

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL AFFEDİCİLİK DÜZEYLERİ

Necdet KONAN<sup>1</sup>, Kemal NAZLI<sup>2</sup>

Geliş: 07.06.2018 / Kabul: 07.09.2018

DOI: 10.29029/busbed.420741

## Öz

*Bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik düzeylerini belirlemektir. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik düzeylerinin görev yaptıkları öğrenim basamağı, görev unvanı ve yöneticilikteki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de araştırma konusu edilmiştir. Bu amaçla nicel araştırma modellerinden genel tarama modelinde betimsel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu 187 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Veriler, Örgütsel Affedicilik Ölçeği aracılığı ile toplanmıştır. Elde edilen verilerinin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışını çoğu zaman gösterdikleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeyleri arasında, yöneticilikteki kıdem ve görev unvanı değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna karşın, lise yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeyleri ile ilkökul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, müdür, müdür yardımcısı, affetme, örgütsel affedicilik

1 Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, [necdet.konan@inonu.edu.tr](mailto:necdet.konan@inonu.edu.tr),

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6444-9745>

2 Öğr. Gör., Bingöl Üniversitesi, [knazli@bingol.edu.tr](mailto:knazli@bingol.edu.tr),

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4865-4495>

## **SCHOOL ADMINISTRATORS' ORGANIZATIONAL FORGIVENESS LEVELS**

### **Abstract**

*The main purpose of this research is to determine the school administrators' organizational forgiveness levels. For this purpose, a descriptive research has been carried out. The study group of the research consists of 187 school administrators. The data were collected through the Organizational Forgiveness Scale. Arithmetic mean, standard deviation, t test and one way ANOVA were used in the analysis of the obtained data. As a result of the research, it has been determined that the school administrators frequently perform the behavior of organizational forgiveness. The levels of school administrators' organizational forgiveness behaviors do not show a statistically significant difference in terms of seniority and job position variables. However, the levels of high school administrators' organizational forgiveness behaviors differ statistically than that of primary school administrators.*

**Keywords:** *school administrator, principal, assistant principal, forgiveness, organizational forgiveness*

### **Giriş**

20. yüzyılın başlarında örgüt yönetimlerinde egemen olan Klasik Yönetim Kuramları, insanı bir makinenin dişlisi gibi görmekteydi. Egemen paradigma, insana örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde araçsal bir rol biçmişti. Makine insan ya da robot insan olarak algılanan işgören, örgütlerin yapısal şemalarında, bir ham madde olarak yer alıyordu. İşgörenin, duyguları, gereksinimleri ve insani özellikleri ihmal edilmişti. Süreç içerisinde, bu anlayışın eksik yönlerinin olduğu fark edildi. Hawthorne araştırmalarıyla örgütlerde insan ilişkilerinin önemini farkına varıldı. Örgüt yönetimlerinde egemen olan klasik yönetim kuramlarının ihmal ettiği insan boyutu, varoluşçu paradigma ile önem kazanmaya başladı. Örgüt çalışanlarının, ruhsuz robotik bir makine olmadığı, duygularının hesaba katılması gerektiği anlaşıldı.

Toplumsal yaşamda sürekli olarak birbirleriyle etkileşim halinde olan bireyler, zaman zaman anlaşmazlıklara düşerek çatışma yaşayabilmekte ve yaşanan çatışmalarda zarar gördükleri iddiasıyla haksızlığa uğradıklarını düşünebilmektedirler. Bu tür düşünceler nedeniyle insanlar, iletişim kurmaktan kaçınabilmekte veya iletişimi en aza indirebilmektedirler. Bununla birlikte birey bir haksızlığa uğramasına rağmen, kendisine haksızlık eden bireyle ilişkisini yeniden düzenleyebilmekte ya da intikam almayı düşünerek ona bir bedel ödetmeyi isteyebilmektedir (McCullough, vd., 2001; Akt. Satıcı, 2016: 47). Şiddet, nefret ve düşmanlığın insanoğlunu her taraftan kuşattığı bir dünyada yaşadığımız su götürmez bir gerçektir (Enright ve North, 1998). İnsanlar haksızlıklara uğradıklarında veya kendilerine karşı bir

suç işlendiğinde, bu suçu işleyene karşı düşünce, duygu ve davranış boyutunda olumsuz davranışlar geliştirirler. Örneğin, “bu benim hayatımı mahvetti, öfke duyma ve intikam alma” gibi duyguları geliştirebilirler (Thompson, vd., 2005: 317). Bu tür olumsuz durumlarla baş etmede önemli bir değer olan affediciliğin hayata geçirilmesinde yarar vardır. Hem bireysel hem de örgütsel bir değer olarak kabul edilen affedicilik, bireysel düzeyde “zarar görenin ve yapılan bir haksızlık nedeniyle acı çekenin, haksızlık yapan kişi ya da gruptan intikam almaktan ve onların hak ettiği misillemeden vazgeçmesi; eylemlerinden ötürü düştükleri insanlık dışı durum nedeniyle onlara nefret yerine merhamet duyması” şeklinde tanımlanmaktadır (Ergil, Akıncı, Yılmaz, Yalçın ve İnal, 2006; Akt. Nayir ve Kepenekçi, 2016: 4169). İnsanlar aile bireyleri, duygusal ilişki içinde oldukları kişiler, komşuları, yakın arkadaşları tarafından incitildiklerinde çoğunlukla uzlaşma dürtüsü hissederler. Ancak bazen bu dürtü zararı verenden kaçınma ve zararı verene misillemede bulunma dürtüsü ile çatışabilir. Fakat genellikle uzlaşma dürtüsü baskın çıkar. Böylece insanlar yanlış yapan kişiye karşı misillemede bulunmaktan vazgeçerek affetme davranışında bulunurlar. Böylece daha faydalı ilişkiler sürdürülebilir. Öyle ki insanlar kendilerini incitenleri affettiklerinde, kendilerine zarar veren bireylerle öncekinden daha iyi ve güçlü ilişkiler bile geliştirebilirler (McCulough, 2008). Görüldüğü üzere insan unsurunun olduğu her yerde bir takım haksızlıklar olabilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak bir tarafta haksızlık eden insanlar ve diğer tarafta da bu haksızlıktan canı yananlar, incinenler ve acı çekenler olabilmektedir. Bu durum zarar verene karşı ya intikam duygusunun gelişmesine ya da affetme davranışının geliştirilmesine neden olmaktadır.

Affetme duygusu, insanlığın doğuşundan beri var olan bir erdemdir. İlahi kitaplar olan Tevrat, İncil ve Kuran’da yerini aldığı gibi Homeros’un İlyadasında ve Shakespeare’in Tempest adlı eserinde de yerini almıştır (Griswold, 2007; Akt., Fehr, Gelfand ve Nag, 2010). Dünyanın büyük dini geleneklerinin hepsi, affetmeyi, insanoğlunun talep etmesi gereken çok önemli bir erdem saymasına rağmen, affetme en az bilinen ve çok zor kazanılan bir erdemdir (Cameron ve Caza, 2003). Affetme veya bağışlama bir suçlu veya tutuma karşı duygulardaki değişimi içeren bir süreçtir ya da bir sürecin sonucudur. Çoğu bilim insanı affetme sürecini, içten gelen ve kasıtlı bir duygu değişiminin sonucu olarak görür. Bu süreç, yapılan haksızlığa karşı misillemede bulunma arzusu yerine, suçlunun kötü eylemlerine rağmen ona karşı beslenen olumsuz duygulardan vazgeçmekle sonuçlanır. Affetme sürecinde, suçluya karşı beslenen olumsuz duygular yerini merhamet ve yardımseverlik gibi duygulara bırakabilir. Affetmenin gerçekleştiği her durumda, bağışlamanın meydana gelmesi mağdurun kendini tam olarak tanıması, en iyi muameleyi hak ettiğini ve affetmenin zayıflık işareti değil, güçlülerin bir özelliği olduğuna olan inancı belirleyici olmaktadır (APA, 2008: 4). Kendi kültürel değerlerimizde de yukarıdaki duruma benzer şekilde affetmek büyüklük alameti olarak görülmüştür.

Örgütsel düzeyde affetme nispeten yeni bir konudur. Uygulamalı psikoloji ve yönetim bilimlerinde önemi giderek artmaktadır. Örgütsel düzeyde affetmenin önem kazanması, örgütte zarar gören ilişkilerin iyileştirilmesini kolaylaştırır (Karina, 2007: 5). Örgütsel affedicilik üzerine yapılan araştırma bulguları, örgütsel affediciliğin örgütlerin verimliliği, çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkileri, mesleki doyumu, insancıl ve sempatik ilişkileri geliştirdiğini gösteren sonuçlar ortaya koyduğu bilinen bir gerçektir (Şener ve Çetinkaya, 2015: 32-33). İnsan kaynaklarını geliştirmenin temel odağı birey, takım ve bir bütün olarak örgütsel performansın iyileştirilmesidir. Ancak işgörenlerin performanslarını etkileyen psikolojik ve davranışsal yapıların neler olduğu konusundaki çalışmalar son yıllarda yapılabilmektedir. Yönetim ve örgütsel davranış alanlarında yapılan bu çalışmalarda örgütsel verimliliği, dayanıklılığı ve insan kaynaklarını güçlendiren dinamiklerden biri de “affetme” olduğu görülmüştür (Madsen, Gygi, Hammond ve Plowman, 2008).

Yapılan kapsamlı araştırmalar örgütlerin çoğunda özellikle örgütlerde küçülme-ler yaşandığında ve ücretlerde kesintiler yapıldığında işgörenlerde moral bozukluğunun yaşandığını, güvensizliğin egemen olduğunu, kalitenin düştüğünü, örgütsel verimliliğin zarar gördüğünü göstermiştir. Ayrıca işgörenlerde karara katılmaya yönelik isteksizliğin yaşandığını ve örgütsel iletişim süreçlerinin zarar gördüğünü ortaya koymuştur. Örgütlerin bütün bu olumsuz durumları bir kenara bırakması, geleceğe yeniden umutla bakabilmesi ve üretkenliğin yeniden sağlanmasında örgütsel affediciliğin bir bütün olarak örgüt içerisinde işe koşulmasının yararlı olduğunu göstermiştir (Cameron ve Caza, 2002). Örgüt içerisinde çatışmaların azaltılması ve barış ortamının oluşturulabilmesi için personelin öncelikle kendi aralarında, affetmeyi de içerecek şekilde, uzlaşmalarını teşvik eden bir anlayışın örgüt kültürüne yerleştirilmesi yararlı olabilir. Örgüt içerisinde kişiler arasında bir sorun olduğunda yönetici, taraflar arasında intikam niyeti bulunduğunu fark ettiği anda, intikam gerçekleşmeden olaya müdahale etmelidir. Yönetici, arabulucu olarak, suçlunun ortaya çıkan zararı gidermesi ve özür dilemesiyle ilişkinin düzeltilmesini teşvik etmelidir (Bies, vd., 2007: 31; Akt. Akın, Özdevecioğlu ve Ünlü, 2012: 82). Liderin, liderliğinin bir özelliği olarak kişisel hatalarının sorumluluğunu kabul etmesi, kendini affetmesi ve farkında olmadan örgüt çalışanlarının duygularını incitmesinden dolayı özür dilemesi, pozitif bir örgüt iklimi oluşturur. Affetmeyi önemli bir özelliği olarak görmeyen örgüt kültürlerinde yıkıcı politikalar egemen olur. Bunun doğal sonucu olarak örgüt çalışanları konuşmaktan korkar ve gerçek duygularını gizlerler (Campbell, 2017: 7). Topluluğun ve örgütün tüm aşamalarındaki önemini göz önüne aldığımızda, affetme örgüt yöneticilerinin öncelikli meselelerinden biri olduğu görünüyor. İşte affetme pratiğimizin zayıf olmasının nedenlerinden biri, affetme ile ilgili rol modellerin olmayışı veya azlığıdır. Affetme pratiği kazanmanın ilk basamağı kendini affetmekle başlar. Kendimizi affederek

ancak başkalarına affetme konusunda örnek olabilir ve affediciler bir örgüt iklimi yaratabiliriz. Kendi insanlığımızın biricikliğini kavradığımızda ancak başkalarına karşı merhamet duygusunu geliştirebiliriz (Stone, 2012: 282). Örgüt liderlerinin, pozitif bir örgüt iklimi bileşeni olarak affetmeye örgütsel ilişkilerde işlerlik kazandırması, affetmenin işgörenlerin incinen duygularının restorasyonu kadar, örgütlerin işleyişi ve verimliliğini de olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Affetme eğitim örgütlerinde oldukça yeni bir konudur. Alanyazın incelendiğinde, affedicilikle ilgili araştırmaların daha çok işletmeler, psikoloji ve psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanlarında (Çardak, 2012; Karakaş, 2014; Kaya, 2015) yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca Nayır ve Kepenekçi (2015; 2016) tarafından yapılan araştırmaların ise “örgütsel affedicilik ölçeğinin geliştirilmesi” ve “öğretmenlerin örgütsel affedicilik ile ilgili görüşleri” olduğu görülmüştür. Eğitim örgütlerinde oldukça yeni bir konu olan affedicilikle ilgili yurt dışında yapılan çalışmada affetme davranışının okul ortamında zorbalık davranışlarının azaltılmasında etkili olduğunu gösteren bulgulara ulaşılmıştır (Ahmed ve Braithwaite, 2006). Yine Kuzey İrlanda'nın başkenti Belfast'ta yapılan başka bir deneysel araştırmada deney grubu ebeveynlere belirli bir affetme programı çerçevesinde çocuklarına affetme eğitimi vermeleri sağlanırken; kontrol grubu ebeveynlere de çocuklarıyla birlikte sanatsal etkinliklere katılımları sağlanmıştır. Yapılan bu çalışmanın sonucunda belirli bir affetme programı doğrultusunda çocuklarına affetme eğitimi veren ebeveynlerin çocuklarının ikili ilişkilerde daha çok affetme davranışını sergiledikleri görülmüştür (Magnuson, Enright, Fulmer ve Magnuson, 2009). Affetme çok yönlü ve karmaşık bir ödev olduğu için, öğrencilerin hem bireysel hem de grup düzeyinde affetme süreçleri becerilerini edinmeleri için okul programlarında değişikliğe gidilerek affetme eğitiminin okullarda verilmesi oldukça önem taşımaktadır (Rodden, 2004). Görüldüğü üzere affetme konusu, eğitim örgütlerinde son yıllarda üzerinde önemle durulan konular arasına girmiştir.

Alanyazında okul müdürlerinin örgütsel affedicilikle ilgili görüşleri üzerine herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu yönüyle araştırmanın, bir ilk olma özelliği taşıdığı söylenebilir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, okul yöneticilerinin affedicilik davranışını gösterme düzeylerini belirlemektir.

Bu amacı gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışları ne düzeydedir?

2. Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeyleri, görev yaptıkları öğrenim basamağı (ilkokul, ortaokul, lise), yöneticilik kıdemleri ve görev unvanına (müdür ve müdür yardımcılığı) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?

### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin analizine yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışma, nicel araştırma modellerinden genel tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Tarama araştırmalarının amacı, araştırma konusu ile ilgili var olan durumun fotoğrafını çekerek bir betimleme yapmaktır (Büyüköztürk, vd., 2014: 177). Betimsel araştırmalar, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak durumlar arasındaki etkileşimi açıklamaya çalışır. Bu yönetime dayanan araştırmalarda mevcut durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara mevcut zaman dilimi içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulunmak istenir (Kaptan, 1991: 59). Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2002: 79).

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, Bingöl ili merkez ilçede 3 Mart-25 Nisan tarihleri arasında ve Bingöl ili Genç ilçesinde 27 Mart-13 Nisan tarihleri arasında düzenlenen DYS (Doküman Yönetim Sistemi Kullanıcı Eğitimi Kursu) seminerine katılan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Seminere katılan okul yöneticilerinden, araştırmaya gönüllü olarak katkıda bulunmak isteyenlere araştırmanın amacı konusunda bilgilendirilme yapıldıktan sonra, veri toplama aracı dağıtılmış ve bu veri toplama aracını yönergeye uygun biçimde ve tam olarak yanıtlayan 187 yönetici araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Bilgileri

Değişken	Kategori	N	%
Görev Unvanı	Müdür	75	40,1
	Müdür Yardımcısı	112	59,9
Yöneticilik Kıdemi	1 yıl	50	26,7
	2-5 yıl arası	72	38,5
	6 yıl ve üstü	65	34,8
Öğrenim Basamağı	İlkokul	66	35,3
	Orta Okul	47	25,1
	Lise	74	39,6

Tablo 1’ de görüldüğü üzere görev unvanına göre araştırmaya katılanların %41’i müdür, %59,9’u ise müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların yöneticilikteki kıdemlerini incelediğimizde %26,7’ sinin 1 yıl, %38,5’ inin 2 yıl ile 5 yıl arası, %34,8’ inin ise 6 yıl ve üstü olduğu anlaşılmaktadır. Öğrenim basamağı değişkenine göre tabloyu incelediğimizde, araştırmaya katılanların %35,3’ ünün ilkokul, %25,1’ inin ortaokul, %39,6’ sının ise lisede müdür veya müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Nayır ve Kepenekçi (2015) tarafından geliştirilen *Örgütsel Affedicilik Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek, “Affediciliği Kabul”, “Affediciliği Gerekçeleştirme” ve “Affediciliği Red” olmak üzere üç boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 17, 18, 19, 20 ve 21. maddeleri tersten kodlanarak analize dahil edilmiştir. Adı geçen yazarlar ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin gerekli testleri yapmışlardır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği için yapılan Crombach Alpha katsayıları, birinci faktör için .88, ikinci faktör için .73 ve üçüncü faktör için .67 olarak bulunmuştur. Yapılan ölçüm sonuçlarına göre ölçeğin toplam Crombach Alpha katsayısının .87 olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma için ölçeğin Crombach Alpha katsayıları, birinci faktör için .90, ikinci faktör için .83 ve üçüncü faktör için .74 bulunmuştur. Ölçeğin toplam Crombach Alpha katsayısı ise .82 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısının, 0.70 ile 0.99 arasında olması yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2014: 109). Buradan hareketle bu araştırma için ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

## Verilerin Analizi

Elde edilen verilerinin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

## Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın temel amacını gerçekleştirmek doğrultusunda yapılan istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

### 1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Affedicilik Davranışını Gösterme Düzeyleri

Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanan veri toplama aracı üç boyuttan oluşmaktadır. Aşağıda bu üç boyutun her birinde okul yöneticilerinin affedicilik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgulara sırayla yer verilmiştir.

Okul yöneticilerinin örgütsel affediciliğin, *Affediciliği Kabul* boyutuna ilişkin davranışları gösterme düzeylerinin aritmetik ortalamaları 2,40 ile 4,30 arasında değiştiği belirlenmiştir. Affedicilik ölçeğinin bu boyutunda okul yöneticilerinin en çok sergiledikleri davranışların 4,30 aritmetik ortalama ile “*Affedici insanların güçlü bir kişiliğe sahip olduğuna inanırım*”, 4,07 ortalama ile “*Bana yapılan haksızlığı affetmenin erdemli bir davranış olduğuna inanırım*” ve 4,07 aritmetik ortalama ile “*Eğer ilk kez oluyorsa bana yapılan haksızlığı affederim.*” olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin eğitim ortamında meslektaşlarına yönelik en az sergiledikleri davranışların ise 2,40 ortalama ile “*Bana yapılan haksızlık tekrarlandığında bile affederim*”, 3,13 ortalama ile “*Bana haksızlık yapan kişiye karşı hoşgörülü davranırım*” ve 3,24 aritmetik ortalama ile “*Kendimi iyi hissetmek için bana yapılan haksızlığı affetmeyi tercih ederim*” olduğu saptanmıştır. Ölçeğin *Affediciliği Kabul* boyutunun ağırlıklı aritmetik ortalaması 3,53 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel affediciliğin ikinci boyutu olan *Affediciliği Gerektelendirme* boyutunda okul yöneticilerinin affediciliği gerektelendirme davranışlarını gösterme düzeylerinin aritmetik ortalaması 4,22 ile 3,84 arasında değiştiği belirlenmiştir. Affedicilik ölçeğinin bu boyutunda okul yöneticilerinin en çok sergiledikleri davranışların 4,22 aritmetik ortalama ile “*Bana haksızlık yapıldığında karşı tarafın niyetine bakarım*”, 4,21 ortalama ile “*Bana yapılan haksızlığın nedenlerini anlamaya çalışırım*” ve 4,10 aritmetik ortalama ile “*Bana yapılan haksızlığın yaptığım bir yanlışa karşılık olup olmadığını anlamaya çalışırım*” olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin eğitim ortamında meslektaşlarına yönelik en az sergiledikleri



davranışların ise 3,84 ortalama ile “Bana haksızlık yapıldığında bunu yapan kişiyi anlamaya çalışırım” ve 4,01 ortalama ile “Bana karşı yapılan haksızlığın karşı tarafın kişiliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlamaya çalışırım” olduğu görülmektedir. Ölçeğin *Affediciliği Gerekçeleştirme* boyutunun ağırlıklı aritmetik ortalaması 4,04 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel affediciliğin üçüncü boyutu olan *Affediciliği Red*’e ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin aritmetik ortalaması 4,36 ile 3,41 arasında değiştiği belirlenmiştir. Affedicilik ölçeğinin bu boyutunda okul yöneticilerinin en çok sergiledikleri davranışların 4,36 aritmetik ortalama ile “Bana haksızlık yapan kişi özür bile dilese affetmem” ve 4,29 ortalama ile “Bana haksızlığın yapıldığında bunun karşılığını benzer şekilde vermek isterim” şeklinde olduğu saptanmıştır. Ölçeğin bu boyutunda Okul yöneticilerinin en az sergiledikleri davranışların ise 3,41 ortalama ile “Bana yapılan haksızlığı unutmakta zorlanırım” ve 3,93 ortalama ile “Bana haksızlık yapan kişiye küserim” olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin *Affediciliği Red* boyutunun ağırlıklı aritmetik ortalaması 4,03 olarak hesaplanmıştır.

## 2. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları öğrenim basamağı (ilkokul, ortaokul, lise), yöneticilik kademeleri ve görev unvanına (müdür ve müdür yardımcılığı) göre örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeyleri

**Okul yöneticilerinin görev yaptıkları öğrenim basamağına (ilkokul, ortaokul, lise) göre örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeyleri:** Okul yöneticilerinin örgütsel affediciliğe ilişkin davranışları gösterme düzeylerinin, görev yaptıkları öğrenim basamağına (ilkokul, ortaokul, lise) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Okul yöneticilerinin görev yaptıkları öğrenim basamağına göre örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeyleri

Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	F	P	Fark	
Öğrenim Basamağı	(1) İlkokul	66	3,67	0.64	G. Arası	2,486	2	4,014	0.015*	1 - 3
	(2) Ortaokul	47	3.78	0.51	G. İçi	56,992	184			
	(3) Lise	74	3,93	0.49	Toplam	59,478	186			
	Toplam	187	3,80	0,56						

\*p<.05

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticilerinin görev yaptıkları öğrenim basamağına göre örgütsel affediciliği gösterme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F(2;184)=4,014$ ;  $p<05$ ]. Bu farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış, ilkokul ve lise yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Liselerde görev yapan yöneticilerin örgütsel affedicilik davranışlarını gösterme düzeylerinin aritmetik ortalamasının ( $\bar{x}=3,93$ ), ilkokulda görev yapan yöneticilerin örgütsel affedicilik davranışlarını gösterme düzeyleri aritmetik ortalamasından ( $\bar{x}=3,67$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, bu farklılığın liselerde görev yapan yöneticilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin, Örgütsel Affedicilik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin davranış düzeylerinin, görevli oldukları öğrenim basamağına (ilkokul, ortaokul, lise) göre analiz sonuçları Tablo3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Öğrenim Basamağına Göre Örgütsel Affedicilik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Davranışları

Boyut	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	F	P	Fark
Affediciliği Kabul	(1) İlkokul	66	3,36	0,88	G. Arası	3,710	2	3,246	.041*	1-3
	(2) Ortaokul	47	3,50	0,69	G. İçi	105,166	184			
	(3) Lise	74	3,69	0,65	Toplam	108,876	186			
	Toplam	187	3,53	0,76						
Affediciliği Gerektelendirme	(1) İlkokul	66	3,98	0,76	G. Arası	1,381	2	1,728	.181	
	(2) Ortaokul	47	4,04	0,58	G. İçi	73,521	184			
	(3) Lise	74	4,17	0,51	Toplam	74,901	186			
	Toplam	187	4,07	0,63						
Affediciliği Red	(1) İlkokul	66	3,90	0,71	G. Arası	1,954	2	2,161	.118	
	(2) Ortaokul	47	4,05	0,60	G. İçi	83,186	184			
	(3) Lise	74	4,13	0,66	Toplam	85,140	186			
	Toplam	187	4,03	0,67						

\* $p<.05$

Tablo 3 incelendiğinde, örgütsel affedicilik ölçeğinin sadece “affediciliği kabul” alt boyutunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir [ $F(2;184)=3,246$ ;  $p<05$ ]. Bu farklılığın, ilkökul yöneticileri ile lise yöneticileri arasında olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruptan yana olduğunu belirlemek için grupların aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Buna göre liselerde görev yapan okul yöneticilerinin 3,6932 aritmetik ortalama ile ilkökullarda görev yapan okul yöneticilerine ( $\bar{x}=3,3697$ ) göre, “affediciliği kabul” boyutundaki davranışları gösterme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşın “Affediciliği Gerekçeleştirme” ve “Affediciliği Red” boyutlarında anlamlı farklılık görülmemiştir.

**Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeyleri:** Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeylerinin, yöneticilikteki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Örgütsel Affedicilik Davranışını Gösterme Düzeyleri

Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	F	P	Fark
(1) 1 yıl	50	3,70	0,51	G. Arası	1,068	2	1,682	0,189	-
Kıdem (2) 2-5 yıl arası	72	3,79	0,60	G. İçi	58,410	184			
(3) 6 yıl ve üstü	65	3,80	0,55	Toplam	59,478	186			
Toplam	187	3,80	0,56						

Tablo 4’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışlarını gösterme düzeyleri ile yöneticilikteki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık yoktur [ $F(2;184)=1,682$ ;  $p>05$ ].

Okul yöneticilerinin, Örgütsel Affedicilik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin davranış düzeylerinin, yöneticilikteki kıdemlerine göre analiz sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre örgütsel affedicilik ölçeğinin sadece “affediciliği kabul” alt boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [ $F(2;184)=3,632$ ;  $p<05$ ]. Tukey anlamlılık testi sonucuna göre bu farklılığın, yöneticilik kıdemi “1 yıl” olan yöneticilerle, yöneticilik kıdemi “6 yıl ve üstü” olan yöneticiler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.** Okul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Örgütsel Affedicilik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Davranışları

Boyut	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	F	P	Fark
Affediciliği Kabul	(1) 1 yıl	50	3,37	0.74	G. Arası	4,135	2	3,632	.028*	1-3
	(2) 1-5 yıl	72	3.46	0.78	G. İçi	104,741	184			
	(3) 6 yıl ve üstü	65	3,72	0.72	Toplam	108,876	186			
	Toplam	187	3,53	0,76						
Affediciliği Gereketendirme	(1) 1 yıl	50	4,02	0.57	G. Arası	0,321	2	0,396	.674	
	(2) 1-5 yıl	72	4,12	0.65	G. İçi	74,581	184			
	(3) 6 yıl ve üstü	65	4,06	0.65	Toplam	74,901	186			
	Toplam	187	4,07	0,63						
Affediciliği Red	(1) 1 yıl	50	3,99	0.63	G. Arası	0,112	2	0,122	.885	
	(2) 1-5 yıl	72	4,05	0.68	G. İçi	85,028	184			
	(3) 6 yıl ve üstü	65	4,03	0.70	Toplam	85,140	186			
	Toplam	187	4,03	0,67						

\*p&lt;.05

**Okul yöneticilerinin görev unvanlarına (müdür ve müdür yardımcılığı) göre örgütsel affedicilik davranış düzeyleri:** Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeylerinin, görev unvanlarına (müdür ve müdür yardımcılığı) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Okul Yöneticilerinin Görev Unvanlarına Göre Örgütsel Affedicilik Davranışını Gösterme Düzeyleri

Değişken		N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Görev Unvanı	Müdür	75	3,82	0.58	185	0.414	.679
	Müdür Yardımcısı	112	3.79	0.55			

Tablo 6 incelendiğinde, okul yöneticilerinin görev unvanlarına göre, örgütsel affediciliğe ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $t(185) = 0,414$ ;  $p > .05$ ].

Okul yöneticilerinin, Örgütsel Affedicilik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin davranış düzeylerinin, görev unvanlarına göre analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Okul Yöneticilerinin Görev Unvanlarına Göre Örgütsel Affedicilik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Davranış Düzeyleri

Boyut	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Affediciliği	Müdür	75	3,57	0.77	185	0.587	,558
Kabul	Müdür Yardımcısı	112	3.50	0.75			
Affediciliği	Müdür	75	4,11	0.61	185	0.646	,519
Gerekçelendirme	Müdür Yardımcısı	112	4,05	0.64			
Affediciliği	Müdür	75	3,99	0.66	185	-.600	,549
Red	Müdür Yardımcısı	112	4,05	0.68			

Tablo 7’deki analiz sonuçları incelendiğinde okul yöneticilerinin, Örgütsel Affedicilik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin davranış düzeylerinin, görev unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılığa neden olmadığı görülmektedir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel affediciliğe ilişkin davranışları gösterme düzeylerini ve bunun görev yaptığı öğrenim basamağı, yöneticilik kıdemi ve görev unvanı değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Üç boyuttan oluşan örgütsel affedicilik ölçeğinin birinci boyutu olan “affediciliği kabul” boyutuyla ilgili okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin affetmeyi önemli bir erdem olarak gördükleri ve affedici insanların güçlü bir kişiliğe sahip olduklarına inandıkları görüşünde oldukları söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin kendilerine yapılan haksızlıkların ilk kez olması durumunda affetme eğilimlerinin yüksek olduğu ancak haksızlığın tekrarlanması durumunda affetme ve hoş görü eğilimlerinin düştüğü görülmektedir. Ayrıca katılımcıların kendilerine karşı yapılan haksızlıkları geçmişte bırakarak yatışmaya çalıştıklarını söylemek mümkündür. Karaman ve Kepenekçi’nin (2015, 2016) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, öğretmenlerin affetmeyi önemli bir değer olarak gördükleri ve affedici insanların güçlü bir kişiliğe sahip olduklarına inandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu yönüyle yapılan araştırmanın, önceki araştırmalarla benzer sonuçlar ortaya çıkardığı ve bu yönüyle örtüşükleri görülmektedir.

Ölçeğin birinci boyutuyla ilgili öğretmen ve okul yöneticilerinin affedicilik eğilimlerini karşılaştırdığımızda, Karaman ve Kepenekçi'nin (2016) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin "affediciliği kabul" boyutu ile ilgili görüşlerinin ağırlıklı aritmetik ortalaması 3,24 iken bu araştırmada okul yöneticilerinin aynı boyuta ilişkin görüşlerinin ağırlıklı ortalaması 3,53 olarak hesaplanmıştır. Buradan hareketle öğretmen ve okul yöneticilerinin affedicilik görüşlerini karşılaştırdığımızda, okul yöneticilerinin affetme eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumun beklenen bir sonuç olduğunu söylemek mümkündür. Okul yöneticileri, örgütsel ortamda, çalışanlarla olan ilişkilerinde yapıcı ve affedici olmadıkları zaman okulun amaçlarının gerçekleşme düzeyinin düşme ve örgüt sağlığının bozulma riski olduğundan, okul yöneticilerinin öğretmenlere oranla daha affedici olmaları beklenir.

Okul yöneticilerinin örgütsel affediciliğin ikinci boyutuna (Affediciliği Gerekçeleştirme) ilişkin görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin, okul ortamında çalışanlarla olan ilişkilerinde belli oranda hata payı bıraktıklarını, katılımcıların kendilerine karşı yapılan haksızlıklara tepkisel ve duygusal davranmaktan kaçındıkları görülmektedir. Yine okul yöneticilerinin, kendilerine karşı yapılan davranışın nedenini, haksızlık yapan kişinin niyetini anlamaya çalıştıklarını ve yaşanan durumdan dolayı kendilerini dahi sorguladıkları söylenebilir. Bir yönüyle okul yöneticilerinin affediciliği gerekçeleştirme boyutunda duygusal davranmaktan kaçındıklarını ve rasyonel davranmayı tercih ettikleri ileri sürülebilir. Okul yöneticisinden beklenen, okul ortamında insan ilişkilerini yönetme bakımından bir orkestra şefi gibi hareket etmesi, farklı sesleri ahenkli melodilere dönüştürerek örgütün havasını ve sağlığını korumasıdır. Bu nedenle okul yöneticilerinin okul ortamında meslektaşlarıyla ve okul çalışanlarıyla olan ilişkilerinde duygusal davranış yerine ussal davranışı tercih etmeleri, yaptıkları görevlerinin gereği olarak düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin örgütsel affediciliğin üçüncü boyutuna (Affediciliği Red) ilişkin görüşlerine bakıldığında, okul yöneticilerinin kendilerine karşı yapılan haksızlıkları affetmekte zorlandıkları ve yapılan haksızlıklara benzer şekilde karşılık verdikleri görülmektedir. Başka bir ifade ile okul yöneticileri, affetmenin önemli bir değer olduğunu ve affedici olmanın güçlü bir kişiliğe sahip olmak anlamına geldiğini kabul etmelerine rağmen, yapılan haksızlıklar karşısında affetmede zorlandıklarını söylemek mümkündür. Farklı yazarlar (Karaman ve Kepenekçi, 2015) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin örgütsel affediciliğin ikinci ve üçüncü boyutuyla ilgili görüşlerinin bu çalışmadaki sonuçlara benzer olduğu görülmüştür. Bu durum, örgüt çalışanın her ne kadar örgüt ortamında kendisinden beklenen rollere göre davranması beklense de, çalışanın her şeyden önce bir birey olduğu, kişiliğini, şahsiyetini ve haklarını öncelemesi ile açıklanabilir. Sonuçta, kişi öğretmen de olsa okul yöneticisi de olsa belli bir oranda ancak kendinden ödün verebilir. Koşulsuz affetmenin ve bağışlamanın geçerli olmadığını göstermesi açısından önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik ile ilgili görüşlerinde, yöneticilik kıdemi ve görev unvanı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık görülmezken; görev yaptıkları öğrenim basamağı değişkenine göre farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farklılık, liselerde görev yapan okul yöneticileri ile ilkokullarda görev yapan okul yöneticileri arasındadır. Buna göre, liselerde görev yapan yöneticilerin ilkokullarda görev yapan yöneticilere göre daha fazla affedici oldukları anlaşılmaktadır. Bu durumu şöyle yorumlamak mümkün olabilir. Sorunların ve haksızlıkların çokluğu, lise okul yöneticilerinde sorunlara ve haksızlıklara yönelik toleransı arttırmış olabilir. Liselerde ilkokullara oranla sorunların daha fazla olması ve bu sorun alanlarının çeşitlilik göstermesi, liselerde görev yapan yöneticilerin bu sorunlara ve haksızlıklara karşı daha affedici bir tutum geliştirmelerine neden olmuş olabilir.

Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik ölçeği alt boyutları ile ilgili görüşleri çeşitli değişkenler bakımından incelendiğinde, okul yöneticileri görüşlerinin sadece öğrenim basamağı ve yöneticilik kıdemi değişkenleri açısından “affediciliği kabul” alt boyutunda farklılaştığı görülmektedir. Buna göre liselerde görev yapan okul yöneticilerinin ilkokullarda görev yapan yöneticilere göre daha fazla affedici davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırma bulgularına göre, yöneticilikteki kıdem arttıkça affetme eğilimlerinin de arttığı görülmektedir. Buna göre, okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemi arttıkça örgütsel affedicilik davranışını gösterme düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Esasen bu durumun beklenen bir sonuç olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü yöneticilik becerileri kuramsal bilgiden güç aldığı kadar deneyimden de güç almaktadır. Yöneticilik kıdemi arttıkça örgütsel ilişkiler açısından bir olgunlaşmanın da olacağı yadsınamaz. Dolayısıyla yöneticilik kıdemi arttıkça affetme eğiliminde de artma beklenir.

Sonuç olarak, örgütsel affedicilik örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğu ve eğitim örgütlerinde görece yeni bir konu olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütsel affedicilik üzerine eğitim örgütlerinde daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucu ulaşılan bulgular ışığında şu öneriler geliştirilmiştir:

1. Okul yöneticileri, kişisel ve örgütsel sorun çözme sürecinde affetmenin anlamı, önemi ve değeri konusunda bilgilendirilebilir.
2. Bu çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemede nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir; yapılacak olan farklı araştırmalarda hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılabilir.
3. Örgütsel affedicilik ile örgüt sağlığı veya örgütsel verimlilik birlikte ele alınarak çalışılabilir.
4. Örgütsel affedicilik deneyimi olanların, bu yaşantılarını konu edinen nitel araştırma yapılabilir.
5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden bekledikleri örgütsel affedicilik davranışları araştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- AHMED, Eliza ve BRAITHWAITE, Valerie. (2008). Forgiveness, reconciliation and shame: Three key variables in reducing school bullying. *Journal of Social Issues*. 62(2), 347-370.
- AKIN, Mahmut, ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve ÜNLÜ, Onur. (2012). Örgütlerde intikam niyeti ve affetme eğiliminin çalışanların ruh sağlıkları ile ilişkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 77-97.
- APA (2008). *Forgiveness: A sampling of research results*. Washington, DC: Office of International Affairs. Reprinted.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, KILIÇ ÇAKMAK, Ebru, AKGÜN, Ö. Erkan, KARADENİZ, Şirin ve DEMİREL, Funda (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- CAMERON, Kim ve CAZA, Arran (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 34-48.
- CAMPBELL, Andrew (2017). *Forgiveness and reconciliation as an organizational leadership competency within restorative transitional justice instruments* (Doctorate of Global Leadership), Indiana Tech University. <http://restorativejustice.org/am-site/media/forgiveness-and-reconciliation-as-an-organizational-leadership-mpetency-within-restorative-transitional-justice-instruments.pdf>. Erişim Tarihi: 13.03.2017.
- ÇARDAK, Mehmet (2012). *Affedicilik yönelimli psiko-eğitim programının affetme eğilimi, belirsizliğe tahammülsüzlük, psikolojik iyi oluş, sürekli kaygı ve öfke üzerindeki etkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- ENRIGHT, Robert D. and NORTH, Joanna (1998). *Exploring forgiveness*, The University of Vsconsin Press. USA.
- FEHR, Ryan, GELFAND, Michele J. ve NAG, Monisha (2010). The road to forgiveness: A meta analytic synthesis of its situational and dispositional correlates. *American Psychological Association*, 136(5), 894-914
- KAPTAN, Saim (1991). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Teknisik Web Ofset Tesisleri.
- KARASAR, Niyazi (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARAKAŞ, A. Canan (2014). *Gerçeklik terapisi yönelimli dini başa çıkma psikoeğitim programının affetme esnekliği, empati ve stresle başa çıkma üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KARINA, T. Lung Chu (2007). *Forgiveness in work place*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) The University of Hon Kong Department of Psychology.
- KAYA, Feridun (2015). *Üniversite öğrencilerinin affetme düzeyleri ve mükemmeliyetçilik düzeyleri arasındaki ilişki: Duyusal zekânın aracı gücü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- MADSEN, Susan R., GYGİ, Janice, HAMMOND, Scott C. ve PLOWMAN, Suzanne (2008). *Forgiveness as an HRD intervention: Literature and a proposed framework*. Utah Valey State College, Brigham Young University. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501609.pdf>.



Erişim Tarihi: 13.11.2017.

- McCULLOUGH, Michael E. (2008). *Beyonde revenge: The evolution of the forgiveness instinct*. San Francisco: Jossey Bass.
- MAGNUSON, Chad M., ENRİGH, Robert D., FULMER, Becki ve MAGNUSON, Kirstin A. (2009). Waging peace through forgiveness in Belfast, Northern Ireland IV: A parent and child forgiveness education program. *Journal of Research in Education*.
- NAYIR, K. Funda ve KARAMAN KEPENEKÇİ, Yasemin. (2015). Örgütsel affedicilik ölçeğinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin örgütsel affediciliğe ilişkin görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(3), 922-934. DOI: 10.17860/efd.93627
- NAYIR, K. Funda ve KARAMAN KEPENEKÇİ, Yasemin (2016). Öğretmenlerin örgütsel affediciliğe ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4168-4180. doi:10.14687/jhs. v13i3.3848.
- RODDEN, John. (2004). Forgiveness, education, public policy: The road not yet taken. *Modern Age*. [http://www.mmisi.org/ma/46\\_04/rodden.pdf](http://www.mmisi.org/ma/46_04/rodden.pdf). Erişim Tarihi: 13.1.2017
- SATICI, S. Ahmet (2016). *Üniversite öğrencilerinin affetme, intikam, sosyal bağlılık ve öznel iyi oluşları: farklı yapısal modellerin denenmesi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- STONE, Michael (2012). Forgiveness in the workplace. *Industrial and Commercial Training*. 34(7), 278-286.
- ŞENER, Emine ve ÇETİNKAYA, F. Ferhat (2015). Bir liderlik özelliği olarak affetme ve örgütsel düzeyde etkileri üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırma Dergisi*. 7(4), 24-42.
- THOMPSON, L. Yamhure, SYNDER, C.R., HOFFMAN, Lesa, MİCHAEL, Scott T., RASMUSSEN, Heather N., BILLINGS, Laura S., HEINZE, Laura, NEUFELD, Jason E., SHOREY, Hal S., ROBERTS, Jessica C., ROBERTS, Danae E. (2005). Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*. 73 (2). 313-360. Doi: 10.1111/j.1467-6494.2005.00311.x

