



## The Analysis of The Relationship between Organizational Identification and Organizational Forgiveness Perceptions of Teachers

Bertan AKYOL<sup>1</sup>, Altan ÖZTABAN<sup>2</sup>

### Abstract

This study aimed to determine the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers and the relationship between their organizational identification and organizational forgiveness perceptions. Besides, it was also examined whether organizational identification and organizational forgiveness perceptions of teachers differed according to demographic variables (gender, seniority, seniority at the same school, and school type). The research was designed in the survey model. The population of the research was composed of the teachers working in the state primary, secondary, and high schools in Efeler District of Aydın Province in the 2021-2022 academic year. The sample of the research was composed of 398 teachers determined by using simple random sampling technique. In the research, a survey form involving “Personal Information Form”, “Organizational Identification Scale”, and “Organizational Forgiveness Scale” was used as the data collection tool. Data analysis was performed with descriptive statistics, appropriate difference tests, and correlation analyses. According to the results of the research, it was found that the organizational identification levels of teachers were relatively high, and their organizational forgiveness levels were at moderate level. While the organizational identification perception levels of teachers differed significantly according to seniority and gender, they did not differ according to school type and seniority at the same school. Furthermore, it was revealed that the organizational forgiveness levels of teachers did not differ significantly according to demographic variables in overall scale and in all the sub-dimensions. It was also determined that there was a positive “weak” relationship between the organizational identification and organizational forgiveness perceptions of teachers.

### Keywords

Identification  
Forgiveness  
Teacher  
School

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 22.05.2022  
Kabul Tarihi: 10.08.2022  
E-Yayın Tarihi: 31.08.2022

<sup>1</sup> Assoc. Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Education, Türkiye, [bertan.akyol@adu.edu.tr](mailto:bertan.akyol@adu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-1513-1885>

<sup>2</sup> Corresponding author, Teacher, Ministry of National Education, Türkiye, [oztaban@gmail.com](mailto:oztaban@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-9045-0248>

## Introduction

Increasing the product quality and improving the service have been highlighted in the production sector growing with the impact of technological developments. Institutions in the private sector, which are in intense competition, attach great importance to human resources in order to increase the quality of service and products. It is deemed important for the development and sustainability of institutions to include and retain well-equipped individuals who will contribute to the development of the organization. To be able to survive in competitive conditions and to make new leaps, it is thought that the most important resource is human resource (Öğüt, Akgeci & Demirel, 2004: 278-279). Since the competition in public institutions is much below the level in the private sector, the importance of human resources is less emphasized. Developing human resources in public institutions and motivating in accordance with the objectives will not only ensure efficiency in the services provided by the institutions but also make the employees feel happy as they contribute to social benefit.

It is necessary to benefit from the studies in psychology science for the development and motivation of human resources. Psychological capital, upon which organizational behavior and psychology approaches put emphasis, focuses on practices and approaches to be made so that employees can perform more effectively (Erkmen & Esen, 2012). An important psychological factor affecting the performance of the employees is the sense of identification that the individual feels towards the organization and the workplace. Employees with a high sense of identification will have a high desire to stay in the organization and support the organization in line with its goals (İşcan, 2006: 161). It can be said that employees with a high level of organizational identification will adopt the goals of the organization as if they were their own. Employees with a high level of organizational identification are also defined as identical employees in the literature. Identical employees, with the strong psychological bonds they have established with the organization, prefer to hold together with their organizations by keeping their priorities in the background even in the crisis or extraordinary situations of the organization (Cüce, Güney & Tayfur, 2013).

The assumptions of social identity theory form the basis of the explanations about identification. According to Tajfel (1978), social identity theory, which is the basis of identification, is deemed valuable in terms of explaining the reasons why individuals define themselves together with their group. Defining themselves with the values of a group enables the individuals to gain a position in the social circle (Ravasi & van Rekom, 2003). Individuals who identify themselves with their organizations see the goals of the organization as if they were their own and try to solve problems from an organizational perspective. These individuals spend much more effort and offer more ideas for the development of the organization (Liu, Loi & Lam, 2011). Identical employees strive to maintain their relations with the organization at a high level (Brown, 1969).

People shape their relationship with the organizations they are members of with their perceptions of benefit and harm. The perceptions of benefit and harm affect the social change of organizations with the attitudes of people changing over time and as they get to know the organization (Gouldner, 1960). People's need for social change is one of the foundations of organizational identification (De Cremer & van Knippenberg, 2003). The concept of organizational identification, which is thought to have emerged as a result of people's need for social change, is the subject of different disciplines. Research on the issues of organizational behavior, psychology, and communication regard organizational identification as a concept that emphasizes the intertwinement of the self-conception of the individual with the characteristics of the organization in which the individual is a member (Madlock, 2008).

Organizational identification involves such main factors as organizational attractiveness, being loyal to the goals of the organization, the consistency of the goals of the individual with those of the organization, and making the individual's self a reference. We can talk about identification when individual's own self and organizational identity are similar (Brown, 1969). People tend to feel belonged to a group by nature. Organizational identification provides an important perspective to organizational behavior as it focuses on the individual's sense of unity and belonging with the organization (Mael & Ashforth, 1992: 104).

Organizational identification strengthens organizational citizenship and positive in-group behaviors (Riketta, 2005). In the development of positive behaviors within the group or between groups, the power of the leader in terms of being a role model and influencing others becomes prominent. The values adopted by the leader and the influence power of the leader determine the extent of organizational identification regarding individuals' self-identification with the values of the group and providing a perceptual integrity with the group (Trepte & Loy, 2017).

Another factor affecting the dimensions of identification is the time spent within the organization. New members of the organization emphasize the problems more in internal relations, meetings, and sessions in the organization. It can be seen that the organizational identification levels of these people, who have just experienced the characteristics of the institution and internal communication networks, are low (Shi & Wang, 2014). This can be deemed natural considering the fact that new members do not completely know the values, communication styles, management structure, and social relations of the organization. Employees with a high level of organizational identification make a great effort to create and maintain a harmonious organizational climate by introducing the characteristics of the organization to the new members of the organization, setting examples with their behaviors, and supporting them (Lu, 2014).

People with high identification aim to use the gains they obtain from their organizations for the achievement of organizational goals. This is an indicator of people's high sense of responsibility and their desire to promote organizational development (Sluss & Ashford, 2008). Researchers have concluded that organizational identification is influenced by such factors as the reputation of the organization, the characteristics of the employees, internal communication environments, and social media strategies, and that it is directly related to the leader's communication power, persuasion ability, and influence on internal communication (Alqahtani, 2015; Barge & Schlueter, 1988; Henderson et al., 2015; Madlock, 2008).

Having unique and distinguishable characteristics of the organization increases the potential for identification. Defining the organization as respectable increases the self-confidence of the employees and encourages them to integrate their own goals with those of the organization. The similarity between the background of the members of the organization and that of the organization, or the role levels of the members of the organization in its history affect the identification of individuals (Ashforth & Mael, 1989). The individuals who have the perception that they have been effective in an important crisis situation or in a transformation process in the history of the organization and that they have brought the organization out of difficulties think that they are important for the organization. These people work with the feeling that the sustainability of the organization is in a sense dependent on the continuity of their own.

Identification is high when people working in the organization integrate and define themselves with the organization. Since the people with high identification adopt the fundamental values, common beliefs, and behavior patterns of the organization, they work voluntarily for the goals of the organization and develop the behavior of protecting the organization against the outside (Ertürk, 2003). Even when there is no manager within the organization, identical employees strive to work with their intrinsic motivations without loss of performance and even in a way that they do not make the absence of the manager be felt (Çırakoğlu, 2010). These people have high performance independent of management influence.

Another important factor that will increase organizational performance is the size of the relations among employees. In organizational settings where relations among employees are established in mutual trust, the performance of employees and their potential to create added value will increase. Due to the fact that organizational forgiveness involves such concepts as forgiveness, tolerance, sharing and goodwill, it is effective in creating an environment of trust within the organization (Cameron & Caza, 2002). Forgiveness refers to approaching people who misbehave with common sense and tolerance instead of anger (Asıcı & Karaca, 2014: 491). Forgiveness has positive effects on employees in terms of working together within the organization, motivating each other, and increasing performance (Lagzian, Kafashpor, Mansourian & Farhadinejad, 2013).

Forgiveness has the power to transform the future. Forgiveness leaves positive traces on the individual with its sensory and cognitive processes (Hansen, Enright, Klatt & Baskin, 2009). It is

observed that people with chronic pain due to stress with such feelings as hatred and hostility have experienced reduced pain with the healing aspect of forgiveness (Ransley & Spy, 2004). Organizational forgiveness affects job satisfaction and efficiency with its emphasis on interpersonal trust and close relationships (Şener & Çetinkaya, 2015: 32-33). Conflict-ridden and problem-oriented perspectives that will arise as a result of negative behaviors within the organization can be soothed by the power of forgiveness. It can be said that forgiveness is the key to solving problems.

The ability of the individual to inculcate the self when faced with destructive actions and be constructive in response reveals forgiveness (Worthington, 2005). Organizational forgiveness shows the capacity to abandon resentment, anger, and blame (Cameron & Caza, 2002: 39). Forgiveness results in a redefinition of the relations between the parties. Negative emotions decrease, and positive emotions develop in the people who are part of the experience (Scobie & Scobie, 1998: 382). Having many forgiving individuals in an organization increases the strength of the organization to act together and its social cohesion, and ensures that teamwork is effective (Kets de Vries, 2013).

Forgiveness is a positive feeling that occurs in the person affected by the behavior towards the person who caused the harm as a result of realizing the harm by the parties caused by a negative behavior (Kelley & Waldron, 2006). All religious thoughts and beliefs emphasize the importance of forgiving in the face of bad events (Mullet, Barros, Veronica, Usai, Neto & Rivière -Shafighi, 2003). Forgiveness is considered a leadership trait since it involves such human values as gratitude, hope, love, and humbleness (van Dierendonck & Patterson, 2015).

Forgiveness is regarded as a process of making a decision and taking action in line with this decision (Mc-Cullough, Pargament & Thoresen, 2001). The severity of the negative behavior that people are exposed to determines the level of anger they feel. Due to the fact that anger is an emotional state that harms the individual and keeps them occupied, the individual looks for ways to cope with this emotion. Forgiveness is also defined as a phase for relieving anger. More complex definitions also embody the emotional, cognitive, and behavioral aspects of forgiveness (Fahr & Gelfand, 2012).

Factors such as apologizing, empathy, personality, and the extent of violence affect the level of forgiveness. When the person causing the negative behavior apologizes, positive feelings may occur in the individual affected by the behavior (Takuka, 2001). People who can empathize may tend to forgive by thinking about the possible causes of the negative behavior of the individual (Hill, 2001). Contrary to empathy, anger and revenge, which are among the individual characteristics, prevent the occurrence of forgiveness behavior. People with a dominant sense of revenge, and those who are constantly aggressive and narcissistic have difficulty in forgiving others (Berry, Worthington, O'Connor, Parrott, & Wade, 2005). There is an adverse relationship between the extent of violence and forgiveness (Taysi, 2007). People are more tolerant of low-intensity negative behaviors. Besides, awareness occurs quickly in the people who have caused such kind of behavior, and the behavior of apologizing usually takes place during the high tension of the event.

Forgiveness can be examined in three groups as internal, relational, and organizational. Internal forgiveness is the cognitive and emotional processes that the individual experiences internally as a result of negative behaviors. The introverted processes that the individual experiences in the face of negative behavior are the focus of internal forgiveness. These processes are related to how the individual uses their internal coping mechanisms. Relational forgiveness is the formation of the forgiveness process through dialogue with the institution or people having acted negatively. A person can exhibit relational forgiveness behavior by accepting the compensation offered by the institution having exhibited negative behavior or by accepting the apology of the person having exhibited negative behavior (Bright & Exline, 2012). The fact that people present developing positive emotions instead of getting angry in unfair and faulty situations as an organizational common value is the basis of organizational forgiveness (Cameron & Caze, 2002). The concept of forgiveness in organizations does not appear as a collective forgiveness behavior. Forgiveness in organizations is a general picture that emerges from individual situations. It is difficult to consider forgiveness as a social or institutional behavior. Individuals in institutions or society exhibit different levels of forgiveness in the situations they experience individually. Forgiveness is essentially an indicator of the psychological state of the person reflected in their inner world (Eaton, Struthers & Santelli, 2006). It is necessary to define organizational forgiveness through the general evaluation of the reactions that individuals show in the

face of the events they experience, rather than a collective reaction of all the individuals within the organization to an event.

If forgiveness is accepted as an organizational value, an organizational culture in which employees' sense of forgiveness increases can be created (Schwartz, 1992). In organizations where organizational forgiveness is intense, compassionate, merciful, and fair behaviors become prominent (Fehr & Gelfand, 2012). Organizational forgiveness has a significant impact on the decrease of communication-related problems and the progress of work in accordance with the schedule (Konan & Nazlı, 2018).

The happiness and job satisfaction of employees are important factors in increasing the efficiency of organizations. The reluctant behaviors of the employees and the decrease in intra-organizational communication are caused by the accumulation of unsolved interpersonal problems. In order for the organizational climate not to reach this point, managers should act so that they support the environment of peace within the organization by reducing intra-organizational conflicts. In the environment of peace that will be provided, the ability of individuals to put forth their own potential will be strengthened (Şener & Çetinkaya, 2015). What managers need to do to ensure an environment of peace within the organization is to lead to the formation of a forgiving organizational culture (Bayram, 2020). Increasing organizational forgiveness has positive effects on the achievement of organizational goals and the realization of its mission.

Human resources form the basis of organizations. Psychological factors are extremely significant for employees to fully use their potential in the workplace. The concepts of organizational identification and organizational forgiveness also affect and determine these psychological factors directly. The importance of human and interpersonal relations in educational institutions is more than in most organizations and institutions. Teachers, students, support staff, parents, and environment can be shown as human resources forming educational institutions. Increasing the level of organizational forgiveness in educational institutions which involve intense human relations can enable to create a climate in which positive emotions are experienced more intensely (as cited in Kahveci, Kotbaş & Avcı, 2018; Fehr & Gelfand, 2012). The fact that teachers who direct and implement educational activities within educational institutions feel identical with their schools is a supportive element in terms of achieving the goals of the educational institution. Teachers with a high sense of identification will make more effort for students in educational activities. It is important that the values of teachers and those of the educational institutions they work with are similar in increasing their own identification levels. The dimensions of the relationships and partnerships among teachers are effective in shaping the values of the educational institution. The emotions such as compassion, avoidance of anger, and harmony, which are thought to be prominent in the development of relations among teachers, define organizational forgiveness. It can also be said that there is a relationship between the organizational identification levels and organizational forgiveness levels of teachers in educational institutions.

Considering the situation identified above, this study aims to determine the relationship between the organizational identification perceptions and organizational forgiveness perceptions of teachers. In order to achieve this aim, the answers to the following questions have been sought;

1. How are the organizational identification perception levels of teachers?
2. How are the organizational forgiveness perception levels of teachers?
3. Do the organizational identification and organizational forgiveness perceptions of teachers differ according to gender, seniority, seniority at the same school, and school type?
4. Is there a relationship between the organizational identification and organizational forgiveness perceptions of teachers?

### **Method**

The research was designed in relational survey model to reveal the relationship between two different perceptions. The views of the teachers who participated in the research were examined according to their demographic characteristics. The organizational identification and organizational

forgiveness perceptions of the participants were compared, and it was aimed to describe the relationship between the two perceptions.

### *Population and Sample*

The population of the research was composed of 3175 teachers working in the state primary, secondary, and high schools in Efeler District of Aydın province. Simple random sampling method was used to determine the sample of the study. The sample size was determined as 357 with a sampling error of .05 (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004: 50). The data of the study were collected from 450 teachers, considering the problems that might be experienced in the return of the questionnaire forms and the questionnaires that could be filled incompletely or carelessly. 20 of the questionnaires collected were removed due to incomplete/careless fillings, and out of the data group of 430 questionnaires that could be analyzed, outliers were excluded and thus the analyses were performed with a data group of 398 questionnaires.

Descriptive statistics (Frequency and Percentage) regarding the demographic information of the teachers participating in the research are given in Table 1.

**Table 1.** Frequency and percentage of the teachers participating in the research according to various demographic variables

Demographic Variables	Factors	N	%
Gender	Female	243	61.10
	Male	155	38.90
Seniority	10 years and below	32	8.05
	Between 11 - 15 years	60	15.15
	Between 16 - 20 years	75	18.80
	21 years and above	231	58.00
Seniority at the Same School	5 years and below	193	48.5
	Between 6 - 10 years	102	25,6
	Between 11 - 15 years	70	17.6
	16 years and above	33	8.3
School Type	Primary School	154	38.70
	Secondary School	144	36.20
	High School	100	25.10
	Total	398	100

As could be seen in Table 1, 243 (61.1%) of the teachers participating in the research were female and 155 (38.9%) of them were male. 32 (8%) of the teachers had seniority of 10 years and below, whereas 60 (15.1%) of them had seniority between 11-15 years, 75 (18.8%) of them had seniority between 16-20 years, and 231 (58%) had seniority of 21 years and above. Also, 193 (48.5%) of the teachers had seniority at the same school for 5 years and below, whereas 102 (25.6%) of them had seniority at the same school between 6-10 years, 70 (17.6%) had seniority at the same school between 11-15 years, and 33 (8.3%) had seniority at the same school for 16 years and above. 154 (38.7%) of the teachers were working in primary schools, while 144 (36.2%) of them were working in secondary schools, and 100 (25.10%) of them were working in high schools.

### *Data Collection Tools*

In order to collect the data in the study, a questionnaire form that was composed of 3 sections as “Personal Information Form”, “Organizational Identification Scale”, and “Organizational Forgiveness Scale” was used. With "Personal Information Form", it was aimed to identify the demographic characteristics of the teachers forming the sample; with “Organizational Identification Scale”, it was aimed to determine the organizational identification perception levels of teachers; and with “Organizational Forgiveness Scale”, it was aimed to determine the organizational forgiveness perception levels of teachers.

The personal information form was created so as to learn the personal information of the teachers that were included in the sample. In the personal information form, data about the teachers’ gender, seniority, seniority at the same school, and school type were collected. In order to reveal the

organizational identification perceptions of teachers, “Organizational Identification Scale”, which involved 6 items and was developed by Mael and Ashforth (1992) and translated into Turkish language by Tüzün (2006), was used. In the scale, the expression “the bank where I work” was changed to “the school where I work” so that it fits with the sample of teachers. Some of the scale items are; “If someone else criticizes the school I work at, I regard it a personal insult”, and “When someone praises the school I work at, I regard it a personal compliment”. “Organizational Identification Scale” is a 5-point Likert type scale (5=Always, 4=Often, 3=Sometimes, 2=Rarely, 1=Never). The statistical analyses performed by Tüzün (2006) revealed that the items of the scale were collected under a single factor, and factor loads were between .58 and .78. The Cronbach’s Alpha reliability coefficient of the scale was calculated as .78. The Cronbach’s Alpha value of the scale calculated over the data obtained within the scope of the current research was .68. A Cronbach’s Alpha value in the range of .60-.80 is defined as reliable, and a value in the range of .80-1.00 is defined as highly reliable (Tavşancıl, 2014).

In order to reveal the organizational forgiveness perceptions of teachers, “Organizational Forgiveness Scale”, which involved 21 items and 3 sub-dimensions and was developed by Karaman-Kepenekci and Nayır (2015), was used. “Organizational Forgiveness Scale” is a 5-point Likert type (5=Always, 4=Often, 3=Sometimes, 2=Rarely, 1=Never). The sub-dimensions of the scale are “accepting forgiveness”, “justifying forgiveness”, and “rejecting forgiveness”. Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were performed to ensure the construct validity of the measurement tool. As a result of EFA, it was found that the factor load values of the items ranged between .467 and .760 for “accepting forgiveness” sub-dimension, while the factor load values of the items ranged between .430 to .686 for “justifying forgiveness” sub-dimension, and the factor load values of the items ranged between .480 and .720 for “rejecting forgiveness” sub-dimension. The three-dimensional structure of the scale explained 46.18% of the total variance. As a result of CFA, goodness of fit indices of the scale were as follows: AGFI= .86, GFI= .89, NFI= .91, NNFI= .95, CFI= .98, RMR= .061, RMSEA= .062,  $\chi^2/sd= 2.15$ , which exhibited acceptable fit. The Cronbach’s Alpha reliability coefficient was calculated as .88 for “accepting forgiveness” sub-dimension, .73 for “justifying forgiveness” sub-dimension, .67 for “rejecting forgiveness” sub-dimension, and .87 for the overall scale. The Cronbach’s Alpha value of the scale calculated over the data obtained within the scope of the current research was .88 for “accepting forgiveness” sub-dimension, .80 for “justifying forgiveness” sub-dimension, .65 for “rejecting forgiveness” sub-dimension, and .74 for the overall scale.

### **Data Analysis**

In the study, the analyses of organizational identification perceptions and organizational forgiveness perceptions of teachers were performed with descriptive statistics such as frequency and percentage distributions. Also, as the data obtained based on demographic variables exhibited normal distribution, t-test was used to compare two groups, and ANOVA was used to compare three or more groups, both of which are parametric tests. For the significant F values obtained as a result of ANOVA test, Tukey test was used to determine from which groups the difference stemmed since the variances were equal. In order to determine the relationship between the organizational identification perceptions and organizational forgiveness perceptions of teachers, Pearson correlation analysis was used. A correlation coefficient between .70-1.00 is defined as a high correlation, whereas a correlation coefficient between .69-.30 is defined as a moderate correlation, and a correlation coefficient between .29-.00 is defined as a weak correlation (Büyüköztürk, 2015). While evaluating the arithmetic mean scores, the range between 1.00-1.79 was expressed as “very low”, the range between 1.80-2.59 as “low”, the range between 2.60-3.39 as “moderate”, the range between 3.40-4.19 as “high”, and the range between 4.20-5.00 as “very high”.

### **Findings**

In this section, the organizational identification perceptions and organizational forgiveness perceptions of teachers are presented. According to the data obtained, the findings for the comparison of teachers’ views according to the demographic variables of gender, professional seniority, seniority at the same school, and school type are revealed. In addition to this, the relationship and effect between the organizational identification perceptions and organizational forgiveness perceptions of teachers are given.

### ***The Examination of the Organizational Identification and Organizational Forgiveness Perception Levels of Teachers in Terms of the Overall Scale and Sub-dimensions***

The descriptive statistics of the scores obtained as a result of the responses given by the teachers in the overall scale and sub-dimensions regarding the organizational identification and organizational forgiveness perceptions of teachers are presented in Table 2 and Table 3.

**Table 2.** Descriptive statistics of the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers

Scales	N	$\bar{X}$	Sd
Organizational Identification	398	3.68	.69
Organizational Forgiveness		3.20	.39

According to the responses given by the teachers, “Organizational Identification” perception levels of teachers were relatively high, while “Organizational Forgiveness” perception levels of teachers were relatively moderate. Organizational identification mean score was calculated as  $\bar{X}=3.68$ , whereas organizational forgiveness mean score was calculated as  $\bar{X}=3.20$ .

**Table 3.** Descriptive statistics of the perception levels of teachers regarding the sub-dimensions of organizational forgiveness

Dimensions	N	$\bar{X}$	Sd
Justifying Forgiveness		3.89	.64
Accepting Forgiveness	398	3.20	.70
Rejecting Forgiveness		2.37	.62

In the sub-dimensions of organizational forgiveness, the perceptions of teachers were relatively high in “Justifying Forgiveness” sub-dimension, relatively moderate in “Accepting Forgiveness” sub-dimensions, and relatively low in “Rejecting Forgiveness” sub-dimension. When the mean scores obtained from the sub-dimensions of organizational forgiveness scale were ranked, it could be seen that teachers had the perception of “justifying forgiveness” ( $\bar{X}=3.89$ ) at the highest level, which was followed by “accepting forgiveness” ( $\bar{X}=3.20$ ) and “rejecting forgiveness” ( $\bar{X}=2.37$ ).

### ***The Findings Regarding the Examination of the Organizational Identification and Organizational Forgiveness Perception Levels of Teachers According to Various Demographic Variables***

The statistical data obtained as a result of the examination of the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers according to gender, seniority, seniority at the same school, and school type variables are presented below.

#### ***The Examination According to Gender Variable***

The results of t-test performed in order to reveal whether the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers differed according to gender variable are presented in Table 4.

**Table 4.** The Comparison of the perception levels of teachers regarding organizational identification, organizational forgiveness, and its sub-dimensions according to gender variable (the results of t-test)

Dimension/Variable	Gender	N	$\bar{X}$	Sd	df	t	p
Organizational Identification	Female	243	3.57	.70	398	-3.81	.00*
	Male	155	3.84	.64			
Organizational Forgiveness	Female	243	3.17	.37	398	-1.52	.12
	Male	155	3.23	.41			
<b>Sub-dimensions</b>							
Accepting Forgiveness	Female	243	3.18	.65	398	-.77	.44
	Male	155	3.23	.76			
Justifying Forgiveness	Female	243	3.85	.63	398	-1.76	.07
	Male	155	3.96	.65			
Rejecting Forgiveness	Female	243	2.36	.58	398	-.85	.93
	Male	155	2.37	.68			

\* significant at  $p<.05$



As could be seen in Table 4, it was found that the organizational identification levels of teachers differed significantly according to their gender [ $t_{(398)}=-3.81$ ;  $p<.05$ ]. The organizational identification perception levels of male teachers ( $\bar{X}=3.84$ ) were higher than those of female teachers ( $\bar{X}=3.57$ ). It was also revealed that the perceptions of teachers in accepting forgiveness sub-dimension [ $t_{(398)}=-.77$ ;  $p>.05$ ], justifying forgiveness sub-dimension [ $t_{(398)}=-1.76$ ;  $p>.05$ ], rejecting forgiveness sub-dimension [ $t_{(398)}=-.85$ ;  $p>.05$ ], and in organizational forgiveness [ $t_{(398)}=-1.52$ ;  $p>.05$ ] did not show a significant difference according to gender variable.

#### *The Examination According to Seniority Variable*

The results of ANOVA test performed in order to reveal whether the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers differed according to seniority variable are presented in Table 5.

**Table 5.** The Comparison of the perception levels of teachers regarding organizational identification, organizational forgiveness, and its sub-dimensions according to seniority variable (the results of ANOVA test)

Dimension	Seniority	n	$\bar{X}$	Sd	Df	F	P	Sig.
Organizational Identification	A. 10 years and below	32	3.31	.72	3;394	3.61	.01*	C>A D>A
	B. Between 11-15 years	60	3.65	.72				
	C. Between 16-20 years	75	3.70	.60				
	D. 21 years and above	231	3.73	.69				
Organizational Forgiveness	A. 10 years and below	32	3.26	.39	3;394	2.16	.09	
	B. Between 11-15 years	60	3.16	.39				
	C. Between 16-20 years	75	3.11	.37				
	D. 21 years and above	231	3.23	.39				
<b>Sub-dimensions</b>								
Accepting Forgiveness	A. 10 years and below	32	3.28	.69	3;394	1.30	.27	
	B. Between 11-15 years	60	3.11	.65				
	C. Between 16-20 years	75	3.09	.72				
	D. 21 years and above	231	3.24	.70				
Justifying Forgiveness	A. 10 years and below	32	4.02	.58	3;394	1.86	.13	
	B. Between 11-15 years	60	3.86	.64				
	C. Between 16-20 years	75	3.75	.65				
	D. 21 years and above	231	3.93	.64				
Rejecting Forgiveness	A. 10 years and below	32	2.30	.50	3;394	.36	.80	
	B. Between 11-15 years	60	2.43	.46				
	C. Between 16-20 years	75	2.37	.67				
	D. 21 years and above	231	2.36	.65				

\* significant at  $p<.05$

As could be seen in Table 5, it was found that the perceptions of teachers in accepting forgiveness sub-dimension [ $F_{(3-394)}=1.30$ ;  $p>.05$ ], justifying forgiveness sub-dimension [ $F_{(3-394)}=1.86$ ;  $p>.05$ ], rejecting forgiveness sub-dimension [ $F_{(3-394)}=.36$ ;  $p>.05$ ], and in organizational forgiveness [ $F_{(3-394)}=2.16$ ;  $p>.05$ ] did not show a significant difference according to their seniority. However, it was revealed that the organizational identification perception levels of teachers differed significantly according to their seniority [ $F_{(3-394)}=3.61$ ;  $p<.05$ ].

In order to determine which seniority groups the statistically significant difference stemmed from, Tukey's test, one of the multiple comparison tests, was performed since the variances were equal. According to the results of the multiple comparison test, it was found that in the organizational identification dimension, the organizational identification perception levels of teachers with seniority between 16-20 years ( $\bar{X}=3.70$ ) and 21 years and above ( $\bar{X}=3.73$ ) were significantly higher than those of teachers with seniority of 10 years and below ( $\bar{X}=3.31$ ). The effect size calculated as a result of the test was  $\eta^2=.01$ . The effect value obtained revealed that the difference between the groups was small.

#### *The Examination According to Seniority at the Same School Variable*

The results of ANOVA test performed in order to reveal whether the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers differed according to seniority at the same school variable are presented in Table 6.

**Table 6.** The Comparison of the perception levels of teachers regarding organizational identification, organizational forgiveness, and its sub-dimensions according to seniority at the same school variable (the results of ANOVA test)

Dimension	Seniority at the Same School	n	$\bar{X}$	Sd	Df	F	P	Sig.
Organizational Identification	A. 5 years and below	193	3.69	.66	3;394	.41	.72	
	B. Between 6-10 years	102	3.70	.71				
	C. Between 11-15 years	70	3.68	.78				
	D. 16 years and above	33	3.55	.60				
Organizational Forgiveness	A. 5 years and below	193	3.22	.38	3;394	1.41	.23	
	B. Between 6-10 years	102	3.15	.38				
	C. Between 11-15 years	70	3.16	.35				
	D. 16 years and above	33	3.28	.47				
Sub-dimensions								
Accepting Forgiveness	A. 5 years and below	193	3.25	.70	3;394	2.14	.09	
	B. Between 6-10 years	102	3.11	.71				
	C. Between 11-15 years	70	3.09	.63				
	D. 16 years and above	33	3.36	.78				
Justifying Forgiveness	A. 5 years and below	193	3.90	.63	3;394	.36	.77	
	B. Between 6-10 years	102	3.87	.68				
	C. Between 11-15 years	70	3.85	.61				
	D. 16 years and above	33	3.98	.62				
Rejecting Forgiveness	A. 5 years and below	193	2.34	.60	3;394	1.21	.30	
	B. Between 6-10 years	102	2.36	.58				
	C. Between 11-15 years	70	2.48	.68				
	D. 16 years and above	33	2.26	.67				

As could be seen in Table 6, it was found that the perceptions of teachers in accepting forgiveness sub-dimension [ $F_{(3,394)}=2.14$ ;  $p>.05$ ], justifying forgiveness sub-dimension [ $F_{(3,394)}=.36$ ;  $p>.05$ ], rejecting forgiveness sub-dimension [ $F_{(3,394)}=1.21$ ;  $p>.05$ ], in organizational forgiveness [ $F_{(3,394)}=1.41$ ;  $p>.05$ ], and in organizational identification [ $F_{(3,394)}=.42$ ;  $p>.05$ ] did not show a significant difference according to their seniority at the same school.

#### *The Examination According to School Type Variable*

The results of ANOVA test performed in order to reveal whether the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers differed according to school type variable are presented in Table 7.

**Table 7.** The Comparison of the perception levels of teachers regarding organizational identification, organizational forgiveness, and its sub-dimensions according to school type variable (the results of ANOVA test)

Dimension	School Type	n	$\bar{X}$	Sd	Df	F	P	Sig.
Organizational Identification	A. Primary	154	3.76	.72	2;395	1.91	.14	
	B. Secondary	144	3.64	.71				
	C. High	100	3.68	.61				
Organizational Forgiveness	A. Primary	154	3.21	.38	2;395	.43	.64	
	B. Secondary	144	3.17	.39				
	C. High	100	3.20	.40				
Sub-dimensions								
Accepting Forgiveness	A. Primary	154	3.23	.66	2;395	.81	.44	
	B. Secondary	144	3.14	.72				
	C. High	100	3.23	.71				
Justifying Forgiveness	A. Primary	154	3.86	.62	2;395	.02	.97	
	B. Secondary	144	3.90	.64				
	C. High	100	3.90	.67				
Rejecting Forgiveness	A. Primary	154	2.38	.62	2;395	.25	.77	
	B. Secondary	144	2.38	.61				
	C. High	100	2.33	.63				

As could be seen in Table 7, it was found that the perceptions of teachers in accepting forgiveness sub-dimension [ $F_{(3-394)}=.81$ ;  $p>.05$ ], justifying forgiveness sub-dimension [ $F_{(3-394)}=.02$ ;  $p>.05$ ], rejecting forgiveness sub-dimension [ $F_{(3-394)}=.25$ ;  $p>.05$ ], in organizational forgiveness [ $F_{(3-394)}=.43$ ;  $p>.05$ ], and in organizational identification [ $F_{(3-394)}=1.91$ ;  $p>.05$ ] did not show a significant difference according to school type variable.

### ***The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Forgiveness***

The results of Pearson Correlation Analysis revealing the relationship between the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers are presented in Table 8.

**Table 8.** Pearson Correlation Analysis performed in order to determine the relationship between the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers

	1	2	3	4	5
1.Organizational Identification	1	.22**	.19**	.21**	-.11*
2.Organizational Forgiveness	.22**				
<b>Sub-dimensions</b>					
3. Accepting Forgiveness	.19**				
4. Justifying Forgiveness	.21**				
5. Rejecting Forgiveness	-.11*				

\*\* $q<.01$ , \* $q<.05$

When Table 8 was analyzed, it could be seen that there was a positive “weak” relationship between the organizational identification and organizational forgiveness levels of teachers ( $r=.22$ ;  $p<.01$ ). It could also be revealed that there was a positive “weak” relationship between the organizational identification levels of teachers and accepting forgiveness ( $r=.19$ ;  $p<.01$ ) and justifying forgiveness ( $r=.21$ ;  $p<.01$ ) sub-dimensions of organizational forgiveness; whereas there was a negative “weak” relationship between the organizational identification levels of teachers and rejecting forgiveness ( $r=-.11$ ;  $p<.05$ ) sub-dimension of organizational forgiveness. When the organizational identification levels of teachers increased, their organizational forgiveness, accepting forgiveness, and justifying forgiveness perception levels increased too, but their rejecting forgiveness perception levels decreased.

### **Discussion, Conclusion, and Recommendations**

In this study, in which the relationship between the organizational identification perceptions and organizational forgiveness perceptions of teachers was examined, it was concluded that “organizational identification” perceptions of teachers were relatively high. Similar to this research, there are studies revealing teachers’ organizational identification levels were high (Argon & Ekinçi, 2016; Aytekin, 2020; Koyuncu, 2018; Nergiz, 2015). There are also studies revealing that teachers’ organizational identification levels were at moderate level (Yıldız, 2013). According to the results of the current research, it can be said that teachers feel their school emotionally close to them, adopt the goals and values of the school, and internalize the school culture. Haslam (2004) states that in cases when individuals identify with the group that they are members of, they care less about their own interests and prioritize contributing to the goals of the organization. It can be said that teachers are aware of the importance of their profession and give particular importance to the interests of the institution by ignoring their personal interests in improving their schools and students. The leadership traits of the administrators are of great importance in the high identification levels of teachers. According to Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, and Christensen (2010), while ethical leadership behaviors increase the performance of employees, one of the main reasons for this increase in performance is the positive effect of the ethical leadership approach on the organizational identification levels of employees.

According to the results of the research, the perceptions of teachers in the sub-dimensions of organizational forgiveness were relatively high in “justifying forgiveness” sub-dimension, relatively moderate in “accepting forgiveness” sub-dimension, and relatively low in “rejecting forgiveness” sub-

dimension. Sönmez (2021) concluded that the perceptions of teachers were at moderate level in justifying forgiveness, accepting forgiveness, and rejecting forgiveness sub-dimensions. In the studies conducted by Bayram (2020) and Ayten (2009), they revealed similar results in organizational forgiveness to the results of the study by Sönmez (2021). According to the results of the current research, it can be said that teachers can be forgiving in the face of an injustice action against them, and they care about understanding the reasons for the injustice action against them and questioning the intention of the person performing this unjust action.

The organizational identification levels of teachers exhibited a significant difference according to their gender in the study. It could be understood that the organizational identification perception levels of male teachers were higher than those of female teachers. Similar to the results obtained in the current research, there are studies conducted by Kaplan (2020), Mıhçı (2019), Özbaş (2020) and Yaşa (2018) who concluded that the organizational identification levels of male teachers were higher than those of female teachers. One of the reasons why organizational commitment levels differed in terms of gender in this study may be that school administrators do not approach female and male teachers from the same perspective since school administrators are generally male. The fact that female teachers are more sensitive about sexist approaches may also be effective in this result. Tezer-Asan (2010) also states that female teachers feel gender discrimination in social life more than male teachers.

In the study, it was also found that there was not a significant difference in overall organizational forgiveness scale and in all its sub-dimensions according to the gender of teachers. The similarity of the characteristics of the society in which men and women grew up may have been effective in the similar forgiving behaviors of male and female teachers. In the literature, there are studies (Asırı & Karaca, 2014; Erdoğan, 2018; Karaman Kepenekçi & Nayır, 2015) similar to the result obtained in the current research revealing that the gender of teachers was not effective on organizational forgiveness; whereas there are studies (Çetinkaya & Şener, 2016; Ermumcu, 2014; Sidelinger, Frisby & McMullen, 2009) concluding that gender did not have an effect on organizational forgiveness. When these studies on forgiveness were examined in general, it could be seen that the organizational forgiveness perception levels of men were higher than those of women.

In the study, it was revealed that there was a significant difference in the organizational identification perceptions of teachers according to their seniority. The organizational identification levels of teachers with a seniority of 16-20 years and 21 years and above were found to be higher than those of teachers with a seniority of 10 years and below. Similar to this research, there are studies concluding that the organizational identification levels of teachers increased as their seniority increased (Aytekin, 2020; Erdoğan & Aydınadağ, 2013). On the other hand, there are also studies (Çeltek Koptagel, 2021; Okan & Yılmaz, 2017; Özbaş, 2020; Taşkın, 2016) revealing that seniority did not have a significant difference in organizational identification and that organizational identification decreased as seniority increased (Çanak & Avcı, 2016). These differences may be due to the regions where the teacher groups involved in the research work, the expectations from them, and the characteristics of their school culture. In schools where parental support is high, student and teacher interaction is ensured in achieving success goals, and the school administration can reach sufficient resources to develop educational activities, teachers will have a high level of identification because teachers will be in a supportive school environment and school culture in terms of achieving personal and institutional goals.

There was not a significant difference in the organizational forgiveness perceptions of teachers in overall scale and in all its sub-dimensions according to their seniority in the study. Similar to the findings obtained in the current research, there are studies (Konan, Bakır & Bozanoğlu, 2020; Nayır & Karaman Kepenekçi, 2016) concluding that seniority was not effective in the perception of organizational forgiveness. The fact that teachers are under the influence of similar environmental conditions in school management practices and school culture regardless of seniority can be shown as the reason for this situation. Unlike the results of the current research, there are also studies (Kahveci, Kotbaş & Avcı, 2018; Öztürk, 2018; Sönmez, 2021) revealing that seniority had an effect on organizational forgiveness. In those studies, it was emphasized that teachers' maturity levels, their

perspectives, and tolerances differed according to seniority, and thus it affected organizational forgiveness.

In the study, it was also concluded that there was not a significant difference in the organizational identification perceptions of teachers according to their seniority at the same school. The studies conducted by Çeltek Koptagel (2021), Polat (2009), Aliyev (2014) and Akpınar (2014) revealed similar results to the current research. It can be said that the effect of school culture on teachers and the similarity of teachers' organizational justice feelings beginning from the first year of their profession are effective in reaching such a result. Unlike the finding obtained in the research, Yaşa (2018) concluded that as the working time of teachers in their institutions increased, their sense of identification also increased.

It was found that there was not a significant difference in the organizational identification perceptions of teachers according to the type of school that teachers worked in. The practices of school administration are important in the teachers' organizational identification levels. For this reason, it can be said that the administrators of primary, secondary, and high school institutions included in the research had similar sensitivity levels in terms of increasing the organizational identification perceptions of teachers. Unlike the result obtained in this research, it was found in the study conducted by Aytekin (2020) that the organizational identification levels of teachers working in primary and high schools were higher than those of the teachers working in secondary schools; and it was revealed in the study conducted by Çeltek Koptagel (2021) that the organizational identification levels of teachers working in primary and secondary schools were higher than those of the teachers working in high schools. Besides, Van Dick, Wagner, Stellmacher, and Christ (2005) stated that organizational identification levels emerged according to the level of teachers' adopting the characteristics of the type of school they worked in.

In the study, it was also found that there was not a significant difference in the organizational forgiveness perceptions of teachers according to their seniority at the same school and the type of school they worked in. In this sense, it can be said that organizational forgiveness is related to the personality traits of teachers, their experiences, and social relations in general, and therefore organizational forgiveness is not affected by the experiences at school. Unlike the finding obtained in the current study, the study conducted by Sönmez (2021) concluded that the seniority of teachers at the same school was effective on their organizational forgiveness perceptions.

As a result of the correlation analysis, it was found that there was a positive "weak" relationship between the organizational identification and organizational forgiveness perception levels of teachers. According to this result, it can be said that as teachers' organizational identification levels increased, their organizational forgiveness levels also increased. Although organizational forgiveness is influenced by individual and organizational factors, it is more a reflection of personality traits. Organizational identification, on the other hand, can be considered as a direct manifestation of the individual's perception of the organization. In this regard, the reason why there is a relationship between organizational identification and organizational forgiveness, but at a low level, may be due to the fact that organizational forgiveness is more related to the person's sense of forgiveness but organizational identification is more of a perception related to the organization.

Within the framework of the results of the research, various recommendations have been developed.

1. First of all, studies can be conducted on the organizational identification and organizational forgiveness levels of teachers working in private education institutions.
2. In terms of the organizational identification perceptions of teachers which differ significantly according to their gender and seniority, the reasons for this difference can be revealed by qualitative research.
3. The organizational identification and organizational forgiveness levels of school administrators can be revealed and then compared with the results of the current research.

## References

- Akpınar, A. (2014). *Okullardaki insan ilişkileri düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aliyev, Y. (2014). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37(2),131-149.
- Alqahtani, A. A. (2015). Teachers' perceptions of Principals' motivating language and public school climates in Kuwait. *Management in Education*, 29(3), 125–131. <https://doi.org/10.1177/089202061558410>
- Argon, T. ve Ekinci, S. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19.
- Ashforth B. E. & Mael, F. A. (1989). Social identity and the organization. *The Academy of Management Review*. (1), 20 – 39.
- Asıcı, E. ve Karaca, R. (2014). Öğretmen adaylarında affetme özelliği ve özduyarlık. *International Journal of Social Science*, 27, 489-505.
- Aytekin, M. (2020). *Öğretmenlerin duygusal emeği ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ayten, A. (2009). Affedicilik ve din: Affetme eğilimi ve dindarlıkla ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *M.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 37, 111- 128.
- Barge, J. K. & Schlueter, D. W. (1988). A critical evaluation of organizational commitment and identification. *Management Communication Quarterly*, 2(1), 116–133.
- Bayram, S. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel affedicilik algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Berry, J. W., Worthington, E. L., O'Connor, L. E., Parrott, L. & Wade, N. G. (2005). Forgiveness, vengeful rumination, and affective traits. *Journal of Personality*, 73(1), 183–226.
- Bright, D. S. & Exline, J. J. (2011). Forgiveness at four levels. *Oxford Handbooks Online*, 244-259.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çanak, M., ve Avcı, Ö. Y. (2016). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişim düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 91-110.
- Çeltek Koptagel, M. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme alguları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çetinkaya, F.F. ve Şener, E. (2016). Çalışma yaşamında affetme eğilimi ve duygusal emek ilişkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 108-117.
- Çirakoğlu, H. (2010). *Örgütsel özdeşleşme ve iş doyumunu ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- De Cremer, D. & van Knippenberg, D. (2003). Cooperation with leaders in social dilemmas: On the effects of procedural fairness and outcome favorability in structural cooperation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00539-3](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00539-3)
- Eaton, J., Struthers, C. W. & Santelli, A. G. (2006). Dispositional and state forgiveness: The role of self-esteem, need for structure, and narcissism. *Personality and Individual Differences*, 41(2), 371-380.
- Erdoğan, E. (2018). *Öğretmenlerin affediciliğinin iş doyumuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, M. Y. ve Aydınadağ, Z. (2013). Öğretmenlerin kurumsal özdeşleşme ve bağlılıklarının algılanan yönetici davranışları açısından incelenmesi. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İstanbul.
- Erkmen, T. ve E. Esen (2012). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.

- Ermumcu, E. (2014). *Evli çiftlerde bağışlama sürecinin bağlanma, stresle başa çıkma, empati ve bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ertürk, A. (2003). *Örgütsel kimlik algısı: Etkileyen faktörler ve sonuçları*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Fehr, R. & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664-688. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0497>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Hansen, M. J., Enright, R. D., Klatt, J. & Baskin, T. W. (2009). A palliative care intervention in forgiveness therapy for elderly terminally ill cancer patients. *Journal of Palliative Care*, 25(1), 51-60.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. (2. Baskı). Londra: Sage.
- Henderson, A., Cheney, G. & Weaver, C. K. (2015). The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 12- 41.
- Hill, E. W. (2001). Understanding forgiveness as discovery: Implications for marital and family therapy. *Contemporary Family Therapy*, 23(4), 369-384. DOI: [10.1023/A:1013075627064](https://doi.org/10.1023/A:1013075627064)
- İşcan, F. Ö. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 6(11), 160-167.
- Kahveci, G., Kotbaş, S. ve Avcı T. (2018). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin affedicilik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(2), 449-473.
- Kahveci, G., Kotbaş, S. ve Avcı, T. (2019). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin affedicilik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Kalem Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(17), 449-473.
- Kaplan, G. (2020). *Örgüt iklimi örgütsel özdeşleşme ve algılanan liderlik davranışları ilişkisi: beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Karaman Kepenekçi, Y. ve Nayir, K.F. (2015). Örgütsel affedicilik ölçeğinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin örgütsel affediciliğe ilişkin görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 922-934.
- Kelley, D. L. & Waldron, V. R. (2006). Forgiveness: Communicative implications for social relationships. C. S. Beck (Ed.), *Communication yearbook* içinde (303- 341 ss.). Mahwah, NJ: LEA.
- Kets de Vries, M. F. R. (2013). *The Art of forgiveness: Differentiating transformational leaders, faculty and research working paper*. Fontainebleau Cedex: INSEAD.
- Konan, N. ve Nazlı, K. (2018). Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik düzeyleri. *Journal of Social Sciences Instute/Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 42-55.
- Konan, N., Ağiroğlu Bakır, A. ve Bozanoğlu, B. (2020). Öğretmenlerin örgütsel bağışlama ile öz-yeterlilik algıları ilişkisi. *Scientific Educational Studies*, 4(1), 22-44.
- Koyuncu, Y. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesi ve kendilerini işe vermeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Lagzian, M., Kafashpor, A., Mansourian, Y. & Farhadinejad, M. (2013). Spiritual competencies of managers: The study of forgiveness at organization in the light of islamic teachings. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5(5), 587-593.
- Liu, Y., Loi, R. ve Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- Lu, X. (2014). An empirical study on the influence of ethical leadership on employees' suggestions [In Chinese]. *Marketing Research*, 9, 33-35. <https://doi.org/10.13999/j.cnki.scyj>
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- McCullough, M. E., Pargament, K. I. & Thoresen, C. E. (Eds.). (2001). *Forgiveness: theory, research, and practice*. New York: Guilford Press.
- Mihci, H. (2019). *Okullarda etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin*

- incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rize.
- Mullet, E., Barros, J., Frongia, L., Usai, V., Neto, F. & Shafiqhi, S.R. (2003). Religious involvement and the forgiving personality. *Journal of Personality*, 71, 1–19.
- Nergiz, F. (2015). *Öğretmenlerde örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Okan, M. ve Yılmaz, K. (2017). Kamu okullarında psikolojik güçlendirme ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 16-27.
- Öğüt A, Akgemci T ve Demirsel M, T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özbaş, Y. E. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel etkililik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ransley, C. & Spy, T. (Eds.). (2004). *Forgiveness and the healing process: A central therapeutic concern*. Hoveand New York: Brunner-Routledge.
- Ravasi, D., & van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118–132. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540194>.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances In Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Scobie, E. D. & Scobie, G. E. W. (1998). Damaging events: The perceived need for forgiveness. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 28(4), 373–401. <https://doi.org/10.1111/1468-5914.00081>
- Shi, G. & Wang, L. (2014). Research on employee silence and advocacy behavior based on organizational identity [In Chinese]. *Business Research*, 2, 118–123. <https://doi.org/10.13902/j.cnki.syyj.2014.02.021>
- Sidelinger, R.J., Frisby, B.N. & McMullen, A.L. (2009). The decision to forgive: sex, gender, and the likelihood to forgive partner transgressions. *Communication Studies*, 60(2), 164-179.
- Sluss, D. M. & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807–922. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0349>
- Sönmez, A. (2021). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel affedicilik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Şener, E. ve Çetinkaya, F. (2015). Bir liderlik özelliği olarak affetme ve örgütsel düzeyde etkileri üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 24-42.
- Tajfel, H. (Ed.) (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Takaku, S. (2001). The effects of apology and perspective taking on interpersonal forgiveness: A Dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness. *Journal of Social Psychology*, 141, 494-508.
- Taşkın, S. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile insiyatif iklimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi (5. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taysi, E. (2007). *İkili ilişkilerde bağışlama: İlişki kalitesi ve yüklemelerin rolü*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tezer Asan, H. (2010). Ders kitaplarında cinsiyetçilik ve öğretmenlerin cinsiyetçilik algılarının saptanması. *Fe Dergi*, 2(2), 65-74.
- Trepte, S. & Loy, L. S. (2017). Social identity theory and self-categorization theory. P. Röessler, C. A. Hoffner, & L. Zoonen (Eds.), *The International Encyclopedia of Media Effects* içinde (1–13 ss.). <http://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0088>
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; Uygulamalı bir çalışma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Van Dick, R., Wagner U., Stellmacher J., & Christ O. (2005). Category salience and its effects on organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 273- 285.



- van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2010). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Worthington, E. L. Jr. (Ed). (2005). *Handbook of forgiveness*. Hoveand New York: Brunner-Routledge.
- Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile örgütsel iletişimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 251-272.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





## Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Affedicilik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bertan AKYOL<sup>1</sup>, Altan ÖZTABAN<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel affedicilik algı düzeylerinin belirlenmesi ve örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel affedicilik algılarının arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel affedicilik algılarının demografik değişkenler (cinsiyet, kıdem, okuldaki çalışma süresi ve okul türü) açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırma evrenini 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılında Aydın İli Efeler İlçesi'ndeki resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen 398 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgiler", "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" ve "Örgütsel Affedicilik Ölçeği"nden oluşan anket formu kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi betimsel istatistikler, uygun fark testleri ve korelasyon analizleri ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri görece yüksek, örgütsel affedicilik düzeyleri ise orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algıları kıdem ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken, okul türü ve okuldaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin örgütsel affedicilik algıları genelde ve tüm alt boyutlarda çalışmada belirtilen demografik değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin örgütsel affedicilik ile örgütsel özdeşleşme algıları arasında pozitif yönlü "zayıf" bir ilişki olduğu bulunmuştur.

### Anahtar Kelimeler

Özdeşleşme  
Affedicilik  
Öğretmen  
Okul

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 22.05.2022  
Kabul Tarihi: 10.08.2022  
E-Yayın Tarihi: 31.08.2022

<sup>1</sup> Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkiye, [bertan.akyol@adu.edu.tr](mailto:bertan.akyol@adu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-1513-1885>

<sup>2</sup> Sorumlu yazar, Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye, [oztaban@gmail.com](mailto:oztaban@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-9045-0248>

## Giriş

Teknolojik gelişmelerin etkisiyle büyüyen üretim sektöründe ürün kalitesinin artırılması ve hizmetin iyileştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Yoğun rekabet içinde olan özellikle özel sektördeki kurumlar hizmet ve ürün kalitesinin arttırmak için insan kaynağına önem vermektedir. Örgütün gelişimine katkı sağlayacak donanımlı kişileri örgüte dahil etmek ve örgütte tutabilmek kurumların gelişimi ve sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Rekabetçi koşullarda ayakta kalabilmek ve yeni atılımlar yapabilmek için en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu düşünülmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, 278-279). Kamu kurumlarında rekabet özel sektördeki düzeyin oldukça altında olduğu için insan kaynağının önemi üzerinde daha az durulmaktadır. Kamu kurumlarında insan kaynağının geliştirilmesi ve amaçlar doğrultusunda motive edebilmesi hem kurumların sunduğu hizmetlerde verimlilik hem de çalışanların toplumsal faydaya katkı sağladığı için mutlu hissetmesini sağlayacaktır.

İnsan kaynağının geliştirilmesinde ve motive edilmesinde psikoloji biliminde yapılan çalışmalardan faydalanmak gerekmektedir. Örgütsel davranış ve psikoloji yaklaşımlarının birlikte üzerinde durduğu psikolojik sermaye iş görenlerin daha etkin bir performans göstermesi için yapılacak uygulamalar ve yaklaşımlar üzerine odaklanmıştır (Erkmen ve Esen, 2012). Çalışanların performansını etkileyen önemli bir psikolojik unsurda bireyin örgüte, işyerine karşı hissettiği özdeşleşme duygusudur. Özdeşleşme duygusu yüksek olan iş görenlerin örgütte kalma ve örgütü amaçları doğrultusunda örgütü destekleme isteği yüksek olacaktır (İşcan, 2006: 161). Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan iş görenlerin örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi sahipleneceği söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan iş görenler literatürde özdeş iş görenler olarak da tanımlanmaktadır. Özdeş iş görenler örgütle kurdukları güçlü psikolojik bağlarla örgütün kriz veya olağanüstü durumlarında bile kendi önceliklerini ikinci planda tutup kurumlarıyla beraber olmayı tercih etmektedir (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013).

Özdeşleşme ile ilgili yapılan açıklamaların temellerini sosyal kimlik teorisinin varsayımları oluşturmaktadır. Tajfel (1978) göre özdeşleşmenin temelleri oluşturulan sosyal kimlik teorisi, kişilerin kendisini grubuyla beraber tanımlamasının nedenlerini açıklaması açısından değer taşır. Kişilerin kendini bir grubun değerleri ile tanımlaması sosyal çevrede konum elde etmesini sağlamaktadır (Ravasi ve van Rekom; 2003). Kendini örgütleriyle özdeşleştiren bireyler, örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görür ve sorunları örgütsel bakış açısıyla çözmeye çalışır. Kişiler örgütün gelişimi için daha fazla emek harcar ve fikir sunar (Liu, Loi ve Lam, 2011). Özdeşleşmiş kişiler örgütle ilişkilerini üst düzeyde sürdürme çabasındadır (Brown, 1969).

Kişiler üyesi oldukları örgütlerle ilişkisini fayda ve zarar üzerine algıları ile şekillendirir. Fayda ve zarar algısı zamanla ve örgütü tanıdıkça değişen kişiler tutumları ile örgütlerin sosyal değişimini etkilemektedir (Gouldner, 1960). Kişilerin sosyal değişim ihtiyacı örgütsel özdeşleşmenin temellerinden biridir (De Cremer ve van Knippenberg, 2003). Kişilerin sosyal değişim ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülen örgütsel özdeşleşme kavramı farklı disiplinlerin konusu durumundadır. Örgütsel davranış, psikoloji ve iletişim konularında yapılan araştırmalar örgütsel özdeşleşmeyi; kişinin benlik kavramı ile üyesi olduğu örgütün özelliklerinin iç içe geçmesini vurgulayan bir kavram olarak ortaya koymaktadır (Madlock, 2008).

Örgütsel özdeşleşmenin; örgütsel çekicilik, örgütün amaçlarına sadık olma, bireyin ve örgütün amaç tutarlılığı ile bireyin benliği referans yapma gibi başlıca etkenleri bulunmaktadır. Kişilerin kendi benliği ile örgütsel kimliğin benzeştiği durumda özdeşleşmeden bahsedebiliriz (Brown, 1969). Kişiler doğası gereği bir gruba aidiyet hissetme eğilimindedir. Örgütsel özdeşleşme örgütle bireyin birlik ve aidiyet algısı üzerine odaklandığı için örgütsel davranışa önemli bir bakış açısı kazandırmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 104).

Örgütsel özdeşleşme; örgütsel vatandaşlık ve pozitif grup içi davranışları güçlendirmektedir (Ricketta, 2005). Grup içi veya gruplar arası pozitif davranışların gelişiminde liderin rol model olma ve etkileme gücü öne çıkar. Kişilerin kendini grubun değerleri ile tanımlamasında ve grupla algısal bir bütünlük sağlamasında liderlerin benimsediği değerler ve liderin etki gücü örgütsel özdeşleşmenin boyutunu belirler (Trepte ve Loy, 2017).

Özdeşleşmenin boyutları etkileyen bir unsurda örgüt içinde geçirilen süredir. Örgüte yeni üye olmuş kişiler örgüt içi ilişkilerde, toplantılarda ve oturumlarda daha çok sorunları ön plana çıkarır. Kurumun özelliklerini ve kurum içi iletişim ağları ile yeni karşılaşan bu kişilerin örgütsel özdeşleşme düzeyinin düşük olduğu görülmektedir (Shi ve Wang, 2014). Yeni üyelerin örgütün değerlerini, iletişim şeklini, yönetim yapısını ve sosyal ilişkilerini tanımadığı düşünüldüğünde bu durum doğaldır. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüte yeni katılanlara örgütün özelliklerini tanıtarak, davranışları ile örnek olarak ve destek sağlayarak uyumlu bir örgüt iklimi oluşması ve bu iklimin sürdürülmesi için çaba gösterirler (Lu, 2014).

Özdeşleşmesi yüksek olan kişiler örgütlerinden elde ettikleri faydayı örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kullanmayı hedefler. Bu durum kişilerin yüksek sorumluluk duygusunun ve örgütsel gelişimi teşvik etme isteğinin göstergesidir (Sluss ve Ashford, 2008). Araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin kuruluşun itibarı, çalışanların özellikleri, kurum içi iletişim ortamları ve sosyal medya stratejileri gibi faktörlerden etkilendiğini, liderin iletişim gücü, ikna kabiliyeti ve kurum içi iletişime etkisi ile doğrudan ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır (Alqahtani, 2015; Barge ve Schlueter, 1988; Henderson ve diğerleri, 2015; Madlock, 2008).

Örgütün kendine özgü ayırt edilebilir özellikleri olması özdeşleşme potansiyelini artırır. Örgütün saygın olarak adlandırılması, çalışanların özgüvenini artırır ve örgüt amaçları ile kendi amaçlarının ortaklaşması için teşvik eder. Örgüt üyelerinin geçmişi ile örgütün geçmişi arasındaki benzerlik veya örgüt üyelerinin örgütün tarihindeki rollerinin düzeyi bireylerin özdeşleşmesini etkiler (Ashforth ve Mael, 1989). Örgütün geçmişte yaşamış olduğu önemli bir kriz durumunda veya dönüşüm sürecinde etkili olduğunu, örgütü düzlüğe çıkardığı algısına sahip kişiler örgüt için kendilerinin önemli olduğunu düşünürler. Bu kişiler örgütün devamlılığının bir anlamda kendi devamlılığına bağlı olduğu duygusu içinde çalışırlar.

Örgütte çalışan kişiler kendilerini örgütle bütünleştirdiğinde ve tanımladıklarında özdeşleşme yüksek düzeydedir. Özdeşleşmesi yüksek olan kişiler örgütün temel değerlerini, ortak inançlarını ve davranış örüntülerini benimsediği için örgütün amaçları için gönüllü olarak çalışır ve örgütü dışı karşı koruma davranışı geliştirir (Ertürk, 2003). Örgütte yönetici olmadığı durumlarda bile özdeş çalışanlar içsel motivasyonları ile performans kaybı yaşamadan, hatta yöneticinin eksikliğini de hissettirmeyecek şekilde çalışma çabasıdadır (Çırakoğlu, 2010). Bu kişilerin yönetim etkisinden bağımsız olarak performansları yüksektir.

Örgütsel performansı artıracak önemli bir unsurda çalışanlar arasındaki ilişkilerin boyutudur. Çalışanlar arası ilişkilerin karşılıklı güven içinde kurulduğu örgüt ortamlarında çalışanların performansı ve katma değer yaratma potansiyeli artacaktır. Örgütsel affedicilik de affetme, hoşgörü, paylaşım ve iyi niyet gibi kavramları içinde barındırdığı için örgütte güven ortamının oluşmasında etkilidir (Cameron ve Caza, 2002). Affedicilik hatalı davranışta bulunan kişilere kızgınlık yerine sağduyu ve hoşgörü ile yaklaşmayı ifade eder (Asıcı ve Karaca, 2014: 491). Affediciliğin örgüt içinde çalışanların beraber hareket etmesinde, çalışanların birbirlerini motive etmesinde ve performans artışında olumlu etkileri bulunmaktadır (Lagzian, Kafashpor, Mansourian ve Farhadinejad, 2013).

Affedicilik geleceği dönüştürme gücüne sahiptir. Affetme duygusal ve bilişsel süreçleriyle kişi üzerinde olumlu izler bırakmaktadır (Hansen, Enright, Klatt ve Baskin, 2009). Nefret ve düşmanlık gibi hislerle strese bağlı kronik ağrıları olan kişilerin affetmenin iyileştirici yönüyle ağrıların azaldığı gözlenmiştir (Ransley ve Spy, 2004). Örgütsel affedicilik kişiler arası güvene ve yakın ilişkilere yaptığı vurgu ile iş-doyumunu ve verimini etkilemektedir (Şener ve Çetinkaya, 2015: 32-33). Örgütte olumsuz davranışlar sonucu oluşacak çatışma yüklü, sorun odaklı bakış açıları affetmenin gücü ile yatışabilir. Affetmenin sorunları çözmede anahtar olduğu söylenebilir.

Kişinin yıkıcı eylemler ile karşılaştığında kendini telkin edebilmesi ve tepki olarak yapıcı davranabilmesi affetme ortaya çıkarır (Worthington, 2005). Örgütsel affedicilik kırgınlığın, kızgınlığın ve suçlamanın terk edilme kapasitesini gösterir (Cameron ve Caza, 2002: 39). Affetme taraflar arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanması ile sonuçlanır. Olumsuz duygular azalır ve yaşantının tarafı olan kişilerde pozitif duygular gelişir (Scobie ve Scobie, 1998: 382). Bir örgütte affedici bireylerin çok olması, örgütün birlikte hareket etme gücü ve sosyal uyumunu artırarak takım çalışmalarının etkin olmasını sağlar. (Kets de Vries, 2013).

Affetme olumsuz bir davranış sonucu oluşan zararın taraflarca fark edilmesi sonucu, davranıştan etkilenen kişide zarar veren kişiye karşı oluşan olumlu bir duygudur (Kelley ve Waldron, 2006). Tüm dini düşünceler ve inaçlar yaşanan kötü olaylar karşısında bir şekilde affetmenin önemli olduğunu vurgularlar (Mullet, Barros, Veronica, Usai, Neto ve Riviere -Shafighi, 2003). Affetme; minnet, umut, sevgi ve alçakgönüllülük benzeri insani değerleri taşıdığı için bir liderlik özelliği olarak değerlendirilir (van Dierendonck ve Patterson, 2015).

Affetme bir karar verme ve karar doğrultusunda harekete geçme süreci olarak görülmüştür (Mc-Cullough, Pargament ve Thoresen, 2001). Kişilerin maruz kaldıkları olumsuz davranışın şiddeti öfke düzeyini belirler. Öfke kişiye zarar veren ve kişiyi meşgul eden bir duygu durumu olduğu için kişi bu duygu ile baş etmenin yollarını arar. Affetme öfkenin dindirilmesinde bir evre olarak da tanımlanmaktadır. Daha karmaşık tanımlar affetmenin duygusal, bilişsel ve davranışsal yönlerini beraber alırlar. (Fahr ve Gelfand, 2012).

Özür dileme, empati, kişilik ve şiddetin boyutu gibi faktörler affetme düzeyini etkiler. Olumsuz davranışa sebep olan kişi özür dilediğinde, davranıştan etkilenen kişide olumlu duygular oluşabilir (Takuka, 2001). Empati yapabilen kişiler olumsuz davranış sergileyen kişinin olası nedenleri üzerinde düşünerek affetmeye yönelebilir (Hill, 2001). Empati aksine kişisel özelliklerden olan öfke ve intikam ise affetme davranışının ortaya çıkmasını engeller. İntikam duygusu baskın, sürekli agresif ve narsist olan kişiler affetmede zorlanmaktadır (Berry, Worthington, O'Connor, Parrott ve Wade, 2005). Şiddetin boyutu ile affetme arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur (Taysi, 2007). Düşük şiddetli olumsuz davranışlar karşısında kişilerin toleransı daha yüksektir. Bu tip davranışa sebep olan kişilerde de farkındalık çabuk oluşur ve özür dileme davranışı genelde olayın sıcaklığı sürerken gerçekleşir.

Affetme içsel, ilişkisel ve örgütsel olarak üç grupta incelenebilir. İçsel affetme, kişinin yaşadığı olumsuz davranışlar sonucu içsel olarak geçirdiği bilişsel ve duygusal süreçlerdir. Kişinin olumsuz davranış karşısında yaşadığı içe dönük süreçler içsel affetmenin odağındadır. Bu süreçler kişinin içsel başa çıkma mekanizmalarını nasıl kullandığı ile ilgilidir. İlişkisel affetme, kişinin kendisine olumsuz davranışta bulunan kurum veya kişilerle diyalogla affetme sürecinin oluşmasıdır. Kişi kendisine olumsuz davranışta bulunan kurumla, kurumun önerdiği tazminatı kabul ederek, kişiyle ise kişinin özrünü kabul ederek ilişkisel affetme davranışı sergileyebilir (Bright ve Exline, 2012). Kişilerin karşılaştığı haksız ve yanlış durumlarda öfkelenme yerine olumlu duygu geliştirmeyi örgütsel bir ortak değer olarak ortaya çıkarması örgütsel affetmenin temelidir (Cameron ve Caze, 2002). Örgütlerde affetme kavramı toplu affetme davranışı olarak ortaya çıkmamaktadır. Örgütlerde affetme daha çok bireysel durumlardan ortaya çıkan genel bir tablodur. Affetmeyi toplumsal veya kurumsal bir davranış olarak görmek güçtür. Kurum veya toplum içinde kişiler bireysel olarak yaşadıkları durumlarda farklı affetme düzeyleri gösterir. Affetme özünde kişinin iç dünyasının yansıdığı psikolojik durumunun göstergesidir (Eaton, Struthers ve Santelli, 2006). Örgütsel affetmeyi örgütün oluşturan tüm bireylerin bir olay karşısında gösterdiği toplu bir tepki yerine, bireylerin yaşadıkları olaylar karşısında gösterdikleri tepkilerin genel değerlendirilmesi üzerinden tanımlamak gerekir.

Affedicilik örgütsel bir değer olarak kabul edilirse, çalışanların affetme duygusunun arttığı bir örgüt kültürü oluşturulabilir (Schwartz (1992). Örgütsel affedicilik duygusunun yoğun yaşadığı örgütlerde, şefkatli, merhametli ve adaletli davranışlar ön plana çıkmaktadır (Fehr ve Gelfand (2012). İletişimden kaynaklı problemlerin azalmasında, işlerin planlandığı doğrultuda ilerlemesinde örgütsel affediciliğin önemli bir etkisi vardır (Konan ve Nazlı, 2018).

Örgütlerin verimliliğin artması için çalışanların mutluluğu ve iş doyumunu önemli faktörlerdendir. Çalışanların isteksiz tavırları ve örgüt içi iletişimin azalmasında kişiler arası sorunların çözülmeyp birikmesi yatmaktadır. Örgüt ikliminin bu noktaya gelmemesi için yöneticilerin örgüt içi çatışmaları azaltarak barış ortamını destekleyici davranışlarda bulunması gerekmektedir. Oluşacak olan barışçıl ortamda kişilerin kendi potansiyellerini ortaya çıkarma kabiliyeti güçlenecektir (Şener ve Çetinkaya, 2015). Yöneticilerin barış ortamını sağlamak için yapması gereken affedici bir örgüt kültürünün oluşmasına öncülük etmektedir (Bayram, 2020). Örgütsel affediciliğin arttırılmasının örgütün amaçlarına ulaşmasında, misyonunu gerçekleştirmesinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Örgütlerin temelini insan kaynağı oluşturmaktadır. Çalışanların işyerlerinde potansiyellerini tam anlamıyla kullanmaları için psikolojik faktörler oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik kavramları da bu psikolojik faktörleri doğrudan etkilemekte ve belirlemektedir. Eğitim kurumlarında insan ve insanlar arası ilişkilerin önemi çoğu örgüt ve kurumdan daha fazladır. Öğretmen, öğrenci, yardımcı personel, veli ve çevre eğitim kurumlarını oluşturan insan kaynağı olarak gösterilebilir. Bu yoğun insani ilişkiler içindeki eğitim kurumlarında örgütsel affedicilik düzeyinin yükseltilmesi olumlu duyguların daha yoğun yaşandığı bir iklim oluşturabilir (akt. Kahveci, Kotbaş ve Avcı, 2018; Fehr ve Gelfand, 2012). Eğitimin kurumlarında eğitim faaliyetlerini yönlendiren ve uygulanmasını sağlayan öğretmenlerin okulları ile özdeş hissetmeleri eğitim kurumunun amaçlarına ulaşmasında destekleyici bir unsurdur. Özdeşleşme duygusu yüksek olan öğretmenler eğitsel faaliyetlerde öğrenciler için daha fazla çaba harcayacaktır. Öğretmenlerin özdeşleşme düzeylerinin artmasında çalıştıkları eğitim kurumunun değerleri ile kendi değerlerinin benzeşmesi önemlidir. Eğitim kurumunun değerlerinin şekillenmesinde öğretmenler arası ilişkilerin ve ortaklaşmanın boyutu etkilidir. Öğretmenler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde ön plana çıkan merhamet, öfkeden uzaklaşma ve uyum gibi duygular örgütsel affediciliği tanımlar. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi ile örgütsel affedicilik düzeyi arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Belirtilen bu durum dikkate alındığında bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel affedicilik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır. Öğretmenlerin;

1. Örgütsel özdeşleşme algı düzeyleri nasıldır?
2. Örgütsel affedicilik algı düzeyleri nasıldır?
3. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algıları; cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve okulun kademesine göre farklılık göstermekte midir?
4. Örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel affedicilik algıları arasında ilişki var mıdır?

### **Yöntem**

Araştırma iki farklı algı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması için ilişkiisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri demografik özelliklerine göre incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algısı ile örgütsel affedicilik algısı karşılaştırılmış ve iki algı arasındaki ilişki betimlenmeye çalışılmıştır.

#### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini Aydın Efeler İlçesindeki kamu ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında (liselerde) görev yapan 3175 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü .05 örnekleme hatası ile 357 olarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Anket formunun geri dönüşünde yaşanacak eksiklikler ve eksik/özensiz doldurulma ihtimali olan anketler düşünülerek 450 öğretmenden veri toplanmıştır. Toplanan anket formlarından 20'si eksik/özensiz doldurma yapıldığı için çıkarılmış ve analiz edilebilecek olan 430 adet veri grubundan uç değerlere sahip olanlar çıkarılarak 398 veri grubu ile analizler yapılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Araştırmaya katılan öğretmenlerin çeşitli demografik değişkenlere göre frekans ve yüzdeleri

Demografik Değişkenler	Faktörler	N	%
Cinsiyet	Kadın	243	61.10
	Erkek	155	38.90
Kıdem	10 yıl ve daha az	32	8.05
	11 - 15 yıl arası	60	15.15
	16 - 20 yıl arası	75	18.80
	21 yıl ve daha fazla	231	58.00
Okuldaki Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	193	48.5
	6- 10 yıl arası	102	25,6
	11 - 15 yıl arası	70	17.6
	16 yıl ve daha fazla	33	8.3
Okul Türü	İlkokul	154	38.70
	Ortaokul	144	36.20
	Ortaöğretim	100	25.10
	Toplam	398	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 243’ü (% 61.1) kadın, 155’i (% 38.9) erkektir. Öğretmenlerin 32’si (% 8) 10 yıl ve daha az, 60’ı (% 15.1) 11-15 yıl arası, 75’si (% 18.8) 16-20 yıl arası ve 231’i (% 58) de 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 193’ü (% 48,5) 5 yıl ve daha az, 102’si (% 25.6) 6-10 yıl arası, 70’i (% 17.6) 11-15 yıl arası ve 33’ü (% 8,3) de 16 yıl ve üzeri sürede kendi okullarında çalışmaktadır. Öğretmenlerin 154’ü (% 38,7) ilkokullarda, 144’ü (% 36.2) ortaokullarda ve 100’ü (% 25.10) ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır.

#### *Veri Toplama Araçları*

Bu araştırmada verilen toplanması için “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ve “Örgütsel Affedicilik Ölçeği” olmak üzere 3 bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. “Kişisel Bilgi Formu” ile örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri, “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algı düzeyi ve “Örgütsel Affedicilik Ölçeği” ile de öğretmenlerin örgütsel affedicilik algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Kişisel bilgi formu örnekleme dahil edilen öğretmenlerin kişisel bilgilerini öğrenmek için oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi, kurumdaki çalışma süresi ve okul türü ile ilgili veriler toplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algısını ortaya çıkarmak için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006) tarafından Türkçe’ye çevrilen 6 maddeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte “çalıştığım banka” ifadesi öğretmenlere uygun olacak şekilde “çalıştığım okul” olarak değiştirilmiştir. Bazı ölçek maddeleri “Başka biri çalıştığım okulu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm” ve “Birisini çalıştığım okulu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm” şeklindedir. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği 5’li likert tipindedir (5=Her zamanın, 4=sık sık, 3=bazen, 2=nadiren, 1=hiçbir zaman). Tüzün (2006) tarafından yapılan istatistik analizler ile ölçek maddelerinin tek bir faktör altında toplandığı ve faktör yüklerinin .58 ile .78 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayısı .78 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bu araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinden hesaplanan Cronbach’s Alpha değeri .68 dir . Cronbach’s Alpha değerinin .60-.80 aralığında olması güvenilir,.80-1.00 aralığında olması yüksek derecede güvenilir olarak tanımlanmaktadır (Tavşancıl, 2014).

Öğretmenlerin örgütsel affedicilik algısını ortaya çıkarmak için Karaman-Kepeneci ve Nayır (2015) tarafından geliştirilen 21 madde ve 3 alt boyuttan oluşan örgütsel affedicilik ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Affedicilik Ölçeği 5’li likert tipindedir (5=Her zamanın, 4=sık sık, 3=bazen, 2=nadiren, 1=hiçbir zaman). Ölçeğin alt boyutları “affediciliği kabul”, “ affediciliği gerçekleştirme” ve “affediciliği reddetme” dir. Ölçme aracının yapı geçerliliğinin sağlanması için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. AFA sonucunda ölçeğin faktör yük değerleri affediciliği kabul boyutu için .467 ile .76; affediciliği gerçekleştirme boyutu için .43 ile .686; affediciliği red boyutu için .48 ile .72 arasında değiştiği görülmüştür. Söz konusu üç boyutlu yapı, toplam varyansın % 46.18’ini açıklamaktadır. Doğrulamalı faktör analizi (DFA) sonucunda uyum

iyiliği indeksleri şu şekildedir: AGFI= .86, GFI= .89, NFI= .91, NNFI= .95, CFI. 98, RMR= .061 RMSEA= .062,  $\chi^2/sd$  2.15 değerleri ile kabul edilebilir uyum indeksleri göstermiştir. Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı affediciliği kabul alt boyutu için .88, affediciliği gerçekleştirme alt boyutu için .73 ve affediciliği reddetme boyutu için .67 ve ölçek geneli için .87 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bu araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha değeri affediciliği kabul alt boyutu için .88, affediciliği gerçekleştirme alt boyutu için .80 ve affediciliği reddetme boyutu için .65 ve ölçek geneli için .74 dir.

### Verilerin Analizi

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algısı ve örgütsel affedicilik algısına yönelik görüşlerinin analizi frekans ve yüzdeler dağılımlar gibi betimsel istatistikler ve demografik değişkenlere bağlı olarak elde edilen verilerin normal dağılım sergilediği anlaşıldığından parametrik testlerden olan iki grubun karşılaştırılmasında kullanılan t-testi, üç ve daha fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılan Anova Testi ile yapılmıştır. Anova testi sonucunda anlamlı çıkan F değerleri için, farkın hangi gruplardan ortaya çıktığını tespit etmek için varyanslar eşit olduğundan dolayı Tukey testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algısı ve örgütsel affedicilik algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının .70-1.00 arasında olması yüksek, .69-.30 arasında olması orta ve .29-.00 arasında olması ise zayıf ilişki olarak tanımlanır (Büyüköztürk, 2015). Aritmetik ortalamalar değerlendirilirken 1.00–1.79 aralığı “çok düşük”, 1.80–2.59 aralığı “düşük”, 2.60–3.39 aralığı “orta”, 3.40–4.19 aralığı “yüksek”, 4.20–5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak ifade edilmiştir.

### Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ve örgütsel affedicilik algılarına ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Elde edilen verilere göre öğretmen görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve okul kademesi demografik değişkenlerine göre karşılaştırılmasına yönelik bulgular sunulmuştur. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ve örgütsel affedicilik algılarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki ve etkiye yer verilmiştir.

### Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Affedicilik Algı Düzeylerinin genel ve boyutlar bazında incelenmesi

Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algılarının, genel ve alt boyutlarda öğretmenlerin verdikleri yanıtlar sonucunda oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 2 ve Tablo 3 de verilmiştir

**Tablo 2.** Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algı düzeylerinin betimsel istatistikleri

Ölçekler	N	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Özdeşleşme	398	3.68	.69
Örgütsel Affedicilik		3.20	.39

Öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre, öğretmenlerin “Örgütsel Özdeşleşme” algı düzeyleri görece yüksek, “Örgütsel Affedicilik” algı düzeyleri de görece orta düzeydedir. Örgütsel özdeşleşme puan ortalaması ( $\bar{X}$ )=3.68, örgütsel affedicilik puan ortalaması ( $\bar{X}$ )=3.20 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin örgütsel affedicilik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin betimsel istatistikleri

Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Affediciliği Gerekçeleştirme	398	3.89	.64
Affediciliği Kabul		3.20	.70
Affediciliği Red		2.37	.62

Örgütsel affediciliğin alt boyutlarında öğretmenlerin algıları “Affediciliği Gerekçeleştirme” boyutunda görece yüksek, “Affediciliği Kabul” boyutunda görece orta ve “Affediciliği Red” boyutunda da görece düşük düzeydedir. Örgütsel affedicilik ölçeği boyutlarından alınan puan ortalamaları sıralandığında; öğretmenler en yüksek “affediciliği gerekçeleştirme” ( $\bar{X}$ =3.89) sonra “affediciliği kabul” ( $\bar{X}$  =3.20) ve son olarak da “affediciliği red” ( $\bar{X}$  =2.37) algısına sahiptir.



### **Öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algı düzeylerinin çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmesine ilişkin bulgular**

Öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algı düzeylerinin; cinsiyet, kıdem, okulda çalışma süresi ve okul türüne göre incelenmesi sonucu elde edilen istatistikî veriler aşağıda verilmiştir.

#### **Cinsiyet değişkenine göre incelenmesi**

Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algı düzeylerinin; cinsiyete göre değişip değişmediğini gösteren t-testi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel affedicilik ve alt boyutlarına yönelik algı düzeylerinin karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Boyut/Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	243	3.57	.70	398	-3.81	.00*
	Erkek	155	3.84	.64			
Örgütsel Affedicilik	Kadın	243	3.17	.37	398	-1.52	.12
	Erkek	155	3.23	.41			
<b>Alt Boyutlar</b>							
Affediciliği Kabul	Kadın	243	3.18	.65	398	-.77	.44
	Erkek	155	3.23	.76			
Affediciliği Gerekçeleştirme	Kadın	243	3.85	.63	398	-1.76	.07
	Erkek	155	3.96	.65			
Affediciliği Red	Kadın	243	2.36	.58	398	-.85	.93
	Erkek	155	2.37	.68			

\* p<.05 anlamlılık düzeyi

Tablo 4’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme [t(398)= -3.81, p<.05] düzeyleri anlamlı bir fark göstermektedir. Erkek öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algı düzeyi ( $\bar{X}$ =3.84) kadın öğretmenlerden ( $\bar{X}$ =3.57) daha yüksektir. Öğretmenlerin algıları affediciliği kabul [t(398)= -.77, p>.05], affediciliği gerekçeleştirme [t(398)= -1.76, p>.05], affediciliği red [t(398)= -.85, p>.05] boyutlarında ve örgütsel affedicilikte [t(398)= -1.52, p>.05] cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### **Kıdem değişkenine göre incelenmesi**

Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algı düzeylerinin; kıdeme göre değişip değişmediğini gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin kıdemine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel affedicilik ve alt boyutlarına yönelik algı düzeylerinin karşılaştırılması (ANOVA testi sonuçları)

Boyut	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	P	Anlamlı Fark
Örgütsel Özdeşleşme	A. 10 yıl ve altı	32	3.31	.72	3;394	3.61	.01*	C>A Ç>A
	B. 11-15 yıl arası	60	3.65	.72				
	C. 16- 20 yıl aralığı	75	3.70	.60				
	Ç. 21 yıl ve üzeri	231	3.73	.69				
Örgütsel Affedicilik	A. 10 yıl ve altı	32	3.26	.39	3;394	2.16	.09	
	B. 11-15 yıl arası	60	3.16	.39				
	C. 16- 20 yıl aralığı	75	3.11	.37				
	Ç. 21 yıl ve üzeri	231	3.23	.39				
<b>Alt Boyutlar</b>								
Affediciliği Kabul	A. 10 yıl ve altı	32	3.28	.69	3;394	1.30	.27	
	B. 11-15 yıl arası	60	3.11	.65				
	C. 16- 20 yıl aralığı	75	3.09	.72				
	Ç. 21 yıl ve üzeri	231	3.24	.70				
Affediciliği Gerekçelendirme	A. 10 yıl ve altı	32	4.02	.58	3;394	1.86	.13	
	B. 11-15 yıl arası	60	3.86	.64				
	C. 16 - 20 yıl aralığı	75	3.75	.65				
	Ç. 21 yıl ve üzeri	231	3.93	.64				
Affediciliği Red	A. 10 yıl ve altı	32	2.30	.50	3;394	.36	.80	
	B. 11-15 yıl arası	60	2.43	.46				
	C. 16 - 20 yıl aralığı	75	2.37	.67				
	Ç. 21 yıl ve üzeri	231	2.36	.65				

\* p<.05 anlamlılık düzeyi

Tablo 5’de görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem göre affediciliği kabul [F(3-394)= 1.30; p>.05], affediciliği gerekçelendirme [F(3-394)= 1.86; p>.05], affediciliği red [F(3-394)= .36; p>.05] ve örgütsel affedicilik [F(3-394)= 2.16; p>.05] düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin kıdemine göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme [F(3-394)= 3.61; p<.05] düzeyleri anlamlı bir fark göstermektedir.

İstatistiksel açıdan ortaya çıkan anlamlı farkın hangi kıdem grupları arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla varyanslar eşit olduğu için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşme boyutunda kıdemi 16-20 yıl aralığı ( $\bar{X}$ =3.70) ve 21 yıl ve üzeri olan ( $\bar{X}$ =3.73) öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algı düzeyi kıdemi 10 yıl ve altı ( $\bar{X}$ =3.31) olan öğretmenlerden yüksektir. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2 = 0.01$  şeklindedir. Ortaya çıkan etki değerleri gruplar arasındaki farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### **Okuldaki çalışma süresine göre**

Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algı düzeylerinin; okuldaki çalışma süresine göre değişip değişmediğini gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin okullarında çalışma süresine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel affedicilik ve alt boyutlarına yönelik algı düzeylerinin karşılaştırılması (ANOVA testi sonuçları)

Boyut	Çalışma süresi	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	P	Anlamlı Fark
Örgütsel Özdeşleşme	A. 0-5 yıl arası	193	3.69	.66	3,394	.41	.72	
	B. 6-10 yıl arası	102	3.70	.71				
	C. 11- 15 yıl aralığı	70	3.68	.78				
	Ç. 16 yıl ve üzeri	33	3.55	.60				
Örgütsel Affedicilik	A. 0-5 yıl arası	193	3.22	.38	3,394	1.41	.23	
	B. 6-10 yıl arası	102	3.15	.38				
	C. 11- 15 yıl aralığı	70	3.16	.35				
	Ç. 16 yıl ve üzeri	33	3.28	.47				
<b>Alt Boyutlar</b>								
Affediciliği Kabul	A. 0-5 yıl arası	193	3.25	.70	3,394	2.14	.09	
	B. 6-10 yıl arası	102	3.11	.71				
	C. 11- 15 yıl aralığı	70	3.09	.63				
	Ç. 16 yıl ve üzeri	33	3.36	.78				
Affediciliği Gerekçeleştirme	A. 0-5 yıl arası	193	3.90	.63	3,394	.36	.77	
	B. 6-10 yıl arası	102	3.87	.68				
	C. 11- 15 yıl aralığı	70	3.85	.61				
	Ç. 16 yıl ve üzeri	33	3.98	.62				
Affediciliği Red	A. 0-5 yıl arası	193	2.34	.60	3,394	1.21	.30	
	B. 6-10 yıl arası	102	2.36	.58				
	C. 11- 15 yıl aralığı	70	2.48	.68				
	Ç. 16 yıl ve üzeri	33	2.26	.67				

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki çalışma süresine göre affediciliği kabul [F(3-394)= 2.14; p>.05], affediciliği gerekçeleştirme [F(3-394)= .36; p>.05], affediciliği red [F(3-394)= 1.21; p>.05], örgütsel affedicilik [F(3-394)= 1.41; p>.05] ve örgütsel özdeşleşme [F(3-394)= .42; p>.05] düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### **Okul türü değişkenine göre incelenmesi**

Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algı düzeylerinin; okul türüne göre değişip değişmediğini gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel affedicilik ve alt boyutlarına yönelik algı düzeylerinin karşılaştırılması (ANOVA testi sonuçları)

Boyut	Okul Türü	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Özdeşleşme	A. İlkokul	154	3.76	.72	2,395	1.91	.14	
	B. Ortaokul	144	3.64	.71				
	C. Lise	100	3.68	.61				
Örgütsel Affedicilik	A. İlkokul	154	3.21	.38	2,395	.43	.64	
	B. Ortaokul	144	3.17	.39				
	C. Lise	100	3.20	.40				
<b>Alt Boyutlar</b>								
Affediciliği Kabul	A. İlkokul	154	3.23	.66	2,395	.81	.44	
	B. Ortaokul	144	3.14	.72				
	C. Lise	100	3.23	.71				
Affediciliği Gerekçeleştirme	A. İlkokul	154	3.86	.62	2,395	.02	.97	
	B. Ortaokul	144	3.90	.64				
	C. Lise	100	3.90	.67				
Affediciliği Red	A. İlkokul	154	2.38	.62	2,395	.25	.77	
	B. Ortaokul	144	2.38	.61				
	C. Lise	100	2.33	.63				

Tablo 7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre affediciliği kabul [F(3-394)= .81; p>.05], affediciliği gerekçeleştirme [F(3-394)= .02; p>.05], affediciliği red [F(3-394)= .25;

$p > .05$ ], örgütsel affedicilik [ $F(3-394) = .43$ ;  $p > .05$ ] ve örgütsel özdeşleşme [ $F(3-394) = 1.91$ ;  $p > .05$ ] düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

### **Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Affedicilik Arasındaki İlişki**

Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel affedicilik algıları arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik Pearson korelasyon analizi

	1	2	3	4	5
1.Örgütsel Özdeşleşme	1	.22**	.19**	.21**	-.11*
2.Örgütsel Affedicilik	.22**				
<b>Alt Boyutlar</b>					
3. Affediciliği Kabul	.19**				
4. Affediciliği Gerekçeleştirme	.21**				
5. Affediciliği Red	-.11*				

\*\* $q < .01$ , \* $q < .05$

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik düzeyleri arasında ( $r = .22$ ;  $p < .01$ ) pozitif yönlü “zayıf” düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel affediciliğin alt boyutlarından affediciliği kabul ( $r = .19$ ;  $p < .01$ ), affediciliği gerekçeleştirme ( $r = .21$ ;  $p < .01$ ) ile pozitif yönlü “zayıf”, affediciliği red ( $r = -.11$ ;  $p < .05$ ) ile ise negatif yönlü “zayıf” düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algı düzeyleri arttığında örgütsel affedicilik, affediciliği kabul, affediciliği gerekçeleştirme algı düzeyleri artmakta, affediciliği red algı düzeyleri azalmaktadır.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel affedicilik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada, öğretmenlerin “örgütsel özdeşleşme” algısı görece yüksek olarak bulunmuştur. Bu araştırma ile benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyini yüksek bulan Argon ve Ekinci (2016), Aytekin (2020), Koyuncu (2018) ve Nergiz (2015); bu araştırmadan farklı olarak örgütsel özdeşleşme düzeyini orta bulan Yıldız (2013) tarafından yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okullarını duygusal olarak kendilerine yakın hissettikleri, okulun hedeflerini, değerlerini benimsediği, okul kültürünü içselleştirdikleri söylenebilir. Haslam (2004) kişilerin üyesi olduğu grupla özdeşleşmesinin yüksek olduğu durumlarda, kişilerin kendi çıkarlarını daha az önemseyip, örgüt hedeflerine katkı sunmayı ön planda tuttuğunu belirtmektedir. Öğretmenlerin yaptıkları mesleği öneminin farkında olarak okullarını ve öğrencilerini geliştireme de kişisel çıkarlarını göz ardı edip kurumun çıkarlarını ön planda tuttuğu söylenebilir. Öğretmenlerin özdeşleşme düzeylerinin yüksek olmasında yöneticilerin gösterdiği liderlik özelliklerinin önemi büyüktür. Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman ve Christensen’a (2010) göre etik liderlik davranışları çalışanların performansını artırırken, bu performans artışının başta gelen nedenleri arasında etik liderlik anlayışının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini olumlu etkilemesi bulunmaktadır.

Araştırma sonuçlarında örgütsel affediciliğin alt boyutlarında öğretmenlerin algıları “affediciliği gerekçeleştirme” boyutunda görece yüksek, “affediciliği kabul” boyutunda görece orta ve “affediciliği red” boyutunda da görece düşük düzeydedir. Sönmez (2021) affediciliği gerekçeleştirme, affediciliği kabul ve affediciliği red boyutunda öğretmenlerin algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bayram (2020) ve Ayten (2009) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel affedicilikte Sönmez (2021) ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin kendilerine yapılan haksızlık karşısında affedici davranabildikleri, kendilerine yapılan haksızlığın nedenleri anlamayı ve haksızlık yapan kişinin niyetini sorgulamayı önemsedikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algı düzeyi kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırma sonuçları ile benzer şekilde erkek öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan Kaplan (2020), Mıhçı (2019), Özbaş (2020) ve Yaşa (2018) tarafından yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmada örgütsel özleşme düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermesinin bir nedeni okul yöneticilerinin genel anlamda erkek olması sebebiyle kadın ve erkek öğretmenlere aynı bakış açısı ile yaklaşmaması olabilir. Kadın öğretmenlerin cinsiyetçi yaklaşımlar konusunda daha hassas olması da bu sonuçta etkili olabilir. Tezer-Asan (2010) kadın öğretmenlerin toplumsal yaşantıdaki cinsiyet ayrımcılığını erkek öğretmenlere oranla daha fazla hissettiklerini belirtmektedir. Öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel affedicilik genel ve tüm alt boyut öğretmen algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Erkek ve kadın öğretmenlerin benzer affedicilik davranışlar göstermesinde kadın ve erkeklerin yetiştiği toplumun özelliklerinin benzer olması etkili olmuş olabilir. Bu araştırma ile benzer şekilde öğretmenlerin cinsiyetinin örgütsel affedicilik üzerinde etkili olmadığını gösteren Asırı ve Karaca (2014), Erdoğan (2018) ve Karaman Kepenekçi ve Nayır (2015) tarafından yapılan çalışmalar; bu araştırmadan farklı olarak cinsiyetin örgütsel affedicilik üzerinde etkili olduğunu gösteren Çetinkaya ve Şener (2016), Sidelinger, Frisby ve McMullen (2009), Ermumcu (2014) tarafından yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Affedicilik ile ilgili yapılan bu çalışmalar genel olarak incelendiğinde erkeklerin örgütsel affedicilik algı düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdemine göre örgütsel özdeşleşme algılarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kıdemi 16-20 yıl aralığı ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi kıdemi 10 yıl ve altı öğretmenlerden yüksektir. Bu araştırma ile benzer olarak öğretmenlerin kıdemi arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de arttığını gösteren (Aytekin, 2020; Erdoğan ve Aydındağ, 2013) çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmadan farklı olarak kıdemin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşan Çeltek Koptagel (2021), Okan ve Yılmaz (2017), Özbaş (2020) ve Taşkın (2016); kıdem arttıkça örgütsel özdeşleşmenin azaldığını gösteren Çanak ve Avcı (2016) tarafından yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu farklılıklar araştırma yapılan öğretmen gruplarının çalıştığı bölgelerden, öğretmenlerinden beklentilerinin ve okul kültürünün özelliklerinden kaynaklanabilir. Veli desteğinin yüksek olduğu, başarı hedeflerine ulaşmada öğrenci ve öğretmen etkileşiminin sağlandığı, okul yönetiminin eğitimsel faaliyetleri geliştirmek için yeterli kaynağa ulaşabildiği okullarda, öğretmenler kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmada destekleyici bir okul ortamı ve okul kültürü içinde olacağı için öğretmenlerin özdeşleşme düzeyi yüksek olacaktır. Öğretmenlerin kıdemine göre örgütsel affedicilik genelde ve tüm alt boyutlarda öğretmenlerin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu araştırma ile benzer şekilde kıdemin örgütsel affedicilik algısında etkili olmadığı sonucuna ulaşan Nayır ve Karaman Kepenekçi (2016) ve Konan, Bakır ve Bozanoğlu (2020) tarafından yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Öğretmenin kıdemden bağımsız olarak okul yönetimi uygulamalarında, okul kültüründe benzer çevre koşullarının etkisinde olması bu durumun nedeni olarak gösterilebilir. Bu araştırma sonuçlarında farklı olarak kıdemin örgütsel affedicilik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan Kahveci, Kotbaş ve Avcı (2018), Öztürk (2018) ve Sönmez (2021) tarafından yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda kıdeme göre öğretmenlerin olgunluk düzeylerinin, olaylara bakış açılarının ve hoşgörülerinin farklılaştığı bu durumda örgütsel affediciliğe etki ettiği vurgulanmaktadır.

Öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresine göre örgütsel özdeşleşme algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu araştırma ile benzer sonuca ulaşan Çeltek Koptagel (2021), Polat (2009), Aliyev (2014) ve Akpınar (2014) tarafından yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Görev başladıkları ilk yıldan itibaren öğretmenlerin üzerindeki okul kültürü etkisinin ve öğretmenlerin örgütsel adalet duygularının benzer olmasının bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir. Bu araştırmadan farklı olarak Yaşa (2018) öğretmenlerin kurumlarında ki çalışma süresi arttıkça özdeşleşme duygularının da arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre örgütsel özdeşleşme algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesi düzeyinde okul yönetiminin uygulamaları önem arz etmektedir. Bu sebeple araştırma yapılan bölgedeki ilk, orta ve lise eğitim kurum yöneticilerinin

öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesini arttırmak için benzer hassasiyetlere sahip olduğu söylenebilir. Bu araştırma sonucundan farklı olarak Aytakin (2020) tarafından yapılan çalışmada ilkökul ve lisede görev yapan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortaokulda görev yapan öğretmenlerden daha fazla olduğu; Çeltek Koptagel (2021) tarafından yapılan çalışmada ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin lisede görev yapan öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Van Dick, Wagner, Stellmacher, ve Christ (2005) öğretmenlerin çalıştığı okul türünün özelliklerini benimseme düzeyine göre örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortaya çıktığını belirtmektedir. Öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresine ve çalıştığı okul türüne göre örgütsel affedicilik algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumda örgütsel affediciliğin öğretmenin genel anlamda kişilik özellikleri, yaşantıları ve sosyal ilişkileri ile ilgili olduğu bu sebeple okuldaki yaşantılardan etkilenmediği söylenebilir. Bu çalışmadan farklı olarak okuldaki görev süresinin öğretmenlerin örgütsel affedicilik algılarında etkili olduğu sonucuna ulaşan Sönmez (2021) tarafından yapılan çalışmada bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel affedicilik algı düzeyleri arasında pozitif yönlü “zayıf” düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arttıkça örgütsel affedicilik düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Örgütsel affedicilik kişisel ve örgütsel etmenlerden etkilense de daha çok kişilik özelliğinin bir yansımasıdır. Örgütsel özdeşleşme ise kişinin örgüt ile ilgili algısının doğrudan tezahürüdür diye düşünülebilir. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme ile örgütsel affediciliğin arasındaki ilişkinin var olması ancak düşük düzeyde olmasının sebebi, örgütsel affediciliğin daha çok kişinin affetme duygusu ile ilgili olması ancak örgütsel özdeşleşmenin daha çok örgüte yönelik bir algı olması olabilir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde belirli öneriler geliştirilmiştir.

1. Öncelikle, özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik düzeyleri ile ilgili çalışmalar yapılabilir.
2. Öğretmenlerinin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı olarak farklılaşan örgütsel özdeşleşme algılarına yönelik olarak bu farklılığın nedenleri nitel araştırmalar ile ortaya çıkartılabilir.
3. Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik düzeyleri ortaya çıkarılıp bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılabilir.

### Kaynakça

- Akpınar, A. (2014). *Okullardaki insan ilişkileri düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aliyev, Y. (2014). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37(2),131-149.
- Alqahtani, A. A. (2015). Teachers' perceptions of Principals' motivating language and public school climates in Kuwait. *Management in Education*, 29(3), 125–131. <https://doi.org/10.1177/089202061558410>
- Argon, T. ve Ekinci, S. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19.
- Ashforth B. E. & Mael, F. A. (1989). Social identity and the organization. *The Academy of Management Review*. (1), 20-39.
- Asıcı, E. ve Karaca, R. (2014). Öğretmen adaylarında affetme özelliği ve özduyarlık. *International Journal of Social Science*, 27, 489-505.
- Aytakin, M. (2020). *Öğretmenlerin duygusal emeği ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ayten, A. (2009). Affedicilik ve din: Affetme eğilimi ve dindarlıkla ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *M.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 37, 111- 128.
- Barge, J. K. & Schlueter, D. W. (1988). A critical evaluation of organizational commitment and identification. *Management Communication Quarterly*, 2(1), 116–133.
- Bayram, S. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel affedicilik algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Berry, J. W., Worthington, E. L., O'Connor, L. E., Parrott, L. & Wade, N. G. (2005). Forgiveness, vengeful rumination, and affective traits. *Journal of Personality*, 73(1), 183–226.

- Bright, D. S. & Exline, J. J. (2011). Forgiveness at four levels. *Oxford Handbooks Online*, 244-259.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çanak, M., ve Avcı, Ö. Y. (2016). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişim düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 91-110.
- Çeltak Koptagel, M. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çetinkaya, F.F. ve Şener, E. (2016). Çalışma yaşamında affetme eğilimi ve duygusal emek ilişkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 108-117.
- Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel özdeşleşme ve iş doyumunu ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- De Cremer, D. & van Knippenberg, D. (2003). Cooperation with leaders in social dilemmas: On the effects of procedural fairness and outcome favorability in structural cooperation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00539-3](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00539-3)
- Eaton, J., Struthers, C. W. & Santelli, A. G. (2006). Dispositional and state forgiveness: The role of self-esteem, need for structure, and narcissism. *Personality and Individual Differences*, 41(2), 371-380.
- Erdoğan, E. (2018). *Öğretmenlerin affediciliğinin iş doyumuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, M. Y. ve Aydınadağ, Z. (2013). Öğretmenlerin kurumsal özdeşleşme ve bağlılıklarının algılanan yönetici davranışları açısından incelenmesi. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İstanbul.
- Erkmen, T. ve E. Esen (2012). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Ermumcu, E. (2014). *Evli çiftlerde bağışlama sürecinin bağlanma, stresle başa çıkma, empati ve bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ertürk, A. (2003). *Örgütsel kimlik algısı: Etkileyen faktörler ve sonuçları*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Fehr, R. & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664-688. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0497>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Hansen, M. J., Enright, R. D., Klatt, J. & Baskin, T. W. (2009). A palliative care intervention in forgiveness therapy for elderly terminally ill cancer patients. *Journal of Palliative Care*, 25(1), 51-60.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. (2. Baskı). Londra: Sage.
- Henderson, A., Cheney, G. & Weaver, C. K. (2015). The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 12– 41.
- Hill, E. W. (2001). Understanding forgiveness as discovery: Implications for marital and family therapy. *Contemporary Family Therapy*, 23(4), 369-384. DOI: 10.1023/A:1013075627064
- İşcan, F. Ö. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 6(11), 160-167.
- Kahveci, G., Kotbaş, S. ve Avcı T. (2018). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin affedicilik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(2), 449-473.
- Kahveci, G., Kotbaş, S. ve Avcı, T. (2019). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin affedicilik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Kalem Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri*

- Dergisi*, 9(17), 449-473.
- Kaplan, G. (2020). *Örgüt iklimi örgütsel özdeşleşme ve algılanan liderlik davranışları ilişkisi: beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Karaman Kepenekçi, Y. ve Nayir, K.F. (2015). Örgütsel affedicilik ölçeğinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin örgütsel affediciliğe ilişkin görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 922-934.
- Kelley, D. L. & Waldron, V. R. (2006). Forgiveness: Communicative implications for social relationships. C. S. Beck (Ed.), *Communication yearbook* içinde (303- 341 ss.). Mahwah, NJ: LEA.
- Kets de Vries, M. F. R. (2013). *The Art of forgiveness: Differentiating transformational leaders, faculty and research working paper*. Fontainebleau Cedex: INSEAD.
- Konan, N. ve Nazlı, K. (2018). Okul yöneticilerinin örgütsel affedicilik düzeyleri. *Journal of Social Sciences Instute/Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 42-55.
- Konan, N., Ağiroğlu Bakır, A. ve Bozanoğlu, B. (2020). Öğretmenlerin örgütsel bağışlama ile öz-yeterlilik algıları ilişkisi. *Scientific Educational Studies*, 4(1), 22-44.
- Koyuncu, Y. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesi ve kendilerini işe vermeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Lagzian, M., Kafashpor, A., Mansourian, Y. & Farhadinejad, M. (2013). Spiritual competencies of managers: The study of forgiveness at organization in the light of islamic teachings. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5(5), 587-593.
- Liu, Y., Loi, R. ve Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- Lu, X. (2014). An empirical study on the influence of ethical leadership on employees' suggestions [In Chinese]. *Marketing Research*, 9, 33-35. <https://doi.org/10.13999/j.cnki.scyj>.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- McCullough, M. E., Pargament, K. I. & Thoresen, C. E. (Eds.). (2001). *Forgiveness: theory, research, and practice*. New York: Guilford Press.
- Mıhçı, H. (2019). *Okullarda etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rize.
- Mullet, E., Barros, J., Frongia, L., Usai, V., Neto, F. & Shafighi, S.R. (2003). Religious involvement and the forgiving personality. *Journal of Personality*, 71, 1-19.
- Nergiz, F. (2015). *Öğretmenlerde örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Okan, M. ve Yılmaz, K. (2017). Kamu okullarında psikolojik güçlendirme ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 16-27.
- Öğüt A, Akgemci T ve Demirsel M, T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özbaş, Y. E. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme alguları ile örgütsel etkililik alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardulları üzerine bir saha çalışması*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ransley, C. & Spy, T. (Eds.). (2004). *Forgiveness and the healing process: A central therapeutic concern*. Hoveand New York: Brunner-Routledge.
- Ravasi, D., & van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540194>.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>



- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances In Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Scobie, E. D. & Scobie, G. E. W. (1998). Damaging events: The perceived need for forgiveness. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 28(4), 373-401. <https://doi.org/10.1111/1468-5914.00081>
- Shi, G. & Wang, L. (2014). Research on employee silence and advocacy behavior based on organizational identity [In Chinese]. *Business Research*, 2, 118-123. <https://doi.org/10.13902/j.cnki.syyj.2014.02.021>
- Sidelinger, R.J., Frisby, B.N. & McMullen, A.L. (2009). The decision to forgive: sex, gender, and the likelihood to forgive partner transgressions. *Communication Studies*, 60(2), 164-179.
- Sluss, D. M. & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-922. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0349>
- Sönmez, A. (2021). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel affedicilik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Şener, E. ve Çetinkaya, F. (2015). Bir liderlik özelliği olarak affetme ve örgütsel düzeyde etkileri üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 24-42.
- Tajfel, H. (Ed.) (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Takaku, S. (2001). The effects of apology and perspective taking on interpersonal forgiveness: A Dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness. *Journal of Social Psychology*, 141, 494-508.
- Taşkın, S. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile insiyatif iklimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi (5. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taysi, E. (2007). *İkili ilişkilerde bağışlama: İlişki kalitesi ve yüklemelerin rolü*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tezer Asan, H. (2010). Ders kitaplarında cinsiyetçilik ve öğretmenlerin cinsiyetçilik algılarının saptanması. *Fe Dergi*, 2(2), 65-74.
- Trepte, S. & Loy, L. S. (2017). Social identity theory and self-categorization theory. P. Rössler, C. A. Hoffner, & L. Zoonen (Eds.), *The International Encyclopedia of Media Effects* içinde (1-13 ss.). <http://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0088>
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; Uygulamalı bir çalışma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Van Dick, R., Wagner U., Stellmacher J., & Christ O. (2005). Category salience and its effects on organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 273- 285.
- van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2010). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Worthington, E. L. Jr. (Ed). (2005). *Handbook of forgiveness*. Hoveand New York: Brunner-Routledge.
- Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile örgütsel iletişimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 251-272.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

