

Affetmenin Psikolojik Sermaye ve Öz-Şefkat Bağlamında İncelenmesi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Osman Yalap¹, Elif Baygın², Fatih Sobacı³

Yalap, O., Baygın, E. ve Sobacı, F. (2024). Affetmenin psikolojik sermaye ve öz-şefkat bağlamında incelenmesi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Nesne*, 12(33), 368-389. DOI: 10.7816/nesne-12-33-05

Anahtar kelimeler

Psikolojik sermaye, öz-şefkat, affetme, otel çalışanları, aracılık etkisi

Keywords

Psychological capital, self-compassion, forgiveness, hotel employee, mediation effect

Öz

Sosyal bir canlı olan örgüt içerisinde kaçınılmaz olarak kurulan sosyal ilişkiler, kriz anlarındaki yönetilme şekillerine (farklılıklara olan saygının, empatinin ve sağduyunun düşük olduğu) bağlı olarak çalışanlarda güvenme, incinme gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olabilir. Böylesi durumlarda affetme; çalışanın güvenme, incinme gibi duyguları ile adaletsizlik ya da zarara ilişkin algılarını düzenleyebilmesine ve örgütüne olumlu bakma yeteneğini muhafaza edebilmesine olanak sunması açısından değerlidir. Bununla birlikte çalışanın affetme kapasitesini arttırabilecek bireysel kaynakları hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu çalışmada, çalışanların affetme kapasitesini arttırabilecek bireysel kaynaklardan psikolojik sermaye ve öz-şefkat üzerinde durulmuştur. Spesifik olarak psikolojik sermayenin affetme üzerindeki etkisinde öz-şefkatin herhangi bir aracılık (dolaylı) etkisinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada veriler, kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniği kullanılarak, Konya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 377 çalışandan elde edilmiştir. Analiz sonuçları, psikolojik sermayenin affetme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu ($\beta=.55$, %95 CI [.45, .66]) göstermiştir. Araştırmanın özgün sonucu ise psikolojik sermayenin affetme üzerindeki etkisinde öz-şefkatin yüksek değerde, anlamlı bir dolaylı etkiye ($\beta=.85$, %95 CI [.70, 1.03]; $K2=.74$) sahip olmasıdır sonuç, psikolojik sermayeden affetme haline giden yolun, öz-şefkatli olmaktan geçtiğine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlarındaki affetme potansiyelinin yüksek olmasını isteyen örgütlerin insan kaynakları uygulamalarının kapsamı, çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri kadar öz-şefkat düzeylerini de arttırabilecek şekilde düzenlenebilir. Ulaşılan bulgular yazın ışığında tartışılmış, gelecek araştırmalar ve uygulayıcılar için öneriler geliştirilmiştir.

Examining Forgiveness in the Context of Psychological Capital and Self-Compassion: A Study on Hotel Employees Abstract

The social relationships that are inevitably established within an organization, which is a social creature, may cause feelings such as resentment and hurt in employees depending on the way they are managed in times of crisis (low respect for differences, empathy and common sense). In such cases, forgiveness is valuable in that it allows the employee to regulate feelings such as resentment and hurt, as well as perceptions of injustice or harm, and to maintain the ability to look at the organization positively. However, very little is known about the individual resources that can increase the employee's capacity to forgive. This research focuses on psychological capital and self-compassion, which are individual resources that can increase the employees' capacity to forgive. Specifically, it was aimed to determine whether self-compassion has any mediating (indirect) effect on the effect of psychological capital on forgiveness. In the study, data were obtained from 377 employees in hotel businesses operating in Konya province, using the convenience sampling method and survey technique. The analysis results showed that psychological capital has a positive and significant effect on forgiveness ($\beta=.55$, 95% CI [.45, .66]). The original result of the study is that self-compassion has a high-value, significant indirect effect ($\beta=.85$, 95% CI [.70, 1.03]; $K2=.74$) on the effect of psychological capital on forgiveness, indicating that the path from psychological capital to forgiveness is through being self-compassionate. In other words, the scope of human resources practices of organizations that want their employees to have a high forgiveness potential can be arranged in a way that can increase the levels of self-compassion as well as the levels of psychological capital of their employees. The findings were discussed in the light of the literature, and suggestions were developed for future research and practitioners.

Makale Bilgisi

Geliş tarihi: 27 Ocak 2024

Düzeltilme tarihi: 31 Mayıs 2024

Kabul tarihi: 01 Ağustos 2024

DOI: 10.7816/nesne-12-33-05

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, Artvin, osman.yalap(at)artvin.edu.tr , ORCID: 0000-0003-1058-2457

² Psikolog., Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, Tokat, elif008(at)windowslive.com , ORCID: 0000-0001-8037-5811

³ Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, fatih.sobaci(at)gop.edu.tr , ORCID: 0000-0002-2261-5079

Sosyal dinamiklerin etkili olduğu yapılarda kaçınılmaz şekilde deneyimlenen kişiler arası ilişkiler, yönetilme şekillerine bağlı olarak olumlu sonuçlara neden olabilecekleri gibi zaman zaman problemleri de beraberlerinde getirebilmektedir. Sahip oldukları bazı özellikler (iletişim ağları, sahip olunan değerler, güç dengeleri gibi) ve en çok da içinde barındırdığı sosyal dinamikler nedeniyle bir aileden farksız olan örgütler için de durum farklı değildir. Örgütsel iletişim ve çatışma yönetimi gibi çeşitli uygulamalara rağmen yaşanan problemlerin kişiler arası ve örgüt içi büyük sorunlara neden olmaması için farklı alternatif çözüm yollarına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Çalışanların affetmeye yönelik eğilimleri (affedici tutumları), bu yollardan biri olarak değerlendirilmektedir. Farklı çalışmalar tarafından desteklenen (örn.; Fahimdanesh ve ark., 2020; Fehr ve Gelfand, 2012; Hill ve ark., 2015) bu değerlendirmeden hareketle çalışma kapsamında affetme, örgüt içinde çalışanlar arasında yaşanan kişiler arası problemlerin örgüte ve örgüt iklimine zarar vermeden çözümlenmesi için gücünü çalışanın içsel zenginliğinden alan bir “kaynak” olarak önerilmektedir. Başlı başına bir örgütsel çıktı olarak çalışmalara konu edilmesinin yanı sıra (örn.; Ndone, 2022) beraberinde getirdiği çeşitli pozitif örgütsel çıktılar (örn.; De Clercq ve Pereira, 2021; Guchait ve ark., 2016) olduğu bilinen ve geliştirilebilir bir tutum olan affetmeyi (her kaynağın olduğu gibi) etkileyen faktörlerin aydınlatılması gerekmektedir. Mevcut çalışma kapsamında psikolojik sermaye, Lazarus ve Folkman’ın (1984) Transaksiyonel Stres Teorisi’ndeki dolaylı önermelerinden (affetme eğiliminin, stresle başa çıkmada etkili olabileceği ve bireyin pozitif psikolojik birikiminin affetme eğilimiyle ilişkisi olabileceği varsayımları üzerinden; Toussaint ve ark., 2023: 119) hareketle, söz konusu faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Psikolojik sermaye, örgütsel davranış alanında yoğun olarak çalışılan bir kavram olmakla birlikte örgüt ve birey bazında kavramın pratik karşılığının halen yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Örneğin, örgütlerin en düşük maliyetle kaynak elde etmek ve bu kaynağı en yüksek geliri elde edecek şekilde kullanma yönünde finansal yönetim uyguladıkları, finansal anlamda kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanarak ekonomik sermayelerini artırma çabası içinde oldukları, ekonomik ve finansal anlamda ne durumda olduklarını gelir tabloları ve bilançolarla sürekli izledikleri görülmektedir. Benzer şekilde insan kaynağı da önemli bir stratejik faktör olarak görülmekte ve insan kaynağını yönetme yönünde ciddi çabalar işletmenin bir işlevi olarak gösterilmektedir. Bir işletme, iş ilişkilerine değer katacak sosyal sermayesini de özenle belirlemekte ve işlerini sektöre uğratacak bir “tanıdığı” kaybetmemek için mücadele etmekte, ilişki ağları üzerinden süreci takip edebilmektedir. Öte yandan çalışanlarının psikolojik sermayesine ilişkin sorgulama ve incelemeler yapıp, bu sermayeyi artırmak için çaba sarf eden bir işletme neredeyse yok denecek kadar azdır. İşletmeler bir tarafa, parasına (ekonomik sermaye), bilgisine (beşeri sermaye) ve dostlarına (sosyal sermaye) büyük kıymet veren, onlardan birini yitirdiğinde durumun farkındalığını ve hüznünü çok yüksek şekilde yaşayan çalışanların kendisi dahi psikolojik sermayelerinin bu derece idrakinde olmayabilmektedir. Daha açık bir ifadeyle umudu azalan, iyimserliğini kaybeden, kendisini yeterli görmeyen ve dayanıklılığı zayıflayan bir çalışan tüm bunların farkına varmayabilmekte; çalışılan örgüt, olayı çoğu zaman gündemine almamaktadır. Sonuç itibarıyla umudunu yitiren bir çalışan finansal sermayesinde kayıp yaşayan biri gibi, çalışmanı kötümser olan bir örgüt en iyi çalışmanı istifa eden bir örgüt gibi tepki vermediği sürece psikolojik sermaye konusunun çalışılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Envick (2005) tarafından kavram için yapılan “bireyin verimlilik amacıyla ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeleri başarılı bir biçimde örgüte taşıyabilme becerisi” tanımlaması, tüm kaynakların özünde psikolojik sermaye olduğunu göstermesi yönüyle önemlidir ve araştırmadaki bakış açısını destekleyici, perçinleyici niteliktedir. Turizm işletmelerine dönük bir çalışmada, mevcut araştırmaya konu olan katılımcıların neredeyse yarısının işyerinde saldırgan davranışlara uğradığı yönündeki bilgi ve bu durumun yol açabileceği (intikam vb.) olumsuz sonuçlar (Yılmaz, 2014: 87) ile son

dönemde bir banka yöneticisinin iş yerinde yaşadığı sorunlar nedeniyle intihar ettiği yönündeki iddialar (banka tarafından yalanlanmış olmakla birlikte) konunun ve ulaşılmak istenen noktanın önemine işaret etmektedir.

Örgütsel yapı içerisinde yaşanan kişiler arası problemlerin yanı sıra yıpranması için birçok nedeni ve sorumluluğu bulunan insan, yaşadığı onca sorun ve yüklendiği büyük sorumluluğun olumsuz etkilerinden dönem dönem arınmak durumundadır. Bunun en etkili yollarından birinin, kişinin olumsuz deneyimler içinde dahi olumlu hisler yaşamasını sağlayabilecek bir özellik olarak nitelenen (Leary ve ark., 2007: 887) öz-şefkat olduğu değerlendirilmektedir. Bireyin başkalarına gösterdiği şefkati kendine göstermekten çekinmemesi gerektiği yaklaşımından beslenen ve örgütsel davranış yazınında çok sınırlı sayıda (WOS'ta, management alanında 32 adet) çalışmaya konu edilen öz-şefkatin, psikolojik sermaye ile affetme arasındaki etkileşimi dolaylı olarak etkilemesi beklenmektedir. Psikolojik sermayenin affetme (Saydi ve ark., 2021) ve öz-şefkat (Neff ve ark., 2007; Polatçı ve Baygın, 2022; Sabaityte ve Dirzyte 2016; Yalap ve Baygın, 2019) öz-şefkatin ise affetme (Karataş ve Uzun, 2021; Mróz, 2022; Uzunbacak ve Karagöz, 2022: 28) ile pozitif yönde ilişkisini ortaya koyan çalışmalar ve Genişlet-İnşa Et Teorisi'nin temel önermeleri (olumlu duyguların düşünce ile eylem repertuarını geliştirerek kalıcı kişisel kaynaklar inşa edebileceği ve olumsuz duyguların yıkıcı etkilerini hafifletebileceği; Fredrickson, 2001: 218; Fredrickson, 2003: 334-335), bu beklentiyi destekler niteliktedir. Bu üç değişkenin birlikte incelendiği herhangi bir çalışmaya yazında rastlanmamış olması, çalışmanın özgünlüğü açısından değerli görülmektedir. Örgütsel davranış yazınında psikolojik sermayenin affetme üzerindeki etkisini ele alan ilk çalışma olmasının, araştırmayı değerli kılan bir diğer özellik olduğu düşünülmektedir. Affetmenin, Luthans ve Youssef-Morgan (2017: 254) tarafından psikolojik sermaye bağlamında incelenmesi gereken psikolojik kaynaklardan biri olarak nitelendirildiği düşünüldüğünde, çalışmanın değerli bir boşluğa dokunma amacından beslendiği değerlendirilebilmektedir. Söz konusu değerlendirme ışığında araştırmada, daha önce araştırılmamış olan psikolojik sermaye ve affetme etkileşimi ele alınmış ve bu etkide örgütsel davranış yazını açısından yeni bir kavram olarak öz-şefkate yer verilmiştir. Çalışmada bu yönüyle bir nevi lokomotiflik misyonu benimsenmiş ve çok sayıda değişkenin devamında ilişkilendirilebileceği bir ön model sunulmaya çalışılmıştır. Kendi içsel sermayesinden beslenen, başkalarına karşı affedici olup bu tutumunu kendisine gösterdiği şefkat üzerinden destekleyen bir bireyin büyük bir içsel kaynağa ulaşacağı ve söz konusu kaynağın çalışanlar üzerinden örgütlere birçok katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Nihai anlamda öncelikli olarak psikolojik sermayenin affetme üzerindeki etkisinde öz-şefkatin aracı etkisini belirlemeyi; yanı sıra öz-şefkat gibi örgütsel davranış yazınında sınırlı sayıda araştırmaya konu olan bir kavrama dikkat çekmeyi, psikolojik sermayenin bireysel bir kaynak olarak önemini pekiştirmeyi ve üç kavramı ele alan öncü bir model geliştirmeyi amaçlayan, teorik temellerini Genişlet-İnşa Et Teorisi'nden (Fredrickson, 2001: 218) almasına ek olarak yukarıda değinilen araştırma bulgularıyla da desteklenen çalışmanın ortaya koyacağı sonuçlar, pozitif bir sarmalın (kendisi de pozitif bir sarmal olan) üç değişkenli ilk basamağı olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt çalışanları arasında gelişebilecek olumsuz kişiler arası ilişkilerin adeta düzenleyicisi gibiele alınabilecek ve temelde bireyin öznel duyuşsal-bilişsel değerlendirmelerine dayanan affedici tutumun gelişimini, yine bireyin hangi bireysel kaynakları teşvik edebilir? Örneğin, örgütsel davranış alanındaki önemli birey odaklı kaynaklardan biri olan psikolojik sermaye ile bu alanda yeni yeni çalışılmaya başlanan ve pozitif örgütsel çıktılara katkısı tespit edilen öz-şefkat kavramları, affedici tutumu arttırabilirler mi? Eğer arttırırlarsa, bu artış gerçekte nasıl bir yol üzerinden (doğrudan ya da dolaylı) gerçekleşir? sorularına yanıt bulmak isteyen ve bireyin geliştirilebilir tutumları ile örülü bu ilk basamak, sonraki basamaklar noktasında bir işaret niteliği taşıması yönüyle araştırmacı ve uygulayıcılar için değerli görülebilir.

Psikolojik sermaye kavramı temelde çalışanların pozitif örgütsel davranışlar sergileyebilmeleri ve yüksek iş performansı ortaya koyabilmeleri için dikkat edilmesi gereken en önemli olgulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Costa ve Neves, 2017: 375). Bu açıdan bakıldığında psikolojik sermaye, örgüt çalışanlarının psikolojik açıdan neyin doğru ya da neyin yanlış olduğunu ortaya koymalarına olanak veren bir birikimi (Luthans, 2002: 61) ifade etmektedir. Yazında pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın bir çıktısı olarak ele alınan psikolojik sermayenin, genel anlamda örgütler üzerinde iki farklı sonucu bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlardan ilki; çalışanlar arasında kaos, stres ve farklı olumsuz davranışlara karşı, örgüt üyelerinde gözlemlenebilen affetme, şefkat ve ahlak gibi bireye özgü pozitif nitelikleri ortaya çıkarmasıdır. Bir diğeri ise örgütün bir bütün olarak daha çalışabilir ve pozitif iletişimin etkin olduğu bir atmosfere sahip olmasını sağlamasıdır (Jensen ve Luthans, 2002: 307).

Öte yandan, bu çalışmanın teorik çerçevesi kapsamında psikolojik sermaye, Luthans ve arkadaşlarının (2007a: 3) ortaya koyduğu ve bireyin kendisini olumlu anlamda geliştirme durumunu ifade eden çok boyutlu bir modeldir. Bu modele göre, bireyin psikolojik gelişimi; zorlu şartlarda başarılı olmak için gerekli çabayı göstermeyi ve bu çabaları üstlenmek için kendine güvenmeyi (öz yeterlilik), şu an ve gelecekte başarılı olacağı konusundaki olumlu tutumu (iyimserlik), hedeflerine ulaşabilmek için sebat etmeyi ve umudunu yitirmemeyi (umut) ve son olarak etrafını kuşatan zorluklarla başa edebilmek için kendinden ödün verebilmeyi ve başarıya ulaşabilmek için bu konuda tutarlı olmayı (dayanıklılık) ifade eden dört boyuttan oluşmaktadır. Sinerjik anlamda söz konusu dört boyuttan daha fazlasını ifade edebilen (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007a: 19) psikolojik sermayenin, çalışanların örgüt içinde geliştirilebilir kişisel kaynaklarının olduğu ve bu kaynakların gerek kendi psikolojik gelişimleri gerekse örgütsel çıktılara katkı sağlaması açısından önemli olduğu ifade edilebilir.

Öz yeterlilik, bireyin üzerinde sorumluluk hissettiği herhangi bir görevi başarılı bir şekilde uygulamak için gereken bilişsel kaynakları, motivasyonu ve davranışsal kontrolü kendinde görmesi ve bu bağlamda var olduğuna inandığı yeteneklerini harekete geçirmek için kendine güvenmesi olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 4). Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1978) bağlamında birey, sosyal çevresinden edindiği tecrübeler ile öz yeterliliğini artırmakta ve bunun için gayret göstermektedir. Bu kapsamda birey, herhangi bir zorlukla karşılaştığında onunla mücadele edebilmek için edindiği tecrübelerle öz yeterliliğini ortaya koymaktadır (Sabaityté ve Diržyté, 2016: 54). İş hayatında ise çalışanların herhangi bir konuda kendini yeterli hissetmesi, ortaya koyduğu çabaların bir sonucu ve sosyal tecrübelerin katkısı ile şekillenmektedir. Bu sayede çalışanda öz yeterlilik ile birlikte psikolojik olarak bir sermaye birikimi gerçekleşmektedir.

İyimserlik ise bireyin olumlu olayları içsel ve kalıcı nedenlerle; olumsuz olayları ise dışsal ve geçici nedenlerle açıklayabildiği psikolojik bir süreç olarak ifade edilmektedir. İyimser bireyin aksine olaylara kötümser olarak yaklaşan birey ise olumlu olayları dışsallaştırmaktadır. Kötümserler tarafından olumsuz olaylar içselleştirilerek kalıcı ve yaygın nedenlere atfedilirken, geçici ve duruma özgü nedenlere atfedilenler, genelde iyimserliğin karakterini yansıtmaktadır (Seligman, 2020: 87). Özellikle iş hayatında olaylara iyimser açıdan bakan çalışanlara yönelik yapılan araştırmalara bakıldığında, iyimserliğin çalışanın psikolojik esenliği (Thomson ve ark., 2015: 321) ve zorluklarla mücadelesi (Scheier ve Carver, 1992: 215) üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu açıdan psikolojik anlamda sağlıklı iyimser çalışanların, düşünce ve eylem repertuarlarının da olumlu anlamda genişleyebileceği varsayımından (Fredrickson, 2001: 218; Genişlet ve İnşa Et Teorisi) hareketle, pozitif örgütsel çıktılara katkı sağlayabilecekleri öngörülebilir.

Psikolojik sermayenin umut boyutunda, bireyin amacına ulaşabilmesi için harcadığı enerji ve yaptığı planların işlevsel olduğu hissine dayanan bir motivasyon biçimi yatmaktadır (Snyder ve ark., 1991: 287).

Bireyin olumsuz durumlarda, amaçlarına ulaşabilmesi için umudunu kaybetmemesi önem arz etmektedir. Bu noktada umutlu bireyler, hedeflerine ulaşabilmek için proaktif yollar belirleyebilmektedir. Ek olarak umutlu bireyler zor zamanlarda başarıya ulaştıklarını hissettiklerinde daha motive olmaktadır (Froman, 2010: 62).

Son boyut olan dayanıklılık ise bireyin hayatında karşılaştığı zorluklarla önemli ölçüde baş edebilmesini ve risk alabilmesini ifade etmektedir. Birey, kendisini etkileyebileceğini düşündüğü bir zorlukla karşılaştığında, bu durumu atlatabilmek için kendi psikolojik kaynaklarına, motive olabilmek durumuna ve önceki davranışlarıyla birlikte edindiği deneyime odaklanır (Masten ve Reed, 2002: 74). Başka bir ifadeyle dayanıklı bireyler; zorlu, belirsizliğin bariz olduğu, çatışmaya uygun ve başarısızlıkla sonuçlanabileceğini düşündüğü çoğu olumsuz olaya karşı sorumluluk alabildikleri olumlu bir psikolojik birikimi (tecrübeyi) ortaya koymaktadırlar. Öte yandan birey, olumsuz yaşam deneyimlerinin yanı sıra terfi, ilerleme gibi olumlu yaşam deneyimlerinin sonucunda da benzer bir direnç kapasitesi geliştirebilmektedir (Luthans, 2002: 702). Bu bağlamda ister olumlu isterse olumsuz deneyimleri içersin, ilgili deneyimlere yaptıkları atıflar nedeniyle algıladıkları stresle etkili şekilde baş etmeyi bilen çalışanlar, psikolojik olarak elde ettikleri dayanıklılık seviyelerine göre sonraki olası sıkıntı ya da değişimleri daha güçlü karşılayabilir.

İlişki kurmak, insanları kaçınılmaz olarak diğer insanlar tarafından gücendirilme veya zarar verilme riski ile karşı karşıya getirmektedir (McCullough, 2001: 194). Özellikle yakın ilişkilerde ihtiyaç ve özlemlerin giderilmesi ve umutların gerçekleştirilmesi, ilişki kurulan kişilerin iyi niyetine bağlanmakta, bu durumun bir sonucu olarak kişi, kendisini gönüllü olarak başka bir insana karşı savunmasız hale getirebilmektedir. İki ucu keskin bir kılıca benzeyen bu durum, bir yandan derin bir iyilik hissini mümkün kılarken diğer yandan ilişkideki kişilerden birinin kusurlu davranışlar sergilemesi durumunda kaçınılmaz ve dokunaklı bir incinmenin yolunu açabilmektedir (Fincham, 2000: 2). İş yeri ilişkileri ve arkadaşlıkları çoğu zaman yoğun bir derinliğe sahip olmadığı için incinme bu derece dokunaklı olmayabilmektedir. Bununla birlikte, iş yeri ilişkilerinin inciten kişi ile muhataplığı sürdürmenin zorunlu olduğu yapılardan biri olması, muhtemel incinmeleri farklı yönden önemli kılmaktadır. Bir iş arkadaşı tarafından incitilen insanlar genellikle işlerinin gereği olarak o kişi ile etkileşime devam etmek zorunda kalmakta (Aquino ve ark., 2003: 210), bu da içinde bulunulan durumu zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, birlikte yaşamak iletişimi gerekli kılmakta ve iletişimin olduğu yerde ilişkilerde sorun ve incinmelerin yaşanması kaçınılmaz hale gelebilmektedir (Karaman-Kepeneci, 2015: 169).

İncinme yaşanması durumunda ilişki kurulan kişiye karşı olumsuz duygular (öfke, küskünlük, hayal kırıklığı vb.) beslenmesi, misilleme yapma veya intikam alma arzusu, inciten kişiden çekilme veya kaçınma motivasyonu yaygın olarak görülen tepkilerdendir. Bununla birlikte bu tür tepkiler; bireyler, ilişkiler, örgütler ve toplumun geneli için olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Fincham, 2000: 2; McCullough, 2001: 194). Bu durumla baş etmenin en doğal ve etkili yollarından biri affedicilik mekanizmasını devreye sokmaktır. Çünkü affedicilik; acı ve sıkıntı veren, öfke ve nefret duymaya yol açan tüm olgu ve duyguların etkisinden kurtulmaya olanak sağlayan bir yetenek (Karaman-Kepeneci, 2015: 169) ve bahsedilen olumsuz tepkiler için önemli bir düzenleyici (McCullough ve Witvliet, 2002: 20) olarak ön plana çıkmaktadır.

Özelliklerine göre bir tepki, bir kişilik eğilimi ve sosyal birimlerin (aile vb.) bir özelliği olarak nitelendirilen affetme (McCullough ve Witvliet, 2002: 4-5); bazı araştırmalarda affetme, affedilme ve kendini affetme (Enright, 1996: 107) bazılarında ise kendini affetme, başkasını affetme ve olumsuz durumları affetme (Ayten ve Gashi, 2012: 3) gibi farklı yönlerden incelenmiştir. İnsan ilişkilerinin, özellikle yakın ilişkilerin hayati bir yönü olarak düşünülen (Anderson, 2007: 71) ve sayısız faydasına rağmen, birçok kişi tarafından pratiğe geçirilmekte zorlanılan (Barclay ve Saldanha, 2016: 699) affetmenin sıklıkla unutmaya, uzlaşmaya, göz yummaya, görmezden gelmeye, genel af, merhamet gibi kavramlarla karıştırıldığı ve bu kavramlarla farklılıklarının

açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Aquino ve ark., 2003: 212-213; Karaman-Kepeneci, 2015: 171; Thompson ve ark., 2005: 317).

İlgili yazın incelendiğinde affediciliğin tanımı üzerinde uzlaşımın sağlanamadığı görülmektedir (Aydın, 2017: 2). Kelime anlamıyla affetmek (bağışlamak), bir kişiye herhangi bir kötü davranışı için ceza vermekten vazgeçmek (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, t.y.), yaptığı bir şey için ona kızmayı veya onu suçlamayı bırakmak ya da cezalandırmamak (Cambridge Dictionary, t.y.) şeklinde tanımlanmaktadır. Affetme, Enright ve arkadaşlarının (1992) genel kabul gören tanımıyla; kişinin bu tür bir duygulanım ve yargılama hakkına sahip olma hakkını inkâr etmeksizin, suçluya yönelik olumsuz duygu ve yargının yine suçluya şefkat, yardımseverlik ve sevgi ile bakarak azaltıldığı duygusal, bilişsel ve davranışsal fenomenlerin bir birleşimini ifade etmektedir (Bradfield ve Aquino, 1999: 610; Enright, 1996: 112). Hargrave (1994) ise affetmeyi, kurbanların ve mağdurların yıkıcı yetkilendirmeye son verebilmeleri için ilişkilere sevgi ve güvenilirliği yeniden kazandırma çabası olarak tanımlamaktadır (Hargrave ve Sells, 1997: 43). İnsanlar affettiğinde, onları gücendiren veya inciten kişilere yönelik tepkileri daha olumlu ve daha az olumsuz hale gelmektedir. Affetmeye ilişkin bu özellik (farklı tanımlamalara rağmen) tüm tanımların üzerine inşa edildiği özelliği ifade etmektedir (McCullough ve ark., 2000: 9). Başka bir ifadeyle affetmek; olumsuz duygusal, düşünsel ve davranışsal yaklaşımları terk etmeyi ve bunun yerine olumlu duygu, düşünce ve davranışları benimsemeyi gerektirmektedir (Aydın, 2017: 1; Bugay ve Demir, 2011: 9; Cameron ve Caza, 2002: 11; Thompson ve ark., 2005: 318). Benzer bir temellendirmeye kişiler arası iş yeri affetmesi, kendisini ahlaki olarak incitici bir suçun hedefi olarak algılayan bir çalışanın, suçluya karşı bilinçli bir şekilde olumsuz duygularının (kızgınlık, öfke, düşmanlık gibi) üstesinden gelmesi ve ahlaki olarak haklı olduğuna inansa bile faile zarar vermekten kaçınmasıdır (Aquino ve ark., 2003: 212).

Affetme, bir ihlalin neden olduğu ilişkili olma engelini ortadan kaldırdığı için bu zorluğun üstesinden gelme (Fincham, 2000: 1) ve kendine odaklanmayı bırakıp, kusurlu bireye kabul hediyesi vermek suretiyle çoğu zaman suçun etkilerinden kurtulma imkânı sağlamaktadır (Enright, 1996: 111). Bozulan ve değişen ilişkileri iyileştirmenin kalitesi, bir organizasyonun ne kadar iyi işlediğini ve organizasyonlardaki çalışma yaşamının doğasını derinden etkilemektedir (Aquino ve ark., 2003: 214). Bu noktada örgütsel affedicilik, örgüt içi erdemli yaşantıyı sağlayacak dönüşümü beraberinde getirmektedir (Karaman-Kepeneci, 2015: 172). Sonuç olarak affetme, bir takım olumsuzlukların etkisini azaltma, ilerleme yeteneğini geliştirme, adaletsizlik ve zarar duygularını bir kenara bırakma ve organizasyona olumlu bakma yeteneğini geliştirme gibi kazanımları sunmaktadır (Cameron ve Caza, 2002: 18).

Bu çalışmada çalışanların affetme düzeyleri (affetme eğilimleri ya da affedici tutumları), örgüt içerisinde kurdukları kişiler arası ilişkiler bağlamında (Berry ve ark., 2005: 183) ele alınmıştır. Yazında bireyin psikolojik sermaye düzeyinin, affetme ya da stresle başa çıkma gibi psikolojik çıktılarla ilişkilendirilebileceğini düşündürecek teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri olan ve Lazarus ile Folkman (1984) tarafından geliştirilen Transaksiyonel Stres Teorisi'ne (Transactional Stress Theory) göre, bireylerin stresle başa çıkmada ve stresi minimum düzeye indirmelerinde affedici tutumlarının rolü önem arz etmektedir. İlgili teori, bireyin mental ve fiziksel sağlığıyla ilişkilendirilebilecek pozitif psikolojik birikimin affetme ile ilişkili olduğunu ve özellikle stresle başa çıkmada etkili bir yol olduğunu önermektedir (Toussaint ve ark., 2023: 119).

Öte yandan konuyla ilgili yazında yapılan çalışmalar genellikle, çalışanların affetme düzeyleri ile psikolojik ve mental sağlıklarını (Karremans ve ark., 2003: 1011), iş performanslarını (Madsen ve ark., 2009: 246) ve örgütsel konularla olan ilişkilerini (Palanski, 2012: 275) üç başlık üzerinden ele almaktadır. Buna göre çalışanların psikolojik iyi oluşları, duygularını kontrol etme ve yönlendirmeleri ile psikolojik sermaye

düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Avey ve ark., 2010: 17; Erkutlu, 2014: 1148). Benzer şekilde affetme düzeyi ile iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki (Madsen ve ark., 2009: 246; Yang ve ark., 2020: 576) olduğu; yanı sıra affetme düzeyleri yüksek çalışanların, iş gücü devrinde azalma ve işe devamsızlık gibi konularda negatif tutumlar sergiledikleri ifade edilmektedir (Dahia ve Rangnekar, 2019: 231-235). Ayrıca çalışanlardaki affedici tutum ile örgütün bütününe ilgilendiren örgütsel iletişim ve örgütsel iklim gibi değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Ali ve ark., 2002: 60; Balaji ve ark., 2020: 1; Worthington ve Wade, 2019: 345). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

H₁: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri affetme düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkiler.

Son yıllarda gerek ulusal gerekse uluslararası yazında sıklıkla ele alınan öz-şefkat, kaynağını psikoloji biliminden almakla birlikte kavramın sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında araştırma konusu yapıldığı gözlenmektedir. Kavramı yazına kazandıran Neff'e (2003b: 87) göre öz-şefkat, "bireyin duygu dünyasında yer alan şefkat tutumunu davranışa yönlendirmesi" dir. Başka bir ifadeyle öz-şefkat; bireylerin olumsuz yaşam deneyimleri sonucu gelişebilecek acı, yetersizlik ve başarısızlık hislerine karşı kendilerine nazik ve sevecen olmalarını, acı yaşantıların herkesin başına gelebileceğini kabul ederek kendilerini diğer insanlardan kopuk hissetmemeleri gerektiğini ve zorlu duygularına doğru mesafede yaklaşarak onları bastırmadan ya da abartmadan yönetebilmelerini ifade etmektedir.

Psikoloji alanında ele alınan öz-şefkat kavramının kaynağını Budist felsefeden aldığı görülmektedir (Özpeynirci ve Kırmızı, 2020: 2928). Bu açıdan bakıldığında öz-şefkat, bireyin daha sağlıklı bir psikolojik yaşama sahip olabilmesi için her türlü zorluğa ve mücadeleye karşı dirençli olabilmesini göstermektedir. Bireyin kendisinde var olduğunu düşündüğü eksiklik ve hatalarına karşı şefkat göstermesi, kendisini acımasızca eleştirmesinin önüne geçmektedir. Böylece birey, kendi gelişimine büyük oranda katkı sağlamaktadır (Aktaş, 2017: 17). Öte yandan öz-şefkat kavramı, bireylerin kendilerini daha huzurlu ve mutlu hissetmeleri için psikolojik iyi oluş kavramına bir alternatif olarak da değerlendirilmektedir (Brown ve ark., 2012: 8; Rosenberg, 2000: 1; Neff, 2003a: 86).

Kuramsal açıdan ise öz-şefkat; öz eleştiriye karşı öz-nezaket, yalıtılmışlığa karşı ortak insanlık duygusu ve aşırı özdeşleşmeye karşı bilinçli farkındalık olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır (Neff, 2003a: 89; Neff, 2003b: 224). Öz eleştiriye karşı öz-nezaket ile bireylerin kendilerine olan yaklaşımı, ön yargıdan ziyade anlama ve idrak etmeye dayalıdır (Kirkpatrick, 2005: 5). Yapmış olduğu hatalar sonucu kendini yıkıcı şekilde eleştirmek yerine anlama yolunu giden bireyler, öfke kontrolü sağlamakta ve kendisine karşı şefkat besleyebilmektedir (Leary ve ark., 2007: 887). Bireyin ait olduğunu hissettiği sosyal gruplardan kendini yalıtması ya da izole etmesi yerine ortak bir insanlık anlayışına sahip olmasını ifade eden boyutta ise birey, olumsuz bir durumla karşılaştığında suçu tamamen kendisine atfetmektense olumsuzluğun insanoğlunun doğasında olduğunu ve her insanın bu gibi durumlarla karşılaşabileceği düşüncesini benimsemektedir (Germer ve Neff, 2013: 857). Son olarak öz şefkatin üçüncü boyutu olan aşırı özdeşleşmeye karşı bilinçli farkındalık hali, bireyin yaşadığı olumsuz deneyimlere saplanıp kalmak yerine onları dengeli bir farkındalıkla karşılayabilmesine işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, olumsuz durumlar zihinde ne kadar belirginleştirilirse o kadar acıyla özdeşleşme ihtimali artmaktadır. Bilinçli farkındalık sayesinde ise birey, olumsuz yaşantılarına düşünel anlamda doğru bir mesafede yaklaşarak, yaşadığı tecrübeleri akıl süzgecinden geçirmekte ve gerçeği görebilme yeteneğine sahip olabilmektedir (Neff ve Trich, 2013: 82). İş hayatında, özellikle insan kaynakları uygulamaları alanında, söz konusu bu üç temel yapının büyük önem arz ettiği görülmektedir. Çünkü bir örgütte insan kaynakları; çalışanların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için optimum

yöntemlerin belirlenmesi, örgütsel ve kişisel hedeflere karşılıklı ulaşmak adına eğitim, öğretim, geliştirme ve liderlik yoluyla çalışanların performansının sistematik olarak iyileştirilmesi süreci olarak bilinmektedir (Siehl ve Smith, 1990: 170). Bu kapsamda insan kaynakları uygulamaları açısından çalışanların öz-şefkat düzeylerinin yüksek olması gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde pozitif sonuçlar doğurmaktadır (Kotera ve ark., 2020: 512; Lefebvre ve ark., 2020: 441; Wasylyshyn, 2018: 22). Başka bir ifadeyle, iş hayatında çalışanların dayanıklılıklarını artırmak için yeterince keşfedilmemiş; ancak potansiyel olarak kritik olan öz-şefkatli olabilme gücü üzerine inşa edilmiş bir insan kaynakları uygulaması, örgütün bütününe katkı sağlayabilir. İlgili nedenle öz-şefkat geliştirilerek gerek çalışanların gerekse yöneticilerin stresli ve zorlu çalışma ortamlarıyla başa çıkması sağlanabilir. Böylesi yaklaşımlar, örgütün gelişme kapasitesi ile bireysel ve kurumsal performansını arttırabilmektedir. Tüm bu nedenlerle, öz-şefkat kavramı insan kaynakları uygulamalarının vazgeçilmez bir konusu olarak ele alınmalıdır (Lefebvre ve ark., 2020: 441).

Yazında yapılan çalışmalara bakıldığında, öz-şefkatin bireysel özellikler açısından ve örgütsel bağlamda incelendiği göze çarpmaktadır. Bireysel açıdan öz-şefkat, pozitif bir öz-tutum (Neff, 2003b: 244) yapısı olarak ele alınmaktadır. Örneğin, dışadönük ve sorumluluk sahibi kişilerin öz-şefkat düzeyleri daha yüksek iken, nevrotik bireylerin öz-şefkat düzeylerinin daha düşük olduğu ölçümlenmiştir (Neff ve ark., 2007: 914). Benzer şekilde duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerine daha fazla şefkatle yaklaştıkları gözlemlenmiştir (Di Fabio ve Saklofske, 2021: 1; Petrides ve ark., 2007: 280). Konuyu örgütsel çıktılar açısından ele alan çalışmalara bakıldığında, örgütsel destek algısı (Killian, 2008: 32) ve örgütsel bağlılık (Reizer, 2019: 1) gibi pozitif örgütsel çıktılarının yüksek olduğu iş ortamlarında, çalışanların ve yöneticilerin öz-şefkat düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak çalışanların öz-şefkat düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri (Slocum-Gori ve ark., 2013: 172), performansları (Hotchkiss, 2018: 1099), çalışma arkadaşları ve üst yönetimle olan ilişkileri (Neff ve Davidson, 2016: 37) arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

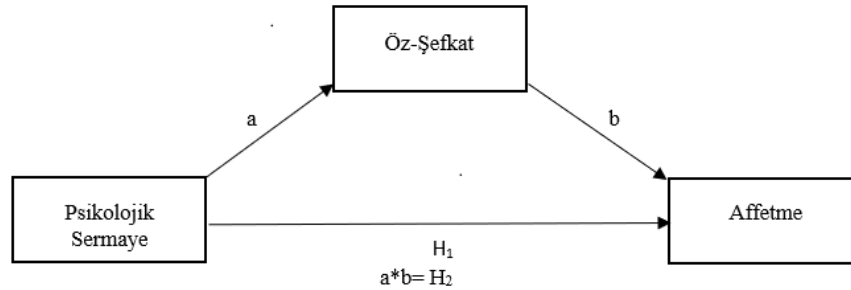
Bireylerin pozitif duygusal deneyimlerinin hem kendi eylem ve düşünce tarzlarıyla olan ilişkileri hem de çevreleriyle olan etkileşimleri Genişlet ve İnşa Et Teorisi (The Broaden ve Build Theory) bağlamında ele alınabilmektedir. Teori, olumlu duygulara sahip olmanın düşünce ve eylem repertuarını genişlettiğini ve bu durumun pozitif psikolojik gelişmeye yol açmasıyla birlikte bireylerin olumlu, kalıcı kişisel kaynaklar inşa edebileceklerini varsaymaktadır (Fredrickson, 2001: 218). Teorinin varsayımlarından yola çıkarak, bireylerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeler içeren psikolojik sermayelerindeki artışın oluşturabileceği genişleme ve inşa sürecinin etkisiyle, benzer öğeler içeren öz-şefkat düzeylerinin de artabileceği düşünülmektedir. Nitekim yazında, sınırlı sayıda da olsa psikolojik sermayenin öz-şefkat üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisini saptayan araştırmalara (Poots ve Cassidy, 2020: 6; Yalap ve Baygın, 2020: 49; Polatçı ve Baygın, 2022: 243) rastlamak mümkündür.

Öte yandan ilgili teori, olumlu duygular aracılığıyla olumsuz duyguların yıkıcı etkilerinin hafifletilebileceğini öne sürmektedir. Böylece bireylerin psikolojik olarak yeniden bir denge haline kavuşabilecekleri düşünülmektedir (Fredrickson, 2003: 334-335). Bu bilgiler ışığında; sahip oldukları bilişsel ve davranışsal öğelerin yanı sıra yapılarında duyuşsal öğeler de barındıran psikolojik sermaye ve öz-şefkat (psikolojik sermayedeki artışın etkisiyle) gibi değişkenlerin düzeylerinde meydana gelebilecek artışlarla, olumsuz bir davranışa maruz kalmalarına rağmen bireylerin muhataplarına yönelmeleri muhtemel öfke, kızgınlık gibi olumsuz duygulardan kendilerini arındırabilmelerini içeren affetme eğilimlerinin de artabileceği öngörülmektedir. Bahsedilenlere ek olarak öz-şefkat ile ilgili yapılan çalışmalar, genellikle öz şefkatin duyguları düzenleyebildiğini ortaya koymaktadır (Neff, 2003a: 85; Neff ve ark., 2007: 908). Bireylerin duygularını düzenleyebilmesi, genellikle stresle başa çıkabilme, depresyonla ilintili psikolojik sıkıntıları

azaltabilme ve yaşam doyumunu artırabilme gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda bireyin öz-şefkati, olumlu duyguları artırmakta ve çevre ile olan etkileşiminde daha pozitif tutumlar sergilemesine yardımcı olmaktadır (Raes, 2010: 757; Johnson ve O'Brien, 2013: 939; Diedrich ve ark., 2017: 43). Affetme de söz konusu pozitif tutumlar arasında gösterilebilir. İlgili öngörülerini, bireylerin öz-şefkat düzeyleri arttıkça affedici tutumlarının da artacağını ortaya koyan araştırmalar (Dodson ve Heng, 2022: 168; Fehr ve Gelfand, 2012: 664; Karataş ve Uzun, 2021: 248; Oral, 2016: 5; Sarıçam ve Biçer, 2015:109; Woodyatt ve ark., 2017: 515) nispeten desteklemektedir. Yukarıda paylaşılan tüm bilgi ve bulgular doğrultusunda bu araştırmada, çalışanların olumsuz kişiler arası deneyimlere rağmen olumlu bir tutum olarak ifade edilebilecek affetme eğilimi içinde olmalarına, psikolojik sermaye ve onun oluşturacağı muhtemel domino etkisiyle öz-şefkat gibi bireysel psikolojik kaynakların öncüllük edip edemeyecekleri sorgulanmıştır. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

H₂: Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin affetme düzeyleri üzerindeki etkisinde öz-şefkat düzeyleri aracı rol üstlenir.

Değişkenler arası ilişkiler kapsamında; araştırmanın amacını, hipotezlerini içeren ve teorik bakış açısını ortaya koyan tahmini yapısal modeli şekil 1'de sunulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Tahmini Yapısal Modeli

Yöntem

Bu çalışma, 18/02/2022 tarihli ve E-18457941-050.99-41617 sayılı, Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun almış olduğu etik kurul kararı ile yürütülmüştür.

Katılımcılar

Araştırmanın evrenini, Konya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Uluslararası otel ölçütleri dikkate alındığında, her odaya 1.1 adet çalışan (Çetiner, 1995: 16) düşmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2022) verilerine göre, Konya ilindeki otel işletmelerinde toplam 2456 adet oda bulunmaktadır. Bilgiler ışığında söz konusu ildeki toplam çalışan sayısı (evren), 2456 x 1.1 işlemi üzerinden 2701.6 şeklinde hesaplanmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle kolayda örnekleme yönteminin tercih edildiği araştırma kapsamında düzenlenen anket formu 400 çalışana ulaştırılmış, 377 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Ulaşılan verilerin tamamı, analizler için gereken varsayımları (eksik veri, uç değer, normallik) karşılamış, sonuç olarak 377 otel çalışanından elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuştur. Bu sayının, evreni %95 güven aralığında temsil etme yeteneğine sahip olduğunu (Gürbüz ve Şahin, 2018: 130) ifade etmek mümkündür.

Verileri analizlere dahil edilen katılımcılara ilişkin demografik dağılım incelendiğinde, yaşlarının 18 ile 60 arasında değiştiği ve yaş ortalamalarının 32.11 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %52'si (n=196) erkek, %54.4'ü (n=205) evli, %32.6'sı (n=123) ön lisans/lisans mezunu, %28.1'1 (n=106) 10 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip bireylerden oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Toplamda dört bölümden oluşan anketin ilk iki bölümünü psikolojik sermaye ve öz-şefkat, üçüncü bölümünü affetme değişkenlerine yönelik ölçüm araçları oluşturmuştur. Son bölümde ise katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmak amacıyla hazırlanan sorular (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi) yer almıştır. Anket formunda yer alan ifadelere örneklemin ne ölçüde katılıp katılmadığını belirlemek için 5'li Likert tipi dereceleme (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin kısa bilgiler aşağıdaki gibidir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek için Luthans ve arkadaşlarının (2007a) kitabında yer alan; Luthans ve arkadaşları (2007b) tarafından geliştirilmiş 24 ifade ve 4 boyutlu Psikolojik Sermaye Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Ölçekte her bir boyut altı ifade ile (boyutlar sırasıyla; öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) temsil edilmektedir. Negatif özellikte olmaları nedeniyle ölçekteki 13., 20. ve 23. ifadeler ters kodlanarak analizlere dahil edilmektedir. Orijinal ölçeğin genel yapısına ilişkin Cronbach alfa katsayısı, geliştirilmesine yönelik yapılan araştırmanın farklı aşamalarında veri toplanan örneklem grupları için .88 ile .89 arasında hesaplanmıştır. İlgili katsayı, ölçeğin alt boyutları için .69 ile .85 arasında değerler almıştır. Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin Esen ve Erkmen (2013) ile Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmış Türkçe uyarlama çalışmaları bulunmaktadır (Polatçı, 2020: 709-718).

Katılımcıların öz-şefkat düzeylerini ölçümlemek için Neff (2003b) tarafından geliştirilen 26 ifade ve 6 boyutlu Öz-Şefkat Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki öz-nezaket (5., 12., 19., 23. ve 26. maddeler), ortak insanlık duygusu (3., 7., 10. ve 15. maddeler) ve bilinçli farkındalık (9., 14., 17. ve 22. maddeler) boyutları pozitif; öz eleştiri (1., 8., 11., 16. ve 21. maddeler), yalıtılmışlık (4., 13., 18. ve 25. maddeler) ve aşırı özdeşleşme (2., 6., 20. ve 24. maddeler) boyutları ise negatif özelliktedir. Ölçekten toplam puan alınması gereken durumlarda, negatif özellik gösteren 13 adet ifadenin ters kodlanarak analizlere dahil edilmesi önerilmektedir. Orijinal ölçeğin genel yapısına ilişkin iç tutarlılık katsayısı .92'dir. Bu katsayı, ölçeğin alt boyutları için .78 ile .81 arasında hesaplanmıştır. Öz-Şefkat Ölçeği'nin Akın, Akın ve Abacı (2007) ile Deniz, Kesici ve Sümer (2008) tarafından yapılmış Türkçe uyarlama çalışmaları bulunmaktadır (Baygın, 2020: 606-617). Bu çalışmada, söz konusu ölçeğin çok faktörlü yapısının doğrulanmasında yaşanan güçlükler nedeniyle (Phillipps ve Ferguson, 2012: 533; Petrocchi ve ark., 2013; 74-76) ölçek, pozitif ve negatif özellikteki ifadelerin iki ayrı faktör altında toplandığı bir yapı bağlamında ele alınmıştır. Yazında ölçeği benzer şekilde inceleyen araştırmalara (Costa ve ark., 2016: 462-463; Neff ve ark., 2017: 596) rastlamak mümkündür.

Katılımcıların affetme düzeylerini ölçmek amacıyla Berry ve arkadaşları (2005: 222-225) tarafından geliştirilen 10 ifadeli ve tek boyutlu Affetme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki 1., 3., 6., 7. ve 8. ifadeler, negatif özellik taşımaları nedeniyle ters kodlanarak analizler sürdürülmektedir. Orijinal ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach alfa katsayısı, geliştirilmesi sürecinde yapılan ve yukarıda belirtilen araştırma kapsamında veri toplanan farklı gruplarda .74 ile .80 arasında değerler almıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Sarıçam ve Akın (2013: 37) tarafından yapılmıştır.

İşlem

Araştırmada veriler SPSS ve AMOS programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu başlık altında, çok değişkenli verilere ilişkin birtakım analiz varsayımları kontrol edilmiştir. Veri setinde uç değer bulunup

bulunmadığını tespit edebilmek amacıyla ölçüm araçlarına ilişkin z puanları (Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Öz-Şefkat Ölçeği için ± 1.8 , Affetme Ölçeği için ± 1.7 ; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018: 14) hesaplanmış; negatif özellikteki ifadeler için ters kodlama, ortalama değer dikkate alınarak (Tabachnick ve Fidell, 2013: 347) kayıp veri atama işlemleri yapılmış; normallik varsayımı, çarpıklık ve basıklık (sırasıyla Psikolojik Sermaye Ölçeği için ± 1 ve ± 1.5 , Öz-Şefkat Ölçeği için ± 1 ve ± 4 , Affetme Ölçeği için her ikisi de ± 1 aralığında; Kline, 2019: 77) değerleri özelinde incelenmiştir. Yapılan tüm analizler, verilerin gerekli varsayımları karşıladığına işaret etmektedir. Dolayısıyla ölçüm modellerinin ve hipotezlerin testi aşamasında, başlangıçta ulaşılan veri sayısı ($n=377$) üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Ek olarak araştırmada yer alan bağımsız değişkenler (psikolojik sermaye ve öz-şefkat) arasında çoklu bağlantı sorunu ve hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığı, hipotezlerin test edildiği aşamada incelenip raporlanmıştır.

Ortak Yöntem Varyansı (OYV) Testi

OYV; toplam varyansın, ölçme araçlarıyla ölçülmek istenilen özellikler yerine ölçme yöntemine dayandığı durumlarda ortaya çıkan bir sorundur. Bir veri setinde OYV sorunu olup olmadığını tespit etmek için farklı istatistik teknikler olduğu bilinmektedir. Bu tekniklerden en sık tercih edileni, çeşitli sınırlılıklarına rağmen Harman'ın tek faktör testidir. İlgili test sonucunda, tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplanması ya da toplam varyansın %50'sinden fazlasının tek faktörle açıklanması durumlarında OYV'den söz edilmektedir (Podsakoff ve ark., 2003: 889). Bilgilerden hareketle üç değişkenli veri setine döngüsüz faktör analizi uygulanmış ve tek faktör toplam varyansın %44.06'sını açıklamıştır. Ulaşılan sonuçlar, Harman'ın veri setinde OYV sorunu olmadığı durumlara ilişkin varsayımlarını karşılamaktadır.

Ölçüm Modelleri

Araştırma kapsamında incelenen ölçeklerin öngörülen kuramsal yapılarının, elde edilen verilerle ne derece uyum gösterdiklerini belirleyebilmek adına verilere Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. İlgili analiz sonucunda model uyumlarına karar verebilmek için SRMR, CFI ve IFI (Hu ve Bentler, 1998: 424) indeksleri esas alınmıştır. Kuramsal yapılarına uygun şekilde ölçeklere yapılan birinci düzey çok faktörlü (Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Öz-Şefkat Ölçeği için) ve tek faktörlü (Affetme Ölçeği için) DFA'lar sırasında, her bir maddenin faktör yükünün .50'nin üzerinde ve anlamlı; hata varyanslarının ise düşük olmasına (Gürbüz, 2019: 19-42) dikkat edilmiştir. Ayrıca faktör yükü düşük, hata varyansı yüksek olan maddeler modellerden çıkarılmalarına rağmen gerekli uyum indekslerine ulaşamadığında, modifikasyon işlemleri -her bir işlem sonrası modeller tekrar çalıştırılıp, uyum indeksleri kontrol edilerek- gerçekleştirilmiştir. Belirtilen analizlere yönelik sonuçlar, Tablo 1'de paylaşılmıştır.

Tablo 1

DFA sonuçları

	SRMR	CFI	IFI
Psikolojik Sermaye Ölçeği	.07*	.90*	.90*
Öz-Şefkat Ölçeği	.08*	.90*	.90*
Affetme Ölçeği	.02**	.99**	.99**
Mükemmel Uyum	$x < .05$	$x > .95$	$x > .95$
Kabul Edilebilir Uyum	$x < .08$	$x > .90$	$x > .90$

Not. İndekslerle ilişkin sınır değerler; Gürbüz, 2019: 34. Kabul edilebilir indeksler: "*" Mükemmel uyum indeksleri: "**"

Tablo 1'deki sonuçlar, üç değişkene ilişkin ölçüm modelinin de verilerle uyum sağladığını - modifikasyon işlemleri sonrası Psikolojik Sermaye Ölçeği, 21 ifade ve dört boyut; Öz-Şefkat Ölçeği, 26 ifade ve iki boyut; Affetme Ölçeği, beş ifade ve tek boyut ile- göstermektedir.

Ölçüm modellerinin verilerle olan uyumlarının tespit edilmesinin ardından, ölçüklerin güvenilirliklerini (ölçüm değerlerinin kararlılığı; Ercan ve Kan, 2004: 211) belirlemek adına iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiştir. Bu noktada esas alınan Cronbach alfa ile CR katsayılarının .70 ve üzerinde olmaları, ölçüm araçlarının güvenilir oldukları (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011: 145; Kline, 2019: 91-92) anlamına gelmektedir. Analizler sonucunda ulaşılan değerler, Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2
İç tutarlılık katsayıları

Ölçek	Boyutları	Cronbach alfa (α)	Composite Reliability (CR)
Psikolojik Sermaye Ölçeği	Öz yeterlilik	.97	
	Umut	.95	.94
	İyimserlik	.93	.92
	Dayanıklılık	.85	.88
Öz-Şefkat Ölçeği	Dayanıklılık	.92	.91
	Pozitif Kutup	.95	.95
	Negatif Kutup	.92	.92
Affetme Ölçeği	Negatif Kutup	.94	.93
		.88	.86

Tablo 2'deki veriler, araştırmada incelenen tüm değişkenlere ilişkin ölçüm araçlarının yeterli iç tutarlılığa sahip olduklarına işaret etmektedir.

Bulgular

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için bir dizi analiz gerçekleştirilmiştir. Bu başlık altında, ilk olarak korelasyon analizi sonuçları paylaşılmıştır. Ardından H1 hipotezi için basit doğrusal regresyon; H2 hipotezi için Bootstrap yöntemini esas alan regresyon temelli aracılık analizi yapılmıştır. Aracılık (dolaylı) etkisinin tespitinde, Hayes (2018: 100) tarafından geliştirilen Process Macro uygulaması kullanılmıştır.

Analizler öncesi, bağımsız değişkenler (psikolojik sermaye ve öz-şefkat) arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek adına Tolerans ve VIF değerleri; ilgili değişkenlerin hata terimleri arasında bir otokorelasyon olup olmadığını tespit etmek içinse Durbin-Watson katsayısı incelenmiştir. Değişkenler arası Tolerans değeri .32, VIF değeri 3.14, Durbin-Watson katsayısı ise 1.73 şeklinde hesaplanmış; nihai olarak bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu ve onların hata terimleri arasında otokorelasyon olmadığına kanaat getirilmiştir (Kalaycı, 2006: 204; Kline, 2019: 71).

Değişkenlerin birlikte değişimlerini incelemek adına veriler üzerinde korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda ulaşılan korelasyon katsayısı 0 ile .30 arasında ise ilişkinin zayıf; .31 ile .70 arasında ise orta; .71 ile 1 arasında ise güçlü olduğu (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262) şeklinde değerlendirme yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3
Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık değerleri ve değişkenler arası korelasyon katsayıları

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık ve Basıklık	1	2
1. Psikolojik Sermaye	2.97	.99	± 1 ve ± 1.5	-	
2. Öz-Şefkat	3.03	.89	± 1 ve ± 4	.83**	-
3. Affetme	3.04	1.15	± 1	.48**	.68**

Not. $p < .001$ **.

Tablo 3'teki sonuçlar, öz-şefkat ile psikolojik sermaye ve affetme değişkenleri arasında güçlü (sırasıyla; $r=.83$, $r=.68$; $p<.001$); psikolojik sermaye ile affetme değişkenleri arasında ise orta düzeyli, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler ($r=.48$; $p<.001$) olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen ilk hipotezi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda psikolojik sermayenin affetme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=.55$; $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu etkileşimde psikolojik sermaye, affetme üzerindeki değişimin %23'ünü ($R^2=.23$) açıklamıştır. Bilgiler ışığında H1 (çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri affetme düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkiler) desteklenmiştir.

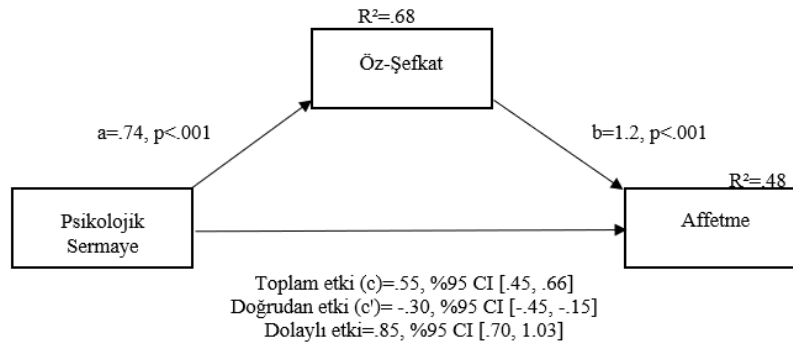
Aracılık (dolaylı) etkisinin testi için Bootstrap yöntemini esas alan aracılık analizi yapılmıştır. Process Macro uygulaması üzerinden gerçekleştirilen söz konusu analize ilişkin sonuçlar, Tablo 4'te paylaşılmıştır.

Tablo 4
Aracılık testine yönelik regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Yol	M (Öz-Şefkat)		Bağımlı Değişkenler		Y (Affetme)	
		β	S.H.	Yol	β	S.H.	
X (Psikolojik Sermaye)	a	.74*	.026	c'	-.30*	.076	
		%95 CI [.69, .79]			%95 CI [-.45, -.15]		
M (Öz-Şefkat)	-	-	-	b	1.2*	.093	
					%95 CI [.99, 1.32]		
Sabit	İm	.8346*	.082	İv	.4236*	.152	
		%95 CI [.67, 2.99]			%95 CI [.13, .72]		
		$R^2=.68$			$R^2=.48$		
		F (1, 375)=804.018; $p<.001$			F (2, 374)=175.207; $p<.001$		
				a*b= .85*			
Dolaylı Etki				%95 CI [.70, 1.03]			

Not. * $p<.001$; S.H.:Standart hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır.

Tablo 4'teki sonuçların araştırmanın nihai modeli üzerindeki gösterimi Şekil 2'deki gibidir.



Şekil 2. Psikolojik Sermayenin Affetme Üzerindeki Etkisinde Öz-Şefkatin Aracılık Rolü (n=377)

Not. * $p<.001$. Standardize edilmemiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır. R^2 değerleri, açılan varyansı göstermektedir.

Tablo 4 ile Şekil 2'deki sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırma modeli içinde psikolojik sermayenin öz-şefkat ($\beta=.74$, %95 CI [.69, .79]) üzerinde pozitif yönlü, anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde öz-şefkat de affetmeyi pozitif yönde ($\beta=1.2$, %95 CI [.99, 1.32]; 1'in üzerindeki regresyon katsayısı için; Kılıç, 2013: 91) ve anlamlı şekilde etkilemiştir. Psikolojik sermayenin affetme üzerindeki etkisinde öz-şefkatin yüksek değerde ($K2=.74$) dolaylı bir etkiye sahip olduğu ($\beta=.85$, %95 CI [.70, 1.03]) tespit edilmiştir. Son olarak psikolojik sermaye, öz-şefkateki değişimin %68'ini ($R2=.68$); her iki bağımsız değişken birlikte affetmedeki değişimin %48'ini ($R2=.48$) açıklamıştır. Bulgular kapsamında H_2 (*Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin affetme düzeyleri üzerindeki etkisinde öz-şefkat düzeyleri aracı rol üstlenir.*) desteklenmiştir.

Tartışma

Sosyal yapılar içerisinde cereyan eden ilişkilerin güzelliklerle beraber problemlere ve incinmelere gebe olduğu hem teoride hem de “hayat” pratiğinde açık şekilde görülebilmektedir. Bir örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından çeşitli risklere rağmen yatırım yapmak zorunda olmasına benzer şekilde, insanlar da sağlıklı bir sosyal hayatı sürdürebilmek için tüm olumsuzluk ihtimallerine ve incitici tecrübelerle rağmen ilişkilerini sürdürmek zorundadır. Bu zorunluluğun sağlıklı bir sürdürülebilirlik formatında olması için birey açısından bazı içsel kaynaklara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Psikolojik sermayenin affetme üzerindeki etkisinde öz-şefkatin aracı bir etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan çalışma, psikolojik sermaye ile zenginleşen bir bireyin yaşadığı sosyal sorunları aşmasının daha muhtemel olacağını ve hem bu sermayesi hem de kendisine gösterdiği şefkat üzerinden diğer bireylere affedici şekilde yaklaşarak sorunlarını aşma noktasında önemli bir kaynağa kavuşabileceğini vurgulamaktadır. Bu kaynağın ise sağlıklı sosyal ilişkilerin yaratacağı artı değerlere sahip çalışanlar ve pozitif örgütsel iklim üzerinden örgütlere öfke, küskünlük, hayal kırıklığı, incitene zarar verme, intikam niyeti gibi olumsuz duyguları azaltma (Aquino ve ark., 2003, s.212; Fincham, 2000: 2; McCullough, 2001, s.194; Şantaş ve ark., 2019: 131); örgütsel sağlık, örgütsel bağlılık, örgütlerde manevi (spiritual) uyum ve daha sağlıklı iletişim ile örgüte olumlu bakma yeteneğini artırma yönünde (Altıntaş, 2022: 125; Cameron ve Caza, 2002: 18; Öztürk, 2018: 1107; Worthington, 2010: 119) farklı kazanımların kapısını aralayabileceği düşünülmektedir. Bu düşünce, Genişlet-İnşa Et Teorisi'ne dayanmakta; ayrıca değişkenlere ilişkin farklı araştırmaların ortaya koyduğu ve çalışma kapsamında daha önce yer verilen sonuçlarla desteklenmektedir.

Konya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan 377 çalışandan elde verilerin eksik veri, uç değer ve normallik; ayrıca veri toplamada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından gerekli koşulları karşıladığı görülmüştür. Araştırma kapsamında ulaşılan ilk sonuçlar öz-şefkat ile psikolojik sermaye ve affetme arasında yüksek; psikolojik sermaye ile affetme arasında ise orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerekli sonuçlar olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın “çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, affetme düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkiler” şeklindeki ilk hipotezini test etmek için gerçekleştirilen analiz, bireylerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki artışın, affetme düzeyleri üzerinde pozitif bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle mevcut bulgu, psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin başkalarına karşı daha affedici olacaklarını göstermektedir. Ulaşılan sonuç, iş hayatında çalışma arkadaşları ya da yöneticileriyle yaşadıkları problemler sonucunda incinen çalışanların, bu durumlar nedeniyle kendileri ve örgütleri açısından olumsuz davranışlar sergilememeleri için psikolojik sermayeye yapılacak yatırımın önemine işaret etmektedir. Daha

açık bir ifadeyle çalışanların psikolojik sermaye düzeylerindeki artış, affetmenin muhtemel pozitif örgütsel çıktılarının güçlenmesinin bir yolunu oluşturmaktadır. Bu sonuç Saydi ve arkadaşlarının (2021) çalışmasıyla paralellik göstermekle birlikte, örgütsel davranış yazınında iki değişken arasındaki etkiyi ortaya koyan başka bir araştırmaya rastlanmaması yönüyle önem ve özgünlük taşımaktadır.

Araştırmanın “çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin affetme düzeyleri üzerindeki etkisinde öz-şefkat düzeyleri aracı rol üstlenir” şeklindeki ikinci hipotezini (dolaylı etkiyi) test etmek için Process Macro uygulaması üzerinden Bootstrap yöntemini esas alan aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan analiz sonuçları, psikolojik sermayenin affetme üzerindeki etkisinde öz-şefkatin yüksek düzeyde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Mevcut bulgu, psikolojik sermayenin affetme üzerindeki pozitif etkisinin büyük ölçüde öz-şefkat üzerinden sağlandığının bir işareti olarak değerlendirilmektedir. Başka bir söylemle, bir çalışanın psikolojik sermayesindeki olumlu gelişme, öncelikle kişinin kendine olan şefkatini artırmakta ve bu artış da çalışanın affetme düzeyinde bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuç, affetmenin bireysel ve örgütsel pozitif çıktılardan yararlanmak için çalışanların psikolojik sermayelerinin desteklenmesi gerektiğini; bununla birlikte en az o ölçüde kişinin kendine olan şefkatinin de öncelenmesinin elzem olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, değişkenler arasında ikili ilişkileri ele alan araştırma bulguları (Mróz, 2022; Polatçı ve Baygın, 2022; Sabaityte ve Dirzyte 2016; Saydi ve ark., 2021; Uzunbacak ve Karagöz, 2022; Yalap ve Baygın, 2019) ile uyumlu de görülmektedir. Bununla birlikte yapılan yazın taramasında üç değişkeni bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle önceki çalışmalarla karşılaştırılma imkânı bulunmayan; fakat Fredrickson’ın (2001) Genişlet-İnşa Et Teorisi’nin önermeleriyle uyumlu çıktılara işaret eden sonucun özgün ve değerli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın yukarıda yer verilen özgün sonucu ışığında örgüt çalışanlarına psikolojik sermayelerine en az diğer sermayeleri kadar önem vermeleri, kendilerine en az başkalarına gösterdikleri kadar şefkat göstermeleri, incitildikleri zaman (haklı olduklarının kabulüyle birlikte) incitilmenin yıpratıcı etkilerden kurtulmak ve kendilerine iyilik yapmak adına affedici şekilde davranmaları önerilmektedir. Kendini yeterli görme açısından (psikolojik sermaye bağlamında belirli bir iş ya da görev özelinde) iddialı olmanın çok hoş karşılanmayabildiği, insanın özüne dönük olarak belki de en ketum bakılan noktalardan birinin kendine şefkat gösterme olduğu ve affedici davranmanın dönem dönem zayıflık olarak değerlendirildiği toplumsal kodların etkisi konusunda dikkatli olmak, önerilerin hayata geçmesi açısından değerli görülmektedir. Örgüt yöneticilerinin, çalışmaya konu her bir değişkenin ayrı ayrı ve toplamda yaratacağı pozitif etkiyi dikkate alarak çalışanlarının psikolojik sermayelerini ve öz-şefkat düzeylerini artırıcı örgütsel yapı inşa etmeleri, eğitimler düzenlemeleri; çalışanlarının affetme yönünde tutum sergilemeleri için affedici bir örgüt iklimi ve adaletli bir örgütsel işleyiş inşa etmeleri önerilmektedir. Zira araştırmalar kişilerin affetmeyi zorlu bulduklarını, bu durumun özellikle affetmenin nadir olduğu ve affetmeye gereğinden az değer verilen örgütlerde geçerli olduğunu (Barclay ve Saldanha, 2016: 699), örgütlerdeki affetme ikliminin affetme isteğini artırdığını; hesap verebilirliğin olmadığı yapılarda çok fazla bağışlayıcılığın düşük performansla yol açabileceğini ortaya koymaktadır (Cox, 2011: 6). Bu bilgiler ışığında, hesap verebilirliğe imkân tanıyan adaletli bir yapı üzerine inşa edilmiş ve yeterli düzeyde bir affedici tutumun tüm taraflarca öncelenmesi gerektiği önerilmektedir.

Araştırma kapsamında çalışan ve yöneticilere dönük bir diğer öneri, yanlış affedici tutumların yaratabileceği olumsuz sonuçlara karşı dikkatli olunması ve bu bağlamda affetmenin doğru anlaşılmasıdır. Çünkü affetmenin tüm olumlu yönlerine ve sunacağı pozitif çıktılara rağmen her şey affedilememekte (Karaman-Kepeneci, 2015, s. 171) ve affetmek her zaman bir erdem olmayabilmektedir. Bazı araştırmacılar (Horney, 1950; Murphy, 1988), incinmiş kişinin ahlaki adaletsizliği ve zararı kabul etme durumu olmadan gerçekleştireceği bir affetmenin, kişinin kendisini değersizleştirmesine yol açabileceğini; ayrıca, hızlı şekilde

yapılan bir affetmenin, başkalarının onayına hastalıklı bir şekilde ihtiyaç duyan bir kişiliğin göstergesi olabileceğini ifade etmektedirler (Bradfield ve Aquino, 1999: 611). Affetme, kişinin davranışından pişmanlık duyma ve incitilen kişiye saygı duyma gibi belirli tutumlarla birlikte sunulduğunda daha anlamlı olmaktadır. Kişi değiştiğinde veya bazı durumlarda rahatsız edici davranışı değiştirmeye çalışıldığında affedilmeyi gerçekten hak etmektedir. Suçlunun niyeti ne olursa olsun, kusurlu davranış kronikse affin gerekli olduğu ve hak edildiği söylenememektedir (Enright, 1996, s.113). Araştırma, affetmenin bahsi geçen yönlerine dönük bir incelemeyi konu edinmemiş olup; bu durum çalışmanın bir kısıtı olarak değerlendirilmekte, aynı zamanda ileriki çalışmalarda konu edilmesi yönünde araştırmacılara önerilmektedir. Ulaşılan verilerin tek sektörden, tek zaman diliminde toplanmış olması ve yalnızca nicel araştırma deseni üzerinden değerlendirmeler içermesi araştırmanın diğer kısıtlarıdır. Verilerin farklı sektörlerden ya da aynı sektörden olsa dahi farklı zaman dilimlerinde toplandığı (boylamsal tasarımların değişkenler arasındaki neden-sonuç etkileşimini daha belirgin şekilde açıklayabileceği düşüncesiyle) ve nicel desenle birlikte nitel desenlerin de kullanıldığı araştırmaların bu kısıtları ortadan kaldırılabileceği düşünülmekte; dolayısıyla sonraki araştırmalar için uygulanması düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın veri toplama sürecinde kişiler arası düzeyde incelenen affetmenin kime dönük olduğu sorgulanmamış, başka bir ifadeyle katılımcıların kime dönük bir affetmeden bahsettiği sorulmamıştır. Oysa bireyler aynı incinme konusunda; örneğin yöneticisini affedebilirken, sevdiği bir iş arkadaşını affedemeyebilir. Dolayısıyla araştırmada affetmenin kişiler arası ilişkiler özelinde ele alınmasından hareketle “başkalarını affederken, o başkasının kim olduğunun” incelenmemiş olması, çalışmanın bir diğer kısıtı olarak görülmektedir. Ek olarak araştırmada, kullanılan ölçüm aracından hareketle affetmenin yalnızca kişiler arası ilişkiler bağlamında ele alınması, söz konusu tutumun bireyin kendine ya da durumlara dönük olarak da geliştirebileceği olasılıklarının göz ardı edilmesine neden olmuştur. Özetle affetmenin, kime dönük (bireyin kendisi, başkası, başkasının kim olduğu) olduğu kadar hangi durumsal ve bağlamsal faktörlere bağlı olarak geliştirildiğinin de incelenmesi ve bu doğrultuda kullanılacak ölçüm araçlarına yönelim sağlanması, konuya dönük pratik ve teorik boşlukları doldurmak adına yararlı olabilir. Buraya kadar ifade edilen kısıt ve önerileri dikkate alarak tasarlanan yeni araştırmaların, bilimsel birikime ve uygulamada karşılaşılan problemlerin çözümüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Aktaş, A. (2017). *Türkiye örneğinde, narsistik özellik, öz-şefkat ve duygu düzenleme güçlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul arel üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, İstanbul.
- Ali, I. M., Pascoe, C. ve Warne, L. (2002). Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning. *Journal of educational technology & society*, 5(2), 60-68.
- Altıntaş, M. (2022). Örgütsel affetme eğiliminin örgütsel sağlık algısına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, (47), 125-146.
- Anderson, J. (2007). Forgiveness a relational process: Research and reflections. *European journal of psychotherapy, counselling and health*, 9(1), 63-76.
- Aquino, K., Grover, S., Goldman, B. ve Folger, R. (2003). When push doesn't come to shove: The role of interpersonal forgiveness in organizations. *Journal of management inquiry*, 12, 209-216.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17-28.
- Aydın, F. T. (2017). Pozitif bir karakter gücü olarak affedicilik. *The journal of happiness & well-being*, 5(1), 1-22.

- Ayten, A. ve Gashi, F. (2012). Affetme ve hayat memnuniyeti üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Balkan araştırmaları dergisi*, 3(2), 11-36.
- Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G. ve Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of business research*, 111(1), 1-11.
- Barclay, L. J. ve Saldanha, M. F. (2016). Facilitating forgiveness in organizational contexts: Exploring the injustice gap, emotions, and expressive writing interventions. *Journal of business ethics*, 137(4), 699-720.
- Baygın, E. (2020). *Öz-şefkat*. İçinde S. Polatçı (Ed.). Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi (ss. 603-617). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Berry, J. W., Worthington Jr, E. L., O'Connor, L. E., Parrott III, L. ve Wade, N. G. (2005). Forgiveness, vengeful rumination, and affective traits. *Journal of personality*, 73(1), 183-226.
- Bradfield, M. ve Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of management*, 25(5), 607-631.
- Brown, S. L., Hughes, M., Campbell, S. ve Cherry, M. G. (2020). Could worry and rumination mediate relationships between self - compassion and psychological distress in breast cancer survivors?. *Clinical psychology & psychotherapy*, 27(1), 1-10.
- Bugay, A. ve Demir, A. (2011). Hataya ilişkin özelliklerin başkalarını affetmeyi yordaması. *Turkish psychological counseling & guidance journal*, 4(35), 8-17.
- Cambridge Dictionary. (t.y.). *Forgiveness*. *Cambridge dictionary* içinde. Erişim tarihi: 12 Haziran 2022, dictionary.cambridge.org/tr
- Cameron, K. ve Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 1-33.
- Costa, J., Marôco, J., Pinto - Gouveia, J., Ferreira, C. ve Castilho, P. (2016). Validation of the psychometric properties of the Self - Compassion Scale. Testing the factorial validity and factorial invariance of the measure among borderline personality disorder, anxiety disorder, eating disorder and general populations. *Clinical psychology & psychotherapy*, 23(5), 460-468.
- Costa, S. ve Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work stress*, 31(1), 375-394.
- Cox, S. S. (2011). An investigation of forgiveness climate and workplace outcomes. *In academy of management proceedings*, 2011(1), 1-6.
- Çetiner, E. (1995). *Konaklama işletmelerinde yönetim muhasebesi*. Ankara: Tutibay Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dahiya, R. ve Rangnekar, S. (2019). Linking forgiveness at work and negative affect. *South asian journal of human resources management*, 6(2), 222-241.
- De Clercq, D. ve Pereira, R. (2021). Sleepy but creative? How affective commitment, knowledge sharing and organizational forgiveness mitigate the dysfunctional effect of insomnia on creative behaviors. *Personnel review*, 50(1), 108-128.
- Diedrich, A., Grant, M., Hofmann, S. G., Hiller, W. ve Berking, M. (2014). Self-compassion as an emotion regulation strategy in major depressive disorder. *Behaviour research and therapy*, 58(1), 43-51.
- Di Fabio, A. ve Saklofske, D. H. (2021). The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 169(1), 110109.
- Dodson, S. J. ve Heng, Y. T. (2022). Self - compassion in organizations: A review and future research agenda. *Journal of organizational behavior*, 43(2), 168-196.

- Egan, H., Keyte, R., McGowan, K., Peters, L., Lemon, N., Parsons, S., Meadows, S., Fardy, T., Singh, P. ve Mantzios, M. (2019). 'You before me': A qualitative study of health care professionals' and students' understanding and experiences of compassion in the workplace, self-compassion, self-care and health behaviours. *Health professions education*, 5(3), 225–236.
- Enright, R. D. (1996). Counseling within the forgiveness triad: On forgiving, receiving forgiveness, and self - forgiveness. *Counseling and values*, 40(2), 107-126.
- Envick, B. R. (2005). Beyond humand and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The entrepreneurial executive*, 10, 41-52.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ üniversitesi tıp fakültesi dergisi*, 30(3), 211–216.
- Erkutlu, H. (2014). Exploring the moderating effect of psychological capital on the relationship between narcissism and psychological well-being. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 150, 1148-1156.
- Fahimdanesh, F., Nofaresti, A. ve Tavakol, K. (2020). Self-compassion and forgiveness: Major predictors of marital satisfaction in young couples. *The American journal of family therapy*, 48(3), 221-234.
- Fehr, R. ve Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of management review*, 37(4), 664-688.
- Fincham, F. D. (2000). The kiss of the porcupines: From attributing responsibility to forgiving. *Personal relationships*, 7(1), 1-23.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The Broaden and Build Theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335.
- Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of adult development*, 17(2), 59-69.
- Germer, C. K. ve Neff, K. D. (2013). Self-compassion in clinical practice. *Journal of clinical psychology*, 69(8), 856–867.
- Guchait, P., Lanza-Abbott, J. A., Madera, J. M. ve Dawson, M. (2016). Should organizations be forgiving or unforgiving? A two-study replication of how forgiveness climate in hospitality organizations drives employee attitudes and behaviors. *Cornell hospitality quarterly*, 57(4), 379-395.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of marketing theory and practice*, 19(2), 139–152.
- Hargrave, T. D. ve Sells, J. N. (1997). The development of a forgiveness scale. *Journal of marital and family therapy*, 23(1), 41-62.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: Guilford publications.
- Hill, P. L., Heffernan, M. E. ve Allemand, M. (2015). Forgiveness and subjective well-being: Discussing mechanisms, contexts, and rationales. *Forgiveness and health: Scientific Evidence and theories relating forgiveness to better health*, 155-169.
- Hotchkiss, J. T. (2018). Mindful self-care and secondary traumatic stress mediate a relationship between compassion satisfaction and burnout risk among hospice care professionals. *American journal of hospice & palliative medicine*, 35(8), 1099–1108.
- Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human resource development review*, 1(1), 260-322.

- Johnson, E. A. ve O'Brien, K. A. (2013). Self-compassion soothes the savage ego-threat system: Effects on negative affect, shame, rumination, and depressive symptoms. *Journal of social and clinical psychology*, 32(9), 939-963.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikler* (2. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaman-Kepenekci, Y. (2015). Örgütsel affedicilik kavramına genel bir bakış, Prof. Dr. Mahmut Adem'e 80. yaş armağanı. *Ankara üniversitesi eğitim bilimleri fakültesi yayını*, (214), 169-185.
- Karataş, Z. ve Uzun, K. (2021). Ergenlerin kendilerini, başkalarını ve durumları affetme eğilimlerinin yordanmasında mükemmeliyetçilik, yalnızlık ve öz-şefkatin etkisi. *Mehmet Akif Ersoy üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 58, 248-289.
- Karremans, J. C., Van Lange, P. A., Ouwerkerk, J. W. ve Kluwer, E. S. (2003). When forgiving enhances psychological well-being: The role of interpersonal commitment. *Journal of personality and social psychology*, 84(5), 1011-1026.
- Kılıç, S. (2013). Doğrusal regresyon analizi. *Journal of mood disorders*, 3(2), 90-92.
- Killian, K. D. (2008). Helping till it hurts? A multimethod study of compassion fatigue, burnout, and self-care in clinicians working with trauma survivors. *Traumatology*, 14(2), 32-44.
- Kirkpatrick, K. L. (2005). *Enhancing self-compassion using a gestalt two-chair intervention*, University of Texas at Austin, Unpublished doctoral dissertation.
- Kline, R. B. (2019). *Yapısal Eşitlik Modellemesinin ilkeleri ve uygulaması*. S. Şen (Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kotera, Y., Van Laethem, M. ve Ohshima, R. (2020). Cross-cultural comparison of mental health between Japanese and Dutch workers: Relationships with mental health shame, self-compassion, work engagement and motivation. *Cross cultural & strategic management*, 27(3), 511-530.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2022, 12 Aralık). Turizm istatistiği. https://www.konyakultur.gov.tr/index.php?route=pages/pages&page_id=24
- Lazarus, S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Berlin: Springer Publishing Company.
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Allen, A. B. ve Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of personality and social psychology*, 92(5), 887-904.
- Lefebvre, J. I., Montani, F. ve Courcy, F. (2020). Self-compassion and resilience at work: A practice-oriented review. *Advances in developing human resources*, 22(4), 437-452.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of management executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avolio B., Avey, J. ve Norman, S. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F. ve Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Madsen, S. R., Gygi, J. C., Hammond, S. C. ve Plowman, S. F. (2009). Forgiveness as a workplace intervention: The literature and a proposed framework. *Journal of behavioral and applied management*, 10(2), 246-262.
- Masten, A. S. ve Reed, M. G. J. (2002). *Resilience in development*. İçinde C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (ss. 74-88). New York: Oxford University Press.
- McCullough, M. E. (2001). Forgiveness: Who does it and how do they do it? *Current directions in Psychological science*, 10(6), 194-197.

- McCullough, M. E., Pargament, K. I. ve Thoresen, C. E. (Eds.). (2000). *Forgiveness: Theory, research, and practice*. NY: Guilford Press.
- McCullough, M. E. ve Witvliet, C. V. (2002). The psychology of forgiveness. *Handbook of positive psychology*, 2, 1-30.
- Mróz, J. (2022). Forgiveness and flourishing: The mediating and moderating role of self-compassion. *International journal of environmental research and public health*, 20(1), 666.
- Ndone, J. (2022). Do mixed emotions matter in a crisis? The impact of expressing sadness and sympathy on organizational reputation and forgiveness. *International journal of business communication*, 1-25.
- Neff, K. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and identity*, 2(2), 85–101.
- Neff, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure self compassion. *Self and identity*, 2(3), 223-250.
- Neff, K. D. ve Davidson, O. (2016). *Self-compassion: Embracing suffering with kindness*. İçinde I. Ivtzan & T. Lomas (Eds.), *Mindfulness in positive psychology* (ss. 37–50). UK: Rutledge Oxford.
- Neff, K. D., Rude, S. S. ve Kirkpatrick, K. L. (2007). An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits. *Journal of research in personality*, 41(4), 908–916.
- Neff K. D. ve Tirsch D. (2013). *Self-compassion and act*. Kashdan T.B. ve Ciarrochi J. *Mindfulness, acceptance, and positive psychology: the seven foundations of well-being*. (pp. 78–106). Oakland, CA: Context Press/New Harbinger Publications.
- Neff, K. D., Whittaker, T. A. ve Karl, A. (2017). Examining the factor structure of the Self-Compassion Scale in four distinct populations: Is the use of a total scale score justified? *Journal of personality assessment*, 99(6), 596-607.
- Oral, T. (2016). *Üniversite öğrencilerinin affetme düzeylerinin öz-anlayış, kişilerarası hataya ilişkin ruminasyon ve kişilik özellikleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Özpeynirci, R. ve Kırmızı, C. (2020). Öz şefkat kavramı ve örgütsel yansımaları. *Business & management studies: An international journal*, 8(3), 2924-2952.
- Öztürk, S. (2018). The Analysis of the relationship between the levels of organizational forgiveness and organizational commitment of teachers. *Universal journal of educational research*, 6(5), 1107-1118.
- Palanski, M. E. (2012). Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda. *Journal of business ethics*, 109(3), 275-287.
- Petrides, K. V., Pita, R. ve Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British journal of psychology*, 98(2), 273-289.
- Petrocchi, N., Ottaviani, C. ve Couyoumdjian, A. (2014). Dimensionality of self-compassion: Translation and construct validation of the Self-Compassion Scale in an Italian sample. *Journal of mental health*, 23(2), 72-77.
- Phillips, W. J. ve Ferguson, S. J. (2013). Self-compassion: A resource for positive aging. *Journals of gerontology series B: Psychological sciences and social sciences*, 68(4), 529-539.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879–903.
- Polatçı, S. (2020). *Psikolojik sermaye*. İçinde S. Polatçı (Ed.). *Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi* (ss. 709-718). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Polatçı, S. ve Baygın, E. (2022). Psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz-şefkatin aracılık rolü. *Anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 23(4), 243-275.

- Poots, A. ve Cassidy, T. (2020). Academic expectation, self-compassion, psychological capital, social support and student wellbeing. *International journal of educational research*, 99(1), 101506.
- Raes, F. (2010). Rumination and worry as mediators of the relationship between self-compassion and depression and anxiety. *Personality and individual differences*, 48(6), 757-761.
- Reizer, A. (2019). Bringing self-kindness into the workplace: Exploring the mediating role of self-compassion in the associations between attachment and organizational outcomes. *Frontiers in psychology*, 10, 1-13.
- Rosenberg, N. (2000). *Schumpeter and the endogeneity of technology: some American perspectives*. UK: Routledge.
- Sabaityte, E. ve Dirzyte, A. (2016). Psychological capital, self-compassion and life satisfaction of unemployed youth. *International journal of psychology*, 19, 49-69.
- Sarıçam, H. ve Akın, A. (2013). Affedicilik ölçeği'nin türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *HAYEF journal of education*, 10(1), 37-46.
- Sarıçam, H. ve Biçer, B. (2015). Affedicilik üzerinde ahlaki değer ve öz-anlayışın açıklayıcı rolü. *Gazi üniversitesi gazi eğitim fakültesi dergisi*, 35(1), 109-122.
- Saydi, F., Zare, H., Safarinia, M. ve Erfani, N. (2021). Designing model of correlation between psychological capital and forgiveness with distress tolerance by mediating cognitive flexibility and stress perception. *Social cognition*, 10(1), 80-98.
- Scheier, M. ve Carver, C. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive therapy and research*, 16(2), 201-228.
- Seligman, M. (2020). *Öğrenilmiş iyimserlik*. S. Kunt-Akbaş (Çev.). Ankara: Eksi Kitaplar.
- Siehl, C. ve Smith, D. (1990). Avoiding the loss of a gain: Retaining top managers in an acquisition. *Human resource management*, 29(2), 167-185.
- Slocum-Gori, S., Hemsworth, D., Chan, W. W., Carson, A. ve Kazanjian, A. (2013). Understanding compassion satisfaction, compassion fatigue and burnout: A survey of the hospice palliative care workforce. *Palliative medicine*, 27(2), 172-178.
- Snyder, C. R., Irving, L. ve Anderson, J. (1991). *Hope and health: Measuring the will and the ways*. İçinde C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (ss. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Stajkovic, A. ve Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, 26(4), 62-74.
- Şantaş, G., Akbolat, M. ve Sağlam, H. (2019). Sağlık çalışanlarında örgütsel affetme, örgütsel dedikodu ve intikam niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, (36), 131-148.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Thomson, K., Schonert-Reichl, K. ve Oberle, I. (2015). Optimism in early adolescence: Relations to individual characteristics and ecological assets in families, schools, and neighborhoods. *Journal of happiness studies*, 16(4), 889-913.
- Thompson, L. Y., Snyder, C. R., Hoffman, L., Michael, S. T., Rasmussen, H. N., Billings, L. S., ... ve Roberts, D. E. (2005). Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of personality*, 73(2), 313-360.
- Toussaint, L., Worthington, E. L., Webb, J. R., Wilson, C. ve Williams, D. R. (2023). Forgiveness in human flourishing. *Human flourishing; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany*, 1(1), 117-131.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (t.y.). Affetme. Türk dil kurumu sözlüklerinde. Erişim tarihi: 12 Haziran 2022, <https://sozluk.gov.tr/>

- Uzunbacak, H. H. ve Karagöz, Ş. (2022). Öz-şefkatin ve affetmenin iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisi. *Uluslararası işletme, ekonomi ve yönetim perspektifleri dergisi*, 6(1), 16-38.
- Wasylyshyn, K. M. ve Masterpasqua, F. (2018). Developing self-compassion in leadership development coaching: A practice model and case study analysis. *International coaching psychology review*, 13(1), 21-34.
- Woodyatt, L., Wenzel, M. ve Ferber, M. (2017). Two pathways to self - forgiveness: A hedonic path via self - compassion and a eudaimonic path via the reaffirmation of violated values. *British journal of social psychology*, 56(3), 515-536.
- Worthington, E. L., Greer, C. L., Hook, J. N., Davis, D. E., Gartner, A. L., Jennings, D. J., ... ve Toussaint, L. (2010). Forgiveness and spirituality in organizational life: Theory, status of research, and new ideas for discovery. *Journal of management, spirituality & religion*, 7(2), 119-134.
- Worthington Jr, E. L. ve Wade, N.G. (2019). *A new perspective on forgiveness research*. In Worthington, E.L., & Wade, N.G. (Eds.). *Handbook of forgiveness* (2nd ed.) pp. 345-355). New York, NY: Routledge.
- Yalap, O. ve Baygın, E. (2020). Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık etkileşimi: Öz-şefkatin aracı rolü. *Journal of organizational behavior review*, 2(1), 49-67.
- Yang, J., Liu, Y., Stackhouse, M. ve Wang, W. (2020). Forgiveness and attribution: When abusive supervision enhances performance. *Journal of managerial psychology*, 35(7-8), 575-587.
- Yılmaz, Ö. D. (2014). Algılanan mağduriyetin affetme eğilimi ve intikam niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Afyon kocatepe üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 16(1), 87-106.