

## **İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi**

Asım Özdemir

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireyciliğe karşı ortaklaşa davranışçılığa ilişkin örgütsel değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla (ÖVD) ilişkisini incelemektir. Veriler Ankara'da sekiz ilköğretim okulunun 172 öğretmenine uygulanan anketlerin sonucunda elde edilmiştir. Araştırmada okullardaki yönetici desteğinin düzeyi "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği" ile okul ortamının ortaklaşa davranışçılık düzeyine ilişkin veriler "Bireycilik- Ortaklaşa Davranışçılık Ölçeği" ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri ise "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ile belirlenmiştir. Verilerin analizinde Pearson Moments korelasyon katsayısı ve Regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulguları algılanan yönetici desteğinin ve ortaklaşa davranışçılığın ÖVD ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonuçları ise ortaklaşa davranışçılığın algılanan yönetici desteğine göre ÖVD'nin daha fazla yordayıcısı olduğunu göstermektedir.

**Anahtar sözcükler:** *Örgütsel vatandaşlık davranışı, Algılanan yönetici desteği, Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık*

---

**Atıf için/ Please cite as:**

Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 16(1), 93-112.

## **The Relationship of Perceived Superior Support and Individualism-Collectivism with Organizational Citizenship Behaviors in Primary Schools**

### **Background**

Teaching profession is becoming increasingly demanding extra effort and dedication from teachers. Meeting this demand mainly depends on building and maintaining organizational citizenship behaviors. However, schools encounter forces restricting their ability to motivate teachers to build organizational citizenship behaviors (Someck & Bogler, 2002). Studies of organizational citizenship behaviors tend to focus on individual characteristics. Recently, some researchers have realized that these behaviors are better understood by examining their relationship with organizational characteristics (Dipaola and Hoy, 2005).

### **Purpose**

The purpose of this study is to examine the impact of individual characteristics (dispositional variables of affectivity and employees' attitude), perceived superior support and organizational characteristics (organizational values of individualism vs. collectivism) on organizational citizenship behaviors in school settings.

### **Method**

The sample consisted of 172 volunteer teachers working in the eight primary schools in the province of Ankara during the 2008-2009 school year. There instruments, namely Perceived Superior Support Scale (Kottke & Sharafinski, 1988), Individualism-collectivism Scale (Hanges & Dicken, 2004), and Organizational Citizenship Behaviors Scale (Dipaola, Tarter and Hoy, 2005) were adapted to Turkish with permission used for data gathering. The internal consistency coefficient of Cronbach's alpha for Perceived Superior Support Scale was .96, for Individualism-Collectivism Scale .78 and for Organizational Citizenship Behaviors Scale .89. To analyze the data, Pearson Moments Correlation Coefficient ( $r$ ), and Multiple Regression Analysis techniques were used.

### **Findings and Discussion**

Teachers' organizational citizenship behavior level ( $\bar{x}=3.50$ ) and perceived superior support level ( $\bar{x}=3.43$ ) were relatively high, while schools individualism-collectivism ( $\bar{x}=3.21$ ) was observed at moderate level. A

relatively low positive and significant relationship between perceived superior support and organizational citizenship behavior were observed. Determination coefficient showed that 7% of the total variance in organizational citizenship behavior of teachers was explained by the perceived superior support. There was also a moderate positive and significant relationship between individualism-collectivism and organizational citizenship behavior ( $r=0.36$ ;  $p<.01$ ). Determination coefficient indicated that 13% of organizational citizenship behavior was explained by collectivism.

As a result of multiple regression analyses, when partial correlations were examined, the correlation between perceived superior support and organizational citizenship behavior was calculated as 0.01. The partial correlation between individualism-collectivism and organizational citizenship behavior was computed as 0.25. A moderate significant relationship between both perceived superior support and individualism-collectivism, and organizational citizenship behavior was computed as 0.25. A moderate significant relationship between both perceived superior support and individualism-collectivism, and teachers' organizational citizenship behavior was found as ( $R=0.355$ ,  $R^2=0.126$ ,  $p<.01$ ).

Results showed that both perceived superior support and collectivism improves teachers' organizational citizenship behavior. Examining these variables together, it was demonstrated that collectivism was the most effective predictor of organizational citizenship behavior. These findings were consistent with results of previous studies. Buluç's (2008) also stated that 'there is a significant relationship between organizational citizenship behavior and managerial and technical support levels in an organization. Similarly, Buchanan (1974) found a positive relationship between emotional devotion and organizational support for employees.

Finally, the results about individualism-collectivism support the idea that shared goals, and schools where there is a strong solidarity among teachers encourage teachers to behave in congruence with organizational citizenship behavior (Hofstede, 1993; Triandis, 1993).

These findings demonstrated that, as stated by George and James (1997), organizations have an important affect on individual behaviors. Schools' organizational characteristics by presenting strong values and emphasizing the importance of social exchange may facilitate organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** *Organizational citizenship behavior, Perceived superior support, Individualism-collectivism.*

Günümüzde okullar, iş tanımlarında resmî olarak ifade edilmiş olan görevlerin ötesinde gönüllülüğe dayalı davranışlar sergileyen ve böylelikle okulların gelişimine önemli katkılar sağlayan öğretmenlere daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın karşılanarak okullarda başarının artırılması büyük ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) oluşturulması ve bu davranışlara süreklilik kazandırılmasına bağlıdır. Ancak günümüzde okullar, öğretmenleri bu davranışları sergileme yönünde teşvik edebilme gücünü kısıtlayan engellerle karşılaşmaktadır (Somech ve Bogler, 2002; Van Der Vegt, Van De Vliert ve Oosterhof, 2003). Bu çalışmada, resmi iş gereksinimlerini aşan gönüllülüğe dayalı davranışlara, yani örgütsel vatandaşlık davranışına devamlılık kazandıran, hatta kritik öneme sahip olan hâl ve hareketlere odaklanılmıştır (Organ, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bacharach, 2000).

ÖVD, örgüte fayda sağlayan ya da örgüte fayda sağlaması amaçlanan, bireylere veya bir bütün olarak örgüte yöneltilen isteğe bağlı davranışlardır. ÖVD, örgütü; yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek ve onlar arasında etkin bir koordinasyon oluşturarak örgütte verimliliğin artmasını sağlar (Ölçüm, Çetin, 2004). Kısaca ÖVD, örgüt genelini kapsayan tüm yardım davranışları anlamına gelmektedir (Van Dyne, Cummings ve Mclean Parks, 1995). ÖVD önemlidir, çünkü okullar resmî olarak ifade edilmiş olan örgüt içi görev ve iş tanımları vasıtasıyla hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan davranışların tamamını önceden tahmin edemez (George ve Brief, 1992).

ÖVD kavramı eğitim literatüründe kolektif sorumluluk kavramıyla yakın bir benzerlik taşımaktadır (Newmann, King ve Youngs, 2000) ve öğrencinin öğrenimi için öğretmenlere sorumluluk vermektedir. Alan araştırmaları, ÖVD'nin daha üretken amaçlar için kaynakları serbest bıraktığını, kurum içindeki etkinliklerin koordine edilmesine yardımcı olduğunu ve öğretmenlerin çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamaları için okul etkinliklerini artırdığını göstermektedir (Podsakoff ve arkadaşları, 2000; Van Der Vegt ve arkadaşları, 2003).

Bu davranışlar örgüt içinde önemli olduğu için bireylerin, ÖVD göstermelerine ilişkin nedenlerin belirlenmesine yönelik araştırmalar söz konusudur. ÖVD'nin ilişkili olduğu durumların anlaşılmasına yönelik çalışmalar genellikle bireysel özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır (George ve Bettenhausen, 1990). Araştırmacılar son zamanlarda bu davranışların, örgütsel özelliklerle ilişkisinin araştırılmasıyla daha iyi anlaşılacağına farkına varmışlardır (Dipaola ve Hoy, 2005a, 2005b; Somech ve Drach-Zahavy, 2004).

Bu çalışmada öğretmenlerin yönetici desteğine ilişkin algılarıyla örgütsel bir özellik olarak bireyciliğe karşı ortaklaşa davranışçılığın okul ortamında ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca Türkiye’de algılanan yönetici desteğinin ve okul ortamında ortaklaşa davranışçılığın ÖVD ile ilişkisinin bir arada incelendiği herhangi bir çalışmanın olmadığı, konu üzerinde çalışanların da bir kısmının bu kavramları tek başına ele aldıkları, bir kısmının ise bu kavramlarla başka değişkenler arasındaki ilişkiyi inceledikleri görülmüştür.

### **Kuramsal Yapı**

#### *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*

ÖVD mevcut görev beklentilerinin ötesine giden, örgüte fayda sağlayan ya da örgüte fayda sağlaması amaçlanan, bireylere ya da bir bütün olarak örgüte yöneltilen isteğe bağlı davranışlardır (Organ, 1988). Bu tanıma göre, ÖVD ne resmi görev sorumlulukları temelinde zorlanabilecek ne de mükâfatlandırmanın sözleşme ile garanti edilmesi suretiyle gösterilebilecek örgütsel açıdan faydalı davranış ve jestleri ifade etmektedir. ÖVD, katılımcıların yaptırımlar veya resmi teşvikler olmaksızın tercih etmeyi ya da reddetmeyi seçebilecekleri resmi olmayan katkılardan oluşur (Organ, 1990).

Çoğu bilim adamı bu yapının çok boyutluluğunu kabul etmesine rağmen literatürde yapılan incelemelerden söz konusu yapının boyutları hakkında görüş birliğinin olmadığı anlaşılmaktadır. Podsakoff ve diğerleri (2000) yaklaşık 30 potansiyel farklı ÖVD çeşidini incelemişlerdir. Podsakoff ve arkadaşları yaptıkları incelemelere dayanarak bu yapıların birbiriyle örtüşen beş boyutta toplanabileceğini ileri sürmüşlerdir:

- a) Özgecilik, yardımseverlik, ağır iş yüküne sahip öğretmenlere yardımcı olmak gibi örgütle ilgili görev ve sorunlarda başkalarına gönüllü olarak yardımcı olmayı içerir.
- b) Vicdanlılık, yani katılım, dakiklik, temizlik, kaynakları saklama ve işe standartların üstünde devam etme gibi dâhilî bakımla ilgili hususlara ilişkin gerekli olan asgari düzeylerin ötesine gitmeyi ifade eder.
- c) Sportmenlik, saçmalıklar hakkında şikâyet ederek zaman harcamama gibi çalışanların işin kaçınılmaz sıkıntılarına ve yükümlülüklerine şikâyet etmeden tahammül etme isteğini gösterir.

- d) Nezaket, yani başkalarının haklarının kötüye kullanılmaması gibi işle ilgili sorunlarının üstesinden gelmede başkalarına yardımcı olmaktır.
- e) Sivil erdem, okulda uyumlu olmayı ve yapıcı katılımı ifade eder. Genel bir ifadeyle örgüte bağlılığı ifade eder.

### *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncüleri*

Bireylerin ÖVD sergilemelerine ilişkin nedenlerin anlaşılmasına yönelik girişimler genellikle bireysel özelliklere odaklanmaktadır. Son zamanlarda bilim adamları bu davranışların, bireysel özellikler yanında çalışma grubu, örgüt gibi farklı koşul ve çevrelerle nasıl ilişkili olduğunun araştırılmasıyla daha iyi anlaşılabileceğini öne sürmektedirler (DiPaola, Paola ve Hoy, 2005a, 2005b; DiPaola ve Tschannen Moran, 2001). Bu nedenle burada, algılanan yönetici desteği yanında örgütsel bir özellik olarak bireycilik – ortaklaşa davranışçılık değişkeninin ÖVD üzerindeki etkisinin incelenmesine karar verilmiştir. Bilindiği kadarıyla şu ana kadar yapılmış olan hiçbir çalışmada okullardaki bu ilişkiler istenilen düzeyde ele alınmamıştır.

*Algılanan yönetici desteği.* Öğretmenler, okula katkılarının okul yöneticileri tarafından ne derece takdir edildiğine, kendilerinin iyiliğine yöneticiler tarafından ne derece dikkat edildiğine ilişkin olarak genel görüşler geliştirirler (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Algılanan yönetici desteği, aynı zamanda öğretmenlerin işlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri ve stresli durumlarla başa çıkabilmeleri için, gerek duyulduğunda yönetici tarafından yardım sağlanacağını güvencesi olarak da değerlendirilmektedir (Randall ve arkadaşları, 1999).

Destekleyici yöneticiler, çalışanlarıyla gurur duyan, çalışanlar arasında adil bir denge kuran ve onların ihtiyaçlarını dikkate alan kişiler olarak görülmektedir (Eisenberger ve diğ., 2002). Ayrıca, yöneticiler, astlarının performansını yönlendirme ve değerlendirme yetkisine sahip olmaları nedeniyle de örgütün temsilcileri olarak hareket etmektedirler. Bunun sonucu olarak çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı olumlu veya olumsuz yönelimlerini, kurumun kendilerini beğenip beğenmediğinin bir göstergesi olarak görmektedirler. Sosyal değiş tokuş ilkesi ve mütakabiliyet (karşılıklılık) normları temelinde (Blau, 1964), bireyler kendilerine faydalı olan kişilere mütakabil davranmaya yani aynı şekilde karşılık vermeye çalışacaktır. Yani sosyal değiş tokuş teorisine göre insanlar arzuladıkları faydaları ve duyguları kendilerine sunan, en çok faydalı olan, en istenilen

şeyleri sağlayan insanları ararlar (Demarais ve White, 2004). Adil olma kavramı karşılıklılık kuralının önemini vurgular ki insanlar böylece başkalarıyla olan ilişkilerinde girdileri ve çıktıları dengelemeye çalışırlar (Flaynn, 2003).

Organ'a göre (1988) çalışanlar adil olmayı, yöneticilerine kendi çıkarlarını korumada güvenebileceği anlamına gelecek şekilde yorumlamaktadırlar. Bu da çalışanlarda, yöneticilerine "olumlu" ve faydalı eylemler vasıtasıyla karşılık verme yükümlülüğünü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, örgüt yöneticileri tarafından çalışanlara yöneltilen faydalı eylemler, onlarda olumlu ve faydalı bir müteakıl davranış sergilemeye yönelik kaliteli değiş tokuş ilişkilerinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Lambert, 2000). Çoğu araştırmacı (Örneğin, Rhoades ve Eisenberger, 2002) ÖVD'nin karşılıklılık için çok önemli ve gerekli olduğunu öne sürmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). ÖVD'nin karşılıklılığın aracı olduğuna ilişkin görüşler araştırmalarla desteklenmektedir (Organ ve Ryan, 1995; Schnake, 1991). Örneğin literatüre ilişkin yapılan meta analiz temelinde, Podsakoff ve arkadaşları (2000), adil olma algıları ve algılanan yönetici desteğinin ÖVD ile kabaca karşılaştırılabilir kuvvetle (.21 ila. 31 arasında değişen) manidar ilişkilere sahip olduğunu belirtmiştir. Yapılan bu çalışmada yüksek düzeyde algılanan yönetici desteğinin sonucunda gösterilen yüksek düzeydeki ÖVD vasıtasıyla, okulun iyiliği için okulla ilgilenmenin ve okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik gayretlerin zorunlu olarak artacağı varsayılmıştır.

*Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık.* Örgütsel koşullar, öğretmenleri ÖVD sergilemeye teşvik eder ya da caydırır (George ve Jones, 1997). Örneğin George ve Bettenhausen (1990) ve Podsakoff ve MacKenzie (1997), şekilciliğin daha az olduğu örgütlerin, çalışanları ÖVD'de bulunmaya teşvik edici grup dayanışmasının bulunduğu bir ortam oluşturduğunu oysa bürokratik örgüt yapılarının ÖVD'yi dizginleyen, çalışanlarda yabancılaşmaya yol açan bir ortam yarattığını tespit etmiştir. Benzer şekilde, Dipaola ve Tschannen-Moran (2001) tarafından okullarda yapılan bir araştırmada, açık ve yetkilerin eşit oranda dağıtıldığı bir ortam ile öğretmenlerdeki ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, örgütsel bir değişken olarak örgüt üyelerinin duygu, düşünce ve davranışlarını etkilediği düşünülen ortak değer ve inançlardan oluşan okul kültürünün (Schein, 1990) bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ana boyutunun öğretmenlerin ÖVD'leri üzerindeki etkilerinin de araştırılmasının uygun olacağı kanaatine varılmıştır.

Kuramcılar (Gerstner ve Day, 1994; Triandis, 1995) bireycilik-ortaklaşa davranışçılık kavramını kültürel çeşitliliğin temel bir boyutu olarak tanımlamışlardır. Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, insanların kişisel çıkarlara ve ortak amaçlara verdikleri göreceli öneme ilişkin, örgütsel kültürün bir boyutudur (Wagner, 1995). Bireyci kültürler, öz güveni, otonomiye, denetimi ve grup içindeki amaçlarla tutarlı olabilmeyi ya da kişisel amaçların önceliğini vurgular. Böyle bir kültür ortamında bireyler sadece kendi çalışma ve başarılarından gurur duyarlar. Yani bireyci kültürlerde bireyler iç gruplarından duygusal olarak kopuklardır; onlarda ayrışıklık, özerklik gereksinimi fazladır. Onlar için kişisel amaçlar, grup amaçlarından önce gelir (Kağıtçıbaşı, 2004). Bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskılarıyla sağlanır ve öz saygı öne çıkar (Sargut, 2001). Bunun aksine, ortaklaşa davranışçılığın egemen olduğu kültürlerde insanlar, şahsi çıkarlarını içinde buldukları grubun amaçlarından sonra düşünür. Zevk ve memnuniyet de grubun başarısından kaynaklanır (Lam, Chen ve Schaubroeck, 2002; Triandis, 1995). Bu kültürde gruplar üyelerini kollar, karşılığında da sadakat bekler. Ortaklaşa davranışçı kültürler, üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetler. Böyle ortamlarda zaman zaman bireysel haklar kullanılamamakta ve demokrasiyi yaşatmakta zorluklarla karşılaşmaktadır (Sargut, 2001).

Ortaklaşa davranışçı bir yönelim, aynı grup içindeki üyeler arasında sadakat, karşılıklılık ve dayanışma gibi güçlü duygularla ifade edilir. Bu kültürlerde bireylerin davranışları grup içinde düzenlenir ve onlarda görev şuuru yüksektir (Bontempo, Lobel ve Triandis, 1990). Çünkü ortaklaşa davranışçılığın temelinde inançlar, değerler ve normlar vardır (Wagner ve Moch, 1986).

Öğretmenler örgütsel kültürü, ortaklaşa davranışçı bir anlayışla algıladıklarında onlardan; iş birliğine değer vermeleri, bireyci bir anlayışla algıladıklarında ise rekabete önem vermeleri beklenebilir. Bu doğrultuda birinci algılamaya göre meslektaşlara yardım edilmesi ön plana geçerken ikinci algılamaya göre yardım etme davranışı geri planda kalır. Çünkü ortaklaşa davranmaya önem verilmesi, iyi niyetin yayılmasını sağlar ve sosyal sorumluluk değerlerini güçlendirir. Oysa bireycilik daha çok kendi içine odaklanma şeklindedir (George ve Jones, 1997).

Yapılmış olan açıklamalar doğrultusunda araştırmanın genel amacı oluşturulmuştur. Buna göre bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve örgütsel özelliklerin (bireyciliğe karşı ortaklaşa davranışçılığa ilişkin örgütsel değerlerin) örgütsel



vatandaşlık davranışıyla ilişkisini incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Algılanan yönetici desteği ile ÖVD arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Bireyciliğe karşı ortaklaşa davranışçılık ile ÖVD arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Algılanan yönetici desteği ve ortaklaşa davranışçılıktan hangisi ÖVD'nin daha fazla yordayıcısıdır?

### **Yöntem**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın çalışma grubu ve işlemleri, veri toplama araçları ve verilerin analizi tanımlanmıştır.

#### *Çalışma Grubu ve İşlemler*

İlişkisel tarama modelinde yürütülen bu araştırmanın çalışma grubunu, 2008-2009 eğitim ve öğretim yılında Ankara ilinde sekiz ilköğretim okulunda çalışmaya gönüllü olarak katılan 178 öğretmen oluşturmuştur. Bu okullar şehir ve kırsal yerleşim alanları dikkate alınarak amaçlı örnekleme çeşitlerinden maksimum çeşitlilik yöntemiyle belirlenmiştir. Böyle bir araştırma sonucunda ortaya çıkabilecek bulgular ve sonuçlar herhangi başka yöntemle ulaştığımız sonuçlara oranla daha zengin olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Belirlenmiş olan okullardaki öğretmenlerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Uygulama öncesinde araştırmanın amacı genel olarak açıklanmış ve öğretmenlere gizliliğin korunacağı sözü verilmiştir. Ayrıca samimi cevaplar verilmesinin önemi vurgulanmıştır. Uygulanan anketlerden yönerge hükümlerine uygun olmayan altı anket, değerlendirme kapsamından çıkarılarak toplam 172 anket üzerinde istatistikî işlemler yapılmıştır.

Anketleri cevaplandırma oranı %84 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların %60'ı kadın, %40'ı erkek; %55'inin kıdemi beş yıl ve daha az, %45'i altı yıl ve üstü; %37'si 1. kademe ve sınıf öğretmeni, %63'ü ise ikinci kademe ve branş öğretmeni; %38'i köy ve kasaba ilköğretim okullarında, %62'si ise ilçe ve il merkezlerindeki ilköğretim okullarında öğretmenlik yapmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada algılanan yönetici desteğine ilişkin veriler Kottke ve Sharafinski'nin (1988) "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği" ile okul ortamında bireycilik ortaklaşa davranışçılık düzeyine ilişkin veriler Hanges ve Dickson'un (2004) "Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Ölçeği" ile ÖVD'lere ilişkin veriler ise Dipaola, Tarter ve Hoy (2005) tarafından geliştirilen "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ile toplanmıştır. Ölçekleri kullanabilmek için gerekli izinler alınmıştır.

Anketler önce İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, Türkçeye uyarlama aşamasında hem İngilizce hem de Türkçe branşındaki öğretim üyelerinden yardım alınmıştır. Uygulanabilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla anketler, örneklem dışında 20 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmış, alınan geri bildirimlere göre düzeltmeler yapılmıştır. Anketlerin güvenilirliklerini hesaplamak için 90 ilköğretim okulu öğretmene ön uygulama yapılmıştır.

*Algılanan yönetici desteği ölçeği.* Kottke ve Sharafinski (1988) tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilerek eğitim ortamına uyarlanmıştır. Katılımcılar, 1= *Kesinlikle katılmıyorum* ve 5= *Kesinlikle katılıyorum* ölçülerine göre beş puanlık Likert tipi ölçek üzerinde her bir maddeye ne derecede katılıp ne derecede katılmadıklarını göstermişlerdir. Yönetici desteği 14 maddeye verilen cevapların ortalaması yoluyla belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda 14 maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın ,71 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach alfa katsayısı ,96 ,faktör yükleri ise ,58 ile ,90 arasındadır.

*Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ölçeği.* Hanges ve Dickson (2004) tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek Somech ve Ron (2007) tarafından eğitim ortamına uyarlanmıştır Bu ölçek, okulun kişisel çıkarlara ve ortak amaçlara verdiği göreceli öneme ilişkin algılamaları değerlendirmektedir. Katılımcılar, 1= *Kesinlikle katılmıyorum* ve 5= *Kesinlikle katılıyorum* ölçülerine göre beş puanlık Likert tipi ölçek üzerinde her bir maddeye ne derece katılıp ne derece katılmadıklarını göstermişlerdir.. Ölçümler, dört maddeye verilen ortalama cevap ile belirlenmiştir. Yüksek değerler yüksek ortaklaşa davranış düzeylerini gösterirken düşük değerler yüksek bireycilik düzeylerini göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda dört maddenin tek boyutlu bir yapı gösterdiği ve toplam varyansın ,58 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach alpha katsayısı ,78, faktör yükleri ise ,56 ile ,72 arasındadır.

*Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği.* Dipaola, Tarter ve Hoy (2005) tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek araştırmacı tarafından Türkçe'ye uyarlanarak ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Katılımcılar, 1= *Kesinlikle katılmıyorum* ve 5= *Kesinlikle katılıyorum* ölçülerine göre beş puanlık Likert tipi ölçek üzerinde her bir maddeye ne derece katılıp ne derece katılmadıklarını göstermişlerdir. Yapılan faktör analizi sonucunda 10 maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın ,51 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach alfa katsayısı ,89, faktör yükleri ise ,54 ile ,84 arasında çıkmıştır.

#### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı (r) ve Çoklu Regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Sonuçlar  $p < .01$  düzeyinde test edilmiştir.

#### Bulgular

Araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Araştırmada algılanan yönetici desteğinin ve okulların bireycilik-ortaklaşa davranışçılık özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi Pearson korelasyon tekniği ile hesaplanarak sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

*Algılanan Yönetici Desteği'nin ve Okulların Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi*

Değişkenler	$\bar{x}$	S	$\bar{x}_1$	2.	3.
1. Algılanan Yönetici Desteği	48,02	11,77	3,43	,70**	,26**
2. Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık	12,84	3,19	3,21	-	,36**
3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	34,99	6,45	3,50	-	-

\*\* $p < .01$ .

Not: Ortalamalar ve standart sapmalar önce grup düzeyinde yazılmış sonra ortalamalar ( $\bar{x}_1$ ) bireysel düzeyde yazılmıştır.

Tablo 1'de, algılanan yönetici desteği ve okulların bireycilik-ortaklaşa davranışçılık özelliği ile öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler yanında bu değişkenlere ilişkin aritmetik ortalamalar ve

standart sapmalar da verilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ( $\bar{x}_1=3,50$ ) ve algılanan yönetici desteğinin ( $\bar{x}_1=3.43$ ) “yüksek” düzeyde, okulların bireycilik-ortaklaşa davranışçılık özelliğinin ( $\bar{x}_1=3.21$ ) “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1’in incelenmesinden algılanan yönetici desteği ile öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,26$ ,  $p<.01$ ). Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,07$ ) dikkate alındığında, öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışındaki toplam varyansın (değişkenliğin) %7’sinin algılanan yönetici desteğinden kaynaklandığı söylenebilir. Okul kültürünün bir boyutu olan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık özelliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,36$ ,  $p<.01$ ). Buna göre okullarda ortaklaşa davranışçılık özelliği arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı, bireycilik arttıkça bu davranışının zayıfladığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,13$ ) dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışının %13’ü okulların bireycilik-ortaklaşa davranışçılık özelliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ile algılanan yönetici desteği arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,70$ ,  $p<.01$ ). Buna göre yönetici desteğinin fazla olması sonucunda okullarda ortaklaşa davranışçılığın artacağı söylenebileceği gibi okul ortamında ortaklaşa davranışçılığın da yönetici desteğini artırdığı söylenebilir.

Algılanan yönetici desteği ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılık değişkenlerine göre öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi*

Değişkenler	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	25,64	2,09	-	12.29	0,00	-	-
Algılanan Yönetici Desteği	0,01	0,06	0,02	0,17	0,86	0,26	0,01
Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık	0,69	0,20	0,34	3,39	0,00	0,36	0,25

$R=0,355$ ;  $R^2=0,126$ ;  $F_{(2,169)}=12,216$ ;  $p=,000$

Tablo 2'de yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ( $r=0.26$ ) olduğu, ancak diğer değişken kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun 0,01 olarak hesaplandığı görülmektedir.

Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,36$ ) bir ilişki vardır. Diğer değişken kontrol edildiğinde, bu korelasyonun  $r=0,25$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Algılanan yönetici desteği ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılık değişkenleri birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir ( $R=0,355$ ;  $R^2=0,126$ ;  $p<.01$ ). Adı geçen iki değişken gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışındaki toplam varyansın yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki görece önem sırası; bireycilik-ortaklaşacılık ve yönetici desteğidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece bireycilik-ortaklaşa davranışçılık değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Algılanan yönetici desteği önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir: Örgütsel vatandaşlık davranışı =  $25,64 + 0,01$  yönetici desteği +  $0,69$  Ortaklaşacılık.

### **Tartışma**

Bu çalışmada, eğitim sistemi içerisinde ÖVD konusu incelenmiştir. ÖVD, okulların uzun süreli ayakta kalabilmeleri ve gelişmeleri için gerekli olan uyarlamaları ve yenilikleri yapma şeklini iyileştirdiği için önemlidir (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001). Ancak öğretmenlerin yöneticilerinden ve meslektaşlarından soyutlanmış bir şekilde çalıştıkları, bağların gevşek olduğu okullarda, öğretmenler görevleri dışında kalan bu davranışları sergilemede engellerle karşılaşmaktadırlar. Öğretmenlerin bu şekilde hareket etme zorunlulukları yoktur. Öğretmenler okulda meslektaşlarına yardım etmeyi, yeni bilgilerini paylaşmayı ve genel olarak okullarının düzgün ve üretken bir şekilde işlemeye devam etmesine yardımcı olmak için gerekli olanı yapmayı tercih edebilirler (Lambert,

2000). Burada açıklanmış olan çalışmada, ÖVD'nin öncülleri incelenerek bunların ÖVD ile ilişkisi ele alınmıştır. Bu çalışma birçok yönden ÖVD literatürüne katkıda bulunabilir.

Genel olarak, sonuçlar, hem algılanan yönetici desteğinin hem de ortaklaşa davranışçılığın öğretmenlerin ÖVD sergilemesini teşvik ettiğini göstermektedir. Ayrıca, bu değişkenlerin aynı anda incelenmesi sonucunda ortaklaşa davranışçılık değişkeninin ÖVD'nin en etkili tahmin unsuru olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, Somech ve Ron'un (2007) yapmış oldukları bir araştırmada belirledikleri "Kolektif kültürlerdeki insanlar şahsi çıkarlarını içinde buldukları toplumun çıkarlarından sonra düşünürler" bulgusuyla tutarlık göstermektedir.

Algılanan yönetici desteğinin etkisi ile ilgili olarak sonuçlar, beklentimize uygun düşmekte ve algılanan yönetici desteği ile öğretmenlerin ÖVD'leri arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Buluç'un (2008) yapmış olduğu araştırmada ortaya çıkardığı "Örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel sağlığın yönetsel ve teknik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır" bulgusunu destekler niteliktedir. Benzer olarak Buchanan (1974) yapmış olduğu araştırmada duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Ayrıca örgütsel destek kuramcılarının göre yüksek örgütsel destek, çalışanları etkili ve verimli olmaya yöneltir (Eisenberger ve arkadaşları,1997). Bu bulgulardan okul müdürlerinin, katkılarında değer verdiğine ve refahlarına özen gösterdiğine inanan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde ÖVD sergileme eğiliminde oldukları anlamı çıkarılabilir. Bu bulgu iş yerinde uygulandığında sosyal değiş tokuş kuramının temel önermesini desteklemektedir: Okul tarafından gerçekleştirilen olumlu eylemler öğretmenleri bu eylemlere faydalı biçimlerde karşılık vermeye iter. Müdürlerinin özeni ve desteği konusunda olumlu görüş geliştiren öğretmenler bu kişiye bu davranışının karşılığını verme yükümlülüğünü duyarlar. Bu durumda, öğretmenler müdürlerini ne ölçüde destekleyici görüyorlarsa, iyileştirmeye ilişkin önerilerde bulunma, toplantılara gönüllü olarak katılma ve meslektaşlarına yardımcı olma gibi ÖVD'leri ile o ölçüde meşgul olma ihtimaline sahiptirler. Aksi yönetici davranışları, çalışanları olumsuz karşılık vermeye yöneltebilir. Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması onların kabul görmediklerini hissetmelerine neden olabilir (Çakır,2001). Böyle durumlar da örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflatabilir.

Son olarak, bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın etkisi konusundaki sonuçlar, hipotezimizi desteklemekte ve ortaklaşa davranışçılık ile

öğretmenlerin ÖVD'leri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, ortak hedeflerin ve güçlü bağlılık duygularının, öğretmenler arasındaki karşılıklılığın ve dayanışmanın olduğu okullardaki (Hofstede, 1993; Triandis, 1993), öğretmenlerde ÖVD'yi teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Ortaklaşa davranışçılık değer ve normlarına sahip olan bireylerin ÖVD gösterme olasılığı yüksektir (Moorman ve Blakely, 1995). Kendine yetebilme, özerklik ve kendi çözüm yollarını bulmayı vurgulama özelliğine sahip olan ve öğretmenlerin eylemlerini kendi çıkarları doğrultusunda belirlemeleri beklenen büyük ölçüde bireyci okullar (Triandis, 1995), öğretmenlerde bu gibi toplum yanlısı her türlü davranışı engelleme eğilimindedir.

Bu bulgulardan okulların, öğretmenleri ÖVD'de bulunmaya teşvik etme konusunda önemli rolü olduğu anlaşılmaktadır. Okullar öğretmenlerine güçlü değer ve normları sunarak, sosyal değiş tokuş ve karşılıklılık ilişkilerine önem vererek onlarda örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesini sağlayabilir. George ve Jones'in (1997) ifade ettiği gibi örgütler sosyal etkinin güçlü araçlarıdır ve örgütteki bireylerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak ortaklaşa davranışçılık kültürünün egemen olduğu toplum ve örgütlerin demokrasiyi yaşatamadıkları ya da yaşatma uğraşında önemli zorluklarla karşılaştıkları görülebilir (Sargut, 2001). Bu nedenle örgütlerde bireyciliğin tamamıyla ortadan kalkmış olması da istenilen bir durum değildir.

### **Sonuçlar**

Okullarda ÖVD'nin önemi iki temel nedenden dolayı giderek artmaktadır. İlk olarak, ÖVD okulun verimliliğine katkıda bulunur (Podsakoff ve MacKenzie, 1997); ikinci olarak da okullar bu davranışı teşvik etme gücüne sahiptir (George ve Jones, 1997). Bu çalışma, örgütsel özelliklerin öğretmenler arasında ÖVD'nin teşvik edilmesi konusunda önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Mevcut bulgular aynı zamanda uygulama açısından zengin bir gündem sunmaktadır. Bağları güçlü olmayan bir örgüt niteliğindeki eğitim sistemi öğretmenler için belirli nicel hedeflerin hazırlanmasında ve bunların denetiminde bir takım güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, resmi görevleri aşan davranışlar, okullarda verimliliğin sağlanmasında temel unsurlardan biri haline gelmiştir (DiPaola ve Hoy, 2005a, 2005b). Bununla birlikte eğitimle ilgili iş tanımları anlaşılır nitelikte olmayan okullar, resmi iş gereklerine bakılmaksızın, başarılı değişimlere katkıda bulunmaya istekli öğretmenlere daha fazla bağımlı olacaktır (Somech ve Drach-Zahavy, 2000). Diğer bir deyişle, öğretmenlerin

katkılarının yalnızca iş tanımlamalarında yazılı ifadelerle indirgenmesi durumunda okullar hedeflerine ulaşamazlar (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001).

Özellikle mevcut sonuçlar ÖVD'nin, örgütsel özelliklerle daha fazla ilişkili olduğunu göstermektedir. ÖVD'nin gerekçelerini anlayan ve bunlardan faydalanabilen okul müdürlerinin, okulun verimliliğini artırma konusunda nispeten avantajlı olması beklenmektedir (Bogler ve Somech, 2005). Bu çalışmada algılanan yönetici desteği ve ortaklaşa davranışçılık değişkenlerinin ÖVD ile ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre, okul müdürleri ÖVD'yi artırıcı birden fazla yöntem tercih edebilirler. İlk olarak, sonuçlar ÖVD'nin sosyal değiş tokuş ilkeleri ve karşılıklılık kurallarından etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle okul müdürlerine, ihtiyaçları olduğunda “onların yanında olmak”, adil davranmak, katkılarına değer vermek ve refahlarına özen göstermek gibi destekleyici nitelikte davranışlar sergilemeleri büyük ölçüde tavsiye edilmektedir. Aksi halde desteklenmeyen birey örgütte sorun kaynaklarından biri haline gelebilir (Özdevecioğlu, 2003). Yöneticilerin desteği öğretmenlerin ÖVD göstermelerinde istekli olmalarını sağlayabilir. Pratik olarak, okul müdürlerinin destekleyici davranışları kullanmayı öğrenmeleri için konuya ilişkin özel eğitim programlarının geliştirilmesini öneriyoruz. İkinci olarak, okul müdürleri, örgütsel değerlerin öğretmenlerin ÖVD ile meşgul olma konusunda istekli olmaları üzerindeki etkisinin daha fazla farkında olmalıdırlar.

Bulgulardan, meslektaş ilişkilerinin ve desteğinin tesis edildiği, adaletin ve ortaklaşa davranışçılık değerlerinin vurgulandığı bir okul kültürünün, öğretmenlerin resmi görevlerinin dışında fazladan çaba gösterme konusunda daha istekli olmalarını sağlayacağı anlaşılmaktadır. Özellikle bütün okul müdürleri, ortak vizyon doğrultusunda iş birliği ve takım çalışması gibi yoğun meslektaş etkileşimleri ya da gerçek çalışma arkadaşlığı için uygun ortamların oluşturulmasında liderlik yapmalıdırlar. Özünde bütünleşmiş mesleki kültürün olduğu böyle okul ortamları çalışanlarda ÖVD'yi teşvik edecektir.



### Kaynaklar/References

- Blau,P.(1964).*Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school : How does it relate to participation in decision-making? *Journal of Educational Administration*, 43, 4209-438.
- Bontempo, R., Lobel, S., & Triandis, H. (1990). Compliance and value internalization in Brazil and the U.S. : Effects of allocentrism and anonymity. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 21, 200-213.
- Buchanan, B.(1974).Building organizational commitment:The socialization of managers in work organizations. *Aministrative Science Quarterly*, 19(1), 533-546.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*,6 (4), 571-602.
- Çakır, Ö.(2001).*İşe Bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demarais, A.,-White,V. (2004). *İlk izlenimler*. (Çev. Burçin Tarhan Tanlasa). İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Dipaola, M., Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationships to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Dipaola, M.F., & Hoy, W.K. (2005a). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 15, 308-326.
- Dipaola, M.F., & Hoy, W.K. (2005b). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88, 35-44.
- Dipaola,M.F., Tarter,C.J. & Hoy, W.K. (2005). Measuring organizational citizenship of schools: The OCB scale. In W.Hoy and C.Miskel (Eds.), *Educational Leadership and Reform*,(4), 314-341. Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, L.I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.

- Flynn, F.J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency on favor exchange on social status and productivity. *The Academy of Management Journal*, 46, 539-553.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- George, J. M., & Brief, A.P. (1992). Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J.M., & Jones, G.R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.
- George, J.M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Gerstner, C.R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison at leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- Hanges, P.J., & Dickson, M. (2004). The development and validation of the Globe culture and leadership scales. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). *Yeni insan ve insanlar*. 10. Basım. Psikoloji-Psikiyatri Dizisi : (1). İstanbul: Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti.
- Konovsky, M.A. Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kottke, J.L., Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Lam, S.S.K., Chen, X.P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism / idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45, 905-915.
- Lambert, S.J. (2000). Added benefits: The link between work life benefits and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 43, 801-815.
- Moorman, H. R. & Blakely, L.G. (1995). Individualism – collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal at Organizational Behavior*, 16, 127-142.

- Newmann, F.M., King, B., & Youngs, P. (2000). *Professional development that addresses school capacity*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, L.A.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel* 5, 109-119.
- Organ, D.W.(1997).Organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 113-130.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bacharach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Randall, M.L, Cropanzano, R., Borman, C.A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational supports as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Sargut, S. A. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi
- Schein, H.E.(1990).Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schnake, M.(1991).Organizational citizenship behavior: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 49, 735-759.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding organizational citizenship behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers extra – role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659.
- Somech, A., Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between

- organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- Somech, A. & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and Professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38, 555-577.
- Somech, A. & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Triandis, H.C. (1993). *Culture and Social behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, co: Westview.
- Van Der Vegt, G.S., Van De Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *The Academy of Management Journal*, 46, 715-727.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Wagner, J., III. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups : *Academy of Management Journal*, 38, 152-164.
- Wagner, J.A., Moch, M.K. (1986). Individualism-collectivism: concept and measure. *Group and Organization Studies*, 11, 280-304.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**İletişim/ Correspondence:**

Yrd. Doç. Dr. Asım Özdemir  
Gazi Üniversitesi  
Gazi Eğitim Fakültesi  
Teknikokullar/ANKARA  
e-posta: aozdemir@gazi.edu.tr

Received: 07/07/2009  
Revision received: 03/01/2010  
Approved: 05/01/2010