

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNDE
AFFEDİCİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinem TAŞ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK

ARTVİN-2023

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-ğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum Psikolojik Sözleşme İhlali İle Tükenmişlik İlişkisinde Affediciliğin Düzenleyici Rolü adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kğit ve elektronik kopyalarının Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-ğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Artvin oruh niversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin 6 ay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu srenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2023

İmza

Sinem TAŞ

JÜRİ TEZ KABUL TUTANAĞI

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK danışmanlığında, **Sinem TAŞ** tarafından hazırlanan çalışma/...../..... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : İmza:.....
Jüri Üyesi : İmza:.....
Jüri Üyesi : İmza:.....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

.... /...../2023

Doç. Dr. Mustafa Çağatay KORKMAZ

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	I
JÜRİ TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLO LİSTESİ	VI
ŞEKİL LİSTESİ	VII
KISALTMALAR.....	VIII
ÖZET.....	IX
SUMMARY	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ	XI

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ	3
1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Gelişimi	3
1.2. Psikolojik Sözleşmenin Boyutları ve Türleri.....	6
1.2.1. İşlemsel Sözleşmeler	7
1.2.2. İlişkisel Sözleşmeler	8
1.3. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Özellikleri	9
1.4. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları	13
1.5. Psikolojik Sözleşme İhlali	14
1.6. Psikolojik Sözleşme İhlinin Oluşum Süreci ve Nedenleri.....	18
1.7. Psikolojik Sözleşme İhlinin Sonuçları	22

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK.....	24
2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Gelişimi.....	24

2.1. Tükenmişliğin Evreleri	29
2.1.1. Şevk ve Coşku Evresi.....	30
2.1.2. Durağanlaşma Evresi.....	30
2.1.3. Engellenme Evresi.....	31
2.1.4. Umursamazlık Evresi	31
2.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları	32
2.2.1. Duygusal Tükenme	32
2.2.2. Duyarsızlaşma	34
2.2.3. Kişisel Başarı Boyutu.....	36
2.3. Tükenmişliğin Nedenleri	37
2.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	46
2.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	47
2.4.2. Psikolojik Belirtiler	48
2.4.3. Davranışsal Belirtiler.....	49
2.5. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri.....	49
2.5.1. Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri	49
2.5.2. Örgütsel Düzeyde Mücadele Yöntemleri.....	52
2.6. Tükenmişliğin Sonuçları.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AFFEDİCİLİK	59
3.1. Affedicilik Kavramı ve Süreci	59
3.2. Affediciliğin Boyutları.....	63
3.2.1. Kendini Affetme.....	63
3.2.2. Başkalarını Affetme (Kişilerarası Affetme).....	65
3.2.3. Durumu Affetme	66
3.3. Affediciliği Etkileyen Faktörler	67
3.4. Affediciliğin Sonuçları.....	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	73
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	73
4.2. Araştırmanın Modeli	73
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	74
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	75
4.5. Araştırmanın Varsayımları	76
4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu	76
4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	77
4.7.1. Psikolojik Sözleşmenin İhlali Ölçeği	77
4.7.2. Tükenmişlik Ölçeği	77
4.7.3. Affediciliği Kabul Ölçeği	77
4.8. Verilerin Analizi	77
4.9. Araştırmanın Bulguları	80
SONUÇ	86
KAYNAKLAR	90
EKLER	112
ÖZGEÇMİŞ	114

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Psikolojik Sözleşmenin Boyutları	6
Tablo 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi	15
Tablo 3: Psikolojik Sözleşme İhhalinin Türleri	17
Tablo 4: Ölçeklere İlişkin DFA Uyum İndeks Değerleri	80
Tablo 5: Örneklemin Demografik Yapısı	80
Tablo 6: Değişkenlerin Ortalamaları, Güvenirlik ve Normal Dağılım Değerleri.....	81
Tablo 7: Cronbach Alpha'nın Aldığı Değerler ve Yorumları	82
Tablo 8: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri.....	82
Tablo 9: Değişkenlere İlişkin Regresyon Değerleri	83
Tablo 10: Düzenleyici Etki Analizinin Bulguları.....	84

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları	29
Şekil 2: Araştırmanın Modeli	74
Şekil 3: Değişkenlerin Birinci Düzey DFA Modelleri	79



KISALTMALAR

α : Cronbach Alpha Güvenirlik Değeri

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

PSİÖ: Psikolojik Sözleşmenin İhlali Ölçeği

r: Korelasyon katsayısı

S.S. : Standart Sapma

S/K: Skewness/Kurtosis

vb.: Ve Benzeri

vd.: Ve Diğerleri



ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNDE AFFEDİCİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

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. Araştırmanın en önemli amacı ise psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik ilişkisinde affediciliğin düzenleyici etkisini belirlemektir.

Alan yazın incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin, tükenmişlik üzerindeki etkisinde affediciliğin düzenleyici etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya 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 test etmek amacıyla Amos 23 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde ise SPSS 22 istatistiksel programı kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, psikolojik sözleşmenin ihlalinin affediciliği kabulü anlamlı bir şekilde negatif ancak tükenmişliği pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Affediciliği kabulün ise tükenmişliği anlamlı ve negatif şekilde yordadığı görülmüştür. Bunun yanında psikolojik sözleşme ihlalinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde, affediciliğin düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ardından araştırmanın bu sonuçları tartışılmış ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlali, Tükenmişlik ve Affedicilik.

SUMMARY

MODERATING ROLE OF FORGIVENESS IN THE RELATIONSHIP OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND BURNOUT

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. The most crucial aim of the research is to determine the moderator effect of forgiveness in the relationship between psychological contract breach and burnout.

When the 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. Then, these results of the research are discussed and suggestions for future studies are given.

Keywords: Psychological Contract Breach, Burnout and Forgiveness.

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında bilgisi ve tecrübeleriyle yönlendirmede bulunan danışmanım, Sayın Hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK'e,

Çalışmam için hazırlamış olduğum anket sorularına samimiyetle cevap veren Burdur İli sınırları içerisindeki kamu kurumu çalışanlarına,

Hayatım boyunca her koşulda, her anımda yanımda olup desteklerini ve sevgilerini esirgemeyen kıymetli annem Hatice ÖREN'e ve biricik kardeşim Sinan ÖREN'e,

Ayrıca bu çalışmamın yanı sıra her zaman yanımda olan sevgisi, ilgisi ve derin bilgisiyle bana destek olan yol arkadaşım değerli eşim Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali TAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Sinem TAŞ
ARTVİN 2023

GİRİŞ

Çalışanın performansı örgütün başarısını etkileyen önemli bir olgudur. Çalışanın örgüte girerken örgüte sağlayacağı faydalar 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. İki taraflı değer alış-verişi istenilen şekilde devam ederse çalışan, örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmekte ve yüksek tatmin duygusuyla hareket ederek iş konusunda yapacağı devamsızlıklardan veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Karşılıklı değer alış-verişi istenilen şekilde devam etmezse çalışanın örgüte olan ilgisi, sadakati ve güveni azalmaktadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 21). Çalışanlarda psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair bir algı oluşması örgütlerine yönelik olumsuz bir bakış açısı geliştirmelerine, örgüte olan güvenlerinin kaybolmasına, örgütle olan ilişkilerine yatırım yapmamalarına sebep olabilmektedir (Mimaroğlu, 2008: 68-69).

Çalışanların, çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentilerini gerçekleştirememe nedeniyle oluşan problemler onları mutsuz ve huzursuz ederek iş tatminlerini azaltabilmektedir (Güler, 2021: 83). Deneyimlenen olumsuz duyguların uzun süreli olması çalışanların stres düzeylerini ve kaygılarını arttırarak motivasyonlarını düşürmekte ve tükenmelerine sebep 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 kayda değer bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir

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. Bunun için 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

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI

1.1.Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Gelişimi

Sözleşmeler, çalışan ve işveren ilişkisinin kurulmasını ve sürdürülmesini sağlayan, her iki tarafın davranışlarını düzenleyen (Top, 2012: 203), karşılıklı beklentilerini netleştiren çalışan ve işveren ilişkisinde şablon görevi gören (Nartgün ve Demirer, 2020: 344) sözler kümesi olarak ifade edilmektedir (Dil Şahin, 2015: 82).

Çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı yükümlülükler yazılı iş sözleşmelerinde tanımlı olmayan bir dizi beklenti niteliğinde ise psikolojik sözleşme adını almaktadır (Nartgün ve Demirer, 2020: 344). Psikolojik sözleşmeler, çalışan davranışlarını anlamak ve tahmin edebilmek amacıyla (Ekiz ve Dönmez, 2021: 10) çalışan ve işverenin karşılıklı beklentilerini (Dil Şahin, 2015: 83), sorumluluklarını kapsayan, dinamik, yazılı olmayan (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 27), çalışan ve işveren ilişkisinin doğasına açıklık getiren çalışma alanı olarak ifade edilmektedir (Dil Şahin, 2015: 83).

Örgütsel davranış literatüründe psikolojik sözleşme kuramının temellerinin Chris Argyris tarafından 1960 yılında atıldığı belirtilmektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 2). Argyris (1960) çalışan ile işveren arasındaki ilişkilere açıklık getirerek çalışanların performanslarının artması için yazılı sözleşmelerin dışında karşılıklı ilişkilerin de önemli olduğunu vurgulamaktadır (Zhao vd., 2007: 647-648). Argyris (1960) psikolojik sözleşme kavramını iş sahasına uygulamaktadır. Yaptığı araştırmalarla fabrikalarda yönetimde insan boyutunu ele almaktadır. İşgörenlerle ustabaşı arasında yazılı iş sözleşmelerine dayanmayan ama performansı etkileyen kurallar olduğunu savunmaktadır (Türker, 2010). Argyris yönetici ve işgören arasında iki taraflı, yazılı olmayan ilişkiyi tanımlamak için “Psikolojik İş Sözleşmesi” terimini kullanmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998:638).

Psikolojik sözleşme kavramının Argyris’den (1960) sonra pek çok araştırmacı tarafından ele alınarak geliştirildiği görülmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme kavramının çalışma yaşamında ortaya çıkardığı sonuçlar Levinson vd., (1962) tarafından çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı ilişkiyi anlamak amacıyla irdelenmektedir (Zhao vd., 2007: 648). Kavrama netlik kazandıran Levinson vd., (1962) psikolojik sözleşmenin önemli unsurlarını tespit ederek kavramın şekillenmesine katkıda bulunmuşlardır (Tuzlukaya ve Kırkbeşoğlu, 2015: 971). Levinson vd., (1962)’nin belirlediği psikolojik

sözleşmenin dinamikliği, yükümlülükleri, psikolojik mesafesi, sözleşmenin taraflarının bağımsızlığı ve sözleşmenin duygusallığı unsurlarının psikolojik sözleşme kavramına ivme kazandırdığı savunulmaktadır. (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 26; Çelikkol, 2019: 6). Daha sonra Kotter (1973), Rousseau (1994, 1995) ve Schein (1980) gibi yazarlar tarafından kavram örgüt kültürünün bir parçası ve örgütsel davranışın belirleyicisi olarak karakterize edilmiştir. Kotter (1973: 73) psikolojik sözleşmeyi, örgüt ve çalışan arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, her iki tarafın karşılıklı yükümlülüklerinin gözetildiği, psikolojik yönü bulunan anlaşma olarak ele almaktadır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 143). Schein (1980: 65) ise, psikolojik sözleşmeyi çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı kazanım ve taahhütlerden oluşan ve yazıya aktarılmayan bir dizi beklentiler seti olarak tanımlamaktadır (Nicholson ve Johns, 1985: 400). Schein'e (1980) göre çalışan ve örgüt arasındaki interaktif ilişki sadece maddi yükümlülükleri değil aynı zamanda hak ve ayrıcalıkları da kapsamaktadır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 26). Schein (1980) ayrıca psikolojik sözleşmede örgüt otoritesinin önemine vurgu yapmaktadır. Örgüt otoritesinin çalışanların baskı ve zorlama olmaksızın kabul edebilecekleri düzeyde olmasının gerekliliğine değinmektedir. İkinci olarak, çalışanların davranışlarını anlama noktasında psikolojik sözleşmenin önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır (Çelikkol, 2019: 6).

Diğer taraftan Rousseau (1989, 1995), Herriot ve Pemberton (1995) gibi yazarların psikolojik sözleşme kavramını sadece çalışanın algısına bağlı olarak ele aldıkları görülmektedir. Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi beklentiler temelinde ele alarak açık veya örtük vaatler temelinde oluşan yükümlülükler şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Rousseau'ya (1995) göre karşılıklı mübadele ilişkisi çerçevesinde örgüt tarafından şekillendirilen psikolojik sözleşmenin doğası bireysel algılara dayanmaktadır (Kanbur ve Ay, 2020: 532). Zamanla birlikte bireysel algılarda farklılıklar oluşmaktadır. Bu açıdan öznellik algısı sözleşmenin esasını oluşturmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998). Zaman içerisinde bireysel algılardaki değişimin yanı sıra çevresel ve örgütsel faktörlerde de değişim söz konusu olmaktadır. Örneğin idarecinin değişmesi beraberinde çalışanın psikolojik sözleşmesini yeniden gözden geçirmesine sebep olmaktadır. Çalışan iş değişikliği yaptığında da psikolojik sözleşmesini gözden geçirerek yenilemektedir (Topçu ve Basım, 2015: 84).

Herriot ve Pemberton ise (1995) psikolojik sözleşmeyi süreç olarak ele almaktadır. Psikolojik sözleşmenin işgören ve işveren arasındaki iş ilişkisi çerçevesindeki

yükümlülüklerin algılanmasına dayalı olarak varılmak istenen süreç olduğunu vurgulamaktadır (Topçu ve Basım, 2015: 85).

Restubog vd., (2008: 1377), psikolojik sözleşmeyi çalışanın algılarına dayalı olan zihinsel model çerçevesinde ele almışlardır. Restubog vd., (2008) göre psikolojik sözleşme esasında çalışanların karşılıklı yükümlülük ve vaatlere dayalı olan çalışanın zihnindeki bir modeldir. French vd., (2011)'e göre ise psikolojik sözleşme insanoğlunun algısal kafa yapısını tanımlayan en güzel örnek olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar diğer insanları kendi algısal dünyalarından yola çıkarak idrak etmektedirler. Dolayısıyla; çalışanlar işverenin beklentilerini ve kendilerine ne vaat ettiklerini kendi düşünce dünyalarına göre yorumlayacaklardır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 143).

Psikolojik sözleşme kavramı, örgütsel çevrede yaşanan değişim ve gelişimler neticesinde meydana gelmektedir. Çalışma hayatını ve istihdam ilişkilerini anlayabilmek için bütünleştirici bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998: 642; Turnley ve Feldman, 2000: 25). Psikolojik sözleşme kavramını ana hatlarıyla ifade etmek gerekirse çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı ilişki ve zorunluluklar ile alakalı algıların tümü ve istihdam ilişkisinin açıklayıcısı ve temeli şeklinde ifade edilmektedir (Kanbur ve Ay, 2020: 532)

Örgütler çalışanlarının arzu edilen performansa ulaşmalarının teşvik edici unsurlara bağlı olduğunun farkındadır. Çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda uyumlu ve istekli bir şekilde çalışması örgüt tarafından sağlanan olumlu iş atmosferi ile alakalıdır. Bu doğrultuda çalışanlara olumlu iş atmosferinin sağlanması çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin devamlılığı açısından önemlidir. Literatürde, örgüt ile çalışanlar arasında vaatler üzerine oluşmuş ilişkinin (Aggarwal ve Bhargava, 2009: 8) temeli sosyal değişim teorisine ve Adams'ın eşitlik kuramına dayanmaktadır. Adams'a göre psikolojik sözleşme çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı değişim ilişkisini ifade etmektedir (Chao vd., 2011: 763). Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin karşılanacağına dair bireylerin zihinlerinde oluşturduğu inanç olarak tanımlanmaktadır (Kiazad vd., 2014: 535-536). Bu bağlamda, psikolojik sözleşme örgüt tarafından açıkça dile getirilmeyen, yazılı iş sözleşmelerine dayanmayan ancak çalışanlar tarafından algılanan birtakım karşılıklı beklentileri içermektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 54).

Çalışanların tutum ve davranışlarının belirleyicisi olan psikolojik sözleşmenin (Topçu, 2015: 485) yönetim teorisine uygulanması noktasında ayrıntılı olarak ele alınması 1960'lı

yıllara dayanmaktadır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 26). Psikolojik sözleşme, 1980’li yılların sonuna kadar bilimsel bir yapıdan ziyade çalışan ve işveren arasındaki örtük alışveriş anlaşmasını ifade eden sezgisel bir araç olarak kullanılmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren psikolojik sözleşme kavramı ivme kazanarak kuramsal ve görgül açıdan ele alınmaktadır (Dil Şahin, 2015: 85). Böylelikle çalışanların tutum ve davranışlarını anlama, çalışan ve örgüt arasındaki güvensizliği giderme, belirsizlikleri minimize etme noktasında yazılı sözleşmelerdeki boşluk ve belirsizlikleri tamamlayarak (Aydoğan ve Bostancı, 2021: 2643) yöneticilere bakış açısı sunabilen bir araç ve yöntem niteliğini kazanmaktadır (Topçu, 2015: 485).

1.2. Psikolojik Sözleşmenin Boyutları ve Türleri

Hızlı değişimlerin yaşandığı örgütsel çevrede çalışanların örgütten beklentileri zamana göre sürekli değişim göstermektedir. Örneğin, çalışma hayatının başlangıcında olan bir çalışanın beklentisi daha fazla tecrübe kazanmaya yönelik olurken çalışma hayatının ileriki aşamalarındaki bir çalışan için örgütten olan beklentiler daha çok iş güvencesi ve süreklilik olabilmektedir (Dağlı, 2016: 11-12). Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler ekonomik vaatler yanında çalışanlar arası ilişkilere dayanan vaatleri de kapsamaktadır (Rousseau, 2004: 122). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler yalnızca somut katkı ve teşvikleri değil, aynı zamanda sadakat, bağlılık, iş tatmini, işin anlamlılığı gibi soyut boyutları da kapsamaktadır. Psikolojik sözleşmenin kapsamı çerçevesinde psikolojik sözleşmenin odak, kapsam, zaman çerçevesi, oluşum, denge, alan ve sorumluluk olmak üzere yedi boyutunun bulunduğu görülmektedir (Rousseau-Wade-Benzoni, 1994: 466). Bu boyutlar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşmenin Boyutları (Rousseau, Wade, Benzoni, 1994: 464).

	İşlemsel	İlişkisel
Odak	Ekonomik	Ekonomik, Duygusal
Kapsam	Kısmi	Tüm Birey
Zaman Çerçevesi	Kapalı Uçlu, Spesifik	Açık Uçlu, Belirsiz
Oluşum	Yazılı	Yazılı ve Yazılı Olmayan
Denge	Statik	Dinamik
Alan	Dar	Geniş Kapsamlı
Somutluk	Genel, Gözlenebilir	Öznel, Anlaşılabilir

Odak, kapsam, zaman çerçevesi, oluşum, denge, alan ve somutluk boyutları birlikte bir bütünü oluşturmaktadır. İşlemsel ve ilişkisel olarak ifade edilen iki sözleşme türü bütünün uç noktalarında yer almaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003; Çelikkol, 2019: 17).

Literatürde psikolojik sözleşmeler genellikle işlemsel sözleşmeler ve ilişkisel sözleşmeler olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003; Millward ve Hopkins, 1998; Rousseau, 2000; Rousseau ve McLean Parks, 1993; Jensen vd., 2010: 557; Çelikkol, 2019: 15; Tutku ve Ekiz, 2021: 11).

Psikolojik sözleşmenin türlerinin belirlenmesi konusunda en geniş kabul gören sınıflandırma Macneil (1985) ve Rousseau (1990, 1995)'nin çalışmalarına dayanılarak yapılan sınıflandırmadır (Tekli, 2021: 20). Macneil (1985:483-525) psikolojik sözleşmeyi işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki sözleşme türü ile açıklamaktadır. İşlemsel sözleşmeyi belirli bir zaman diliminde çalışan ve işveren arasında oluşan parasal değişimler olarak ifade etmektedir. İlişkisel sözleşmeyi ise zaman diliminin açık uçlu olduğu daha belirsiz ve değişebilen anlaşma şeklinde tanımlamaktadır. (Macneil,1985:483-525). Rousseau (1990, 1995) ise sınıflandırmayı işlemsel ve ilişkisel olarak iki kategoriye ayırmaktadır. Rousseau (1990, 1995) ilerleyen süreçte örgütlerde yaşanan değişiklikleri de dikkate alarak psikolojik sözleşmelere geçişsel ve dengeli sözleşme türlerini de ekleyerek sözleşmeleri dört grupta ele almaktadır. Dengeli sözleşmeler, uzun dönemli ilişkileri esas almaktadır. Aynı zamanda performans gereklerinin yerine getirilmesi esasına dayanan sözleşmelerdir. Geçişsel sözleşme türleri ise örgütün çevresel şartlarından dolayı hızlı değişime tabi olan sözleşmelerdir. Bu açıdan yaşanan hızlı değişimden dolayı örgüt tarafından hiçbir garantinin verilmediği sözleşme türleridir. (Dil Şahin, 2015: 90).

Genel olarak psikolojik sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Bu kapsamda işlemsel sözleşmeler ekonomik mübadele ile ilişkilendirilmektedir. İlişkisel sözleşmeler ise ekonomik mübadelenin aksine sosyal mübadele ile ilişkilendirilmektedir (Millward ve Hopkins, 1998:1531).

1.2.1. İşlemsel Sözleşmeler

Çalışan ve örgüt arasındaki ekonomik mübadele temeline dayalı olan ve tarafların katılımının kısıtlı olduğu sözleşmelerdir. İşlemsel sözleşmeler esnekliğin az olduğu ve çalışanların özel yetenek ve deneyimlerini ortaya koydukları sözleşme türleridir (Topcu, 2015; Nartgün ve Demirer, 2020: 345). İşlemsel sözleşmelerde çalışanlar tamamen maddi kazanç odaklı düşünmektedirler. Çalışanların odak noktaları maddi kazanç olduğundan dolayı örgütsel vatandaş olmaktan çok tazminat ve kişisel faydalarıyla ilgilenmektedir (Akbaba, 2018: 322). Bu bağlamda doğası itibariyle ekonomik yönü daha belirgin bulunan işlemsel sözleşmeler tarafların akılcı ve öz çıkarıcı menfaatlerinin takas edildiği bir sözleşme

tipi olarak da ifade edilmektedir (Top, 2012: 206). İşlemsel sözleşmelerde çalışanlar çok çalışmalarının neticesinde yüksek ücret, hızlı yükselme ve ödüllendirme arzusu içinde olmaktadır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 28).

İşlemsel sözleşmeler kısa vadeli veya sınırlı süreli sözleşmelerdir (Özgen ve Özgen, 2010: 3). Örgüt ile çalışan arasında kısa bir zaman dilimi içerisinde geçerli olan belirli spesifik konuları kapsamaktadır (Jensen vd., 2010: 557). İşlemsel psikolojik sözleşmede işgörenler sınırlı veya sabit bir görevle yükümlü olmaktadır (Akbaba, 2018: 322). Bu açıdan işlemsel sözleşmelerin iki temel boyutu bulunmaktadır. Birincisi, sınırlılık olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, yalnızca kendisine ödemesi yapılan sabit görevleri yürütmekle yükümlüdür (Nartgün ve Demirer, 2020: 345). İkincisi ise kısa vadeli olmasıdır. Çalışanın uzun vadede örgütte kalma zorunluluğu bulunmamaktadır. İşveren çalışan için sınırlı bir vadede istihdam olanağı sunmaktadır. Bu açıdan da işverenin gelecek için taahhüt vermesi zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. (Dabos ve Rousseau, 2004: 54; Nartgün ve Demirer, 2020: 345).

İşlemsel sözleşmeler çalışanın örgüte katkıları sonucunda elde edeceği ekonomik kazançlara dayalı olan çalışma ve ücret dengesi arasındaki adil ilişki olarak tanımlanan sözleşmelerdir (Tutku ve Ekiz, 2021: 11). İşlemsel boyutta çalışanların işverenlerinden adil, doğru, dürüst davranmaları konusunda birtakım beklentileri bulunmakta olup hakkaniyet konularına karşı oldukça hassas davranmaktadırlar (Top, 2012: 205).

1.2.2. İlişkisel Sözleşmeler

Karşılıklı güven ve sadakatin ön planda olduğu uzun vadeli veya açık uçlu istihdam düzenlemelerini esas alan (Nartgün ve Demirer, 2020: 345) sosyal konularla ilişkili olan sözleşme türüdür (Çelikkol, 2019: 17). İlişkisel sözleşmeler iş ilişkisinde uzun süreli ilişkileri içermekte (Tutku ve Ekiz, 2021: 11) ve örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık, sadakat gibi sosyo-duygusal unsurları kapsamaktadır (Özgen ve Özgen, 2010; Kanbur ve Ay, 2020: 533; Güney ve Turan, 2021: 358). İlişkisel sözleşmelerde çalışanın ve örgütün karşılıklı birtakım beklentileri söz konusudur. Örgütün çalışandan beklediği çalışanın sadakati, fazla mesai yapması ve ekstra-rol davranışı sergilemesidir. Çalışanın örgütten beklediği ise daimi bir iş garantisi ve güvencesi, eğitim, kişisel sorunlarda destek ve kariyer geliştirme imkânları sunulmasıdır. İlişkisel sözleşme taraflar arasında karşılıklı saygınlık algısının oluşmasına imkân tanımaktadır (Dil Şahin, 2015: 88; Kanbur ve Ay, 2020: 533). İlişkisel sözleşmeler duygusal sözleşmeler olarak ifade edilmektedir ve daha çok

duygusal hassasiyeti yüksek olan kişiler tarafından tercih edilmektedir (Top, 2012: 205). İlişkisel psikolojik sözleşmeye sahip olan çalışanlar, örgütün değerlerini daha fazla içselleştirmektedirler (Yıldız, Yıldız ve İyigün, 2016: 149).

İlişkisel psikolojik sözleşme sosyal mübadele temeline dayanmaktadır. Manevi kazançlar ön plandadır. Çalışanlar örgütlerine aidiyet hissi ile bağlanmaktadır. Örgütün üyesi olma hissi çalışanları yüksek performansa yönlendirmektedir (Yıldız, Yıldız ve İyigün, 2016: 149). İlişkisel sözleşmeler bir süreç olup zaman içinde evrimleşmektedir (Top, 2012: 205). Bu açıdan ilişkisel sözleşme uzun vadeli çalışan-işveren ilişkisini ortaya koyan sözleşme türüdür (Yıldız, Yıldız ve İyigün, 2016: 149). İlişkisel sözleşmeler işlemsel sözleşmelere oranla iş ilişkisinin sabırla ve sağlıklı sürdürülmesi konusunda daha üstündür. İşlemsel sözleşmelerde çalışma ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi için yükümlülüklerin tam olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Beklenti ve yükümlülükler karşılıklı algılara dayanmaktadır. Beklenti algısının taraflar arasında paylaşılmadığı durumlarda meydan okuma durumu söz konusu olmaktadır (Top, 2012: 205).

Psikolojik sözleşme türleri zaman ve performans gerekleri açısından farklılaşmaktadır ve her bir sözleşme işveren ile çalışan arasındaki davranış modellerini yansıtmaktadır. İş ilişkisini yansıtan psikolojik sözleşmeler hem işlemsel hem de ilişkisel yükümlülükleri içermektedir (Dil Şahin, 2015: 88). Örgüt ile çalışan arasında sadece işlemsel ya da ilişkisel sözleşmelerden birinin olması da gerekemeyebilir her iki sözleşme koşullarını da kapsayan melez bir sözleşmede oluşabilmektedir (Çelikkol, 2019: 19-20).

1.3.Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Özellikleri

Resmi iş sözleşmelerinin çalışanların yüksek performansa sahip olmada, çalışanın örgütüne bağlılığını sağlamada ve iş tatmini duymada yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışma ilişkisinin tüm özelliklerini yazılı sözleşmelerde belirtmek olası değildir. Psikolojik sözleşme istihdam ilişkisindeki boşluk ve belirsizlikleri doldurmaktadır. Bu açıdan iş sözleşmelerinin dışında çalışan ile örgüt (yönetici) arasındaki interaktif ilişkiyi güçlendiren güvene dair ilişki psikolojik sözleşme ile kurulmaktadır (Erdal Akyüz, 2014: 16).

Psikolojik sözleşme, iş ilişkisinde konuşulmayan yükümlülükler üzerine kuruludur (Türker, 2010: 18). Psikolojik sözleşmelerde tarafların yükümlülükleri genellikle konuşulmamakta, geçmiş deneyim ve ilişkiler doğrultusunda şekillenmektedir (Dil Şahin, 2015: 88). 1990'lı yıllardan sonra psikolojik sözleşme kavramında yeniden tanımlama sürecine girilmiştir ve psikolojik sözleşmenin yalnızca konuşulmayan konular değil; bireyin

algılayıp yorumladığı açık ve kapalı tüm sözler, tutum ve davranışlar, iş ilişkisinde taahhüt kapsamına giren tüm konuları içerdiği belirtilmiştir (Türker, 2010: 18).

Hiltrop'a (1996) göre psikolojik sözleşme çalışma ilişkisinin ne doğrultuda ve nasıl olması gerektiğine dair bir çerçeve sunmaktadır. Bir diğer ifadeyle psikolojik sözleşme çalışanın örgüte sağlayacağı katkılar hakkında ipuçları vermektedir. Çalışanın sağladığı katkılar oranında hangi teşvik edici ödüllerin kendisini bekleyeceği konusunda işverenleri önceden bilgi sahibi etmektedir (Guest ve Conway, 2002). Bu bağlamda çalışan ve işveren ilişkileri arasında denge kurulmaya çalışılmış olmaktadır. Denge kurulamadığı takdirde güçlü duygusal tepkilerin oluşmasına sebep olmaktadır (Erdal Akyüz, 2014: 16).

Psikolojik sözleşme çalışan ve işveren arasındaki mübadele ilişkisine dayanmaktadır. Sosyal mübadele teorisine göre (Blau, 1964) ilişkiyi oluşturan katılımcılar (çalışan/işveren/örgüt) aralarındaki dengeyi bir dereceye kadar korumaya çalışacaklardır. Çalışanın örgütüne karşı algıladığı yükümlülükleri yerine getirme kararı, kendisi ve işverenleri arasındaki değişim ilişkisini adil olarak algılama derecesine bağlı olmaktadır. Anderson ve Schalk'a (1998) göre çalışan, örgütüne karşı yükümlülüklerini kıyaslamaktadır. Kıyaslama sonucunda örgütünün yükümlülüklerine karşı çalışan davranışlarını ayarlamaktadır. Örneğin, çalışanların örgütünün kendilerine adil davrandığını, çabalarına saygı duyduğunu ve adil bir ödül sisteminin varlığına inanırlarsa çok çalışarak ve örgüte zarar vermekten kaçınarak karşılık vermek zorunda hissedeceklerdir (Sharpe, 2007: 3). Guest vd., (1996) psikolojik sözleşmenin gücünün çalışanın örgütün resmi yazılı iş sözleşmelerinin ötesindeki yükümlülüklerini yerine getirmede ne kadar adil olduğuna bağlı olduğunu ifade etmektedir. Örgüt tarafından yerine getirilen yükümlülükler sonucunda çalışanın örgüte bağlılığı, motivasyonu, iş tatmini, yapılan işin kalitesi, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme artmaktadır. Örgüt tarafından verilen sözlerin sonucunda çalışanların çabası artmaktadır. Çalışanların beklentisi oranında örgüt tarafından yükümlülüklerin yerine getirilmesi olumlu tutumlara ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa yol açmaktadır. Algılanan karşılıklı yükümlülük derecesi yüksek olduğu takdirde sosyal değişim ilişkisi güçlü olmaktadır (Sharpe, 2007: 3).

Psikolojik sözleşme çalışanların tanınmasını ve güvenliğini sağlamaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin tanınması, örgütlerin çalışanlarına karşı olan yükümlülüklerini taahhüt altına almaktadır. Bununla beraber çalışanların psikolojik

sözleşmeye ilişkin algılarının anlaşılması, işverene ve işlerine olan duygu, davranışları için teorik bir temel oluşturmaktadır (Tallman, 2001:3).

Psikolojik sözleşmenin taraflarının anlaşma şartlarını aynı şekilde algılaması taraflar arasında bağlılık ilişkisi oluşturmaktadır. Taraflar birbirlerine gereksinim duyacaklarını ummaktadır ve teknik olarak birbirlerine bağımlı hale gelmektedirler (Dil Şahin, 2015: 88). Çalışan ve işverenin beklentilerinin ne kadar örtüştüğü zaman ilerledikçe ortaya çıkmakta ve psikolojik sözleşme de değişime uğrayabilmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 30). Bu sebeple psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptirler (Dil Şahin, 2015: 88; Çelikkol, 2019: 12). Psikolojik sözleşmeler sürekli bir değişim içindedir ve kişisel algılara dayandığı için birçok faktörden etkilenebilmektedir (Çelikkol, 2019: 13).

Psikolojik sözleşmeler resmi sözleşmelerden farklı olarak yazılı değildir, açık bir şekilde dile getirilmez ve sadece ima edilerek karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi umulmaktadır (Çelikkol, 2019: 12). Psikolojik sözleşmeler yazılı sözleşmeler olmadığı için çalışanların ve örgütün gönüllü tercihleri doğrultusunda oluşmaktadır ve her iki tarafı inisiyatifleri doğrultusunda verilen sözlerin yerine getirilmesi noktasında motive etmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 30).

Psikolojik sözleşme çalışanların kişilik yapılarına paralel olarak gelişmektedir. Örneğin çalıştığı örgütü kısa vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için basamak olarak gören çalışanlar, psikolojik sözleşmeyi işlemsel olarak değerlendirmektedir. Çalıştığı örgütte uzun vadede kalmayı planlayan çalışan ise psikolojik sözleşmeyi ilişkisel açıdan değerlendirmektedir. Psikolojik sözleşmeye ekonomi temelli bakarak maddi kazanımlara önem veren işgörenler psikolojik sözleşmeye işlemsel açıdan bakmaktadırlar. İş tatminini, örgütsel bağlılığı, iş yaşamında mutluluğu ve duygusal ağırlığı olan konuları ön planda tutan çalışanlarsa psikolojik sözleşmeye işlemsel açıdan bakmaktadırlar (Çelikkol, 2019: 13).

Psikolojik sözleşmede taraflar beklentilerini açık ve net bir şekilde karşı taraf ile paylaşmamaktadır. İşgören ve işveren arasında güven temeline dayanan bir ilişki söz konusudur. Böylelikle beklentilerin karşılanmadığı ya da taahhütlerin yerine getirilmediği noktalarda bazı kayıplar söz konusu olabilmektedir. Bu durum aynı zamanda tarafların birbirlerine verdikleri destekleri geri çekmelerine ve iş ilişkisinin sonlanmasına neden olabilmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 30).

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kullananlardan Levinson vd., (1962)'a göre yasal sözleşmelerden farklı olarak psikolojik sözleşmenin beş önemli özelliği bulunmaktadır. Bu

özellikler yükümlülükler, sözleşme taraflarının bağımsız olması, psikolojik mesafe, psikolojik sözleşmenin dinamik oluşu ve psikolojik sözleşmede duygusallığın ön planda olmasıdır (Yıldız ve Aykanat, 2017: 247). Ayrıca psikolojik sözleşmelerin genel özellikleri Levinson ve arkadaşları (1962) tarafından şu şekilde özetlenmektedir (Kidder ve Buchholtz, 2002: 603; Türker, 2010: 17; Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 207).

- Psikolojik sözleşmeler yazılı olmayan, kişisel algılara dayanan, geçmiş deneyimlere bağlı olarak gelişen ve çoğunlukla muğlak sözleşmelerdir.
- Psikolojik sözleşme hem çalışan hem de işveren/örgüt açısından karşılıklı bağımlılık ve yükümlülük ilişkisi oluşturmaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafeler gerektirmektedir.
- Psikolojik sözleşmeler kişilere ve zamana göre değişen dinamik sözleşmelerdir.
- Psikolojik sözleşmeler ekonomi temelli konulardan çok duygusal ağırlığın ön planda olduğu konularla ilgilidir.

Psikolojik sözleşmenin altı temel özeliği Rousseau (2004: 120-122) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır.

- Gönüllü seçim,
- Taraflar arasında oluşan anlaşmanın karşılıklı güven esasına dayalı olması,
- Psikolojik sözleşmenin tamamlanmamış olması,
- Çok sayıda sözleşmeci bulunması,
- Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda kayıpları yönetmek,
- Psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkisi oluşturmasıdır.

Gönüllü seçim özelliğinde, psikolojik sözleşmedeki vaatlerin çalışanların kendi istekleri doğrultusunda verilen vaatler olduğu varsayılmaktadır ve çalışanları bu vaatlerin yerine getirilmesi noktasında motive etmektedir. Bu doğrultuda gönüllü olarak verilen vaatler çalışanlar tarafından tutulma eğilimi taşımaktadır. Karşılıklı anlaşmaya olan inanç ve güven ise tarafların öznellik ilkesi gereği sözleşmenin karşılıklı olduğunu düşünerek hareket etmesidir (Rousseau, 2004: 120-122). Psikolojik sözleşmelerin tamamlanmamış olması ise kısa dönemli ve sınırlı işlemler dışında kalan psikolojik sözleşmelerin tamamlanmamış olduğunu ve zamanla beraber değişen koşulların eksik noktalar oluşturmasını ve bu eksik noktaların tekrar ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmenin diğer bir özeliği ise birden fazla sözleşme yapıcısına sahip olabilmesidir. Yönetici, insan kaynakları

temsilcisi, çalışan amiri gibi sözleşme yapıcılarına sahiptir (Tekli, 2021: 36). Sözleşme ihlali durumunda kayıpları yönetmek özelliği, tarafların davranışlarını sözleşmeye göre şekillendirmesinden dolayı diğerleri tarafından sözleşmeye uyması ve güvenmesi beklenmektedir. Tarafların beklenen taahhütleri, vaatleri yerine getirmemesi durumunda kayıplar söz konusu olmaktadır. Bu tür kayıpların temel nedeni ise psikolojik sözleşmenin ihlali sonucunda ortaya çıkan öfke, desteğin geri çekilmesi, sözleşmeyi sonlandırma gibi güçlü duyguların açığa çıkmasıdır. Son olarak istihdam ilişkisi özelliği ise psikolojik sözleşme istihdam ilişkilerinde kalıcı bir zihinsel model yaratmaktadır. Bu modelin geleceğe yönelik psikolojik sözleşmenin tarafları arasında dengeli bir anlayış sunduğu ve tarafların bu anlayış doğrultusunda davranışlarını şekillendirdiklerini ifade etmektedir (Rousseau, 2004: 120-122; Türker, 2010: 18; Tekli, 2021: 36).

Psikolojik sözleşmeler değişime direnç gösteren bir yapıda olmasına rağmen bireylerin algılarına dayandığı için değişmektedir. Örgüt, çevre, insanlar, sosyal ve ekonomik durum ve iş ilişkilerindeki değişiklikler bireylerin algılarını değiştirmektedir. Özel örgütsel olaylar, kişinin iş ve özel hayatındaki olaylar da bu değişimi hızlandıran etkenlerdendir (Türker, 2010: 19). Örgütsel değişimler sırasında psikolojik sözleşme ihlallerinin daha çok yaşandığı söylenebilmektedir (Çelikkol, 2019: 15).

1.4. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları

Örgütlerin başarısında etkili bir şekilde oluşturulan psikolojik sözleşme önemli bir rol oynamaktadır. Nitelikli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak ve onların başarısını artırmak için taraflar arasında oluşacak psikolojik sözleşmeye dikkat edilmesi gerekmektedir (Rousseau, 2001: 511). Zımni ve bilişsel şekilde kurulan psikolojik sözleşmelerin hem çalışan hem de işveren açısından bakıldığında birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Keser, 2002: 12; Sezenöz, 2021: 36).

Psikolojik Sözleşmenin Olumlu Sonuçları;

- Çalışanın örgütün yararına yönelik olarak ek görevler alabilmesine olanak tanımaktadır.
- İşveren ve çalışan arasındaki psikolojik bağı güçlendirerek otoriteyi yumuşatmaktadır.
- Taraflar arasındaki karşılıklı iletişim her iki tarafın güven duygularını pekiştirmektedir.

- Örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır.
- İşgücü devir oranının hızını azaltabilmektedir.
- Çalışan performansını yükseltmektedir.
- Verimliliği arttırmaktadır.
- Çalışanın iş doyumunun artmasını sağlamaktadır.

Psikolojik Sözleşmenin Olumsuz Sonuçları;

- Resmi olarak bir yükümlülüğü bulunmayan bir sözleşme çalışanlar üzerinde negatif bir baskıya dönüşebilmekte ve çalışanın istismar edilmesine yol açabilmektedir.
- Çalışan ve örgüt arasında resmi olmayan bir diyalogun oluşmasına bağlı olarak çalışanın yaptığı işe verdiği önemin azalmasına yol açabilmekte ve örgüt içindeki otoriter yapının bu sistemle esnemesine ve çalışanların işini istismar etmelerine sebep olmaktadır.
- Psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması ve taraflar arasında dile getirilmemiş olması bu sözleşmenin çalışanların zihinlerinde farklı şekillerde algılamalarına yol açabilmektedir. Bu durum da örgütte gergin bir ortamın yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeler, göz ardı edilmemesi gereken, çalışanların performansını ve örgütlerin başarısını etkileyen önemli bir olgudur. Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin etkin yönetilerek, ihlaline yol açabilecek durumlardan kaçınılması ve taraflar arasında olumsuzluk yaşanmadan evvel olası sorunların çözümünün sağlanması gerekmektedir (Gilst, vd. 2020: 278; Öztürk, 2021: 72).

1.5. Psikolojik Sözleşme İhlali

İlk kez 1960 yıllarında kullanılmaya başlayan psikolojik sözleşme ihlali kavramı, çalışanların yüksek ücret, terfi, performansa dayalı ücret, uzun dönemli iş güvencesi, sorumluluk, eğitim ve kariyer gelişimine kadar uzanan bir dizi sözleşme içeriğiyle ilgili beklentilerin karşılanması konusunda, işverenin başarısız olması olarak tanımlanmaktadır (Robinson, 1996: 576). Kavram 1960'lı yıllarda kullanılmasına rağmen güncelliğini koruyan, çalışma hayatı şartlarına ve içinde bulunulan döneme göre anlamsal olarak farklılık gösteren bir kavramdır. Örneğin sanayi devrimi yıllarında çalışan tarafından işverenin ücretleri tam ve zamanında ödeneceğine ilişkin bir algılama söz konusu iken işveren tarafından da çalışanın verilen her işi kayıtsız şartsız yapacağına dair algılamadan söz

edilmekteydi. Ancak, günümüz şartlarında gerek çalışan gerekse işveren açısından beklenti ve ihtiyaçlarda önemli değişikliklerin olduğu görülmektedir. İşletmeler arası rekabetin yoğunlaşması, küçülmeler, şirket birleşmeleri, devralmalar, tüketici tercihlerindeki değişiklikler gibi birçok sebepten dolayı çalışan, müşteri ve rekabet odaklı çeşitli dönüşümler yaşanmaktadır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 142). Bu dönüşümler organizasyonları yeniden yapılanmak zorunda bırakmaktadır. Söz konusu değişim ve dönüşümlerin psikolojik sözleşmelerin içeriklerinde de çeşitli değişimleri beraberinde getirmesi söz konusu olmaktadır (Chen vd.,2008: 527).

Psikolojik sözleşme ihlali; bireyin örgüte sağladığı katkılara paralel olarak, örgütün bir ya da daha fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin zihinsel algı durumudur (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Çalışan örgüte girerken, örgüte sağlayacağı faydalar karşısında, örgütün de çalışanın ihtiyaçlarını karşılayacağına dair beklentileri ortaya çıkmaktadır. 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 oluşan bu psikolojik sözleşme ihlal edilirse çalışanlar, örgüte karşı birtakım olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girebilmektedir (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 21). 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 2`de bir denklemle göstermeye çalışmaktadır.

Tablo 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

Örgüt Tarafından Sağlanan Faydalar	Çalışan Tarafından Sağlanan Katkılar
Örgüt Tarafından Vaat Edilen Faydalar	Çalışan Tarafından Vaat Edilen Katkılar

Bu denklemde çalışan ile örgütün söz verdiği faydaları gerçekleştirme oranları karşılaştırılmaktadır. Çalışan ilk önce kendine vaat edilenler ile aldıklarını kıyaslamaktadır. Ardından kuruma verdiklerini vaat ettikleriyle karşılaştırmaktadır. Son olarak da bu iki oranı birbiriyle kıyaslamaktadır (İşçi, 2010: 27). Denklemdeki sol tarafındaki oranın sağ taraftaki orandan küçük olması durumunda, çalışanda psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleştiği düşüncesi oluşmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 240). Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı güven esasına dayandığından dolayı sözleşmenin ihlali, taraflar için uzun süreli kırgınlık, derin ihanet duyguları, öfke ve engellenme duyguları, düşük motivasyon, sıkıntı, kaygı, adaletsizlik, haksızlık gibi olumsuz duyguları üretebilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Karcioğlu vd., 2014: 76).

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: 25).

Morrison ve Robinson (1997)'a göre zihinsel bir algı olan psikolojik sözleşme ihlali, bilişsel ve duyuşsal ihlalden oluşmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar psikolojik sözleşme ihlalinin algılar algılamaz yaşanan olaylara anlam çalışmaya katılmaktadırlar. Böylelikle bilişsel bir algı oluşturma sürecini başlattıkları belirtilmektedir. Çalışanların örgütte meydana gelen olumsuz durumları yorumlama süreçleri psikolojik sözleşme ihlal algısının yoğunluğunu da belirlemektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 228).

Psikolojik sözleşme ihlali, literatürde ihlal (breach) ve red (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 (Türközü, 2019: 6). Çalışanın yaptığı bilişsel yorumlama süreci ihlale verdiği anlama bağlıdır (Robinson ve Morrison, 1995: 296). ***Reddetme Boyutu***, çalışanların algıladıkları ihlal sonucunda göstermiş oldukları duyuşsal tepki, psikolojik sözleşmenin reddedilme boyutunu oluşturmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000: 532). Örneğin, çalışana zam yapılacağına söylenilmesi ve sonrasında zam vaadinin

gerçekleşmemesi çalışanın hayal kırıklığına uğramasına ve işverene karşı olumsuz duyuşsal inançlara sebep olmaktadır (Aykanat, 2014: 28). 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: 248). 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: 11).

Robinson ve Rousseau'nun (1994: 256) İşletme alanında yüksek lisans yapan öğrenciler üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda saptadıkları psikolojik sözleşme ihlali türleri; Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Türleri (Robinson ve Rosseau, 1994: 256).

İhlalin Türü	Açıklama
Eğitim/gelişim	Eğitimin taahhüt edildiği gibi olmaması. Örneğin, satış eğitimi konusunda çalışana vaatlerde bulunduğu halde bu vaatlerin asla yerine getirilmemesi.
Tazminat	Vaatte bulunulan ücret ve ek ödemelerle, gerçekleşen ücretler arasında uyumsuzluğun yaşanması. Çalışanlara ek ödeme ve ikramiyeler için mücadele vermedikleri sürece ödemelerin yapılmaması gibi.
Yükselme	Görevde yükselmenin ve gelişme programının vaat edildiği gibi olmaması. Çalışana performansı karşılığında 1 yıl gibi bir sürede müdür olabileceğine dair söz verilmesi fakat bu sözün 1 yıldan daha fazla sürede yerine getirilmesi.
İşin niteliği	İşverenin çalışılan bölümün ve işin niteliğini eksik veya yanlış aktarması. Çalışana çalışacağı bölüm veya projeler hakkında sözler verilip, bambaşka işlerin yaptırılması.
İş güvencesi	İş güvencesine dair verilen sözlerin yerine getirilmemesi. Kimsenin işten çıkarılmayacağına dair sözler verilip, çalışanın bu güvence karşısında daha az maaşla çalışmayı kabul etmesi ve sonrasında işten çıkartmaların başlaması gibi.
Geri-bildirim	Geri bildirim ve değerlendirmelerin taahhüt edildiği gibi olmaması. Çalışanın yüksek bir performans sergilemesine karşılık herhangi bir geri bildirim ve değerlendirme alamaması.
Değişimin yönetimi	Çalışana değişimler hakkında bilgi verilmemesi ve değişim yönetiminin işverence sağlıklı yönetilememesi.
Sorumluluk	Çalışana sorumluluk ve fırsatlar konusunda vaatlerde bulunulup sonrasında daha az düşünme, sorumluluk ve fırsat hakkının tanınması
Birey	İşverenin işletmenin çevresi, çalışma tarzı, uzmanlıkları veya itibarları hakkında çalışana eksik veya yanlış bilgi vermesi.
Diğer	İşveren tarafından sayılan vaatlerin dışındaki algılanan başka vaatlerin tutulmaması.

Robinson ve Rousseau'nun (1994: 256) yaptıkları araştırmada en fazla ihlal edilen sözleşme türünün eğitim ve gelişim olduğu tespit edilmiştir. İş güvencesi kapsamında verilen sözlerin tutulmadığına dair bulgulara ulaşımlardır. İkinci sırada ise, maaş, ikramiye gibi söz verilen ücretler ile gerçekleşen ücretler arasında yapılan ihlal türü yer almaktadır. Yükselme veya gelişme programının vadettikleri kadar olmaması diğer bir sözleşme ihlali türünü oluşturmaktadır. Çalışana görev yapacağı departman ve yapacağı iş hakkında yeteri kadar bilgi verilmemesi, iş güvenliğine yönelik önlemlerin yeteri kadar alınmaması, çalışanın yapılacak olan değişimlere yönelik bilgilendirilmemesi, çalışana daha az sorumluluk ve başarı fırsatının verilmesi, belirtilen kategorilere girmeyen diğer konularda işveren tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi diğer sözleşme ihlali türlerinin konularını oluşturmaktadır (Kılıçaslan, 2016: 63-64).

1.6. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşum Süreci ve Nedenleri

Psikolojik sözleşme ihlali olgusu bireylere, örgüte ve içinde bulunulan konjoktürel duruma göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, ileri yaşta olan çalışanlar için iş güvenliği ve iş sürekliliği gibi hususlar öncelik taşımakta olup bu konulara ilişkin herhangi bir aksaklık durumu onlar açısından psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmaktadır. Örgütün küçülmeye gitmesi gerektiği durumlarda ileri yaşta olan çalışanların, iş güvenceleri ve sürekliliklerinin bozulmaya uğraması söz konusudur. Bu açıdan psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan daha genç yaşta çalışanlar için eğitim ve gelişme, maaş artışı beklentisi, kariyer gibi unsurlar daha ileri yaşta personele oranla psikolojik sözleşme ihlali olgusunu daha fazla etkilemektedir (Aslanov, 2019: 19).

Psikolojik sözleşme ihlaline yönelik literatür incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin oluşum süreci ve nedenlerine ilişkin durum ve şartların farklı yazarlar tarafından tartışıldığı görülmektedir (Hicks, 2007: 23). Robinson ve Morison (2000), 1997 yılında 147 yüksek lisans öğrencisi ile yaptıkları anket ve uygulama çalışmaları sonucunda; etkili sosyalizasyon sürecini deneyimlememiş, işyerinde başarısız olmuş ve daha önce psikolojik sözleşme ihlali yaşamış olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlalini daha çok hissettiği sonucuna ulaşımlardır. Coyle-Shapiro ve Kessler'in (2003), kamuda yönetim departmanında olmayan çalışanlara yönelik yaptıkları araştırmada elde ettikleri bulgular karşılıklılık ilkesini destekler nitelikte olup, çalışanların ve örgütün yükümlülüklerini karşılıklı olarak yerine getirmemesinin ihlal algısının oluşmasına yol açabileceği sonucuna ulaşımlardır. Lester, Claire ve Kickul'a göre (2001: 16) örgüt içindeki iletişim eksikliği tarafların birbirini

anlamamalarına neden olurken, psikolojik sözleşmelerin gerçekleşmesi noktasında uyumsuzlukların yaşanabileceğini vurgulamışlardır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütlerdeki oluşum sürecinin Robinson ve Rousseau'ya (1994: 256) göre farklı şekillerde meydana gelmesinin nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanlara iş tanımı ve niteliği konusunda verilen eğitimlerin yeterli seviyede olmaması,
- Çalışanlara yüksek performans sonucunda üretmiş oldukları hizmetin karşılığında verilen maaş, ikramiye ve primlerin anlaşmaya varılan tutardan az olması,
- Kariyer planlama ve gelişim sürecinin söz verildiği gibi işletilememesi,
- Geri bildirim ve gözden geçirmelerin yetersiz olması,
- Örgütün çalışma düzenindeki değişiklikler konusunda çalışanlara haber verilmemesi ya da görüşlerine ihtiyaç duyulmadan değişikliğe gidilmesi,
- Çalışana taahhüt edilenden daha az sorumluluk veya daha zor görevlerin verilmesi,
- Örgüte yeni dâhil olanların uzmanlık alanı veya iş tarzı konularında yanlış yönlendirilmesidir.

Psikolojik sözleşme ihlali ve şiddetinin gelişim sürecine neden olan iki durum Morrison ve Robinson (1997: 232) tarafından “sözünden dönme” ve “uyumsuzluk” olarak ifade edilmiştir. **Sözünde dönme**, örgüt yetkilisinin verdiği sözü bilinçli olarak yerine getirmemesidir (Dirican, 2020: 12). **Uyumsuzluk ise**, çalışan ve işverenin verilen sözlerle ilgili olarak farklı algılara sahip olması sonucunda meydana gelen sözleşme ihlalidir (Robinson vd., 2000: 528-529; Kılıçaslan, 2016: 68; Gerçek, 2021: 78).

Psikolojik sözleşme ihlali, kişisel algılara ve deneyime bağlıdır. Bu deneyim tam olarak “nesnel gerçekliğe” dayanmamakta olup iş görenlerin zihninde oluşmaktadır. Bu açıdan iş görenlerin davranışlarının hem bilişsel hem de duyuşsal açıdan ele alınması gerekmektedir (Türközü, 2019: 6). Psikolojik sözleşmeler üzerine yapılan çalışmaların çoğu, çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline verdiği tepkiler üzerine olmuştur. Fakat Morrison ve Robinson (1997: 229) ve Robinson (1995), sözleşme ihlaline yönelik olarak gösterilen duyuşsal ve davranışsal tepkilerin şiddetinin, bireyin ihlalin gerçekleştiği çevreyi ve koşulları bilişsel olarak yorumlamasına ve çözümlemesine bağlı olacağını savunmaktadırlar.

Bilişsel değerlendirmeler üzerinde, örgütün/işverenin çalışana etik ve adil davranıp davranmadığı yorumu etkili olmaktadır. Kendilerine adil ve etik davranılmadığının algılanması durumunda sözleşme ihlalinin gerçekleştiği varsayılmakta (Kickul, 2001: 290) ve çalışanda etik dışı ve adil olmayan kötü muamelelere maruz kaldığı algısından kaynaklanan kızgınlık, öfke, acı gibi duygular ihlal deneyiminin merkezini oluşturmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Psikolojik sözleşme ihlali farklı sözleşme oluşturucuların varlığına bağlı olarak gelişebilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde işveren, doğrudan çalışanla herhangi bir aracı olmaksızın etkileşime geçebildiği için kendisini net ve açık bir şekilde ifade edebilmektedir. Fakat orta ve büyük ölçekli işletmelerde örgütsel mesajlar örgüt temsilcileri vasıtasıyla çalışanlara iletilmektedir. Çalışanlar tarafından olumsuz anlaşılan mesajlar, ihlalin çalışanlar için daha yoğun bir şekilde yaşanmasına yol açabilmektedir (Kickul, 2001: 290; Gerçek, 2021: 80). Böylece çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin sonucunda sözleşmenin daha işlemsel bir boyut aldığı ifade edilmiştir. İşlemsel boyutun sonucu olarak çalışanların sosyal değişim yönünden, maddi kazanç boyutuna kaymış oldukları saptanmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 12).

Psikolojik sözleşme ihlalinin algılanmasında etken olan unsurlardan birisi de Robinson ve Morrison' a göre (2000: 526-529) çalışanların kendisine vaat edilenler ile gerçekleşenlerin uyumuna dair sürekli bir kıyas sürecinde olmalarıdır. Kıyaslama süreci beraberinde sözleşmedeki uyumsuzluklara yönelik olarak boşluklara dikkatlerin çekilmesine ve sürekli bir izleme imkânının da ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Ayrıca sorumlulukların yorumlanması da sözleşme ihlalinin oluşumunda bir diğer etken olarak gösterilmektedir. Özellikle eşitlik teorisi bakımından incelendiğinde çalışanlar örgüte sağladıkları katkıları oranında örgütten çeşitli beklentilere girmekte, katkıları ve beklentileri arasında denge kurmaya çalışmaktadırlar (Robinson ve Morrison, 2000: 529). Dolayısıyla çalışanlar, sözleşmenin ihlal edilip edilmediğine ilişkin algılarının pekişmesiyle kendi yükümlülüklerini tekrar gözden geçirebilmekte ve kızgınlık, öfke, kırgınlık gibi olumsuz reaksiyonları gösterebilmektedir (Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004: 152). Diğer taraftan işverenin çalışana vaatte bulunmuş olduğu ödüllerin ve teşviklerin umulduğu şekilde gerçekleşmemesi ve sözlerin tutulmaması sebebiyle, çalışanlar bireysel yükümlülüklerini, örgütün hak etmediği inancı ile yerine getirmemektedir (Kickul, 2001: 292).

Morrison ve Robinson' göre (1997: 233) psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda oluşan olumsuz sonuçlar, özellikle çalışanların yoğun olduğu ortamlarda daha fazla görülmektedir. Katma değeri yüksek olan çalışanların ihlal algılarının sonuçları örgüt açısından daha olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlalinin yaşandığı örgütlerde birtakım ortak özellikler söz konusudur (Yıldırım, 2014: 43):

- Ücret ve ödüllerde adil olmayan tutum ve davranışlar, yöneticilerin sert uygulamaları, dış çevre koşullarına uyumsuz stratejiler ve örgütün yönetsel vizyona sahip olmaması,
- Örgüt ikliminden kaynaklı çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar, çalışanlara düşüncelerini ifade edebilme hakkı verilmemesi, çalışanların çabalarının ve katkılarının göz ardı edilmesi, işe yönelik heyecanlarının örselenmesi, bilişsel ve duyuşsal kabiliyetlerinin yok sayılması,
- İş tanımı ve yapılacak işin gereklerinin net ve açık olmaması sebebiyle yaşanan rol çatışması, belirsiz yetki ve sorumluluklar, çalışana yeteneklerini aşacak ölçüde iş yüklenmesi gibi durumların yaşandığı örgütlerde psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanma olasılığı yüksektir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmasına neden olan faktörler farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Liao-Troth, 1999: 22; Tükeltürk, vd., 2012: 94). Psikolojik sözleşme ihlalinin nedenlerini ise Hatipoğlu ve Akduman (2019: 213) şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Güven duygusunun örgüt içinde eksik olması,
- İşveren ve çalışan ilişkisinde sağlıklı bir iletişimin olmaması,
- Örgüt içinde belirsizliğin yoğun olması,
- Örgütte meydana gelen çatışmaların iyi yönetilememesi,
- İş tanımına yönelik olarak çalışana doğru bilgi verilmemesi,
- Örgütteki rol belirsizliği nedeniyle çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinin düşmesidir.

Ayrıca örgüt kültürü, geçmişte başka çalışanların yaşadığı psikolojik sözleşme ihlalleri, başka işverenlerin sunduğu fırsatlar da psikolojik sözleşmeye yönelik algıyı etkileyen nedenler arasında yer almaktadır (Robinson ve Morrison, 2000: 527).

1.7. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlalden 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: 78). Sözleşme ihlali algısının en olumsuz etkisinden birisi de işveren/örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin esasını teşkil eden güven hissiniin zedelenmesidir (Bal, vd., 2008: 144). 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: 68-69).

Örgüt kaynaklı yaşanan psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılıkta azalma, işe devamsızlıkta artış, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve görevlerin ihmaline yönelik davranışları beraberinde getirdiği görülmektedir (Bekaroğlu, 2011: 31). Ayrıca çalışanlarda psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair bir algı oluşması örgütlerine yönelik olumsuz bir bakış açısı geliştirmelerine ve yenilikçi iş davranışlarında da azalma yaşanmasına sebep olmaktadır (Sezgin ve Uçar, 2021: 238). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, örgütsel özdeşleşme ve çalışan tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Aslan ve Uyar, 2018: 27-28). İşveren tarafından çalışanların beklentilerinin karşılanması halinde ise, anlaşmaya karşılıklı olarak uyulduğu düşüncesi sonucunda çalışanların örgüte karşı güvenleri sağlamlaşmaktadır. Bu durum çalışanın motivasyonunun artmasında, örgütte etkin ve verimli olmasında, örgüte sadakatle bağlanmasında ve yenilikçi iş davranışları sergilemesinde kilit rol oynamaktadır (Öztürk, 2021: 71). Örgüte sadakat ile bağlanan çalışanlar örgütün başarısı için önemli bir avantaj oluşturmakta ve örgüte olan katkılarını arttırmaktadır (Macit ve Ekim, 2020: 330).

Envergil (2018), sağlık çalışanlarına yönelik yaptığı araştırma sonucunda; genel psikolojik sözleşme seviyesi ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sözleşmenin ihlali durumunun ise örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimini olumsuz yönde etkileyeceğini saptamıştır.

Gulzar, Ayub ve Abbas (2021), banka personeli üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda; psikolojik sözleşme ihlalinin işe adanmışlık, iş-yaşam dengesi, işten ayrılma

niyeti, çalışan iyi oluş ile istismarcı denetim arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada, istismarcı denetimin psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan refahı arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Kılıç, Özdemir ve Akerik (2019), hizmet sektöründe psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, ihlal ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi hem çalışan hem de işveren açısından olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir. Çalışanlarda; işten kaytarma, işi yavaşlatma, işe olan katkıyı azaltma, verimsizlik, performans düşüklüğü, dedikodu, ciddiyetsizlik, hırsızlık gibi birtakım disiplin problemlerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Aynı zamanda çalışanın tutum ve davranışlarındaki düşüş (Demirkasimoğlu, 2012: 58), örgüt maliyetlerini arttırmaktadır ve örgütün rekabet avantajını da olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle işveren açısından ciddi problemler ortaya çıkarabilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 13).

Çalışanların tutum ve davranışlarının yönlendiricisi olan ihlal algısı, çalışanın örgütle olan bağını azalttığından dolayı, çalışanın örgüte karşı sinik tutumlar sergilemesine neden olmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali stres faktörü olarak kabul edilmektedir. İş ile ilgili olarak yaşanan stres bireyin ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemekte ve psikolojik iyi oluşunu tehdit etmektedir. Psikolojik kaynaklarını tüketen çalışanlarda uykusuzluk, kaygı, stres, gerginlik ve tükenmişlik gibi sorunların yaşandığı ifade edilmektedir (Dirican, 2020: 15).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Gelişimi

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: 168). 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: 4).

Tükenmişlik, diğer psikoloji kavramlarından farklı olarak bir kuramdan türememiştir. Modern hayatın bireyi sürüklediği hastalıklı bir durum olarak nitelenen “tükenmişlik” kişilerin kendi mesleki konumlarını tanımlamada ve çoğu zaman kastedilen şeyin “muğlak” olduğunu belirtmede kullanılan bir kavramdır (Dirik ve Gürsel, 2020: 59).

Tükenmişlik teriminin bilimsel olarak kavramsallaştırması yakın zamana denk gelse de öncesinde (Dirik ve Gürsel, 2020: 59) Greene'nin 1961 yılında yayımladığı, işinde psikolojik zorbalıklara maruz kalan ve bunun sonucunda hayal kırıklığına uğrayan bir mimarın Afrika ormanlarında inzivaya çekilmesini anlatan “A Burn-Out Case, Bir Tükenmişlik Olayı” romanıyla popüler olarak kullanılan bir kavram olarak literatürde yer almıştır. Bazı kısımları kurguya, bazı kısımları yaşanmışlığa dayanan romanda tükenmişlik, kişinin hayatına dair duyduğu bıkkınlık, yılgınlık, işine olan bağlılığın ve idealizmin sönmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Umutlu, 2021: 125).

Tükenmişliğin ilk tanımlarından birinin 1974 yılında klinik psikolog olan Herbert J. Freudenberger tarafından yapıldığı düşünülmektedir (Dirik ve Gürsel, 2020: 60). “Personel tükenmişliği” adlı makalesinde tükenmişliği mesleki bir tehlike olarak değerlendirmektedir (Çobanoğlu, 2021: 4; Demirgil, 2021: 54). Yazarın kişisel tükenmişlik tecrübesinin (kendisi de iki defa deneyimlediğini belirtmektedir) ve “tükenmişler” ile empati kurabilme kabiliyetinin kavramın kabul görmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Dirik ve Gürsel, 2020: 60). Freudenberger (1974), çalıştığı rehabilitasyon merkezlerine ve medikal klinikler gibi alternatif kurumlara gelen hastaların sorunlarının aşırı iş stresi ile ilgili olduğunu gördüğünde tükenmişlik kavramını araştırmaya başlamıştır. Freudenberger (1974)

kendisinin ve çalışma arkadaşlarının da görevlerinin başlangıçlarında daha çok istekli, anlayışlı olduklarını, daha sonra motivasyon düşüklüğü, duygusal tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmektedir (Harmancı Seren, 2020: 208). Yaşanılan deneyim neticesinde tükenmişliği, “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu bireyin enerjisinin, gücünün ve kaynaklarının yoğun baskı neticesinde düşmesi veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarının tükenme durumu, başarısız olunması hali” olarak tanımlamaktadır (Umutlu, 2021: 125). Ayrıca bir kurumda işgörenin herhangi bir nedenle tükendiğinde iş göremez hale geleceğini ifade etmektedir (Demirgil, 2021: 54). Freudenberger’den (1974) sonra tükenmişlik kavramını sosyal psikoloji alanında ilk olarak ele alan kişi ise Christina Maslach’dır. Kendisi bir sosyal psikolog olan Maslach ilk olarak 1976 yılında tükenme konusunda çalışma yapmış ve ilk çalışmasında işgörenlerin çalışma yaşamlarında deneyimledikleri yorgunluk üzerine odaklanmıştır. Hizmet sektöründe müşterilerle birebir ilgilenen işgörenlerle mülakatlar yapmış ve bunları değerlendirmeye almıştır. Tükenmeyi “bir meslek üyesinin mesleğinin veya yaptığı işin özgün amacından uzaklaşarak işini yapamaz hale gelmesi ve hizmet verdiği kişilerle gerçekten ilgilenememesi” şeklinde tanımlamaktadır (Kristensen vd., 2005). Daha sonra 1981 yılında Jackson’la birlikte yaptıkları çalışmada ise tükenme kavramını “duygusal talep gerektiren durumlara uzun süreli, sürekli maruz kalmanın sebep olduğu ve insanlara yüz yüze hizmet veren kişilerde ortaya çıkan uzun süreli bitkinlik, yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının neticesinde oluşan duygusal, zihinsel ve fiziksel tükeniş hali olarak tanımlamışlardır (Girgin ve Baysal, 2005: 175; Kristensen vd., 2005; Oğuzberk ve Aydın, 2008: 168; Başol ve Altay, 2009: 194-195; Harmancı Seren, 2020: 209).

Maslach ve Leiter’e (1997) göre tükenmişlik, insanların ne olduğu ve ne yapmaları gerektiği arasındaki kopukluğun göstergesi olarak tanımlanmaktadır. 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 olarak tasvir edilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399). 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: 99). 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 bileşenden oluşan bir kavramsallaştırma yapmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 239; Umutlu, 2021: 127).

Maslach’ın tükenmişlik tanımı üzerinde, genel fikir birliğine varılmış olmak ile birlikte (Kahill, 1988; Cordes ve Dougherty, 1993; Gündüz, 2005; Dolgun, 2012; Demirgil, 2021: 55) literatürde tükenmişlik kavramına ilişkin pek çok tanımlama yapılmıştır (Kristensen vd., 2005; Polatçı, 2007: 4; Demirgil, 2021: 55). Tükenmişlik kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Kaçmaz, 2005: 29; Aksu ve Baysal, 2005: 9; Polatçı, 2007: 4; Çobanoğlu, 2021: 6; Demirgil, 2021: 55);

➤ Cherniss (1980) tükenmişliği iş ile ilgili stres faktörlerine karşı oluşan bir tepki ve işgörenin davranışlarını olumsuz yönde etkileyen bir süreç olarak tanımlamaktadır (Polatçı, 2007: 4). İşgörenin işiyle ilgili olan cesaretinin ve karamsarlığının artması, motivasyon eksikliği, işe katılımında azalma, değişime karşı direnç ve iş arkadaşlarına karşı sık sık sinirlilik ve öfkeye dönüşen yansımalarından bahsetmiştir (Demirgil, 2021: 55).

➤ Oswin, hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmalar sonrasında tükenmişliği, “profesyonel depresyon” olarak tanımlamaktadır (Polatçı, 2007).

➤ Schaufeli ve Greenglass (2001) tükenmişliği “duygusal olarak zorlayıcı iş durumlarına uzun süreli katılımdan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu” olarak tanımlamaktadır (Kristensen vd., 2005).

➤ Pines ve Aranson (1988) ise tükenmişliği; uzun süreli fiziksel, ruhsal ve duygusal tükenmenin oluşturduğu bir süreç olarak ele almaktadır.

➤ Cardinell (1981) tarafından tükenmişlik “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlanmaktadır (Aksu ve Baysal, 2005: 9).

➤ Tükenmişlik Shirom’a (1989) göre “bireysel düzeyde olumsuz duygusal yaşantıyı kapsayan kronikleşen ve sürekli yaşanan duygusal bunalım” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda yorgunluk ve bitkinliğin kavramın temel özellikleri olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. “Bitmiş pil” metaforunun tükenmişliğin ana metaforu olduğunu belirtirken, tükenmişliğin sadece yorgunluk veya bitkinlik olmadığını vurgulamaktadır. Tükenmişlik kavramının anlaşılmasında, anahtar özellik olarak yorgunluk ve bitkinliğin kişinin hayatındaki belirli alanlara yayılmasını vurgulamaktadır (Kristensen vd., 2005).

➤ Tükenmişlik Edelvich ve Brodsky’a (1980) göre; “başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm,

enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp” olarak tanımlanmaktadır (Aksu ve Baysal, 2005:9).

➤ Suran ve Sheridan (1985) tarafından ise tükenmişlik; “kişisel idealler ve istekler ile çalışma koşullarındaki bozulmanın etkileşimi” olarak ifade edilmektedir (Çobanoğlu, 2021: 6)

Tükenmişliğin kavramlaştırılması açısından Perlman ve Hartman’ın 1982 yılına kadar yapılmış tükenmişlik tanımlamaları rehberliğinde kavram konusunda “çoklu kavramlaştırma” yaparak bazı tanımlamalar getirmişlerdir. Çoklu kavramlaştırma şu tanımlamaları içermektedir (Polatçı, 2007: 7):

- Başarısızlık, bitkinlik ve duygusal manada tükenme,
- Yaratıcılığın kaybı,
- İşi bağlılığın yitimi,
- Hizmet verdikleri kişilere, iş arkadaşlarına, yaptığı işe ve kuruma karşı yabancılaşma,
- Kronik stres sonucu oluşan reaksiyon,
- Kişinin yaşadığı fiziksel ve zihinsel kaynaklardaki tükenmeyle ilişkili olarak kendisine ve çevresine karşı olumsuz davranışlar sergilemesidir.

Tükenmişliğin tanımlandığı ilk yıllarda yüz yüze iletişim kurarak insanların yoğun taleplerine çok fazla maruz kalan meslek gruplarında çalışmakta olan bireylerde ortaya çıktığı düşünülmüş ve buradan hareketle literatürdeki çalışmaların evrenini sağlık çalışanları oluşturmuştur (Çobanoğlu, 2021: 4). Ancak tükenmişliğin yalnızca insan hizmetleri sektöründe bulunduğu fikri 1990'larda reddedilmiştir. 1990’lı yıllardan günümüze bilim insanları tükenmişliğin daha genel bir kavramsallaştırmasını yaparak her türlü meslekte çalışanlara uygulanabilir kılmak için uyarlamışlardır (Demerouti ve diğ., 2003 ; Çapri, 2006: 63). Bu bağlamda ölçeğin tüm meslek gruplarına uygulanmak üzere (Maslach Burnout Inventory-General Survey) genel formu oluşturulmuştur. Böylece tükenmişlik yalnızca yüz yüze hizmet vermekte olan kişilerde değerlendirilen bir fenomen olmaktan çıkmıştır (Çobanoğlu, 2021: 5). Sonrasında yapılan çalışmalar meslek ayırt etmeksizin pek çok sektör çalışanlarının tükenmişliğe maruz kaldığını göstermiştir (Akça, 2021: 557; Özmen, 2021: 150; Kızılcan ve Demiral, 2021; Macit, 2021: 263; Bozkır ve Fidan, 2021: 18; Polatçı ve Aydın, 2022: 48).

Maslach, kavramsal olarak ortak bir kelime havuzu kullanılmasından dolayı tükenmişliğin ilk başlarda, stres, depresyon, ilgisizlik, iş tatminsizliği ve işkoliklik gibi yapılar içerisinde sadece “yeni bir etiket” olarak algılandığı için eleştirildiğini ancak tükenmişliğin bu kavramlardan daha fazlasını ifade ettiğini vurgulamıştır (Özmen, 2021: 150). Örneğin, tükenmişliğin iş yaşamının baskısı nedeniyle yorulan bireyin biraz dinlendikten sonra toparlayabileceği stres durumundan fazlasını ifade ettiğini belirtmektedir. Stres (stress), gerginlik (strain) ve tükenmişlik (burnout) kavramlarının birbirinden farklı olduğu ve bu açıdan birbirlerinin yerine kullanılmasının uygun olmayacağı yapılan birçok araştırmada bulgulanmaktadır (Dirik ve Gürsel, 2020: 64; Özmen, 2021: 150; Güllüce ve İşcan, 2010: 8).

Tükenmişliğin, strese benzer belirtilerinin olmasına rağmen stresten ayrılan yönü ise çalışan ile muhatabı arasındaki sosyal ilişki kaynaklı etkileşimlerden doğan bir stres türü olması (Özmen, 2021: 150), öte yandan bazen olumlu yönleri de olduğu ve kişiyi motive ettiği gözlemlenen stresin aksine, tükenmişliğin tamamen “olumsuz” ve süregelen bir olguya işaret etmesidir (Güllüce ve İşcan, 2010: 8).

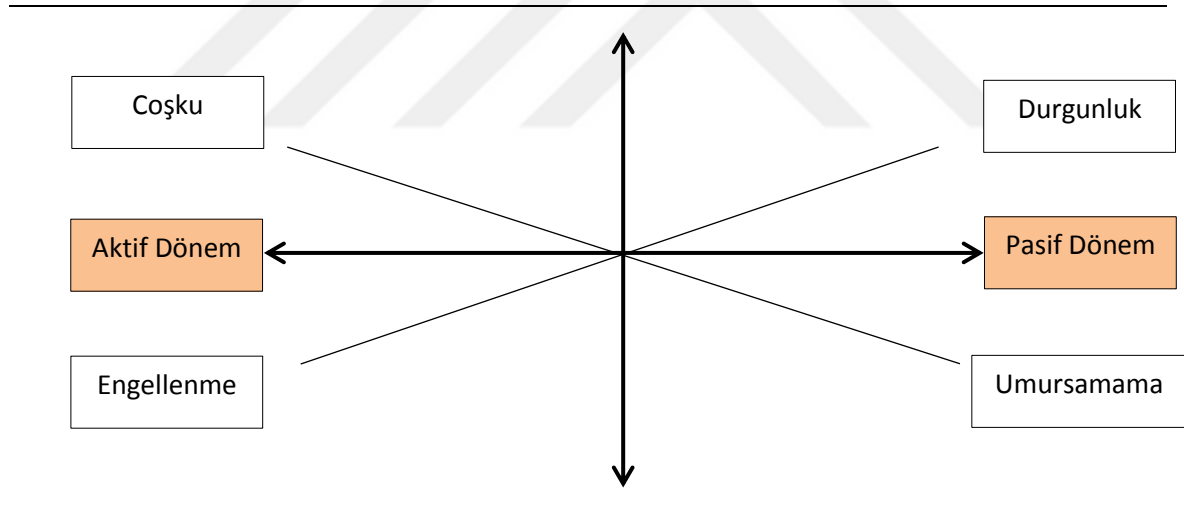
Tükenmişliği tek boyutlu olarak inceleyen modeller, kavramı tamamen stresle ilintili bir olgu olarak ele almış ve stresin yarattığı aşırı yorgunluk ile bitkinlik halini tükenmişlikle eş değer tutmuşlardır (Dirik ve Gürsel, 2020: 64). Tükenmişlik, iş yerinde deneyimlenen ağır yükten doğan aşırı stres durumu veya bunun bir sonucu olmaktan ziyade, çok boyutlu duygusal ve davranışsal sorunların tabanını oluşturan bir olgudur (Polatçı, 2007). Tükenmişlik deneyimi sonrasında gelişen negatif düşüncelerin ve davranışların, profesyonel olmayan tutumların, kişinin işine yabancılaşmasının, kişisel başarı hissindeki azalmanın, yaşanan psikososyal sorunların, yalnızca stres, yoğun iş yükü, depresyon ya da iş tatminsizliği ile açıklamak mümkün olmamaktadır. Bu sebeple, tükenmişliği işe bağlı stres faktörlerinin eşleniği olarak tek boyutlu olarak ele almak indirgemeci bir yaklaşım olmaktan öteye geçmemektedir (Kristensen vd., 2005; Dirik ve Gürsel, 2020: 64).

Tükenmişliğin psikolojik bir durum, birtakım davranışlar örüntüsü, bir sendrom, bir süreç, bir sonuç olmak üzere çeşitli biçimlerde tanımlamaları yapılmıştır (Dirik ve Gürsel, 2020: 62). Tanımlarda ifade edildiği üzere tükenmişlik, bazen negatif duygulanımların varlığı ile ilgili bir durum, bazense olumlu duyguların azalması ile ilgili bir yoksunluk halidir (Girgin ve Baysal, 2005: 175; Polatçı, 2007: 78). Bir işe olumlu beklenti ve heveslerle başlayan, çeşitli sebeplerle işi ile arasına birtakım sorunlar giren insanların, tüm olumlu

duygu ve heyecanlarının yerini, öfke, karamsarlık, hayal kırıklığı, kuşkuculuk ve başarısızlık duygularının almasına bugün tükenmişlik adı verilmektedir. Bir işi iyi bir şekilde yapmaya duyulan arzu, motivasyon, adanmışlık ve samimiyetin boşalttığı zemine yerleşen, en iyi ihtimalle “mecburiyet” temelli bir işi yapmaya devam etme eylemi olan tükenmişlik, insanı idealist amaçlarından uzaklaştıran olumsuz bir örgütsel davranış teması olarak örgüt çalışmalarının gündemine girmiştir (Dirik ve Gürsel, 2020: 63).

2.1. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik çalışma hayatının farklı evrelerinde ortaya çıkan bir olgudur (Umutlu, 2021: 127). Golembiewski ve Munzenrider Russell genel etkileşim teorisiyle tükenmişliğin daha kolay anlaşılması noktasında farklı aşamalarda ele almışlardır. Bireyin duygusal durumunun etkileyen ve etkilenen iki faktörün gücüne göre şekillendiğini belirtmişlerdir. Mutlu eden ve memnuniyet veren dönem aktif dönem olarak adlandırılmakta, rahatsız eden dönem ise pasif dönem olarak adlandırılmakta ve Şekil 1’de gösterilmektedir (Güler, 2021: 84-85).



Şekil 1: İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları (Güler, 2021: 84).

İki faktör teorisine göre coşku ve engellenmenin yer aldığı aktif dönemden, durgunluk ve umursamama olarak belirtilen pasif döneme geçilmektedir. Motivasyonun yüksek olduğu, buna bağlı olarak da beklentilerin rasyonel olmayacak şekilde en yüksek olduğu dönem coşku dönemi olarak ifade edilmektedir (Güler, 2021: 85). Çalışanın coşku ve motivasyonu azaldığında ise durgunluk dönemi başlamaktadır. Beklentiler karşılanmayınca çalışanın işe ilgisi azalmaya başlamaktadır. Engellenme döneminde ise çalışan fiziksel, duygusal ve davranışsal sorunlar yaşamaktadır (Harmancı Seren, 2020). Umursamama

döneminde ise ilgisizlik en yüksek boyutta yer almaktadır ve çalışanda disiplin dışı davranışlar görülmektedir. Başlangıç dönemindeki umut, mutluluk, enerji ve yüksek beklentiler bir süre sonra yerini durgunluk ve umursamamaya bırakmaktadır (Harmancı Seren, 2020: 223; Güler, 2021: 85).

Edelwich ve Brodsky'in (1980) tükenmişlik modeline göre ise (Kaçmaz, 2005: 30; Çobanoğlu, 2021: 6; Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4) tükenme olarak ifade edilen ve çoğunlukla bir sendrom olarak nitelenen olgu bir anda ortaya çıkıp bir anda ortadan kaybolmamakta, bir süreç dâhilinde ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan literatürde tükenmenin dört aşamada ortaya çıktığından bahsedilmektedir (Kaçmaz, 2005: 30; Harmancı Seren, 2020: 223; Umutlu, 2021: 127; Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4; Çobanoğlu, 2021: 7).

2.1.1. Şevk ve Coşku Evresi

Şevk ve coşku evresinde kişi için mesleği hemen hemen her şeyden önce gelmektedir (Umutlu, 2021: 127). Uzun çalışma saatlerine, uykusuzluğa, çalışma ortamının gergin olmasına, sosyal hayatına yeterince zaman ayıramıyor olmasına rağmen bu durumu kabullenip yüksek düzeyde uyum sağlama çabası içerisine girmekte ve işi gereği ondan beklenenleri yerine getirmeye çalışmaktadır (Çobanoğlu, 2021: 7). Bu evrede maksimum umutluluk-mutluluk hali hâkimdir. Bitmek bilmeyen yüksek enerji ve hayali boyutlara varan mesleki beklentiler söz konusudur (Kaçmaz, 2005: 30). Bir başka ifadeyle bireyin iş yerinde rasyonel olmayan kariyer beklentisi içinde olduğu evredir (Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4). Sıklıkla işe başlanan ilk dönemlerde ortaya çıkan bu durum zamanla bireyin iş yaşamında deneyimlediği olumsuz süreçlerin tekrarlanması ile birlikte durağanlaşma aşaması olarak da adlandırılan II. evreye geçişe neden olmaktadır (Harmancı Seren, 2020: 223).

2.1.2. Durağanlaşma Evresi

İşe büyük bir coşku ile başlayan ve yüksek beklentiler neticesinde zamanla yorulan ve bu bağlamda motivasyonu düşen kişinin durağanlaşma evresinde mesleki mutluluğu, çalışma isteği ve harcamış olduğu enerjide azalma meydana gelmektedir ve artık birey için işin niteliğinden daha çok ne kadar ücret aldığı ve çalışma saatleri önemli hale gelmektedir (Çobanoğlu, 2021: 7). Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı pek çok husustan giderek rahatsız olmaya başlamaktadır. Sorgulamaya başlanan “işten başka bir şey yapmıyor olmak” tır. Bu evrede kişinin mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamaktadır (Kaçmaz, 2005: 30).

Kişi yapmakta olduğu işin hayalinde canlandırdığından ne denli farklı olduğunu anlamaya başlamakta ve bu durum iş doyumunun azalmasına neden olmaktadır. Kişi artık işi yapmak istemediğinden işi neredeyse yavaşlatma noktasına getirmektedir ve işine karşı isteksiz tavırlar sergileyerek, mutsuz, gergin bir ruh hali içerisine girmektedir (Umutlu, 2021: 127). Vardığı noktada yaptığı işin kendisinin yaşam doyumuna bir katkısı olmadığını düşünmektedir (Harmancı Seren, 2020: 223). Durağanlaşma evresinde bireyin görmezden geldiği mesleki aksaklıklar artık kendisini rahatsız etmeye başlamaktadır (Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4).

2.1.3. Engellenme Evresi

Başlangıçta insanlara yardım etmek amacıyla çalışmaya başlamış olan kişinin (Umutlu, 2021: 127) amacına istediği düzeyde ulaşamaması, kişisel ihtiyaçlarını karşılayamaması sonucunda zamanla yoğun olarak engellenmişlik duygusu yaşamaya başlamakta ve mevcut sistemi değiştirmenin zorluğunun farkına varmaktadır (Çobanoğlu, 2021: 7; Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4). Kişi engelleme evresinde olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlamaktadır (Kaçmaz, 2005: 30).

Bireyin engellenme evresinde ortaya çıkan stresörlerle başa çıkmak üzere alternatifler geliştirmesi ihtimalken birey tam tersine pasif agresif tutum sergileyerek tablonun hem kendisi hem de kurum açısından ağırlaşmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda işle ilgili konularda direnç geliştirerek bazı durumlarda ise kendini işten geri çekerek süreçle başa çıkmaya çalışan birey bu evrede sürekli olarak işten yorgun argın eve dönmekte, ağrı ve uykusuzluk çekmekte, mutsuz hissetmekte, alınganlaşmakta ve sıklıkla hata yapmaktadır (Harmancı Seren, 2020: 224). Yoğun bir tükenmişlik hissiyatı yaşayarak önündeki üç seçenektan birini seçmek zorunda kalmaktadır: Başa çıkma stratejilerini harekete geçirmek, tükenmişliği ilerletmek, durumdan kendini çekmek veya kaçınmak (Umutlu, 2021: 128).

2.1.4. Umursamazlık Evresi

Tükenmenin son evresi olarak kabul edilen umursamazlık evresinde birey artık geldiği noktada işine ve mesleğine dair var olan tüm motivasyonunu yitirmiş ve umudunu tüketmiştir (Harmancı Seren, 2020: 224). Umursamazlık evresi mutsuzluğun başladığı evre olarak ifade edilmektedir (Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4). Daha önceki evrelerde tükenmişlikle başa çıkamayan birey bu evreye geldiğinde çok derin umutsuzluk ve inançsızlık, duygusal olarak kopma, ilgisizlik ve teslim olma tavırları sergilemektedir. Bu evrede ideallerinden uzaklaşan birey için mesleki yenilikler tehdit algısı oluşturmaktadır.

Artık iş ortamı kendini gerçekleştirme alanı olmaktan ziyade bireye sıkıntı ve umutsuzluk veren günlük rutin işleyişin korunmaya çalışıldığı bir alan haline gelmektedir (Çobanoğlu, 2021: 7). Artık sadece çalışıyor olmaktan kaynaklanan birtakım sosyal haklarını, sosyal güvencesini kaybetmemek için ve kendisi ile ailesinin veya bakmakla yükümlü olduğu bireylerin geçimini sağlayabilmek amacıyla çalışmaktadır. Kendini gerçekleştirmek amacıyla yaptığı iş veya kendini adadığı mesleği birey için yok hükmündedir. Mesleği bireyi mutsuz etmekte, üzmemekte ve ona sıkıntı vermektedir. Her şeyden vazgeçmiş umursamazlık hali yaşamaktadır. Yaşanılan umursamazlık süreci bireyin kişiliğine de aksetmektedir. Birey etrafındakilere bu evrede işe sadece para kazanmak zorunda olduğu için geldiğini, işe gidip gelmek için başka hiçbir sebebinin bulunmadığını açıkça ifade etmektedir (Harmancı Seren, 2020: 224).

Tükenmişliğin farklı evrelerinden yola çıkıldığında yaşanan sürecin kesik kesik şeklinde değil süregelen bir olgu şeklinde yaşandığı ve her evrenin farklı nitelikler taşıdığı görülmektedir. Bireylerin tükenme durumlarını, tamamen “tükenme vardır” ya da “tükenme yoktur” şeklinde nitelendirmek yerine, her evrenin kendi içerisinde ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir (Umutlu, 2021: 128).

2.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları

Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi olarak (Aksu ve Baysal, 2005:9) “üç boyutlu psikolojik sendrom” olarak tanımlamışlardır (Gündüz, 2005:153; Kaçmaz, 2005: 29; Oğuzberk ve Aydın, 2008: 168; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 133; Güriş, Angı ve Akyurt, 2012: 54; Karakelle, 2017: 16; Dirik ve Gürsel, 2020: 65; Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4). Bahsedilen üç boyut bireyin hayatındaki fiziksel, ruhsal ve davranışsal değişimleri ifade etmektedir (Polatçı, 2007: 38). Kartopu misali birikimli olarak büyüdüklerinde, tükenmişliğin aşamalarını oluşturmaktadırlar (Dirik ve Gürsel, 2020: 65). Maslach’ın tükenmişlik sendromunu oluşturan aşamalar şu şekildedir (Güriş, Angı ve Akyurt, 2012: 56):

2.2.1. Duygusal Tükenme

Birey yaşadığı stresle ilintili olarak hizmet verdiği kişilerin isteklerine yanıt veremeyecek duruma gelerek kendisini yorgun, bitkin, çaresiz, ümitsiz, duygusal yönden kırgın, köşeye sıkışmış hissetmekte ve duygusal kaynaklarını tüketmektedir (Dolgun, 2012; Karakelle, 2017: 16; Çobanoğlu, 2021: 9; Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4). Bu açıdan tükenmenin ilk olarak duygusal tükenme ile başladığı kabul edilmektedir (Polatçı, 2007: 38;

Harmancı Seren, 2020: 216). Tükenmişliğin içsel ve stresle ilgili boyutunu ifade eden duygusal tükenme, tükenmenin en açık şekilde gözlenebilen (Gündüz, 2005:153), en kritik, en önemli belirleyicisi ve merkezi olarak görülen boyutudur (Kaçmaz, 2005: 29; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 133; Dolgun, 2012; Koç ve Topaloğlu, 2012: 240; Dirik ve Gürsel, 2020: 65; Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4; Özmen, 2021: 151; Demirgil, 2021: 56; Güler, 2021: 87).

Kişilerarası yüz yüze ilişkilerin yoğunluğu nedeniyle (Demirgil, 2021: 56), yoğun çalışma temposu içerisinde olan bireyler (Polatçı, 2007: 39), üzerindeki duygusal baskıların altında ezilerek (Demirgil, 2021: 56; Güler, 2021: 87) enerji eksikliği ve duygusal çöküntü yaşamaktadır (Polatçı, 2007: 39; Özmen, 2021: 151; Demirgil, 2021: 56; Güler, 2021: 87). Yaşanılan bu olumsuz durumlara tepki olarak duygusal tükenme ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenme, bireyde tükenmeye bağlı olarak ortaya çıkan iş stresini açıklamaktadır. Çalışandan beklenenler arttıkça ve çalışma koşulları zorlaştıkça iş stresi de artmaktadır (Dolgun, 2012). Sağlık hizmetleri açısından düşünüldüğünde sabah muayene listesindeki hastaları gören veya hasta sayısını öğrenen hekimin öfkelenmesi, endişe duyması duygusal tükenmeye örnek olarak verilebilmektedir. Sağlık hizmeti gibi hem işin üretimi sırasında hem de hizmeti sunarken insanlarla birebir etkileşim halinde olarak çalışılan alanlarda duygusal tükenmenin sıklıkla deneyimlenebileceği belirtilmektedir (Harmancı Seren, 2020: 216).

Duygusal tükenme, bireyin işi, yöneticileri ile veya müşterileri ile ilgili sorunlarla başa çıkmada güçlük çekmesi (Harmancı Seren, 2020: 216), sorumluluklarını yerine getirmesi esnasında aksilikler yaşaması (Çobanoğlu, 2021: 9), duygusal manada kendini işe verememesi, karşılaştığı sorunlar karşısında hızlıca öfkelenmesi, endişeye kapılması, korku ve umutsuzluk duyması, iletişim kurmakta zorlanması, çabuk duygusallaşması ve beraberinde güven sorunu yaşaması ile ortaya çıkmaktadır (Özmen, 2021: 151). Bu durumun kronikleşmesi sonucunda çalışan (Koç ve Topaloğlu, 2012: 239; Harmancı Seren, 2020: 216) sorumluluklarını yerine getiremez hale gelerek sorunlar yaşamakta (Çobanoğlu, 2021: 9), duygusal olarak tükenmekte ve kendisini psikolojik anlamda yeniden üretemeyerek (Koç ve Topaloğlu, 2012: 239; Harmancı Seren, 2020: 216) işine konsantre olamamaktadır (Çobanoğlu, 2021: 9).

Duygusal tükenme deneyiminde, çalışanın işine karşı ilgisini ve yaşam enerjisini kaybettiği bir süreç söz konusudur (Dirik ve Gürsel, 2020: 65). Duygusal tükenme, arkadaş ilişkileri ve aile yaşamını da olumsuz etkilemekte ve beraberinde iş değiştirme isteğini

arttırabilmektedir. Bu aşamada birey iş yoğunluğu ile başa çıkabilmek için kendini zorlamaktadır. Ancak tüm çabalarına karşın işle ilgili beklentilerini karşılayamadığı veya sorumluluklarını layığıyla yerine getiremediği düşüncesiyle duygusal olarak tükenme sürecine girmektedir (Harmancı Seren, 2020: 216).

Duygusal olarak tükendiğini hisseden çalışan, duygusal manada yorgunluk yaşadığını ve işini yaparken hizmet sunduğu kişilere eskiden olduğu kadar verici, ilgili ve sorumlu davranmadığını fark etmektedir (Polatçı, 2007: 39; Karakelle, 2017: 17). İşi ile alakalı olarak bir sonraki gün tekrar işe gitme zorunluluğunu düşündüğü andan itibaren gerginlik, endişe hissetmekte, yerli yersiz kaygılanmakta ve işe gitme zorunluluğu adeta kâbusu olmaktadır (Aksu ve Baysal, 2005:9; Polatçı, 2007: 39; Koç ve Topaloğlu, 2012: 240; Karakelle, 2017: 17; Demirgil, 2021: 56). Çalışan daha önce keyifle geldiği işine gelmekte güçlük çekerek adeta işe gitmemek için bahaneler aramakta, işe geç kalmakta, işe devamsızlık yapmakta ve sonuç olarak hem kendisi hem de çalıştığı kurum açısından olumsuz bir tablonun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Harmancı Seren, 2020: 216).

Duygusal olarak tükenme yaşayan kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, ağrı, işe ilginin azalması, özgüvende azalma gibi belirtiler ortaya çıkmaktadır (Güler, 2021: 88). Kişi kendini yeni bir iş gününe hazır hissetmekte güçlük çekmektedir. Enerjisi her geçen gün düşmekte, kendini gergin ve engellenmiş hissetmektedir. Öyle ki zamanla yaşadığı endişeyi iş dışındaki ortamlara da örneğin ailesine ve arkadaş çevresine de yansıtır hale gelmektedir (Harmancı Seren, 2020: 216). Bu süreçte birey kendisini eskisi kadar verimli ve üretken bulmamakta buna karşın yoğun olarak engellenmişlik duygusu ve yorgunluk hissetmektedir. Kişi zamanla stres yükünü azaltmak amacıyla eskisine göre daha az sorumluluk üstlenme, ilişkilerini en düşük düzeye indirmeye gibi davranışlara yönelmektedir. Stres seviyesi iyi yönetilerek duygusal tükenmenin önüne geçilmesi bu aşamada önem arz etmektedir (Güler, 2021: 88). Duygusal tükenme aşamasında stres faktörlerinin iyi yönetilmemesi tükenmişlik modelinin diğer alt boyutu olan duyarsızlaşma evresinin tetiklenmesine neden olmaktadır (Çobanoğlu, 2021: 9; Özmen, 2021: 151).

2.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma boyutu tükenmişliğin kişilerarası ilişkilere yansıyan yönü olarak ifade edilmektedir (Karakelle, 2017: 17). Yabancılaşma veya duyarsızlaşma, sinizm, kuşkuculuk, benliğin yitimi, idealizm ve coşkuların kaybolması, düşmanlık içeren olumsuz ve uygunsuz davranışlar, kayıtsızlık ve geri çekilme ile ilgilidir (Gündüz, 2005:153).

Duyarsızlaşma boyutu bireyin hizmet sunduğu kişilere ve etkileşim içinde olduğu diğer kişilere ve olaylara karşı (Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4) duygudan yoksun davranışlar sergilemesi ile ortaya çıkmaktadır (Polatçı, 2007: 40; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134). Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet verdikleri kişilere olan (Oğuzberk ve Aydın, 2008: 168) güvenmelerini yitirmelerini, insanlardan uzaklaşarak kendilerini izole etmelerini, özünde yalnız kalmayı ve işteki diğer insanlara karşı negatif, soğuk ve tepkisiz (Ören ve Türkoğlu, 2006; Koç ve Topaloğlu, 2012: 239), aşağılayıcı, hatta kaba, umursamaz ve alaycı tutum ve davranışlar sergilemeleri ile ilişkilendirilmektedir. Duyarsızlaşma boyutunda birey muhatap olduğu insanları, insan olarak görmeyip adeta birer nesne gibi düşünüp duygudan yoksun bir şekilde davranmaktadır (Aksu ve Baysal, 2005:9; Girgin ve Baysal, 2005: 175; Oğuzberk ve Aydın, 2008: 168; Güllüce ve İşcan, 2010: 9; Dirik ve Gürsel, 2020: 65). Bir nevi insanî olmayan bu algılamanın temelinde, hizmet alan müşterilerin yaşadıklarını bir şekilde hak ettikleri düşüncesi yatmaktadır (Macit, 2021: 265). Böylece birey insancılıktan uzaklaşmış bir tutum içerisine girmekte ve bu durumdan rahatsızlık duymamaktadır (Özmen, 2021: 151).

Duyarsızlaşma boyutunda birey iş ortamındaki insanların hayatında gereğinden fazla yer tuttuğu fikrine kapıldığı için (Koç ve Topaloğlu, 2012: 239) onları hayatından çıkarıp daha izole bir hayatı tercih etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:403; Harmancı Seren, 2020: 216). Bu evrede, kişide sürekli karşısındakilerden kötülük gelecekmiş düşüncesi oluşmakta ve bu sebeple diğer insanlara karşı mesafeli olmaktadır (Demirgil, 2021: 56).

Duyarsızlaşma boyutunda bireyde hırçın, öfkeli, sınırlı, gergin tavırlar ön plana çıkmakta, olumlu duyguların yerini olumsuz duygular almaktadır (Güler, 2021). Tükenmişlik hissinin artmasıyla birlikte kişinin özgüveninde bir azalma olmaktadır. Özgüvenindeki azalma muhatap olduğu astlarına hatta üstelerine karşı saldırganca tutum ve tavırlar sergilemesine sebep olmaktadır. Hizmet sektörü için önem arz eden “müşteri odaklı yönetim” anlayışının tam aksine bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durum genellikle aşırı stres ve psikolojik olarak hissedilen doyumsuzluklar yüzünden yaşanmaktadır (Dolgun, 2012). Bireyler hizmet verdikleri kişileri katı bir biçimde kafasında sınıflandırmaktadır (Polatçı, 2007: 41). Hizmet verdiği kişilerin sorunlarını çözmektense klişeleşmiş kalıplar dâhilinde “kitaba göre” hareket etmeyi tercih etmektedir (Polatçı, 2007: 41; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134). Duyarsızlaşma boyutunda kişiler işe katılımlarını, işe olan ilgilerini,

şevk ve coşkularını neredeyse bitirme noktasına getirerek işlerine yabancılaşmaktadırlar (Güler, 2021: 88).

Tükenme olgusu birdenbire gelişen bir olgu değil aksine yavaş yavaş gelişen sürekliliği olan bir olgudur (Pines ve Aronson, 1988; Girgin ve Baysal, 2005: 175). Kişi hedeflerine ulaşmak için şevk ve coşkuyla çalışarak, büyük bir özveriyle günlerce, aylarca, yıllarca kendini zorlayarak çalışmaktadır. Bir zaman sonra hiçbir uyarı olmaksızın oluşan belirtiler ona tükendiğini göstermektedir (Dolgun, 2012). Bireyin tükenme aşamasına gelmeden önce, çoğu zaman iş baskısı ya da aile fertlerinden birinin rahatsızlığı ya da kaybı, eğitim durumuyla ilgili olarak arka arkaya gelen sınavlar gibi olumsuz çevresel koşulların tükenmeyi tetiklediği düşünülmektedir. Tükenmişlik nadiren herhangi bir olay yaşanmaksızın aniden ortaya çıkmaktadır. Tükenmiş kişiler, zayıf yönlerini çok iyi gizleyen kişiler oldukları için çoğu zaman bu durumun ilk zamanlarında kendi içlerinde yaşamış oldukları olumsuz durumun farkında değildirler. Zaman içerisinde kişinin olumsuz duyguları deneyimlemesi neticesinde hem sağlığı hem de çalışma potansiyeli ciddi anlamda zarar görmektedir (Ören ve Türkoğlu, 2006).

2.2.3. Kişisel Başarı Boyutu

Maslach kişisel başarıyı sorunların üstesinden gelme konusunda yeterli ve başarılı olma durumu olarak ifade etmekte, kişisel başarıda azalmayı ise bireysel beceri ve başarıda yetersizlik hali olarak tanımlamaktadır (Güriş, Angı ve Akyurt, 2012: 58; Çobanoğlu, 2021: 9; Demirgil, 2021: 57). Karşısındaki kişilere karşı duyarsızlık davranışı sergileyen kişi, tükenmişliğin son adımı ile birlikte başkalarına hissettirdiği negatif duyguları kendisi içinde hissetmeye başlamakta (Polatçı, 2007: 42) ve azalan kişisel başarı hissi karşısında kendisini yetersiz görmektedir (Güler, 2021: 89).

Kişisel başarıda azalma durumu duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile birlikte ortaya çıkmaktadır (Harmancı Seren, 2020: 217). Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma sonucunda yaratıcılık yok olmaya başlamaktadır. Birey daha iyisini yapmak adına uğraş vermemektedir. Ne kadar çabalarsa çabalasın durumunda herhangi bir değişiklik yaratmadığı algısı bireyde yılgınlık oluşturmakta ve potansiyelinin düşmesine sebep olmaktadır (Güriş, Angı ve Akyurt, 2012: 58). Bu duygu ise bireyin tekrar başarılı olmasının önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır (Karakelle, 2017: 18).

Azalan kişisel başarı boyutu, duygusal ve fiziksel olarak tükenen bireyin (Gündüz, 2005:153) üretkenliğindeki veya yetkinliğindeki azalmaya motivasyondaki düşüşe, başa

çıkma kapasitesinin azalmasına (Dirik ve Gürsel, 2020: 65), giderek artan kişisel yetersizlik hissine işaret etmektedir (Ören ve Türkoğlu, 2006). Bu boyut sonradan “yetkinsizlik” veya “yetersizlik” (inefficacy) olarak adlandırılmıştır. Kişisel başarı duyguları zedelenen birey, işinde ya da etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde olumsuz bir tutum içine girmekte, yaptığı işlerin taleplerini yerine getirmekte zorlanmakta, kendisiyle ilgili değerlendirilmelerinde acımasızlaşmakta ve benlik saygısı zayıflamaktadır (Gündüz, 2005:153; Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 4). Düşük kişisel başarı algısı, duygusal karmaşanın artmasına, konsantrasyon, yaratıcılık ve hizmet üretme isteğinin kaybolmasına, çalışanlarda moral bozukluğu, depresyon, kişilerarası anlaşmazlıklara, baskı ile baş edememeye, öz güvenin yitirilmesine, bireyin işe yaramadığı duygusunun ağırlık kazanmasına, başarısızlık inancına, düşük iş verimliliği, düşük üretkenlik gibi sonuçlar doğurmasının yanı sıra bir kısır döngü yaratmakta, diğerlerinin o kişiye olan güvenini de zedelemektedir (Aksu ve Baysal, 2005:9; Polatçı, 2007: 42; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134; Dirik ve Gürsel, 2020: 65). Sonrasında ise umutsuzluk ve psikolojik çöküşün söz konusu olduğu zihinsel bitkinlik durumu yaşanmaktadır. Birey dalgın, olanlara anlam veremez hale gelmekte ve etkileşim halinde olduğu diğer insanlara karşı olumsuz duygular beslemektedir (Özmen, 2021: 151). Bu evrede bireyin kendisinde hâkim olan kronik yetersizlik ve sorunlarla baş edemeyeceği duygusunu aşabilmesi için profesyonel bir yardım alması gerekmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134; Demirgil, 2021: 57).

2.3. Tükenmişliğin Nedenleri

İş hayatında çalışanlar birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadır. Çalışanların karşılaştıkları güçlükler nedeniyle oluşan problemler onları mutsuz ve huzursuz ederek iş tatminlerini azaltmaktadır. Deneyimlenen olumsuz duyguların uzun süreli olması çalışanların stres düzeylerini arttırmakta ve tükenmişliğe sebep olmaktadır (Güler, 2021: 83). Tükenmişlik özellikle insanlara yüz yüze hizmet veren (Çapri, 2006: 63) meslek dalları başta olmak üzere günümüzde yaygın olan (İnal, 2022: 34) ve “mesleki bir tehdit” olarak algılanan kronik iş stresine verilen psikolojik bir tepkidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). İşgörenler bireysel, çevresel ve örgütsel nedenlerden dolayı tükenmişlik yaşamaktadır. Yaşanılan tükenme hali uzun süreli psikolojik ve fizyolojik sorunlara sebep olmakta (Maier, Laumer ve Eckhard, 2015) ve hizmetin niteliğinde bozulmalara yol açmaktadır (Aksu ve Baysal, 2005:9).

Bireysel faktörler, işgörenden kaynaklanan ve tükenmeye sebep olan özelliklerdir (Sevimli, 2022: 30). Tükenmişliğe sebep olan faktörler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, fiziksel sağlık problemleri (Azam, Khan ve Alam, 2017: 2), çocuk sayısı, eğitim seviyesi, mesleki uzmanlık gibi demografik özellikler ile kişilik özellikleri; kontrol odağı tarzı, kişisel beklentiler, benlik imajı, empati yeteneği, beklenti düzeyi, nevrotik anksiyete yatkınlığı, mükemmeliyetçilik, amaç odaklılık, acelecilik, işkoliklik, bir işte çalışma süresi gibi özellikler tükenmişlik düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Lee, vd., 2003; Polatçı, 2007: 50; Dirik ve Gürsel, 2020: 66; Örs ve Çillioğlu Karademir, 2021: 5; Sevimli, 2022: 30).

Günlük hayatta karakter, benlik gibi değişik kelimelerle ifade ettiğimiz kişilik, bireyin iç ve dış çevresi ile kurduğu ilişkisinde onu diğerlerinden farklı kılan davranışların bütünüdür (Çobanoğlu, 2021: 10). Kimi çalışan güçlü karakteristik özelliklerinden dolayı en zor işleri dahi en ufak bir yorgunluk, bitkinlik, yılgınlık ya da tükenme yaşamadan sonuçlandırırken, kimi çalışan da ise tam tersi durum söz konusu olmaktadır (Demirgil, 2021: 62; İnal, 2022: 35). Pek çok çalışmada tükenmişliği etkileyen en önemli stres faktörünün kişilik özelliği olduğu vurgulanmıştır (Demirgil, 2021: 62; Çobanoğlu, 2021: 10; İnal, 2022: 35). Bu açıdan bazı işgörenlerin, kişilik yapıları gereği tükenme eşikleri daha düşük olurken bazılarının daha yüksek olabilmektedir (Demirgil, 2021: 62).

Kişilik yapısı ile tükenmişlik arasındaki ilişki genel olarak Rosenman ve Friedman'ın çalışmalarındaki "A tipi" ve "B tipi" kişilik özellikleri ile açıklanmaktadır (Polatçı, 2007: 50; Sevimli, 2022: 31). Kişilik özellikleri arasındaki fark, tükenmişlik düzeyini de farklılaştırmaktadır (Karakelle, 2017: 19; Sevimli, 2022: 31). A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler yüksek oranda stres yaşayan bireylerdir. Yaşadıkları strese bağlı olarak sağlık açısından kalp krizi gibi birtakım sorunlar yaşamalarının yanında tükenmişliğe de daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir. A tipi kişilik yapısı, heyecanlı, hareketli, mükemmeliyetçi, ben-merkezci, saldırgan, eleştirel, tatminsiz, başarı odaklı, sabırsız, fazlasıyla sorumluluk sahibi bireyler olarak sınıflandırılmaktadır (Çetin ve Basım, 2014: 114; Sevimli, 2022: 31). Aynı zamanda A tipi kişilik yapısına sahip bireyler aşırı rekabetçi davranışlar sergilemektedir. Aşırı rekabet beraberinde işkoliklik davranışını da getirebilmektedir. Bu bağlamda yüksek seviyede işkoliklik boyutlarına ulaşan birey bir süre sonra sosyal yaşamdan kendini soyutlayarak tek başına kalmaktadır. Birey bu noktada sosyal destek

olmaksızın stres ile başa çıkamayarak tükenmişliğe maruz kalmaktadır (Dolgun, 2012; Çetin ve Basım, 2014: 114; Demirgil, 2021: 62).

B tipi kişilik yapısına sahip bireyler ise başarılı olmayı en az A tipi kişilik yapısına sahip bireyler kadar isteseler de başarıya ulaşamadıklarında stres yaşamamaktadırlar. Daha az stresli olan bu kişiler rekabetle karşı karşıya kaldıklarında kaybetmeyi düşünmeyerek süreçten zevk almaktadırlar. Başarı konusunda hırslı olmayan bu kişiler zaman konusunda da esnek davranmaktadır. Ayrıca A tipine göre daha yaratıcı olan bu kişiler yeni fikir ve kavramları araştırma konusunda daha başarılıdırlar (Çetin ve Basım, 2014: 114). B tipi kişilik sahibi bireyler daha sakin, duyarlı, dengeli, başkalarıyla karşılaştırılmayı sevmeyen, genellikle kendinden emin ve sosyal ilişkileri kuvvetli olan kişilerdir (İnal, 2022: 35). Sosyal ilişkileri kuvvetli olan B tipi kişiliğe sahip bireyler iş dışında da kendilerine vakit ayırmayı tercih ettiklerinden dolayı tükenmişlik olgusundan kendilerini koruyabilmektedirler (Karakelle, 2017: 19).

Çalışanların, çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklenti düzeyi de tükenmişliği etkileyen bir diğer faktördür (Çapri, 2006: 64; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 138; Çobanoğlu, 2021: 10; İnal, 2022: 36). Bu alanda çalışmaların yapılmasına öncülük eden Freudenberger'e göre, tükenmişlik ideallerle yakından ilişkilidir ve bireyde beklentilerini gerçekleştirememeye yorgunluğa, aynı zamanda hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Pines'in (1993) varoluşçu perspektifine göre, çalışma hayatından varoluşsal bir anlam elde etmeyi bekleyen idealist kişiler, iş hayatına ilk olarak yüksek düzeyde bir güdülenme ve motivasyon ile başlamaktadırlar. Yanıldıklarını ya da işlerinden bekledikleri varoluşsal anlamı elde edemeyeceklerini anladıklarında çaresizlik hissine kapılmaktadırlar (Çapri, 2006: 64). Süreç boyunca içsel olarak yoğun çatışmalar yaşayan birey zaman içerisinde iş yapabilme yeteneğini, isteklerini ve yaşam enerjisini tüketmektedir. Pines'e (1993) göre, mesleki tükenmişlik sadece "idealist" veya "adanmış ve kendini adanmış" diye tabir edilen yüksek düzeyde güdülenmiş kişilerde görülmektedir (Freudenberger, 1974: 161). Bu kişilerin kariyer hayatı ile ilgili beklenti düzeyleri çok yüksektir. Bu sebeple yoğun bir duygusal baskı yaşamakta ve bu baskı uzun süreli olduğunda depresyon ve yabancılaşma gibi duyguları da yüksek bir seviyede yaşamaktadırlar (Çapri, 2006: 64).

Tükenmişliği etkileyen diğer bir faktörde bireyin "öz yeterliliği" dir (Polatçı, 2007: 54). Öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler, yaşadıkları sorun ve problemleri üstesinden gelebilecekleri bir deneyim olarak algılamaktadır (Dolgun, 2012). Yüksek öz yeterliliğe

sahip bireylerin amaçlarına ulaşma noktasında yeteneklerine olan güvenleri tamdır. Böylelikle kendi yeteneklerine olan güvenleri sayesinde tükenmişlik sendromuna yakalanma riski de azalmaktadır (Karakelle, 2017: 19). Negatif benlik imajı taşıyan bireyler ise kendi kendine yetemeyen (Polatçı, 2007: 54) bir şeyleri başarabilme duygusunu kaybeden kişilerdir (Karakelle, 2017: 19). Bu bağlamda düşük öz yeterlilik tükenmişliğe sebep olabilmektedir (Polatçı, 2007: 50).

Demografik değişkenler de tükenmişliği etkilemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 24). Örneğin genç, bekâr ve çocuksuz olan bireyler yaşlı, evli ve çocuklu olanlara göre daha fazla tükenmişlik sendromuna yakalanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 24; Dolgun, 2012; Karakelle, 2017: 19). Bireylerin almış oldukları eğitimde tükenmişlik düzeyini etkileyen başka bir faktördür (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137). Örneğin, üniversite mezunu olanların, üniversiteyi bitirmemiş olanlara göre daha fazla tükenme yaşadıkları ifade edilmektedir. Maslach'a (1981) göre bireylerin eğitim seviyesi ne kadar artarsa, tükenmişlik sendromuna yakalanma durumu o kadar daha fazla olmaktadır. Bu bağlamda eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin iş yaşamından beklentileri de fazla olmaktadır (İnal, 2022: 35-36). Aynı zamanda eğitim düzeyinin artması stres oluşturan durumlarla karşılaşma olasılığını da arttırabilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137). Yüksek beklentileri olan bu kişiler daha fazla risk almaktadır ve daha fazla risk hayal kırıklıklarını da beraberinde getirebilmektedir. Eğitim seviyesi düşük insanlara bakıldığında ise, genellikle beklentiler daha düşük olup muhtemel olarak yaşayabilecekleri hayal kırıklıkları da az olmaktadır. Bu nedenle eğitim seviyesi düşük insanların genel olarak tükenmişlik yaşama riski daha düşük olmaktadır (İnal, 2022: 35-36).

Bireylerin yaşları ile tükenmişlik ilişkisine bakıldığında; işe yeni başlayan, atik, heyecanlı, çalışkan bireylerin orta yaş ve ileri yaşta olanlara oranla tükenmişlik sendromuna yakalanma ihtimalleri daha yüksektir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 24). Genç yaştaki bireylerin işten beklentileri daha fazladır. Beklenti ya da planların çalışma yıllarının ilk zamanlarında gerçekleşme ihtimalleri düşük olduğu için, bu durum genç yaştaki çalışanlarda ruhsal ve fiziksel açıdan yıpranmaya, tükenmeye sebep olmaktadır (İnal, 2022: 35). Çalışanların medeni durumları açısından bakıldığında ise hiç evlilik yapmamış ve boşanmış bireylerle evli fakat çocuk sahibi olmayan bireylerin duygusal tükenmişlik deneyimlerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137).

Çalışanların işe karşı yaklaşımlarına bakıldığında ise işine düşkün bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma riski daha fazladır. İşkoliklik boyutunda olan çalışanlar genellikle çok hırslı, başladığı işi hemen bitirmeye çalışan, kendisini diğer çalışanlarla rekabet halinde gören bir yapıya sahiptirler. Bu özelliklere sahip kişilerin hem ruhsal hem de fiziksel yıpranmaları daha kolay olup tükenmişlik seviyeleri de daha yüksek olmaktadır. Bireylerin çalışma süreleri ele alındığında 1 ve 5 yıl arasında çalışanlar, mesleki kıdemleri 5 yıldan daha fazla olan çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik davranışı sergilemektedirler (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 140; Dolgun, 2012; Karakelle, 2017: 19; İnal, 2022: 36).

Cinsiyetler bağlamında tükenmişlik sendromuna bakıldığında ise benzer özellikler göstermesine rağmen kadınların iş yaşamında erkeklere oranla daha çok yıprandığı görülmektedir. Bunun en büyük sebebi ise toplumda, evde ve işyerinde kadına biçilen rollerin fazla olmasıdır. Maslach'ın yapmış olduğu çalışmaya göre kadınlarda duygusal tükenme fazla iken, erkeklerde işe ve çevresine karşı duyarsızlaşmanın daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; İnal, 2022: 35-36). Cinsiyet üzerine Singapur'da yapılan bir araştırmada, evli kadınların evli erkeklere göre tükenmişliğinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Demirgil, 2021: 62).

Tükenmişliğin bir diğer nedeni de kontrol odağıdır (Polatçı, 2007: 53). Kontrol odağı, bireyin yaşadığı her türlü olayın sorumluluğunu ve sonuçlarını kendi içindeki ve dışındaki etkenlere bağlamasıdır (Doğan, 2021: 657). İç kontrol odağına sahip bireyler başlarına gelen iyi ve kötü olayların sorumluluğunu kendileri üstlenir ve kendi davranışlarının sonucu olduğunu kabullenirler. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise davranışlarının sonuçlarını daha çok şans, kader, talih ve başka kişilerden kaynaklandığını öne sürerek kendi davranışlarının sorumluluğunu başka kişilere yüklemektedir ve böylece sonuçların tahmin edilemezliğine inanmaktadırlar. Kontrol odağı inancındaki bu farklılık, insanların hayatları boyunca karşılaştıkları olayları ve durumları değerlendirmelerinde ve tepki vermelerinde farklılaşmaya neden olmaktadır. İç kontrol odaklı bireylerin sahip oldukları olumlu bakış açısından dolayı (Polatçı, 2007: 53-54; Doğan, 2021: 657), kişiler arası çatışmaları çözme süreçlerinde daha sağlıklı ve çözüm odaklı beceriler geliştirmektedirler. İç kontrol odaklı bireylerin stres faktörlerine karşı göstermiş oldukları dirençte dış kontrol odaklı bireylere göre yüksektir. Bu nedenle iç kontrol odaklı bireyler stresörlerle aktif bir şekilde mücadele ederken, dış kontrol odaklı bireyler ise stres faktörleriyle mücadeleden kaçınarak pasif bir

şekilde durumu kabul ederler. Bu bağlamda dış kontrol odaklı kişiler tükenmişliğe daha fazla maruz kalabilmektedir (Polatçı, 2007: 53-54).

Tükenmişlik kavramının tanımlandığı ilk yıllarda bireysel faktörlerden kaynaklı sorunlar çerçevesinde ele alınmış ve çözüm olarak bireysel problemlerin ortadan kaldırılması öngörülmüştür. Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin hem bireysel, hem çevresel hem de örgütsel etkileri içeren birtakım koşulların kesiştiği noktada ortaya çıktığı konusunda literatürde fikir birliği bulunmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 25; Dolgun, 2012; Azam, Khan ve Alam, 2017: 2; Dirik ve Gürsel, 2020: 67; Çobanoğlu, 2021: 11; Demirgil, 2021: 62; İnal, 2022: 36).

Tükenmişliğe sebep olan iş ve örgütle ilgili nedenler (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137) başta iş stresi olmak üzere (Başol ve Altay, 2009: 194-195; Dirik ve Gürsel, 2020: 66; Demirgil, 2021: 58), iş yükü fazlalığı veya azlığı, zaman baskısı, haftalık çalışma saatlerinin uzunluğu çalışanlara eşit olmayan muamele (Harmancı Seren, 2020: 212), iş ortamındaki monotonluk, uygulanan liderlik tarzı, araç ve personel sayısının yetersizliği (Dolgun, 2021), iş talepleri ile işgören arasındaki uyumsuzluk (Demirgil, 2021: 62), çalışma ortamındaki fiziki koşulların yetersizliği, mesai saati fazlalığı ve mola azlığı, işveren baskısı, adaletsizliği ve anlayışsızlığı, profesyonel çalışma ortamının olmayışı, kişinin bulunduğu pozisyonda yeterince etkin olamadığı yönündeki inancı, düşük ücretlendirme politikaları, kariyer koşullarının belirsizliği, duygusal emek, mobbing, danışmanlık sisteminin olmaması, iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili uygulamaların eksikliği ve eksik sosyal destek şeklinde ifade edilmektedir (Dirik ve Gürsel, 2020: 66).

Çevresel faktörler açısından tükenmişliğin en genel sebebi teknoloji, dijitalleşme ve yeni çalışma koşullarının varlığıdır (Güllüce ve İşcan, 2010: 9; Demirgil, 2021: 61). Bu bağlamda hem bilgi ve teknolojinin hızla yükselişi hem de pandemi ile birlikte oluşan yeni çalışma şartları ve bu çalışma şartlarına paralel olarak kullanılan teknolojilerin değişmesi işgörenlerde yetersizlik ve işe uyum noktasında birtakım sıkıntılar oluşturarak stres kaynağı haline gelmektedir (Demirgil, 2021: 61). Bu bağlamda yüz yüze iletişimin en yoğun olduğu meslek gruplarından öğretmenler örnek olarak verilebilmektedir (Yılmaz ve Konan, 2021: 316). Pandemi sürecinde acilen uzaktan eğitime geçilmesi, eğitimin yüz yüze verildiği kurumlar ve eğitimciler açısından tükenmişlik düzeyini arttırıcı bir etken olmuştur. Yüz yüze eğitim şartlarında bile sınıf üzerinde hâkimiyet kurmakta zorlanabilen öğretmenler, pandemi sürecinde uzaktan eğitim yoluyla sınıf yönetimi yapmaya başlamışlardır. Öğretme kaygısı,

veli ile iletişim kaygısı ve uzaktan eğitim sürecinde idare tarafından desteklenme ile ilgili kaygılar öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini etkileyen maddeler olarak ele alınmıştır (Demirgil, 2021: 61).

Rol çatışması ve rol belirsizliği, işgörenin tükenmişlik sendromu yaşaması ile ilişkilendirilen diğer bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Karakelle, 2017: 20). Rol çatışması farklı nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Kişinin rolü ile uyumlu özelliklerinin olmaması, aynı anda birden fazla rolü üstlenmek zorunda olması ve bu rollerin iç içe geçmesi, kişinin sevmediği ve istemediği bir rolü devam ettirmek zorunda kalması gibi nedenlerle rol çatışması ortaya çıkmaktadır. İşgörenin işi üzerinde yeterince kontrol sahibi olamaması (Özmen, 2021: 156), iş görenin iş tanımının açık ve net olarak yapılmaması veya bireye tam olarak belirtilmemesi ve de bireyin kendisinden istenilen konusunda şüphelerinin olması onu tükenmişliğe itebilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 140). Rol çatışması veya rol belirsizliğinin sürekliliği halinde birey olumsuz bir psikolojiye bürünerek zor bir ruh hali içerisine sürüklenmekte (Karakelle, 2017: 20), içine düştüğü gerilim/ çatışma ve kaos ortamında tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalabilmektedir (Dolgun, 2012; Karakelle, 2017: 20). Rol çatışması veya rol belirsizliği yaşayan, örgütsel kararlara yeterince dâhil edilmediğini düşünen bir çalışanın, kendini yetersiz hissedeceği, işini yeterince sahiplenemeyeceği ve duygusal olarak tükeneceği ifade edilmektedir (Dirik ve Gürsel, 2020: 67).

Tükenmişliğin boyutları arasında duygusal tükenme sebebi olarak görülen aşırı iş yükü aynı zamanda tükenmişliğin en önemli örgütsel nedenleri arasında yer almaktadır (Çobanoğlu, 2021: 12; Demirgil, 2021: 60). Aşırı iş yükü çalışanlara belirli bir zaman diliminde yapabileceklerinden daha fazlasını talep ederek sorumluluk yüklenmesidir (Çobanoğlu, 2021: 12). Aşırı iş yükü altında çalıştırılan işgören, sorumluluklarına oranla yeterli kaynağa ulaşamayıp çalıştığı için kontrol eksikliği yaşar ve strese girer. Aşırı iş yükü, organizasyon eksikliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin kaynak yetersizliği, işgören azlığı, iş başında yapılması gereken bürokratik işlem fazlalığı işgören üzerinde aşırı iş yükü ve zaman baskısı (Demirgil, 2021: 60) ile fazla çalışma saatleri gerginlik yaratıcı unsurlardır (Dolgun, 2012). Birey karşılaştığı stresle başa çıkmayarak, duygusal tükenme yaşamaktadır. Burada önemli olan husus ise iş yükünün ve yarattığı olumsuz deneyimin kronikleşmesidir. Zira belirli kriz zamanlarında yaşanan ve bir şekilde atlatılan, çalışan nezdinde tazmin edilen

uyuşmazlıklar, anlık stresörler olmaktan öteye geçmeyerek tükenmişliğe dönüşmemektedir (Dirik ve Gürsel, 2020: 67).

Örgütlerde tükenmişliğin önemli nedenlerinden bir diğeri de iş yükü dağılımındaki orantısızlıktır. Diğer çalışanlara göre daha fazla iş yükü olan bireyin, kendisine verilen işlerin üstesinden gelebilmesi için fazladan enerji harcaması gerekmektedir. Bunun sonucunda da, bedenen yıpranan birey zamanla tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Nihayetinde bu çalışan, işine karşı isteksizlik duymaya başlamakta ve örgüte faydası azalmaktadır. Ayrıca iş yükü fazla olan birey zamanın çoğunluğunu işlerini bitirmekle geçireceği için, ailesine ve sosyal çevresine ayıracağı vakitten de feragat etmek zorunda kalmaktadır. Zaten işyerinde fazla yorulan birey, hem dinlenememekte hem de iş haricindeki yaşamında da sorunlar yaşamaya başlamaktadır (İnal, 2022: 36-37).

Tükenmişlik ile ilgili olan örgütsel faktörlerden bir diğeri de ödüllendirme sistemidir. Ödüller, çalışanın örgüte yaptığı katkıların karşılığını maddi ve sosyal açıdan almasını ifade etmektedir. Çalışanların tanınma, takdir edilme, yaptıkları işten haz ve gurur duyma ihtiyaçları ve aynı zamanda maddi ihtiyaçları bulunmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139). Ödüllendirme sistemini benimseyen örgütler, çalışanlarına yönelik maddi/ekonomik, sosyal veya içsel birtakım ödüller vererek üretimde verimlilik ve personelin iş tatminini sağlamaktadır. Ortaya koydukları çaba ölçüsünde ödüllendirilmediğini düşünen çalışanlar ise işe karşı isteksiz davranmakta, yaptıkları işin örgüt yönetimi tarafından önemsenmediğini düşünerek adalet ve eşitlik algılarını sorgulamaktadırlar. Adaletsizlik ve eşitlik algılarının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile yakından ilişkisi bulunmaktadır (Dirik ve Gürsel, 2020: 67). İşyerinde tükenmişliğin önüne geçmek isteyen yöneticiler, ücret, iş yükü, görev dağılımı, terfi, ödüllendirme, takdir etme gibi durumları herkese karşı adil bir şekilde uygulamalıdır. Karar alınırken güçlü kişiler lehine değil, bütün çalışanların hakları gözetilerek alınmalıdır. Adil kararların alınmadığı örgütlerde çalışan bireyler, duygusal olarak tükenmekle birlikte işine ve muhatap olduğu kişilere karşı duyarsızlaşma yaşamaktadır (Dolgun, 2012; İnal, 2022: 38).

Bir örgüt çalışanlarını işe karşı istekli ve mutlu etmek istiyorsa, işyerinin fiziki ortamını da çalışanların rahat edebileceği şekilde tasarlaması gerekmektedir. Çalışma alanında hem işle ilgili gerekli materyallerin rahatlıkla ulaşılabilir olması sağlanmalı, hem de çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılama adına ortak alanların da olmasına önem verilmelidir. Ayrıca iş ortamı, hava ve ışık alacak şekilde dizayn edilmelidir. Böylesi bir

işyeri ortamında çalışanların ruhsal ve fiziki bütünlüğünü korumuş olur. Ancak örgütler bunun tersi bir iş ortamı oluşturacak olurlarsa, çalışanların işe bağlılığının düşmesi, işten ayrılma isteğinin oluşması, motivasyon düşüklüğü ve sonucunda da tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına sebebiyet vereceklerdir (İnal, 2022: 37). Bununla beraber örgüt içi iletişim de, tükenmişliği ortaya çıkaran örgütsel faktörlerden biridir. Çalışan bireylerin iletişim halinde buldukları kişiler sadece müşteriler değil, aynı zamanda örgüt çalışanları ve yöneticilerdir. Kendi bünyesinde güçlü iletişim sağlayan örgüt çalışanları, iş arkadaşlarına karşı daha yardımsever ve yakın davranmaktadırlar. Böylelikle çalışanlarda görülebilecek olası stres ve tükenmişlik önlenmiş olmaktadır. Bunu benimsemeyen örgütlerde ise, çalışanlar arası iletişimin ve yardımlaşmanın olmadığı, rekabetçi ve çıkar odaklı hareket eden çalışanlar olduğu görülmektedir. Bireysel çıkarların ön plana çıkmasıyla beraber, rekabette geride kalan çalışanların motivasyon ve performansı düşerek, tükenmişlik belirtileri ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416).

Tükenmişlik ile ilgili olan örgütsel faktörlerden bir diğeri de kontrol yönetimi sistemidir. Çalışan bireyler üzerinde sıkı bir kontrol yönetimi benimseyen örgütlerde, çalışanlara hareket serbestisi verilmemektedir. Kontrol, çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak, sorumluluk alma, seçim yapma ve karar verme gibi faaliyetleri yerine getirmesidir. Özellikle işle ilgili alınacak kararların, çalışanlara danışılmadan yönetim tarafından alınması, katı kuralların konularak hareket alanının daraltılması çalışanların bağlılığını düşürmektedir. Kendi yaptığı işle ilgili karar veremeyen, sorumluluk almasına müsaade edilmeyen bireylerde tükenmişlik sendromu görülme olasılığı daha yüksek olabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416; İnal, 2022: 37). Yaptığı iş ile ilgili karar verebilme ve sorumluluk alma yetkisi olan bireylerde aidiyet hissi oluşmaktadır ve kendilerini güvende hissetmektedirler. Aynı zamanda iş ortamında bulunanlarla uyum sağlamaktadırlar. Aidiyet duygusunu geliştiren örgütlerde, çalışanlar arası iletişimin güçlü olduğu, paylaşım ve yardımlaşmanın ön plana çıktığı görülmektedir. Böyle bir iş ortamında çalışan bireyler, hem işine odaklanıp hem de işyerindeki sosyal ilişkilerini üst seviyede tutmaktadırlar. Bunun sonucunda da bireylerin moral ve motivasyonun yüksek olmakla birlikte tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığı da düşmektedir (İnal, 2022: 38).

Son olarak da tükenmişliğin örgütsel sebeplerinden olan değerler incelendiğinde; değer, “neyin iyi, neyin kötü” olduğuna dair oluşan inancı ifade etmektedir. Değerler, insanları bir işi yapmak için güdüleyen para ve başarı gibi faydacı sebeplerin dışındaki

motivasyonu ve idealleri temsil etmektedir. Örgütün ve işin temsil ettiği değerler ile işgörenin kişisel değerleri arasındaki çatışma olması durumunda, birey kendisinin yapmak zorunda olduğu iş ile yapmak istediği iş arasında sıkışıp kalmaktadır. Böylece kişi kendisini ideallerine ve kariyer hedefine taşımayacak iş-değer uyumsuzluğunun etkisiyle tükenmişlik deneyimine açık hale gelmektedir (Dirik ve Gürsel, 2020: 68). Örgüt tarafından benimsenen değerler ile çalışanların değerleri arasında uyumsuzluk olmadığı takdirde örgüt ve çalışanlar ortak bir payda da buluşarak başarıyı oluşturmaktadırlar. Ancak aynı paydada buluşamayan örgüt ve çalışanlar arasında uyumsuzluk neticesinde çalışanlar ya zorla örgütün değerlerini benimseyecek ya da işten ayrılmak zorunda kalacaklardır (İnal, 2022: 38). Bu açıdan çalışma hayatı açısından önem teşkil eden değerler, tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkili bulunmuştur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416).

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik iş ile ilgili olarak ortaya çıkan belirtiler yumağı, semptomlar kümesi olarak tanımlanmaktadır. Verasai (2016), iş tükenmişliğini, fiziksel ve duygusal tükenmenin sonucunda oluşan kronik stres durumu olarak ifade etmektedir. Verasi (2016) tarafından yapılan çalışmada her dört çalışandan birinin iş tükenmişliği yaşadığı ifade edilmektedir. Verasai, (2016) bu doğrultuda çalışanın iş tükenmişliği belirtilerini dokuz başlık altında toplamakta ve şu şekilde özetlemektedir (Özmen, 2021: 153-154):

- **Alarmı Sürekli Erteleme:** Tükenmişlik olgusunun belirtilerinin sabah uyanıldığı andan itibaren başladığı ifade edilmektedir. Çalışan iş yerine geç kaldığını anlaya kadar alarmı sürekli olarak ertelemeye devam etmektedir.
- **Yorgunluk:** Tükenmişliğin erken evresinde çalışan kendisini sürekli yorgun ve bitkin hissetmektedir. Bir sonraki yapacağı işleri düşünüp kendisini bekleyen görevlerden endişelenmektedir.
- **Asla Rahatlayamama:** Birey yapılan işleri bitirdikten sonra rahatlamak yerine hala yapılması gereken tüm işleri düşünerek stres yaşamaktadır. Böyle bir alışkanlık sağlığını tehlikeye sokarak, çalışma hayatında dengesizliğe sebep olabilmektedir.
- **İlişkilerin kötüleşmesi:** Birçok çalışan, işlerin sadece kendisini etkilediğini düşünmektedir. Farkında olmadıkları durum ise yaptıkları iş sadece kendilerini değil ailesini ve çevresini de etkilemektedir.

- ***İşin Asla Bitmemesi:*** Çalışanın işkoliklik boyutuna varan davranışları sonucunda iş ve ev arasındaki sınırı ihmal etmesi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.
- ***İş Memnuniyetsizliği:*** Önceleri çalışanı motive eden işlerin bir süre sonra iş tatminine yol açmaması durumudur. Çalışan başarılarına ve ideallerine kayıtsız kalmaktadır.
- ***Uykusuzluk Hastalığı:*** İş yerinde olup biten en ufak bir şey dahi çalışanın uykusunu kaçırmaya yetiyorsa iş tükenmişliğinin göstergesi olarak ifade edilmektedir.
- ***Vampir Gibi Hayat Sürmek:*** Çalışan şafak vakti işe gidip ve akşam geç saatlere kadar büroda kalıp eve dönmediği takdirde strese davetiye çıkarmış olmaktadır.
- ***Herhangi Bir Sebep Olmadan İşten Ayrılma İsteği:*** İnsanlar daha yüksek maaşlı iş teklifi geldiğinde, iş yerinin olumsuz koşullarına dayanamadıklarında ya da geçerli bir sebep olmaksızın da işlerini bırakabilmektedirler. Ancak geçerli bir sebep olmaksızın işin bırakılmasını planlamak tükenmişliğin işaretlerinden biridir.

Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Polatçı, 2007: 77). İş gören hastalığı olarak nitelendirilen tükenmişliğin belirtilerinin önemsenmemesi onun mücadele edilemez hale gelmesine sebep olabilmektedir. Her bireyin tükenmişlik belirtileri farklı bir şekilde kendini göstermekle birlikte genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak üç grupta incelenmektedir (Umutlu, 2021: 140).

2.4.1. Fiziksel Belirtiler

İnsan vücudunun enerji üretebilmesi için tüm sistemlerinin sağlıklı bir şekilde çalışması gerekmektedir. Yaptığı işi önemli bulan, yaptığı işe değer atfeden ve işini seven çalışan gece gündüz demeksizin azimle çalışmakta ve yeni güne başladığında kendisini dinç hissetmektedir. Tükenmişlik hikâyesi olan bireylerin büyük bir kısmının iş hayatına bu şekilde giriş yaptıkları ifade edilmektedir. Kendisine güvenen, yaptığı işe karşı hevesli (Polatçı, 2007: 77), yüksek düzeyde çalışma enerjisi olan birey bu enerjisinin hiçbir zaman bitmesini istememekte hatta yoğun çalışma saatlerinde bile yaşamış olduğu yorgunluk, bitkinlik ve halsizlik halinin geçici olduğunu düşünerek yenilgiyi kabullenmemektedir. Fakat enerjinin devamlı olabilmesi birtakım maddi ve sosyal ödüllerin varlığına bağlıdır.

Çalışanın ödül yoluyla enerjisi beslenmediği sürece adeta “bitmiş pil” misali tükenmektedir (Umutlu, 2021: 140).

Bireyin yaşamış olduğu tükenmişlik deneyimi neticesinde hayattan beklentisi, hedefi kalmamakta ve hayat enerjisini tüketmektedir. Bu süreçte kişiler var olan olumsuz durumları kabullenmekte ve çalışma enerjilerini sorunlarla mücadele etmek için harcamaktadır (Dolgun, 2012; Çobanoğlu, 2021: 12). Nihai aşamada harcadıkları yoğun enerji bir süre sonra bağışıklık sistemlerinin çökmesiyle sonuçlanabilmektedir (Dolgun, 2012). Bu olumsuz şartlar bireyde baş ağrısı, karın ağrısı, psikosomatik hastalıklar, sindirim sistemi hastalıkları, kronik bitkinlik, yorgunluk, kas krampları, gerginlik, uykusuzluk ya da sürekli uyku halinde olma, bulantı, kusma, enfeksiyona karşı vücudun direncinin azalması, nefes darlığı, gribal hastalıklar, nedensiz vücut ağrıları, deri hastalıkları, sıkça yaşanan üst solunum yolu enfeksiyonları ve yüksek tansiyon gibi fiziksel tahribatlara yol açmaktadır (Polatçı, 2007: 78; Karakelle, 2017: 20; Harmancı Seren, 2020: 214; Çobanoğlu, 2021: 12; Demirgil, 2021: 64; Umutlu, 2021: 140). Ayrıca tükenmişliğin solunum yetmezliği, aşırı kilo kaybı, kalp hastalıkları, yüksek kolesterol, mide ve bağırsak hastalıkları ve kalp krizi gibi ciddi hastalıklara yol açabilecek semptomları da bulunmaktadır (Demirgil, 2021: 64). Bahsedilen hafif ve ciddi rahatsızlıkların devamında ise kaygılı, sinirli olma, depresif davranma ve sürekli tartışma halinde olma gibi hem kendisi açısından hem de çevresi açısından rahatsızlık boyutuna varan durumlar oluşmaya başlamaktadır (Karakelle, 2017: 21).

2.4.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri diğer belirtilere göre daha zor fark edilmektedir. Çünkü fiziksel ve davranışsal belirtilere göre daha az belirgin olmaktadır (Polatçı, 2007: 78; Umutlu, 2021: 140). Duygusal bitkinlik, engellenmişlik hissi, motivasyon kaybı, konsantrasyon bozuklukları, bilişsel becerilerde güçlük yaşama, psikolojik olarak hassas olma, öfke, sinirlilik hali, hayal kırıklığı, nedensiz huzursuzluk, tedirginlik hissi, panik atak, alınganlık, ilgisizlik, huzursuzluk, dikkatsizlik, düşük öz saygı, başarısızlık hissi, kararsızlık, acelecilik, boşluk ve anlamsızlık hissi, anksiyete, suçluluk hissi, iş-aile çatışması, çalışma hayatıyla ilgili ümitsiz duygu ve düşünceler, sürekli işi bırakmayı düşünme, çaresizlik, yabancılaşma gibi belirtiler tükenmişliğin psikolojik belirtileri arasında yer almaktadır. Bahsedilen belirtiler aynı zamanda depresyon belirtileri ile de ilişkilendirilmektedir. Bu belirtilerle birlikte çalışan iş hayatına kendini verememekte ve yetersizlik hissine

kapılmaktadır. Aynı zamanda psikolojik belirtiler çalışanın sadece iş hayatını etkilememektedir. Ruhsal bunalım yaşayan birey aile yaşantısında hem eşine hem de çocuklarına karşı duygularını kontrol etmekte zorlanarak öfkeli, sabırsız, endişeli ve güvensiz davranabilmektedir (Kaçmaz, 2005: 30; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142; Karakelle, 2017: 21; Çobanoğlu, 2021: 12; Demirgil, 2021: 64; Umutlu, 2021: 140).

2.4.3. Davranışsal Belirtiler

Birey tükenme döneminde hayatındaki hemen hemen her şeyi erteler hale gelmektedir. Bu sebeple işleri aksamaya başlamakta ve diğer insanlara karşı mahcubiyet yaşamaktadır. Bu durum etrafındaki insanların güvenini kaybetmeye yol açmaktadır. Aynı zamanda çevresine, iş arkadaşlarına karşı duyarsızlaşmakta, örgütte rahatsızlık uyandıracak alaycı ve ilgisiz tavırlar sergilemektedir (Karakelle, 2017: 21).

Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtilere göre daha kolay fark edilmektedir (Polatçı, 2007: 79; Çobanoğlu, 2021: 13). Davranışsal belirtiler bireyin içinde yaşadığı karmaşayı uzun süre saklama çabasının sonuç vermeyerek, huzursuzluğun dışarı yansması halidir. Davranışsal belirtiler, işe geç kalma, hastalık bahanesiyle işe gelmeme, sürekli rapor alma, örgüte yönelik ilgisiz tutum ve davranışlar, başarısızlık, alınganlık, performans kaybı, alkol veya sigara kullanımında artış, iş arkadaşlarını küçümseme/alay etme, aile içi şiddetin artması ile sonuçlanan boşanmalar, intihar, içe kapanma şeklinde görülebilmektedir (Umutlu, 2021: 141).

2.5. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişlikle mücadele etme yöntemleri geliştirebilmek için öncelikle tükenmişliğin nasıl oluştuğunun bilinmesi gereklidir. Çoğunlukla bireysel ve örgütsel faktörlerin bir arada rol oynamasıyla ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve bir sistem sorunu olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle bir sistem sorunu olarak bütüncül bakış açısıyla ele alındığında hem bireysel hem de örgütsel mücadele yöntemlerine değinilmesi gerekmektedir (Polatçı, 2007: 90).

2.5.1. Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle mücadelenin birey seviyesinde ele alınarak yapılabilecek değişiklikler tükenmişliğin önlenmesi noktasında önem arz etmektedir (Polatçı, 2007: 92). İşgörende meydana gelen tükenmişlik, eğer çözümlenemezse işgörenin sağlığını ve işletmenin geleceğini tehdit edici düzeye ulaşabilmektedir. Bu nedenle tükenmişliğin önlenmesi ve

geliştiği zaman çözümlenebilmesi noktasında (Demirgil, 2021: 67) bireysel mücadele yöntemleri önem kazanmaktadır (Kaçmaz, 2005: 31). Bu yöntemler Şu Şekilde ele alınmaktadır (Polatcı, 2007: 92; Harmancı Seren, 2020: 227):

➤ Kişi tükenmişliğin ne olduğu ve ne gibi semptomlarla ortaya çıktığı konusunda bilgi sahibi olmalı, tükenmenin farkına varmalıdır (Polatcı, 2007: 92; Harmancı Seren, 2020: 227; Demirgil, 2021: 67). Birey tükenmenin belirtileri konusunda bilgi sahibi olursa kendi durumunu tanımlayarak çözümler aramaya yönelebilmektedir (Kaçmaz, 2005: 31).

➤ Bireyin mükemmeliyetçiliğini, her Şeyin kendi kontrolünde olmasını, başkalarını memnun etmeyi zorunluluk olarak görme gibi otomatik düşünce ve algılarını fark edebilmesi, düşüncelerine yeniden yön vermesi ve kendi kendini yönetmesi gerekmektedir (Kaçmaz, 2005: 31).

➤ Bireyler iş başvurusu yapmadan önce çalışacağı örgütü araŐtırmalıdır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 143).

➤ Bireyler hislerini, yaşadıkları zorlukları paylaŐmaları konusunda teşvik edilmeli hatta gerektiğinde yardım istemeleri konusunda bilinçlendirilmelidir (Kaçmaz, 2005: 31; Harmancı Seren, 2020: 227).

➤ İŞgören çalışma koŐularında esneklik derecesini arttırmalıdır (Özmen, 2021: 159).

➤ Kişi eve iş götürmekten kaçınmalı (Özmen, 2021: 160) ve işi iş yerinde bırakmalıdır (Harmancı Seren, 2020: 227).

➤ Birey yeterince dinlenmeye vakit bulmalıdır (Özmen, 2021: 160).

➤ Kişi “hayır” demesini öğrenmelidir (Harmancı Seren, 2020: 227).

➤ İŞgören zamanını ve enerjisini etkin ve yerinde kullanmalıdır (Harmancı Seren, 2020: 227; Güler, 2021: 9).

➤ Birey iş ortamındaki stres faktörleriyle mücadele etme noktasında moral ve enerjisini yüksek seviyede tutmalıdır. Bu bağlamda jimnastik, nefes egzersizleri gibi fiziki egzersizler yapılmalıdır (Dolgun, 2012).

➤ Motivasyon sağlayıcı etkinliklere katılmalıdır (Güler, 2021: 91). Meditasyon, gevŐeme eğitimi, zaman ve stres yönetimi, kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmalı, uzun veya kısa süreli tatiller yapmalı, hobi edinmelidir (Dolgun, 2012). Hobileri olan ve sosyal ilişkileri zengin olan kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdırlar (Kaçmaz, 2005: 31).

- Kişi zihinsel sağlığı ve psikolojik yeterliliği için kendisini iyi tanımalı ve yetenekleri çerçevesinde makul hedefler belirlemelidir (Polatçı, 2007: 92; Dolgun, 2012; Harmancı Seren, 2020: 227; Demirgil, 2021: 67; Güler, 2021: 91).
- İşe başlamadan önce yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir (Kaçmaz, 2005: 31; Polatçı, 2007: 92). İşgören sorumluluklarını bilerek aşırı iş yükü altına girmekten kaçınmalı (Demirgil, 2021: 67) ve işleri öncelik sırasına koymalıdır (Harmancı Seren, 2020: 227)
- Birey tek düze giden hayatına renklendirerek (Karakelle, 2017: 22), rutin alışkanlıklarını bırakmalı, farklılıklardan yararlanmalıdır (Kaçmaz, 2005: 31; Polatçı, 2007: 92; Karakelle, 2017: 22).
- Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemelidir (Polatçı, 2007: 92).
- Tükenmişlik yaşayan birey eğer işini sevmiyorsa işe ara verebilir ya da iş değişikliğine gidebilir (Polatçı, 2007: 92; Harmancı Seren, 2020: 227). Böylelikle kendisini zorlamayarak farklı bir ortam oluşturmuş olmaktadır (Harmancı Seren, 2020: 227).
- Birey insan olarak sınırlılıklarını bilmeli ve kabullenmelidir (Polatçı, 2007: 92). İnsan olarak sorumluluklarının sınırını bilen birey kaldıramayacağı yüklerin altına girmekten kaçınmaktadır (Kaçmaz, 2005: 31).
- Kişi işi ile ilgili olarak rasyonel beklenti içerisinde olmalıdır. Sahip olduğu bilgi birikimi ve yetenekleri doğrultusunda gerçekçi hedefler belirlemelidir (Dolgun, 2012). Bu sayede hedeflere ulaştığında başarı duygusunu yakalamış olmaktadır (Harmancı Seren, 2020: 227).
- Kendisini stresle başa çıkmak konusunda geliştirmelidir (Polatçı, 2007: 92).
- Seminerlere katılmalı, kitap okumalı ve kendini geliştirmelidir (Harmancı Seren, 2020: 227).
- Tükenmişliğin en fazla görüldüğü alan sosyal çalışma alanı olduğu için kişi sorunlu, muhtaç, şiddete maruz kalmış kişilerin sorunlarını içselleştirme eğilimden kaçınmalıdır (Dolgun, 2012).
- Tükenmişlik yaşayan birey tıbbi yardım almalıdır. Tıbbi yardım tükenmişliğin ilerlememesi açısından oldukça önemlidir ve bu sebeple bir uzmanla iletişim halinde olunmalıdır (Karakelle, 2017: 22).

2.5.2. Örgütsel Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik ile mücadelede örgütsel düzeyde alınması gereken birçok proaktif önlem bulunmaktadır. Bu önlemler bireysel yöntemlere göre daha çözüm odaklıdır ve şu başlıklar altında toplanmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142; Demirgil, 2021: 68-69):

- Çalışanların iş tanımlarının açık, net bir şekilde ve yazılı olarak ifade edilmesi (Polatçı, 2007: 91; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142; Harmancı Seren, 2020: 227; Özmen, 2021: 160; Demirgil, 2021: 68-69),
- Katılıma dayalı, açık ve esnek bir yönetim anlayışının hâkim olması (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142), dinleyen ve değer veren yöneticilerin olması (Kaçmaz, 2005: 31),
- Çalışanların bireysel karar vermesine imkân verilmesi (Çobanoğlu, 2021: 16; Demirgil, 2021: 68),
- Yatay hiyerarşinin geliştirilmesi (Özmen, 2021: 160),
- İşgörenlerin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini kullanabilmesi için alan yaratılması ve bunların kullanılmasının önündeki engellerin kaldırılması (Demirgil, 2021: 69),
- Dinlenme ve çalışma sürelerinin dengede tutulması (Çobanoğlu, 2021: 16; Demirgil, 2021: 68-69),
- İşe alımlarda kişi-iş uyumuna dikkat edilmesi (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142),
- Takım çalışmalarını desteklemek (Polatçı, 2007: 91),
- Personelin gelişimine yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesi (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142),
- Bir motivasyon sisteminin kurulması ve işgörenlerin bireysel motivasyonları hakkında bilgi sahibi olunması (Demirgil, 2021: 69),
- İşgörenlerin başarılarının takdir edilmesi (Polatçı, 2007: 91),
- Alınan kararlara çalışan katılımının sağlanması için fırsat verilmesi (Özmen, 2021: 160),
- Aşırı iş yükünü azaltıcı önlemlerin alınması (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142; Özmen, 2021: 160),

- Çalışana sahip olduğu yetkiye denk sorumluluk verilmesi (Polatcı, 2007: 91; Harmancı Seren, 2020: 227),
- Görevlerde periyodik değişimler yapılması (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142) ve iş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek amacıyla zor işlerin eşit olarak dağıtımının yapılması (Polatcı, 2007: 91; Harmancı Seren, 2020: 227),
- Görevlerde, ödüllendirmede aktif ve adil bir sistemin uygulanması (Polatcı, 2007: 91; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142; Özmen, 2021: 160),
- Kişisel gelişim imkânı sağlayan bir ortam yaratılması (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142; Özmen, 2021: 160),
- Fazla mesaiden kaçınılması (Özmen, 2021: 160),
- Esnek çalışma saatlerinin uygulanması (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142; Demirgil, 2021: 68),
- Gereğinden fazla mesai harcayan işgörenleri tespit ederek ve fazla mesainin sebeplerinin incelenmesi (Demirgil, 2021: 69),
- Personel güçlendirme uygulamaları (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142),
- Çalışanın özel ve sosyal hayatı için istediği izinlerde katı davranılmaması (Demirgil, 2021: 68),
- İş yerinin “tercih edilen bir işyeri” haline getirilmesi ve örgütsel bağlılığın inşa edilmesi (Karakelle, 2017: 22; Özmen, 2021: 159),
- Deneyimin aktarılması ve tükenmişlik yaşayan bireylerin duyguları hakkında konuşulması (Demirgil, 2021: 69),
- İşgörene kariyer için fırsat tanınması (Polatcı, 2007: 91; Özmen, 2021: 160),
- Örgüt içi iletişime önem verilmesi (Polatcı, 2007: 91),
- İşgörenin işle bütünleşmesinin sağlanması (Demirgil, 2021: 69),
- Değişen teknoloji ve iş yapma şekillerine yönelik eğitimlerin düzenlenmesi (Demirgil, 2021: 69),
- Katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi (Demirgil, 2021: 69),
- Çalışanlara pozitif geri bildirimde bulunulması (Polatcı, 2007: 91; Harmancı Seren, 2020: 227),
- Kaynaklara erişimin kolaylaştırılması (Demirgil, 2021: 69),
- Yerinde bir terfi politikası izlenilmesi (Polatcı, 2007: 91),
- Hizmet içi eğitimlerin verilmesidir (Polatcı, 2007: 91; Harmancı Seren, 2020: 227; Özmen, 2021: 160),

İnsanlar genel olarak izole bir şekilde çalışmazlar, bunun yerine sosyal bir ağın içerisinde çalışmaktadırlar. Her insan bu sosyal çevreden etkilenmekte ve diğer herkesi etkileyen çevrenin de bir parçası olmaktadır. Bu açıdan örgütsel müdahale, bireysel müdahaleden daha verimli olabilmektedir. Çok sayıda çalışanı etkileyen iş koşullarında etkin bir şekilde iyileştirme yapıldığı takdirde bu müdahalelerin çok daha büyük bir etkisi olacaktır. Böylelikle tükenmişliğe yol açabilecek bir iş topluluğu da giderek ortadan kalkacaktır (Özmen, 2021: 159).

2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik iş görenin hayat kalitesini etkileyen, bireyden bireye göre farklılık göstermekle birlikte fiziksel, psikolojik ve davranışsal bir takım semptomlarla sonuçlanan ciddi bireysel ve kurumsal sorunlara yol açan bir olgudur (Güriş, Angı ve Akyurt, 2012: 54; Demirgil, 2021: 70). Bireysel veya örgütsel faktörlerle ortaya çıkması ayırt etmeksizin çalışanın kendi hayatı ile birlikte yakın çevresini, sosyal hayatını, muhataplarını ve mensubu olduğu işletmeyi etkileyecek olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Demirgil, 2021: 70).

Tükenmişlik hem fiziksel hem psikolojik açıdan olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Fiziksel şikâyetler (psikosomatik şikâyetler), psikolojik nedenlere bağlı olarak gerçekleşen şikâyetlerdir (Umutlu, 2021: 158). Fiziksel problemler depresyona yol açarak duygusal tükenmeyi oluşturmaktadır (Güler, 2021: 90). Ayrıca “hastalıklı olma” şeklinde bir etiketlenmeye maruz kalarak insanlar tarafından dışlanacağını düşünen bireylerde psikolojik yorgunluk, fiziksel olarak vücuda yansımaktadır (Umutlu, 2021: 158). 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 vermemektedir (Polatçı, 2007: 82).

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: 82; Umutlu, 2021: 158). 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: 14; Umutlu,

2021: 158). Bu eğilim bireyin kendisini toplumdan soyutlayarak izole bir hayat sürmesine neden olmaktadır (Polatçı, 2007: 83; Çobanoğlu, 2021: 14). 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: 158; Güler, 2021: 90). Birey sorunlarıyla baş edebilmek için; alkol, sigara, sakinleştirici veya uyuşturucu haplara yönelebilmektedir. Bireyin bu tür zararlı alışkanlıklara yönelmesi alkoliklik veya uyuşturucu bağımlılığı gibi daha büyük sorunları yaşamasına sebep olmaktadır (Polatçı, 2007: 83). 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 azalmasına, örgütün verimliliğini düşmesine sebep olarak örgütler için ek maliyetler oluşturmaktadır (Polatçı, 2007: 85; Güler, 2021: 91). Bu noktada olumsuz sonuçların önüne geçebilmek adına örgütlerde bu durumun takip edilmesi ve yönetilebilir hale gelmesi önem teşkil etmektedir (Güler, 2021: 91). Bu sebeple tükenmişliğin üstesinden gelmek hem sağlıklı bir işgören için hem de sürdürülebilir bir işletme için kritik bir öneme sahiptir (Güriş, Angı ve Akyurt, 2012: 54; Demirgil, 2021: 66).

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, özel hayatını da olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlik yaşayan kişi işten eve gittiğinde iş ile ilgili sorunlarını da eve taşımakta ailesine veya arkadaşlarına da ilgisiz, duyarsız tavırlar, olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir. Bireyin herkesi kendisinden uzaklaştırdığı izole hayatı aile üyelerinin kendilerini yalnız hissetmelerine ve diğer ilgi gösterilen insanları kıskanmalarına sebep olmaktadır. Bu duygular, iş yaşamında çok çalışan ve iş-aile dengesini kuramayan bireylerin, aileleri tarafından suçlanmasına yol açmakta ayrıca aile içi çatışmaların yaşanmasına bireylerin birbirlerinden uzaklaşmasına ve aile içi şiddete sebep olmaktadır (Umutlu, 2021: 161). İş yaşamı ve aile yaşamı arasında mesleki roller ve aile rolleri arasında denge kuramayan bireylerin tükenmişliğe daha fazla maruz kaldığı belirtilmektedir (Dolgun, 2012).

Çalışan kadınlar açısından bakıldığında ise hem iş hem de ev yaşamının sorumluluklarını birlikte üstlenen kadınlar iki vardiyalı bir çalışma düzeni içerisinde hayatlarını sürdürmektedir. Bu durum ise kadınların, çalışma yaşamındaki başarılarını ve kariyerlerini olumsuz etkilemekte ve ailevi yükümlülüklerini de tam olarak yerine getirmelerine engel teşkil etmektedir. Tükenme yaşayan çalışan kadın, aile hayatı üzerindeki sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken kendisine yeteri zaman ayıramamakta ve bu durum çoğu zaman aile içi çatışmalar, huzursuzluklar ile sonuçlanabilmektedir. İki vardiyalı bir yaşam için mücadele vererek sorumluluklar yüklenen kadınlar, iş ve aile hayatı arasında denge kurmaya çalışırken, erkeklere oranla tükenmişlik yaşama ihtimalleri daha fazladır. Öte yandan evlilik ve aile yaşamında doyuma ulaşan ve aile-iş hayatını dengede tutabilen çalışan kadın ve erkeklerin tükenmişlik düzeyleri daha düşük olmaktadır (Umutlu, 2021: 161).

Türkiye’de incelenen tükenmişlik çalışmalarına bakıldığında bu çalışmaların büyük bir oranının sağlık çalışanları ve öğretmenler üzerinde yapıldığı görülmektedir (Güriş, Angı ve Akyurt, 2012: 55; Turan ve Akkaynak, 2021: 577; Sikaras vd., 2022). Amerika’da aile hekimleri arasında yapılan bir çalışmada, kişilik farklarının tükenmişliğin ortaya çıkmasında çevresel etmenlerden daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Söz gelimi; dışadönük, şefkatli, güçlü sezgiye sahip ve anlayış düzeyi yüksek olan kişilerde tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu görülmüştür. Öte yandan kaçınmacı, bağımlı ve pasif agresif olan kişilik tipinin tükenmişlikle ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Güriş, Angı ve Akyurt, 2012: 55).

Budak ve Sürgevil’in 2005 yılında akademik personelin tükenmişliği konusunda yapmış oldukları araştırmada; akademisyenlerin hem öğrencilerle yüz yüze yoğun iletişimlerinin olması hem de akademik yayın yapma ve başarılı bir performans sergileme noktasında karşı karşıya kaldıkları yoğun baskılara ve engellemelere bağlı olarak tükenmişliğe maruz kalan bir meslek grubu olduğunu saptamışlardır (Güriş, Angı ve Akyurt, 2012: 55).

Polatçı ve Aydın’ın 2022 yılında yaptıkları çalışmalarında, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ve işleri ile uyumlarının tükenmişlik düzeylerine etkisinin tespitini yaptıkları çalışmalarında duygusal zekâ ve kişi-iş uyumunun tükenmişliğe pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Polatçı ve Aydın, 2022: 48).

Sikaras ve arkadaşlarının 2022 yılında Yunanistan’da Covid-19 salgını sırasında hemşirelerin yorgunluğu ve tükenmişliği konusunda yapmış oldukları araştırmada; Covid-

19 hastalarıyla çalışan hemşirelerin, başka bölümlerde çalışanlara oranla daha yüksek yorgunluk yaşadıkları ve tükenmişlik olgusuyla yüz yüze geldiklerini bulgulamışlardır (Sikaras vd., 2022).

Bike Esen ve Esen'in 2021 yılında işyerlerinde uygulanan siber zorbalığın etkilerinin, çalışanların işe tutkunlukları ve tükenmişlikleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada; siber zorbalığın tükenmişliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan, siber zorbalığın işe tutkunluğa doğrudan etkisinin olmadığı, ancak tükenmişlik üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Bike Esen ve Esen, 2021: 45).

Turan ve Akkaynak'ın 2021 yılında yürüttükleri araştırmada özel gereksinimli çocukların öğretmenlerinde sağlık anksiyetesi yükseldikçe tükenmişlik düzeyinin de yükseldiği belirlenmiştir (Turan ve Akkaynak, 2021: 577). Kızılcın ve Demiral'ın 2021 yılında kabin ekibinin mesleki tükenmişlik düzeylerini inceledikleri çalışmada, yaşla beraber tükenmişlik düzeyinin düştüğünü ortaya koymuşlardır. Gençlerde tükenmişlik yüksek iken yaş ilerledikçe tükenmişliğin düştüğü tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra evli ve çocuk sahibi çalışanların tükenmişliğin alt boyutlarından etkilenmediği ancak statünün tükenmişliğin alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır (Kızılcın ve Demiral, 2021).

Camci ve Kavuran'ın 2021 yılında hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında iş stresi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada iş stresi ve tükenmişlik değişkenleriyle meslek ve yaşam doyumu arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Camci ve Kavuran, 2021: 281). Moran ve Çoruk'un 2022 yılında öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yürüttükleri araştırmada öğretmenlerin sergiledikleri samimi davranış ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ancak olumsuz bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde öğretmenlerin duyarsızlaşma davranışları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Moran ve Çoruk, 2022: 27).

Sonuç olarak, tükenmişlik olgusu hem birey hem de örgüt açısından dolaylı veya doğrudan birçok önemli sonuçlara yol açmaktadır (Polatcı, 2007: 87). İşgörenin sağlıklı bir yaşam sürmesi, sağlıklı ilişkiler kurması ve içinde bulunduğu işletmenin geleceği için tükenmişliğin tamamen önlenmesi söz konusu değilse bile bu olgudan kaçınmak için hem bireyin tükenmişlik kavramı hakkında bilgi sahibi olması ve bireysel önlemler alması, hem de işletmelerin gelecekleri için bu olgunun farkında olarak gerekli tedbirleri alması

önemlidir (Demirgil, 2021: 70). Tükenme yaşayan bireyleri çalışma yaşamına tekrar kazandırmak için kurumlara bazı görevler düşmektedir. Tükenen bireye olumlu, yapıcı bir şekilde yaklaşarak, tükenmenin örgütsel etkenlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı belirlenmeli; sebep örgütsel etkenler ise bu etkenler tekrardan gözden geçirilerek değerlendirilmeli ve düzeltici önlemler alınmalıdır. Ayrıca çalışanların psikolojik durumları gözlenerek, psikolojik yardıma ihtiyacı olanların profesyonel destek almaları sağlanmalıdır (Umutlu, 2021: 159).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AFFEDİCİLİK

3.1. Affedicilik Kavramı ve Süreci

İnsan sosyal bir varlık olması sebebiyle yaşam döngüsü boyunca diğer insanlarla iletişim ve etkileşim halindedir (McCullough, vd., 2001: 601; Tagay ve Cırcır, 2021: 130). Zaman ilerledikçe diğer insanlarla kurulan iletişimde anlaşmazlıklar ve çatışmalar meydana gelmeye başlamaktadır. Yaşanılan çatışmalar sonucunda birey zarar gördüğü ve haksızlığa uğradığı fikrine kapılabilmektedir. Bu doğrultuda kişi, 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: 601). Böylesine durumlarla mücadele edebilmek için affedebilme gibi insani bir erdeme sahip olmak önemli görülmektedir (Rao ve diğerleri, 2022: 1).

Affetme (forgive) kelimesinin kökeni eski İngilizce'ye dayanmaktadır ve Droll (1984)'e göre "şikâyetlerinden vazgeçme ve kızgınlığı yatıştırma" anlamına gelmektedir. Affetmek kişilerarası yaralanmaya karşı olumlu bir psikolojik tepkidir. Bireyin kendine zarar veren kişiye karşı misilleme yapmamasını ve gelecekte aktif bir ilişki kurmasını sağlayan eylemler bütünüdür (Gao, Li ve Bai, 2022: 1). Bu bağlamda affetme, Ostendorf (2000) tarafından insanlar arasındaki yanlış davranışlara değerli bir yanıt olarak görülmektedir (Ostendorf, 2000: 2).

Affetme kavramı, insani ilişkilerin şekillendirilmesinde önemli bir unsur olarak kabul edildiğinden dolayı farklı disiplinler arasında uzun yıllar boyunca ele alınmıştır (Hargrave ve Sells, 1997). Gerek felsefe de gerekse teolojide erdemliliğin gereği olarak yer almış olsa da affetme kavramına yönelik felsefi akımlarda olumlu veya olumsuz manada ortak bir çıkarımın olmadığı görülmektedir. Nietzsche (2004), affetme kavramını olumsuz manada ele almakta ve adeta "güçsüzlük" olarak tanımlamaktadır. Kendi haklarını koruyamayacak güçte olan zayıf kişilerin başvurduğu yol olarak değerlendirmektedir (Satici, 2016: 48). Aynı görüşlere sahip Hellinger (2014), ihlale maruz kalan kişi için olumsuz neticelerin olduğunun altını çizerek affetmeyi hakikatleri saklama uğraşı olarak görmektedir. North (1987: 499) ise affetme kavramına ilişkin olumlu bir bakış açısı geliştirerek affetmeyi haksızlığa maruz kalan kişinin yaşamış olduğu kızgınlık hissini ardında bırakması olarak tanımlamaktadır. Bireyin haksızlığı yapan kişiyle ilişkisinde yeniden sevgiyi inşa edebilmesini kolaylaştıran, gönüllü olarak gerçekleşen erdemli bir davranış olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde

Enright ve The Human Development Study Group (1991: 123) affetmeyi, yanlış yapan kişiye ve adaletsizliğine rağmen yanlış yapana olumlu duygular besleyerek sevgi ve şefkat ekseninde olumsuz duygu ve yargılardan vazgeçme süreci olarak ifade etmektedir.

Felsefi akımlarda affetme kavramına ilişkin ortak çıkarımlar yapılmasa da affetme kavramına en fazla yer verilen alan teolojide bazı fikir birliklerinin olduğu görülmektedir (Taysi, 2007). Teoloji literatüründe genellikle affetme kavramı yerine bağışlama terimi kullanılmakta ve hemen hemen tüm dinlerde insanların affetmelerine yönelik çağrılara rastlanılmaktadır (Taysi, 2007; Ayten, 2009; Satıcı, 2016: 48). Hatta bazı dinlerde affediciliğe yönelik çağrılar emir niteliği taşımaktadır. Yahudilikte, insanoğluna Tanrının bir yansıması olarak bakıldığından dolayı zarar veren kişi zarar verdiği kişiye pişmanlığını anlattığında zarara uğrayan kişinin affetme zorunluluğu doğmaktadır. Benzer şekilde Hristiyanlıkta kişi Tanrı tarafından affedilmek istiyorsa kendisinin de diğerlerini affetmesi gerekmektedir. İslamiyet'te ise tam tersi bir durum söz konusudur. Hakkı ihlal edilen kişinin zarar veren kişiyi affedebilmesi için suçlu kişinin pişman olmasına lüzum bulunmamaktadır. Kişi gönüllü bir şekilde kendisine haksızlık yapan kişiyi affedebilmektedir (Satıcı, 2016: 48).

Affediciliğin teoloji ve felsefede geniş bir şekilde ele alınması, psikolojide affediciliğin dini bir kavram olarak görülmesine ve ilgili araştırmalara yönelmekte geç kalınmasına neden olmuştur (Ayten, 2009). Psikoloji literatüründe affedicilik kavramına ilişkin araştırmaların 2000'li yıllardan sonra ivme kazandığı görülmektedir. Günümüzde ise pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmaların artması ve beraberinde bu alana duyulan ilgiyle birlikte affedicilik kavramı pozitif psikoloji alanının ele aldığı kavramlardan biri haline gelmiştir (Koç vd., 2016: 203; Yüksel, Tunçer ve Barış, 2020: 744; Kılıç, 2021: 21).

Affedicilik kavramına ilişkin araştırmalar incelendiğinde kavramın birçok farklı tanımının bulunduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Taysi, 2007: 13; Korkmaz, 2020: 182; Gao, Li ve Bai, 2022: 1). 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: 5; Korkmaz, 2020: 182). Literatürde birçok görüş, affediciliğin ortaya çıkabilmesi için gereken olumlu davranış değişiminin suçlu kişiye yönelik olumsuz duyguları azalttığını vurgulamaktadır (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 tanımlanmaktadır. 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, kızgınlık 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: 5). Affedicilik ile ilgili yapılan tanımlardan yapılan genel bir çıkarım olarak bir suçun veya ihlalin tekrardan çerçeveselenecek zarar veren davranışla ilgili olumsuz duygu, düşünce ve eylemlerin zayıflatılması veya olumluya dönüştürülmesi olarak tanımlanabilmektedir (Thompson vd, 2005).

Affedicilik kavramı hem kişi içi (intrapersonal) hem de kişilerarası (interpersonal) bir süreç olarak ele alınmaktadır. Kişinin kendi zihin ve gönül dünyasında gerçekleşen bir eylem olması yönüyle kişi içidir. İhlale uğrayan kişinin duygusal ruh halini kapsayan iç-psişik yöndür. Zarara uğrayanın kendisine karşı suç işleyen kişiyi affetmesi ve aralarındaki ilişkinin devamlılığının sağlanması, etkilerinin kişiyi aşması noktasında kişilerarası bir süreci ifade etmektedir (Aytan, 2009: 114). Bu noktada tam bir affetmenin olabilmesi için zarar gören kişinin, kendi gönül dünyasında suçluyu affetmesi ve affetmesinin sözel ifade kalmayıp suçluyla olan ilişkilerine yansıtması gerekmektedir. Bu bağlamda affedicilik sürecine ilişkin şu durumlar söz konusudur (Aytan, 2009: 114; Çardak, 2013: 208):

- **Tam affetme:** Mağdur olan kişi kendi iç dünyasında suçluyu affetmekte ve affettiğini suçluyla olan ilişkilerine yansıtarak göstermektedir.
- **Eksik/Riyakâr Affetme:** Mağdur olan kişi suçlu olan kişiyi kendi iç dünyasında samimi olarak affetmemektedir; ancak affetmiş gibi davranarak ilişkilerini devam ettirmektedir.

➤ **Gizli affetme:** Mağdur olan kişi kendi içinde suçlu olan kişiyi affetmekte ama bu durumu davranışlarına yansıtarak göstermemektedir.

Affedicilik aşamalı bir süreci gerektirmektedir. Enright ve Human Development Study Group (1991) affedicilik sürecinde insanın duygu, düşünce ve eylemlerinin birbiriyle etkileşim halinde olduğunu ve bu sürecin dört evrede gerçekleştiğini belirtmektedir (Bugay ve Demir, 2011: 9; Sezer, 2019: 37; Sezer ve Murat, 2020: 1323; Koçak, 2020: 52):

➤ **Keşfetme evresi:** Kişinin öfke, kızgınlık, suçlama, kendi kendini suçlama, acı, üzüntü, pişmanlık, depresyon ve bu sebeplerden kaynaklanan keder duygularını uyandıran olaylarla ilgili olarak aydınlandığı bir dönemden sonra keşfetme evresi gerçekleşmektedir. Kişi çektiği acı ve ıstırabın kendisini nasıl ve ne yönde etkilediğini keşfetme evresinde fark etmektedir.

➤ **Karar evresi:** Kişi karar evresinde yaşamış olduğu olay ve yapılan hatanın kendisi için ifade ettiği anlamı düşünmektedir. Hatayı kavramaktadır ve hata sonucunda affetmenin nasıl bir fayda sağlayacağını anlamlandırmaya çalışmaktadır.

➤ **Çalışma evresi:** Birey çalışma evresinde yaptığı hata ve ihlalin sorumluluğunu üstlendikten sonra bakış açısını farklılaştırarak kendisini yeniden keşfetmeye çalışmaktadır ve insan olarak hata yapabileceği gerçeğini kabullenerek kendisine karşı olumlu bir bakış açısı geliştirmeye çalışmaktadır. Böylece kişi kendisine zarar verene karşı empati ve şefkat duygusuyla yaklaşarak daha iyi anlamaya başlamaktadır.

➤ **4. Derinleşme evresi:** Derinleşme evresi affetme sürecinin son evresidir. Kişi çalışma evresinde kazanmış olduğu farklı bakış açısıyla öfke, kızgınlık, intikam gibi kişiyi olumsuz etkileyecek duygulardan bilinçli bir şekilde vazgeçmektedir. Telafi edici davranışlar olarak nitelendirilen af dileme, özür dileme gibi davranışlar için cesaretlendirilmektedir. Derinleşme evresinde birey suçluyu affedeceği için duygusal açıdan rahatlama yaşamaktadır. Derinleşme evresinde birey yaşamış olduğu olumsuz olaylardan kişisel gelişimi için fayda sağlayacak olan olumlu anlamlar çıkarmaktadır.

Affedicilik sürecine ilişkin bireyin geçirmiş olduğu durumları anlatmak için Smedes “yolculuk” metaforunu kullanarak, affetme sürecini dört istasyonlu bir yolculuğa benzeterek tasvir etmektedir (Çardak, 2013: 209). **Birinci istasyon; uzaklaşmadır:** Mağdur edilen ve incinen kişi, zarar veren kişiye olan güven duygusunu yitirerek uzaklaşmayı tercih etmektedir. **İkinci istasyon, affetmedir:** Birey kendisine zarar veren kişiden uzaklaşmayı tercih ettiğinde düşüncesinde o kişiyi “kötü bir insan” diye kodlamaktadır. Affetme sürecinde ise olayı zihninde normalleştirmektedir. Böylece suçluyu cezalandırma hakkından

vazgeçmektedir. Suçludan intikam almak yerine gitgide suçluyu içinde bulunduğu durumdan nasıl kurtarabileceğine ilişkin çaba gösterme eğilimine girmektedir.

Üçüncü istasyon, uzlaşmadır: Affeden kişi üçüncü istasyonda affettiği kişiyle olan ilişkilerini normalleştirerek uzlaşma sürecine girmektedir. Affetme olmaksızın uzlaşma olmamaktadır; fakat uzlaşma olmaksızın affetme olabilmektedir. Uzlaşma olmadan da affetmenin bir değeri bulunmaktadır; ancak affedicilik ile amaçlanan mağdur olan ile suçlunun uzlaşmasıdır. **Dördüncü istasyon ise ümittir.** Affetme kişiyi sürekli geçmişin hatalarını düşünmesinden alıkoymakta ve zihnini özgürleştirmektedir. Affetme kişide ümit ihtiyacı bırakarak ümidi getirmektedir. Ümit affedicilik için itici güç olan motivasyonu sağlamaktadır (Ayten, 2009: 115; Hökelekli, 2013: 302; Çardak, 2013: 209).

Affedicilik kavramına ilişkin süreçler incelendiğinde, affetmenin psikolojik açıdan rahatlama ve iyileşme sürecine kaynaklık ettiği görülmektedir. İyileşme süreci sadece bireyin kendisi için değil aynı zamanda zarar gören ilişki içinde bir iyileşme kaynağı olmaktadır (Scobie ve Scobie, 1998). Bu bağlamda affetmenin sosyal uyum ve ahengin oluşmasına katkı sağlayan olumlu bir olgu olduğu söylenebilmektedir (Gökkaya, 2020: 52).

3.2. Affediciliğin Boyutları

3.2.1. Kendini Affetme

İnsan bazen öfke, ihmal veya dikkatsizlik sebebiyle başkalarını incitip, zarar verebilmekte ve zarar verici davranışlarının neticesinde pişmanlık yaşayabilmektedir. Pişmanlık hissi zarar verdiği kişiler tarafından affedilme isteğini uyandırdığı gibi kendini affetme isteğini de uyandırmaktadır (Kılıç, 2021: 23). Bu bağlamda kendini affetme utanç, suçluluk, suçlama ve ruminasyon gibi bireyin kendini kınayan duygu ve davranışlarını azaltmayı, kendisine karşı daha şefkatli, sevecen ve kendini kabul eden bakış açısını arttırmayı içermektedir (Toussaint vd., 2020).

Kendini affetme, affetme hedefinde kişinin kendisinin olduğu özel bir durumu ifade etmektedir (Bell vd., 2017). Felsefe literatürü açısından kendini affetme; kişinin bir başkasına zarar verip incitmekten dolayı kendisine karşı olan suçlamayı, öfkeyi ve kendisini aşışılama hissini zihninden temizleyerek, kendisine karşı göstermiş olduğu iyi niyet olarak kavramsallaştırılmaktadır (Kılıç, 2021: 23). Benzer şekilde Holmgren (1998), suçlu kişinin kendisini affetmesinin, kendi içsel değerinin işlemiş olduğu suçtan bağımsız olduğunu kabul etmesi olarak tanımlamaktadır. Felsefi açıdan kendini affetmenin gereği kişinin kendine

saygı duymasıdır (Demir Celayir, 2020: 13). Psikoloji literatürü açısından kendini affetme, kişinin kendine olan sevgi, şefkat, cömertliği teşvik etmesi, kişinin kendisinin kabul ettiği nesnel yanlış karşısında, kendine olan kızgınlığını terk etmesi olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Enright ve diğerleri de (1996: 116) kendini affetmeyi, bireyin hatasını kabullenerek, kendisine yönelik olumlu motivasyon ve duygularını arttırma konusunda istekli olması şeklinde tanımlamışlardır. Hall ve Fincham (2005: 622) ise kendini affetmeyi, bireyin zararlı ilişkili uyarıcıdan kaçınarak, kendisinden intikam almasının azalması ve bireyin kendine iyi davranmasını içeren bir dizi motivasyonel, duygusal değişim ve onarım süreci olarak ifade etmişlerdir. Kendine yönelik affedicilik, yapılan yanlışlardan sonra kişinin kendisini sevmesi ve saygı duyabilmesidir (Çapan ve Arıcıoğlu, 2014: 72). Kişinin küskünlük, kendini cezalandırma ve kendisini yıkan davranışları azaltarak kendine karşı olumlu davranışları arttırması süreci ile ilgili yaşadığı değişimlerdir (Kaynak, 2020: 202).

Psikoloji literatüründe affetmenin doğası araştırılırken “gerçek” kendini affetme ile “sahte” veya “yanlış” kendini affetmenin ayırımına dikkat çekilmektedir (İşcan, 2021: 25). Gerçek manada kendini affetme hatanın fark edilerek sorumluluğun üstlenilmesiyle birlikte, suçluluk ve pişmanlık duygularının yaşanmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Asıcı, 2013: 18). Sahte kendini affetmede ise yapılan hata başkalarına mal edilmekte, hata küçümsenmekte ve başkalarını suçlama yoluna gidilerek yapılan yanlış veya hatanın sonuçlarının sorumluluğundan kaçma durumu söz konusu olmaktadır (İşcan, 2021: 25).

Nitekim sahte affetmenin de gerçek kendini affetme ile benzer yararları bulunabilmektedir Suçlunun suçluluk duygusundan muaf olması, kendine karşı şefkatli olması ve davranması benzer yanlara örnektir. Ancak gerçek affetme ve sahte affetme arasında benzer sonuçlar bulunsa da önemli farklılıklar da söz konusudur. Gerçek kendini affetme süreci bireyde olumlu değişiklikler sağlamanın yanı sıra utanç ve suçluluk gibi duyguların hissedilmesini ve bu duygularla başa çıkmayı gerektiren zorlu ve uzun bir süreci içermektedir (Tagay ve Cırcır, 2021: 132). Gerçek kendini affetmek zaman ve çaba gerektirmektedir (Bem, Strelan ve Proeve, 2021). Sahte kendini affetmede ise suçlu kişi yapmış olduğu davranışın sonuçlarını sahiplenmediği için kendini kandırma yoluna giderek utanç ve suçluluk duygularının zahmetli sürecinden muaf olmaktadır. Dolayısıyla uzun uğraş ve çaba gerektiren bir süreci yaşamamaktadır (Demir Celayir, 2020: 14).

Kendini affetme kavramı yapılan yanlış davranışın kabul edilebilir olduğu veya göz ardı edilebilir olduğu anlamına gelmemektedir. Sadece yapılan yanlış davranışın sonucunda kişinin kendisine daha anlayışlı davranmasını ifade etmektedir (Downie, 1965). Aynı zamanda kendini affetmenin gerçekleşebilmesi için bireyin hatalı davranışının farkında olması, suçluluk ve utanç duygularını yaşaması gerekmektedir (Asıcı, 2013: 28). Bu bağlamda kendini affetme, bireyin affetmenin öznesi olduğu bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç bireyin yapmış olduğu hatanın sonucunda endişeye kapılması ve kendine yönelik olumsuz düşünceler geliştirdiği durumlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kendini affetme kişinin kendisine veya başka bir kişiye yönelik hatadan kendini sorumlu tutması anlamına gelmektedir. Birey yaptığı hatadan kendini sorumlu tutmadığı takdirde farklı olumsuz baş etme yöntemlerine başvurabilmektedir. Gerçekleri görmezden gelebilmekte, yaptıklarını küçümseyerek sorumluluğunu almaktan kaçınabilmekte, başkalarını suçlayabilmektedir (Erdoğan, 2018: 18).

Hodgson ve Wertheim (2007: 932) yaptıkları çalışmada kendini affetme eğiliminin yararlı sonuçlarına değinmişlerdir. Kendini affetmeye eğilimli bireyleri daha fazla yaşam doyumu, daha az depresyon ve daha az kaygı ile ilişkilendirmişlerdir. Hall ve Fincham'a göre affetme, büyük ölçüde içsel motivasyon gerektirmektedir (Hall ve Fincham, 2005: 627). Böylece kendini affetmenin görünüşte kendini suçlamayı iyileştirmekte, umudu arttırmakta, yaşam kalitesini iyileştirmekte, kanser ve kronik ağrı gibi hastalıklarda ağrı yoğunluğunu azalttığı ifade edilmektedir. Ayrıca kendini affetmenin, hasar görmüş öz benlikleri de onardığı vurgulanmaktadır (Bem, Strelan ve Proeve, 2021).

3.2.2. Başkalarını Affetme (Kişilerarası Affetme)

Birey yaptığı yanlış davranış sebebiyle kendine zarar verdiğinde kendini affedebileceği gibi, haksız yere kendisini üzen, inciten, hakkına giren başka kişi veya kişileri de affedebilmektedir (Çardak, 2012: 26). Enright ve Colye'nin (1998) yapmış olduğu tanıma göre, gerçek bir affetme, hak etmediği bir acıya maruz kalan ve acı çeken kişinin suçluyu cezalandırma veya intikam alma isteğinden vazgeçerek, intikam, öfke, kin gibi duygular yerine suçluya merhamet etmesidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere affetme suçu işleyen ve suç işlenen arasında gerçekleşen bir süreci ifade etmektedir (Kara, 2009: 222). Başkalarını affetme ya da kişilerarası affetme olarak adlandırılan süreç en az iki kişi arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Hoyt ve McCullough, 2005: 110). Başkasını

affetme boyutunda, düşünce, duygu ve davranışlardaki değişim diğer bireye yönelik olarak gerçekleşmektedir (Kaynak, 2020: 202).

McCullough, Worthington ve Rachal (1997: 322), başkalarını affetme kavramını motivasyon kümesi olarak açıklamışlardır. Bu kapsamda başkalarını affetme sürecinde bireyin suçlu kişiden intikam alma niyetinde azalma, inciten bireyden uzaklaşma güdüsünde azalma, suçlu olan bireyin kırıcı davranışlarına karşın onunla uzlaşmak ve iyi niyet için motive olmak gibi bazı olumlu değişikliklerde artışın olduğu motivasyon kümesi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca zarar gören kişinin kendisine zarar veren kişiyi affetmesi kişilerarası ilişkilere de doğrudan yansımaktadır. Bu bağlamda başkalarını affetmenin sosyal ilişkiler açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (McCullough vd., 1997). Başkalarını affetmek sosyal ilişkilerin iyileşmesine yardımcı olmakta ve bireyin sosyal hayatına katkı sağlamaktadır (Demir Celayir, 2020: 15). Aynı zamanda başkalarını affeden bireyler ruminasyon, obsesif-kompulsif bozukluk, anksiyete bozukluğu, depresyon ve öfke gibi birçok ruh sağlığı problemlerini diğer insanlara göre daha az yaşamaktadırlar (Tagay ve Cırcır, 2021: 132).

3.2.3. Durumu Affetme

Affetmenin öznesi kişinin kendisi veya başka bir kişi olabileceği gibi, kişinin kontrolü dışında meydana gelen durumlar da olabilmektedir. Bireyin kontrol edemediği hastalık, doğal afetler gibi olaylar kişiyi olumu duygulardan uzaklaştırarak olumsuz duygu, düşünce ve davranışlara sevk edebilmektedir. Bu gibi zarar verici durumlarda da olumsuz duyguların olumlu duygulara dönüştürülerek yaşanan zarar verici durumun affedilmesi beklenmektedir (Thompson vd., 2005; Asıcı, 2013). Kimsenin suçlu olmadığı, sorumlusu belli olmayan olaylardan etkilenecek mağdur olan kişinin, mağduriyete neden olanı bilmeden durumu affetmesi söz konusudur (Sezer, 2019: 39; Sezer ve Murat, 2020: 1324).

Thompson ve diğerlerine (2005: 320) göre istenmedik olaylar bireyin olumlu varsayımlarını bozmaktadır ve birey bu durumlara olumsuz tepkiler vermektedir. Bu bağlamda ağır bir hastalığa yakalanan bireyin sağlık ve anlamlılık algısı bozulmaktadır. Benzer şekilde çok sağlıklı olduğunu düşünen veya iyi insanların başına sebepsiz yere kötü şeylerin gelmeyeceğine dair düşünceleri olan birisi de ağır bir hastalığa yakalandığında öfke ve üzüntüyle bu hastalığın hayatını mahvettiğini ya da yaşadığı bu durumu hak etmediğini düşünerek olumsuz düşüncelere kapılabilmektedir (Thompson vd, 2005). Yaşanılan durumlara yönelik bu olumsuz tutumlar, duygular ve düşünceler umutsuzluk, duygusal

sorunlar, anksiyete ve depresyon ile sonuçlanmaktadır. Doğal afet, hastalık ya da kötü şans, kader yaklaşımı gibi soyut temellere dayalı olarak ortaya çıkan olumsuz durumlarda insanlar yaşanan durumun nedeni ve altında yatan niyeti fark ettikçe yaşadıkları durumları affetme eğiliminde olmaktadır. Bu anlamda bireylerin durumlara yönelik verdikleri tepkilerini nötr veya olumlu tepkilere dönüştürerek affetmeleri durumu affetme olarak ifade edilmektedir (Kaynak, 2020: 203; Koçak, 2020: 52). Ayrıca durumları affetme eğiliminde olan bireylerde kaygı, depresyon ve öfke düzeylerinin, diğer kişilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Tagay ve Cırcır, 2021: 133).

3.3. Affediciliği Etkileyen Faktörler

Bireyin kendisine yönelik yapılan bir haksızlığı affedebilmesini kolaylaştıran pek çok faktör söz konusudur. En temel faktörlerin başında kişilik özellikleri gelmektedir (Taysi, 2007; Arsu, 2017: 11). Kişilik özelliklerinin affetme ya da affetmeme durumunda etkili olduğu vurgulanmaktadır. Olumsuz kişilik özellikleri olarak tanımlanan kin tutma, kendinden nefret etme, kronik düşmanlık, kibir ve narsizm gibi kişilik özelliklerine sahip bireylerin affetmekte zorlandığı belirtilmektedir (Kara, 2009: 224; Arsu, 2017: 11). Ayrıca antisosyal, paranoid ve narsist bireylerin neden oldukları zararı kabullenmemeleri sebebiyle affetmede yetersiz oldukları ifade edilmektedir. Bu özelliklere sahip olan bireyler kendilerini suçlu görmeyerek kendilerinin haklı olduklarına inanmaktadırlar (Taysi, 2007). Olumsuz kişilik özellikleri affediciliği olumsuz yönde etkilerken uzlaşmacılık, dışa dönüklük, empati ve duygusal olgunluk gibi olumlu kişisel özellikler ise affediciliğin boyutlarını ve olasılığını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca affetme sürecinde gurur ve kibrin, narsizmin negatif; alçakgönüllü, anlayışlı ve merhametli olmanın pozitif rolünün olduğu ve gururun ise negatif yönde ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır (Hökelekli, 2013: 300-301; Bayram, 2020: 25; Keskinoglu ve Akbulut, 2020: 69).

Affediciliği etkileyen faktörlerden bir diğeri de empatidir. Empati, bireyin iletişim esnasında kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak (Uğurcu, 2015: 68) karşı tarafın ne hissettiğini ve ne düşündüğünü anlama kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Yüksek empati becerisine sahip bireylerin daha affedici olduklarına dair araştırmalar söz konusudur (Freedman ve Enright, 1996: 983; Worthington ve Wade, 1999: 396). Empati; duyarlılığı, merhameti ve sevecenliği de içeren bir kavram olması sebebiyle hakkı ihlal edilen bireyin affediciliği noktasında güçlü bir etkisinin bulunduğu belirtilmektedir. Empati kişinin kendisine haksızlık yapan diğer kişileri affetmesinde uzlaştırıcıdır ve kişinin affetme

derecesini etkilemektedir (Uğurcu, 2015: 68). Bu bağlamda bir kişinin suçlu olan kişi ile empati kurması narsistlikten ve bencillikten uzaklaşarak öfke duygularını kontrol etmesine, suçlu olan kişiyi daha iyi anlamasına ve daha kolay affetmesine imkan tanımaktadır (Eraslan Çapan, 2018: 282; Bayram, 2020: 24). Worthington'un (1998) affedicilik modelinde empati affediciliğin merkezinde yer almaktadır. McCullough ve diğerlerinin (1998: 1597) modelinde empati, affediciliğin en yakın belirleyicisi olarak görülmektedir. Düşük empati kapasitesi olan kişilerin, affedicilik için gerekli empatiyi kuramadıklarından dolayı affetme sürecinin gerçekleşmediği belirtilmektedir. Bu sebeple empati affedicilik için önemli araçlardan biri (Taysi, 2007: 53) ve affediciliğin itici gücü olarak görülmektedir (Ndone ve Park, 2022).

Empatiye ek olarak suçlu olan kişinin samimiyetle özür dilemesi de affetmeyi kolaylaştıran bir diğer faktördür. Özür dileme bireyin hatasını kabul ettiğinin ve hatasının sorumluluğunu üstlendiğinin göstergesidir. Aynı zamanda bireyler için hatalı davranışa açıklık getirmenin en iyi yoludur (Taysi, 2007). Öte yandan özür dileme zarar gören bireyin kendisine zarar veren bireyle ilgili olumlu düşüncelere yönelmesini kolaylaştırmaktadır. Hatta özür dilemenin bireylerin empati düzeylerini arttırdığı ve bu durumun affedicilik sürecinin hızlanmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (McCullough vd., 1997: 329). Haksızlık yapan kişi özür dileyerek yaptığının yanlış olduğu mesajını haksızlığa maruz kalan kişiye iletmekte ve karşısındaki kişide pişman olduğuna dair bir algı oluşturmaktadır. Böylece suçlu olan kişinin olay esnasındaki durumunu ve koşullarını açıklamak suretiyle zarar verici bir eylem yaptığını kabul etmesi affetmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak yapılan her hatanın sonrasında sürekli olarak özür dilenmesi özürün samimiyetten uzaklaşmasına ve bir ritüel haline gelmesine sebep olmaktadır. Samimiyetten uzaklaşmış özür dileme eyleminin affetme sürecinde etkin bir rol oynamayacağı vurgulanmaktadır (Scobie ve Scobie, 1998: 373). Scobie ve Scobie (1998) tarafından özürde zararın veya suçun şiddetinin önemine dikkat çekilmektedir. Kişinin şiddetli bir haksızlığa veya zarara maruz kalması durumunda affetmenin zorlaştığı belirtilmektedir. İncitilen kişinin yaşadığı haksızlık olayından dolayı fazla bir zarara uğramadığını düşünmesinin affetmeyi kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Saticı, 2016: 57). Zararın şiddetinin artması inciten kişiye sorumluluk yüklenmesini arttırmakta, affetme eylemini ise azaltmaktadır (Uğurcu, 2015: 69).

Bireylerin affetmelerini kolaylaştırmalarına yönelik başka bir etken de sosyal yakınlıktır. Bireyler aile üyelerine karşı sosyal uyumun bozulmasını istemediklerinden

dolayı başka kişilere kıyasla yakınlarını affetmeye daha istekli olabilmektedirler (McCullough vd., 1998: 1600; Aydın, 2017: 8). Affetme sürecinde taraflar arasındaki sosyal yakınlık kadar kişinin niyeti ve olayın kasıtlı yapıp yapılmadığı da affediciliği etkilemektedir. Kasten ve bilerek bir hataya sebebiyet veren kişinin affedilmesinin zor olacağı vurgulanmaktadır. Zarar gören kişi tekrardan benzer bir şekilde o kişiden zarar göreceğini düşündüğü için affedici bir tutum sergilemekten kaçınmaktadır. Bu bağlamda yaşanan haksızlık durumunda bilerek ve isteyerek zarar verici bir niyetin olup olmadığı bireylerin affetmelerini etkileyen oldukça güçlü bir etken olarak görülmektedir (Saticı, 2016: 56).

Bireylerin affediciliğini etkileyen bir diğer faktör dindarlıktır. Dindarlık mağdur olan kişinin affetmeye karşı tutumunun güçlü bir belirleyicisi olarak ifade edilmektedir (Glaeser, 2008). Orathinkal ve Vansteenwegen (2007) yaptıkları çalışmada din ve affedicilik arasında yüksek seviyede anlamlı ve pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Ayten (2009) dindarlığın affedicilikle pozitif taraflı ve intikam ile negatif taraflı hisleri olduğunu tespit etmiştir. Dindarlık, suçluyu affetmede, ona karşı pozitif hisler beslemede, ondan kaçma ve öç alma davranışının azalmasında yardımcı olmaktadır (Arsu, 2017: 14).

Affetmeyi etkileyen diğer bir değişken de yaş olarak ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalarda yaş ile affedicilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Hayward ve Krause, 2013; Aydın, 2017: 6; Keskinoglu ve Akbulut, 2020: 69). İnsanların yaşlandıkça daha affedici hale geldiği vurgulanmaktadır (Hayward ve Krause, 2013).

3.4. Affediciliğin Sonuçları

Affedicilik, fiziksel ve zihinsel sağlığı olumlu etkilemesi ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde rol oynaması nedeniyle bireylerin yaşamında önemli bir yere sahiptir (Kara, 2009: 226; Hökelekli, 2013: 304; Saticı, 2016: 62; Aydın, 2017: 4). Affetmenin fiziksel sağlıkla ilişkisini inceleyen araştırmalarda, affeden bireylerin daha az hastalık semptomları gösterdikleri vurgulanmıştır (Saticı, 2016: 62; Aydın, 2017: 4). Affedicilik ile fizyolojik faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada affedicilik düzeyi yüksek olan kişilerin sağlıklı olmanın göstergesi olan düşük hematokrit ve akyuvar hücreleri olduğu tespit edilmiştir (Aydın, 2017: 4). 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: 226).

Fiziksel sağlığın yanı sıra affetme kavramının zihin ve ruh sağlığının yapı taşlarından olan iyi oluş düzeyi üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Hökelekli, 2013: 304; Gürbüz, 2016: 19; Kaynak, 2020: 203). Affetme kişide stresi azaltarak suçluya karşı öfke ve nefreti ortadan kaldırarak psikolojik açıdan rahatlama hissi yaratmakta ve huzur duygularını uyandırmaktadır (Çardak, 2013: 210; Gao, Li ve Bai, 2022). Affetmekte zorlanan bireylerin negatif duygu ve yargılardan kurtulamayarak daha fazla kin, öfke, intikam alma isteği ve stres bozukluğu yaşadıkları (Aydın, 2017: 2) ; 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: 2; Kaynak, 2020: 203; Tagay ve Cırcır, 2021: 133; Gao, Li ve Bai, 2022).

Affedicilik sadece bireyin kendisi için değil toplum, sosyal ilişkiler ve sosyal iyi oluş açısından da oldukça önemlidir (Aydın, 2017: 5). Yüksek affediciliğe sahip bireylerin daha sağlıklı sosyal ilişkiler kurdukları belirtilmektedir. 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: 226; Hökelekli, 2013: 306).

Ülkemizde affetme ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında konuyla ilgili ilk çalışmanın Taysi (2007) tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada evlilik uyumunun affetmeyi yordamada önemli etkilerinin olduğu görülmektedir (Taysi, 2007: 124; İşcan, 2021: 36).

Ayten'in (2009: 111) yaptığı araştırmada dindarlığın affetme eğilimi ve affetmenin iyimserlik faktörüyle anlamlı ve pozitif bir ilişkisi tespit edilmiştir. Öte yandan dindarlığın affetme eğiliminin öç alma ve kaçma faktörleriyle negatif bir ilişkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında affetme eğiliminin alçakgönüllülikle pozitif ve gururla negatif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bugay ve Demir'in (2011: 8) hataya ilişkin özellikler ile başkalarını affetme arasındaki ilişkiyi üniversite öğrencileri üzerinde ele alan çalışmalarında, hataya ilişkin özelliklerin üniversite öğrencilerinde başkalarını affetme düzeyinin %10'nunu açıkladığı görülmektedir.

“Hatadaki sorumluluk” ilk sırada, “hatanın yol açtığı sonuçlar” ikinci sırada ve “hatanın kimin tarafından yapıldığı” son sırada yer alarak üniversite öğrencilerinin affetme düzeylerini anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür.

Uysal (2015: 35) genç yetişkinlerde affetme eğilimleri ve dindarlık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; affetme eğiliminin demografik değişkenlerden olan yaş, medeni durum ve eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca affetme eğilimini dindarlıktaki “dini bilgi ve pratik/uygulama” boyutunun pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.

Şentepe (2016) çalışmasını Sakarya Üniversitesinde lisans öğrenimi gören 1092 öğrenci üzerinde gerçekleştirmiştir. Buna göre; dindarlığın affetmeyle, affetmenin de ruh sağlığıyla arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bunun yanında dindarlığın affetmeyi etkilerken; affetmenin de ruh sağlığını anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Ruh sağlığını en yüksek derecede yordayan ölçeğin kendini affetme boyutu olduğu tespit edilmiştir.

Çapan ve Arıcıoğlu'nun (2014), affedicilik ve psikolojik sağlık ilişkisini üniversite öğrencileri üzerinde araştırdıkları çalışmalarında bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır (Çapan ve Arıcıoğlu, 2014: 70).

Kozan, Kesici ve Baloğlu'nun (2017) öğrencilerin duyguları yönetme becerileri ile affedicilik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yürüttükleri çalışmalarında, çeşitli şekillerde duygularını ifade etme becerilerinin yüksek düzeyde kendini, durumu ve diğerlerini affetmeyle ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Kozan, Kesici ve Baloğlu, 2017: 193).

Sezer ve Murat (2020), narsistik kişilik / kırılğan narsisizm ile affedicilik ilişkisinde bağlanma biçimlerinin aracılık etkisini tespit etmek üzere bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu ilişkide güvenli bağlanmanın ve kaygılı bağlanmanın kısmi aracılık etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Sezer ve Murat, 2020: 1320).

Kübra ve Demir'in (2022) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, bireylerin romantik ilişkideki mükemmeliyetçilik seviyeleri ile affetme arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Fakat bireylerin romantik ilişkideki mükemmeliyetçilik düzeylerinin affetmeyi anlamlı şekilde etkilemediği tespit edilmiştir.

Kaleta ve Mróz'un 2021 yılında özür ile duygusal ve kararsal affetme arasındaki ilişkilerde kişilik değişkenlerinin düzenleyici rolünü inceledikleri çalışmalarında, özür

dilemenin hem duygusal hem de karar verici affetme ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Kaleta ve Mróz, 2021: 110310).

Schumann ve Walton'un 2022 yılında mağduriyetten sonra intikama karşı bağışlamanın rollerini araştırdıkları çalışmalarında mağduriyete tepki olarak affetme ve intikam almayı karşılaştırmışlardır. Sonuç olarak intikam ile karşılaştırıldığında affetmenin benliği hümanist bir noktaya getirmede etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Schumann ve Walton, 2022: 469).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

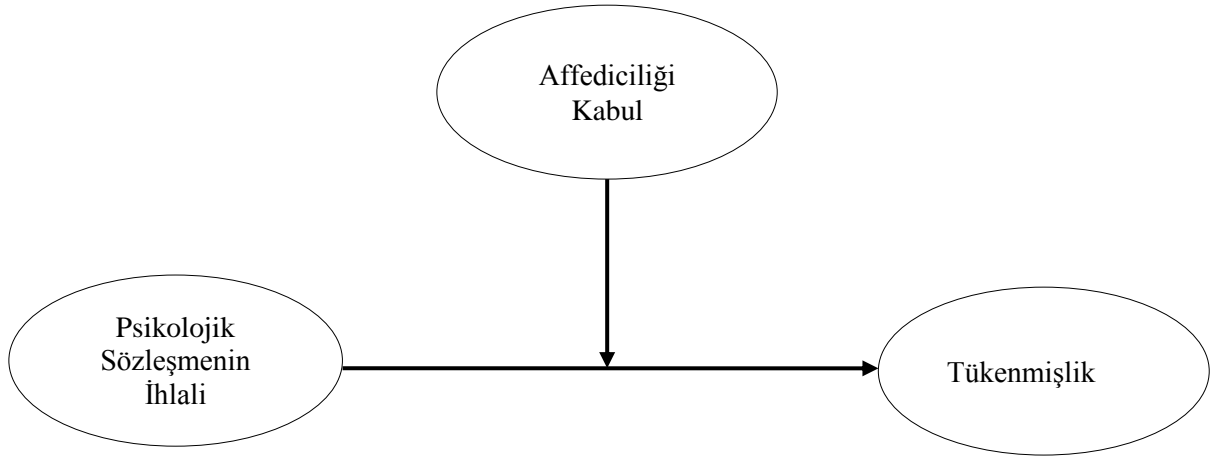
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Kamu kurumlarında çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı beklentilerini, sorumluluklarını anlamak ve çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin doğasına açıklık getirebilmek adına psikolojik sözleşmeye riayet edilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda söz konusu 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 sebep olmaktadır. 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.

Bu araştırmanın amacı; psikolojik sözleşme ihlalinin, tükenmişliğin ve affediciliğin birbiriyle anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını ve bağımsız olarak belirlenen değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırmanın en önemli amacı ise psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik ilişkisinde affediciliğin düzenleyici etkisini belirlemektir. Olumsuz bir etkiye sahip psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların tükenmişlik düzeyini arttırması beklenmektedir. Fakat affediciliğin düzeyi, psikolojik sözleşme ihlalinin tükenmişlikle olan ilişkisini düzenleyebilecek ve şiddetini azaltabilecek bir potansiyele sahip olduğu düşünülmektedir. Söz konusu değişkenleri tek bir modelde inceleyen bir araştırmanın olmamasının bu çalışmayı özgün kıldığı söylenebilir. Bu nedenle çalışmanın sonuçlarının alan yazına kayda değer bir katkı sağlaması beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda tasarlanan araştırmanın modeli Şekil 2'de gösterilmiştir. Bu modelde psikolojik sözleşmenin ihlali bağımsız değişken, tükenmişlik bağımlı değişken ve affediciliği kabul ise araştırmanın düzenleyici değişkeni olarak belirlenmiştir.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ölçekleri tek boyuttan oluşmaktadır. Bu nedenle araştırmanın modelinde herhangi bir alt boyutla ilgili bilgiye yer verilmemiştir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin birtakım sonuçları olmaktadır. Söz gelimi, çalışanların örgüte olan ilgisini ve sadakatini zedelemektedir. Bunu sonucunda kendini güvende hissetmeyen çalışanların stresi artmaktadır. Güvenin azalması ise sinik davranışlara sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların kaygı yaşamasına ve tükenmesine yol açarak motivasyonlarını düşürmektedir (Dirican, 2020). Bu durumun temel sebepleri ise çalışanların aldatılmış, ihanete ve haksızlığa uğramış hissetmesidir. Bunun sonucunda çalışanlar sözleşmenin diğer tarafına karşı kin, öfke ve kızgınlık duymaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Karcıoğlu vd., 2014). Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlalinin örgütler ve çalışanlar için olumsuz sonuçlara yol açabileceği söylenebilir.

Affediciliğin özünde ihlali affetmek vardır. Çalışanların affedici olması örgüt içerisinde yaşanan olumsuzlukları ve ihlalleri görmezden gelmelerini sağlamaktadır. Haksızlığın yarattığı öfke ve kızgınlığın yatışmasını 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 yatıştırmaktadır. 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, Salha ve Yazıt, 2017; Yasım, 2020). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin, affedicilik (Costa ve Neves, 2017; Difonzo, Alongi ve Wiele, 2020) ve tükenmişliğin de affedicilik üzerindeki etkilerini inceleyen ve anlamlı sonuçlar elde eden çalışmaların olduğu (Little, Simmons ve Nelson, 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 literatüre kayda değer bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda oluşturulan çalışmanın temel hipotezleri şu şekilde sıralanmaktadır:

H1: Psikolojik sözleşmenin ihlali, tükenmişliği anlamlı şekilde etkilemektedir.

H2: Psikolojik sözleşmenin ihlali, affediciliği kabulü anlamlı şekilde etkilemektedir.

H3: Affediciliği kabul, tükenmişliği anlamlı şekilde etkilemektedir.

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

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Kısıtlar, araştırmanın sonuçlarını olumsuz etkileyebilen ancak araştırmacı tarafından müdahale edilemeyen unsurlardır (Büyüköztürk vd., 2013). Her araştırmanın kendine özgü birtakım sınırlılıkları olmaktadır. Bu araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekildedir:

- Bu araştırmanın verileri sadece Burdur İlinde bulunan kamu kurumu çalışanlarından toplanmıştır.
- Veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Dolayısıyla araştırma, kesitsel bir niteliğe sahiptir.
- Verilerin objektif ve doğru şekilde toplanması örneklem kitlesinin kendi değerlendirmelerine ve ölçekleri doğru şekilde anlamalarına bağlı kalmıştır.
- Bu araştırma; psikolojik sözleşmenin ihlali, affediciliği kabul ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin tespitiyle sınırlı kalmıştır.

Araştırmanın söz konusu bu kısıtlarının, bulguların genellenmesiyle ilgili birtakım sorunları getirebileceği unutulmamalıdır.

4.5. Araştırmanın Varsayımları

Akademik çalışmalar; kaynağı bilimsel bilgiler, kabul görmüş düşünce ve görüşler, gözlemler ve deneyimler olan doğrulardan yola çıkılarak yürütülmektedir. Söz konusu bu doğrular araştırmanın varsayımlarını oluşturmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014; Büyüköztürk vd., 2013). Bu araştırmanın varsayımları ise şu şekildedir:

- Bu çalışmanın değişkenleriyle ilgili veri toplamada kullanılan ölçekler, geçerli ve güvenilir kabul edilmiştir.
- Araştırmanın örneklem kitlesinin ankette yer alan ölçeklerin maddelerini titizlikle okuduğu, anladığı ve samimi bir şekilde cevap verdiği varsayılmıştır.
- Toplanan verilerin analizinde izlenen istatistiksel teknikler ve yöntemler doğru kabul edilmiştir.

4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu

Araştırmanın evreni; Burdur ili sınırları içerisindeki kamu kurumu çalışanlarından oluşmaktadır. Evrenin geniş olması sebebiyle bir örneklem kitlesinin seçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Burdur ili kent merkezindeki kamu kurumu çalışanları araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Ölçekler bağlamında örneklem grubunun gerek kamu çalışanı olması gerekse de çalışma şartlarından dolayı uygun olacağı düşünülmektedir. Kolayda bir örnekleme yöntemi kullanarak kamu kurumlarında çalışan 471 kişiden veri toplanmıştır. Nitekim tarama türü çalışmalarda 200 kişilik bir örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Dolayısıyla tarama türü araştırma yöntemiyle yürütülen bu çalışmanın 471 kişilik örneklem büyüklüğünün alan yazında kabul edilen sınırın iki katından fazla olduğu görülmektedir. Toplanan anketlerin tümü analizlere dâhil edilmiştir.

Verilerin toplandığı dönemde, Covid-19 pandemisi nedeniyle ülke çapında sıkı tedbirlerin alınması, sosyal mesafeye hassasiyetin gösterilmesi ve katılımcıların sağlığını tehlikeye düşürecek her türlü eylemden kaçınılması gerektiğinden dolayı anketi uzaktan uygulamanın daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu sebeple araştırmanın verileri çevrimiçi araçlarla toplanmıştır. Bunun için anket, “Google formlar” anket yönetim platformu kullanılarak link hazırlanmıştır. Ardından link, sosyal medya kanallarıyla katılımcılara ulaştırılmıştır.

4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada psikolojik sözleşmenin ihlali, tükenmişlik ve affediciliği kabul ölçekleri kullanılmıştır.

4.7.1. 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 derecelendirme kullanılmıştır. Aykanat (2014), Psikolojik Sözleşmenin İhlali Ölçeğinin yüksek iç tutarlılık ($\alpha=,94$) düzeyine sahip olduğunu tespit etmiştir.

4.7.2. 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. Türkçeye uyarlama çalışmasında bu ölçeğin yüksek iç tutarlılık ($\alpha=,91$) düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.7.3. Affediciliği Kabul Ölçeği

Araştırma kapsamında son olarak Karaman-Kepeneci ve Nayir (2015) tarafından geliştirilen 10 maddeden ve tek boyuttan oluşan Affediciliği Kabul 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. Karaman-Kepeneci ve Nayir'in (2015) çalışmalarında bu ölçeğin yüksek iç tutarlılık ($\alpha=,87$) düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

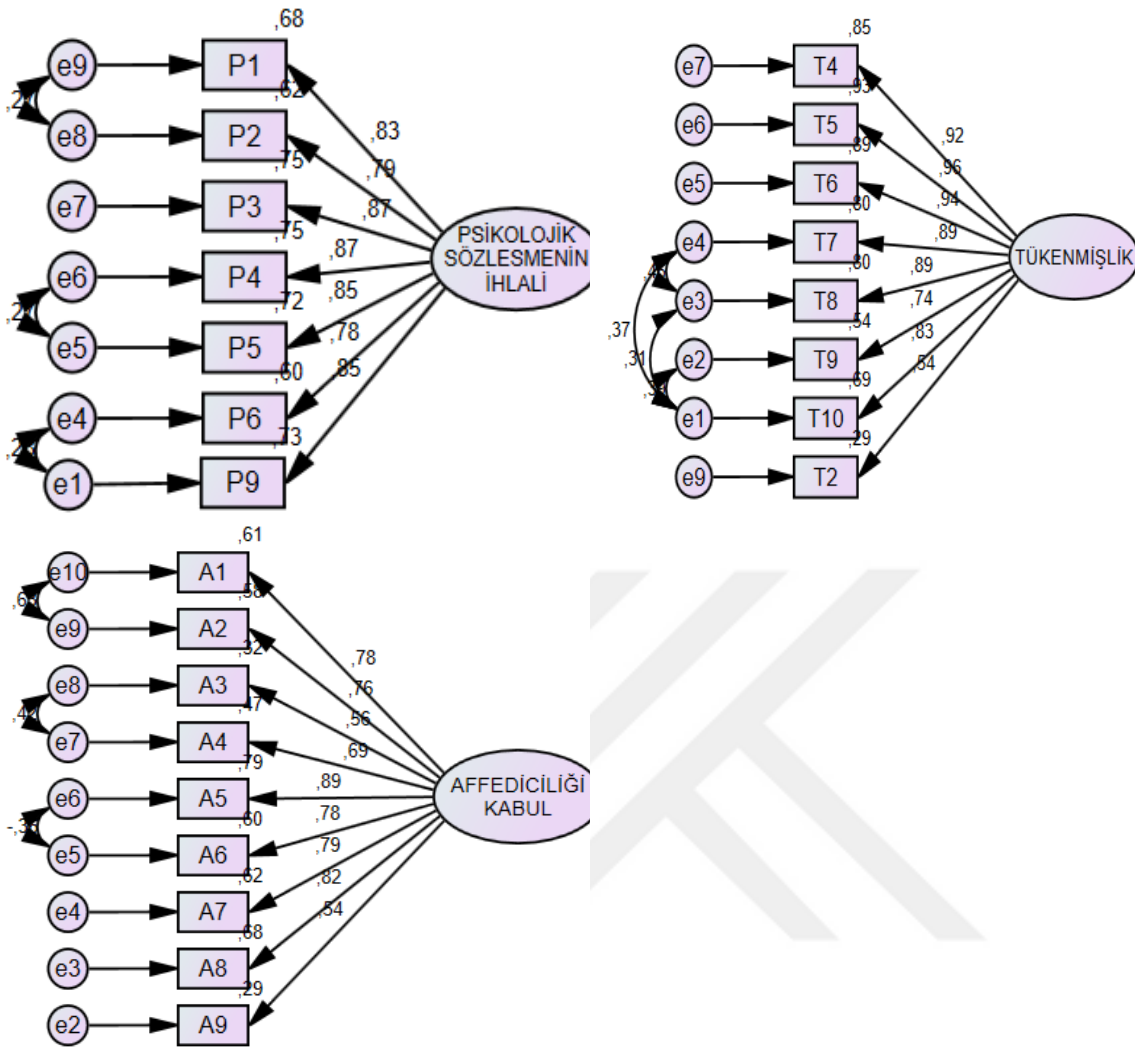
4.8. Verilerin Analizi

Araştırmanın hipotez analizlerine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada analizler SPSS 22 ve Amos 23 paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Amos programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA; daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş olan ölçeklerin, bu araştırmanın örnekleme bağlamında faktör yapısını ve madde faktör yüklerini ortaya koyarak ölçeklerin yapı geçerliliğinin doğrulamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu çalışmada kullanılan tüm ölçekler tek boyutlu olduğundan tümüne Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA analizi uygulanmıştır. Burada gözlenen değişkenlerin tümünün bir bağımsız faktör altında toplanması beklenmektedir (Gürbüz, 2019: 18; Meydan ve Şeşen, 2015: 21-25).

Yapılan analizler sonucunda psikolojik sözleşmenin ihlali, tükenmişlik ve affediciliği kabul ölçeklerinin tümü normal dağılım göstermiştir. Dolayısıyla DFA analizlerinde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi uygulanmıştır (Gürbüz, 2019; Meydan ve Şeşen, 2015). Yapılan DFA analizleri neticesinde elde edilen uyum indeksleri incelenerek modellerin uyumluluğu değerlendirilmiştir.

9 maddeden oluşan psikolojik sözleşmenin ihlali, 10 maddeden oluşan affediciliği kabul ve 10 maddelik tükenmişlik ölçeklerinin faktöriyel yapısını doğrulamak için 471 kişiden toplanan veri seti DFA Analizine tabi tutulmuştur. Bu analizler sonucunda ölçeklerin uyum indeks değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Fakat 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. Affediciliği kabul 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 atılmış ve T7↔T8, T7↔T10, T8↔T10, T9↔T10 maddeleri arasında modifikasyon işlemi yapılarak birbirine bağlanmıştır. Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Ölçeklerin yol şemaları ise Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3: Değişkenlerin Birinci Düzey DFA Modelleri

Ölçeklerin faktör yapılarının doğrulanıp doğrulanmadığına karar verebilmek için elde edilen uyum indeksleri değerleri incelenerek karar verilmiştir. Fakat birçok uyum indeksi içerisinde hangi uyum indeks değerlerinin incelenmesi gerektiği konusunda tam bir uzlaşma olmasa da genel olarak geniş örneklem ($n > 250$) üzerinde yapılan araştırmalarda; X^2 , p , X^2/df , CFI, GFI, SRMR ve RMSEA değerlerinin incelendiği ve raporlandığı görülmektedir (Gürbüz, 2019: 36). Bu araştırmada da bu indekslerin kabul edilebilir sınır değerleri dikkate alınarak ölçeklerin tespit edilen uyum indeks değerleri yorumlanmıştır (Gürbüz, 2019: 34).

Tablo 4: 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
Affediciliği Kabul	,00	88,05	3,67	,98	,96	,07	,04

Tablo 4’te sunulmuş olan bulgular incelendiğinde tüm ölçeklerin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin ihlali, affediciliği kabul ve tükenmişlik ölçeklerinin kuramsal yapılarının doğrulandığı söylenebilir.

4.9. Araştırmanın Bulguları

Tablo 5: Örneklemin 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		Alt	73	15,5
	31-40	178	37,8	Mevcut Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	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		21+ yıl	10	2,1
	Ön lisans	47	10,0	Şuana Kadar Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	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	

Tablo 5’e 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.

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.

Tablo 6: Değişkenlerin Ortalamaları, Güvenirlik ve Normal Dağılım Değerleri

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

α : Cronbach Alpha güvenirlik değeri
 \bar{X} : Ortalama

Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip değişken affediciliği kabul ($\bar{X}=3,81$; 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.

Yapılan analizler sonucunda değişkenlere normal dağılım analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda Skewness ve Kurtosis (arpıklık/basıklık) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin ise -1 ile +1 arasında olması gerektiği ifade edilirken (Gürbüz ve şahin, 2015: 208-210), Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre -1,5 ile +1,5 arasında olması durumunda da normal dağılımın sağlandığı kabul edilmektedir. Bu araştırmada kullanılan değişkenlerin değerlerinin de alan yazında ifade edilen aralıkta yer aldığı görülmüş olup normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Ölçeklerin yapı geçerliliği test edildikten sonra değişkenlerin güvenilirliği incelenmiştir. Cronbach Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği, Tablo 7’de verildiği şekilde yorumlanmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 283).

Tablo 7: Cronbach Alpha’nın Aldığı Değerler ve Yorumları

Yorum	Ölçek Güvenilir Değildir	Ölçeğin Güvenilirliği Düşük	Ölçek Oldukça Güvenilir	Ölçek Yüksek Derecede Güvenilir
α 'nın Aldığı Değer	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	$0,80 \leq \alpha < 1,00$

Tablo 7’ye göre tüm değişkenlerin Cronbach Alpha güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek bir aralıkta yer aldığı söylenebilir.

Değişkenler arasında nasıl bir ilişkinin 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).

Tablo 8: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

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

** $: p < .01$

Tablo 8’de gösterilen korelasyon değerleri incelendiğinde psikolojik sözleşmenin ihlalinin affediciliği kabul 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 Alnıaçık, 2014; Gürbüz ve Şahin, 2015). Bu araştırmanın sonucunda elde edilen regresyon analizi bulguları tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Değişkenlere İlişkin Regresyon Değerleri

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

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

Tablo 9 iki bölümden oluşmaktadır. Tablonun ilk kısmında bağımsız değişken olan psikolojik sözleşmenin ihlalinin, affediciliği kabul ve tükenmişlik değişkenleri üzerindeki etkisine dair bulgulara yer verilmiştir. Bu etkilerin tespitine yönelik kurulan regresyon modellerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Affediciliği Kabul: $F = 194,915$, $p = ,00$; Tükenmişlik: $F = 138,827$, $p = ,00$). Bu modellerin beta katsayıları incelendiğinde ise psikolojik sözleşmenin ihlalinin affediciliği kabulü anlamlı bir şekilde negatif ($\beta = -,542$, $p < ,05$), tükenmişliği ise pozitif ($\beta = ,478$, $p < ,05$) şekilde etkilediği görülmektedir. Affediciliği kabul 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 affediciliği kabulün tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu aşamada kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F = 194,915$, $p = ,00$). Buna göre affediciliği kabulün, tükenmişliği ($\beta = -,289$, $p < ,05$) anlamlı ve negatif şekilde yordadığı görülmektedir. Tükenmişlikteki değişimin yaklaşık olarak %8'inin ($Adj.R^2 = ,081$) affediciliği kabul değişkeninden kaynakladığı tespit edilmiştir.

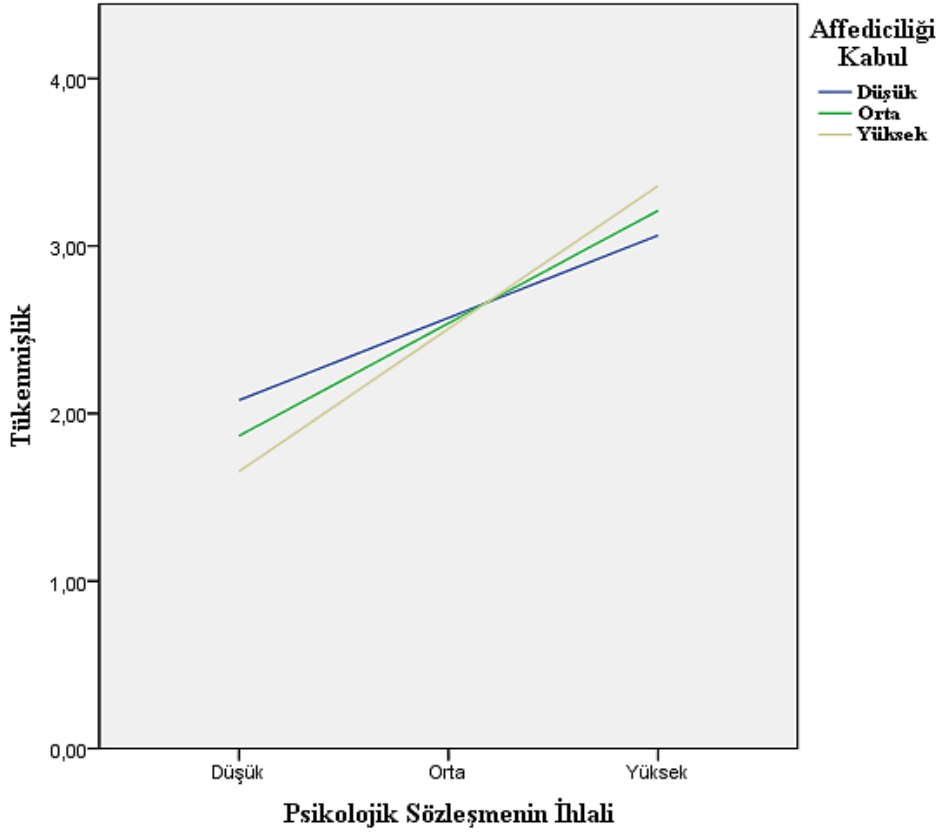
Araştırmanın önemli hipotezlerinden biri de affediciliği kabulün düzenleyici etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Düzenleyici etki ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle ilişkisinin hangi durumlarda değiştiğini ortaya koymaktadır. Düzenleyici değişken bu ilişkinin yönünü ve şiddetini etkilemektedir.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

Düzenleyici etkiyi ortaya koymak için Andrew F. Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process Makrosu kullanılmıştır. Bu amaçla 471 gönüllü katılımcıdan veri toplanmıştır. 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 significant (p) değeri 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 ya sıfırdan küçük ya da sıfırdan büyük olması gerekmektedir (Hayes, 2013; Gürbüz, 2019).

Tablo 10: 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
Affediciliği Kabul (W)	-,5393	,1392	-3,8727	,0001	-,8129	-,2656
Etkileşimsel Etki (X.W)	,2797	,0705	3,9699	,0001	,1413	,4182
Affediciliği Kabul						
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		R²		F	p
	,5048		,2548		53,2271	,000

Tablo 10’da 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 affediciliği kabulün tükenmişlik üzerindeki etkileşimsel etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır (β =,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 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Düzenleyici Değişken Etkilerinin Grafiksnel Gösterimi

Tablo 10’da verilen değerler ve Şekil 3’de gösterilen grafik incelendiğinde düzenleyici değişken olan affediciliği kabulün 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 affediciliği kabul değişkeni tarafından düzenlendiğini göstermektedir.

SONUÇ

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 sürüklenmektedir. 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 affediciliği kabul 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, affediciliği kabulü negatif etkileyerek düşürdüğü ancak tükenmişliği pozitif etkileyerek arttırdığı ortaya çıkmıştır. Affediciliği kabulün 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, tükenmişlik ile pozitif yönde anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Üçok (2012), Üçok ve Torun (2014), Cinnioğlu, Salha ve Yazıt (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, affediciliği kabul üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. Bu sonuç, Costa ve Neves'in (2017), Difonzo, Alongi ve Wiele'nin (2020) yapmış oldukları çalışmalarında ulaşılmış oldukları sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada affedicilik ve tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Little, Simmons ve Nelson (2007), Chan (2010) ve Torkamani ve arkadaşlarının (2018) yapmış oldukları çalışmalarında ulaşılmış oldukları sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

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 kefelerindeki 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 zedelenir. 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 Denge 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.

Öneriler

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 ciddiyle 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 STK'lar üzerinde tekrarlanabilir.



KAYNAKLAR

Abelson, R. P. and Rosenberg, M. J. (1958). "Symbolic Psycho- Logic: A Model Of Attitudinal Cognition". *Behavioral Science*, 3(1), pp.1-13.

Aggarwal, U. and Bhargava, S. (2009). "Reviewing The Relationship Between Human Resource Practices And Psychological Contract And Their İmpact On Employee Attitude And Behaviours: A Conceptual Model". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 1, pp., 4-31.

Akça, Y. (2021). "İş Stresi Ve Tükenmişlik Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havacılık Sektörü Çalışanları Örneği". *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), ss. 557-566.

Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). "İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41(41), ss. 7-24.

Anderson, N. and Schalk, R. (1998). "The psychological contract in retrospect and prospect". *Journal of Organizational Behavior*. 19, pp. 637-647.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), ss. 69-96.

Arı Sağlam, G. ve Bal Çına, E. (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), ss. 131-148.

Arsu, R. A. (2017). *Çalışanlarda Affedicilik İle Ruh Sağlığı İlişkisinin İncelenmesi*, İstanbul; İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). "Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical İntegration", *Journal Of Organizational Behavior*, 24, pp. 491-509.

Asıcı, E. (2013). *Öğretmen Adaylarının Affetme Özelliklerinin Öz-Duyarlık Ve Benlik Saygısı Açısından İncelenmesi*, İzmir; Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aslan, Ş. ve Uyar, S. (2018). “Psikolojik Sözleşme İhlali İle Hissettirdiklerinin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 33(1), ss.1-38.

Aslanov, K. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, İzmir; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aydın, F. T. (2017). "Pozitif Bir Karakter Gücü Olarak Affedicilik". *The Journal Of Happiness & Well-Being*, 5(1), ss. 1-22.

Aydoğan, S. S., ve Bostancı, A. B. (2021). “Öğretmenlerin Duygusal Emek Gösterimleri İle Psikolojik Sözleşmeye Uyuma Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(36), ss. 2637-2674.

Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi Ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama*, Erzurum; Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ayten, A. (2009). “Affedicilik Ve Din: Affetme Eğilimi Ve Dindarlıkla İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 37(2), ss. 11-128.

Azam, K., Khan, A. and Alam, M. T. (2017). “Causes And Adverse Impact Of Physician Burnout: A Systematic Review”. *J Coll Physicians Surg Pak*. 27(8), pp. 495-501.

Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., and 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), pp. 143-158.

Başol, G. ve Altay, M. (2009). “Eğitim Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), ss. 191-216.

Bayram, S. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Affedicilik Alguları İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Rize; Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bekaroğlu, M. A. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*, İstanbul; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bell, C. M., Davis, D. E., Griffin, B. J., Ashby, J. S. and Rice, K. G. (2017). "The Promotion Of Self-Forgiveness, Responsibility, And Willingness To Make Reparations Through A Workbook Intervention". *The Journal Of Positive Psychology*, 12(6), pp. 571-578.

Bem, J. R., Strelan, P. and Proeve, M. (2021). "Roads Less Travelled To Self-Forgiveness: Can Psychological Flexibility Overcome Chronic Guilt/Shame To Achieve Genuine Self-Forgiveness?". *Journal Of Contextual Behavioral Science*, 21, pp. 203-211.

Bozkır, A. ve Fidan, A. "Spor İşletmelerinde Mantar Yönetim Anlayışının Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi". *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), ss. 18-31.

Bugay, Aslı ve Demir Ayhan (2011). "Hataya İlişkin Özelliklerin Başkalarını Affetmeyi Yordaması," *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (35), ss. 8-17.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014). "İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi". *Ege Academic Review*, 14(4), ss. 583-596.

Camci, G. ve Kavuran, E. (2021). "Hemşirelerin İş Stresi Ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Meslek Ve Yaşam Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi". *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 24(2), ss. 274-283.

Cassar, V. (2001). "Violating Psychological Contract Terms Amongst Maltese Public Service Employees". *Occurrence And Relationships. Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 16(3), pp. 194 – 208.

Celayir, G. D. (2020). *Spiritüel İyi Oluş Ve Öz-Duyarlık Arasındaki İlişkide Affetmenin Aracı Rolü*, İstanbul; Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Chan, D. W. (2010). “Teacher Burnout Revisited: Introducing Positive Intervention Approaches Based On Gratitude And Forgiveness”. *Educational Research Journal*, 25(2), pp. 165-186.

Chao, J. M., Cheung, F. Y., and Wu, A. M. (2011). “Psychological Contract Breach And Counterproductive Workplace Behaviors: Testing Moderating Effect Of Attribution Style And Power Distance”. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), pp. 763-777.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), ss.1-16.

Cinnioğlu, H., Salha, H.ve Yazıt, H. (2017). “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Psikolojik Sözleşme İhlal Algılarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi Tekirdağ Örneği”. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), ss. 45-58.

Cordes, C. L. and T. W. Dougherty (1993), “A Review And An Integration Of Research On Job Burnout”, *The Academy of Management Review*, Vol. 18 (4), pp. 621 – 656.

Costa, S. P. and 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, pp. 124-136.

Coyle-Shapiro, J. A. and Neuman, J. H. (2004). “The Psychological Contract And Individual Differences: The Role Of Exchange And Creditor Ideologies”. *Journal Of Vocational Behavior*, 64(1), pp. 150-164.

Çapan, B. E. (2018). “Secure Attachment And Forgiveness: The Mediating Role Of Psychological Resilience Güvenli Bağlanma Ve Affedicilik: Psikolojik Sağlamlığın Aracılık Rolü”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), ss. 280-292.

Çapan, B. E. ve Arıcıoğlu, A. (2014). “Psikolojik Sağlamlığın Yordayıcısı Olarak Affedicilik/Forgiveness As Predictor Of Psychological Resiliency”. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), ss. 70-82.

Çapri, B. (2006). “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), ss. 62-77.

Çardak, M. (2012). *Affedicilik Yönelimli Psiko-Eğitim Programının Affetme Eğilimi, Belirsizliğe Tahammülsüzlük, Psikolojik İyi Oluş, Sürekli Kaygı Ve Öfke Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Sakarya; Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Çardak, M. (2013). “Güncel Psikolojik Kavramlar I Pozitif Psikoloji”. *Affedicilik*. (Ed. Ahmet Akın). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları 2, ss. 206-221.

Çelikkol, Ö. (2019). *Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Isparta; Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Çetin, F. ve Basım, H. N. (2014). “Örgütsel Davranış”. *Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler*. (Ed. Ünsal Sığırı, Ed. Sait Gürbüz). İstanbul: Beta Yayınevi, ss. 94-123.

Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Afyon; Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çobanoğlu, N. F. (2021). *Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi ve Algılanan Stres Düzeyinin Gastrointestinal Semptomlar İle İlişkisi*, İstanbul; İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi.

Dabos, G. E., and Rousseau, D. M. (2004). “Mutuality And Reciprocity In The Psychological Contracts Of Employees And Employers”. *Journal Of Applied Psychology*, 89(1), pp. 52.

Dağlı, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul; Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C., and Breevaart, K. (2021). “New Directions İn Burnout Research”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, pp. 1-6.

Demirgil, Z. (2021). “Kronik İşgören Hastalıkları Nedenleri, Sonuçları ve Çareleri”. *Tükenmişlik*. (Ed. Muhammet Hamdi Mücevher, Ed. Zeynep Demirgil). Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 53-78.

Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Alguları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi*, Ankara; Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

DiFonzo, N., Alongi, A. and Wiele, P. (2020). “Apology, Restitution, And Forgiveness After Psychological Contract Breach”. *Journal Of Business Ethics*, 161(1), pp. 53-69.

Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). “Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), ss. 205-227.

Dil Şahin, M. (2015). “Örgütsel Davranışta Güncel Konular”. *Psikolojik Sözleşme*. (Ed. Derya Ergun ÖZLER). Bursa: Ekin Yayınlar, ss. 81-89.

Dirican, A. H. (2020). *İstismarcı Yönetim Ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışanların İşe Gömülmüşlükleri Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü*, Gebze; Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Dirik, D. ve Gürsel, İ. (2020). “Örgütsel Davranış Ve İş Hukukuna Yansımaları”. *İş Hukuku Boyutuyla Çalışma Yaşamında İşe Bağlı Stres ve Tükenmişlik*. (Ed. Sevinç Köse, Ed. Mustafa Alp). Ankara: Seçkin Yayınevi, ss. 59-100.

Doğan, M. (2021). “Üniversite Öğrencilerinin Kader Algıları: Metaforik Bir Araştırma. Kader”. *Kader*, 19(2), ss. 645-677.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), ss. 47-80.

Dolgun, U. (2012). “Örgütsel Davranışta Güncel Konular”. *Tükenmişlik Sendromu*. (Ed. Derya Ergun Özler). Bursa: Ekin Yayınları, ss. 287- 312.

Downie, R.S. (1965). “Forgiveness. The Philosophical Quarterly”, 15 (59), pp.128- 134.

Droll, D.M. (1984). *Forgiveness: Theory And Research*. University of Nevada; Unpublished Doctoral Dissertation,

Ekiz T. ve Dönmez, E. (2021). “Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme Düzeyinin Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi”. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 8(19), ss. 9-22.

Elden, B. (2017). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü*, Nevşehir; Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Enright, R. D. (1996). “Counseling Within The Forgiveness Triad: On Forgiving, Receiving Forgiveness, And Self Forgiveness”. *Counseling and Values*, 40(2), pp. 107-126.

Enright, R. D. and Fitzgibbons, R. P. (2000). “Helping Clients Forgive: An Empirical Guide For Resolving Anger And Restoring Hope”. Washington, DC: American Psychological Association.

Enright, R.D. and The Human Development Study Group (1994). Piaget On The Moral Development Of Forgiveness: Identity Or Reciprocity. *Human Development*, 37, pp. 63-80.

Envergil, D. (2018). *Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme Algılarının Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Ankara; Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Erdal Akyüz, N. (2014). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği*, Aksaray; Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, E. (2018). *Öğretmenlerin Affediciliğinin İş Doyumuna Etkisi*, İstanbul; Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Esen, Ü. B. ve Esen, F. (2021). “Siber Zorbalığın Çalışanların İşe Tutkunluk Ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), ss. 45-68.

Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Freedman, S. R. and Enright, R. D. (1996). “Forgiveness As An İntervention Goal With İncest Survivors”. *Journal Of Consulting And Clinical Psychology*, 64, pp. 983–992.

Freudenberger, H. J. (1974). “Staff Burnout”. *Journal of Social Issues*. Vol. 30, pp. 159 – 165.

Gao, F., Li, Y. and Bai, X. (2022). “Forgiveness And Subjective Well-Being: A Meta-Analysis Review”. *Personality And Individual Differences*, 186, pp.111-350.

Gerçek, M. (2021). *İş Yaşamında Psikolojik Sözleşme Çalışan ve Örgüt Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Gerçek, M.ve Elmas-Atay, S. (2021). “Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Sözleşmenin İçeriği ve Yerine Getirilmesi Üzerindeki Etkileri”. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), ss. 268-281.

Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). “Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4(4), ss. 172-187.

Glaeser, M. (2008). “What Does It Take To Let Go? An İntigation İnto The Facilitating And Obstructing Factors Of Forgiveness–The Therapist's Perspective”. *Counselling Psychology Quarterly*, 21(4), pp. 337-348.

Gökkaya, A. (2020). *Anne Babaların; Enneagram Bilgisi, Ebeveyn Tutumları Ve Affedicilik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, İstanbul; Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Guest, D. E. (1998). "Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?. Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior". 19(S1), pp. 649-664.

Guest, D.E. ve Conway, N. (2002). "Communicating The Psychological Contract: An Employer Perspective". *Human Resource Management Journal*. 12 (2), pp. 22-38.

Gulzar, S., Ayub, N., ve Abbas, Z. (2021). "Examining The Mediating-Moderating Role Of Psychological Contract Breach And Abusive Supervision On Employee Well-Being İn Banking Sector". *Cogent Business & Management*, 8(1), pp. 1-19.

Güler, N. H. (2021). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Emeği Anlamak*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). "Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), ss. 7-29.

Gündüz, B. (2005). "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1). ss. 152-166.

Güney, M. ve Turan, M. (2021). "Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), ss. 356-374.

Gürbüz, S. (2019). *AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler Ve Uygulamalı Analizler (IBM AMOS Uygulamalı, Örnek Veri Setleri)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güriş, S., Akyurt, N. ve Angı, A. (2012). *Akademisyenler ve Yabancı Dil*. İstanbul: Der Yayınevi.

Hall, J. H. and Fincham, F. D. (2005). "Self-Forgiveness: The Stepchild Of Forgiveness Research". *Journal Of Social Clinical Psychology*, 24(5), pp. 621-637.

Hargrave, T. D. and Sells, J. N. (1997). "The development of a Forgiveness Scale". *Journal of Marital and Family Therapy*, 23(1), pp. 41-62.

Harmancı Seren, A. K. (2020). “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Davranış Araştırma ve Olgularla”. *Tükenmişlik*. (Ed. Afsun Ezel Esatoğlu, Ed. Sabahattin Tekingündüz). Ankara: Siyasal Kitabevi, ss. 207-226.

Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2019). “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracı Rolü”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (72), ss. 2129-2151.

Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regressionbased Approach*. New York: Guilford Press.

Hayward, R. D. and Krause, N. (2013). “Trajectories Of Change İn Dimensions Of Forgiveness Among Older Adults And Their Association With Religious Commitment”. *Mental Health, Religion & Culture*, 16(6), pp. 643-659.

Hicks, M. (2007). *Generation And The Psychological Contract: How Civil Service Reform İs Perceived By Public Sector Workers*. The Florida State University: ProQuest Dissertations Publishing.

Hodgson, L. K. and Wertheim, E. H. (2007). “Does Good Emotion Management Aid Forgiving? Multiple Dimensions Of Empathy, Emotion Management And Forgiveness Of Self And Others”. *Journal of Social and Personal Relationships*, 24(6), pp. 931-949.

Hoyt, W. T. ve McCullough, M. E. (2005). “Issues İn The Multimodal Measurement Of Forgiveness”. *Handbook of Forgiveness*. (Ed. E. L. Worthington Jr). New York: Brunner-Routledge, 109-123.

Hökelekli, H. (2013). *Psikoloji, Din ve Eğitim Yönüyle İnsani Değerler*. İstanbul: Değerler Eğitim Merkezi Yayınları.

İnal, F. (2022). *Kurum Kültürü ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi: Bilecik Defterdarlığı Örneği*, Bilecik; Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İslamoğlu, A. H. ve Almaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

İşcan, H. (2021). *Psikolojik İyi Oluş Özelliklerinin Yordayıcısı Olarak Affetme Ve Dini Başa Çıkma İlişkisi*, Sakarya; Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”. *Journal Of Istanbul Faculty Of Medicine*, 68(1), ss. 29-32.

Kahill, S. (1988). “Symptoms Of Professional Burnout: Areview Of The Empirical Evidence”, *Canadian Psychology*, Vol. 29, pp. 284 – 297.

Kaletka, K. and Mróz, J. (2021). “The Effect Of Apology On Emotional And Decisional Forgiveness: The Role Of Personality”. *Personality And Individual Differences*, 168, pp. 1-7.

Kanbur, E. ve Ali, A. Y. (2020). “Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi”. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), ss. 531-549.

Kara, E. (2009). “Dini ve Psikolojik Açından Bağışlayıcılığın Terapötik Değeri”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (8), ss. 221–229.

Karakelle, S. B. (2017). “Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular”. *Tükenmişlik Sendromu*. (Ed. Ersin Kavi). Bursa: Dora Yayınevi, ss. 15-28.

Karaman Kepenekci, Y.ve Nayir, K. F. (2015). “Örgütsel Affedicilik Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Öğretmenlerin Örgütsel Affediciliğe İlişkin Görüşleri”. *Mersin University Journal Of The Faculty Of Education*, 11(3), ss. 922-934.

Karcioglu, F., Aykanat, Z. ve Cınar, O. (2014). “The İmpact 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), ss. 74-86.

Kaynak, Ü. (2020). “Karakter Güçleri Ve Erdemler”. *Ölçülülük*. (Ed. Şerife Işık). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, ss. 198-222.

Keskinoğlu M. Ő. ve Akbulut Z. (2020). “Tüm Kavram Ve Yaklaşımlarıyla Pozitif Psikoloji”. *Pozitif Psikolojide Kişilerarası Yaklaşım Odaklı Kavramları*. (Ed. Durmuş Ümmet). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 59-86.

Kılıç, G., Özdemir, N. ve Akerik, M. (2019). “Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), ss. 310-324.

Kılıç, O. (2021). *Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Ve Psikolojik Sağlamlığın Affetme Üzerine Etkisinin İncelenmesi*, İstanbul; Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kılıçaslan, S. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama*, İzmir; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kızılcın, S. ve Demiral, G. (2021). “Kabin Ekibinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi: Bir Özel Havayolu Őirketi Örneği”. *Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi*, 2(1), ss. 17-46.

Kiazad, K., Seibert, S. E., and Kraimer, M. L. (2014). “Psychological Contract Breach And Employee İnnovation: A Conservation Of Resources Perspective”. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 87(3), pp. 535-556.

Kickul, J. (2001). “When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions To Unfair Processes And Treatment”. *Journal Of Business Ethics*, 29(4), ss. 289-307.

Kidder, D. L., and Buchholtz, A. K. (2002). “Can Excess Bring Success? CEO Compensation And The Psychological Contract”. *Human Resource Management Review*, 12(4), pp. 599-617.

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Koç, M., İskender, M., Çolak, T. S. ve Düşünceli, B. (2016).” Investigation Of The Effect Of İntolerance Of Uncertainty And The Effect Of Anger Control On The Relationship Between Forgiveness And Psychological Well-Being Through Structural Equation Modelling”. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), ss. 201-209.

Koçak, S. S. (2020). “Okulda Pozitif Psikoloji Uygulamaları 12-18 Yaş Öğrencilerine Yönelik Grup Rehberliği Etkinlikleri”. *Affetme*. (Ed. Şerife Işık). Pegem Akademi Yayıncılık, ss. 48-71.

Korkmaz, F. (2020). “21. Yüzyılda Örgütsel Davranışta 21 Güncel Yaklaşım”. *Örgütsel Affedicilik*. (Ed. Gülbeniz Akduman, Ed. Fatma Korkmaz). Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 179-204.

Kotter, J. P. (1973). “The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process”. *California Management Review*, 15(3), pp. 91-99.

Kozan, H. İ. Ö., Kesici, Ş.ve Baloğlu, M. (2017). “Affedicilik Ve Duyguları Yönetme Becerisi Arasındaki Çoklu İlişkinin İncelenmesi”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 15(34), ss. 193-215.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. and Christensen, K. B. (2005). “The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool For The Assessment Of Burnout”. *Work & Stress*, 19(3), pp. 192-207.

Kurt, K. ve Demir, M. 2022. “Romantik İlişkilerde Mükemmeliyetçilik Ve Affetme”. *International Journal of Social And Humanities Sciences*, 6(1), ss. 61-76.

Kwon, I., Lee, J., Wang, R. and Kim, S-J. (2018). “The Role Of Confucianism In The Formation Of Psychological Contracts”. *Evidence From China, Social Behavior And Personality*, 2018, 46(9), pp.1499–1512.

Lee, H., R. Song., Y. S. Cho., G. Z. Lee. and B. Daly (2003). “A Comprehensive Model For Predicting Burnout İn Korean Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, 44 (5), pp. 534 – 545.

Lester, S. W., Claire, E. and Kickul, J. (2001). “Psychological Contracts İn The 21 St Century: What Employees Value Most And How Well Organizations Are Responding To These Expectations”. *Human Resource Planning*, 24(1), ss. 10-21.

Liao-Troth, M. A. (1999). *The Psychological Contract Of Volunteer Workers And Its Consequences*. The University of Arizona.

Little, L. M., Simmons, B. L. and Nelson, D. L. (2007). "Health Among Leaders: Positive And Negative Affect, Engagement And Burnout, Forgiveness And Revenge". *Journal Of Management Studies*, 44(2), pp. 243-260.

Macit, M. (2021). "Üniversite Öğrencilerinde Tükenmişlik Ve Yaşam Tatmini: KSÜ Öğrencileri Üzerine bir Çalışma". *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), ss. 263-290.

Macit, M. ve Ekim, H. (2020). "Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(1). ss. 323-333.

Maier, C., Laumer, S. and Eckhardt, A. (2015). "Information Technology As Daily Stressor: Pinning Down The Causes Of Burnout. *Journal Of Business Economics*". 85(4), pp. 349-387.

Malach-Pines, A. (2005). "The Burnout Measure, Short Version", *Internationa Journal Of Stress Management*, 12(1), pp.78-88.

Malek Zadeh Torkamani, P., Aminpoor, M., Bakhtiari Said, B. and Khalili, G. (2018). "The Effectiveness Of Forgiveness-Based İntervention On Couple Burnout İn Women Affected By İnfidelity Of Spouse". *Zanko Journal Of Medical Sciences*, 19(60), pp. 31-45.

Maslach, C. And S. E. Jackson (1981). "The Measurement Of Experienced Burnout". *Journal Of Occupational Behavior*, Vol. 2, pp. 99 – 113.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). "Job Burnout". *Annual Reviews of Psychology*, 52, pp. 397-422.

McCullough, M. E., Bellah, C. G., Kilpatrick, S. D., and Johnson, J. L. (2001). "Vengefulness: Relationships With Forgiveness, Rumination, Well-Being, And The Big Five". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(5), pp. 601-610.

McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington Jr, E. L., Brown, S. W. and Hight, T. L. (1998). "Interpersonal Forgiving İn Close Relationships: II. Theoretical Elaboration And Measurement". *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), pp. 1586-1603.

McCullough, M. E., Worthington Jr, E. L. And Rachal, K. C. (1997). "Interpersonal Forgiving In Close Relationships". *Journal Of Personality And Social Psychology*, 73(2), pp. 321.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Millward, L. J., and Hopkins, L. J. (1998). "Psychological Contracts, Organizational And Job Commitment". *Journal Of Applied Social Psychology*, 28(16), pp. 1530-1556.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Adana; Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Moran, C. ve Çoruk, A. (2022). "İlköğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki". *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 11(1), ss. 27-42.

Morrison, E. W. and Robinson, S. L. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops". *Academy Of Management Review*, 22(1), ss. 226-256.

Muresanu, D. (2017). "Theoretical Approach Of The Measure Of The Psychological Contract Of Employees". *The Annals Of The University Of Oradea*, 405.

Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2020). "Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesi". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), ss.343-362.

Ndone, J.,and Park, J. (2022). "Crisis Communication: The Mediating Role Of Cognitive And Affective Empathy In The Relationship Between Crisis Type And Crisis Response Strategy On Post-Crisis Reputation And Forgiveness". *Public Relations Review*, 48(1), pp. 102136.

Nicholson, N. and Johns, G. (1985). "The Absence Culture And Psychological Contract—Who's In Control Of Absence?". *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 397-407.

North, J. (1987). "Wrongdoing And Forgiveness". *Philosophy*, 42, pp. 499-508.

Oğuzberk, M. ve Aydın, A. (2008). “Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik”. *Klinik Psikiyatri*, 11(4), ss. 167-179.

Orathinkal, J. and Vansteenwegen, A. (2006). “The Effect Of Forgiveness On Marital Satisfaction İn Relation To Marital Stability”. *Contemporary Family Therapy*, 28(2), pp. 251-260.

Ostendorf, C. L. (2000). *Effects O F A Forgiveness Education İntervention With Adult Children Of Alcoholics*. University Of Wisconsin Madison.Unpublished, Doctoral Dissertation.

Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). “Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16). ss. 1-10.

Örs, F. ve Karademir, Ç. A. “Duygusal Zekâ Ve Tükenmişlik: Bibliyometrik Bir Çalışma”. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), ss. 1-15.

Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). “Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi-Psychological Contract: Conceptual Framework And a Content Analysis”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), ss. 141-154.

Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2010). “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), ss.1-19.

Özmen, C. (2021). “Covid 19 Pandemi Sürecinde Çalışma Yaşamındaki Değişime Örgütsel Davranış Konuları Perspektifinden Bakış”. *Covid-19 Pandemi Sürecinde Tükenmişlik ve Teknoloji Okuryazarlığı İlişkisi*. (Ed. Ebru Ertürk). Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 145-172.

Öztürk, M., Eryeşil, K. ve Damar, A. (2018). “Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”. *Turkish Studies*, 13(26), ss. 985-1000.

Petersitzke, M. (2009). “Supervisor Psychological Contract Management. *In Supervisor Psychological Contract Management*”. pp. 131-142.

Pines, A.M. and Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes And Cures*. New York: Free Press.

Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz*, Tokat; Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Polatçı, S. ve Aydın, N. C. (2022). “Çalışanların Duygusal Zekâ Ve Kişi-İş Uyumu Düzeylerinin Tükenmişliğe Etkisi”. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(1), ss. 48-63.

Rao, X., Wang, W., Luo, S., Qiu, J. and Li, H. (2022). “Brain Structures Associated With Individual Differences In Decisional And Emotional Forgiveness”. *Neuropsychologia* , pp. 1-36.

Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., and Esposito, S. R. (2008). “Effects Of Psychological Contract Breach On Organizational Citizenship Behaviour: Insights From The Group Value Model”. *Journal of Management Studies*, 45(8), pp. 1377-1400.

Richards, N. (1988). “Forgiveness”. *Ethics*, 99 (1), pp. 77-97.

Robinson, S. L. (1996). “Trust And Breach Of The Psychological Contract”. *Administrative Science Quarterly*, pp. 574-599.

Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (1995). “Psychological Contracts And OCB: The Effect Of Unfulfilled Obligations On Civic Virtue Behavior”. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(3), pp. 289-298.

Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994). “Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm”. *Journal Of Organizational Behavior*, 15(3), pp. 245-259.

Robinson, S. L. ve Wolfe Morrison, E. (2000). “The Development Of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study”. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), pp. 525-546.

Rousseau, D. (1995). “Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements”. *Sage Publications*.

Rousseau, D. (2004). "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate". *Academy of Management Executive*, 18 (1), pp. 120-127.

Rousseau, D. M. (1989). "Psychological And Implied Contracts In Organizations". *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 2(2), pp. 121-139.

Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Imge Kitabevi.

Sarıçam, H. ve Biçer, B. (2015). "Affedicilik Üzerinde Ahlaki Değer Ve Öz-Anlayışın Açıklayıcı Rolü". *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), ss. 109-122.

Satıcı, S. A. (2016). *Üniversite Öğrencilerinin Affetme, İntikam, Sosyal Bağlılık ve Öznel İyi Oluşları: Farklı Yapısal Modellerin Denenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Eskişehir; Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Schumann, K. and Walton, G. M. (2022). "Rehumanizing The Self After Victimization: The Roles Of Forgiveness Versus Revenge". *Journal Of Personality And Social Psychology*, 122(3), pp. 469.

Scobie, E. D., and Scobie, G. E. W. (1998). "Damaging Events: The Perceived Need For Forgiveness". *Journal For The Theory Of Social Behaviour*, 28(4), pp. 373-402.

Sevimli, E. (2022). *Pandemi Döneminde 6-18 Yaş Grubundaki Özel Gereksinimli Çocukların Annelerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Aile İşlevselliğinin İncelenmesi*, Ankara; Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sezenöz, Z. (2021). *Örgütlerde Kayırmacılık, Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Ankara; Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sezer, S. (2019). "Narsistik Kişilik Özellikleri İle Affedicilik Arasındaki İlişki: Bağlanma Stilllerinin Aracı Rolü". Gaziantep; Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sezer, S. ve Murat, M. (2020). "Narsistik Kişilik Özellikleri İle Affedicilik Arasındaki İlişki: Bağlanma Stilllerinin Aracı Rolü". *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(22), ss. 1320-1345.

Sezgin, O. ve Uçar, Z. (2021). “Psikolojik Sözleşme İhlali İle Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Rolü”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), ss. 225-248.

Sharif, I., Wahab, S. R. A. ve Sarip, A. (2017). “Psychological Contract Breach And Feelings Of Violation: Moderating Role Of Age-Related Difference”. *International Journal Of Asian Social Science*, 7(1), pp. 85-96.

Sharpe, A. (2002). “The Psychological Contract İn A Changing Work Environment”. *Hi-Res Theme Paper, Nottingham: The Nottingham Trent University*.

Sikaras, C., Ilias, I., Tselebis, A., Pachi, A., Zyga, S., Tsironi, M. and Panagiotou, A. (2022). “Yunanistan'daki COVID-19 Salgını Sırasında Hemşirelik Personelinin Yorgunluğu Ve Tükenmişliği”. *Amaç Halk Sağlığı*, 9 (1), ss. 94.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: pearson, pp. 481-498.

Tagay, Ö. ve Cırcır, O. (2021). “Okulda Pozitif Psikoloji Kuramdan Uygulamaya”. *Okulda Affetmenin Desteklenmesi*. (Ed. Gökmen Arslan, Ed. Murat Yıldırım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, ss. 129-143.

Tallman, R. (2001). *Needful Employees, Expectant Employers And The Development And Impact Of Psychological Contracts İn New Employees*.

Taysi, E. (2007). *İkili İlişkilerde Bağışlama: İlişki Kalitesi Ve Yüklemelerin Rolü*, Ankara; Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Tekli, C. (2021). *Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali ve Çalışan Performansı İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Balıkesir; Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Thompson, L. Y., Snyder, C. R., Hoffman, L., Michael, S. T., Rasmussen, H. N., Billings, L. S. and Roberts, D. E. (2005). “Dispositional Forgiveness Of Self, Others, And Situations”. *Journal of personality*, 73(2), pp. 313-360.

Top, S. (2012). “Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), ss. 201-227.

Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme”. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss. 25-36.

Topcu, M. K. ve Basım, H. N. (2015). “Kavramsal Bağlamı Ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), ss. 83-104.

Toussaint, L., Gall, A. J., Cheadle, A. and Williams, D. R. (2020). “Let It Rest: Sleep And Health As Positive Correlates Of Forgiveness Of Others And Self-Forgiveness”. *Psychology & Health*, 35(3), pp. 302-317.

Turan, H. ve Akkaynak, M. (2021). “Covid-19 Pandemisinde Özel Gereksinimli Çocuklar İle Çalışan Öğretmenlerde Sağlık Anksiyetesinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi”. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 8(2), ss. 577-588.

Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (2000). “Re- Examining The Effects Of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations And Job Dissatisfaction As Mediators”. *Journal Of Organizational Behavior*, 21(1), pp. 25-42.

Tuzlukaya, Ş.ve Kırkbeşoğlu, E. (2015). “Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleşme Boyutlarına Etkisi”. *Journal Of International Social Research*, 8(38). ss. 969-979

Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2012). “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), ss. 93-110.

Tümkaya, S., Çam, S. ve Çavuşoğlu, G. (2009). "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), ss.387–398.

Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Erzurum; Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Türközü, Ö. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Çağrı Merkezi Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul; Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tyagi, A. ve Agrawal, R. K. (2010). “Emerging Employment Relationships: Issues & Concerns In Psychological Contract”. *Indian Journal of Industrial Relations*, pp. 381-395.

Uğurcu, V. (2015). *Üniversite Öğrencilerinin İnsani Değerlerinin Ve Affedicilik Tutumlarının Depresyon, Anksiyete Ve Stres Düzeylerini Yordaması*, Konya; Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Umutlu, S. (2021). *Kadınlarda İş- Aile- Yaşam Dengesi*. Ankara: Astana Yayınları.

Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*, İstanbul; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Üçok, D. ve Torun, A. (2014). “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum Ve Beklentiler: Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), ss. 231-249.

Worthington, E. L.,and Wade, N. G. (1999). “The Psychology Of Unforgiveness And Forgiveness And İmplications For Clinical Practice”. *Journal Of Social And Clinical Psychology*, 18(4), pp. 385.

Yasım, Y. K. (2020). “Mesleki Tükenmişlik, Makyavelizm, Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Demokratik Liderlik Arasındaki İlişkilerin Smartpls İle Analizi”. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, ss. 87-101.

Yıldırım, M. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm İle İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara; Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Yılmaz, S. ve Konan. (2021). “Koronavirüs Salgını Sürecinde Öğretmen Yaşantıları”. 14(7), ss. 314-332.

Yüksel, M. Y., Tunçer, B., & Barış, Ş. (2020). “Genç Yetişkinlerde Sosyal Zekânın Yordayıcısı Olarak Affedicilik ve Benlik Saygısı”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3), ss. 743-751.

Zengin, Ç. (2021). *Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeyinin Ruminatif Düşünce Biçimleri Ve Örgütsel Affedicilik Açısından İncelenmesi*, Samsun; Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. and Bravo, J. (2007). “The Impact Of Psychological Contract Breach On Work- Related Outcomes: A Meta-Analysis”. *Personnel Psychology*, 60(3), pp. 647-680.

EKLER

Ek-1: Araştırma Kapsamında Kullanılan Anket

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Medeni durumunuz: () Bekâr () Evli

Yaşınız: () 20 ve altı () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü

Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

Yöneticilik göreviniz var mı? () Evet () Hayır

Üstteki soruya cevabınız "Evet" ise lütfen aşağıdaki seçeneklerden birisini işaretleyiniz.

() Üst kademe yönetici

() Orta kademe yönetici

() Alt kademe yönetici

Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Mevcut kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Aşağıdaki ifadelerin her birine ne derecede katıldığınızı lütfen puanlayınız. İlgili dereceyi işaretleyiniz. LÜTFEN BOŞ SORU BIRAKMAYINIZ.	1) Hiçbir Zaman... 5) Her Zaman...						
Bana yapılan haksızlığı affettiğimde kendimi daha iyi hissederim.	1	2	3	4	5		
Kendimi iyi hissetmek için bana yapılan haksızlığı affetmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5		
Bana yapılan haksızlık tekrarlandığında bile affederim.	1	2	3	4	5		
Bana haksızlık yapan kişiye karşı hoşgörülü davranırım.	1	2	3	4	5		
Bana yapılan haksızlığı affetmenin erdemli bir davranış olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5		
Bana haksızlık yapıldığında bunu zamana bırakarak yatışmaya çalışırım.	1	2	3	4	5		
Affedici insanların güçlü bir kişiliğe sahip olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5		
Bana yapılan haksızlığı geçmişte bırakırım.	1	2	3	4	5		
Eğer ilk kez oluyorsa bana yapılan haksızlığı affederim.	1	2	3	4	5		
Bana haksızlık yapan kişiye ihtiyaç duyduğunda yardımcı olmaya çalışırım	1	2	3	4	5		
1) Kesinlikle Katılmıyorum... 5) Kesinlikle Katılıyorum...							
Kurumum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirir.	1	2	3	4	5		
Kurumum, ek görevlendirme, prim ve promosyon gibi ödemeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirir.	1	2	3	4	5		
Kurumum, kariyer ya da yükselme programım ile ilgili sözlerini yerine getirir.	1	2	3	4	5		
İşimin ve işyerimin yapısı, kurumum tarafından başta verilen taahhütlere uygundur.	1	2	3	4	5		
Kurumum, iş güvenliğimin seviyesini olduğu gibi yansıtır.	1	2	3	4	5		
Kurumum, performansım ile ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirir.	1	2	3	4	5		
Kurumum, değişim yönetimi zamanlarında çalışanlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5		
Kurumum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirir.	1	2	3	4	5		
Kurumum, üniversitenin ya da çalışanların uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğu gibi gösterir.	1	2	3	4	5		
1) Hiçbir Zaman... 7) Her Zaman...							
Yaptığım işlerde çok yoruluyorum	1	2	3	4	5	6	7
İnsanlar ile ilgili hayal kırıklığına uğramış hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Umutsuz hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Kapana kısılmış hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Çaresiz hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Çökmüş hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Zayıf hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Güvensiz hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Uyuma güçlüğü çekiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Artık dayanamadığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7

Ek-2: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.01.2022-34655



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : E-18457941-050.99-34655
Konu : Etik Kurul Kararı (Mustafa CANBEK ve
Sinem TAŞ)

04.01.2022

HOPA MESLEK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 29.11.2021 tarihli ve E.30812 sayılı yazınız.

Meslek Yüksekokulunuz öğretim üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK'in tez danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Sinem TAŞ'a ait "Kamu Kurumlarında Psikolojik Sözleşme İhlalinin Bireysel ve Örgütsel Çıktılarının İncelenmesi" başlıklı çalışması Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 29 Aralık 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, oybirliği ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Kurul Başkanı

Mevcut Elektronik İmzalar

HÜSEYİN PEKER (Etik Kurulu - Kurul Başkanı) 04.01.2022 20:18

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu *BSA3H0APT3* Pin Kodu *63162
Telefon: +90 466 215 10 00
e-Posta: artvinconuh@artvin.edu.tr Web: http://www.artvin.edu.tr/
Kep Adresi: artvinconuh@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-conuh-universitesi-dhs>

Bilgi için: Hakan KAYA
Uzman: Bilgisayar İşletmeni



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Sinem TAŞ			Fotoğraf
Doğum Yeri:				
Doğum Tarihi:				
Medeni Durumu:				
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim				
Ortaöğretim				
Lise				
Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi	Kamu Yönetimi	Afyon	2003-2007
Yüksek Lisans	Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	Yönetim ve Organizasyon	Artvin	2020-2023
İş Deneyimi:	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Şef kadrosunda görev yapmaktayım (2011-devam ediyor).			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:				
e-posta				
Yayınlarımlarım:	Taş, S. (2022). Olumlu Çocukluk Yaşantılarının Bireysel Yaratıcılıkla İlişkisinde Öz-Saygının Aracılık Etkisi. <i>Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</i> , 15(2), ss. 296-310.			