
Original Title of Article:

The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior

Turkish Title of Article:

Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi

Author(s):

Mehmet KURTULMUŞ

For Cite in:

Kurtulmuş, M. (2016). The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302, <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2016.015>.

Orijinal Makale Başlığı:

The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior

Makalenin Türkçe Başlığı:

Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi

Yazar(lar):

Mehmet KURTULMUŞ

Kaynak Gösterimi İçin:

Kurtulmuş, M. (2016). The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302, <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2016.015>.

The Effect of Diversity Management on Teachers' Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

Mehmet KURTULMUŞ^a

^aHarran University, Faculty of Education, Şanlıurfa/Turkey



Article Info

DOI: 10.14527/pegegog.2016.015

Article history:

Received 25 June 2015
Revised 02 November 2015
Accepted 26 February 2016
Online 18 May 2016

Keywords:

Diversity,
Diversity management,
Organizational commitment,
Organizational citizenship behavior

Abstract

The aim of this study is to investigate the effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. The study was conducted following a survey model. The sampling consists of 464 amongst 1088 teachers who were working in Anatolian High Schools in the city center of Diyarbakır, Turkey in the academic year of 2013-2014. The sample for the study consisted of 464 teachers who were chosen using a stratified sampling method. The data were collected via "Diversity Management", "Organizational Commitment" and "Organizational Citizenship Behaviors" scales and analyzed statistically using regression analysis. The results of this study reveals that diversity management can be a significant predictor of organizational commitment and organizational citizenship behavior. Among the suggestions proposed based on the findings, the importance of composing policies which enable teachers to accept and internalize the aims and values of the school and setting contexts in which teachers can show voluntary behaviors is emphasized. According to these results, it is possible to indicate that respecting diversities and showing tolerance to them in order to provide higher level organizational commitment and organizational citizenship behaviors of teachers are important.

Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi

Makale Bilgisi

DOI: 10.14527/pegegog.2016.015

Makale Geçmişi:

Geliş 25 Mayıs 2015
Düzeltilme 02 Kasım 2015
Kabul 26 Şubat 2016
Çevrimiçi 18 Mayıs 2016

Anahtar Kelimeler:

Farklılık,
Farklılıkların yönetimi,
Örgütsel bağlılık,
Örgütsel vatandaşlık davranışları.

Öz

Bu araştırmanın amacı, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemektir. Araştırma tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim döneminde Diyarbakır ili Anadolu liselerinde görevli 1088 öğretmen oluştururken; örneklemini 464 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın verileri "farklılıkların yönetimi", "örgütsel bağlılık" ve "örgütsel vatandaşlık davranışları" ölçekleriyle toplanmıştır. Elde edilen veriler regresyon analiziyle işlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etki ettiği görülmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler arasında, okulun amaç ve değerlerini öğretmenlerin kabul etmelerini sağlayıcı politikalar ortaya konması ve öğretmenlerin gönüllü davranışlar sergilemelerine yönelik zeminler oluşturma sıralanabilir. Bu sonuç kapsamında, Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları sağlamak amacıyla farklılıklara saygı duyulması, hoşgörü ile yaklaşılmasının önemli olduğu söylenebilir.

Introduction

Diversity is a phenomenon that can be valid for every individual and organization. In this direction, diversity can be valid also for educational organizations like universities and schools (Lumby & Coleman, 2007). Today, educators face diversity increasingly as well (Balyer & Gündüz, 2010). Many factors like demographic changes, globalization, labour force differences and individualization also affect educational institutions (Scholten, Weheliye & Wolfram, 2009).

As people who work for educational institutions have different demographic, social, cultural and individual features, the problems that diversity can create in professional life can also be valid for schools. Similar to other working environments and fields; in education where people having different qualities work together; it is also clear that employees should be managed successfully (Balay & Sağlam, 2004; Memduhoğlu, 2007) at schools which aim to raise tolerant individuals (Şişman, Güleş, & Dönmez, 2010). Also, it is also possible to indicate that managing diversity as a component of the process of providing higher quality education is important for schools (Ngema, 2009; van Vuuren, van der Westhuizen & van der Walt, 2012).

Considering that schools and universities are models for a society and students (Lumby & Coleman, 2007), it is obvious that diversity should be managed successfully within educational organizations. Therefore, to create educational organizations which aim to exhibit inclusive society models, administrators/leaders should consider diversity management more than usual (Morrison, Lumby & Sood, 2006). The schools that aim to raise individuals who think differently and critically, who are tolerant, fair, sensitive to problems and productive rather than being monotype students (Şişman at al., 2010) primarily have to manage diversity well within themselves. Thus students as well as employees are negatively affected in a school environment where diversity is not considered together with tolerance, and therefore, cannot be managed effectively. As it is mentioned, culturally different students can work better only if they feel their personality is secure (Sharma, 2005).

Diversity may affect employees – who are one of the most important elements of organizations – and the organization from different aspects. That is why, if diversity is not considered, organizations may pay a higher price. However, organizations can also gain a lot as they evaluate and manage diversity accurately (Griffin & Moorhead, 2010). Various researchers discuss that diversity and diversity management can be connected with a lot of individual and organizational outputs (Aksu, 2008; Balyer & Gündüz, 2010; Cox & Blake, 1991; Foxman & Easterling, 1999; Gilbert & Ivanchevich, 2001; Griffin & Moorhead, 2010; Memduhoğlu, 2007; Saxena, 2014; Thomas, 1990).

Investigating the effect of diversity management has been emerging as an important issue in research as well as discussions. For instance, research conducted at business organizations can reveal that diversity management has influence over organizational performance (Choi & Rainey, 2010; Pitts, 2009), job satisfaction (Pitts, 2010) and organizational commitment (Magoshi & Chang, 2009) variables. Just like business organizations, effective diversity management can also influence school employees from different points. Accordingly, it is thought that diversity management at schools will considerably affect organizational commitment and organizational citizenship behaviors.

Although diversity management has been subject to research in Turkey in recent years, it is clear that the effect of this topic on teachers has been adequately examined. Therefore, there is a need for the issue to be examined more in both theoretical and practical terms (Güleş, 2012). Nonetheless, when relevant literature is studied, it can be understood that research of diversity management in Turkey has been predominantly conducted at business organizations and it focuses mostly on diversity management (Balyer & Gündüz, 2010; Çetin, 2009; Memduhoğlu, 2007). Within this scope, it can be concluded that there are a limited number of studies that examine the effect of diversity management on teachers at schools (Yılmaz & Kurşun, 2013). In this respect, the study aims to bring a more indepth analysis to the effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behaviors in order to be able to contribute to the relevant field and literature.

Diversity Management

Diversity management is a process that aims to create a workplace environment in which differences and similarities of individuals are valued, and to protect this created environment while increasing the potentials of individuals and reaching the contributions of individuals to a maximum level regarding the strategic targets of the organization (United States Government Accountability Office Research Report, 2005). Kandola and Fullertn (1998) also see diversity management as a process that targets to create a positive workplace environment in which differences and similarities of individuals are valued (cite in Pedersen, Tywuschik, & Gardey, 2008). Evaluating diversity management as a process, Hubbard (2004) explained planning, organizing, directing and supporting diversity as the important factors of this process. In addition, many researchers regarded diversity management as a sustainable and controllable process, emphasizing valuing diversity and similarities rather than controlling (Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza & Gatto, 2002; Ngema, 2009; Rosado, 2006; Süral Özer, 2007; Thomas, 1990).

There is no fully agreed common definition of diversity management. However, accessed definitions reveal that diversity management is a process where approaches towards diversity and its practices constitute an important factor. There is no common understanding of the scope of diversity management as well (Choi & Rainey, 2010; Ergül & Kurtulmuş, 2014; Ngema, 2009). In these studies, diversity management was examined in two dimensions of approach and administrative practice. On one hand, dimension explains the attitudes, approaches and points of view regarding diversity like approach dimension, accepting diversity as natural, appreciate and tolerate. On the other hand, the administrative dimension includes administrative practices such as not allowing discrimination among teachers due to their differences, not being biased against teachers, taking advantage of the differences of teachers and finding solutions to the conflicts arising because of diversity (Ergül & Kurtulmuş, 2014).

Organizational Commitment

Organizational commitment is generally expressed as people's power of identification and attachment to a particular organization. With this definition, commitment can be conceptualized with at least three points. These three points are: a strong belief in organizational targets and values and accepting them, being willing to make significant effort for the organization, and a strong desire to continue (sustain) membership in the organization (Porter, Steers & Boulian, 1973). Organizational commitment can be regarded as the psychological attachment that makes the employee less likely to leave the organization (Allen & Meyer, 1996).

Organizational commitment can also be seen as the individual's partisan and affective commitment to an individual's role in terms of goals and values and also to the goals and values of an organization for his/her own advantage apart from the full instrumental value of the organization (Buchanan, 1974). In fact, commitment refers to the meaning that employees attach to the organization as a result of adopting the goals of the organization. In this regard, Liou (2008) described organizational commitment to grow as employees accept the goals and values of the organization. Liou (2008) also stated that limited with space and time, organizational commitment includes an attitude that emerges as a result of an interaction between the organization and individual, the wish to contribute to the actions of the organization and a strong desire to sustain good relationship with the organization.

It can be summarized from the definitions of organizational commitment that the concept is generally defined as the employee's psychological bond that s/he establishes with his/her organization. However, there seem to be no dimensioning regarding organizational commitment that has been adopted and reached as compromise. Some researchers regard organizational commitment as one-dimensional (Mowday, Steers & Porter, 1979; Weiner, 1982) and some as multidimensional (Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986), and thus they have conducted their research within these two frameworks. In this research, organizational commitment was examined in two dimensions as affective and normative commitment. Affective

commitment expresses the identification with the organization and the affective attachment to the organization (Allen & Meyer, 1996). Normative commitment depends on the feeling of obligation for the organization (Allen & Meyer, 1996).

Organizational Citizenship Behaviors

The extra-role behavior concept proposed by Katz (1964) was an inspiration to the conceptualization of organizational citizenship behaviors (cited in Bogler & Somech, 2004). Organizational citizenship behaviors are the ones that do not fall into the job description and that are exhibited voluntarily by the employees. These kinds of behaviors are stress behaviors that go beyond the determined features of roles and that are directed to the individual, group and the organization in order to achieve the organizational goals (Somech & Drach-Zahavy, 2000). Organizational citizenship behaviors are the extra behaviors that go beyond the formal rules of the organization and that are not officially described or written. These kinds of behaviors do not fit into the general work performance perception but they are functional for the organization (Diapola & Hoy, 2005). They support the social and psychological environment in which the task performance is actualized (Organ, 1988 cited in Organ, 1997).

When the definitions regarding the organizational citizenship behaviors/extra role behaviors are considered, there are three main aspects of these behaviors. First of all, the behavior should be a voluntarily behavior based on eagerness. In other words, it should not be a part of a role that is dictated or a part of an official job being performed just for the sake of that profession (without any personal consent of intelligence). Secondly, they reveal the multidimensional nature of the extra-role behavior. Thirdly, the behaviors that are beneficial in an organizational sense are focused on this point (Somech & Drach-Zahavy, 2000).

The research regarding organizational citizenship behaviors can reveal that the dimensions of organizational citizenship behaviors differ. Some researchers examined organizational citizenship behaviors as one-dimensional (Dipola & Hoy, 2005), and others examined them as multidimensional (Somech & Drach-Zahavy, 2000). In this research, organizational citizenship behaviors were examined as one-dimensional as a preference.

The Influence of Diversity Management on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

Diversity management can contribute to the organization and the employees in many ways. In an environment where diversity is tolerated and approved, organizational commitment of employees can increase. Valuing diversity, organizations can establish higher commitment (Wilson, Woods & Phal, 2005). Organizational commitment is an attitude that emerges as a result of the interaction between an organization and its staff (individual) (Liou, 2008). It is very difficult for an employee who is marginalized and alienated because of his/her differences in the organization to develop commitment to his/her organization. Some research revealed that perceived race discrimination has a negative correlation with affective commitment (Triana, Garcia & Colella, 2010). In their theoretical analysis, Mamman, Kamoche and Bakuwa (2012) emphasize that there is a relationship between diversity and organizational commitment. Therefore, it is hard to expect from employees working in an environment where diversity is not recognized and approved to stay in the job for a long time, to increase their job satisfaction and to develop organizational commitment to their organization (Balyer & Gündüz, 2010; Memduhoğlu, 2011).

The inability to effectively manage diversity in the workplace can cause conflicts and unrest. Conflicts may arise at schools that host diversity and various ethnic origins due to the fact that everybody does not share similar ideas, values and life-styles (Burgess, 2012). Employees being uneasy and nervous can influence especially their affective commitment levels negatively because affective commitment expresses the identification of the employee with the organization and the emotional commitment of

him/her to the organization (Allen & Meyer, 1996). Organizational commitment makes employees think of their experiences before going into action (Mamman et al., 2012). In this regard, it is possible to indicate that the organizational commitment of the individuals who have negative experiences will be affected negatively to a considerable extent.

Today's executives should not only be interested in increasing job satisfaction and organizational commitment but also in increasing the organizational citizenship behaviors of the employees (Luthans, 2011). Learning how more powerful organizational citizenship behaviors can be developed will create more productive schools; and therefore, will contribute to the development of teachers (Diapola & Tschannen-Moran, 2001). School principals should be aware of extra-role behaviors rather than normal behaviors (Bogler & Somech, 2004) as extra-role behaviors contain a great advantage for the other teachers, students and schools as a whole (Bogler & Somech, 2004). Organizations with higher performances trust the employees who fulfill other tasks of theirs along with their official tasks (Khalid, Jusoff, Othman, İsmail & Abdulrahman, 2010).

When organizations manage diversity effectively, staff may exhibit voluntarily behaviors that contribute to the success of that organization (Mamman et al., 2012). It can also get the same expected response from the employees who realize that diversity is tolerated. As organizational citizenship behaviors are behaviors that are on a volunteer basis, it is possible to justify that these kinds of behaviors are to be observed more in environments where the employees feel comfortable and where there is respect to their differences.

In organizations which are unable to effectively manage diversity, obstacles such as injustice, discrimination and marginalization may arise. It would be an optimistic approach to think that employees will exhibit organizational commitment and also voluntary behaviors in work environments where there is discrimination. Research has indicated that distributive justice perception and organizational commitment of employees have a positive relationship (Hendrix, Robbins, Miller, & Summers, 1998). On the other hand, Findler, Wind and Mor Barak, (2007) found that there is a relationship between procedural justice and organizational commitment. In their research, Ensher, Grant-Vallone and Donaldson (2001) suggested that discrimination predicts organizational citizenship behaviors. Moorman (1991), on the other hand, determined that there is a relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. These studies have demonstrated that organizational citizenship behaviors are observed more in the environments where the employees feel comfortable and think that they are treated fairly (Ensher et al., 2001).

The Aim of the Research

The purpose of this research is to examine the effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behaviors. In this sense, the following research questions were examined.

1. Does diversity management have an effect on teachers' organizational commitment?
2. Does diversity management have an effect on teachers' organizational citizenship behaviors?

Method

Research Design

The research was conducted using the survey model. This method's purpose is to describe the existing state (Karasar, 2006).

Sampling

1088 teachers who work at the Anatolian high schools in the province of Diyarbakır in the 2013-2014 academic year constitute the population of the research. 464 teachers constitute the sample of the research, and they were determined by using the stratified sampling method. 65.30% of the participants are male and 34.70% of them are female. 61.90% of them are married whereas 35.06% are single. 55.80% of the participants are members of a union and 41.80% of them are not members of such organizations. 41.80% of the participant schools are located in city centers and 58.20% of them are located in counties. Stratified sampling method was used in the determination of the sample. Based on this method, the first step was to determine the number of teachers who work at the Anatolian High schools in 11 counties (strata which host general Anatolian High Schools) of the province of Diyarbakır. The following step was to find the weight of every stratum (county) by dividing the number of teachers in every stratum by the number of teachers in the whole province of Diyarbakır (1088). Lastly, the number of teachers to be selected from every region was identified by multiplying the total sample number with the weight of each stratum. The results of these calculations are displayed in Table 1.

Table 1.
Numeric Data Regarding Sample Determination.

Counties	Number of Teachers	Weight of Strata	According to 5.00% Sampling Error	Number of Samples Taken
Kayapınar	45	.04	12	34
Bağlar	94	.09	25	46
Sur	15	.01	5	13
Yenişehir	502	.46	134	177
Çermik	44	.04	12	21
Çınar	20	.02	5	10
Dicle	28	.03	7	13
Bismil	94	.09	25	43
Eğil	18	.02	5	11
Ergani	108	.10	29	50
Silvan	120	.11	32	46
Total	1088	1.00	291	464

Table 1 reveals that the county (stratum) with the greatest number of teachers is the county of Yenişehir. Accordingly, it is observed that the stratum weight value is higher relative to the other strata. In addition, it is also understood that the number of samples taken from the strata is greater than the determined number of samples according to 5.00% error rate.

Instrument

Diversity Management Scale:

The diversity management scale was developed by Ergül and Kurtulmuş (2014). Ergül and Kurtulmuş (2014) examined the construct validity of the scale with Exploratory Factor Analysis. In that examination, the scale is determined to have two factors which have Eigen value greater than 1. The first factor explains 32.48% of the total variance and the second factor explains 25.24% of the total variance. The two factors explain 57.72% of the total variance. The dimensions of the scale are named as approaches (A.) and administrative practices for diversity (A.P.). The scale is an interval scale that consists of 20 items. The Cronbach's Alpha value of the scale for the sum of the items is .94.

In this research, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed for the two dimensions of the scale. In CFA, Chi-square Goodness of Fit Test (χ^2/df), Comparative Fit Index (CFI), Normalized Fit Index (NFI), The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) and Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) values were determined. After CFA, the fit indexes of the scale were examined, and the goodness of fit index values were found to be “good” for χ^2/df (2.91), CFI (.98), NFI (.96) and SRMR (.05) and “acceptable” for RMSEA (.08). In addition, the Cronbach’s Alpha value of the scale was found to be .94; the Cronbach’s Alpha value for the approach dimension and administrative practice dimension were found to be .91 and .88, respectively.

Organizational Citizenship Behaviors Scale:

The organizational citizenship behaviors scale was developed in accordance with the items that were adapted from the scale of Sheau-Yuen Yeo (2006) and Diapola & Hoy (2005). Three items of the scale were adapted from Diapola and Hoy (2005), and five items of the scale were adapted from the organizational citizenship behaviors scale of Sheau-Yuen Yeo (2006). In addition, two items were developed by the researcher. The study of construct validity of the scale was conducted with Exploratory Factor Analysis, and the scale was observed to have one factor explaining 54.68% of the total variance. The scale is an interval scale that consists of 10 items. An example of an item of the scale is “I voluntarily make an effort for my students to orient themselves to the school”. The Cronbach’s Alpha internal consistency coefficient of the scale was found to be .89. Confidence coefficient values of both halves were also observed and was found to be .84.

Organizational Commitment Scale:

The organizational commitment scale was developed in line with the scale developed by Meyer and Allen (1997) and Mowday et al., (1979). The scale was projected to have two structures where organizational commitment was studied as affective and normative commitment. The items of the scale were determined accordingly. The first dimension was determined as affective commitment, and its scale items were adapted from the organizational commitment scale of Mowday et al., (1979); the second dimension was determined as normative commitment, and its scale items were adapted from the organizational commitment scale of Meyer and Allen (1997).

CFA was calculated in order to determine whether the two projected dimensions of the scale were verified or not. The goodness of fit index values of the model that emerged after CFA were found to be “good” for χ^2/df (2.95), SRMR (.03), NFI (.98), CFI (.99) and “acceptable” for RMSEA (.06). These results reveal that the goodness of fit criteria of the scale were between standard values, and therefore it was verified that the scale measures the structure with two factors. The scale is an interval scale that consists of 9 items. The general Cronbach’s Alpha value for the scale was found to be .85; the Cronbach’s Alpha value for the A.C. dimension and N.C. dimension were found to be .85 and .79, respectively.

Data Analysis

Before starting the analysis, a check was conducted to see whether the data collected from the scales met the assumptions of the multivariate statistical techniques or not. The reason for that check is the necessity of meeting certain assumptions in case of attempting to apply multivariate statistics. These assumptions include univariate normal distribution, extreme values, multivariate normality distribution, linearity and lack of multivariate linear relationship. The skewness and kurtosis values of the data collected from the scales – regarding the univariate normality distribution – were calculated, and the results are presented in Table 2.

Table 2.
The Skewness and Kurtosis Values of the Research Variables.

Variables	Skewness	Kurtosis
Approaches	-.21	-.72
Administrative practices	-.27	-.55
Affective commitment	-.21	-.72
Normative commitment	-.30	-.69
Organizational Citizenship Behaviors	-.43	-.78

Table 2 shows that the coefficients of skewness and kurtosis of the data collected from the scales remain in the ± 1 interval. The finding that coefficients of skewness and kurtosis remain in the ± 1 interval is interpreted as the points not revealing significant deviance from normal (Büyüköztürk, 2011; Küçüksille, 2008).

Mahalanobis distance was used to understand whether the data have an extreme value or not. The critical value for the two dependent variables is 13.82 in the Mahalanobis distance value. The Mahalanobis values above this value are considered as extreme values and excluded from the analysis (Pearson & Hartley, 1958 as cited in Akbulut, 2010). Because one of the Mahalanobis values (17.01) was above the critical value, it was excluded from further analysis. As a result, the questionnaire of which the relevant value was indicated in the data set was excluded, and the extreme values were cleaned (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2014). The Scatter Plot Matrix was observed while determining the normality distribution and linearity. The scatter plot diagrams of each binary variable having an ellipse shape in the Scatter Plot Matrix means that both normality and linearity were obtained (Mertler & Vannatta, 2005 cited in Çokluk et al., 2014). The combinations of binary variables have the shape of an ellipse. Accordingly, the data is accepted to provide both normal distribution and linearity.

An important factor in regression analysis is that there is no multicollinearity between the predicting variables. In other words, it is important that the correlation coefficient between the predicting variables is not above .90 (Pallant, 2010 cite in Akbulut, 2010). Some sources emphasize that in case the correlation coefficient is above .80, there may be multicollinearity (Büyüköztürk, 2011). In this study, the correlation coefficient between the predicting variables was determined as .83. In this respect, Durbin-Watson and tolerance values were checked against the possibility that there was multicollinearity problem. The Durbin-Watson value was determined to be 1.62 and the tolerance value was determined to be $(1-R^2)$.67. These values reveal that there is no multicollinearity between predicting variables (Akbulut, 2010; Büyüköztürk, 2011). Thus, the data are accepted to be appropriate for regression analysis.

The range of values used in the scales of the study (diversity management, organizational citizenship and organizational commitment scales) and their levels are displayed in Table 3.

Table 3.
Averages of Scores from the Scale and Their Levels.

Range of Values	Level		
	D.M.	O.C.	O.C.B.
1.00-1.80	Very bad	Very low	Very low
1.81-2.60	Bad	Low	Low
2.61-3.40	Partially good	Reasonably high	Reasonably high
3.41-4.20	Good	High	High
4.21-5.00	Very good	Very high	Very high

D.M.: Diversity management O.B.: Organizational commitment O.C.B: Organizational citizenship behaviors.

Results

The Descriptive Statistical Findings of the Variables

Arithmetic mean, standard deviation values regarding the data of diversity management, organizational commitment and organizational citizenship behaviors and also the correlation values between the variables were examined and the results are given in Table 4.

Table 4.
Descriptive Statistics and Correlation Values of the Variables.

Variables	\bar{X}	Sd	1	2	3	4	5
Approach	3.49	.94	-	.83**	.54**	.43**	.43**
Administrative practices	3.53	.83	-	-	.56**	.46**	.46**
Affective commitment	3.54	.92	-	-	-	.69**	.56**
Normative commitment	3.25	1.04	-	-	-	-	.34**
Organizational citizenship behaviors	3.25	1.04	-	-	-	-	-

** $p < .01$

Table 4 reveals that variables have significant positive relationships with each other. In addition, approach and administrative practices appear to be at 'good' levels, affective commitment appears to be at high level and normative commitment and organizational citizenship behaviors appear to be at reasonably high level.

The Findings Regarding the Effect of Diversity Management on Organizational Commitment

The results of the multiple linear regression analysis regarding the prediction of affective and normative commitment according to approach and administrative practices variables are presented in Table 5.

Table 5.
The Results of the Regression Analysis to Predict Affective and Normative Commitment.

	Variable	B	SH	β
	Constant	1.31	.15	
A.C.	A.	.24	.06	.25*
	A.P.	.38	.07	.34*
	Constant	1.18	.18	
N.C.	A.	.18	.08	.17*
	A.P.	.39	.09	.31*

A.C.: $R = .57$ $aR^2 = .32$ $F_{2-461} = 112.76$ N.C.: $R = .46$ $aR^2 = .21$ $F_{2-461} = 64.64$ * $p < .01$

Table 5 shows that the approach and administrative practice variables together significantly influence the affective and normative commitment variables ($p < .01$). Furthermore, it is understood that the approach and administrative practice variables together explain 32.00% of affective commitment and 21.00% of normative commitment.

The Findings Regarding the Effect of Diversity Management on Organizational Citizenship Behaviors

The results of the multiple linear regression analysis regarding the prediction of organizational citizenship behaviors according to approach and administrative practices variables are given in Table 6.

Table 6.*The Results of the Regression Analysis to Predict Organizational Citizenship Behaviors.*

	Variable	B	SH	β
	Constant	2.42	.12	
O.C.B	A.	.22	.05	.28*
	A.P.	.22	.06	.26*

R= .52 aR²= .27 F₂₋₄₆₁= 88.72 *p<.01

Table 6 shows that the approach and administrative practice variables together significantly influence the organizational citizenship behaviors variable (P<.01). Furthermore, it is understood that the approach and administrative practice variables together explain 27% of the organizational citizenship behaviors variable.

Discussion, Conclusion & Implementation

This research demonstrated that approach of the teachers who work at secondary education institutions to diversity and the perception of them regarding administrative practices are at “good” levels. This result coincides with the research results of Karademir, Çoban, Devocioğlu, Karakaya and Yücel (2012) and Memduhoğlu (2007), but contradicts with the research results of Balyer and Gündüz (2010). In their research, Balyer and Gündüz (2010) determined that teachers’ perceptions regarding the administrative practices for diversity were at moderate levels. As Memduhoğlu (2007) indicated, the criticisms indicating that diversity is disregarded and ignored with mostly political rhetoric are unfair and irrelevant at least for educational organizations (high schools).

The results of this research indicate that the affective commitment levels of teachers are high, and their normative commitment levels are reasonably high. This result mostly coincides with the results of previous research which also revealed that the affective commitment levels of teachers are higher than their normative commitment levels (Altun, 2010; Başıyigit, 2009; Halis, 2010; Kaygısız, 2012; Kılıçoğlu, 2010; Mercan, 2006; Selamat, Nordin & Adnan, 2013; Uğurlu, Sincar & Çınar, 2013; Uslu & Beycioğlu, 2013). Studies conducted with business organizations also uncovered that affective commitment level is higher than normative commitment level (Sabuncuoğlu, 2007). On the other hand, research that determined the same level of affective and normative commitment of teachers exist as well (Sharif, Kanik, Omar & Sulaiman, 2011; Uğurlu et al., 2013).

The perceptions of the teachers who work at secondary education institutions regarding organizational citizenship behaviors appear to be high. A significant number of studies in the field also determined that the organizational citizenship behaviors of teachers are high (Altınkurt & Yılmaz, 2012; Korkmaz & Arabacı, 2013; Mercan, 2006; Polat, 2007; Polat & Celep, 2008; Somech & Ron, 2007; Uslu, 2011; Yılmaz, 2009; Yücel & Samancı, 2009; Zeinabadi & Salehi, 2011). However, some studies also found the organizational citizenship behaviors of teachers to be at a reasonable level (Bogler & Somech, 2004; Belogolovsky & Somech, 2009; Diapola & Moran, 2001; Gökmen, 2011).

The present research demonstrates that the approach for diversity and administrative practice variables together explain 32.00% of affective commitment and 21.00% of normative commitment. This result coincides with the findings reported by Yılmaz and Kurşun (2013), who conducted their research at schools; and the results indicated by Magoshi and Chang (2009), who carried out their research at business organizations. These findings show that diversity management is an important predictor of organizational commitment. Some other research also disclosed that race discrimination and affective commitment display a negative relationship (Triana et al., 2010). In this respect, Sanchez and Brock (1996) perceived discrimination as being influential on organizational commitment. Moving from these findings, it can be stated that respecting, tolerating, and utilizing diversity for the benefit of the organization, in short diversity management is an important factor on organizational commitment.

When diversity is valued in the work environment, the commitment of employees is expected to be high. Wilson et al., (2005) emphasizes that organizations should value diversity in order to be able to create higher commitment level. In a work environment where diversity is not recognized, not accepted, and/or postponed, it is very difficult for employees to develop high-level organizational commitment (Balyer & Gündüz, 2010). That is why, it is important that school principals who aim to have teachers with higher-level commitment to the school take diversity into consideration and furthermore, make benefit of diversity in administrative policies and practices.

The results of the study also reveal that the approach to diversity and administrative practice variables together explain 27.00% of the organizational citizenship variable. In literature, generally job satisfaction and organizational commitment are emphasized as the predictors of organizational citizenship behaviors (Organ & Ryan, 1995; Zeinabadi, 2010; Schappe, 1998). However, the findings of this research indicate that organizational citizenship behaviors are predicted also by diversity management apart from job satisfaction and organizational commitment.

Whether organizations manage diverse work environments effectively, they will pave the way for the opportunity that employees exhibit eager and voluntary behaviors that contribute to the success of the organization (Mamman et al., 2012). In this regard, it is very likely that diversity management has an impact on the organizational citizenship behaviors of employees. It appears to be natural that the employees who are not exposed to social exclusion and marginalization because of their differences such as gender, lifestyle, worldview, race, faith, and culture are more efficient and eager and therefore, exhibit extra behavioral efforts for their organization. Research show that perceived discrimination can significantly predict the organizational citizenship behaviors of employees (Ensher et al., 2001). In this regard, it is important for institutions not only to respect diversity of employees and take diversity as a natural feature of life, but also to take advantage of diversity.

Türkçe Sürüm

Giriş

Farklılıklar her birey ve örgüt için geçerli olabilen bir olgudur. Bu doğrultuda, farklılıkların üniversite ve okul gibi eğitim örgütleri için de geçerli bir olgu olduğu söylenebilir (Lumby & Coleman, 2007). Günümüzde eğitimciler de artan bir oranda farklılıklarla karşı karşıyadır (Balyer & Gündüz, 2010). Demografik değişimler, globalleşme, iş gücü farklılıkları, bireyselleşme gibi birçok etken eğitim kurumlarını da etkilemektedir (Scholten, Weheliye & Wolfram, 2009).

Eğitim örgütlerinde çalışanlar da farklı demografik, sosyal, kültürel ve bireysel özelliklere sahip olduğu için farklılıkların iş yaşamında oluşturabileceği sorunlar okullar için de geçerli olabilmektedir. Farklı özelliklere sahip çalışanların bir arada çalışmasının diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de önemli olduğu ve başarılı bir şekilde çalışanların yönetilmesi gerekliliği açıktır (Balay & Sağlam, 2004). Bu bakımdan, diğer alanlarda olduğu gibi farklılıkların eğitim örgütlerinde de etkili bir şekilde yönetilmesinin gerekliliği açıktır (Memduhoğlu, 2007). Bunun yanısıra, eşitlik ve kaliteli eğitim sağlama sürecinin bir bileşeni olarak da farklılıkları yönetmenin okullar için önemli olduğu söylenebilir (Ngema, 2009). Nitekim Güney Afrika Eğitim Bakanlığı tarafından farklılıkların yönetimini sürdürülebilir kaliteli eğitimin önceliği olarak görülmektedir (van Vuuren, van der Westhuizen & van der Walt, 2012).

Okulların ve üniversitelerin toplum ve öğrencilerine model olma gibi bir rolü (Lumby & Coleman, 2007) olduğu dikkate alındığında, eğitim kurumlarında farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekliliği açıktır. Kapsayıcı toplum modeli ortaya koymayı amaçlayan eğitim örgütlerinde yöneticiler/liderler farklılıkların yönetimini daha fazla dikkate almalıdırlar (Morrison, Lumby & Sood, 2006). Tek tip öğrenciler yetiştirmekten öte farklı ve eleştirel düşünen, hoşgörü sahibi, adil, sorunlara duyarlı ve üretici bireyler yetiştirmeyi amaçlayan okulların (Şişman, Güleş & Dönmez, 2010) öncelikli olarak kendi içinde farklılıkları iyi yönetmesi gerekmektedir. Zira farklılıkların hoşgörüyle değerlendirilmediği ve dolayısıyla yönetilemediği bir okul ortamında çalışanlar kadar öğrencilerin de okul ortamından etkilenmesi söz konusudur. Örneğin, kültürel olarak farklı olan öğrenciler kendi kişiliklerini güvende hissedersen daha iyi çalışabilirler (Sharma, 2005).

Farklılıklar örgütlerin en önemli ögesi olan çalışanları ve dahası örgütü farklı açılardan etkileyebilmektedir. Bu nedenle, farklılıklar dikkate alınmazsa örgütlere pahalıya mal olabilir. Bununla birlikte, örgütler farklılıkları doğru bir şekilde değerlendirdikleri ve yönettikleri ölçüde çok şey de kazanabilirler (Griffin & Moorhead, 2010). Farklılıklar ve farklılıkların yönetiminin birçok bireysel ve örgütsel çıktılarla bağlantılı olabileceği farklı araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Aksu, 2008; Balyer & Gündüz, 2010; Cox & Blake, 1991; Foxman & Easterling, 1999; Gilbert & Ivanchevich, 2001; Griffin & Moorhead, 2010; Memduhoğlu, 2007; Saxena, 2014; Thomas, 1990).

Farklılıkların yönetiminin etkisinin daha sağlıklı araştırılması, konuyla ilgili araştırmaların yapılmasıyla daha net ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, işletme örgütlerinde gerçekleştirilen araştırmalarda farklılıkların yönetiminin örgütsel performans (Choi & Rainey, 2010; Pitts, 2009), iş memnuniyeti (Pitts, 2010) ve örgütsel bağlılık (Magoshi & Chang, 2009) değişkenleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İşletme örgütlerinde olduğu gibi farklılıklarının yönetiminin etkili bir şekilde sürdürülmesi okul çalışanlarını da farklı noktalardan da etkileyebilir. Bu doğrultuda okullarda farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli ölçüde etkileyeceği düşünülmektedir.

Türkiye’de farklılıkların yönetiminin son yıllarda araştırmalara konu olması nedeniyle ilgili konunun öğretmenler üzerindeki etkisinin yeterince incelendiği söylenemez. Bu durum, ilgili konunun Türkiye’de teorik ve uygulamaya yönelik daha fazla incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir (Güleş, 2012). Bununla birlikte, farklılıkların yönetimine yönelik araştırmaların ulusal alanda ağırlıklı olarak işletme örgütlerinde gerçekleştirildiği ve yine salt farklılıkların yönetimi konusuna odaklandıkları görülmektedir

(Balyer & Gündüz, 2010; Çetin, 2009; Memduhoğlu, 2007). Bu kapsamda, okullarda farklılıkların yönetiminin öğretmenler üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu anlaşılmaktadır (Yılmaz & Kurşun, 2013). Bu nedenle, araştırmada farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin araştırılmasının ilgili alana ve literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetimi; bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verildiği bir iş ortamı oluşturmayı, oluşturulan bu ortamı korumayı; böylece bireylerin potansiyellerini artırmayı ve örgütün stratejik hedeflerine bireylerin katkılarını maksimum düzeye ulaştırmayı amaçlayan bir süreçtir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005). Kandola ve Fullertn (1998) de farklılıkların yönetimini bireylerin benzerlik ve farklılıklarına değer verildiği pozitif bir iş ortamı oluşturmayı hedefleyen bir süreç olarak görmektedirler (cited in Pedersen, Tywuschik & Gardey, 2008). Farklılıkların yönetimini bir süreç olarak değerlendiren Hubbard da (2004) farklılıkları planlamayı, organize etmeyi, yönlentmeyi ve desteklemeyi sürecin önemli unsurları olarak görür. Yine birçok araştırmacı tarafından farklılıkların yönetimi sürdürülebilir ve kontrol edilebilir bir süreç olarak değerlendirilmiş ve bu süreçte farklılıkları kontrol etmekten ziyade farklılık ve benzerliklere değer verilmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza & Gatto, 2002; Ngema, 2009; Rosado, 2006; Süral Özer, 2007; Thomas, 1990).

Farklılıkların yönetimine ilişkin sıklıkla kullanılan ortak bir tanım olduğu söylenemez. Bununla birlikte, yapılan tanımlarda farklılıkların yönetiminin bir süreç olduğu ve bu süreçte farklılıklara yönelik yaklaşım ve uygulamaların önemli etken olduğu anlaşılmaktadır. Yine araştırmalarda farklılıkların yönetimine ilişkin boyutlandırmalarda da ortak bir anlayış olmadığı görülmektedir (Choi & Rainey, 2010; Ergül & Kurtulmuş, 2014; Ngema, 2009). Bu araştırmada farklılıkların yönetimi yaklaşım ve yönetsel uygulama olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Yaklaşım boyutu, farklılıkları doğal kabul etme, önemseme, anlayışla karşılama, hoş görme gibi farklılıklara ilişkin tutumları, yaklaşımları ve bakış açılarını açıklar. Yönetsel uygulama boyutu ise farklılıkları nedeniyle öğretmenler arasında ayrımcılık yapılmaması, öğretmenlere önyargılı bir şekilde davranılmaması, öğretmenlerin farklılıklarından yararlanması, farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan anlaşmazlıklara çözüm üretilmesi gibi yönetsel uygulamaları içerir (Ergül & Kurtulmuş, 2014).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, genelde belirli bir örgütle kişilerin özdeşleşme ve bağlanma gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde tanımlanabilecek bağlılık, en az üç noktada kavramlaştırılır. Bunlar; örgütsel hedeflere ve değerlere güçlü bir inanç ve bunları kabul; örgüt adına önemli derecede çaba sarf etmeye isteklilik; örgütte üyeliği sürdürmeye (devam ettirmeye) yönelik güçlü bir arzudur (Porter, Steers & Boulian, 1973). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütten ayrılmasını daha az muhtemel hale getiren psikolojik bağ olarak değerlendirilebilir (Allen & Meyer, 1996).

Örgütsel bağlılık, amaçlar ve değerler bakımından bireyin rolüne ve örgütün salt araçsal değerinin dışında kendi iyiliği için bireyin örgütün amaç ve değerlerine partizan ve duygusal bağlılığı olarak da görülebilir (Buchanan, 1974). Esasında bağlılık çalışanların, örgütün amaçlarını benimsemeleri neticesinde örgüte bağlanmalarını ifade eder. Bu bağlamda, Liou da (2008) örgütsel bağlılığı tanımlamış ve bağlılığın çalışanın örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Yine, Liou (2008) örgütsel bağlılığın, zaman ve mekan ile sınırlı bir şekilde, örgüt ile birey arası etkileşim sonucu ortaya çıkan bir tavır, örgütün eylemlerine katkıda bulunma isteği ve örgüt ile iyi ilişkiyi sürdürme konusunda güçlü bir arzu içerdiğini belirtmiştir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlarda bağlılığın genel olarak çalışanın örgütü ile kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlandığı görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılıkla ilgili benimsenmiş ve ortak kanaate varılmış boyutlandırmanın yapıldığı söylenemez. Örgütsel bağlılığı, kimi araştırmacıların tek boyutlu (Mowday, Steers & Porter, 1979; Weiner, 1982) kimilerinin de çok boyutlu (Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986) olarak değerlendirdiği ve araştırmalarını bu çerçevede yürüttükleri görülmektedir. Bu araştırmada, örgütsel bağlılık duygusal ve normatif bağlılık olmak iki boyutta incelenmiştir. Allen ve Meyer'e göre (1996) duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşmeyi ve örgüte hissi bağlanmayı ifade ederken, normatif bağlılık örgüte yönelik zorunluluk duygusuna dayanır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsallaştırılmasına Katz'ın (1964) ekstra rol davranış kavramı ilham kaynağı olmuştur (cite in Bogler & Somech, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımında yer almayan ve çalışanlar tarafından gönüllü olarak sergilenen davranışlardır. Bu tür davranışlar belirlenen rol niteliklerinin ötesine geçen, bireye gruba ve örgüte örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirilen davranışlardır (Somech & Drach-Zahavy, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün formal kurallarının ötesine geçen ve resmi olarak tanımlanmayan/yazılmayan ekstra davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları genel iş performansı algısına uymaz; ancak örgüt için işlevseldir (Diapola & Hoy, 2005). Bu tür davranışlar formal olarak belirtilmez ve çalışanlardan beklenmez; ancak örgütün sorunsuz bir biçimde işleyişine katkıda bulunur (Diapola & Moran, 2001). Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışları resmi ödül sistemi tarafından tanımlanmayan ve örgütün etkililiğini artıran ekstra birey davranışları olarak tanımlanır (Organ, 1988 al. Organ, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışları/ekstra rol davranışı ile ilgili tanımlar dikkate alındığında, bu tür davranışların üç temel yönünün olduğu söylenebilir. İlk olarak, davranış istekli olmalıdır. Yani, ne role bağlı ne de resmi işin bir parçası olmamalıdır. İkincisi, ekstra rol davranışının çok boyutlu doğasını ortaya koyar. Üçüncüsü, örgüte örgütsel açıdan fayda sağlayan davranışlar burada temeldir (Somech & Drach-Zahavy, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalarda, kimi araştırmacıların tek (Dipola & Hoy, 2005); kimi araştırmacıların çok boyutlu (Somech & Drach-Zahavy, 2000) olacak şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarını inceledikleri görülmektedir. Bu araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışları tek boyutlu olarak incelenmiştir.

Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Farklılıkların yönetiminin örgüt ve çalışana birçok açıdan katkı sağlayabilir. Farklılıkların hoş karşılandığı ve kabul gördüğü bir ortamda çalışanların örgütsel bağlılıkları artabilir. Farklılıklara değer verildiğinde, örgütler yüksek bağlılık sağlayabilir (Wilson, Woods & Phal, 2005). Örgütsel bağlılık örgüt ile birey arası etkileşim sonucu ortaya çıkan bir tavrıdır (Liou, 2008). Farklılıkları nedeniyle örgütünde ötekileştirilen, yabancılaştırılan bir çalışanın örgütüne yönelik bağ geliştirmesi çok zordur. Araştırmalar algılanan ırki ayrımcılıkla duygusal bağlılığın negatif yönlü bir ilişki sergilediği görülmektedir (Triana, Garcia & Colella, 2010). Mamman, Kamoche ve Bakuwa (2012) kuramsal analizinde farklılık ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu vurgular. Dolayısıyla farklılıkların tanınmadığı ve kabul edilmediği bir çalışma ortamında çalışanların daha uzun süreli işte kalmaları, iş doyumlarının artması ve örgütlerine bağlılık geliştirmelerini beklemenin zor olacağı söylenebilir (Balyer & Gündüz, 2010; Memduhoğlu, 2011).

İş yerinde farklılıkların etkili bir şekilde yönetilememesi çatışma ve huzursuzluğa neden olabilir. Farklılıkları barındıran, farklı etnik kökenli ve çok kültürlü okullarda herkes benzer fikir, değer ve yaşam şeklini paylaşmadığı için çatışmalar ortaya çıkabilir (Burgess, 2012). Çalışanların huzursuz ve gergin olması onların özellikle duygusal bağlılık düzeylerine olumsuz etki edebilir. Zira duygusal bağlılık, örgütle

özdeşleşmeyi ve örgüte hissi bağlanmayı ifade eder (Allen & Meyer, 1996). Örgütsel bağlılık işgörenlere eyleme geçmeden önce deneyimlerini düşünmelerini sağlar (Mamman et al., 2012). Bu bağlamda, olumsuz deneyimlere sahip bireylerin örgütsel bağlılıklarının önemli ölçüde olumsuz etkileneceği ifade edilebilir.

Günümüz yöneticileri sadece iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırmakla ilgilenmemeli; aynı zamanda iş görenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmakla da ilgilenmelidirler (Luthans, 2011). Daha güçlü örgütsel vatandaşlık davranışlarının nasıl geliştirileceğini öğrenmek daha üretken okulları ortaya çıkaracak öğretmenlerin gelişimine katkı sağlayacaktır (Diapola & Tschannen-Moran, 2001). Okul müdürleri normal davranışlardan ziyade ekstra rol davranışlarının farkında olmalıdırlar. Çünkü ekstra rol davranışları diğer öğretmenler, öğrenciler ve okulun tamamı için büyük avantaj taşır (Bogler & Somech, 2004). Yüksek performanslı örgütler, resmi görevleri ötesinde diğer görevlerini başarılı bir şekilde yerine getiren çalışanlara güvenirliler (Khalid, Jusoff, Othman, İsmail & Abdulrahman, 2010).

Örgütler, farklılıkları etkili şekilde yönettikleri zaman işgörenler örgütün başarısına katkı sunan istekli davranışlar gösterebilirler (Mamman et al., 2012). Farklılıkların hoş görüldüğünü fark eden iş görenler daha çok gönüllü ve istekli davranışlar sergileyebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllülük esasına dayalı davranışlar olduğu için çalışanın kendini rahat hissettiği ve farklılıklarına saygı duyulduğu ortamlarda bu tür davranışların daha fazla görüleceği söylenebilir.

Farklılıklar etkili yönetilmediğinde örgütlerde adaletsizlik, ayrımcılık, ötekileştirme gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Ayrımcılığın olduğu iş ortamlarında çalışanların örgütsel bağlılık ve dahası gönüllü davranışlar sergilemesini düşünmek iyimser bir yaklaşım olacaktır. Araştırmalar, çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel bağlılıklarının pozitif ilişkili olduğu göstermektedir (Hendrix, Robbins, Miller & Summers, 1998). Findler, Wind ve Mor Barak (2007) prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ensher, Grant-Vallone ve Donaltson (2001) araştırmasında ayrımcılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarını olarak yordadığını ortaya koymuştur. Moorman da (1991) örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmalardan da anlaşıldığı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların kendini rahat hissettiği ve onlara adil davranıldığı ortamlarda daha fazla görülür (Ensher et al., 2001).

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemektir. Bu bağlamda, aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

1. Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi var mıdır?
2. Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi var mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Bu modelin amacı, var olan durumu ortaya koymak, betimlemektir (2006).

Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim döneminde Diyarbakır ili Anadolu liselerinde görevli 1088 öğretmen oluştururken; örneklemini ise tabakalı örneklem alma yöntemiyle belirlenen 464 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma örnekleminin %65.30'u erkek, %34.7'si kadın; %61.9'u evli, 35.6'sı

bekar; %55.8'i sendikaya üye, %41.8'i üye değildir. Araştırma yapılan okulların %41.8'i il merkezinde %58.2'si ise ilçelerde bulunmaktadır. Örneklemen belirlenmesinde tabakalı örneklem alma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem temelinde, ilk işlem Diyarbakır ili genelinde (bünyesinde genel Anadolu lisesi barındıran) 11 ilçede (tabakada) Anadolu liselerinde görevli öğretmen sayılarını tespit etmek olmuştur. Akabinde, her bir tabakadaki öğretmen sayısı Diyarbakır ili genelindeki öğretmen sayısına (1088) bölünerek her bir tabakanın (ilçe) ağırlığı bulunmuştur. Daha sonra, toplam örneklem sayısı ile her bir tabakanın ağırlığı çarpılarak her bölgeden seçilecek öğretmen sayısı belirlenmiştir. Bu işlemlere ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir

Tablo 1.
Örneklem Belirlemeye İlişkin Sayısal Veriler.

İlçeler	Öğretmen sayısı	Tabakaların ağırlığı	%5.00 örneklem hatasına göre	Alınan örneklem sayısı
Kayapınar	45	.04	12	34
Bağlar	94	.09	25	46
Sur	15	.01	5	13
Yenişehir	502	.46	134	177
Çermik	44	.04	12	21
Çınar	20	.02	5	10
Dicle	28	.03	7	13
Bismil	94	.09	25	43
Eğil	18	.02	5	11
Ergani	108	.10	29	50
Silvan	120	.11	32	46
Toplam	1088	1,00	291	464

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmen sayısının en fazla olduğu ilçenin (tabakanın) Yenişehir ilçesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, Yenişehir ilçesinin tabaka ağırlık değerinin diğer tabakalara göre yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, tabakalardan alınan örneklem sayısının %5 hata oranına göre belirlenmiş örneklem sayısından fazla olduğu da anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği:

Farklılıkların yönetimi ölçeği Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ergül ve Kurtulmuş (2014) ölçeğin yapı geçerliğini Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile incelemişlerdir. Bu incelemede, ölçeğin faktör özdeğeri 1'den büyük olan iki faktörde toplandığı saptanmıştır. Birinci faktör, toplam varyansın % 32.48'ini ve ikinci faktör ise % 25.24'ünü açıklamaktadır. İki faktör, toplam varyansın % 57.72'sini açıklamaktadır. Ölçeğin boyutları yaklaşımlar (Y.) ve yönetsel uygulamalar (Y.U.) olmak üzere adlandırılmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin genelini Cronbach Alpha değeri .94'tür.

Bu araştırmada, ölçeğin iki boyutuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA'da Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/df), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI), Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (RMSEA) ve Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (SRMR) değerleri belirlenmiştir. DFA sonrası, ölçeğin uyum indeksleri incelenmiş ve uyum indeksi değerlerinin χ^2/df (2.91), CFI (.98), NFI (.96) ve SRMR (.05), için "iyi" ve RMSEA (.08) için "kabul edilebilir" değerlerde olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, Cronbach Alfa değeri ölçeğin geneli için .94, yaklaşım boyutu için .91 ve yönetsel uygulama boyutu için .88 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği:

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği araştırmanın amacına uygun bir şekilde, Sheau-yuen Yeo (2006) ile Diapola ve Hoy'un (2005) ölçeklerinden uyarlanan maddeler doğrultusunda geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan üç madde Diapola ve Hoy'dan (2005); beş madde Sheau-yuen Yeo'nun (2006) örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinden uyarlanmıştır. 2 madde ise araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliği çalışması AFA ile gerçekleştirilmiş olup ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu ve toplam varyansın % 54.68'ini açıkladığı görülmüştür. Ölçek 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, iki yarı güvenirlik katsayı değerine de bakılmış olup bu değer .84 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği:

Örgütsel bağlılık ölçeği, Meyer ve Allen (1997) ile Mowday vd., (1979) tarafından geliştirilen ölçek doğrultusunda geliştirilmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık duygusal ve normatif bağlılık olarak incelendiğinden, ölçek iki yapıya olabilecek şekilde öngörülmüştür. Ölçek maddeleri bu doğrultuda belirlenmiştir. Duygusal bağlılık olarak belirlenen birinci boyutun ölçek maddeleri Mowday vd., (1979); normatif bağlılık olarak öngörülen ikinci boyutun ölçek maddeleri Meyer ve Allen'in (1997) örgütsel bağlılık ölçeğinden uyarlanmıştır.

Ölçeğin öngörülen iki boyutunun doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla DFA yapılmıştır. DFA sonrası ortaya çıkan modelin uyum indeksi değerlerinin χ^2/df (2.95), SRMR (.03), NFI (.98), CFI (.99) "iyi" ve RMSEA (.06), "kabul edilebilir" değerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, ölçeğin uyum ölçütlerinin standart değerler aralığında olduğu ve dolayısıyla ölçeğin iki faktörlü yapıyı ölçtüğünün doğrulandığı söylenebilir. Ölçek 9 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca, Cronbach Alpha değeri ölçeğin genelinin .85, D.B. boyutta .85 ve N.B. boyutta .79 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Analize başlamadan önce ölçeklerden elde edilen verilerin çok değişkenli istatistik tekniklere ilişkin varsayımları karşılayıp karşılamadığına bakılmıştır. Zira çok değişkenli istatistik yapılmak isteniyorsa bir takım varsayımların karşılanması gerekmektedir. Bu varsayımlar tek değişkenli normal dağılım, uç değerler, çok değişkenli normallik dağılımı, doğrusallık ve çoklu doğrusal bağıntının olmamasıdır. Ölçeklerden elde edilen verilerin tek değişkenli normallik dağılımlarıyla ilgili çarpıklık ve basıklık değerlerine de bakılmış ve sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.

Araştırma Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Yaklaşımlar	-.21	-.72
Yönetimsel uygulamalar	-.27	-.55
Duygusal bağlılık	-.21	-.72
Normatif bağlılık	-.30	-.69
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	-.43	-.78

Tablo 2 incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık katsayısının ± 1 aralığında kaldığı anlaşılmaktadır. Çarpıklık ve basıklık katsayısının ± 1 aralığında kalması, puanların normalden önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2011; Küçüksille, 2008).

Verilerin uç değere sahip olup olmadığına Mahalanobis uzaklığı ile bakılmıştır. Mahalanobis uzaklık değerinde iki bağımlı değişken için kritik değer 13,82'dir. Bu değer üstündeki Mahalanobis değerleri uç değer olarak kabul edilmekte ve analizden çıkarılmaktadır (Pearson ve Hartley, 1958 cite in Akbulut, 2010). Araştırmada Mahalanobis değerlerinden biri (17.01) kritik değer üstünde olduğu için analizden

çıkarılmıştır. Bu durumda, veri setinde ilgili değeri belirtilen anket çıkarılarak verilerdeki uç değerler temizlenmiştir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2014). Normallik dağılımı ve doğrusallığın belirlenmesinde ise Scatter Plot Matrix'ine bakılmıştır. Scatter Plot Matrix'inde her bir değişken çiftinin saçılma diyagramlarının elips şeklinde olması hem normalliğin hem de doğrusallığın sağlandığı anlamına gelir (Mertler & Vannatta, 2005 cite in Çokluk et al., 2014). İkili değişken kombinasyonlarının elips şeklinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle, verilerin çoklu normal dağılımı ve doğrusallığı sağladığı söylenebilir.

Regresyon analizinde diğer önemli bir unsur da yordayan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntının olmamasıdır. Bir başka ifade ile yordayan değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının .90 üzeri olmamasıdır (Pallant, 2010 cite in Akbulut, 2010). Bazı kaynaklar yordayan değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı .80 üzerinde olduğunda da çoklu doğrusal bağıntı olabileceğini vurgulamaktadırlar (Büyüköztürk, 2011). Bu araştırmada yordayan değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı .83 olarak tespit edilmiştir. Bu itibarla, çoklu doğrusal bağıntı sorunu olabilme ihtimaline binaen Durbin-Watson ve tolerans değerine bakılmıştır. Durbin-Watson değeri 1.62 ve tolerans değeri ($1-R^2$) .67 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler yordayan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı olmadığını ortaya koymaktadır (Akbulut, 2010; Büyüköztürk, 2011). Bu sonuçlar doğrultusunda, verilerin regresyon analizi için uygun olduğu söylenebilir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin (farklılıkların yönetimi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ölçekleri) puanlamasında kullanılan değer aralıkları ve ifade ettikleri düzeyleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.
Ölçekten Alınan Puan Ortalamaları ve Düzeyleri.

Değer Aralıkları	Düzy		
	FY	ÖB	ÖVD
1.00-1.80	Çok kötü	Çok düşük	Çok düşük
1.81-2.60	Kötü	Düşük	Düşük
2.61-3.40	Kısmen iyi	Kısmen yüksek	Kısmen yüksek
3.41-4.20	İyi	Yüksek	Yüksek
4.21-5.00	Çok iyi	Çok yüksek	Çok yüksek

F.Y.: Farklılıkların yönetimi Ö.B.: Örgütsel bağlılık Ö.V.D: Örgütsel vatandaşlık davranışları

Bulgular

Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistik Bulgular

Farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları verilerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma (Sd) değerlerinin yanısıra değişkenler arası korelasyon değerleri incelenmiş olup sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.
Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik ve Korelasyon Değerleri.

Değişkenler	\bar{X}	Sd	1	2	3	4	5
Yaklaşım	3.49	.94	-	.83**	.54**	.43**	.43**
Yönetimsel uygulamalar	3.53	.83	-	-	.56**	.46**	.46**
Duygusal bağlılık	3.54	.92	-	-	-	.69**	.56**
Normatif bağlılık	3.25	1.04	-	-	-	-	.34**
Örgütsel vatandaşlık davranışları	3.25	1.04	-	-	-	-	-

** $p < .01$

Tablo 4'te, değişkenlerin birbirleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkili oldukları görülmektedir. Ayrıca, yaklaşım ve yönetimsel uygulamaların iyi, duygusal bağlılığın yüksek ve normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının kısmen yüksek düzeyde olduğu da anlaşılmaktadır.

Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Bulgular

Yaklaşım ve yönetsel uygulamalar değişkenine göre duygusal ve normatif bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

Duygusal ve Normatif Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	SH	β
Sabit	1.31	.15	-
Yaklaşım	.24	.06	.25*
Yönetsel uygulama	.38	.07	.34*
Sabit	1.18	.18	-
Yaklaşım	.18	.08	.17*
Yönetsel uygulama	.39	.09	.31*

D.B. için $R=.57$, $dR^2=.32$, $F=112,76$ N.B. için $R=-.46$, $dR^2=.21$, $F=64.64$ * $p<.01$

Tablo 5’te, yaklaşım ve yönetsel uygulama değişkenlerinin birlikte duygusal ve normatif bağlılık değişkenini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($P<.01$). Ayrıca, yaklaşım ve yönetsel uygulama değişkenlerinin birlikte duygusal bağlılığın %32’sini; normatif bağlılığın %21’ini açıkladığı da anlaşılmaktadır.

Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine İlişkin Bulgular

Yaklaşım ve yönetsel uygulamalar değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordanmasına İlişkin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	SH	β
Sabit	2.42	.12	-
Yaklaşım	.22	.05	.28*
Yönetsel uygulama	.22	.06	.26*

$R=-.52$, $R^2=.27$, $F=88.72$ * $p<.01$

Tablo 6’da, yaklaşım ve yönetsel uygulama değişkenlerinin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($P<.01$). Ayrıca, yaklaşım ve yönetsel uygulama değişkenlerinin birlikte örgütsel vatandaşlık değişkeninin %27’sini açıkladığı da anlaşılmaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin farklılıklara yönelik yaklaşım ve yönetsel uygulamalara ilişkin algılarının “iyi” düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuç Karademir, Çoban, Devocioğlu, Karakaya ve Yücel (2012) ile Memduhoğlu’nun (2007) araştırma sonuçları örtüşürken Balyer ve Gündüz’ün (2010) araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Balyer ve Gündüz (2010) araştırmasında, öğretmenlerin farklılıklara yönelik yönetsel uygulamalara ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Okullarda farklılıkların yönetiminin iyi düzeyde olması, Memduhoğlu’nun (2007) da belirttiği gibi, daha çok politik söylemlerle farklılıkların yok sayıldığı, göz ardı edildiği şeklindeki eleştirilerin en azından eğitim örgütleri (liselerde) açısından haksız ve yersiz olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek; normatif bağlılık düzeylerinin kısmen yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç ilgili literatürdeki araştırma

sonuçlarıyla ağırlıklı olarak benzerlik göstermektedir. Araştırmalarda öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin normatif bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir (Altun, 2010; Başığit, 2009; Halis, 2010; Kaygısız, 2012; Kılıçoğlu, 2010; Mercan, 2006; Selamat, Nordin & Adnan, 2013; Uğurlu, Sincar & Çınar, 2013; Uslu & Beycioğlu, 2013). İşletme örgütlerinde yapılan araştırmalarda da duygusal bağlılığın normatif bağlılık düzeyinden daha yüksek çıktığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2007). Bununla birlikte, öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının aynı düzey olarak saptandığı araştırmalar da mevcuttur (Sharif, Kanik, Omar & Sulaiman, 2011; Uğurlu et al., 2013).

Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. İlgili alanda yapılmış birçok araştırmada da öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Altınkurt & Yılmaz, 2012; Korkmaz & Arabacı, 2013; Mercan, 2006; Polat, 2007; Polat & Celep, 2008; Somech & Ron, 2007; Uslu, 2011; Yılmaz, 2009; Yücel & Samancı, 2009; Zeinabadi & Salehi, 2011). Bununla birlikte, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının orta düzeyde olduğunu gösteren araştırmalara rastlamak da mümkündür (Bogler & Somech, 2004; Belogolovsky & Somech, 2009; Diapola & Moran, 2001; Gökmen, 2011).

Araştırmada farklılıklara yönelik yaklaşım ve yönetsel uygulama değişkenlerinin birlikte duygusal bağlılığın %32.00'sini; normatif bağlılığın %21.00'ini açıkladığı görülmüştür. Yılmaz ve Kurşun'un (2013) okullarda, Magoshi ve Chang'in (2009) işletme örgütlerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları da aynı yönde olup farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığın önemli yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Yine araştırmalarda, ırkı ayrımcılıkla ilgili duygusal bağlılığın negatif yönlü bir ilişki sergilediği görülmektedir (Triana et al., 2010). Bu kapsamda, Sanchez ve Brock da (1996) algılanan ayrımcılığın örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırma ile ilgili literatür birlikte değerlendirildiğinde, farklılıklara saygı duyulmasının, farklılıkların hoş karşılanmasının ve farklılıkların örgüt yararına değerlendirilmesinin kısaca farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Çalışma ortamında farklılıklara değer verildiği takdirde, çalışanların bağlılıklarının yüksek olması beklenir. Wilson vd., (2005) örgütlerin yüksek bağlılık oluşturabilmeleri için farklılıklara değer verilmesinin gerekliliğini vurgular. Farklılıkların tanınmadığı, kabul edilmediği, ötelendiği bir çalışma ortamında çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık geliştirmeleri çok zordur (Balyer & Gündüz, 2010). Bu nedenle, öğretmenlerin okula bağlılıklarını yüksek düzeyde olmasını amaçlayan okul yöneticilerinin farklılıkları dikkate almalarının ve dahası yönetim politika ve uygulamalarında farklılıklardan yararlanmalarının önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmada farklılıklara yönelik yaklaşım ve yönetsel uygulama değişkenlerinin birlikte örgütsel vatandaşlık değişkeninin %27.00'sini açıkladığı da anlaşılmaktadır. İlgili literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak genelde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde durulmaktadır (Organ & Ryan, 1995; Zeinabadi, 2010; Schappe, 1998). Ancak, mevcut araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılık dışında farklılıkların yönetimi tarafından da yordandığı görülmektedir.

Örgütler, farklı iş çevrelerini etkili şekilde yönettikleri takdirde, çalışanların örgütün başarısına katkı sunan istekli ve gönüllü davranışlar gösterebilmelerinin önünü açmış olurlar (Mamman et al., 2012). Bu bağlamda, farklılıkların yönetimin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Cinsiyet, yaşam şekli, dünya görüşü, ırk, inanç, kültür gibi farklılıklarından dolayı sosyal dışlanmaya ve dahası ötekileştirilmeye maruz kalmayan çalışanların daha etkili, istekli olmaları ve dolayısıyla kurum adına ekstra davranışlar ortaya koymalarının doğal olduğu söylenebilir. Araştırmalarda algılanan ayrımcılığın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir (Ensher et al., 2001). Bu bağlamda, kurumların çalışanların farklılıklarına saygı duyması ve farklılıkları doğal kabul etmesi ve dahası farklılıklardan istifade etmesinin önemli olduğu ifade edilebilir.

References

- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. Unpublished doctorate dissertation, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (3), 1833-1852.
- Altun, G. (2010). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Unpublished master's thesis, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 31-46.
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Barutçugil, İ. (2007). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başığit, F. (2009). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi*. Unpublished master's thesis, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Bayram, L. (2007). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Belogolovsky, E. & Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*, 26, 914-923.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14, 533-546.
- Burgess, S. F. (2012). Group identity, deliberative democracy and diversity in Education. *Educational Philosophy and Theory*, 44 (5), 480-499.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Choi, S. & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70 (1), 109-121.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, B. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları* (2nd. Eds.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Diapola, M. & Moran, M. T. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11.

- Diapola, M. F. & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88 (3), 35-44.
- Engelberg, T., Zakus, D. H., Skinner, J. L. & Campbell, A. (2012). Defining and measuring dimensionality and targets of the sport volunteers. *Journal of Sport Management*, 26, 192 – 205.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 53-72.
- Ergül, H. F. & Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 298-312.
- Findler, L., Wind, L. H., & Mor Barak, M. (2007). The Challenge of workforce management in a global society. *Administration in Social Work*, 31 (3), 63-94, doi: 10.1300/J147v31n03_05
- Foxman, E. & Easterling, D. (1999). The Representation of diversity in marketing principles texts: An exploratory analysis. *The Journal of Education For Business*, 74 (5), 285-288.
- Gilbert, J. A. & Ivanchevich, J. M. (2001) Effects of diversity management on attachment. *Journal of Applied Social Psychology*, 3 (7), 61-76.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin algıları*. Unpublished master's thesis, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. South Western: Cengage Learning.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5 (8), 615-628.
- Halis, M. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş güçlüklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (26), 252-256.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J. & Summers, P.T. (1998). Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (4), 611-632.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's pocket guide to diversity management*. Published By: Harward Press. 22 Amherst Road Amherst. U.S. and Canada.
- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y. & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and their impact on teachers' organizational commitment: A Study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (7), 1745–1784.
- Karademir, T., Çoban, B., Devocioğlu, S. Karakaya, Y. E. & Yücel, A. S. (2012). Güzel sanatlar ve spor lisesi yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşleri. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 61-75.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (16. Basım). Ankara: Alkım Yayınları.
- Kaygısız, A. G. (2012). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karara katılma durumları arasındaki ilişki*. Unpublished master's thesis, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Khalid, S. A., Jusoff, H. K., Othman, M., İsmail, M. & Abdulrahman, N. (2010). Organizational citizenship behavior as a predictor of student academic achievement. *International Journal of Economics and Finance*, 2 (1), 65-71.
- Kılıçoğlu, G. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Unpublished master's thesis, Ege Üniversitesi, İzmir.

- Knouse, S. B. (2008). *Issues in diversity management*. (DEOMI-Report 08-04). Patrick Air Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute.
- Korkmaz, C. & Arabacı, İ. B. (2013). İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları (Malatya İli Örneği). *İlköğretim Online*, 12 (3), 770-783.
- Küçüksille, E. (2008). Parametrik Hipotez Testleri. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Editor: Şeref Kalaycı). Ankara: Asil yayıncılık.
- Lumby, J. & Coleman, M. (2007). Introduction: Diversity, leadership and education. Retrieved April 10, 2013 from http://www.sagepub.com/upm-data/14398_Lumby_Chapter_1.pdf
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Magoshi, E. & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44, 31-40.
- Maldonado, R. W., Dreachlin, J. L., Dansky, K.H., Souza, G D. & Gatto, M. (2002). Racial/Ethnic diversity management and cultural competency: The case of pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 47 (2), 111-124.
- Mamman, A., Kamoche, K. & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22, 285-302.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. Unpublished doctorate dissertation, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 37-53.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık*. Unpublished master's thesis, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Meyer, J. P. & Allen, N. L. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*. Newbury Park. CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three- component conceptualization of organizaional commitment. *Human Resource Management Reivew*, 1 (1), 61-89.
- Moorman, R. H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Morrison, M., Lumby, J. & Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration and Leadership*, 34 (3), 277-295.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Ngema, J. A. (2009). *An investigation of the role of the primary schools principals in managing diversity*. Unpublished Master's disertation, University of Zululand.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10* (2), 85-92.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*, 775-801.
- Pedersen, E. R., Tywuschik, S. & Gardey, G. S. (2008). *Diversity Management in Business Schools: Emerging Trends New Priorities an Good Practices*. European Academy of Business in Society (EABIS).
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review, 69* (2), 328-338.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Unpublished doctorate dissertation, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54*, 307-331.
- Porter L. W., Steers R. M. & Boulian P. V. (1973). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. Retrieved April 10, 2013 from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099485.pdf>
- Rosado, C. (2006). What do we mean by "Managing diversity"? *Workforce Diversity, 3*, 1-15.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış, 7* (2), 613-628.
- Sanchez, J., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: Is diversity management a luxury or a necessity? *Academy of Management Journal, 39* (3), 704-719.
- Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance, 11*, 76-85.
- Schappe, S. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology, 123* (3), 277-290.
- Scholten, C. L., Weheliye, A. J. & Wolfram, A. (2009). Institutionalisation of gender and diversity management in engineering education. *European Journal of Engineering Education, 34* (5), 447-454.
- Selamat, N., Nordin, N. & Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: the effect of transformational leadership behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 90*, 566-574.
- Sharif, S., Kanik, S., Omar A. T. & Sulaiman, S. (2011). The relationship between teachers' empowerment and teachers' organizational commitment in rural secondary schools. *The International Journal of Learning, 17* (12), 246-267.
- Sharma, S. (2005). Multicultural education: Teachers' perceptions and preparation. *Journal of College Teaching and Learning, 2* (5), 53-63.
- Sheau-yuen Yeo, M. A. (2006). *Measuring organizational climate for diversity: A construct validation approach*. Unpublished doctorate dissertation, The Ohio State University.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-rol behavior. *Teaching and Teacher Educaiton, 16*, 649-659.
- 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.

- Süral Özer, P. (2007). *Çeşitliliği yeniden düşünmek ve çeşitliliklerin yönetimi*. Türkiye'de işletmecilikte yeni perspektifler (Ed: M. Kurt & S. Bayraktaroğlu). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M., Güleş, H. & Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 167-182.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. 68.
- Triana, M., García, M. F. & Colella, A. (2010) Managing diversity: How organizational efforts to support diversity enhance affective commitment and reduce turnover intent for employees who experience discrimination at work. *Personnel Psychology*, 63, 817-843.
- Uğurlu C. T., Sincar, M. & Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 434-448.
- United States Government Accountability Office. (2005). *Diversity management: expert-identified leading practices and agency examples. report to the ranking minority member, committee on homeland security and governmental affairs*. U.S. Senate. Gao- 05-90. Retrieved May 17, 2015 from <http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf>.
- Uslu, B. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki*. Unpublished master's thesis, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Uslu, B. & Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 323-345.
- Van Vuuren, H. J., Van Der Westhuizen, P. C. & Van Der Walt, J. L. (2012). The management of diversity in schools — A balancing act. *International Journal of Educational Development*, 32, 155-162.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wilson, M., Woods, P. & Phal, L. (2005). Effective diversity management of expecting and new parents. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 5, 1-8.
- Yılmaz, E. & Kurşun, A. T. (2013). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okullardaki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-14.
- Yılmaz, E. (2009). İlköğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi. *İlköğretim Online Dergisi*, 8 (2), 476-484.
- Yücel, C. & Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.
- Zeinabadi H. & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472- 1481.

