



## ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞ DÜZEYLERİ\* ORGANISATIONAL SUPPORT AND SOCIAL LOAFING BEHAVIOUR LEVELS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS

Sema ÇAKIR\*\*

Şenay SEZGİN NARTGÜN\*\*\*

### Öz

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile sosyal kaytarma davranışına ilişkin görüşlerini belirlemektir. İlişkisel tarama modeli ile yürütülen araştırmanın çalışma evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Bolu il merkezindeki 18 ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 856 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve geriye dönen 432 veri toplama aracından 428 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel destek algılarına yönelik görüşlerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlar incelendiğinde en yüksek puanın katılıyorum düzeyinde “yönetmelik destek” ve “adalet” boyutlarında, en düşük puanın ise “öğretimsel destek” boyutunda olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşlerinin ise düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Destek Algısı, Sosyal Kaytarma.

### Abstract

The aim of this study is to determine the opinions of secondary school teachers on their level of perceived organisational support and social behaviour. This study was carried out using relational screening model. The research population consists of 856 teachers working in 18 secondary schools in the center of Bolu. The complete research population was aimed to be reached and 428 of the returned 432 questionnaires were evaluated. According to the results, opinions of teachers on their perceived organisational support are moderate. After the scores related to the sub-dimensions of the organisational support scale were investigated, within the “administrative support” and “justice” sub-dimensions, it was found out that “I agree.” choice was the highest score while the lowest score was in the “educational support” sub-dimension. On the other hand, opinions of teachers on social loafing behaviour were given as low.

**Keywords:** Perceived Organisational Support, Social Loafing.

## 1. GİRİŞ

Toplumsal bir yapıya sahip olan örgütler, amaçlarını gerçekleştirme sürecinde sosyal bir varlık olan insana ihtiyaç duymaktadır. Diğer yandan insan da yaşamını sürdürme, amaçlarını ve kendini gerçekleştirme, var olma çabası gibi sebeplerle örgütlere ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda örgütler ve insanlar birbirlerini tamamlamakta ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etme çabası içerisine girmektedirler. Örgütün içerisinde var olma ihtiyacında olan insan, çalışan olarak adlandırılmakta ve bu var olma ihtiyacı bireyin, örgüt amaçlarını gerçekleştirme çabasına girmesine neden olmaktadır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda nasıl ki çalışanlarından bağlılık içinde verimli çalışma gibi olumlu davranışlar bekliyorsa, çalışanlarda örgütlerinden kendilerine destek sağlanmasını beklemektedir (Turunç Çelik, 2010). Örgüt ve çalışanın karşılıklı olarak ortaya koydukları bu tutum ve davranışlar Blau'nun (1964) örgütsel destek kavramı için kullandığı “iyiliğe iyilikle karşılık verilir” sözünü desteklemektedir. Örgütün çalışanlarının çabalarının farkında olması, onların katkılarında ve mutluluğuna değer vermesi ve çalışanlarını etkileyen her türlü faaliyeti gönüllü olarak gerçekleştirmesinin çalışan tarafından algılanma düzeyi örgütsel destek kavramı ile ifade edilmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Bu kavramla ilgili aynı zamanda çalışanın örgüte yönelik oluşturduğu tutumunun ve bağlılığının algılanma durumu ortaya konulmaktadır (Phelps, 2006). Çalışanın örgüte dair oluşturduğu bu bağlılık durumu aslında örgüte duyulan güvenin bir göstergesi olmakla birlikte çalışanın örgütte devam etmelerini sağlayan örgütsel destek

\* Bu çalışma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Bölümünde yapılan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek İle Sosyal Kaytarma Davranış Düzeylerine İlişkin Görüşleri” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

\*\*\* Prof. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

algısının önemini ifade etmektedir (Shaffer, Harrison, Gilley ve Luk, 2001). Böylece çalışanlar geliştirdikleri destek algısı ile örgütün gücünü arkalarında hissedebilmektedirler (Özdevicioğlu, 2003). Buradan hareketle çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyinin, örgüte karşı sergileyecekleri davranışları doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyeceği söylenebilir. Bu bağlamda, yüksek düzeyde örgütsel destek algısı geliştiren çalışanların, örgütün amaç, değer ve hedeflerine ulaşmasında daha üstün gayret göstereceğini söylemek mümkündür. Bu durum, örgütlerin etkin bir şekilde çalışabilmesi için motivasyonları yüksek, psikolojik durumları olumlu, verimliliği üretken çalışanlara sahip olmalarını gerektirmektedir. Çünkü örgüt içerisinde herhangi bir çalışanın işten kaytarma veya ayrılma eğiliminde bulunması, örgütün etkin ve verimli olması noktasında kayıplar yaşamasına neden olmaktadır (Çakar, 2009).

Örgütsel destek algısı eğitim kurumları açısından ayrı önem taşımaktadır. Öyle ki eğitim örgütü olan okulların belki de en önem arz eden özelliği üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur (Bursalioğlu, 2003). Bu gerekçe geleceğe yön verecek gençlerin yetişmesinde okul örgütünün önemi ön plana çıkarmaktadır. Okulların ortak hedeflere ulaşmadaki en belirgin temel yapı taşlarını şüphesiz ki okul yönetiminin ve öğretmenlerin tutumları meydana getirmektedir. Olumlu veya olumsuz karşılıklı oluşan bu tutumlar örgütsel destek kavramının önemini ortaya koymaktadır.

Eğitim örgütlerinin en önemli girdilerinden olan öğretmenler, okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda bilgi ve becerilerini kullanan bireylerden meydana gelmektedir (Eroğlu, 1998). Okul çalışanı olarak öğretmenlerin, pozitif yönde örgütsel destek algısına sahip olmaları, okula karşı sergilenen olumsuz tutum ve davranışların azalmasını (Gül, 2010) ve okula olan bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula dair duygu, düşünce ve algıları benzer şekilde öğrencilerin okula karşı olumlu veya olumsuz tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir (Çobanoğlu, 2008). Bu açıdan, öğretmenlerini destekleyen okullarda hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin daha başarılı olacağı söylenebilir (Gül, 2010). Bireyler örgütlerin kendilerine destek olduğunu hissettiği sürece başarılı olabileceklerdir. Bu bakımdan örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasında örgütsel desteğin önemli bir etmen olduğu söylenebilir.

Okullar kolektif yapıda çalışan eğitim örgütleri olması nedeniyle iletişim ve işbirliği kavramları olmazsa olmazlardandır. Her örgüt gibi okulların da başarılı bir şekilde hedefine ulaşma amacı vardır. Bu amaç doğrultusunda hem okul yönetimine hem öğretmenlere hem de öğrencilere düşen bir takım sorumluluklar bulunmaktadır ve birbirleriyle ilişkilidir. Nasıl ki öğrencilerin mutluluğu, performansı ve başarısı öğretmenlerine bağlı ise öğretmenlerinde mutlu, verimli ve etkili çalışma ortamına sahip olmaları okul yönetimine bağlıdır. Zincirleme devam eden ve birbirine kenetli olan bu ilişki; ancak karşılıklı iletişim, işbirliği, sorumluluk, saygı ve birbirine destek olma davranışları ile yürütülebilir. Örgüt temsilcisi olan okul yöneticisinin öğretmenlerini desteklemesi, öğretmenlerin işlerini bağlılıkla severek yapmasını, görev alma konusunda gönüllü olmasını, görevini aksatmadan ve suiistimal etmeden daha verimli çalışmasını sağlayacaktır ki bu durum örgüt başarısı üzerinde etkili olacaktır (Argon, 2014). Ayrıca okulların grup halinde çalışma zorunluluğunun olduğu örgütler olduğunu düşündüğümüzde, başarılı ve mutlu bir öğrenci kitlesinin geleceğe ışık tutması için hem yönetimin hem de öğretmenlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmaları gerektiğini söylemek mümkündür. Buna karşın işbirliğinin ve uyumun öne çıktığı okullarda, grup çalışmaları her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilmektedir. Örneğin bir öğretmen başka bir öğretmen arkadaşının görevini ihmal ettiğini ya da kendisinden daha az katkıda bulunduğunu hisseder ve okul yönetiminin bunu fark etmediğini veya görmezden geldiğini anlarsa zamanla kendisi de aynı davranışlarda bulunma eğilimi gösterebilmektedir. Bu noktada, grup çalışmalarının olumsuz süreçle gerçekleşmesi sonucunda sosyal kaytarma denilen davranış türü ortaya çıkmaktadır. Sosyal kaytarma davranışı, grup olarak çalışan katılımcıların bireysel olarak çalışan katılımcılara kıyasla daha az çaba göstermeleridir (Simms ve Nichols, 2014). Karau ve Williams (1997) ise kişilerin bireysel olarak ortaya koydukları motivasyon ve katkılarının, ortaklaşa gerçekleştirilen görevlerde azalma şeklinde ortaya çıkan bu davranışa sosyal kaytarma davranışı demiştir. İstenilmeyen bir durum olan sosyal kaytarma davranışı grup bağlılığı yüksek olan örgütlerde daha az görülmektedir. Hem bireysel hem de kurumsal anlamda olumsuz sonuçlanan bu davranış türü, çalışma arkadaşının sosyal kaytarma davranışı sergilediğini düşünen kişinin, iş tatminini, performansını ve örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır (Şeşen ve Kahraman, 2014). Bu bulgudan hareketle örgütsel destek algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi, örgüt çalışanlarının birlikte ve uyum içerisinde çalışma yeterliliğini arttırabilir, grubunun amaçlarının başarı ile gerçekleşmesini ve gerçekleştirilen görevlerde sosyal kaytarma davranışının azalmasını sağlayabileceği söylenebilir.

Bugünün örgütlerinde grup çalışmalarının yaygınlaşması göz önünde bulundurulduğunda sosyal kaytarma davranışının önemi daha da artmaktadır. Zira çalışanların ortaya koydukları çaba, istek ve kararlılık örgütsel amaç ve hedefe ulaşma noktasında oldukça önemlidir (Kafes ve Kaya, 2017). İşbirliği içinde çalışmayı gerektiren örgütler içerisinde bulunan okullar da ise bu önem daha da artmaktadır. Nitekim

okul yönetiminin, öğretmenlerine gereken desteği sağlayamaması, öğretmenler arasında adalet olgusunu tam olarak oturtamaması gerek yönetimle öğretmenler arasında gerekse de öğretmenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum da çalışma ortamında bazı öğretmenlerin kaytarma davranışında bulunmalarına ve bunu algılayan diğer öğretmenlerin de sosyal kaytarma eğilimi göstermelerine neden olabilmektedir. Bu bağlamda hem örgütün çalışanlarına destek olmasının ve hem de çalışanların birbirlerini desteklemesinin sosyal kaytarma davranışının azalmasına etki edeceğini söylemek mümkündür. Belirtilen gerekçe ise örgütlerde, sosyal kaytarma davranışına neden olan etmenlerin belirlenmesi ve bunları ortadan kaldırmak için gerekli çalışmaların yapılmasını ön plana çıkarmaktadır (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012).

Tüm bu açıklamalar göz önüne alındığında okullarda öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi ile sosyal kaytarma davranış düzeyi ilişkilendirilebilmekte ve bu konuda bir araştırma yapılmasının eğitim bilimlerine alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca eğitim alanında örgütsel destek algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir alan çalışmasının bulunmaması bu araştırmanın önemini arttırmaktadır. Bu doğrultuda yapılan araştırma ile örgütsel destek algısı ile sosyal kaytarma davranış düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerinin kişisel değişkenlere göre anlamlı fark gösterip göstermediği belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada şu sorulara yanıt aranacaktır:

- 1) Bolu ili Merkez ilçede görevli ortaöğretim öğretmenlerinin;
  - a) Algılanan örgütsel destek düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
  - b) Sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) Öğretmenlerin örgütsel destek algısı düzeyleri ile sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşleri; cinsiyet, öğrenim durumu, çalıştığı okul türüne, okulda çalışılan süreye ve meslekte çalışılan kıdem yılı değişkenlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 2.YÖNTEM

Bu araştırmada ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile sosyal kaytarma davranış düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma genel tarama modeli içerisinde yer alan ilişkisel tarama modelinde nicel bir çalışmadır.

### 2.1. Çalışma Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Bolu il merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi 18 ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 856 öğretmen oluşturmaktadır. 856 öğretmene veri toplama aracı dağıtılmış ve geriye dönen veri toplama aracından 428 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ait bilgiler aşağıda Tablo.1’de verilmiştir.

**Tablo 2.1:** Demografik dağılım

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	232	54.2
	Erkek	196	45.8
Öğrenim Durumu	Lisans	328	76.6
	Lisansüstü	100	23.4
Çalıştığı Okul Türü	Fen Lisesi/SBL/GSL/Spor Lisesi	53	12.4
	Anadolu Lisesi	175	40.9
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	148	34.6
	Anadolu İmam-Hatip Lisesi	52	12.1
Okulda Çalıştığı Süre	0-4 yıl	205	47.9
	4-8 yıl	94	22.0
	8 yıl ve üstü	129	30.1
Meslekte Çalıştığı Süre	0-5 yıl	79	18.5
	6-10 yıl	65	15.2
	11-15 yıl	95	22.2
	16 yıl ve üstü	189	44.2
<b>Toplam</b>		<b>428</b>	<b>100</b>

Tablo 2.1.’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin;

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulguları incelendiğinde, 232’si (%54.2) kadın, 196’sı (%45.8) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.Öğrenim durumu değişkenine ait bulguları incelendiğinde, 328’i (% 76.6) lisans ve 100’ü (% 23.4) lisansüstü öğrenime sahiptir. Çalıştıkları okul türü değişkenine ilişkin bulguları incelendiğinde, 53’ü (%12.4) “Fen Lisesi /Sosyal Bilimler Lisesi/ Güzel Sanatlar Lisesi/ Spor Lisesi”nde,

175'i (%40.9) Anadolu Lisesi'nde, 148'i (% 34.6) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde, 52'si (% 12.1) Anadolu İmam-Hatip Lisesi'nde görevlidir. Buldukları okulda çalışma süresine göre, 205'i (% 47.9) 0-4 yıl arası, 94'ü (% 22.0) 4-8 yıl arası, 129'u (% 30.1) 8 ve daha üstü yıldır çalışmaktadır. Kıdem değişkeni açısından, 79'u (% 18.5) "0-5 yıl" kıdeme, 65'i (% 15.2) "6-10 yıl" kıdeme, 95'i (% 22.2) "11-15 yıl" kıdeme ve 189'u ise (% 44.2) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

## 2.2. Veri Toplama Araçları

Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeyleri ile sosyal kaytarma davranış düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan kişisel bilgi formunda; cinsiyet, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, çalıştığı kurumdaki hizmet süresi ve meslekte çalıştığı süre değişkenlerini içeren toplam 5 soru sorulmuştur. Öğretmenlerin örgütsel destek düzeylerini ölçmek için Derinbay tarafından 2011 yılında geliştirilen, üç boyut ve 29 maddeden oluşan "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" (AÖDÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları Öğretimsel Destek (9 madde), Yönetimsel Destek (9 madde) ve Adalet (11 madde) şeklindedir. "Örgütsel Destek Ölçeğinin" cronbach alpha kat sayısı toplamda .74, "öğretimsel destek" alt boyutunda .81, "yönetimsel destek" alt boyutunda .86 ve "adalet" alt boyutunda .92 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin sosyal kaytarma düzeylerini değerlendirmek için Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett (2004) tarafından geliştirilen, Ilgın (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 13 maddelik "Sosyal Kaytarma Ölçeği" kullanılmıştır. "Sosyal kaytarma" ölçeğinin cronbach alfa değeri ise .82 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçek içinde güvenilirlik katsayılarının yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

## 2.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket program kullanılarak istatistiksel çözümlenmeleri yapılmıştır. Kişisel bilgilerin analizi için frekans (f) ve yüzde (%) değerleri bulunmuştur. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek ve sosyal kaytarma düzeylerini bulmak amacıyla aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (SS) değerleri kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, ilgili ölçeklere verdikleri cevaplar neticesinde verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiş ve elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği ( $p < .05$ ) görülmüştür. Bu nedenle, yapılacak çözümlenmelerde araştırmanın alt problemleri dikkate alınarak nonparametrik testlerden Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H testi ve Spearman rho korelasyon analizi kullanılmıştır. Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

## 3. BULGULAR VE YORUMLAR

### 3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi olan öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşlerinden elde edilen veriler; frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine dayalı olarak Tablo 4.1. ve Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.1.1: Öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeylerine ilişkin görüşleri

Ölçek	Alt Boyut	n	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Destek Algısı	Öğretimsel Destek	428	2.40	.61
	Yönetimsel Destek	428	3.42	.66
	Adalet	428	3.47	.73
	<b>Toplam</b>	<b>428</b>	<b>3.12</b>	<b>.33</b>

Tablo 3.1.1. incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılanan örgütsel destek ölçeğinin, "adalet" boyutunda maddelerine  $\bar{X} = 3.47$  ile "yönetimsel destek" boyutundaki maddelerine  $\bar{X} = 3.42$  ile "Katılıyorum" düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. İstatistiksel olarak değerlendirildiğinde bu sonuç öğretmenlerin, örgüt yönetiminin kendilerine destek olduğu algısına sahip olduklarını ve örgütün adalet olgusuna sahip davranışlarda bulunduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel destek ölçeğinin "öğretimsel destek" boyutundaki maddelere  $\bar{X} = 2.40$  ortalama puan ile "Katılmıyorum" düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu sonuca göre ise öğretmenlerin öğrenme-öğretme süreci ile ilgili olarak örgütlerinden çok fazla destek almadıkları algısına sahip oldukları söylenebilir.

Genel olarak öğretmenlerin algılanan örgütsel destek ölçeğine verdikleri cevaplar doğrultusunda görüşlerin  $\bar{X} = 3.12$  ortalama ile "Kısmen Katılıyorum" düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel destek algısına ilişkin olumlu görüşlerinin ortalama düzeyde olduğu ifade edilebilir. Ortaya çıkan bu durum örgütün, bütün öğretmenlere hemen hemen eşit mesafede davranarak adaletli bir çalışma ortamı sağladığı ve öğretmen görüşlerine önem vererek onlara destek olduğu; ancak öğretmenlerin mesleki gelişimleri adına eğitim-öğretim faaliyetlerini düzenleme noktasında yetersiz kaldığı sonucunu işaret etmektedir. Edinilen bu bulguya göre, okul yönetiminin öğretmenlerine göstermiş olduğu yönetimsel destek ve adaletli davranış tutumu sayesinde öğretmenlerin,

okulu ve görevlerini sahiplenmeleri, işlerini severek ve zamanında yapmaları sağlanabilir; böylece ortaya çıkabilecek olası işten kaytarma davranışları engellenebilir. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin öğretimsel anlamda düşük düzeyde destek gördükleri tespit edilmiştir. Bu durum ise öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda geliştirememelerine ve değişikliklere uyum sağlayamamalarına neden olabilir. Öğretmenlerin gelişen mesleki değişikliklere ayak uyduramaması kendilerini yetersiz görmelerine ve sorumluluklarını çalışma arkadaşlarının üstüne yılmalarına sebep olabilir. Bu durumun sonucunda öğretmenlerin çaba ve performanslarında azalma gözlemlenebilir.

İlgili literatür incelendiğinde gerçekleştirilen bu çalışma ile Gül (2010), Derinbay (2011) ve Geçer (2015) araştırmalarının benzerlik gösterdiği görülmektedir. Zira Derinbay (2011) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel destek algısı tüm alt boyutlarda ve çalışmanın genelinde “katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur. Derinbay (2011) öğretmenlerin işlerini iyi bir şekilde yaptıklarını ve mesleki gelişimleri konusunda destek gördüklerini; ancak öğretmen-okul yönetimi arasında güçlü ve etkili bir iletişim kurulamamasından dolayı daha az yönetsel destek gördüklerini ifade etmiştir. Geçer (2015) çalışmasında öğretmenlerin algılarına göre örgütlerinin kendilerine destek verdiği algısına sahip olduklarını ve bu algının ortalamasının üstünde çıkmasının eğitimin kalitesini de arttırabileceği şeklinde yorumlamıştır. Gül (2010) ise çalışmayı gerçekleştirdiği grubun orta düzeyde örgütsel destek algısına sahip olduğunu ve grupta görüş birliğinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 3.1.2:** Öğretmenlerin sosyal kaytarma düzeylerine ilişkin görüşleri

Ölçek	n	$\bar{X}$	Ss
Sosyal Kaytarma	428	2.98	.58

Tablo 3.1.2.’deki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Ölçeğine verdikleri cevaplar neticesinde görüşlerin  $\bar{X} = 2.98$  ortalama ile “Biraz Katılıyorum” düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Elde edilen bu bulgu öğretmenlerin düşük düzeyde de olsa sosyal kaytarma davranışında bulduklarını göstermektedir. Bu davranışın varlığı öğretmenlerin düşük düzeyde de olsa görevlerini ihmal edebilme olasılığını göstermektedir. Bu bulguya göre kaytarma davranışının gerçekleştiği okullarda, öğretmenlerin okula geç kalma, derslere geç girme ya da dersten erken çıkma, nöbet görevini aksatma, ekip çalışması gerektiren kurul ve komisyonlarda sorumluluktan kaçınma gibi davranışları göstermesi beklenebilir. Öğretmenlik, özverili çalışmanın beraberinde bütünlük ve birlik içerisinde ortaklaşa sorumluluk almayı gerektiren bir meslektir. Sorumluluktan kaçınma davranışında bulunulması bir öğretmenin gerek yönetimle gerekse de çalışma arkadaşlarıyla birlikteliğinin bozulmasına neden olabilir. Şeşen ve Kahraman (2014) tarafından yürütülen çalışmanın sonuçları ile paralellik gösteren bu durum, çalışma arkadaşının sosyal kaytarma davranışında bulunduğunu algılayan bir bireyin zamanla sosyal kaytarma eğilimine girerek bir süre sonra kendisinin de kaydardığını göstermektedir. Benzer şekilde Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu (2014) tarafından örgüt kültür tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışına olan etkisi üzerine gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda da çalışanların dayanışma algısı yüksek, sosyal kaytarma algısı düşük bulunmuştur. Alanyazında, sosyal kaytarma davranışında bulunan çalışanların diğer arkadaşlarının da sosyal kaytarma yaptıklarına inanma şeklinde bir savunma mekanizması geliştirdikleri ifade edilmektedir (Comer, 1995). Çalışanlar her ne kadar savunma mekanizması da gerçekleştirirse Ilgın’ın (2010) araştırmasında belirttiği gibi çalışanlarda bulunan özgecilik, vicdanlılık ve vatandaşlık erdeminin sosyal kaytarma davranışında bulunmama ve bu davranışı yapanları engelleme isteğinde bulunabilecekleri şeklindedir. Bu durum sosyal kaytarma davranışının düşük düzeyde olmasının nedenleri arasında sayılabilir.

Özek (2014) ise örgütlerde sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim ilişkisini incelediği çalışmasında, destekleyici yönetim boyutunun sosyal kaytarma davranışındaki değişimi en fazla açıklayan değişken olduğunu belirtmiş. Bu durumun çalışanın davranışlarını belirlemede yöneticisi ile ilişkilerinin ne kadar önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda ilgili araştırmada çalışanın, yöneticisine güvendiği ve yöneticisi tarafından desteklendiğini algıladığında daha fazla çaba gösterdiğini ortaya koymuştur.

### 3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin örgütsel destek algısı düzeyleri ile sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşlerinin bağımsız değişkenlere (cinsiyet, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, okulda çalışılan süre, meslekte çalışılan kıdem yılı) göre incelenmesinden elde edilen bulgulara sırasıyla yer verilmiştir.

**Tablo 3.2.1:** Cinsiyet değişkeni açısından öğretmen görüşleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	Öğretimsel	Kadın	232	217.44	50447.00	22053.00	.59

Örgütsel Destek Algısı	Destek	Erkek	196	211.02	41359.00		
	Yönetmel	Kadın	232	209.17	48526.50	21498.50	.33
	Destek	Erkek	196	220.81	43279.50		
	Adalet	Kadın	232	212.35	49265.50	22237.50	.69
		Erkek	196	217.04	42540.50		
	Toplam	Kadın	232	211.54	49077.50	22049.50	.59
		Erkek	196	218.00	42728.50		
Sosyal Kaytarma		Kadın	232	204.09	47348.00	20320.00	.05
		Erkek	196	226.83	44458.00		

\*p<.05

Tablo 3.2.1.'deki analiz sonuçlarına göre örgütsel destek algısına yönelik öğretmen görüşlerinde toplam ölçek puanında (U=22049.50, p=.59) cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemektedir. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda araştırma kapsamındaki öğretmen grubunda cinsiyetin araştırmaya konu olan örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu durum kadın ve erkek öğretmenlerin okullarından algıladıkları örgütsel desteğe ilişkin düşüncelerinin birbirine benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bu bulgunun ortaya çıkmasına okulun, öğretmenlerine karşı kadın erkek ayrımı yapmadan benzer tutum sergilemesi ve bunun doğal bir sonucu olarak da kadın ve erkeklerin benzer düzeyde algıya sahip olmaları gösterilebilir.

Örgütsel destek algısı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde de benzer şekilde "öğretimsel destek" (U=22053.00, p=.59), "yönetmel destek" (U=21498.50, p=.33) ve "adalet" (U=22237.50, p=.69) alt boyutlarında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmasa da ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde erkeklerin ortalama puanları kadınların ortalama puanlarından yüksek iken sadece öğretimsel destek alt boyutunda kadınların ortalama puanlarının erkeklerin ortalama puanlarından daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu bulgu genel olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgüt içerisinde destek görme davranışlarının daha yüksek düzeyde olduğunu ancak öğretimsel açıdan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde örgüt desteği algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.Çoğu okul yöneticilerinin erkek olması nedeniyle okul içerisinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla okul yönetimi ile daha fazla ilişki içinde bulunması, erkek öğretmenlerin yönetim tarafından daha çok destek görmelerine ve onlara daha yakın mesafede davranılmasına neden olabilmektedir. Kadınların aile yaşantısında sahip olduğu paylaşımcı ve destekleyici yapısının okul ortamında da etkisini göstermesi sonucunda, kadın öğretmenlerin daha çok öğretimsel faaliyetlere katılmak istemesi ve mesleki gelişimlerinin desteklenme beklentisi, kadınların öğretimsel destek alt boyutunda daha yüksek ortalamaya sahip olmalarının nedeni olabilir.

Elde edilen araştırma bulguları Derinbay'ın (2011) ve Eğriboyun' un (2013) gerçekleştirdikleri çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmalarda da cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin örgütsel destek algısına yönelik görüşlerinde farklılık oluşturmadığı; ancak bu çalışma ile benzer şekilde erkeklerin ortalama puanlarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.Başka bir araştırmada Amason ve Allen (1997), erkek çalışanların iş arkadaşları ile iletişim ilişkilerinin kadın çalışanlara oranla daha başarılı olduğunu ve bu nedenle de erkek çalışanların örgütsel destek algısının daha yüksek düzeyde bulunduğunu ortaya koymuştur. Alanyazın incelendiğinde bu bulgulardan farklı olarak Gül (2010), Ankara ili örneğinde lise öğretmenlerinde algılanan örgütsel desteğin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiğini ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek destek algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 3.2.1.'deki analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşlerinin toplam ölçek puanında (U=20320.00, p=.05) cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Bu durum kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik düşüncelerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark çıkmasa da sosyal kaytarma ölçeğinin genelinde erkeklerin ortalama puanları kadınların ortalama puanlarından daha yüksek çıkmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da bu bulgu erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre sosyal kaytarma davranış algılarının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Kadınların yüklendiği toplumsal rollerin fazlalığının, onların sorumluluk duygusunu geliştirdiğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre grup çalışması konusunda daha istekli ve duyarlı olması bu sonucun ortaya çıkmasının nedeni olabilir.

Araştırmanın bu bulgusu, Özek (2014) ve Özgüven'in (2017) çalışmalarından elde edilen bulguları desteklemektedir. Her iki çalışmada da cinsiyet değişkeninin sosyal kaytarma davranışını üzerinde farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.Benzer şekilde Charbonnier ve diğerleri (1998) de lisans öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarının sonucunda, cinsiyet değişkeninin sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkisinin bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgulardan farklı olarak Doğan, Bozkurt ve

Demir (2012) gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre sosyal kaytarma davranışının algılanmasında farklılık gösterdiğini ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha yüksek düzeyde sosyal kaytarma davranışı algıladıklarını ortaya koymuşlardır. Kugihara (1999) da araştırmasının sonucunda kadınların erkeklerden daha az kaytarma davranışı sergilemekte olduklarını saptamıştır.

**Tablo 3.2.2:** Öğrenim durumu değişkeni açısından öğretmen görüşleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel Destek Algısı	Öğretimsel Destek	Lisans	328	211.81	69475.00	15519.00	.41
		Lisansüstü	100	223.31	22331.00		
	Yönetimsel Destek	Lisans	328	224.07	73496.00	13260.00	.00*
		Lisansüstü	100	183.10	18310.00		
	Adalet	Lisans	328	221.26	72572.50	14183.50	.04*
		Lisansüstü	100	192.34	19233.50		
Toplam	Lisans	328	224.26	73557.50	13198.50	.00*	
	Lisansüstü	100	182.49	18248.50			
Sosyal Kaytarma	Lisans	328	209.64	68761.50	14805.50	.14	
	Lisansüstü	100	230.45	23044.50			

\*p<.05

Tablo 3.2.2.'deki değerler incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel destek algılarına ilişkin görüşleri, toplam ölçek puanında (U=13198.50, p=.00) öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Ölçeğin genelinde sıra ortalamasına bakıldığında lisans öğrenimine sahip öğretmenlerin lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde örgütsel destek algıladıkları görülmektedir. Örgütsel destek algısı ölçeğinin alt boyutlarından "yönetimsel destek" (U=13260.00, p=.00) ve "adalet" (U=14183.50, p=.04) boyutlarında da öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği gözlenmiştir. Ölçeğin genelinde olduğu gibi bu alt boyutların sıra ortalamasına bakıldığında da lisans öğrenimine sahip öğretmenlerin lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde örgütsel destek algıladıkları görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça yönetimsel destek ve adalet algılarının azaldığı söylenebilir. Lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin gerek yönetimden gördükleri destek noktasında gerekse de adalet noktasında düşük algıya sahip olmalarının nedeni olarak lisansüstü eğitim sürecinde bazı örgüt yöneticilerinin, izin ve ders programı konusunda sıkıntı çıkarması ve öğretmenlere karşı adil davranmaması gibi durumlar gösterilebilir. "Öğretimsel destek" alt boyutu ise öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (U=15519.00, p=.41). Gerek lisans gerekse lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin öğretimsel boyutta örgütlerinden benzer düzeyde destek aldıklarını söylenebilir. Ancak öğretimsel destek alt boyutunun sıra ortalamasına bakıldığında, lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin lisans öğrenimine sahip öğretmenlere göre öğretimsel anlamda daha yüksek düzeyde destek aldıkları ifade edilebilir. Akademik olarak kendilerini geliştiren öğretmenlerin örgüt tarafından takdir edilmesi, fikirlerinin ve önerilerinin alınması, mesleki gelişimlerine destek olunması, lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin öğretimsel boyutta daha fazla destek görmelerinin nedeni olarak gösterilebilir.

Özek (2016) çalışmasında, katılımcıların örgütsel destek algısının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını; ancak ortalama puanlara göre eğitim düzeyi arttıkça yönetimsel destek ve öğretimsel destek algılarının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre eğitim düzeyi arttıkça öğretmenlerin yönetimden gördükleri desteğin azaldığı algısı bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Kalağan (2009), araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarına yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel desteğin tüm boyutlarında yüksek lisans eğitime sahip katılımcılardan elde edilen aritmetik ortalamaların doktora eğitimine sahip olanlara göre daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Derinbay (2011) ve Eğribay (2013) ise araştırmalarında katılımcıların öğrenim durumları ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Tablo 3.2.2.'deki analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşleri toplam ölçek puanında (U=14805.50, p=.14) öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre öğrenim durumunun sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını söylenebilir. Öğretmenlik mesleğinin gereklilikleri eğitim durumu ne olursa olsun herkes için aynı olduğundan eğitim durumu değişkeninin sosyal kaytarma düzeyini etkilemeyeceği düşünülebilir. Ancak ölçeğin sıra ortalaması incelendiğinde, lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin lisans öğrenimine sahip öğretmenlere göre daha fazla sosyal kaytarma davranışında buldukları söylenebilir. Bu durumun oluşmasında, lisansüstü öğrenim görmüş ve görmekte olan öğretmenlerin daha çok akademik faaliyetler içerisinde bulunmaları ve bu yönde ilerlemek istemeleri nedeniyle zaman zaman örgütlerinde sosyal kaytarma davranışında bulunmaları gösterilebilir. Bu konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, Özek (2014) ve Özgüven (2017) de araştırmalarının sonucunda öğrenim

durumu değişkeninin sosyal kaytarma davranışının görülmesinde herhangi bir farklılık meydana getirmediğini ortaya koymuşlardır.

**Tablo 3.2.3:** Okul türü değişkeni açısından öğretmen görüşleri

Ölçek	Boyut	Okul Türü	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Farkın Kaynağı
Örgütsel Destek Algısı	Öğretimsel Destek	Anadolu Lisesi	175	231.73	3	30.94	.00*	1-2
		Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi	53	143.61				1-4
		Mesleki-Teknik Anadolu Lisesi	148	234.49				3-2
		Anadolu İmam-Hatip Lisesi	52	171.87				3-4
	Yönetimsel Destek	Anadolu Lisesi	175	197.15	3	23.33	.00*	1-2
		Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi	53	270.34				1-4
		Mesleki-Teknik Anadolu Lisesi	148	199.31				3-2
		Anadolu İmam-Hatip Lisesi	52	259.19				3-4
	Adalet	Anadolu Lisesi	175	200.99	3	21.08	.00*	1-2
		Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi	53	277.55				1-4
		Mesleki-Teknik Anadolu Lisesi	148	198.17				3-2
		Anadolu İmam-Hatip Lisesi	52	242.18				3-4
Toplam	Anadolu Lisesi	175	199.89	3	13.16	.00*	1-2	
	Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi	53	262.33				1-4	
	Mesleki-Teknik Anadolu Lisesi	148	205.96				2-3	
	Anadolu İmam-Hatip Lisesi	52	239.23					
Sosyal Kaytarma	Anadolu Lisesi	175	223.08	3	14.24	.00*	2-1	
	Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi	53	155.97				2-3	
	Mesleki-Teknik Anadolu Lisesi	148	226.74				2-4	
	Anadolu İmam-Hatip Lisesi	52	210.44					

\*p<.05

Not: Tablo 3.2.3.'de okul türü Anadolu Lisesi olanlar "1", Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi olanlar "2", Mesleki-Teknik Anadolu Lisesi olanlar "3" ve Anadolu İmam-Hatip Lisesi olanlar "4" değeriyle gösterilmiştir.

Tablo 3.2.3.'deki analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel destek algılarına ilişkin görüşleri, toplam ölçek puanında [ $\chi^2=13.16$ ,  $p=.00$ ,  $p<.05$ ] çalıştıkları okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ortaya çıkan bu farkın Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenler ile Fen L./SBL/GSL/Spor Liselerinde çalışan öğretmenler ve Anadolu İmam-Hatip Lisesinde çalışan öğretmenler arasında olduğu ve ayrıca Fen L./SBL/GSL/Spor Liselerinde çalışan öğretmenler ile Mesleki-Teknik Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Ölçeğin genelinde sıra ortalamalarına bakıldığında Fen L./SBL/GSL/Spor Liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algılarının diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. En düşük örgütsel destek algısına ise Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin sahip olduğunu söylenebilir. Çalışmadan elde edilen istatistiksel verilere göre Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi ve Anadolu İmam-Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerin diğer okul türlerine göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları söylenebilir. Fen Lisesine ve Sosyal Bilimler Lisesine akademik başarıya göre, Güzel Sanatlar ve Spor Lisesine ise özel yetenek başarısına göre öğrenci alımı yapılması her ne kadar öğrenci profilinin farklı olduğunu gösterse de bu okullara öğrenciler ilgi ve yeteneklerine göre isteyerek yerleştiğinden bu istek ve performansın bu okullarda görev yapan öğretmenlere de yansıdığı ifade edilebilir. Bu bağlamda bahsedilen okul türlerinin il genelinde az olması, öğrencilerin profili gibi özellikler bu okullarda çalışan öğretmenlerin daha uzun süre görev yapmalarına ve okul kültürü geliştirmelerine olanak sağlayabilir ve bu durumda öğretmenlerin daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olmalarının nedeni olarak ifade edilebilir.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçları çalışılan okul türü değişkenine göre incelendiğinde, "öğretimsel destek" [ $\chi^2 = 30.94$ ,  $p= .00$ ,  $p<.05$ ], "yönetimsel destek" [ $\chi^2 = 23.33$ ,  $p= .00$ ,  $p<.05$ ] ve "adalet" [ $\chi^2 = 21.08$ ,  $p= .00$ ,  $p<.05$ ] boyutlarında da anlamlı fark ortaya çıktığı görülmektedir. Söz konusu farkın her üç boyut için de Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenler ile Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi ve Anadolu İmam-Hatip Lisesinde çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca Mesleki-Teknik Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenler ile Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi ve Anadolu İmam-Hatip Lisesinde çalışan öğretmenlerde bu farkın kaynağını oluşturmaktadır. Tablo 3.2.3.'deki verilerin sonuçları gösteriyor ki örgütsel destek algısının tüm boyutlarında farkın temel kaynağı Anadolu Lisesinde ve Mesleki-Teknik Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerdir. Farkın temel kaynağını oluşturan bu iki okul türünün "öğretimsel destek" alt boyutunda yüksek ortalamaya sahip iken "yönetimsel destek" ve "adalet" alt boyutlarında ise en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Anadolu liselerinde ve Mesleki-Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin fazlalığı, kişilerarası ilişkilerin yetersizliği ve bu okullara yerleşen öğrenci özelliklerinin farklılığı gibi durumlar öğretmenlerin örgütü tam olarak benimseyememesinin ve örgütsel destek algısının düşük düzeyde olmasının sebeplerinden olabilir.



Elde edilen bu bulgular Geçer'in (2015) Muğla ilinde lise öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Geçer (2015) de ilgili araştırmasında okul türü değişkeninin örgütsel destek algısı üzerinde farklılık oluşturduğunu, İmam Hatip Liselerinde ve Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere kıyasla örgütlerinden daha az destek gördüklerini ifade etmiştir. Diğer yandan Gül (2010) çalışmasında Genel lise ve Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel destek düzeylerinin benzer olduğunu ortaya koymuştur. Eğriboyun (2013) ise okul türü değişkeninin öğretmenlerin örgütsel destek algısı üzerinde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 3.2.3.'deki analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşleri toplam ölçek puanında [ $\chi^2 = 14.24, p = .00, p < .05$ ] çalışılan okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Ortaya çıkan bu farkın okul türü Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi olan öğretmenler ile okul türü Anadolu Lisesi, Mesleki-Teknik Anadolu Lisesi ve Anadolu İmam-Hatip Lisesi olan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Görüldüğü gibi farkın temel kaynağı okul türü Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi olan öğretmenlerdir. Ölçeğe ait sıra ortalamaları incelendiğinde ortaya çıkan her üç farkta okul türü değişkeni Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi olan öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarına yönelik ortalamalarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre Fen L./SBL/GSL/Spor Liselerinde çalışan öğretmenlerin diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlere göre daha az sosyal kaytarma davranışında bulduklarını söylenebilir. Fen L./SBL/GSL/Spor Liselerine öğrenci almaları özel yetenek ve yüksek sınav puanıyla yapıldığı için bu lise türlerine yerleşen öğrencilerin daha istekli ve azimli olmaları bu okul türlerinde çalışan öğretmenlerinde aynı şekilde daha istekli ve azimli olmaları sonucunu oluşturmaktadır. Ayrıca bu okul türlerinin bir arada toplanmasının da sonucu etkilemiş olabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda mesleki anlamda kendilerini verimli hissedenden öğretmenlerin örgütlerinde daha az sosyal kaytarma davranışında bulunmaları beklenen bir durumdur denilebilir. Sosyal kaytarma davranışı kapsamında eğitim alanında gerçekleştirilen bir çalışma bulunmaması nedeniyle okul türü değişkenine yönelik bir araştırma sonucuna ulaşılammıştır.

Tablo 3.2.4: Mevcut okulda çalışma süresi değişkeni açısından öğretmen görüşleri

Ölçek	Boyut	Okulunda Çalıştığı Süre	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Farkın Kaynağı
Örgütsel Destek Algısı	Öğretimsel Destek	0-4 yıl	204	200.39	2	5.10	.07	---
		4-8 yıl	94	228.51				
		8 yıl ve üstü	130	226.51				
	Yönetsel Destek	(1) 0-4 yıl	204	230.83	2	6.83	.03*	1-3
		(2) 4-8 yıl	94	200.87				
		(3) 8 yıl ve üstü	130	198.73				
	Adalet	(1) 0-4 yıl	204	230.01	2	6.41	.04*	1-2
		(2) 4-8 yıl	94	195.36				
		(3) 8 yıl ve üstü	130	204.00				
	Toplam	(1) 0-4 yıl	204	230.07	2	6.19	.04*	1-3
		(2) 4-8 yıl	94	199.41				
		(3) 8 yıl ve üstü	130	200.98				
Sosyal Kaytarma	(1) 0-4 yıl	204	201.80	2	9.71	.00*	2-1	
	(2) 4-8 yıl	94	249.04					
	(3) 8 yıl ve üstü	130	209.45					

\*p<.05

Tablo 3.2.4.'deki değerler incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel destek algılarına ilişkin görüşleri, toplam ölçek puanında [ $\chi^2 = 6.19, p = .04, p < .05$ ] mevcut okullarındaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ortaya çıkan bu farkın mevcut okulundaki çalışma süresi 0-4 yıl olan öğretmenler ile 8 yıl ve üstü olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Ölçeğin genelinde sıra ortalamaları incelendiğinde, mevcut çalışma süresi 0-4 yıl arası olan öğretmenlerin daha yüksek örgütsel destek algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bu bulguya göre bulunduğu okulda ki çalışma süresi az olan öğretmenlerin, örgütlerinden daha fazla destek gördükleri algısına sahip oldukları söylenebilir. Bulunduğu okulda 0-4 yıl arası görev yapan öğretmenlerin, okul yönetimini ve çalışma ortamını tanımaya çalışması, kendilerini bu yeni ortamda kabul ettirme isteği bu algının yüksek çıkmasının nedeni olabilir. Yapılan analiz sonuçları 4-8 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ise düşük düzeyde örgütsel destek algıladıklarını göstermektedir. Bu bulguya göre zaman içerisinde okul ortamında ve yönetimde gözlemlenen uyumsuzluklar veya yaşanan sıkıntılar öğretmenlerin, örgütsel destek algılarının düşmesine sebep olabilir. Zira bu durumun öğretmenlerin performansını ve örgüte olan tutumunu olumsuz yönde etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

Örgütsel destek algısı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, “örgütsel destek” [ $\chi^2 = 5.10, p = .07, p > .05$ ] boyutunda mevcut okullarında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da sıra ortalamaları incelendiğinde, bulunduğu okulda 4-8 yıl arası görev yapan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde destek algısına sahip oldukları görülürken 0-4 yıl arasında olanların daha düşük düzeyde destek algıladıkları gözlenmektedir. Okulunda mevcut çalışma süresi 4-8 yıl arasında olan öğretmenlerin, okulda yeni olan öğretmenlere göre örgüt hakkında daha çok fikir sahibi oldukları söylenebilir. Bu bağlamda, örgütün eğitim-öğretim faaliyetlerini düzenlenmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimleri yönünde çaba göstermesi durumu bu algının yüksek çıkmasının nedeni olabilir. “Yönetmelik destek” [ $\chi^2 = 6.83, p = .03, p < .05$ ] alt boyutunda ise mevcut okullarında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ortaya çıkan farkın mevcut okuldaki çalışma süresi 0-4 yıl olan öğretmenler ile 8 yıl ve üstü olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Okulunda 0-4 yıl arası çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin okul yönetiminden daha fazla destek gördükleri algısına sahip oldukları ifade edilebilir. Okulda çalışma süresi yeni olan öğretmenlerin çalışma ortamına alışmasının sağlanması yönünde yönetimin, öğretmenlerine rehberlik edici davranışlarda bulunması ve çalışma ortamında iyi ilişkilerin geliştirilmesinde destek olunması bu bulgunun nedeni olabilir. Benzer şekilde “adalet” [ $\chi^2 = 6.41, p = .04, p < .05$ ] alt boyutunun da mevcut okullarında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farkın çalışma süresi 0-4 yıl olan öğretmenler ile 4-8 yıl olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde okulunda 0-4 yıl arası çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin, örgütlerine dair geliştirdikleri adalet algılarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucu gözlenmektedir. Bulduğu okul ortamında çalışma süresi az olan öğretmenlere örgütün, okul sürecine ilişkin bilgiyi paylaşarak yardımcı olmaya çalışması, onlara sorumluluklarına denk yetkiler vermesi ve düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri ortam oluşturması bu bulgunun nedeni olabilir. Mevcut okulunda çalışma süresi 4-8 yıl olan öğretmenlerin ise adalet alt boyutunda en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Mevcut okuldaki çalışma süresi arttıkça özellikle 4-8 yıl aralığında iken öğretmenlerin örgüte dair destek algılarının azaldığı görülmektedir. Örgüte yönelik motivasyonu arttırmak ve örgütü monotonluktan kurtarmak adına öğretmenlere belli aralıklarla rotasyon uygulanmasının örgütsel destek algısını arttırabileceği düşünülebilir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde örgütsel destek algısının, örgütte çalışılan süre değişkenine göre etkisinin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşlerden elde edilen verilerin analiz sonuçları Tablo 3.2.4.’de verilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına ilişkin görüşleri, toplam ölçek puanında [ $\chi^2 = 9.71, p = .00, p < .05$ ] mevcut okullarındaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ortaya çıkan söz konusu farkın mevcut okuldaki çalışma süresi 4-8 yıl olan öğretmenler ile 0-4 yıl, 8 yıl ve üstü olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Farkın temel kaynağı görüldüğü üzere mevcut okullarında 4-8 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerdir. Bu iki farkı oluşturan grupların ortalamaları incelendiğinde, okullarında çalışma süresi 0-4 yıl arası olan öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Edinilen bu bulguya göre okulda yeni olan öğretmenlerin sosyal kaytarma davranış düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Bulduğu okulda göreve yeni başlamış öğretmenlerin çalıştıkları okul yönetimine, okulun imkânlarına, öğretmen arkadaşlarına dair düşüncelerinin tam olarak oturmamış olması mevcut okullarında 0-4 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlerin daha az sosyal kaytarma davranışında bulunmalarının nedeni olabilir. 4-8 yıl arasında aynı okulda görev yapan öğretmenlerin ise zaman içerisinde çalışma arkadaşlarına yönelik duygu ve düşünceleri değişkenlik gösterebilir. Özellikle kendi üstlenmeleri gereken görev ve sorumlulukları diğer çalışma arkadaşlarının üzerine yükleyen ve işi konusunda gevşek davranan öğretmenlerin varlığı, okul içerisinde diğer öğretmenlerin de benzer davranışlarda bulunmasına neden olabilir. Bu bağlamda öğretmenlerin bilgi ve birikimlerini bireysel düzeyde tutması ve çalışma arkadaşlarıyla toplu görev almaktan kaçınması, bulunduğu okulda 4-8 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlerin daha fazla sosyal kaytarma davranışında bulunmalarının nedeni olabilir. Bu bulguyu destekler bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak bu çalışmanın bulgusundan farklı olarak Özek (2014) araştırmasında mevcut işletmede çalışma süresi değişkeninin sosyal kaytarma algısı üzerinde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 3.2.5: Meslekte çalıştığı süre değişkeni açısından öğretmen görüşleri

Ölçek	Boyut	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Farkın Kaynağı
Örgütsel Destek Algısı	Örgütsel Destek	0-5 yıl (1)	79	189.16	3	8.15	.04*	1-3
		6-10 yıl (2)	65	210.06				
		11-15 yıl (3)	95	241.99				

	16 yıl ve üstü (4)	189	212.80				
Yönetmel Destek	0-5 yıl (1)	79	242.06	3	8.34	.03*	1-2
	6-10 yıl (2)	65	192.96				1-3
	11-15 yıl (3)	95	196.12				
	16 yıl ve üstü (4)	189	219.63				
Adalet	0-5 yıl	79	238.19	3	6.70	.08	---
	6-10 yıl	65	212.88				
	11-15 yıl	95	190.16				
	16 yıl ve üstü	189	217.39				
Toplam	0-5 yıl	79	239.96	3	5.80	.12	---
	6-10 yıl	65	197.75				
	11-15 yıl	95	200.55				
	16 yıl ve üstü	189	216.63				
Sosyal Kaytarma	0-5 yıl	79	197.60	3	7.20	.06	---
	6-10 yıl	65	215.78				
	11-15 yıl	95	242.85				
	16 yıl ve üstü	189	206.87				

\*p<.05

Tablo 3.2.5.'deki analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel destek algılarına ilişkin görüşleri, toplam ölçek puanında [ $X^2 = 5.80$ ,  $p = .12$ ,  $p > .05$ ] meslekte çalıştığı süre (mesleki kıdem) değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani mesleki kıdem değişkeninin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Örgütsel destek algısı ölçeğinin genelinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamış olsa da ölçeğin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde “öğretimsel destek” [ $X^2 = 8.15$ ,  $p = .04$ ,  $p < .05$ ] ve “yönetmel destek” [ $X^2 = 8.34$ ,  $p = .03$ ,  $p < .05$ ] boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. “Öğretimsel destek” alt boyutunda farkın kaynağı mesleki kıdemi süresi 0-5 yıl olan öğretmenler ile 11-15 yıl olan öğretmenler arasındadır. Ortalama puanlara bakıldığında 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütlerinden yüksek düzeyde, 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise örgütlerinden düşük düzeyde öğretimsel destek aldıkları söylenebilir. Bu bulguya göre meslekte yeni olan öğretmenlerin yeterli iş tecrübesine sahip olmamalarının özellikle öğretimsel desteğe ihtiyaçlarını arttırdığını ve bu ihtiyacın karşılanamaması durumunda da düşük düzeyde öğretimsel destek algısının oluşabileceği ifade edilebilir. “Yönetmel destek” alt boyutunda farkın kaynağı mesleki kıdemi süresi 0-5 yıl olan öğretmenler ile 6-10 yıl olan öğretmenler ve 0-5 yıl olan öğretmenler ile 11-15 yıl olan öğretmenler arasındadır. Ortalama puanlara bakıldığında her iki farkta da mesleki kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin kıdemi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlere göre yönetmel destek algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bulgudan mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yönetimsel anlamda örgütsel destek algıladıklarının yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Mesleğinde yeni olan öğretmenler başarılı, verimli ve mutlu bir çalışma ortamı oluşturmak için örgüt yönetiminden destek bekleyebilirler ve bu beklentinin sonucu olarak da yüksek düzeyde destek algısına sahip olabilirler. “Adalet” [ $X^2 = 6.70$ ,  $p = .08$ ,  $p > .05$ ] alt boyutu ise mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Adalet boyutunda herhangi bir farklılık bulunmamasına rağmen öğretmenlerin destek algısı kıdem arttıkça önce azalmış ancak mesleğin son yıllarında ise tekrar artış göstermiştir.

Elde edilen bulgulardan hareketle öğretmenler mesleklerinin ilk yıllarında örgütlerin daha fazla destek aldıklarını ifade ederken kıdem arttıkça bu düşünce azalmış yani daha az destek gördüklerini ifade etmişlerdir. Ancak mesleğin son yıllarına doğru öğretmenlerin örgütsel destek algılarında tekrar bir artış olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin iş tecrübesi, beklentileri, örgüt ortamı gibi birçok etken değişmekte ve bu değişimin sonucu olarak da düşünceler zaman içerisinde farklılık gösterebilmektedir. Mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin örgütsel destek algısında meydana gelen dalgalanmanın sebebi olarak yaşanan bu değişim süreci gösterilebilir. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, katılımcıların örgütsel destek algısının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgusu Gül (2010), Büyükgöze (2014), Geçer (2015) ve Özek'in (2016) çalışmalarından elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir. Derinbay (2011) ise çalışmasında öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre ölçeğin genelinde ve adalet alt boyutunda anlamlı farklılık gösterirken, öğretimsel destek ve yönetmel destek alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

Tablo 3.2.5.'deki analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşleri toplam ölçek puanında [ $X^2 = 7.20$ ,  $p = .06$ ,  $p > .05$ ] mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Buradan öğretmenlerin mesleki kıdemleri ne olursa olsun sosyal

kaytarma davranışına yönelik düşüncelerinin benzer olduğu ifade edilebilir. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmasa da ölçeğin sıra ortalamaları incelendiğinde, mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışında da artış olduğu, ancak mesleğin son yıllarında ise kaytarma davranışının tekrar azaldığı görülmektedir. Öğretmenler mesleklerinin ilk yıllarında görevlerine daha istekli ve heyecan içinde başlamakta; ancak zaman içerisinde çalışma ortamı ve şartları, çalıştıkları örgüt yönetiminin tutumları olumsuz anlamda değişikliğe uğramış ise öğretmenlerde tükenmişlik durumu yaşanabilmektedir. Bu durum da öğretmenlerin kaytarma davranışında artışa neden olabilmektedir. Öğretmenlerin mesleklerinin son yıllarına doğru ise gerek mesleki beklentilerinin azalması gerekse de örgüt ortam ve tutumuna karşı alışkanlık kazanmış olması kaytarma davranışında azalma meydana getirebilir. Çalışmanın istatistiksel verilerinden elde edilen bulgular, Doğan, Bozkurt ve Demir (2012) ve Özek (2014) gerçekleştirdikleri çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Her iki çalışma sonucunda da mesleki kıdeme göre, sosyal kaytarma davranışının algılanması farklılık göstermemektedir.

### 3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan Spearman Rho korelasyon analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 3.3.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.3.1:** Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki

	Örgütsel Destek Algısı			
	Öğretimsel Destek r	Yönetimsel Destek r	Adalet r	Toplam r
Sosyal Kaytarma	.31**	-.27**	-.33**	-.27**

\*\*p<.01

Tablo 3.3.1.'de yer alan analiz sonuçlarına göre örgütsel destek algısı ve sosyal kaytarma davranışı arasında, negatif yönlü düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.27$ ,  $p < .01$ ). Elde edilen bu bulgudan hareketle öğretmenlerin çalıştıkları okul yönetiminden algıladıkları örgütsel destek arttıkça düşük düzeyde de olsa sosyal kaytarma davranışının azalabileceği söylenebilir. Bu durumda okul yönetiminin öğretmenlerin benimsenmesi, onların fikirlerini önemsemesi, onlara hak ettikleri değeri vererek herkese eşit davranması ve onların ihtiyaçlarını karşılayamaya çalışarak her konuda destekçi konumunda olması, okul yönetiminin öğretmenlerine adaletli ve destekleyici tutum sergilemesini, onların işlerine ve örgütlerine olan bağlılık düzeyini artırarak sosyal kaytarma davranışının azalabileceği söylenebilir.

Örgütsel destek algısı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, "öğretimsel destek" alt boyutunun sosyal kaytarma davranışıyla arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $r = .31$ ,  $p < .01$ ) bulunmuştur. Okul yönetiminin öğretmenlerine öğretimsel boyutta destek vermesinin sonucunda da sosyal kaytarma davranışının azalması beklenirken araştırma sonuçlarına göre düşük düzeyde de olsa bu davranışın artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yönetimin öğretmenlerinin mesleki gelişimi için destek vermesi onların kendilerini geliştirmelerini sağlayarak bu yönde zaman harcamalarını sağlayabilir. Gerek il içinde gerekse il dışında gerçekleştirilen mesleki çalışmalara katılarak kendilerini geliştirmek isteyen öğretmenler belki bu zaman dilimi içerisinde çalışma ortamlarından uzak kaldıkları için okuldaki görevlerinin bazılarının diğer öğretmenler tarafından üstlenilmesine neden olabilir. Bu duruma bağlı olarak görev sorumluluğu konusunda çalışanlar olumsuz algı geliştirebilir ve sosyal kaytarma davranışı görülebilir.

"Yönetimsel destek" alt boyutunun sosyal kaytarma davranışıyla arasında negatif yönlü düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $r = -.27$ ,  $p < .01$ ) bulunmuştur. Bu bağlamda örgütün öğretmenlerine yönetimsel anlamda destek vermesi ve onlara karşı adaletli bir tutum sergilemesi, öğretmenlerin örgütsel destek algısını arttırırken sosyal kaytarma davranışını azaltacaktır ki bu durum beklenen bir sonuç olarak ifade edilebilir. Okul yönetiminin her türlü eleştiriye açık, öğretmenlerine karşı toleranslı olması ve onların kendilerini çalışma ortamı içerisinde huzurlu ve mutlu hissetmesini sağlamaya çalışması, öğretmenlerin okul yönetimine olan destek algısını arttırabilir ve bunun sonucu olarak da kaytarma davranışı önlenir.

"Adalet" alt boyutunun sosyal kaytarma davranışıyla arasında negatif yönlü orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $r = -.33$ ,  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerine huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışan okul yönetiminin öğretmenlerine adil davranarak birliktelik içerisinde çalışmayı hedeflemesi, çalışanların işlerinde daha çok performans göstermesini sağlayabilir. Örgütü ve iş arkadaşları ile özdeşleşen çalışanların uyum içerisinde tüm gayretleri ile çalışması söz konusu olabilir. Bu durumda eğitim örgütü olan okullarda öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlanarak sosyal kaytarma davranışında bulunmaları azaltılabilir ve hatta engellenebilir.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 4.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Genel olarak öğretmenlerin örgütsel destek algılarına yönelik görüşlerinin toplam ölçek puanları orta düzeydedir. Bu durum öğretmenlerin çok yüksek düzeyde olmasa da örgütlerinden destek gördüklerine ilişkin olumlu bir algıya sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin, algılanan örgütsel destek ölçeğinin, “yönetmel destek” ve “adalet” alt boyutlarındaki ifadelerde katılıyor seviyesinde yoğunlaştıkları görülmekte iken “öğretimsel destek” alt boyutundaki ifadelerde ise katılım düzeyleri düşük seviyededir.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşlerinin toplam ölçek puanları düşük seviyededir. Bu durum öğretmenlerin düşük düzeyde de olsa sosyal kaytarma davranışında bulduklarını göstermektedir.

### 4.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

*Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeylerine yönelik görüşlerinin kişisel değişkenlere göre incelenmesinden elde edilen sonuçlar;*

Öğretmenlerin örgütsel destek algılarına yönelik görüşleri toplam ölçek puanı ile “öğretimsel destek”, “yönetmel destek” ve “adalet” alt boyutlarında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Ancak istatistiksel olarak anlamlı olmasa da ortalama puanlara bakıldığında genel olarak erkeklerin kadınlara göre örgüt destek algı düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Yalnız “öğretimsel destek” alt boyutunda kadın öğretmenlerin erkeklere göre daha yüksek düzeyde örgüt desteği algıladıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel destek algılarına ilişkin görüşleri, toplam ölçek puanında ve “yönetmel destek”, “adalet” alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık ortaya koyarken, “öğretimsel destek” alt boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının sıra ortalamasına bakıldığında, lisans öğrenime sahip öğretmenlerin lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel destek algıladıkları görülmektedir. Ancak öğretilsel destek alt boyutunda anlamlı farklılık olmamasına rağmen ortalama puanlara göre lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin lisans öğrenimine sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde destek aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerinde çalıştıkları okul türü değişkenine göre tüm ölçekte ve “öğretimsel destek”, “yönetmel destek”, “adalet” alt boyutlarında anlamlı fark ortaya koymuştur. Ortaya çıkan bu farkın kaynağı; ölçek genelinde Fen L. /SBL/GSL/Spor Liselerinde çalışan öğretmenlerin lehine, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin ise aleyhine bulunmuştur. Örgütsel destek algısının tüm boyutlarında farkın temel kaynağını Anadolu Lisesinde ve Mesleki-Teknik Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu iki okul türünün “öğretimsel destek” alt boyutunda yüksek ortalama sahip iken “yönetmel destek” ve “adalet” alt boyutlarında ise en düşük ortalama sahip olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel destek algılarına yönelik görüşleri, okulunda çalıştığı süre değişkenine göre “öğretimsel destek” alt boyutunda anlamlı farklılık ortaya koymazken; toplam ölçek puanında, “yönetmel destek” ve “adalet” alt boyutlarında anlamlı fark ortaya koymamaktadır. “Öğretimsel destek” alt boyutunun sıra ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı olmasa da 4-8 yıl arası görev yapan öğretmenlerin daha yüksek destek algısına sahip iken 0-4 yıl arası görev yapan öğretmenlerin daha düşük düzeyde destek algısına sahip oldukları görülmektedir. Toplam ölçek puanında ve “yönetmel destek” alt boyutunda ortaya çıkan fark mevcut okuldaki çalışma süresi 0-4 yıl olan öğretmenler ile 8 yıl ve üstü olan öğretmenler arasındadır. Ortalama puanlar incelendiğinde okulda çalışma süresi 0-4 yıl arası olan öğretmenlerin 8 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde yönetmel destek algıladıkları görülmektedir. “Adalet” alt boyutunda ise ortaya çıkan farkın kaynağı bulunduğu okuldaki çalışma süresi 0-4 yıl olan öğretmenler ile 4-8 yıl olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Ortalama puanlara göre, öğretmenlerin örgüte dair adalet algıları, okulda çalışma süresi 0-4 yıl olan öğretmenlerde daha yüksek düzeyde iken 4-8 yıl arasında çalışma süresi bulunan öğretmenlerde daha düşük düzeydedir.

Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel destek algılarına yönelik görüşleri, mesleki kıdem değişkenine göre toplam puanda ve “adalet” alt boyutunda anlamlı farklılık ortaya koymaz iken; “öğretim destek” ve “yönetmel destek” alt boyutlarında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Ölçeğin genelinde ve adalet alt boyutunda herhangi bir farklılık bulunmamasına rağmen sıra ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin destek algılarının kıdem arttıkça önce azaldığı ancak mesleğin son yıllarında ise tekrar artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. “Öğretimsel destek” alt boyutundaki fark mesleki kıdemi 0-5 yıl olanlar ile 11-15 yıl olan öğretmenler arasındadır. Ortalama puanlara bakıldığında kıdemi 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin kıdemi

0-5 yıl arası olan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde öğretimsel destek algıladıkları yönündedir. "Yönetmel destek" alt boyutunda ki farkın kaynağı ise mesleki kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenler ile 6-10 yıl olan öğretmenler ve 0-5 yıl olan öğretmenler ile 11-15 yıl olan öğretmenler arasındadır. Görülen her iki farklılık da kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin lehinedir. Mesleki kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin kıdemi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlere göre yönetmel destek algılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

*Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyal kaytarma davranış düzeylerine yönelik görüşlerinin kişisel değişkenlere göre incelenmesinden elde edilen sonuçlar;*

Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşleri toplam ölçek puanında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark ortaya koymamıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da ortalama puanlara bakıldığında genel olarak erkeklerin kadınlara göre daha fazla sosyal kaytarma davranışında buldukları gözlenmektedir.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına ilişkin görüşleri, toplam ölçek puanında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da ölçeğin genelinin sıra ortalamasına bakıldığında lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin lisans öğrenime sahip öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde sosyal kaytarma davranışında buldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranış düzeylerinde, çalıştıkları okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık görülmektedir. Ortaya çıkan bu farkın kaynağı okul türü Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi olan öğretmenler ile okul türü Anadolu Lisesi, Mesleki-Teknik Anadolu Lisesi ve Anadolu İmam-Hatip Lisesi olan öğretmenler arasındadır. Buna göre farkın temel kaynağı okul türü Fen L./SBL/GSL/Spor Lisesi olan öğretmenlerin lehinedir. Fen L./SBL/GSL/Spor Liselerinde görev yapan öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarına yönelik ortalamalarının düşük düzeyde olduğunu görülmektedir. Bu duruma göre Fen L./SBL/GSL/Spor Liselerinde çalışan öğretmenlerin diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlere göre daha az sosyal kaytarma davranışında buldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşleri, toplam ölçek puanında mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı fark ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan farkın mevcut okullarındaki çalışma süresi 4-8 yıl olan öğretmenler ile 0-4 yıl, 8 yıl ve üstü olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Bu duruma göre farkın temel kaynağı mevcut okullarında 4-8 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerdir. Bu iki farkı oluşturan grupların sıra ortalamalarına bakıldığında, mevcut okullarında 4-8 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin daha fazla sosyal kaytarma davranışında buldukları gözlemlenirken çalışma süresi 0-4 yıl arası olan öğretmenlerin ise daha düşük düzeyde kaytarma davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okullarındaki sosyal kaytarma davranışına yönelik görüşleri, mesleki kıdem değişkenine göre toplam puanda anlamlı farklılık göstermemektedir. Ölçeğin genelinde herhangi bir farklılık bulunmamasına rağmen sıra ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarının mesleki kıdem arttıkça önce arttığı; ancak mesleğin son yıllarında ise tekrar azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **4.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar**

Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel destek algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında, negatif yönlü düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca algılanan örgütsel destek ölçeğinin alt boyutları ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre "öğretimsel destek" alt boyutunun sosyal kaytarma davranışıyla arasında pozitif yönde, orta düzeyde, "yönetmel destek" alt boyutunun sosyal kaytarma davranışıyla negatif yönde, düşük düzeyde ve "adalet" alt boyutunun sosyal kaytarma davranışı ile arasında negatif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum sosyal kaytarma davranışının, örgütsel destek algısının alt boyutlarıyla düşük düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki düzeyleri karşılaştırıldığında; sosyal kaytarma davranışının pozitif yönde en fazla ilişkili olduğu boyut "öğretimsel destek", negatif yönde en fazla ilişkili olduğu boyut ise adalet boyutu olarak tespit edilmiştir.

## **Öneriler**

*Örgütsel destek algısını arttırmak için;*

- Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin "öğretimsel destek" alt boyutuna ait maddelere verdikleri görüşler düşük düzeyde destek gördüklerini göstermektedir. Bu nedenle örgütün, okul içerisinde eğitim faaliyetlerini düzenlemeye gitmesi ve çalışanlarına mesleki yeterliliklerini arttırmaları

amacıyla seminer, hizmet içi eğitim gibi çeşitli faaliyetler düzenlemesi veya bu faaliyetlerin sayısını arttırması faydalı olacaktır.

- Okul yönetiminin, öğretmen görüşlerine önem vermesi ve önerilerini desteklemesi, öğretmenlerin “yönetmelik destek” algısını arttıracağından etkili bir çalışma ortamının oluşmasına fayda sağlayacaktır.
- Örgüt, öğretmenlerinin ders programlarını düzenlerken, onlara görev dağılımı ve ödüllendirme yaparken eşit mesafede ve adaletli davranmalıdır.
- Araştırma sonuçlarına göre lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin daha düşük düzeyde örgütsel destek algıladıkları görülmektedir. Bu nedenle okul yönetimin kendini geliştirme yönünde ilerleyen öğretmenleri desteklemesi ve lisansüstü eğitim sürecinde onlara sıkıntı duydukları konularda yardımcı olmaları çalışma ortamının daha verimli olmasına katkı sağlayacaktır.
- Eğitim alanında örgütsel destek algısı konusu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenerek bu konuda okul yöneticilere bilgilendirme çalışmaları yapılabilir. Böylece örgüt-çalışan arasında var olan olumsuzluklarla ilgili iyileştirme çalışmaları yapılabilir.

*Sosyal kaytarma davranışını azaltmak için;*

- Örgüt içerisinde iş arkadaşının kaytardığını ve bu durumun yönetim tarafından fark edilmediğini düşünen çalışanın kaytarma davranışında bulunması olasıdır. Bu nedenle eğitim örgütü olan okullarda yönetimin, birlikte çalışma yeterliliğini sağlamaya yönelik olumlu çalışma ortamı oluşturması, öğretmenler arasında işbirliği ve güven duygusunun oluşmasını sağlayacak ve kaytarma davranışını azaltacaktır.
- Okul türü değişkenine göre Fen L./SBL/GSL/Spor Liselerinde görev yapan öğretmenlerin, diğer okul türlerine göre daha düşük düzeyde sosyal kaytarma davranışında buldukları araştırma sonuçlarında elde edilmiştir. Diğer okul türlerinde yaşanan bu eksikliğin giderilmesi yönünde hem öğrencilerde hem de örgüt çalışanlarında bu istekliliği artırma yönünde eğitim çalışmaları yapılabilir.
- Araştırma sonuçlarına göre mevcut okullarındaki çalışma süresi 4-8 yıl olan öğretmenlerin daha fazla sosyal kaytarma davranışında buldukları gözlemlenmektedir. Çalışma süresi arttıkça ortaya çıkan bu olumsuzluğu giderme yönünde örgüt, öğretmenlerinin performanslarını değerlendirerek onlara dönüt vermeli ve performans eşitliğini sağlamaya çalışmalıdır. Böylelikle öğretmenler birbirleriyle uyum içerisinde ortak çaba ile hareket edebilir ve kaytarma davranışını ortadan kaldıracaktır.

#### KAYNAKÇA

- Amason, P. ve Allen, M.W. (1997). Intraorganizational communication. *Perceived Organizational Support and Gender, Sex Roles*, S. 37, ss. 955-977.
- Argon, T. (2014).Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, S. 11(2), ss. 691-729.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bursahoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükgöze, H. (2014). *Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sermaye İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Charbonnier, E., Huguet, P., Brauer, M. ve Monteil, J. M. (1998). Social loafing and self-beliefs: people's collective effort depends on the extent to which they distinguish themselves as better than others. *Social Behavior and Personality*, S. 26(4), ss. 329-340.
- Comer, D.R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, S. 48, ss. 647-667.
- Çakar Demircan, N. VE Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 28 (8), ss. 68-90.
- Çobanoğlu, F. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Etkililik (Denizli İli Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, EYTPE Bilim Dalı, Ankara.
- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2012). Sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 24, ss. 53-79.
- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişki. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 1(12), ss. 17-43.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, S. 71(3),ss. 500-507.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. Beta, İstanbul.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık Ve Örgütsel Destek Algısı (Muğla İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Gül, A. L. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Destek (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ilgın, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zekâ Ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kafes, M. ve Kaya, Ş.D. (2017). Sosyal kaytarma davranışı üzerine yapılmış çalışmaların incelenmesi. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 4(11), ss. 227-245.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karau, S. J. VE Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on Social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, S. (1), ss. 156-168.
- Kugihara, N. (1999). Gender and social loafing in japan. *The Journal of Social Psychology*, S. 139 (4), ss. 516-526.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, S. 30 (2), ss. 285-304.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 2 (18), ss. 113-130.
- Özek, H. (2014). *Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı İle Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özek, B.Y. (2016). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özgüven, E. (2017). *Kadının Çalışmasına Yönelik Tutumda ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Phelps, J. A., (2006). *Moderating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions*. Master's Thesis, Airforce Inst of Tech Wright- Petterson AFB on School of Engineering and Management, Ohio.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gilley, K.M. ve Luk, D.M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment. *Journal of Management*, S. 27(1), ss. 99-121.
- Simms, A. VE Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, S. 15(1), ss. 58-67.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültür tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 11 (28), ss. 17-34.
- Şeşen, H. ve Kahraman, Ç.A. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, S.1 (1), ss. 43-51, DOI: 10.18394/iid.08880.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladığı örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, S. 17(2), ss. 183-206.