



## Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Örgütlerinde Kronizm, Sessizlik ve Sinizm Arasındaki İlişki\*

### The Relationship among Chronism, Silence and Cynism in Educational Organizations According to Teachers' Views

Muhammed TURHAN\*\*, Yusuf Celal EROL\*\*\*

• *Geliş Tarihi:* 20.07.2018 • *Kabul Tarihi:* 28.01.2019 • *Yayın Tarihi:* 01.02.2019

**Kaynakça Bilgisi:** Turhan, M., & Erol, Y. C. (2019). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019049147

**Citation Information:** Turhan, M., & Erol, Y. C. (2019). The relationship among chronism, silence and cynism in educational organizations according to teachers' views. *Hacettepe University Journal of Education*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019049147

**ÖZ:** Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişkileri belirlemektir. Elazığ il merkezinde 2016-2017 eğitim öğretim yılında görev yapan 7043 öğretmen çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen öğretmenlere ölçme aracı dağıtılmış ve 411 öğretmenden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, Kronizm ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik ölçekleridir. Kronizm ölçeği, 5'li Likert tipinde bir ölçektir. Örgütsel Sinizm ölçeği, 5'li Likert tipinde, tek boyut ve 9 maddeden oluşmaktadır. Sessizlik Ölçeği ise, 5'li Likert tipinde, tek boyut ve 3 maddeden oluşmaktadır. 515 öğretmene ölçek formu verilmiş, ancak 40 adet ölçek formu geri dönmemiştir. Dağıtılan ölçeklerin % 92.23'ü geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerin 34'ü de titiz bir şekilde doldurulmadığı gerekçesiyle veri setine dâhil edilmemiştir. Geriye kalan 441 ölçek formundan elde edilen veriler SPSS programına işlenmiştir. Daha sonra, 14 adet ölçek formunda kayıp veri olduğu görülmüş ve verileri analize dâhil edilmemiştir. Son olarak, elde bulunan 427 adet ölçek formunda elde edilen verilerin, Skewssness ve Kurtosis değerleri, uç değerleri, z değerleri ve Mahalonobis uzaklığı değerleri dikkate alınmış ve 16 katılımcının verileri istatistiki işlemlere dâhil edilmeden çıkarılmıştır. 411 ölçek formunun verileriyle analiz için ön şartlar sağlanmıştır. Verilerin normal dağılım sergilediği görülmüş ve analiz yapılmaya başlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin kronizm ve sinizm algılarının orta düzeyde, sessizlik algılarının ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kronizm algılarında cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları ise erkek öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Ayrıca, eğitim örgütlerinde kronizm algısının örgütsel sessizlik ve sinizm düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında, eğitim örgütlerinde yöneticilerin kronizm bağlamındaki kayırmacı uygulamalardan kaçınması gerektiği önerilmektedir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin olumsuz durumlar karşısında örgütsel sessizlik ve sinizm tutum ve davranışları göstermemesi için okul yöneticileri kronizm davranışları sergilememelidirler. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm bağlamındaki tutum ve davranışları sergilememeleri için okul yöneticilerinin adil bir yönetim anlayışı benimsemeleri büyük önem taşımaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Kronizm, örgütsel Sessizlik, örgütsel sinizm

**ABSTRACT:** Main aim of the research is to designate the relationships among chronism, silence and cynism in educational organizations. 7043 teachers working in Elazığ city centre in 2016-2017 academic year constitute the universe of the study. Using a simple random sampling method, study sample was formed from 411 teachers. The data were collected by using the Chronism Scale, Cynism Scale and Silence Scale. Chronism scale is a 5 optioned Likert-type scale. The organizational cynism scale consists of 9 items in Likert type with 5 options. The Silence Scale

\* Bu çalışmanın bir kısmı 01-03.11.2017 tarihinde Antalya'da gerçekleştirilen 9. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D., Elazığ-TÜRKİYE. e-posta: [muhammedturhan66@gmail.com](mailto:muhammedturhan66@gmail.com) (ORCID: 0000-0003-4077-6471)

\*\*\* Arş. Gör., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D., Elazığ-TÜRKİYE. e-posta: [yusufcelalerol@gmail.com](mailto:yusufcelalerol@gmail.com) (ORCID: 0000-0001-8588-3137)

consists of one dimension, 3 items with 5 options-Likert type. 515 scale form was distributed to the teachers and 40 scale form had no return. 34 of them were not used in the study because they were not filled properly. Data of the remaining 441 scale forms are recorded in the SPSS program. Then, the data of 14 scale forms with missing data were deleted without being included in the analysis. According to the data of the remaining 427 scale form, the data of 16 participants were not included in the statistical process considering the Skewssness and Kurtosis values, extreme values, z values and Mahalonobis distance values. With the data of the remaining 411 scale form, the prerequisites for the analysis were obtained, it was seen that the data showed normal distribution and the analysis was started. With respect to the findings of the study, chronism and cynism perceptions of teachers were found to be moderate and silence perceptions were low. There was not any significant difference between female teachers and male teachers according to gender variables in their perceptions of chronism. Organizational silence and cynism perceptions of female teachers were significantly higher than male teachers. In addition, in education organizations, the perception of chronism is a significant predictor of the level of organizational silence and cynism. In line with these results, it is suggested that in education organizations, school administrators should avoid chronism behaviors. School administrators should not exhibit chronism behaviors in order to prevent the teachers showing organizational silence and cynism attitudes and behaviors in negative situations in educational organizations. It is of utmost importance that school administrators adopt a fair management approach in order to prevent teachers from exhibiting organizational silence and organizational cynism attitudes and behaviors.

**Keywords:** Chronism, organizational silence, organizational cynism

## 1. GİRİŞ

Öğretmenlerden kamunun, toplumun, yöneticilerin, ailelerin ve öğrencilerin beklentilerinin gitgide arttığı günümüzde öğretmenlerin de beklentilerinin artması kaçınılmazdır. Çalıştıkları ortamda bulunan insan ilişkilerinin kaliteli oluşu, etik kurallara uyulması ve çalışanlar arasında adaletli davranılması öğretmenlerin beklentilerinin içerisinde yer almaktadır. Okulun işleyişinde etik kuralların dikkate alınmaması, öğretmenlerin mesleklerine ve görev yaptıkları okula karşı olumsuz tutum geliştirmelerine sebep olabilmektedir (Aydın, 2016). Okullarda etik ilkelere uygun olmayan ve gerek insan ilişkileri ve gerekse örgütsel fonksiyon bozukluklarına neden olan unsurlardan biri de kayırmacı tutum ve davranışlardır (Polat ve Kazak, 2014).

Kayırmacılık bir çıkar elde etme için yapılan bir yolsuzluk çeşididir ve liyakati esas almadan kan bağı, memleketli, dostluk, vb. özelliklere göre iş görenlerin bir kısmına ayrıcalıklı davranılmasıdır (Gönülaçar, 2012; Özkanan ve Erdem, 2014; Özkanan ve Erdem, 2015). Birçok ülkede görülen kayırmacılık, demokrasinin gelişmemiş olduğu ülkelerde daha çok görülür ve üretkenliğin olmamasının ana nedenidir (Kim, 2004). Sosyal bir kurum olan örgütlerde nesnel ve apolitik davranmak oldukça zordur (Clegg ve Hardy, 1999). Bu nedenle örgütlerde kayırmacı davranışlarda karşılaşılma olasılığı yüksektir (Begley, Khatri ve Tsang, 2010). Çoğu liderlik teorisi, bir yöneticinin, bir çalışan grubu içindeki tüm bireylere aynı davrandığını varsaymasına rağmen, uygulamada, liderler farklı takipçilere farklı davranırlar ve onlarla farklı ilişkiler geliştirirler (Graen ve Uhl-Bien 1995). Özellikle kültürel sağlığı zayıf olan örgütlerde, örgütsel değerler ve normlar tüm örgüt işgörenleri tarafından benimsenmez ve kişisel çıkarlara kurban edilebilir. İnfomal ilişkiler de güç kazanma aracına dönüşebilir (Johns, 1992). Kolektivist kültürlerde, bir örgütün çalışanları arasındaki ilişkilere gerçek performanslarından daha büyük önem verilmektedir (Gomez, Kirkman ve Shapiro, 2000; Zhang, Song, Hackett ve Bycio, 2006).

Örgütlerde kayırmacı davranış ve tutumlar, işgörenlerin işe alımlarında, yükseltmelerinde, ücretlendirilmelerinde, ödüllendirilmelerinde ve performanslarının değerlendirilmesinde görülebilmektedir (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013). Örgütlerde kayırmacı davranış ve tutumlar, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını ve örgütün amaçlarını yerine getirmesini olumsuz yönde ve doğrudan etkilemektedir (Erdem ve Meriç, 2012; Polat ve Kazak, 2014). Kayırmacılık, işgörenler tarafından istenmeyen bir durumdur ve yönetim fonksiyonlarında önemli bozulmalara yol açar (Argon, 2016). Kayırmacılık toplumun tüm kesimleri tarafından hoş karşılanmamasına rağmen yaygın olarak görülebilen sosyolojik bir olgudur (Yıldız, 2017).

Kayırmacılıkta, kayıran da ve kayırılan da maddi veya manevi çıkar sağlamaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014). Kayırmacılığın, bazı toplumlarda kanıksanmış olması, bir sorun olarak algılanmasını zorlaştırır da (Özer ve Çağlayan, 2016), kayırılmayan diğer işgörenlerin örgütte kayırmacı tutum ve davranışların olduğunu algılaması işgörenlerin örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel adalet gibi örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan olumlu örgütsel algı ve tutumlarını negatif yönde etkilemektedir (Argon, 2016; Büte, 2011; Erdem ve Meriç, 2012; Karahan ve Yılmaz, 2014; Karataş, 2013; Okçu ve Uçar, 2016; Özer ve Çağlayan, 2016; Polat, 2013; Yücekaya, Rençber ve Topçu, 2016). Ayrıca, kayırmacılık işgörenleri öğrenilmiş çaresizlik içerisinde mutsuz mecburlara dönüşmekte (Özkanan ve Erdem, 2015) ve işgörenlerin işten ayrılmalarını daha kolay hale getirmektedir (Karataş, 2013; Yücekaya, Rençber ve Topçu, 2016). Kayırmacılık, toplumsal açıdan da toplumsal yozlaşmaya ve toplumsal düzenin bozulmasına yol açmaktadır (Yıldız, 2017). Kayırmacılık, hak etmeyen insanlara avantaj sağladığı, insanların iyi niyetlerine zarar verdiği ve hükümetlerin istihdam ve sözleşme süreçlerinin şeffaflığını zedelediği için adalet algısını olumsuz etkiler (Aydoğan, 2009).

Eğitim örgütlerinde kayırmacılık sonucu, öğretmenler kendilerine, yöneticilerine, kurumlarına, mesleklerinin icrasına karşı olumsuz tutumlar takınmakta ve okul iklimi de bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Argon, 2016). Kayırmacı davranışların sonucunda öğretmenler tepki olarak sessizlik ve sinizm davranışları gösterebilirler. Ayrımcılık ve kayırmacılık gibi adil olmayan örgüt uygulamaları, örgütsel sessizlik davranışlarına sebep olabilmektedir (Cemaoğlu, Daşcı ve Şahin, 2013). İşgörenler, ayrımcılık ve kayırmacılık gibi adil olamayan uygulamalar karşısında sessiz kalmayı tercih etmekte ve yönetim kaynaklı sorunları genellikle gizli kapaklı konuşma eğilimi içerisinde olmaktadır. Yöneticilere güvenmeme sorunu ve korku (özellikle yalıtılma ve ilişkilerin zedelenme korkuları), örgütsel sessizliğin önemli nedenleri arasında gösterilmektedir (Çakıcı, 2008).

Kronizm, kayırmacılık türlerinden biridir ve eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı demektir (Yıldız, 2017). Kamuda çalışanlara, yeterliklerine göre değil de, eş-dost ilişkilerine göre davranılmasıdır (Erdem ve Meriç, 2012). Turhan'a (2014) göre ise kronizm; bir yöneticinin performans dışı faktörlere dayalı olarak bazı astları kayırması ve güç ve yetkisini onlara avantaj sağlayacak şekilde kullanması olarak tanımlanabilir. Kronizmde astın kişisel ilişkilere bağlı olarak sadakat göstermesi karşılığında kabiliyet ve yeterlilik koşullarına bakılmaksızın üstün onu kayırması söz konusudur (Khatri ve Tsang, 2003). Kronizm, işgörenler üzerinde olumsuz etkilere sahiptir (Büte, 2011). Kronizm insanların eğitim yoluyla bilişsel becerilerini arttırmasına yönelik isteğini azaltır (Coco ve Lagravinese, 2014). Ayrıca, konuşma özgürlüğünü bastırır, çalışma teşviğini ortadan kaldırır ve kariyer fırsatını tehlikeye atar (Zingales, 2012). Kronizm, iş doyumunu da negatif etkilemektedir (Nadeem, Ahmad, Ahmad, Batool ve Shafique, 2015). Özer ve Çağlayan tarafından yapılan araştırmaya göre; kronizm algısı, okul müdürüne güven algısının % 70'ini yordamaktadır ve okul müdürlerinin kayırmacı davranışları okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güven ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011; Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017). Örgütsel sessizlik, örgütte sergilenen adaletsiz uygulamalara karşı gelişen bir işgören tepkisidir (Pinder ve Harlos, 2001) ve örgüt kültürü ile ilişkilidir (Aktaş ve Şimşek, 2014; Yaman ve Ruçlar, 2014). Örgütsel sessizlik, çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmek için bilgi, düşünce ve görüşlerini aktif, bilinçli ve kasıtlı bir biçimde dile getirmemesidir (Durak, 2014; Kahveci ve Demirtaş, 2013b; Morrison ve Milliken, 2000; Özgan ve Külekçi, 2012; Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik bir iletişim biçimidir ve işgörenin karakteristik düşünce, duygu ve eylemleri temsil eder (Pinder ve Harlos, 2001). Ayrıca, örgütsel değişim ve gelişimin önündeki en büyük engellerdendir (Arlı, 2013; Morrison ve Milliken, 2000).

Lider olarak görülen yöneticilere karşı işgörenlerin örgütsel adalet algısının düşük ya da yüksek olması işgören sessizliğini etkilemektedir (Taşkiran, 2010). Yönetici davranışları, örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak için başat rol oynamaktadır (Çakıcı, 2007) ve yöneticilerin liderlik tarzlarının, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Kavak, 2016; Taşkiran, 2010). İşgörenler yönetsel nedenlerden dolayı sessiz kalabilirler (Özgan ve Külekçi, 2012). Yapılan araştırmalar, okullarda yöneticilerin tutum ve davranışlarının örgütsel sessizliğin oluşmasında en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir (Çakıcı, 2008; Göktaş Kuluualp ve Çakmak, 2016; Kahveci ve Demirtaş, 2013a).

Güç mesafesi yüksek, öğrenilmiş çaresizlik yaygın ve özgüveni düşük olan, çevreye uyumun özendirildiği, modern ve geleneksel sosyo-psikolojik yapılar arasında kalmış ve dış kontrol odaklı toplumlarda, örgütsel sessizliğin görülmesi beklenmektedir (Çakıcı, 2007). Özgan ve Külekçi (2012), çalışmalarında, öğretim elemanlarının, kendilerine haksızlık yapıldığını düşündükleri zaman sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Algılanan örgütsel destek, yöneticinin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır (Göktaş Kuluualp ve Çakmak, 2016). Mobbing de, örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014).

Eğitim örgütlerinde örgütsel sessizliğe, okul içerisinde konuşmanın riskli olarak algılanması, yöneticilerin otoriter davranışları, yönetici performansının düşük olması ve izole olmaktan korkmak neden olabilmektedir (Algın, 2014; Sezgin Nartgün ve Kartal, 2013). Öğretmenler konuşmalarının fayda sağlamayacağı ve çaresiz olduklarını düşündükleri durumlarda görmezden gelerek veya pasif kalarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Celep ve Kaya, 2016). Okul örgütlerinde yönetici ve öğretmenlerin meslekleri ile ilgili görüşlerini demokratik bir şekilde belirtmesi ve çalışanlar arasında adaletli davranılması sessizliği önlemek için gereklidir. (Kahveci ve Demirtaş, 2013; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015).

Sinizm; kuşkucu olma, şüphe duyma, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve karamsarlık kavramlarına yakın bir anlamı ifade eder (Çetin, Özgan ve Bozbayındır, 2013). Sinizm duygusu ve davranışı gösteren bireyler sinik olarak isimlendirilir ve örgütlerde küçük sayılabilecek sorunların bile çözülmesinin olanak dışı olduğunu düşündükleri için çözmek için çaba sarf etmezler (Sezgin Nartgün ve Kartal, 2013). Örgütsel sinizm ise, kişinin çalıştığı örgüte yönelik olarak üç boyuttan oluşan olumsuz bir tutumdur: (1) örgütte dürüstlüğü hakim olmadığına inanılması, (2) örgüte olumsuz etki ve (3) bu inanç ve tutumlarla tutarlı olan, küçümseme eğilimleri ve örgütte eleştirel davranışlar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Örgütsel sinizm kavramı; "Bireyin örgütüne ilişkin olumsuz inançlarla, duygularla ve ilişkili davranışlarla karakterize edilen tutumlarını" (James, 2005) ifade etmektedir. Örgütlerinin bütünlük, dürüstlük ve adaletten yoksun olduğuna inanılması, örgütsel sinizmin kaynağıdır (Çetin, Özgan ve Bozbayındır, 2013; Efeoğlu ve İplik, 2011; Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2017; Torun ve Üçok, 2014). Sinik davranış ve tutumlar gösteren işgörenler, örgütte meydana gelen değişimlere karşı örgütsel iletişim ve talimatları kötüleme, olumsuz eleştiriler eğilim gösterme ve otoriteye direnç eğilimi gösterme eğilimindedirler (Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016).

İşgörenin yaşadığı sinizm, işgörenlerin iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesini olumsuz etkilemekte (Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016; Anderson ve Bateman, 1997) ve işe bağlılığının azalmasına, tükenmişlik yaşamalarına ve işe yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Ergun Özler ve Giderler Atalay, 2011; Salanova, Llorens, Garcia Renedo, Burriel, Bresc ve Schaufeli, 2005; Yıldız, 2013). Örgütsel sinizm, çalışanların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algıları ile de negatif yönde bir ilişkiye sahiptir (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011; Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli, 2013; Kasalak ve Bilgin Aksu, 2014). Örgütsel sinizm, okul etkililiği, öğretmen performansı ve öğrenci

başarısı üzerinde önemli etkisi olan örgütsel güven atmosferi ile ilişkili bir kavramdır (Akin, 2015).

Olumsuz örgüt koşullarının örgütsel sessizliğe ve örgütsel sinizme yol açtığını gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016; Çaylak, 2014). Kronizmin işgören sessizliği ile ilişkisini inceleyen araştırmalar sayıca sınırlıdır. Ancak, örgütteki bağlamsal faktörler ve insan ilişkileri ile ilgili değişkenlerin sinizm ve sessizlik üzerindeki etkisini gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Gürer, Deniz ve Solmaztürk, 2016). Aydın (2016), Cemaloğlu, Daşçı ve Şahin (2013) ve Çakıcı (2008), kayırmacılık ile örgütsel sessizliğin anlamlı, pozitif yönde, orta düzeyde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Eğitim kurumlarında, kayırmacılık türlerinden biri olan kronizm bağlamındaki tutum ve davranışların görülmesi daha olasıdır. Dolayısıyla, eğitim kurumlarında kronizm ile sessizlik ve sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedefleyen araştırmalara ihtiyaç vardır.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Literatürde kronizm, sessizlik ve sinizm değişkenlerini birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, öğretmenlerin kronizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının ortaya konması ve bu üç olumsuz değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayacaktır. Bu sebeple bu çalışmada, öğretmenlerin kronizm algılarını ve örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve bu üç değişken arasındaki ilişkiyi incelemek genel amaç olarak belirlenmiştir. Bu genel amaç göz önünde bulundurularak aşağıdaki sorulara cevaplanmaya çalışılmıştır.

1. Öğretmenlerin örgütsel kronizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel kronizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel kronizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları arasında bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel kronizm algıları, örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
5. Öğretmenlerin örgütsel kronizm algıları, örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## 2. YÖNTEM

Bu kısımda araştırma modeli, evren ve örneklem hakkında bilgiler ve verilerin nasıl toplanıp ve analiz edildiğine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

### 2.1. Araştırma Modeli

Çalışma ilişkisel tarama modeliyle tasarlanan betimsel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modelinde, değişkenler arasında birlikte değişimin olup olmadığı ve eğer varsa bu ilişkinin derecesi ortaya konmaya çalışılır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014; Karasar, 2002). Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin var olup olmadığı ve varsa derecesinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Elazığ il merkezinde 2016-2017 eğitim öğretim yılında tüm okul kademelerinde görev yapan 7043 öğretmen çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak, 411 öğretmenden örneklem oluşturulmuştur. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde, evrendeki her bir örneklem birimi eşit ve bağımsız bir biçimde örnekleme seçilme olasılığına sahiptir (Büyüköztürk, vd., 2014). Çalışmaya 277 erkek öğretmen, 133 kadın öğretmen katılmıştır. 1 öğretmen ise cinsiyetini belirtmemiştir.

### 2.3. Verilerin Toplama Araçları

Araştırmada, Turhan (2014) tarafından geliştirilen Örgütsel Kronizm Ölçeği, Vance, Brooks ve Tesluk (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlanma çalışması Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından yapılan Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) geliştirdiği Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

*Kronizm Ölçeği*, Likert tipinde ve 5'li seçeneğe sahip (1 = hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3 = kısmen katılıyorum, 4 = katılıyorum, 5 = tamamen katılıyorum) 15 maddeden ve üç boyuttan oluşan bir ölçektir. Ancak, Turhan (2014) tarafından yapılan analizlerde ölçeğin tek faktörlü versiyonunun da iyi uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmanın verileri üzerinde yapılan analizlerde ölçeğin tek faktörlü versiyonunun iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha=0,852 olarak hesaplanmıştır. Gerek Turhan (2014) tarafından yapılan analizler ve gerekse bu araştırma kapsamında yapılan hesaplamalar neticesinde Kronizm Ölçeğinin, öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki kayırmacı tutum ve davranışlara ilişkin algılarını içeren kronizm değişkenini ölçmek için yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğuna karar verilmiştir.

*Örgütsel Sinizm Ölçeği*, Vance, Brooks ve Tesluk'un (1995) geliştirdiği ve Güzeller ve Kalağan'ın (2008) Türkçe'ye uyarlama çalışmasını yaptığı bir ölçektir. Likert tipinde ve 5'li seçeneğe sahip (1 = hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3 = kısmen katılıyorum, 4 = katılıyorum, 5 = tamamen katılıyorum), tek boyut ve 9 maddeden oluşan bir ölçektir.

*Örgütsel Sessizlik Ölçeği* ise, Likert tipinde ve 5'li seçeneğe sahip (1 = hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3 = kısmen katılıyorum, 4 = katılıyorum, 5 = tamamen katılıyorum), tek boyut ve 3 maddeden oluşan bir ölçektir. Araştırmadan elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlerde Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları, Kronizm ölçeği için 0. 852, Sinizm ölçeği için 0. 810 ve Sessizlik ölçeği için ise 0. 862 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere bakılarak araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli psikometrik özelliklere sahip olduklarına karar verilmiştir.

### 2.4. Verilerin Analizi

515 öğretmene ölçek formu verilmiş, ancak 40 adet ölçek formu geri dönmemiştir. Dağıtılan ölçeklerin % 92.23'ü geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerin 34'ü de titiz bir şekilde doldurulmadığı gerekçesiyle veri setine dâhil edilmemiştir. Geriye kalan 441 ölçek formundan elde edilen veriler SPSS programına işlenmiştir. Daha sonra, 14 adet ölçek formunda kayıp veri olduğu görülmüş ve verileri analize dâhil edilmemiştir. Son olarak, elde bulunan 427 adet ölçek formunda elde edilen verilerin, Skewssness ve Kurtosis değerleri, uç değerleri, z değerleri ve Mahalonobis uzaklığı değerleri dikkate alınmış (Tabachnick ve Fidell, 2015) ve 16 katılımcının verileri istatistikî işlemlere dâhil edilmeden çıkarılmıştır. 411 ölçek formunun verileriyle analiz için ön şartlar sağlanmıştır. Verilerin normal dağılım sergilediği görülmüş ve analiz yapılmaya başlanmıştır.

Verileri bulgulara dönüştürmek için özel bir istatistik programı ile ortalama, t-testi, korelasyon ve regresyon analizi teknikleri uygulanmıştır. Öğretmenlerin kronizm algılarını ve sessizlik ve sinizm düzeylerini belirlemek için ölçeklerden elde edilen ortalaması hesaplanmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin ölçeklerden aldıkları puanları karşılaştırmak için t-testi yapılmıştır. Kronizm, sessizlik ve sinizm değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi; öğretmenlerin kronizm algısının, sinizm ve sessizlik puanlarını yordama düzeyini belirlemek için ise regresyon analizi tekniği kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR VE YORUM

### 3.1. Öğretmenlerin Kronizm Algıları ve Sinizm ve Sessizlik Düzeyleri

Tablo 1'de kronizm, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ölçeklerine katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları yer almaktadır.

**Tablo 1. Kronizm, sinizm ve sessizlik ölçeklerinden elde edilen katılımcı verilerinin ortalama ve standart sapma değerleri**

	N	$\chi^2$	Standart Sapma
Kronizm	411	2.6667	.96057
Sinizm	411	2.6652	.65613
Sessizlik	411	2.4108	.97113

Araştırmaya katılan 411 öğretmenin kronizm ve sinizm algılarının ortalaması “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde; sessizlik algıları ise “Katılmıyorum” düzeyindedir. Katılımcıların, kronizm, sinizm ve sessizlik algılarının düşük olduğu söylenebilir. Bu bulgu, az da olsa, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları gösterdiği ve öğretmenlerin sinizm bağlamındaki tutumlara sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

### 3.2. Öğretmenlerin Kronizm Algılarının ve Sinizm ve Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Öğretmenlerin kronizm, sessizlik ve sinizm algılarının erkek ve kadın olma durumlarına göre değişip değişmediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. Tablo 2’de öğretmenlerin kronizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının erkek ve kadın olma durumlarına göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 2. Kronizm, sessizlik ve sinizm algılarında cinsiyet değişkenine ilişkin t-Testi sonuçları**

Değişkenler	Levene’s Test		Erkek N=277		Kadın N=133		t	p
	F	p	$\chi^2$	SS	$\chi^2$	SS		
Kronizm	.012	.913	2.70	.95	2.60	.94	.992	.322
Sessizlik	.114	.736	2.30	.96	2.65	.93	-3.462	.001**
Sinizm	.191	.662	2.60	.61	2.81	.67	-3.220	.001**

\*\*p <0.01

Çalışmada, öğretmenlerin kronizm algılarında erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak, kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve sinizm ölçeklerine verdikleri cevapların ortalama puanları erkek öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Bu durum, kadın öğretmenlerin görev yaptıkları okula karşı daha olumsuz algılara sahip oldukları ve duygu ve düşüncelerini erkek öğretmenlere göre daha az dile getirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, kadınların erkeklere göre daha duygusal bir yapıya sahip olmalarının sessizlik ve sinizm algılarının daha yüksek olmasında etkili olduğu söylenebilir.

### 3.3. Öğretmenlerin Kronizm Algıları ve Sessizlik ve Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo 3’te kronizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerine ilişkin korelasyon matrisi görülmektedir.

**Tablo 3. Kronizm, sinizm ve sessizlik değişkenlerine ilişkin korelasyon matrisi**

	Kronizm	Sinizm	Sessizlik
Kronizm	1		
Sinizm	.506**	1	
Sessizlik	.287**	.534**	1

\*\* p <.0.01

Tabloya bakıldığında, örgütsel kronizm ile örgütsel sinizm değişkenleri arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif birlikte değişim olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kronizm algıları arttıkça, örgütsel sinizm algıları da artmaktadır. Ayrıca, sinizm ve sessizlik arasında da anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Kronizm ile sessizlik arasında ise anlamlı ve düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kronizm algıları arttığı zaman örgütsel sessizlik düzeyleri de yükselmektedir.

### 3.4. Öğretmenlerin Kronizm Algısının Sessizlik Düzeyini Yordama Derecesi

Öğretmenlerin örgütsel kronizm algıları, örgütsel sessizlik puanlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır sorusunu cevaplandırmak için çoklu regresyon analizi tekniğine başvurulmuştur. Tablo 4'te kronizmin ve örgütsel sessizliği yordama düzeyini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4. Kronizmin sessizliği yordama düzeyini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları**

Yordayıcı Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Değişikliği (ΔR <sup>2</sup> )	F Değişikliği P	B	Standart Hata	β	t	p
<b>Standart</b>					6.700	.912		7.350	.000**
<b>Adım 1</b>	.131	.017	.017	.133					
Çalışma Süresi					.016	.052	.016	.311	.756
Öğretmen Sayısı					.006	.006	.045	.900	.369
Yaş					.034	.035	.085	.982	.327
Kıdem					-.089	.040	-.193	-2.203	.028*
<b>Adım 2</b>	.319	.102	.085	.000					
Kronizm					.089	.014	.294	6.185	.000**

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Tablo incelendiğinde analize birinci adımda dâhil olan çalışma süresi, öğretmen sayısı, yaş ve kıdem değişkenlerinin birlikte sessizlik ölçeğinden elde edilen puanlar ile anlamlı bir ilişkisinin tespit edildiği görülmektedir. ( $R=.13$ ,  $R^2=.01$ ,  $\Delta R^2=.01$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, kıdem değişkeninin ( $\beta=-.193$ ,  $p < .05$ ), sessizlik puanlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Analize ikinci adımda giren kronizm algıları, sessizlik puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ( $R=.31$ ;  $R^2=.10$ ;  $\Delta R^2=.08$ ;  $\beta=.294$ ;  $p < .01$ ). Araştırmanın tüm bağımsız değişkenleri, sessizlik ölçeğinin puanlarına ilişkin varyansın % 10'unu açıklamaktadır. Bunun yaklaşık % 8'i kronizm algılarından kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin kronizm algıları, örgütsel sessizlik algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır.

### 3.5. Öğretmenlerin Kronizm Algısının Sinizm Düzeyini Yordama Derecesi

Tablo 5'te öğretmenlerin kronizm algıları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

**Tablo 5. Kronizmin sinizmi yordama düzeyini gösteren regresyon tablosu**

Yordayıcı Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Değişikliği (ΔR <sup>2</sup> )	F Değişikliği P	B	Standart Hata	β	t	p
<b>Standart</b>					20.896	1.843		11.339	.000**
<b>Adım 1</b>	.150	.022	.022	.056					
Çalışma Süresi					.142	.106	.070	1.341	.181
Öğretmen Sayısı					.018	.012	.071	1.432	.153
Yaş					.117	.070	.145	1.675	.095
Kıdem					-.206	.082	-.221	-2.526	.012*
<b>Adım 2</b>	.531	.282	.259	.000					
Kronizm					.316	.026	.514	12.096	.000**

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Tablodaki veriler göz önüne alındığında, analize birinci adımda giren çalışma süresi, öğretmen sayısı, yaş ve kıdem değişkenlerinin birlikte sinizm ölçeğinden elde edilen puanlar ile anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmektedir ( $R=.15$ ,  $R^2=.02$ ,  $\Delta R^2=.02$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, kıdem değişkeninin ( $\beta=-.221$ ,  $p < .05$  sinizm puanlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Analize ikinci adımda giren kronizm algısı değişkeni sinizm puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ( $R=.53$ ,  $R^2=.28$ ,  $\Delta R^2=.25$ ;  $\beta=$



.514,  $p < .01$ ). Araştırmanın tüm bağımsız değişkenleri, sinizm ölçeğinin puanlarına ilişkin varyansın % 28'ini açıklamaktadır. Bunun yaklaşık % 26'sı kronizm algısından, % 2'si ise demografik değişkenlerden kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin kronizm algılarının, örgütsel sinizm algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplar ışığında, öğretmenlerin kronizm ve sinizm algılarının orta düzeyde ve sessizlik algılarının ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kronizm, sinizm ve sessizlik algılarının ortalamaları birbirine yakındır. Azımsanmayacak derecede okullarda kronizmin görüldüğü ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışları gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin kısmen kayırmacı tutum ve davranışlar sergilediklerini, çalıştıkları okula karşı sinik inanç, duygu, tutum ve davranışlara da kısmen sahip olduklarını ifade etmişler, ancak örgütte çoğu zaman sessiz kalmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çoğu zaman sessiz kalmadıklarını düşünmeleri oldukça önemli ve istenen bir bulgudur. Gelecek nesilleri inşa ve ihya edecek olan öğretmenlerin okullarında görülen olumsuz durumlar karşısında sessiz kaldıklarını söylemeleri, toplumun geleceği açısından oldukça kötü sonuçlar doğurabilir. Öğretmenlerin, kronizm, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının daha düşük çıkmasının beklendiği söylenebilir. Öğretmenler, toplumda sesi en gür çıkması gereken toplum paydaşıdır. Ancak, öğretmenler, Milli Eğitim Bakanlığı'nda kayırmacılığın etik dışı sayılmadığını, merkez teşkilatı, taşra teşkilatı ve okul yönetimlerinde kayırmacılığın görüldüğünü ve okul yöneticiliği atamada da kayırmacılığın yaygın olduğunu düşünmekte, eğitim teşkilatında kayırmacılıktan şikâyet etmekte, yetenek ve başarının asıl kıstas olması gerektiğini ifade etmektedirler (Aydoğan, 2009). Özer ve Çağlayan (2016), çalışmalarında öğretmenlerin okullarında nadiren kronizm davranışlarının olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşmışlardır. Okçu ve Uçar (2016) ve Polat ve Kazak (2014), öğretmenlerin örgütlerinde görülen kayırmacılık davranışlarına ilişkin algılarının düşük düzeyde olduğunu söylemektedirler. Aydın (2016), öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Argon (2016) ise, kayırmacı davranış ve tutumların tüm boyutlarıyla birlikte okullarda görüldüğünü belirtmiştir. Öğretmenlerin sinizm algılarının orta düzeyde olması literatürce de desteklenmektedir (Balay, Kaya ve Çulha, 2013; Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016; Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2017; Kalağan ve Güzeller, 2010; Sezgin Nartgün ve Kartal, 2013). Kahveci ve Demirtaş (2015) ve Korkut ve Aslan (2016) ise, öğretmenlerin düşük düzeyde sinizm yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Aydın (2016), Demirtaş, Özdemir ve Küçük (2016) ve Kahveci ve Demirtaş (2013), öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Özdemir, Orhan ve Kartal (2017) ise, çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının katılmıyorum düzeyinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre sessizlik ve sinizm ölçeklerine verdikleri cevapların ortalama puanları anlamlı bir şekilde yüksektir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre örgüt ile ilgili öneri sunmada ve alınan kararları eleştirmede sıkıntı yaşamakta, yönetimle ilgili konularda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütleriyle ilgili duygu ve düşüncelerini erkek öğretmenlere göre daha az dile getirmektedirler. Ayrıca, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre çalıştıkları örgütlere karşı daha fazla olumsuz inanç, duygu ve ilişkili davranışlarla karakterize edilen tutumlara sahiptirler. Kadınların erkeklere göre daha duygusal bir yapıya sahip olmalarının sessizlik ve sinizm algılarının daha yüksek olmasında etkili olduğu söylenebilir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre duygu ve düşüncelerini daha az ifade ettikleri Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) çalışmalarında da tespit edilmiştir. Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011) da, kadınların sinizm algılarının erkeklerden anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu ifade etmektedirler. Ancak, Sezgin Nartgün ve Kartal (2013), öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algı düzeylerinin erkek ve kadın olma

durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmektedirler. Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) da, örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum, okul örgütlerinde karşılaştıkları olumsuz durumlara karşı kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre olumsuz tepkilerini etkin bir şekilde göstermede sıkıntı yaşadıkları ve duygu ve düşüncelerini erkek öğretmenlere göre daha az dile getirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Kronizm ile sinizm arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Sinizm ölçeğinin puanlarına ilişkin varyansın % 26'sı öğretmenlerin kronizm algıları tarafından yordanmaktadır. Ayrımcı davranışlar, öğretmenlerde nefret, öfke ve mutsuzluğa sebep olmaktadır (Keskinkılıç Kara, 2016). Kayırmacılık türlerinden olan siyasi ayrımcılık arttıkça öğretmenlerin sinizm düzeylerinin de artmaktadır (Keskinkılıç Kara ve Oğuz, 2015). Okul yöneticilerinin örgütlerinde kayırmacı tutum ve davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına olumsuz etki yapmakta (Polat ve Kazak, 2014) ve örgütsel güveni zedelemektedir (Özer ve Çağlayan, 2016). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu çalışmalarda görülmektedir (Bölükbaşıoğlu, 2013; Çetin Özgan ve Bozbayındır, 2013). Keskinkılıç Kara (2016), öğretmenlerin ayrımcı davranışlara maruz kaldıklarında nefret, öfke ve mutsuzluk duygusu yaşadıklarını ve iş yapma isteklerinin azaldığını dile getirmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları, yöneticilerinin yönetim stiline göre farklılaşmaktadır ve demokratik yönetim sergilenen okullardaki öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları, ilgisiz yönetim tarzı sergilenen okullardaki öğretmenlere göre daha düşüktür (Balay, Kaya ve Çülha, 2013).

Kronizm ile sessizlik arasında anlamlı ve düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sessizlik ölçeğinin puanlarına ilişkin varyansın % 8'i öğretmenlerin kronizm algılarından kaynaklanmaktadır. Deniz, Gürer ve Solmaztürk (2016), kronizm ile işgören sessizliği arasında yüksek derecede pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Aydın (2016), örgütsel sessizlik ile kayırmacılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu dile getirmektedir. Kronizm, çalışan sessizliğini etkilemektedir (Gürer, Deniz ve Solmaztürk, 2016). Yönetimsel sorunlar, yöneticilerin tutum ve davranışları ve ayrımcılık ve kayırmacılık gibi adil olmayan uygulamalar örgütlerde sessizliğe sebep olmaktadır (Celep ve Kaya, 2016; Çakıcı, 2008; Cemaloğlu, Daşçı ve Şahin, 2013). İşgörenler, kronizmi hiç hoş karşılamasalar da işlerini kaybetmemek adına seslerini çıkaramamaktadırlar (Argon, 2016).

Sinizm ile sessizlik arasında da, anlamlı ve orta düzeyde pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu literatürde de yer almaktadır (Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016; Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014). Özdemir, Orhan ve Kartal (2017), örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler. Karacaoğlu ve Küçükköylü (2015) de, çalışan sessizliği ile örgütsel sinizm arasında zayıf da olsa pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedirler.

Sonuç olarak, öğretmenlerin okul yöneticileri kaynaklı kronizm algıları arttığı diğer bir deyişle, okul yöneticileri eş-dost ve akraba kayırmacılığı yaptığı zaman, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları da yükselmektedir. Kayırmacılık, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarında anlamlı bir yordayıcıdır. Çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında, eğitim örgütlerinde yöneticilerin eş-dost ve akraba kayırmacılığı olan kronizm davranışlarından kaçınması gerektiği kuvvetle önerilmektedir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin olumsuz durumlar karşısında örgütsel sessizlik ve tutum ve davranışları göstermemesi için okul yöneticileri eş ve dost kayırmacılığı olan kronizm sergilememelidirler. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranış ve tutumları sergilememeleri için önlemler de alınabilir. Örgüt yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları sergilemesi gerekmektedir.

Diğer araştırmacılara da şu öneriler getirilebilir: Kronizm, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile farklı evren ve örneklemde başka çalışmalar yapılabilir. Bu konuyla ilgili değişik evren ve örneklemelerde nicel, nitel veya karma desenli çalışmalar yapılabilir.

## 5. KAYNAKLAR

- Akdemir, B., Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 24-52.
- Akpolat, T. ve Oğuz, E. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinde örgütsel sinizmin işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 947-971.
- Akın, U. (2015). The relationship between organizational cynicism and trust in schools: A research on teachers. *Education and Science*, 40(181), 175-189.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altınöz, M., Çöp. S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, 285-316.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Argon, T. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 165-192. doi: 10.14527/kuey.2016.007.
- Aydoğan, I. (2009). Favoritizm in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1).
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Begley, T. M., Khatri, N. & Tsang, E. W. K. (2010). Networks and cronyism: A social exchange analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 281-297.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Celep, C. ve Kaya, A. (2016). İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233-246.
- Cemaloğlu, N., Daşçı, E. ve Şahin, F. (2013). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri: nitel bir çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 112-124.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Clegg, S. R. & Hardy, C. (1999). *Studying organization: Theory and method*. London: Sage Publications.
- Coco, G. & Lagravinese, R. (2014). Cronyism and education performance. *Economic Modelling*, 38, 443-450.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çaylak, E. (2014). *Hemşirelerde örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Çetin, B., Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2013). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ile sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 37, 1-20.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism, *The Academy Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193-216.
- Deniz, N., Gürer, A. ve Solmaztürk, A. B. (2016). Algılanan örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin belirlenmesi: bir kamu idaresi örneği. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 4-5 Kasım 2016*, 134-141.
- Durak, İ. (2013). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Efeoğlu, E. ve İplik, E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Erdem, B. Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş- dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 51-69.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 2(2), 141-154.
- Erdirençlebi, M. ve Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 267-284.
- Ergun Özler, D. ve Giderler Atalay, C. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
- Gomez, C., Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2000). The impact of collectivism and in-group/out-group membership on the evaluation generosity of team members. *Academy of Management Journal*, 43, 1097-1106.
- Göktaş Kulualp, H. ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Gönülaçar, Ş. (2012). Etkili bir yolsuzlukla mücadele için kamu denetiminde yeni bir kurumsal yapı önerisi. *Mali Hukuk Dergisi*, 27, 1-14.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of the leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Güçlü, N., Kalkan, F. ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 177-192.
- Gürer, A., Deniz, N. ve Solmaztürk, A. B. (2016). Algılanan örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin belirlenmesi: bir kamu idaresi örneği. *IV. Örgütsel Davranış Kongresi, 4-5 Kasım 2016, Adana*.
- Güzeller, C. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.
- Johns, G. (1992). *Organizational behavior: Understanding life at work*. New York: Harper Collins.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.

- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 69-85.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 123-148.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karataş, A. (2013). *Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Muğla bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kasalak, G. ve Bilgin Aksu, M. (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Keskinkılıç Kara, S. B. (2015). Okullarda yaşanan siyasi ayrımcılığın bireysel ve örgütsel etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1371-1384.
- Keskinkılıç Kara, S. B. ve Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin algıladıkları siyasi ayrımcılık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Second International EJER Conference Proceedings*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Khatri, N. & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Kim, K. (2007). Favoritism and reverse discrimination. *European Economic Review*, 51(1), 101-123.
- Korkut, A. ve Aslan M. (2016). Türkiye'deki ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 91-112. DOI: 10.19160/e-ijer.85959
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 01-14. DOI: 10.17679/inuefd.285527.
- Morrison E.W. & Milliken F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S. R. & Shafique, N. (2015). Favoritism, nepotism and cronyism as predictors of job satisfaction: Evidences from Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, 8, 224-228.
- Okçu, V. ve Uçar, A. (2016). Effect of school principals' favouritism behaviors and attitudes on teachers' organizational commitment, based on the perceptions of primary and secondary school teachers. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5901-5914.
- Özdemir, T. Y., Orhan, M. ve Kartal, S. E. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm davranışları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Özet kitapçığı). *Erte Congress*, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Özer, N. ve Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 16-27.
- Özgan, H. ve Külekçi, A. G. E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkileri. *e-International Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20)2, 174-206.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2016). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.

- Pinder, C. C. & Harlos, K. H. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Besc, E. & Schaufeli, W. B. (2005). Towards a four-dimensional model of burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807-819.
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67, doi number: 10.14686/201321980.
- Tabachnick, B., G. ve Fidell, L., S. (2015). *Using multivariate statistics, çok değişkenli istatistiklerin kullanımı, 6. basımdan çeviri* (Çev. Ed. Mustafa Baloğlu), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, A. ve Üçok, D. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-250.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers, *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295-308.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Vance, R. J., Brooks, S. M., & Tesluk, P. E. (1995, April). Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change efforts. *In 10th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL*.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yıldız, G. (2017). Kayırmacılık olgusunun Türk kamu yönetimine yansımaları, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 62-76.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yücekaya, P., Rençber, Ö. F. ve Topçu, U. C. (2016). İşgörenlerin nepotizm algısı ve iş memnuniyetinin, işten ayrılma niyetine etkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 2(S2), 330-339.
- Zhang, K., Song, L. J., Hackett, R. D. & Bycio, P. (2006). Cultural boundary of expectancy theory-based performance management: A commentary on DeNisi and Pritchard's performance improvement model. *Management and Organizational Review*, 2(2), 279-294.
- Zingales, L. (2012). *A capitalism for the people*. Basic Books (Eds). New York.

### Extended Abstract

The quality of human relations in the environment they work in, compliance with ethical rules, and fairness among employees are among the expectations of teachers. Failure to take into account ethical rules in school functioning may cause teachers to develop negative attitudes towards their profession and to the school they work in (Aydın, 2016). One of the reasons for the ignorance of ethical rules in schools is favorable attitudes and behaviors (Polat and Kazak, 2014). Favoritism is a kind of corruption that is made to get a profit, and it is a kind of corruption that is not based on merit, (Gönülaçar, 2012; Özkanan and Erdem, 2014, Özkanan and Erdem, 2015). Favorable behaviors and attitudes in organizations have a negative and direct effect on occupational perceptions of organizational justice and goals (Erdem and Meriç, 2012; Polat and Kazak, 2014). Favoritism negatively affect positive organizational perceptions and attitudes such as organizational trust, organizational commitment, job satisfaction, motivation and organizational justice, which are necessary to achieve the organizational aims. Favoritism affects the

perception of justice because it gives advantage to undeserved people, harms people's good intentions, and hurts the transparency of government employment and contracting processes (Aydoğan, 2009).

In educational organizations as well, as a result of favoritism, teachers have negative attitudes towards themselves, managers, institutions, the practice of their profession, and the school climate is adversely affected (Argon, 2016). Chronism is also one of the types of favoritism and means to friendship favoritism (Yildiz, 2017). According to Turhan (2014), chronism; an administrator's preference for some subordinates based on non-performance factors and the use of power and authority as an advantage to them.

Because of favorable behaviors, teachers may react to silence and cynism in response. Unfair organizational practices such as discrimination and favoritism can cause organizational silence (Cemaoğlu, Daşçı and Şahin, 2013). There is also a negative relationship between organizational justice perception and cynism attitudes (Efeoğlu and İplik, 2011; Köybaşı, Uğurlu and Öncel, 2017). Organizational silence is also an occupational reaction to unfair practices on the organization (Pinder and Harlos, 2001). Organizational silence is that employees do not express their knowledge, thoughts and opinions in an active, conscious and deliberate way to improve their work and organizations (Morrison and Milliken, 2000; Pinder and Harlos, 2001; Özgan and Külekçi, 2012; Kahveci and Demirtaş, 2013b; Durak, 2014). Organizational silence leads to negatively affecting organizational change and development, slowing down work and increasing gossip in organization (Çakıcı, 2008; Özgan and Külekçi, 2012). Organizational cynism is the attitudes characterized by negative beliefs about individuals' organizations, emotions and related behaviors (James, 2005). It is a source of organizational cynism that organizations are believed to lack integrity, honesty and justice (Efeoğlu and İplik, 2011, Çetin, Özgan and Bozbayındır, 2013, Torun and Üçok, 2014, Güçlü, Kalkan and Dağlı, 2017). Negative organizational conditions can lead to organizational silence and organizational cynism (Çaylak, 2014, Akdemir, Kırmızıgül and Zengin, 2016). Therefore, the main aim of the study is to designate the relationships among chronism, organizational silence and organizational cynism.

Relational survey model is used in this descriptive research. It is desirable to establish the existence and degree of relationships between dependent and independent variables. In the study, a 10-item Chronism Scale developed by Turhan (2014), the Cynism scale developed by Vance, Brooks and Tesluk (1995) and adapted by Turkish to Güzeller and Kalağan (2008), and the Silence Scale developed by Dyne, Ang and Botero (2003) were used. 7043 teachers working in Elazığ city centre in 2016-2017 academic year constitute the universe of the study. Using simple unselected sampling method, 411 teachers were constituted the sample. 277 male teachers and 133 female teachers participated in the study. One teacher did not specify his / her gender.

The average of the perceptions of chronism and cynism of the 411 teachers is "Partly Participating" level; the perception of silence is at the level of "I do not participate". The teachers think that the teachers who are closely related to the school management are not favored, they do not have cynical beliefs, feelings and behaviors, which are negative attitudes towards their organizations, and they do not prefer to remain silent in the organization. The mean scores of female teachers' responses to organizational silence and cynism scale are significantly higher than male teachers. There is a significant and moderate positive change between chronism and cynism. There is also a meaningful and moderately positive relationship between cynism and silence. There is a significant and low positive correlation between chronism and silence. Teachers' perceptions of chronism are a significant predictor of organizational silence perceptions. 8% of the variance related to the scores of the silence scale is due to the perception of chronism. 26% of the variance related to the scores of the cynism scale also comes from the perception of chronism.

Teachers' answers show that, teachers' perceptions of chronism, silence and cynism are low, but at the very least, chronism, organizational silence and organizational cynism are seen in schools. Teachers stated that school administrators partially exhibited favorable attitudes and behaviors and partially possessed cynical beliefs, emotions, attitudes and behaviors against the schools. However, teachers often think that they are not silent in the organization. However, it can be emphasized that the teachers are expected to have lower perceptions of chronism, organizational cynism and organizational silence. Teachers complain about favoritism in educational organization and they state that talent and success should be the main criterion (Aydoğan, 2009). Özer and Çağlayan (2016) reached the conclusion that

their teachers rarely had chronological behavior in their schools. Argon (2016) also noted that he was seen in schools with all dimensions of favoritism and attitudes.

The mean scores of the responses of female teachers to the scale of silence and cynism according to male teachers are significantly higher. It can be communicable that the fact that women have a more emotional structure than males is influential in the higher perceptions of silence and cynism. It is also found in the studies of Kahveci and Demirtaş (2013) that female teachers are less expressed emotions and thoughts than male teachers.

There is a meaningful and moderate positive relationship between chronism and cynism. 26% of the variance related to the scores of the cynism scale is predicted by the teachers' chronism perceptions. Discriminatory behaviors cause hatred, anger and unhappiness in teachers (Keskinkılıç Kara, 2016). A significant and low positive correlation was found between chronism and silence. 8% of the variance related to the scores of the silence scale comes from teachers' perception of chronism. Deniz, Gürer and Solmaztürk (2016) also found a high positive relationship between chronism and occupational silence.

As a result, teachers' perceptions of organizational silence and organizational cynism also increase when school administrators make friends and relatives favor. Favoritism is a significant predictor of teacher perceptions of organizational silence and organizational cynism. Taking into consideration the findings of the study, it is strongly recommended that in educational organizations managers should avoid the behavior of chronism, which is a friendly and relational favoritism.