

## Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetme Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.734066

\*

Devran Temel\* – Aynur B.Bostancı\*\*

\* Şube Müdürü, Milli Eğitim Müdürlüğü, Manisa /Türkiye

E-Posta: [devran\\_temel\\_78@hotmail.com](mailto:devran_temel_78@hotmail.com)

ORCID: [0000-0001-8629-0114](https://orcid.org/0000-0001-8629-0114)

\*\* Doç. Dr. Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Uşak/ Türkiye

E-Posta: [aynur.bozkurt@usak.edu.tr](mailto:aynur.bozkurt@usak.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-7927-6063](https://orcid.org/0000-0002-7927-6063)

### Öz

*Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki durumunu ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Uşak ilinde görev yapan öğretmenler, örneklemini ise 557 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabılır örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırma verileri "Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği" ve "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği" ile toplanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi, Pearson Momentler Çarpımı Katsayısı ve Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerini yüksek düzeyde bulmaktadırlar. Okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerine yönelik öğretmenlerin algıları, görev yaptıkları okul düzeyi açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yine araştırmaya göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri düşüktür. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul düzeyine bağlı olarak örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, okul müdürlerinin farklılıkları yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin tespit edilmesidir. Son olarak araştırmada, okul müdürlerinin farklılıkları yönetim becerilerinin ilkökul ve ortaokul-larda öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı, liselerde yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıkların yönetimi, öğretmenler arasındaki farklılıklar, örgütsel sinizm

<sup>1</sup> Bu makale, Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde ikinci yazarın danışmanlığında yürütülen aynı konulu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

# The Relationship Between School Administrators 'Differences Management Skills and Teachers' Organizational Cynicism Levels

\*

## Abstract

*The aim of this research is to reveal the relationship between school administrators' ability to manage differences and teachers' organizational cynicism levels. The research is in relational survey model. The universe of the research consists of teachers working in the city of Uşak in the 2018-2019 academic year and the sample is 557 teachers. Easily accessible sampling method was used in the research. In the study, the data were collected with "The Scale of School Administrators' Competencies in Managing the Differences Between Teachers" and "The Organizational Cynicism Scale for Teachers". In analyzing the data, arithmetic mean, one-way variance analysis, Pearson Moments Product Coefficient and Multiple Regression Analysis were used. According to the results of the research, teachers find high the school management skills of school administrators. Teachers' perceptions of school administrators' ability to manage differences show a significant difference in terms of the level of school they work. Again, according to the research, the organizational cynicism of teachers is low. Teachers' organizational cynicism levels differ depending on the level of schools they work at. Another result of the research is to determine a negative and moderately significant relationship between school administrators' management skills and teachers' organizational cynicism levels. Finally, in the research, it was concluded that school administrators' differences management skills significantly predicted the levels of organizational cynicism of teachers in primary and secondary schools, but not in high schools.*

**Keywords:** Diversity management, differences among teachers, organizational cynicism

## Giriş

Örgütlerdeki çalışanlar, birbirinden farklı özelliklere sahiptirler. Çalışanların farklılıklarını fark eden, kabul eden, yöneten ve bu farklılıklardan yararlanan örgütlerin başarılı olması kaçınılmazdır. Çetin ve Bostancı'ya (2011) göre çalışanları hakkında bilgiye sahip olan, onların kişiliklerine saygı gösteren, gelişmelerine, yetişmelerine fırsat veren örgütler diğerlerine göre daha mükemmel işlemektedir. Sürekli değişimin yaşandığı dünyada, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi kendini örgütüyle özdeşleştirebilen çalışanlarına bağlı olduğu kabul edilen bir gerçektir. Bu gerçeği gören yöneticiler, çalışanların örgüte sağlayacağı yararları fark edip, çalışanların farklı yeteneklerini değerlendirmeyi ve bu farklılıklardan faydalanmayı benimsemektedirler (Aksu, 2008; Çakır, 2011; Çako, 2012; Çelik ve Keskinlikç-Kara, 2019; Öncer, 2004; Memduhoğlu, 2007; Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Yılmaz, 2016)

Örgütlerde farklılıkların desteklenmesi, örgütlerin amaçlarına yönelik hedef ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için önemlidir. Farklılıkların yönetimi, örgütte çalışanların farklılıklarını örgüt yararına kullanmayı amaç haline getiren bir yönetim biçimi olarak görülmektedir (Baruçugil, 2010 ; Eren, 2004; Gökçen ve Çavuş, 2014; Öncer, 2004; Tozkoparan ve Vatanserver, 2011; Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007). Baruçugil (2010) farklılıkların yönetiminin amacını, çalışanların farklılıklarından kaynaklanan yeteneklerini örgütün ortak amaçlarına ulaşma doğrultusunda kullanmayı sağlamak olarak açıklamaktadır.

Farklılıkların yönetimi, örgütlerde temelde insan hakları ve ayrımcılığa karşı oluşturulan olumlu eylem ve eşitlikçi yaklaşımdır. Farklılıkların yönetimi, 1960'ların başında Amerika'da ortaya çıkan eşitlikçi yaklaşıma yönelik yasal uygulamalarla önemli görülmeye başlanmıştır. Bu uygulamaların amacı, örgütlerde çalışanların bireysel özellikleri nedeniyle ayrımcılığa uğramadan eşit muamele görmesini içermektedir. 1960-1970 yıllarında örgüt yönetimi anlayışında etkili değişiklikler yapan örgüt sayısı az olsa da, 1980'li yıllardan sonra bu anlayış milletlerarası ve çok uluslu örgüt yapılanmalarıyla yaygınlaşmıştır. R. Roosevelt Thomas 1990 "farklılıkları yönetmek" kavramını icat eden kişi olarak anılmaktadır. Son yüzyılda küreselleşen dünya ile birlikte örgütlerdeki benzer demografik yapılar, farklılıklara sahip yapılara dönüşmüştür. Bu demografik değişikliklerin çatışma ve ay-

rımcılık hareketlerine neden olmaması için "farklılıkların yönetimi" kavramı ortaya atılmıştır (Balay ve Sağlam, 2004; Öncer, 2004; Memduhoğlu, 2008, Sürgevil ve Budak, 2008).

Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmelerinin ve ilerleyebilmelerinin yolu, farklılıkları örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaktan, yani farklılıkların yönetilmesinden geçmektedir. Örgütte öncelikle farklılıkların neler olduğu tanımlanmalı ve bu farklılıkları etkin yönetebilme yolları üzerinde durulmalıdır. Farklılıkların yönetimi, örgüt çalışanlarının farklılıklarını ve benzerlikleri onaylayıp bunlardan yararlanmayı barındıran değerlerin yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı ve örgüt için hedef belirleyerek fark ve katma değer yaratan bir yönetim sürecinin kullanılması ve geliştirilmesidir (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008; Sürgevil ve Budak, 2008). Farklılıkların yönetildiği örgütlerde insanlar birbirine yakınlaşmakta, ortak değerler yaratılarak çalışanların birbiriyle iletişim kurmaları sağlanmaktadır. Farklılıkların yönetilmesi örgütlerde karşılıklı güven duygusunun artmasını ve örgüt içi sağlıklı iletişimin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Farklılıkların yönetilmesinde amaç, gruptaki sosyal farklılıkları bir ön yargı ve çatışma olmadan yönetmek, çatışmacı durumları azaltmak ve çalışanlara ve örgütlere katkı sağlamaktır (Eren, 2004; Barutçugil, 2007; Öncer, 2004). Farklılıkların yönetim süreci farklılıkları fark etme, farklılıkları kabullenme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarında ele alınabilmektedir. Farklılıkları yönetebilen okul müdürleri örgütlerinde sinerji yaratabilmektedirler. Öğretmenleri bir takım ruhu ile hedefe yönlendirebilmektedirler (Bostancı ve Çetin, 2011). Memduhoğlu'na (2007) göre de farklılıkları bir tehdit olmaktan çıkararak örgütler, yönetişime açık bir örgütsel yapı oluşturarak bireylerin farklılıklarını olumsuz sonuçlarını minimuma düşürmektedirler. Bu nedenle farklılıkların yönetildiği eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm düzeyinin düşük olması beklenebilmektedir.

Araştırmanın diğer değişkeni örgütsel sinizmin, çalışanların örgüt içerisindeki tecrübeleri ve belli bir süre içinde edindiği yaşantıları sonucu meydana geldiği kabul edilmektedir. Örgütsel sinizm özellikle 1990'lı yılların ilk dönemlerinden beri araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Dean ve arkadaşları (1998), çalışanların, örgütlerine karşı geliştirdikleri ve gitgide arttığı görülen aşırı olumsuz tutumlarını sorgulayarak, "örgütsel sinizm" kavramını ortaya atmışlardır (Mete, 2013; Sağır ve Oğuz, 2012; Sancak, 2014). Sinizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk v.b. duygu-

ları meydana getiren önemli sebepler, çalışanların örgüte, örgüt strateji ve politikalarına, iş arkadaşlarına, çalıştığı kuruma ve yöneticilerine duydukları güven noksanlığından kaynaklanmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Örgütsel sinizm kavramı, negatif manadaki çatışma, stres düzeyinde artış, psikolojik şiddet gibi davranış şekilleri ile de beraber anılabilecek bir kavramdır (Fettahlıoğlu, 2015). Genel olarak örgütsel sinizm, Dean ve arkadaşları (1998) tarafından örgütte bir bütünlük olmadığı inancı ve çalışanların kurumlarına karşı olumsuz tutumu olarak açıklanabilmektedir. Örgütsel sinizm örgütün doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlikten yoksun olduğuna yönelik inançtır. Bu anlamda örgütsel sinizm, örgüte dair olumsuz küçük düşürücü ve eleştirici davranışta bulunma eğilimindeki düşünce ve duyguları içermektedir (Polat, Meydan ve Tokmak, 2010; Sağır ve Oğuz, 2012).

Örgüt içinde sinizme yol açan pek çok faktör vardır. Bunlar, bireysel ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmemesi, iletişimsizlik, aşırı stres, iş yükü, çalışanlara eşit hak ve fırsatların sunulmaması, mobing, örgütsel desteğin olmaması, bireysel yada örgütsel amaç çatışması v.b gibi nedenlerdir. Ayrıca örgütte başarısız olan her değişim, yenileşme faaliyetleri ve işten çıkarılma korkusu örgütsel sinizm düzeyini artırmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlarda tükenmişlik, işten doyumsuzluk, yabancılaşma, itaatsizlik, devamsızlık oranındaki artış, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve örgütsel güvende azalma görülebilmektedir (Baz, Kaya ve Savaş, 2011; Çalışkan ve Erim, 2010; Gül ve Ağıröz, 2011; Pelit ve Pelit, 2014; Kılıçarslan ve Kaya, 2017, Turan, 2011). Anlaşılacağı üzere alan yazında örgütsel sinizmin, birçok örgütsel etmenle ile bağlantısı olduğu ve tecrübe sonucunda meydana gelen öğrenilmiş bir inancı temsil ettiği ve çalışanların pozitif olmayan inançlarında, duygularında ve tutumlarında biçimlendiği görülmektedir (Uzun, 2018; Kalağan, 2009; Kabataş, 2010).

Örgüte yönelik sinik inanç ve olumsuz duygular ile davranışlar, gizli ya da açık şekilde meydana gelebilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012; Kalağan ve Güzeller 2010; Yetim ve Ceylan, 2011). Çalışanlar tarafından örgütsel sinizm, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutta gösterilmektedir. Sinik çalışanlar, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda; örgütün bütünlük ve doğruluğunun olmadığına, örgütteki uygulama ve eylemlerin doğruluk, dürüstlük, samimiyet gibi prensipleri taşımadığını düşünmektedirler. Duyuşsal boyutunda; örgütlerinin kendilerine karşı ihanet ettiklerini düşün-

mekte ve örgütlerini düşündükleri zaman üzüntü, nefret ve utanç duygusu yaşamaktadırlar. Davranışsal boyutta ise, çalışanlar genellikle örgüte karşı alaycı, küçük düşürücü, eleştirel ve negatif tutum ve davranışa sahiptirler. Örgütteki sinik davranışlar; var olan belli davranışlardan farklı olarak, birtakım davranış çeşitlerine karşı meyilleri içermektedir (Akman, 2018; Kart, 2014; Özler, Atalay ve Şahin, 2010).

Örgütlerde yaşanan sinizmin bireysel ve örgütsel bakımından pek çok negatif sonucunun olduğu varsayıldığında, okulda sinizmin meydana çıkmadan önlemek ve bu durumu yönetmek için etkili stratejiler geliştirip uygulamak önemlidir. Bu stratejilerinden birinin de farklılıkların yönetimi olabilecektir. Yapılan çalışmalarda okullarda farklılıkların yönetiminin, okulda verimliliği, öğretmenlerin iş tatminini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel özdeşleşmelerini arttırdığı tespit edilmiştir (Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz, 2014; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Şahin, 2015; Taşlıyan, v.d, 2016).

Farklılıkların yönetilmediği eğitim ortamlarında olumsuz bir iklim, güvensizlik ve örgütte yalnızlaşma kendini göstermektedir (Hatch,1997). Bunun yanında örgütlerde farklılıkların yönetilmemesi, çalışanlarda örgüte karşı itibar ve güven kaybı oluşmaktadır (Kandemir, 2006; Memduhoğlu, 2007; Öncer, 2004). Eğitim örgütlerinde de öğretmenler arasındaki farklılıkların yönetilmesiyle yukarıda bahsedilen örgütsel sinizmine yol açabilecek olumsuz durumların engellenebileceği düşünülebilmektedir. Öğretmenler arasındaki farklılıkların fark edilmesi, kabul edilmesi, yönetilmesi ve farklılıklardan yararlanılması kendilerini okul için değerli hissetmelerini, mutlu ve güçlü olmalarına katkı sağlayacaktır. Böyle bir eğitim ortamında öğretmenlerin sinik tutumlardan uzaklaşması beklenebilmektedir. Eğitim sisteminin amacına ulaşmasındaki en önemli role sahip öğretmenlerdir. Bu nedenle okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterliliğine sahip olmaları okulun etkililiği için çok önemlidir (Çetin ve Bostancı, 2009). Bu amaçla bu çalışmada okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerine yönelik algı düzeyleri nedir? Öğretmenlerin algıları çalıştıkları okul düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

2. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri nedir? Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri çalıştıkları okul düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetme becerilerine yönelik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki bir ilişki var mıdır?
4. Okul müdürlerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetme becerileri, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordamakta mıdır?

## Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesi kısımlarına yer verilmiştir.

### *Araştırmanın Modeli*

Okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedefleyen araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, iki veya ikiden fazla sayıdaki değişken arasındaki değişimin varlığının, müdahale edilmeden incelenmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009).

### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evreni, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Uşak ilindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 4700 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Evrenden %95'lik güven düzeyi,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için örneklem büyüklüğü 356 öğretmen olarak belirlenmiştir (Balcı, 2011). Araştırmanın örneklemini ise, Uşak ilinde görev yapan 557 öğretmen oluşturmıştır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin demografik verileri Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Araştırma örneklemine ilişkin demografik veriler**

Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	268	48.1
	Erkek	289	51.9
Kıdem	1-10 Yıl	281	50.4
	11-20 Yıl	166	29.8
	21 Yıl ve Üzeri	110	19.7
Okuldaki öğretmen sayısı	1-10 Kişi	80	14.4
	11-20 Kişi	219	39.3
	21 Kişi ve Üzeri	258	46.3
Çalışılan okul düzeyi	İlkokul	168	30.2
	Ortaokul	177	31.8
	Lise	212	38.1

Tablo 1'e bakıldığında, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 268'inin (%48,1) kadın, 289'unun (%51.9) erkek olduğu görülmektedir. Buna göre kadın ve erkek sayıları birbirine yakındır. Kıdem değişkenine göre, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısı 281, oranı %50.4; 11-20 yıl olan öğretmen sayısı 166, oranı %29.8 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısı 110, oranı %19.7 olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarında çalışan öğretmen sayısına göre, 1-10 olan öğretmen sayısı 80, oranı %14.4; 11-20 öğretmen olan öğretmen sayısı 219, oranı % 39.3; 21 ve daha fazla öğretmen olan öğretmen sayısı 258, oranı % 46.3'dir. Çalışılan okul düzeyine göre, çalıştığı okul düzeyi ilkokul olan öğretmen sayısı 168, oranı %30.2; çalıştığı okul düzeyi ortaokul olan öğretmen sayısı 177, oranı %31.8; çalıştığı okul düzeyi lise olan öğretmen sayısı 212, oranı %38.1 olarak tespit edilmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veriler, "Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği" ve "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır.

**Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği:** Bostancı ve Çetin (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar "farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarıdır. Ölçek (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) arasına, (4) çoğunlukla ve (5) her



zaman şeklinde beşli Likert tipindedir. Ölçeğin bu araştırma için, Cronbach's Alpha Güvenilirlik katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yine belirlenen faktör yapılarına yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre de,  $X^2/df= 2.840$ , RMSEA= 0.086, IFI= 0.917, CFI=0.917 ve TLI= 0.904 olmak üzere uyum iyiliği indeksi değerlerinin istenilen düzeyde olmasıyla ölçeğin doğrulandığı görülmüştür.

**Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin alt boyutları "uzaklaşma, performansı düşürücü etkiler, olumsuz tutum ve karara katılma"dır. Ölçek (1)kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) çok katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde beşli Likert şeklindedir. Ölçeğin bu araştırma için hesaplanan Cronbach's Alpha Güvenilirlik katsayısı .85'dir. Ölçeğin belirlenen faktör yapılarına yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre de,  $X^2/df= 2.299$ , RMSEA= 0.072, IFI= 0.936, CFI=0.936 ve TLI= 0.928 olmak üzere uyum iyiliği indeksi değerlerinin istenilen düzeyde olması nedeniyle ölçeğin doğrulandığı görülmüştür. Her iki ölçek için Cronbach Alpha Güvenilirlik katsayılarının literatürde kabul gören .70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Her iki ölçekten de toplam puan alınabilmektedir.

### Verilerin Analizi

Verilere hangi tür analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için normallik testi için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Tablo 2 de görüleceği üzere verilerine yönelik çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olduğu görülmüştür (Kalaycı, 2009).

*Tablo 2. Araştırma verilerinin normallik dağılım durumuna ilişkin veriler*

Değişkenler	Basıklık	Çarpıklık
Farklılıkları Fark Etme	1.448	-1.571
Farklılıkları Kabul Etme	2.348	-1,363
Farklılıkları Yönetme	1.557	-1,580
Farklılıklardan Yararlanma	1.146	-1.494
Farklılıkların Yönetimi Toplam	1.396	-1.529
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	1.986	1.257
Performansı Düşüren Etkenler	.614	.996
Okula Karşı Olumsuz Tutum	2.279	2.150
Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	-.050	1.051
Örgütsel Sinizm Toplam	.807	.862

Tablo 2'ye göre, verilerin normal dağıldığı görüldüğünden, okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine yönelik betimsel istatistikleri aritmetik ortalama ve standart sapma ile ortaya konulmuştur. Okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin okul düzeyi değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla da ANOVA testi kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda farkın hangi grup veya gruplardan meydana geldiğini saptamak için TUKEY testi yapılmış, anlamlılık düzeyi 05 olarak alınmıştır. Yine araştırmanın değişkenleri arasında çoklu bağlantılılık problemine bakmak için VIF ve tolerans değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 3.453 ile 6.418 arasında, tolerans değerlerinin de .156 ile .290 arasında olduğu görülmüştür. Tolerans değerlerinin .02'den büyük, VIF değerlerinin ise 10'dan küçük olması nedeniyle çoklu bağlantılılık problemi olmadığı anlaşılmıştır. Okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını tanımlamak ve saptamak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu ve Çoklu regresyon analizi kullanılmıştır

## Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri çerçevesinde elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sinizm düzeylerine yönelik betimsel bulgular aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir.

*Tablo 3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkları yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler*

Değişkenler	$\bar{X}$	Ss	Düzye
<b>Farklılıkların yönetimi</b>	4.24	0.70	Çok Yüksek
Farklılıkları Fark Etme	4.27	0.74	Çok Yüksek
Farklılıkları Kabul Etme	4.21	0.78	Çok Yüksek
Farklılıkları Yönetme	4.26	0.72	Çok Yüksek
Farklılıklardan Yararlanma	4.16	0.82	Yüksek
<b>Örgütsel sinizm</b>	<b>1.91</b>	<b>0.65</b>	Düşük
Okuldan Uzaklaşma	1.88	0.73	Düşük
Performansı Düşürücü Etkenler	2.03	0.91	Düşük
Okula Karşı Olumsuz Tutum	1.56	0.83	Çok düşük
Çalışanların Kararları	2.12	1.24	Düşük
Uygulamalara Katılımı			

Tablo 3'ten anlaşılacağı üzere; öğretmenler, okul müdürlerinin farklılıkları yönetme düzeylerini ( $\bar{X} = 4.24$ ) "çok yüksek" düzeyinde bulmaktadırlar. Öğretmenler, okul müdürlerinin, farklılıkları yönetmenin, fark etme ( $\bar{X} = 4.27$ ), farklılıkları kabul etme ( $\bar{X} = 4.21$ ) ve farklılıkları yönetme ( $\bar{X} = 4.26$ ) boyutlarında "çok yüksek" düzeyde; farklılıkları yararlanma ( $\bar{X} = 4.16$ ) boyutunda ise, "yüksek" düzeyde beceriye sahip olduklarını düşünmektedirler. Yine öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin ( $\bar{X} = 1.91$ ) düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin, okula karşı olumsuz tutum ( $\bar{X} = 1.56$ ) boyutunda çok düşük iken; uzaklaşma boyutunda ( $\bar{X} = 1.88$ ), performans düşürücü etkenler boyutunda ( $\bar{X} = 2.03$ ) ve karara katılma boyutunda ise ( $\bar{X} = 2.12$ ) düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 4'te öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyi değişkenine göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerine yönelik algılarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4. Görev yapılan okul düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerine yönelik algılarına ilişkin ANOVA testi sonuçları**

Farklılıkların Yönetimi	Okul Düzeyi	N	$\bar{X}$	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Farklılıkları Fark Etme	İlkokul	168	4.44	0.59	G.Arası	14.004	2	7.002	13.466	.000	1-3
	Ortaokul	177	4.35	0.66	G.İçi	288.057	554	.520			2-3
	Lise	212	4.08	0.84	Toplam	302.061	556				
Farklılıkları Kabul Etme	İlkokul	168	4.38	0.64	G.Arası	16.971	2	8.48	14.753	.000	1-3
	Ortaokul	177	4.31	0.66	G.İçi	318.073	553	.575			2-3
	Lise	212	3.99	0.90	Toplam	335.044	555				
Farklılıkları Yönetme	İlkokul	168	4.46	0.56	G.Arası	18.658	2	9.32	19.211	.000	1-3
	Ortaokul	177	4.35	0.61	G.İçi	269.024	554	.486			2-3
	Lise (3)	212	4.04	0.83	Toplam	287.682	556				
Farklılıklardan Yararlanma	İlkokul	168	4.39	0.63	G.Arası	20.839	2	10.42	16.187	.000	1-3
	Ortaokul	177	4.22	0.76	G.İçi	356.591	554	.644			2-3
	Lise	212	3.93	0.94	Toplam	377.430	556				

Tablo 4'de de görüleceği gibi, öğretmenlerin çalıştığı okul düzeyi değişkenine göre okul müdürlerinin farklılıkların yönetilmesine yönelik; farklılıkları fark etme [ $F(2,554)=13.466$ ;  $p<0.05$ ], farklılıkları kabul etme [ $F(2,553)=14.75$ ;  $p<0.05$ ], farklılıkları yönetme [ $F(2,554)=19.21$ ;  $p<0.05$ ] ve farklılıklardan yararlanma [ $F(2,554)=16.18$ ;  $p<0.05$ ] boyutlarında algılarının farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılık ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile lise-

lerde görev yapan öğretmenler arasındadır. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkların yönetilmesine yönelik algıları, lisede görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir. Tablo 5'te çalışılan okul düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 5. Görev yapılan okul düzeyine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine yönelik ANOVA testi sonuçları**

Örgütsel Sinizm	Okul Düzeyi	N	$\bar{X}$	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	İlkokul	168	1.78	.73	G.Arası	6.394	2	3.197	6.089	.002	1-3
	Ortaokul	177	1.81	.65	G.İçi	290.887	554	.525			2-3
	Lise	212	2.01	.76	Toplam	297.281	556				
Performans Düşme Etkenleri	İlkokul	168	1.94	.90	G.Arası	2.863	2	1.431	1.731	.178	Yok
	Ortaokul	177	2.02	.91	G.İçi	458.047	554	.827			
	Lise	212	2.11	.90	Toplam	460.910	556				
Okula Karşı Olumsuz Tutum	İlkokul	168	1.52	.81	G.Arası	1.901	2	.950	1.384	.252	Yok
	Ortaokul	177	1.51	.84	G.İçi	380.504	554	.687			
	Lise	212	1.63	.83	Toplam	382.404	556				
Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	İlkokul	168	2.09	1.35	G.Arası	14.783	2	7.392	4.798	.009	2-3
	Ortaokul	177	1.91	1.10	G.İçi	853.533	554	1.541			
	Lise	212	2.30	1.24	Toplam	868.316	556				

Tablo 5'te öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma [ $F(2-554)=6.08$ ;  $p<0.05$ ] ve çalışanların kararları uygulamaları katılım [ $F(2-554)=4.798$ ;  $p<0.05$ ] boyutlarına yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalıştığı kurumdan uzaklaşma boyutunda lise öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksektir. Çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutunda ise, farklılık ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile lisede görev yapan öğretmenler arasındadır. Lisede görev yapan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutuna yönelik sinizm düzeyleri daha yüksektir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyine göre örgütsel sinizmin, performansı düşüren etkenler boyutuna [ $F(2-554)=1.731$ ;  $p>0.05$ ] ve okula karşı olumsuz tutum boyutuna yönelik puan ortalamaları [ $F(2-554)=1.384$ ;  $p>0.05$ ] arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tablo 6 da okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel si-

nizm düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bulgular ve yorumlar verilmiştir.

*Tablo 6. Okul müdürlerinin farklılıkları yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi tablosu*

Sinizm	Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Performans Düşüren Etkenler	Okula Karşı Olumsuz Tutum	Çalışanların Kararları Katılma	Sinizm Toplam
Farklılıkları	-.407**	-.405**	-.308**	-.183**	-.463**
Fark Etme					
Farklılıkları	-.412**	-.419**	-.266**	-.166**	-.456**
Kabul Etme					
Farklılıkları	-.469**	.444**	-.278**	-.190**	-.496**
Yönetme					
Farklılıklardan Yararlanma	-.438**	-.390**	-.258*	-.201**	-.458**
Farklılıkların Yönetimi (Toplam)	-.471**	-.450**	-.298**	-.200**	-.508**

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır. \*\*0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da görüleceği üzere, okul müdürlerinin farklılıkları fark etmeye yönelik becerileri ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasında ( $r=-.463$ ), farklılıkları kabul etmeye yönelik becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında ( $r=-.456$ ), farklılıkları yönetmeye yönelik becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında ( $r=-.496$ ) ve farklılıklardan yararlanma beceri düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında ( $r=-.458$ ) anlamlı negatif yönlü ve orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi bulunmaktadır. Okul müdürlerinin toplamda farklılıkları yönetmeye becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeyleri arasında da ( $r=-.508$ ) yine anlamlı negatif yönlü orta düzeyde korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Tablo 7 de, ilkokullarda okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin, öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizlerine dayalı bulgular yer almaktadır.

**Tablo 7. İlkokullarda okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordama durumuna ilişkin regresyon analizi sonuçları**

Yordanan Değişken: Örgütsel Sinizm							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	3.810	.380		10.028	.000		
Farklılıkları Fark etme	.096	.148	.088	.649	.517	.051	-.301
Farklılıkları Kabul etme	-.011	.165	-.011	-.066	.947	-.005	-.340
Farklılıkları Yönetme	-.240	.205	-.210	-1.174	.242	-.092	-.388
Farklılıklardan Yararlanma	-.291	.137	-.284	-2.121	.035	-.164	-.405
R=.417	R <sup>2</sup> =.174						
F(1,166)=8,583							

Tablo 7 de yapılan regresyon analizi sonucunda ilkokullarda okul müdürlerinin farklılıklardan yararlanma becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır (R=.417, R<sup>2</sup>= .174, p <.05). İlkokullarda okul müdürlerinin farklılıklardan yararlanma becerisinin öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeylerinin değişimin yaklaşık %17' sini açıklamaktadır. Okul müdürlerin farklılıklardan yararlanma becerilerindeki 1 birimlik artış öğretmenlerin sinizm düzeyini .29 kadar azaltmaktadır. İlkokullarda okul müdürlerinin farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme ve farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Tablo 8 de ortaokullarda okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizlerine dayalı bulgular yer almaktadır.

**Tablo 8. Ortaokullarda okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordama durumuna ilişkin regresyon analizi sonuçları**

Yordanan Değişken: Örgütsel Sinizm							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	4.268	.289		14.780	.000		
Farklılıkları Fark etme	-.188	.103	-.202	-1.815	.071	-.137	-.487
Farklılıkları Kabul etme	.093	.119	.100	.784	.434	.060	-.448
Farklılıkları Yönetme	-.393	.141	-.392	-2.783	.006	-.208	-.534
Farklılıkları Yararlanma	-.070	.082	-.087	-.848	.397	-.065	-.447
R=.549	R <sup>2</sup> =.301						
F(4,172)=18,531							

Yapılan regresyon analizi sonucunda, ortaokullarda okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini

yordadığı görülmektedir ( $R = .549$ ,  $R^2 = .301$ ,  $p < .05$ ). Ortaokullarda okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeylerindeki değişimin yaklaşık %30' unu açıklamaktadır. Okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerindeki 1 birimlik artış, öğretmenlerin sinizm düzeyini -.39 kadar azaltmaktadır. Ortaokul müdürlerinin farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme ve farklılıklardan yararlanma boyutları öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordamamaktadır. Tablo 9 da lise okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizlerine dayalı bulgular yer almaktadır.

**Tablo 9. Liselerde okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları**

Yordanan Değişken: Örgütsel Sinizm							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	3.847	.203		18.937	.000		
Farklılıkları Fark etme	-.189	.097	-.236	-.956	.520	-.135	-.115
Farklılıkları Kabul etme	-.067	.099	-.089	-.678	.499	-.047	-.040
Farklılıkları Yönetme	-.135	.124	-.167	-1.094	.275	-.076	-.064
Farklılıklardan Yararlanma	-.059	.082	-.082	-.714	.476	-.164	-.042
R=.540	R <sup>2</sup> =.291						
F(4,206)=21,154							

Tablo 9'a göre yapılan regresyon analizi sonucunda, liselerde okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamadığı anlaşılmaktadır ( $R = .540$ ,  $R^2 = .291$ ,  $p > .05$ ).

## Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki durumu incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetme becerilerine yönelik öğretmenlerin algı düzeyleri yüksektir. Okul müdürlerinin farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme boyutlarındaki becerilerine yönelik öğretmenlerin algı düzeyleri çok yüksek iken; farklılıklarından yararlanma boyutuna yönelik algı düzeyleri yüksektir. Kılıçlar-Şahin'in (2015) yapmış olduğu araştırmada da öğret-

menler, ilköğretim okullarında farklılıkların yönetiminin yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Memduhoğlu da (2007) lise okullarında yaptığı araştırmada; okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme konusunda yeterli oldukları sonucuna ulaşmıştır. Genç de (2017) yapmış olduğu araştırmasında öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğunu bulmuştur. Bununla birlikte Çako (2012), Çetin ve Bostancı (2009) ve Akman (2018), yapmış oldukları araştırmalarında, öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterliliklerini “orta” düzeyde algıladıklarını tespit etmişlerdir. Balyer ve Gündüz (2010) ise, araştırmalarında öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetiminin düşük düzeyde algıladıklarını bulmuşlardır.

Araştırmaya göre öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlere ait algıları; okul düzeyinde farklılık göstermektedir. Okul düzeyine göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıklardan yönetme ve farklılıklardan yararlanma becerilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark ilkokul ve ortaokul öğretmenleri ile liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, lise öğretmenlerine göre okul müdürlerinin farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma becerilerine yönelik algı düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın nedeni ilkokul ve ortaokulların daha az öğretmen sayısına sahip olması nedeniyle okul müdürlerinin öğretmenlerini yakından tanıma fırsatı bulmaları olabilir. Liselerin ise, ilkokul ve bunlara kıyasla daha büyük ve kalabalık öğretmen grubuna sahip olması, bu sebeple de okul müdürlerinin öğretmenlerini yeterli tanıma fırsatı bulamadıkları düşünülebilir. Aynı zamanda ilkokul ve ortaokullarda branş öğretmen sayısının liselere göre az olması, öğretmenlerin okulda okul müdürleri ile geçirdikleri zamanın daha fazla olması nedeniyle okul müdürleri öğretmenlerin farklılıklarını daha iyi yönetiyor olabilirler. Alabay ve Keskinliç-Kara (2016) yaptıkları çalışmada elde edilen sonuçlarda bu araştırmayı destekler niteliktedir. Ancak, Memduhoğlu, (2007) ve Özan ve Polat (2013) araştırmalarında öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin algılarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin sinizm düzeylerinin düşük olduğu tespit



edilmiştir. Örgütsel sinizm boyutları arasında karşılaştırma yapıldığında, öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum boyutunda çok düşük, okuldan uzaklaşma, performans düşürücü etkenler ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutlarında ise düşük düzeyde örgütsel sinizme sahip oldukları görülmektedir. Araştırma sonuçları Aksoy ve Bostancı (2019), Aslan (2016), Abaslı (2018) ve Bulut (2019) tarafından yapılan araştırmalarla da desteklenmektedirler. Bahsedilen araştırmalarda da öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri düşük bulunmuştur. Bununla birlikte Güzeller ve Kalağan (2010), Uzun ve Ayık (2016), Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2016) ise, araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin “orta” düzeyde olduğunu saptamışlardır.

Araştırmaya göre öğretmenlerin çalıştığı okul düzeyine göre örgütsel sinizmin okuldan uzaklaşma boyutuna yönelik sinizm düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılık ilkökul ve ortaokul öğretmenleri ile lisede görev yapan öğretmenler arasındadır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizmin okuldan uzaklaşma boyutuna yönelik sinizm düzeylerinin lise öğretmenlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin görev yaptıkları okul düzeyine göre örgütsel sinizm düzeyleri, örgütsel sinizmin çalışanların kararları uygulamalara katılım boyutunda farklılık göstermektedir. Bu farklılık ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizmin örgütsel sinizmin çalışanların kararları uygulamalara katılım boyutuna yönelik sinizm düzeyleri lise öğretmenlerine göre daha düşüktür. Bunun nedeni liselerin yüksek eğitime geçiş okulları olması nedeniyle, öğrencileri sınava hazırlama kaygıları öğretmenlerin okuldan uzaklaşmalarına yol açmış olabilir. Liselerde bulunan ders sayısı ile orantılı olarak öğretmen sayısının fazlalığıyla oluşan kalabalık ortamda birbiriyle yönetim bağının zayıf olmasından dolayı, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi puan ortalamaları yüksek olabilir. Çağımızda küresel rekabet ortamında sadece yöneticilerin karar vermesi yetmemekte, örgütte çalışanların da görüş ve önerilerinin dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Durak, 2012). Araştırmada öğretmenlerin okul düzeyine göre örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum boyutuna yönelik algı düzeyleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Aksoy ve Bostancı (2019) ve Kılıç (2012) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları da araştırmayla benzerlik taşımaktadır. Kılıç (2011), ortaokullarda görev

yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin diğer okullarda görev yapanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir Aksoy ve Bostancı (2019) da araştırmalarında ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyi, lise öğretmenlerine göre daha düşük bulmuştur. Öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyine göre performans düşüren etkenler boyutu ve okula karşı olumsuz tutum boyutuna yönelik sinizm düzeyleri arasında ise, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmada okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin sinizm düzeylerindeki ilişkilere yönelik sonuçlara bakıldığında da; okul müdürlerinin farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma beceri düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü, orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin toplamda farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeyleri arasında da yine anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Polat, Meydan ve Tokmak (2010) tarafından yapılan araştırmada personel güçlendirme ve örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Şirin (2011) çalışmasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü ile örgütsel sinizm algılamaları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çetin ve Bostancı'ya (2011) göre de çalışanlarını tanıyan, çalışanlarını kabullenen, onların gelişmeleri ve yetişmeleri için fırsat veren ve bir birey olarak ilgilenen örgütlerin diğerlerine göre kusursuz işlediğini söylemiştir. Araştırma sonuçları da okul müdürlerinin farklılıkları yönetebildiklerinde öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin azalacağını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre son olarak ilkokullar ve ortaokul okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizmin düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı, liselerde ise yordamadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu öneriler dile getirilebilmektedir.

Çalışılan okul düzeyine göre, okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerine yönelik öğretmen algılarının farklılaştığı görülmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri, lise öğretmenlerine göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerilerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Lise müdürlerinin öğretmen farklılıklarının yönetmelerine engel oluşturan durumların ortaya çıkarılmasına ve yönelik çalışmalar yapılabilir. Lise müdür-

lerinde öğretmenlerin farklılıklarının yönetebilme becerilerinin geliştirilmesine yönelik farkındalık oluşturuvcu eğitimler yapılabilir. Ayrıca bu okullarda öğretmenlerin farklılıklarına yönelik yönetici gözlemi yanında, çeşitli öğretmen tanıma formları oluşturulabilir. Yine lise öğretmenlerinin okuldan uzaklaşma ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutuna yönelik sinizm düzeyleri, diğer okul düzeylerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu boyutlara yönelik öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini artıran etkenler araştırılmalıdır. Öğretmenlerin liselerde yönetsel kararlara katılımları konusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca liselerde öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini düşürmeye yönelik birlikte çalışma, duygusal destek, çalışanların desteklenmesi gibi uygulamalar yapılabilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Relationship Between School Administrators  
'Differences Management Skills and Teachers'  
Organizational Cynicism Levels**

\*

Devran Temel – Aynur B. Bostancı  
*Ministry of National Education, Uşak University*

Employees in organizations have different characteristics. It is inevitable that organizations that recognize, accept, manage and benefit from the differences of employees are successful. Organizations that have knowledge about their employees, respect their personalities, and allow them to develop and grow, operate more perfectly than others (Çetin & Bostancı, 2009). According to Memduhoğlu (2007), organizations that make the difference a threat, minimize the negative results of individuals by creating an organizational structure open to governance. In this context, the level of organizational cynicism is expected to decrease in educational organizations where differences are managed. The other variable of research is considered to be the result of organizational cynicism, employees' experiences within the organization, their experiences within a certain period of time. is directed (Mete, 2013; Sancak, 2014; Sağır and Oğuz, 2012). Dean et al. (1998) described organizational cynicism as a “negative attitude of the employee towards the functioning organization” and stated that it consists of three components. These are the individual; the belief that the organization lacks integrity, its negative attitude towards the organization and its humiliating behavior towards the organization (Sağır and Oğuz, 2012). Assuming that cynicism in organizations has many negative results in terms of individual and organizational, it is important to take effective measures to prevent organizational cynicism before it occurs and to manage this situation. One of these strategies can be thought to be management of differences. In educational environments where differences are not managed, a negative climate, insecurity and loneliness in the organization manifests itself (Hatch, 1997). Negative situations that may lead to organizational cynicism will be prevented by managing differences

between teachers in educational advice. Therefore, recognizing the differences between teachers, identifying and feeling this, and enabling employees to express themselves will contribute to their being happy and strong in their educational environment. In such an educational environment, it can be expected that the level of organizational cynicism will decrease and employees will be away from cynical attitudes. The school administrators' ability to manage differences is important for the effectiveness of the school (Çetin and Bostancı, 2009). For this purpose, the relationship between school administrators' managing differences and the organizational cynicism levels of teachers was tried to be answered.

1. What are teachers' perceptions of school administrators' ability to manage teachers' differences? Do teachers' perceptions differ according to the level of school they work at?
2. What are the organizational cynicism levels of teachers? Do the organizational cynicism levels of teachers differ according to the school level they work at?
3. Is there a relationship between teachers' perceptions of school administrators' ability to manage teachers' differences and organizational cynicism?
4. Do school administrators' ability to manage teachers' differences predict teachers' organizational cynicism levels?

This research is in the relational survey model that aims to determine the relationship between school administrators' managing differences and teachers' organizational cynicism levels for teachers working in Uşak. The universe of the research is teachers working in public schools across Uşak in the 2018-2019 academic year. A total of 4700 teachers working in primary, secondary and high schools in the city of Uşak cover the universe of the research. The sample of the study consists of 557 teachers working in the city of Uşak. Easily accessible sampling method was used in the research. Theoretical sample size chart was used in sample selection. The research data were collected with "The Scale of School Administrators' Competencies in Managing the Differences Between Teachers" and "The Scale of Organizational Cynicism for Teachers." To determine what kind of analysis should be done for the data, the skewness and kurtosis coefficients were examined for the normality test. VIF and tolerance values were examined. In the data analysis, arithmetic mean, one way variance analy-

sis, Pearson Moments Product Coefficient and Multiple Regression Analysis were used in the analysis of the data.

The aim of the research is to reveal the relationship between the administrators' managing differences and the organizational cynicism levels of teachers. According to the results of the research, the perception level of the teachers' school administrators' towards the management of differences is high. Teachers' perceptions of school administrators' ability to manage differences show a significant difference according to the level of school they work. This difference is between teachers working in primary and secondary schools and teachers working in high school type. Teachers working in primary and secondary schools have higher perception levels of school administrators' management of differences than high school teachers. Again, according to the research, it was found that teachers had low levels of organizational cynicism. Organizational cynicism levels differ according to the level of school where teachers work. This is the difference between primary and secondary school and high school teachers. Organizational cynicism levels of high school teachers are high. Another result of the research is to determine a negative and moderately significant relationship between school administrators' management skills and teachers' organizational cynicism levels. Finally, in the research, it was concluded that school administrators' differences management skills significantly predicted the levels of organizational cynicism of teachers in primary and secondary schools, but not in high schools.

### **Kaynakça / References**

- Abaslı, K. (2018). *Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akman, Y. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ile örgütsel adalet ilişkisinin incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 611-626.
- Aksoy, E.ve Bostancı, A. B. (2019). Öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Gelecek Vizyonlar Dergisi*, 3(4),49-59.

- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aslan, Ö. (2016). *Okul müdürlerin paternalist liderlik becerilerine ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi Uluslararası E-Dergi*, 4 (1). 229-249.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeği'nin uygulanabilirliği. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8; 32-46.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Balyer A. ve Gündüz Y.(2010) Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 32, 25 -43.
- Barutçugil, İ. (2010). Kültürlerarası farklılıklar ve insan kaynakları yönetimi (Editör: A. Yelboğa) *Yönetimde İnsan Kaynakları*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Baz, M. Kaya, S. ve Savaş, K. (2011). İşveren ve işgören ilişkileri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1),72-95.
- Bulut, R. C. (2019). *Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iletişim becerileri ile örgütsel sinizm düzeylerine arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni*. SPSS uygulamaları ve yorum. Ankara: Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (17. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları
- Çakır, E. (2011). *Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: karaman vali'liğinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çako, G. (2012). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin farklılıkları yönetimi becerileri ile değişime dirençleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Çalışkan, S. C. ve Erim, A. (2010). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (POD) ile yeni araştırma modelleri kurma arayışları: POD'nin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerindeki etkileri.. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 658-670, Adana.
- Çelik, A. ve Keskinlik Kara, S. B. (2019). Örgütsel yabancılaşmanın yordayıcısı olarak farklılıkların yönetimi. *Yaşadıkça Eğitim*, 33(2), 333-356.
- Çetin, N. ve Bostancı, A. B. (2011). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya University Journal of Education*. 1(2), 7-15.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. (2015). Günümüz işletmelerinin temel hastalığı: örgütsel sinizme yönelik algulamaların, tükenmişlik boyutları üzerine etkisi *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), 178-191.
- Genç, Ö. N. (2017). *İlkokullarda görev yapan yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarının incelenmesi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Gökçen, A. ve Çavuş, M. F. (2014). Farklılık yönetimiyle örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi: Yazınsal derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 525-533.
- Güçlü, N., Kalkan, F., ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algularına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 177-192.
- Güzeller, C. O. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi. 16. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Hatch, M. J.(1997) *Organization Theory:modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Newyork.
- İnce, F. ve Karacaoğlu, K. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Kabataş A. (2010). *Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.



- Kalağan, Ş. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Kalağan, Ş. ve Güzelller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kandemir, A. (2006). *Ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalayci, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Sti.
- Kart, M. E. (2014). *Örgütsel sinizm, bağlamsal performans ve etik ideoloji*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Keskinkılıç-Kara, S. ve Alabay, E. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 721-742.
- Kılıçaslan, S.ve Kaya, A. (2017). Mobbingin örgütsel sinizm üzerine etkisi hemşireler üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 9-25
- Kılıçlar-Şahin, E. (2015). *İlköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 1324-1341.
- Memduhoğlu, H. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkları yönetme*. Pegem Akademi
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2),37-53.

- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A Study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Öncer .A.Z.(2004). *İşletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejileri :Univeleever Unity Projesi Kapsamında bir araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özan, M ve Polat, M. (2013).İlköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algıları.*e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 55-77.
- Özler, D. E. Atalay, C. Ş. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Özkaya, M. A., Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-375.
- Pelit, E. ve Pelit, N. (2014). *Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polat,M. Meydan,C.MveTokmak,İ(2010).Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* . 20(2), 1-22.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1094-1106.
- Şahin, E. K. (2015). *İlköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi.* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 65-96.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. Eve Yılmaz , Ö.i.(2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1339-1359.

- Tozkoparan, G.ve Vatansver,Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89- 109.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman İli kamu kurumlarında bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Uzun, T. (2018). Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının iş performanslarına etkisi: Örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1800-1821.
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Uzunçarşılı, Ü. ve Uzunçarşılı Soydaş, A. (2007). *Farklılıkların yönetimi ve cinsiyet ayrımcılığı: iş dünyasında kadın olmak. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (Edi. Dereli, B.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal Of New World Sciences Academy*, 6 (1), 682-695.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Temel, D. ve Bozkurt Bostancı, A. (2020). Okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(28), 1102-1128. DOI: 10.26466/opus.734066