

Demirdağ, S. (2017). Ücretli öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 132-153.

Geliş Tarihi: 09/05/2016

Kabul Tarihi 16/03/2017

ÜCRETLİ ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YILDIRMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ*

Seyithan DEMİRDAĞ**

ÖZET

Bu araştırmanın amacı ücretli öğretmenlerin algılarına göre ilkökul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven düzeyleri ile yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın çalışma evrenini daha önce ücretli öğretmenlik yapmış olan pedagojik formasyon öğrencileri oluşturmaktadır. Çalışmaya Bülent Ecevit Üniversitesinden (Zonguldak) 502 ücretli öğretmen seçkisiz olmayan (non-random) örneklem yöntemlerinden tabakalı örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Betimsel tarama modelinde yapılan çalışmada verilerin toplanması için Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Olumsuz Davranış Ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmadaki verilerin araştırma sorularına göre analiz edilebilmesi için t-testi, ANOVA, Pearson korelasyonu ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların algılarına göre okul yöneticilerinin sadece örgütsel adalet davranışlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Katılımcıların algıları kıdeme göre incelendiğinde okul yöneticilerinin örgütsel adalet ile yıldırma davranışlarında anlamlı farklar bulunmuştur. Bulgulara göre ayrıca ücretli öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel güven ile örgütsel adalet ve yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel güven ile yıldırma arasında ise negatif yönde ve düşük değerlerde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, örgütsel güven, yıldırma, ücretli öğretmenler

THE RELATION AMONG PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS' ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL TRUST, AND MOBBING ATTITUDES BASED ON THE PERCEPTIONS OF SUBSTITUTE TEACHERS

ABSTRACT

The goal of this study was to determine the level of organizational justice, organizational trust, and mobbing behaviors of primary school administrators based on the perceptions of substitute teachers. The participants of the study were selected using layered sampling method and included 502 substitute teachers studying to receive their teaching certificates in pedagogical proficiency classes at Bulent Ecevit University in Zonguldak. There were three instruments in the study: Organizational Justice Scale, Organizational Trust Scale, and Negative Acts Questionnaire. The data were analyzed according to the research questions using independent samples t-test, analysis of variance (ANOVA), Pearson's correlation and simple linear regression analysis. The findings showed that based on the genders of substitute teachers, there was a significant difference only on organizational justice behaviors of primary school administrators. Based on the years of experience of substitute teachers, there were significant differences on organizational justice and mobbing behaviors of primary school administrators. The results also showed that there was a negative and a significant relationship between organizational trust and mobbing behaviors at a lower rate.

Key Words: Organizational justice, organizational trust, mobbing, substitute teachers

*Bu çalışma, 08-10 Ekim 2015 tarihlerinde Nevşehir'de düzenlenen III. Uluslararası İlkokul Eğitimi Konferansı'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Bülent Ecevit Üniversitesi, Ereğli Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri/Eğitim Yönetimi, seyithandemirdag@gmail.com

1.GİRİŞ

Açık toplumsal sistemin örneklerinden olan okullarda bireylerin geleceğe hazırlanması esas alındığı için, her örgütsel yapıda insan ilişkileri örgütün etkililiğinde önemli rol oynamaktadır. Okullarda yönetim, denetim, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kurallara uyulmaması, okuldaki bireylerin okula ve okul yönetimine karşı olumsuz tutum içerisinde olmalarına zemin hazırlar. Okul ortamında yönetsel anlamda ve etkili bir öğretim sürecinde uygulanan faaliyetlerden tam olarak verim alınamamasının nedenlerinden biri de okul yöneticilerinin çalışanlarına adil davranmamalarıdır. Adaletli olmayan tutum ve davranışlar okuldaki güven ortamının azalmasına ve yıldırıcı davranışların artmasına neden olan değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel ortamlarda, bireyler bir dizi faaliyet ve yoğun çalışma temposunda çalışmak durumunda oldukları için strese maruz kalabilirler. Bu da çalışanların iş ortamlarında olumsuz davranışlar içerisine girmelerine dayanak oluşturmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Yapılan çalışmalara göre olumlu örgüt ortamında çalışan bireylerin daha verimli oldukları ve motivasyonlarının arttığı tespit edilmiştir (Vardi, 2001). Olumlu çalışma ortamlarında örgüt içerisindeki olumsuz davranışlarda azalmalar görülürken, yöneticilere olan güvenin arttığı gözlenmiştir (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008). Böyle ortamlarda ayrıca karmaşanın ve rol çatışmalarının asgari seviyede olduğu görülmüştür. Karmaşa ve rol çatışmalarının en sık yaşandığı yerlerden biri de okuldur.

Sağlıklı bir okul örgütünde öğretmenlerin, yöneticileri daha adil bulduğu ve okula daha bağlı oldukları saptanmıştır (Turan, 2002). Adaletin var olduğu okullarda yapılması düşünülen işler kuralına uygun yapılırken, adaletin olmadığı okullarda ise tam tersine bir durumdan söz edilebilir (Chegini, 2009). Adaletsiz uygulamaların olduğu ortamlarda güven düşük olduğu gibi çalışanlar oldukça düşük oranda bağlılık ve işbirliği sergilerler (Capel, 1991). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sarsılması, yöneticilere olan güvenin azalmasına neden olmaktadır (Baş ve Şentürk, 2011). Okullardaki iş yoğunluğundan dolayı öğretmenlerin diğer meslek gruplarındaki çalışanlara göre yıldırma faaliyetlerine daha fazla maruz kaldıkları gözlenmiştir (Capel, 1991; Cemaloğlu, 2007).

1.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramına yönelik ilk çalışmalar Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden yola çıkılarak ödüllerin dağıtımı ve etkileri üzerine yapılmıştır (Leventhal, 1980). Teoriye göre bireyin girdi olarak sunduğunun elde ettiklerine olan oranının hesaplanması kazanımın adilliği şeklinde adlandırılmaktadır (Colquitt, Canlon, Wesson, Porter, ve Ng, 2001). Daha sonraki dönemlerde Leventhal (1980) Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin sadece sonuca odaklı olmasından dolayı yetersiz olduğunu belirterek Adalet Yargı Modeli'ni geliştirmiştir. Bu yaklaşım, adaletin sadece sonuca göre değerlendirilmemesi gerektiğini ve sonucun yanı sıra sonuca götüren sürecin de önemine değinmiştir.

Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyutta incelenmektedir (Gilliland, Steiner ve Skarlicki, 2001). Dağıtım adaleti, elde edilen kazanımların iş görenler arasında adil şekilde paylaşılmasını konu edinmektedir (Gilliland et al., 2001). Deutsch'e (1985) göre, kazanımlar işgörenlere karşı adaletli davranılarak onların mutluluklarına ve ihtiyaçlarına göre dağıtılmalıdır. Yapılan araştırmalara göre, dağıtım adaletine yönelik olumsuz algılar, işgörenler arasında

performans ve kalite düşüşünün yanı sıra takım çalışmalarından uzaklaşmalarına ve gergin tavırlar sergilemelerine neden olmaktadır (Blau, 1964; Özdevecioğlu, 2003). İşlem adaleti, yapılan işlemlerin adil bir şekilde uygulanmasını ve bu durumun işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili süreçleri içermektedir. Özdevecioğlu (2003), işlem adaletini istenen sonuçlara ulaşma noktasında kullanılan adil yöntemler olarak tanımlamaktadır. İşlem adaleti algısının çalışanlar üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırmada, adil olmayan uygulamaların motivasyon, iş doyumunu ve yöneticiye güven üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bulunmuştur (Özgan ve Bozbayındır, 2011). Dağıtım adaleti ile işlem adaleti ilişkisinin incelendiği bir araştırmada ise adil işlemler sonucunda çalışanlara verilen düşük ücretlerin dahi çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılandığı bulunmuştur (Greenberg, 1990). Etkileşim adaleti ise bireyler arasındaki davranışların niteliği ile ilgili durumları konu edinmektedir. Bu davranışlar neticesinde bireylerde oluşan sosyal desteğin kalitesi oldukça önemlidir (Günaydın, 2001). Etkileşim adaletinin iş görenler arasında etkisinin ölçüldüğü bir araştırmada, etkileşim adaletinin önemsenmediği durumlarda, dağıtım ve işlem adaletinin önemsenmediği sonucuna ulaşılmıştır (Uysal, 2003). Başka bir araştırmada, etkileşim adaletini içeren durumların, adalet algılarının belirleyicisi konumunda oldukları tespit edilmiştir (Lewicki, 1989).

Zamanla örgütsel adalet ile ilgili farklı tanımlamalar oluşmasına rağmen, genel olarak örgütsel adalet, bir örgüt içerisinde sorumluluk, karar verme, bilgilendirme ve ödüllendirme süreçlerinin bireyler tarafından adil algılanması ile ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005). Bir başka tanımlamaya göre örgütsel adalet, bir örgüt içerisinde adaletin anlaşılmasıyla alakalıdır (Greenberg, 1990). Örgütsel adaletin sağlanmadığı durumlarda bireyler arası uyumsuzluk ve örgütsel zararlar ön plana çıkarken, adaletin sağlandığı durumlarda ise uyumlu çalışma ve kazanımlar bir arada yürümektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Adaletli olmayı şiar edinen yöneticiler adaletli ve istikrarlı bir ortamı yaratmanın yanında çalışanlar arasında demokratik anlayışı ve güven duygusunu da tesis edebilmektedirler (Coetzee, 2005).

Colquitt ve diğerleri (2001) yaptıkları araştırma sonucu örgütsel adalet ile iş doyumunu ve işten ayrılma arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Cropanzano ve diğerleri (2007) çalışmalarında örgütsel adalet ile güven ve yüksek iş performansı arasında ilişki olduğunu saptamışlardır. Nabatchi, Bingham ve Good (2007) yönetim sürecini adaletsiz olarak algılayan bireylerin dargın, öfkeli ve intikam alma eğiliminde olduklarını gözlemlemişlerdir. Buna göre, adaletin olmadığı ortamlarda güven ortamının tesis edilmesi zor olduğu gibi iş görenlerin bu ortamlara yönelik herhangi bir aidiyet hissetmesi oldukça güçtür (Fleischacker, 2004).

1.2. Örgütsel Güven

Klasik yönetim kuramlarında, bürokratik yönetim anlayışındaki yasaların ve kuramların üzerinde durulurken, çağdaş yönetim teorilerindeki kurallar, örgütlerdeki güveni tesis etmede zorlanmıştır (Fukuyama, 2000). Örgütsel güvenin tesis edildiği ortamlarda çalışanlar her tür uygulama ve politikalarda bile olumlu yaklaşımlarını koruyabilmektedir. Güven kavramı ile yapılan çalışmaların çoğunda yönetici ile yönetilen arasındaki ilişki ele alınmıştır (Toprak, 2006). Örgütsel güven davranışlarının olduğu örgütlerde, çalışanlar olumlu davranışlar sergilemektedirler (Yalçınkaya, 2007).

Örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütsel güvenin dört alt boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır: çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe

açıklık (Yılmaz, 2006). Çalışanlara duyarlılık, çalışan bireylerin örgütsel karar ve politikalarda söz sahibi olması, iş birliğinin sağlanması ve örgütsel süreçlerin adil bir biçimde yürütülmesi gibi durumları içermektedir (Aktuna, 2007). Ünsal (2004), çalışanlara duyarlı davranılan örgütlerde, çalışanların insani ilişkilerde başarılı olduklarını bulmuştur. Yöneticiye güven, yöneticinin güvenilir, dürüst ve sorun çözmede başarılı olacağına dair yaklaşımları barındırmaktadır (Polat, 2009). Kaynakların kullanımı üzerine yapılan bir araştırmada, iş görenlerin, kaynakları örgütü daha etkili duruma getirmek için kullanan yöneticilere daha olumlu baktıkları ve daha fazla güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır (Eren, Yücel ve Eren, 2010). Dinç'in (2007) yöneticilere güven üzerine yaptığı bir araştırmada, yöneticiye karşı oluşan güven eksikliğinin iş görenlerde iş doyumusuzluğuna neden olduğunu bulmuştur.

İletişim ortamı, örgütteki kaynak ile alıcı arasındaki mesajların sağlıklı yürütülmesi esasına dayanmaktadır (Yılmaz, 2006). İletişim ortamının etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, açık iletişimin örgütlerde güven duygusunun oluşmasına ve iş görenlerin işlerinde daha etkili ve verimli olmasını sağladığı bulunmuştur (Yalçınkaya, 2007). Başka bir araştırmada ise etkili iletişimin örgütteki çalışanları güdüleyen ve şeffaf ortamların oluşmasını sağlayan etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz, 2006). Yeniliğe açıklık ise, okul yöneticilerinin işe yönelik uygulamalarda öğretmenlerin fikirlerine başvurması ve bu fikirleri yeri geldiğinde kullanması durumudur (Yılmaz ve Sünbül, 2009). Okul müdürlerinin yeniliğe açıklık durumlarının incelendiği bir araştırmada, çalışanlarına değer veren ve düşüncelerine saygı gösteren müdürlerin etkili okul ortamları oluşturmada daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Wech, 2002).

Örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ceyanes'in (2004) öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki güven ilişkisini incelediği çalışmasında, iki grup arasındaki güven eksikliğinin öğretmenlerde duygusal bir çöküntüye neden olduğunu bulmuştur. Lenz (2005) örgütsel güven ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi incelediğinde, eğitim kurumlarının başarılı olabilmesi için öğretmenler arası ve öğretmenler ile okul yöneticileri arasında bir güven ortamının oluşturulması gerektiğini belirtmiştir. Bir başka çalışmada Hodge ve Ozağ (2007) okul yönetiminin adaletli yönetimine güven duyan öğretmenlerin erişilmesi güç hedeflere ulaşmada daha etkili olduklarını bulmuşlardır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen Polat (2007), örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Tüm çalışmalar bir arada değerlendirildiğinde örgütsel güvenin adalet olgusu ile yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.3. Yıldırma

Yıldırma, bir örgütteki bir veya birkaç iş görenin diğer iş görenler tarafından hedef hâline getirilmesi ve onlara karşı sistematik bir saldırganlık sergilenmesi durumudur (Rayner ve Hoel, 1997). Farklı kültürler, zamanla yıldırma yönelik çeşitli terimler geliştirmiştir. Buna göre, yıldırma Norveç, Japonya ve Anglo-Sakson ülkelerinde "bullying", Fransa'da ise "moral harassment" şeklinde kullanılmaktadır (Ferrari, 2004). Yıldırma kelimesi saldırma, sıkıntı verme ve kuşatma gibi anlamlara gelmektedir (Yüçetürk, 2005). Bayrak (2006), yıldırma herhangi bir süreçte yaşanan psikolojik olumsuzlukları anlatmada yetersiz kalma durumu olarak tanımlamaktadır. Yakın zamanda yapılan araştırmalarda yıldırma kelimesi okul çocukları ve gençler arasındaki davranışları için "bullying" şeklinde, yetişkin davranışları için ise "mobbing" şeklinde kullanılmaktadır (Leymann,

1996). Einarsen ve Skogstad (1996) yıldırmaı iş yerinde devamlı olarak maruz kalınan olumsuz davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır.

Yapılan araştırmalar yıldırmanın iki boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır: görev ve sosyal ilişkiler (Einarsen ve Raknes, 1997). Görev, bireylerin yeterlilik düzeylerinin altındaki işlerde çalıştırılması, haklarında söylentilerin çıkarılması, dışlanması ve başarılarını etkileyecek bilgilerden mahrum bırakılması gibi davranışları içermektedir. İlköğretim öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada, okul yöneticilerinin öğretmenlere alanları dışında sorumluluklar yüklemelerinin öğretmenler üzerinde olumsuz etkiler bıraktığını göstermiştir (Cemaloğlu, 2011). Bu tür yaklaşımların örgüt sağlığını olumsuz şekilde etkilediği görülmüştür (Korkmaz ve Cemaloğlu, 2010). Sosyal ilişkiler ise bireylerle alay etme, onlara gözdağı verme, sataşma ve özel hayatları hakkında küçük düşürücü sözleri içeren davranışlardır (Einarsen ve Raknes, 1997). Bireylerdeki sosyal ilişkilerin araştırıldığı bir araştırmada, bireylerde mevcut olan sempatik, antipatik ve saldırgan kişiliklerinin sosyal ilişkilerinde önemli rol oynadığı bulunmuştur (Eren 2000).

Yıldırma birçok olumsuz durumların oluşmasına meydan vermektedir. Yıldırma mağdurun özel hayatında sorunlar yaşamasına, dışlanmasına ve bağışıklık sisteminin zayıflamasına neden olabilmektedir (Gökçe, 2008). Diğer bir anlatımla, yıldırma bireylerin yaşam kalitesinin düşmesinde ve hatta hastalanmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Davenport, Schwartz, ve Elliot, 2003). Örgüt ortamında uyuşmazlık ve çatışmalar bireylerin birbirlerine saygı duymalarında azalmalara, olumsuz örgüt atmosferine ve güvensiz ortamların oluşmasına neden olmaktadır (Ergün, Derya, Giderler ve Meltem, 2008). Yıldırma eylemlerinin çoğunlukla kapalı kapılar ardında ve herhangi bir şahit olmaksızın geliştiği belirtilmektedir (Ören, 2007; Westhues, 2004). Okullarda yıldırma vakalarını inceleyen Gökçe (2006) en sık rastlanan durumların başarılarının küçümsemesi ve yaptıkları işlerin olumsuz bir şekilde eleştirilmesi olduğunu belirtmiştir. Çalışmada ayrıca kadın öğretmenlerin mesleki konularda ve sosyal ilişkilerde erkeklerden daha fazla yıldırıcı davranışlara maruz kaldıkları belirtilmiştir. Kılınç (2010) okul yöneticilerinin örgütsel güven düzeyleri ile yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi incelediğinde, bu ilişkinin negatif yönde anlamlı olduğunu bulmuştur. Cemaloğlu ve Ertürk (2007) öğretmenlerin sıklıkla yaşadıkları stresin nedeninin okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları olumsuz tutumlardan kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Okullardaki örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları incelendiğinde yapılan çalışmaların çoğunlukla kadrolu sınıf öğretmenleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Ceyanes, 2004; Hodge ve Ozağ, 2007; Polat, 2007). Alan yazında ücretli öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışlarına odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda, bu araştırmada ilkököl yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışlarının, ücretli öğretmenliği daha önce yapmış ya da halen yapmakta olan pedagojik formasyon öğrencilerin görüşlerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada ayrıca, örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, şu alt problemlere cevap aranmıştır:

- 1- Ücretli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları ne düzeydedir?
- 2- Ücretli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri ile yıldırma davranışları arasında bir ilişki var mıdır?
- 3- Ücretli öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları, cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- 4- Ücretli öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ile örgütsel güven düzeyleri yıldırma davranışlarının yordayıcısı mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeline dayanan betimsel bir çalışmadır. Bu model ile geçmişte ya da hâlâ var olan bir durumun olduğu gibi betimlenmesi amaç edinmiştir (Karasar, 2010). Araştırmada kıdeme göre, ilkokullarda görevli ücretli öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları arasındaki anlamlı farklar olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada ayrıca ücretli öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini 2014-2015 eğitim öğretim yılında üniversitelerde öğretmenlik sertifikası almak için ücretli öğretmenlik yapmış ya da yapmakta olan 1087 pedagojik formasyon öğrencisi oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleminde 502 ücretli öğretmenlik yapmış ya da yapmakta olan pedagojik formasyon öğrencisi bulunmaktadır. Araştırmadaki katılımcılar, seçkisiz olmayan (non-random) yöntemlerden tabakalı örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Seçkisiz örneklemlerde, çalışmadaki katılımcıların seçilme olasılıkları eşittir. Tabakalı yöntemin seçilmesinin nedeni örnekleme betimlemek, alt gruplar arasında karşılaştırmalar yapmak ve bu grupların belli özelliklerini göstermektir. Katılımcıların 291'i kadınlardan (%58.0), 211'i ise erkeklerden (%42.0) oluşmaktadır. Ücretli öğretmenlik yaptıkları sürelerine göre kıyaslama yapıldığında, katılımcıların 233'ü 1-2 yıl (%46.4), 113'ü 3-4 yıl (%22.5), 106'sı 5-6 yıl (%21.1) ve 50'si 7 yıl ve üstü (%10.0) olarak görev yapmışlardır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ): Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek, Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) olup 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi aşamasında araştırmacı, faktör analizi sonucunda, ölçeğin üç faktörlü olduğu tespit etmiştir. Ölçeğin alt boyutları dağıtım adaleti (1, 2, 3, 4, 5 ve 6. maddeler), işlem adaleti (7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18 ve 19. maddeler) ve etkileşim adaletinden (12, 13, 14 ve 15. maddeler) oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = .85$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde sırasıyla dağıtım adaleti için $\alpha = .89$, işlem adaleti için $\alpha = .95$ ve etkileşim adaleti için $\alpha = .90$ olarak bulunmuştur (Polat, 2007).

Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ): Daboval, Comish, Swindle ve Gaster (1994) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Yılmaz (2005) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin 5'li Likert versiyonu (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Toplam 40 maddeden oluşan ölçekte dört alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutlar çalışanlara duyarlılık (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 20 ve 29. maddeler), yöneticiye güven (15, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 ve 40. maddeler), yeniliğe açıklık (18, 19, 32 ve 39. maddeler) ve iletişim ortamı (28, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37 ve 38. maddeler) şeklinde belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = .97$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde sırasıyla çalışanlara duyarlılık için $\alpha = .95$, yöneticiye güven için $\alpha = .95$, yeniliğe açıklık için $\alpha = .75$ ve iletişim ortamı için $\alpha = .92$ olarak bulunmuştur (Yılmaz, 2005).

Olumsuz Davranış Ölçeği (ODÖ): Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlamasını Cemaloğlu (2007) yapmıştır. Ölçekteki 21 madde iki faktör etrafında toplanmıştır. Ölçeğin alt boyutları sosyal ilişkiler (15 madde) ve güven (6 madde) olarak isimlendirilmiştir. Ölçek 5'li Likert tipindedir (1: hiç, 2: ara sıra, 3: ayda bir, 4: haftada bir, 5: her gün). Ölçeğe yönelik güvenilirlik çalışmasında ölçeğin genel güvenilirliği için cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .97 olarak saptanmıştır. Ölçeğin alt boyutları için cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sosyal ilişkiler için .97, güven için ise .91 olarak bulunmuştur (Cemaloğlu, 2007).

2.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmadaki veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 20.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlar kullanılmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışlarının mesleki kıdemlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmak için Pearson momentler çarpımı korelasyonu, değişkenlerden birinin diğerini yordama etkisini belirlemek için ise basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmanın birinci alt probleminde ilkökullarda görevli ücretli öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışlarının düzeyleri incelenmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırmanın alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Yıldırma Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N = 502)

Grup	Değişkenler	Min	Max	\bar{x}	S
Örgütsel adalet	Dağıtım adaleti	2.33	5.00	3.53	.51
	İşlem adaleti	2.44	4.67	3.63	.40
	Etkileşim adaleti	2.25	4.25	3.40	.39
	Örgütsel adalet genel puanı	2.84	4.32	3.55	.24
Örgütsel güven	Çalışanlara duyarlılık	1.00	5.00	3.82	.80
	Yöneticiye güven	2.00	5.00	3.73	.74
	Yeniliğe açıklık	1.75	5.00	3.62	.77
	İletişim ortamı	2.44	4.67	3.52	.35
	Örgütsel güven genel puanı	3.10	4.18	3.57	.16
Yıldırma	Sosyal ilişkiler	1.27	2.87	2.06	.28
	Görev	1.00	3.00	2.01	.40
	Yıldırma genel puanı	1.29	2.71	2.04	.25

Tablo 1 incelendiğinde ücretli öğretmenlerin okul yöneticilerini örgütsel adalet ($\bar{x} = 3.55$; Katılıyorum), örgütsel güven ($\bar{x} = 3.57$; Katılıyorum) ve yıldırma ($\bar{x} = 2.04$; Ara sıra) boyutlarında algıladıkları görülmüştür. Buna göre, puanların karşılık geldiği aralıklar alt boyutlardaki farklılıkları belirtmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde en yüksek ortalama işlem adaleti ($\bar{x} = 3.63$), en düşük ortalama ise etkileşim adaleti ($\bar{x} = 3.40$) olarak gerçekleşmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutları incelendiğinde, öğrenci görüşlerinin çalışanlara duyarlılık için en yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3.82$), iletişim ortamı için ise en düşük düzeyde ($\bar{x} = 3.52$) olduğu görülmektedir. Yıldırma yönelik algılarda en yüksek düzey sosyal ilişkiler ($\bar{x} = 2.06$), en düşük düzey ise görev ($\bar{x} = 2.01$) şeklinde saptanmıştır.

Çalışmanın ikinci alt probleminde ücretli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan analiz sonucunda elde edilen öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

Değişkenler	Örgütsel adalet	Örgütsel güven	Yıldırma
Örgütsel adalet	1		
Örgütsel güven	0,29	1	
Yıldırma	-0,21	-,11*	1

Not. *. $p < .05$

Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet ile örgütsel güven, örgütsel adalet ile yıldırma ve örgütsel güven ile yıldırma genel puanları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, örgütsel adalet ile yıldırma davranışları arasında da anlamlı bir ilişki

bulunamamıştır. Ancak, örgütsel güven ile yıldırma davranışları ($r = -.11$; $p < .05$) arasında düşük değerde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde ücretli öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları, cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışlarının cinsiyet değişkenine göre analizi yapılmış olup dağılımı Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.

Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Yıldırma Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Test Analiz Değerleri

Grup	Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{x}	S	t	p
Örgütsel adalet	Dağıtım adaleti	Erkek	211	3.50	.51	-.95	.99
		Kadın	291	3.55	.51		
	İşlem adaleti	Erkek	211	3.58	.36	-2.13	.02*
		Kadın	291	3.66	.42		
	Etkileşim adaleti	Erkek	211	3.42	.39	1.17	.83
		Kadın	291	3.38	.38		
Örgütsel adalet genel puanı	Erkek	211	3.52	.22	-1.88	.01*	
	Kadın	291	3.57	.26			
Örgütsel güven	Çalışanlara duyarlılık	Erkek	211	3.83	.75	.24	.12
		Kadın	291	3.82	.84		
	Yöneticiye güven	Erkek	211	3.64	.75	-2.43	.10
		Kadın	291	3.80	.73		
	Yeniliğe açıklık	Erkek	211	3.60	.82	-.34	.07
		Kadın	291	3.63	.73		
	İletişim ortamı	Erkek	211	3.52	.34	-.12	.63
		Kadın	291	3.53	.35		
	Örgütsel güven genel puanı	Erkek	211	3.56	.16	-1.91	.62
		Kadın	291	3.59	.17		
Yıldırma	Sosyal ilişkiler	Erkek	211	2.10	.26	2.84	.03*
		Kadın	291	2.03	.29		
	Görev	Erkek	211	2.01	.40	.29	.78
		Kadın	291	2.00	.40		
	Yıldırma genel puanı	Erkek	211	2.08	.24	2.45	.38
Kadın	291	2.02	.25				

Not. *. $p < .05$

Analiz sonucunda, cinsiyet değişkenine göre, örgütsel adalet genel puanında anlamlı bir farklılık görülürken ($t_{500} = -1.88$; $p = .01$), örgütsel güven genel puanında ($t_{500} = -1.91$; $p = .62$) ve yıldırma genel puanında ($t_{500} = 2.45$; $p = .38$) anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ücretli öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırmanın alt boyutları analiz edildiğinde, sadece örgütsel adaletin işlem adaleti ($t_{500} = -2.13$; $p = .02$) alt boyutunda ve yıldırmanın sosyal ilişkiler ($t_{500} = 2.84$; $p = .03$) alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Ücretli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının kıdeme göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi ve Post-Hoc testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.*Örgütsel Adalet Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Anova ve Post-Hoc Değerleri*

Değişkenler	Kareler toplamı	F	Sig.	Fark	
Dağıtım adaleti	Gruplar içi	8,46	11,20	,00*	1>2, 4>1, 3>2, 4>2, 4>3
	Gruplar arası	125,48			
İşlem adaleti	Gruplar içi	1,23	2,52	,05	-
	Gruplar arası	80,75			
Etkileşim adaleti	Gruplar içi	8,37	20,23	,00*	1>2, 1>3, 1>4, 2>4, 3>4
	Gruplar arası	68,71			
Örgütsel adalet	Gruplar içi	1,13	6,27	,00*	1>2, 3>2, 4>1, 4>2, 4>3
	Gruplar arası	29,90			

Not. 1 = 1-2 yıl, 2 = 3-4 yıl, 3 = 5-6 yıl, 4 = 7 yıl ve üstü

Tablo 4 incelendiğinde ücretli öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı örgütsel adalet düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F_{3,498} = 6.27$; $p = .00$). ANOVA testi sonuçlarının örgütsel adalet genel puanına göre analiz edilmesi sonucunda, 7 yıl ve üstü kıdem grubundaki ücretli öğretmenler diğer kıdem grubunda olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla adaletli olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte 3-4 yıl kıdem grubunda olan ücretli öğretmenler ise diğer kıdem gruplarında olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha az adaletli olduklarını belirtmişlerdir.

Ücretli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel güven düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin örgütsel güven düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının kıdeme göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi ve Post-Hoc testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

Örgütsel Güven Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA ve Post-Hoc Değerleri

Değişkenler	Kareler toplamı	F	p	Fark	
Çalışanlara duyarlılık	Gruplar içi	8,53	4,47	,00*	1>3, 1>4, 2>3, 2>4
	Gruplar arası	316,73			
Yöneticiye güven	Gruplar içi	8,33	5,15	,00*	1>3, 2>3, 4>3
	Gruplar arası	268,48			
Yeniliğe açıklık	Gruplar içi	86,21	66,49	,00*	1>2, 1>3, 1>4, 2>3, 2>4
	Gruplar arası	215,24			
İletişim ortamı	Gruplar içi	4,75	13,58	,00*	1>3, 1>4, 2>3, 2>4
	Gruplar arası	58,05			
Örgütsel güven	Gruplar içi	,07	,91	,43	
	Gruplar arası	14,05			

Not. 1 = 1-2 yıl, 2 = 3-4 yıl, 3 = 5-6 yıl, 4 = 7 yıl ve üstü

Tablo 5'te, ücretli öğretmen algılarının mesleki kıdeme göre çalışanlara duyarlılık ($F_{3,498} = 4.47$; $p = .00$), yöneticiye güven ($F_{3,498} = 5.15$; $p = .00$), yeniliğe açıklık ($F_{3,498} = 66.49$; $p = .00$) ve iletişim ortamı ($F_{3,498} = 13.58$; $p = .00$) boyutlarında anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. ANOVA testi sonuçlarının analiz edilmesi sonucunda, 1-2 yıl kıdem grubundaki ücretli öğretmenler yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı alt boyutlarında, diğer kıdem grubunda olan öğretmenlere göre okul yöneticilerine daha fazla güvendiklerini belirtmişlerdir. Buna ilaveten, 3-4 yıl kıdem grubundaki ücretli öğretmenler çalışanlara duyarlılık alt boyutunda, diğer kıdem grubunda olan öğretmenlere göre okul yöneticilerine daha fazla güvendiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 6.

Yıldırma Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA ve Post-Hoc Değerleri

Değişkenler	Kareler toplamı	F	p	Fark	
Sosyal ilişkiler	Gruplar içi	1,75	7,32	,00*	3>1, 3>2, 3>4
	Gruplar arası	39,85			
Görev	Gruplar içi	7,81	17,33	,00*	2>1, 3>1, 4>1
	Gruplar arası	74,83			
Yıldırma	Gruplar içi	2,63	15,01	,00*	2>1, 3>1, 3>2, 3>4
	Gruplar arası	29,18			

Not. 1 = 1-2 yıl, 2 = 3-4 yıl, 3 = 5-6 yıl, 4 = 7 yıl ve üstü

Ücretli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yıldırma düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi ve Post-Hoc testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde ücretli öğretmenlerin

okul yöneticilerinden algıladığı yıldırma düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($F_{3,498} = 15.01$; $p = .00$). ANOVA testi sonuçlarının analiz edilmesi sonucunda, 5-6 yıl kıdem grubunda ücretli öğretmenler diğer kıdem grubunda olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla yıldırma faaliyeti içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara ilaveten 1-2 yıl kıdem grubunda olan ücretli öğretmenler ise diğer kıdem gruplarında olan öğretmenlere göre okul yöneticilerine daha az yıldırma faaliyeti içerisinde olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7.

Örgütsel Güven ve Yıldırma Düzeylerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	SE	β	t	p	Partial r	Part r
(Sabit)	2.64	.23	-	11.05	.00*	-	-
Örgütsel güven	-.16	.06	-.11	-2.48	.01*	-.11	-.11

$F = 6.16$; $P = .01$

$R = .11$; $R^2 = .01$

Tablo 7’de örgütsel güven düzeylerinin yıldırma özelliklerinin yordayıcısı olup olmadığı ile ilgili basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu bağlamda, yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 6.16$; $P = .01$). Sonuçlar, örgütsel güvenin yıldırma özelliklerinin %1’ni ($R^2 = .01$) açıklayabildiğini göstermiştir. Buna ilaveten, ücretli öğretmenlerin algılarına göre ilkokul yöneticilerinin yıldırma faaliyetlerinin, bu yöneticilerin güvenilir olma ($\beta = -.11$) davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Bu sonuçlara göre okullardaki çalışanlar ile ilişkilerinde bir güven ortamı tesis edemeyen yöneticilerin yıldırma davranışlarını göstermeye daha meyilli oldukları söylenebilir.

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada ilk olarak ücretli öğretmenlerin görüşlerine göre, ilkokul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışlarının düzeyleri incelenmiştir. Analizler sonucunda ilkokul yöneticilerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven davranışlarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Literatürde daha önce yapılan çalışmalarda benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Titrek (2009) okul yöneticilerinin örgütsel adalet ve insani ilişkiler bazında davranışlarının iş görenler tarafından genel olarak olumlu düzeyde karşılandığını bulmuştur. Bu araştırmadaki bulgulara göre okul yöneticilerinin adaleti ve güven ortamını tesis etmede başarılı oldukları söylenebilir. Cropanzano ve diğerleri (2007) ve Lenz (2005) örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde bireyler arası uyumun ve kazanımların bir arada yürüdüğü görülmüştür. Coetzee (2005) ve Polat (2007) adaletli yöneticilerin çalışanlarına karşı demokratik yaklaşımlar sergiledikleri ve bunun sonucunda istikrarlı ve güvenli bir ortam oluşturduklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin adaletli davranışlar sergilemeleri öğretmenlerin güvenlerini kazanacaktır. Aksi takdirde okul yöneticilerinin kararlarında, davranışlarında ve politikalarında yeterince adaletli olmamaları okuldaki çalışanların okul yöneticilerine karşı güvensiz hissetmelerine neden olacaktır (Ceyanes, 2004; Coetzee, 2005; Cropanzano vd., 2007; Greenberg, 1990; Lenz, 2005; Nabatchi vd., 2007; Polat, 2007). Araştırma bulgularında ayrıca, ücretli öğretmenlerin “ara sıra” düzeyinde yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir. Bu sonuca göre ücretli öğretmenlere okullarındaki okul yöneticileri tarafından mobbing uygulanmıştır. Literatürdeki daha önceki sonuçlar, yıldırma faaliyetlerinin ortadan kaldırılmasının önemi üzerinde

dururken, bu tür yaklaşımların bireylerde tedavisi zor tahribatlara yol açtığı belirtilmiştir (Davenport vd., 2003; Einarsen ve Raknes, 1997; Gökçe, 2008; Westhues, 2004). Ergün ve diğerleri (2008) örgütlerdeki yıldırma faaliyetlerinin çalışanlarda uyumsuzluk, örgütte ise güvensiz ve olumsuz örgüt ortamlarının oluşmasına neden olduklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, yıldırıcı davranışların sergilendiği durumlarda çalışanlarda isteksizlik ve stres gözlenirken (Gökçe, 2008; Davenport vd., 2003; Ergün vd., 2008), yıldırıcı faaliyetlerin olmadığı ortamlarda kazanımların yüksek düzeyde olduğu, paylaşımcı ortamlar oluştuğu ve bireyler arası saygı ve güvenin tesis edildiği söylenebilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

Çalışmanın ikinci alt boyutunda ücretli öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak, örgütsel adalet düzeyleri ile yıldırma düzeyleri ve örgütsel güven düzeyleri ile yıldırma düzeyleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar Bahçeci'nin (2014) bulduğu sonuçlarla paralellik arz etmektedir. Buna göre, ücretli öğretmenlerin algılarına göre ilkökul yöneticilerinin adaletsiz ve güvensiz yaklaşımları, bu yöneticilerin yıldırma eylemlerine daha yatkın olduğunun bir göstergesi şeklinde açıklanabilir (Capel, 1991; Cemaloğlu, 2007; Colquitt vd., 2001; Kılınç, 2010; Mulki vd., 2008; Polat, 2007). Araştırmada ayrıca örgütsel adalet algılarının yıldırma özelliklerinin yordayıcısı olduğu bulunurken (Baş ve Şentürk, 2011; Chegini, 2009), örgütsel güven düzeylerinin yıldırma özelliklerinin yordayıcısı olmadığı bulunmuştur (Gökçe, 2006).

Araştırmanın üçüncü alt boyutunda ücretli öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışlarında, cinsiyet ve kıdem değişkenine göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre kadın ücretli öğretmenler erkek ücretli öğretmenler göre okul yöneticilerini daha adaletli bulmuşlardır. Bu sonuç, Çağlayan'nın (2014) bulduğu bulgularla paraleldir. Bu sonuçların aksine Bahçeci (2014) çalışmasında, erkeklerin kadınlara göre yöneticileri daha adaletli bulunduğunu tespit etmiştir. Örgütsel güven cinsiyet algısına göre incelendiğinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilirken, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha güvenilir bulduğu saptanmıştır. Bu bulgunun tersine, Özdere (2015), erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha güvenilir buldukları sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yıldırıcı davranışları incelendiğinde cinsiyete bağlı olarak erkek öğretmenler kadın öğretmenlere nazaran yıldırıcı faaliyetlere daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür. Bahçeci (2014) çalışmasında, bu sonuçlara paralel bulgular elde etmiştir. Bu bulgunun tam tersine, Gökçe (2006) kadın öğretmenlerin mesleki konularda ve sosyal ilişkilerde erkeklerden daha fazla yıldırıcı davranışlara maruz kaldıklarını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerini daha az güvenilir bulan ücretli kadın öğretmenlerin ve okul yöneticilerini daha adaletli bulan ücretli erkek öğretmenlerin daha fazla baskı ve yıldırıcı davranışlara maruz kalabildikleri söylenebilir.

Kıdeme göre ücretli öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı örgütsel adalet ve yıldırma düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunurken, örgütsel güven düzeylerinde herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Örgütsel adalet davranışları incelendiğinde 7 yıl ve üstü kıdem grubundaki ücretli öğretmenler okul yöneticilerini daha adaletli

bulmuşlardır. Bahçeci (2014), öğretmenlerin örgütsel adaletin tüm boyutlarında mesleki kıdemleri arttıkça daha olumlu algılara sahip oldukları belirtmiştir. Örgütsel güven davranışları incelendiğinde ise genel olarak öğretmenliğinin ilk dört yılında olan ücretli öğretmenler daha deneyimli ücretli öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha güvenilir bulmuşlardır. Çağlayan'a (2014) göre öğretmenlik mesleğinde yeni olan bireyler, bu meslekte daha eski olanlara göre, okul yöneticilerini daha şeffaf ve güvenilir bulmaktadırlar. Öğretmenlik mesleğinde yeterli deneyime sahip bireylerin yöneticileri daha güvensiz bulma nedenleri yöneticilerin bu bireyleri karar verme süreçlerine katmaktan kaçınmaları olarak gösterilebilir. Bu durum, okullarda şeffaf ortamların oluşmasını engellemektedir (Yılmaz, 2006). Şeffaflıktan yoksun ve yöneticiye güvenin asgari düzeyde olduğu ortamlarda, iş görenler oldukça verimsiz olabilirler (Dinç, 2007). Buna ilaveten, 5-6 yıl kıdem grubundaki öğretmenler diğer kıdem grubunda olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla yıldırma faaliyeti içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Bahçeci (2014), kıdemi daha yüksek öğretmenlerin daha fazla yıldırıcı davranışlara maruz kaldığını saptamıştır. Elde edilen sonuçlara dayalı olarak kıdemi yüksek olan ücretli öğretmenlerin kıdemi daha düşük olanlara göre okul yöneticilerini daha adaletli ve güvenilir bulmasına karşın, daha fazla yıldırıcı davranışa maruz kaldıkları söylenebilir (Ergün vd., 2008; Westhues, 2004).

Bu araştırmada ücretli öğretmenlerin görüşlerine göre, ilkökul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma düzeyleri ile bu değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, yıldırma davranışı üzerinde örgütsel güvenin etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ile yıldırma davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bulgular, güvenin tesis edildiği bir okul atmosferinde ücretli öğretmenlere yönelik yıldırıcı faaliyetlerin azaldığını göstermiştir. İlkokul yöneticileri güvenilir davranışlar sergiledikçe, ücretli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri artmakta ve bu da yıldırma algısını düşürmektedir. Güvenin tesis edildiği bir okul kültüründe olumlu bir örgüt ortamı oluşur ve bu tür bir ortamda yıldırmanın görülme sıklığında ciddi oranda azalmalar görülür. Örgütsel güven, karşılıklı güvenin üst düzeyde olduğu ve yıldırmanın yaşanmadığı bir eğitim örgütü yaratmakta, öğretmenlere demokratik ve stresin olmadığı bir ortam sağlamak ve okulların başarı odaklı hedeflere ulaşmasında etkide bulunmaktadır. Bu bağlamda şu önerilerde bulunulabilir: Okul yöneticilerinin güven ve adalet ilkelerini ve yönetsel faaliyetlerin uygulamasına yönelik uygun davranışlar içerisinde olmalarının sağlanması ve mevzuatla ilgili yasaların çıkartılması ve bu yasaların adilane bir şekilde uygulanması sağlanmalıdır. Bu yasalar, okuldaki öğretmenlere karşı adaletsiz uygulamalar içerisinde bulunan herhangi bir okul yöneticisini sorumlu tutan nitelikte olmalıdır. Adaletsiz davranışlar içerisinde olan okul müdürlerine yönelik, disiplin mevzuatına dair yönetmeliğe etkili yaptırımlar eklenebilir. Okul yönetimine yönelik hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri tekrar gözden geçirilerek, örgüt içi bilgilere erişim yollarının açık tutulmasının sağlanması yanında, görevlendirme ve ödüllendirme faaliyetlerinde performans esas alınabilir. Okullarda adaletsiz uygulamaların doğuracağı sonuçlara yönelik eğitim personeline hizmet içi eğitim verilmesi ve konu ile ilgili akademik kongre ve sempozyumlara teşvik edilmesi okul yöneticilerinin adalet konusunda daha duyarlı olmalarını sağlayacaktır. Son olarak, bu tür bir çalışma için nitel analizler kullanılarak daha detaylı sonuçların elde edilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Aktuna, M. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi eğitim fonksiyonunun örgütsel güvene etkileri ve bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bahçeci, F. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(1), 29–62.
- Bayrak K.S. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (1), 161-179.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Capel, S. A. (1991). A longitudinal study of burnout in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 61(1), 36–45.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: yıldırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, N. (2011). The relationship between leadership styles of primary school principals and organizational health of school and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 1-37.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A.(2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Bahar*, 5(2), 345-362.
- Ceyanes, W.J. (2004). *An analysis between teacher trust in the principal and teacher burnout as identified by teachers in selected texas public schools*. Published of Doctoral Thesis, Texas A&M University, USA.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration* 1(2), 173–176.
- Coetzee, M. (2005). *The fairness of affirmative action: An organisational justice Perspective* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Pretoria Üniversitesi, Güney Afrika.
- Colquitt, J. A., Canlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. I. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4),34-48.
- Çağlayan, E. (2014). Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(4), 421-452.
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B., & Gaster, W. (1994). Trust inventory for small businesses. In *Small Businesses Symposium*.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliot, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde duygusal taciz*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 186.

- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and victims*, 12(3), 247-263.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, M. Ş., Yücel, R., & Eren, S. S. (2010). Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk, pazar dinamikleri, müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal Of Yaşar University*, 18(5), 3102-3116.
- Ergün Ö., Derya, C., Giderler A. ve Meltem D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- Ferrari, E. (2004). *Raising awareness on women victims of mobbing*. The Italian Contribution., Daphne Programme, European Commission, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women.
- Fleischacker, S. (2004). *A short history of distributive justice*. America: Harvard University Press.
- Fukuyama, F. (2000). *Güven: sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gilliland, S., Steiner, D., & Skarlicki, D. (2001). *Theoretical and cultural perspectives of organizational justice*. U.S.A.: Information Age Publishing Inc.
- Gökçe A.T. (2008). *Mobbing: İşyerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara.
- Gökçe, A.T. (2006). *İş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hodge, E. M. & Ozağ, D. (2007). The relationship between North Carolina teachers' trust and hope and their organizational commitment. *Delta Pi Epsilon Journal*, 49(2), 128-139.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish public institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 134-149.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Ankara.
- Korkmaz, M., & Cemaloğlu, N. (2010). *The relationship between workplace bullying and features of learning organizations*. In th International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge. Abstracts (pp. 4-6). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.
- Lenz, P. A. (2005). *Teacher-school board member trust relationships and their perceived influence on school effectiveness*. Unpublished Doctoral Dissertation. Duquesne University, Pittsburgh, PA.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.

- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Nabatchi, T., Bingham, L. B. & Good, D. H. (2007). Organizational justice and dispute resolution: A six-factor model for workplace mediation. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Ören, K., (2007). Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(1), 71-90.
- Özdere, Z. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yeterlilik düzeyleri ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (Beykoz ilçesi örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(21).
- Özgan, H., & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Ankara: Pegema Akademi Yayıncılık.
- Rayner, C., & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of community & applied social psychology*, 7(3), 181-191.
- Seymen, O., Girgin, G. K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). İş görenlerin etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi: Çanakkale ilinde faaliyet gösteren okul işletmelerinde bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Tınaz, P. (2008). *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel güvenin performans üzerindeki etkisi ve bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Turan, S. (2002). Organizational climate and organizational commitment: A study of human interactions in Turkish public schools. *Educational Planning*, 14(2), 20-30.
- Uysal, G. (2003). Rol farklılaşmasının iletişime etkisi ve Johari Modeli. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 137-148.
- Ünsal, P. (2004). *Örgütlerde güven algısı*. Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 225-237.
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics* 29(4), 325-337.
- Violence and Victims*, 12(3), 247-263.
- Wech, B. A. (2002). Trust context, effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.

- Westhues, K. (2004). *Administrative mobbing at the University of Toronto*. Edwin Melen Pres, USA.
- Yalçınkaya, M. (2007). *Yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkması. yöneticiye güven ve örgütte işbirliği ruhunun gelişmesine etkisinin incelenmesi: Kütahya porselen ve cam sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14. 739-756.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, E. ve Sünbül. A. M. (2009). Öğretmenlerin yaşam doyumları ve okullardaki örgütsel güven düzeyi. *Journal of Qafqaz University*. 26, 172-179.
- Yücedürk, E. (2005). *Çalışma yaşamında dönüşümler*. Der.: Aşkın Keser, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

As one of the best examples of open social systems, schools play key roles in determining the effectiveness of human relations. Schools, as examples of organizational structures need to have administrators, who are successful in administering school rules and provide effective educational settings for teachers and students. If school administrators are not just enough towards school teachers, it is probable that teachers would act reluctant to focus on providing effective instruction for their students. Unjust school leaders will negatively affect their employee's attitudes towards their work. One of the reasons why unjust attitudes are not properly addressed in school settings is that such behaviors create unreliable work environments. Unjust management of school leaders would eventually decrease the trust and increase the mobbing attitudes school-wide.

In organizational settings, it is likely that individuals are exposed to stress due to intensive working conditions. Such situations create conditions in which workers tend to have negative attitudes towards each other (Cemaloğlu, 2007). According research, individuals, who work in positive working environments are the productive ones (Vardi, 2001). Research shows that positive working settings support employees to trust their administrators (Mulki et al., 2008). In addition, fairness contributes to organizational trust, customer satisfaction, and diminishes negative behaviors such as mobbing attitudes. Healthy working conditions have teachers finding school administrators just due to reduced numbers of conflicts among workers (Chegini, 2009). Employees, who believe that they are administered fairly would likely trust the decision making approaches of the authorities. Therefore, they will be encouraged to cooperate and demonstrate organizational trust. However, in situations where the trust of teachers towards school leaders is shattered, the teachers will show low levels of commitment for school work in order to provide successful teaching for students. The research also suggests that teachers are more likely to be exposed to mobbing attitudes than people in other jobs due to exhaustion, heavy working conditions, and job related stress (Capel, 1991; Cemaloğlu, 2007). Unjust methods of management are considered as threats to organizational trust. A setting lacking organizational trust and justice would likely cause organizational loss in time and efforts of employees thus, creating conflicting situations. School administrators need to be aware of the fact that unfairness has a destructive impact on teachers' health, focus, and motivation (Chegini, 2009). In line with research results, if the teachers' perceptions of organizational justice and organizational trust about school administrators are high it is less likely that they would be exposed to mobbing attitudes.

There have been many theories about organizational justice. First, it was assessed based on the ratio between inputs and outputs resulting as gaining. Later, the researchers suggested that the organizational justice should not be assessed just on the basis of gaining, but it should be evaluated based on the process resulting as outcomes. By the time, there have been several identifications developed for organizational justice. Some indicated that organizational justice is a fair process of taking responsibility, decision making, and being awarded in a work setting (İnce ve Gül, 2005). Greenberg (1990) suggested that organizational justice is mainly related to understanding justice. According to Cropanzano et al. (2007), when organizational justice is not established in a work environment, there will be conflicts among individuals and harms associated with an organization. On the other hand, if school leaders could establish organizational

justice, there would be earnings and compromises leading to success all together. Colquitt et al. (2001) claimed that there was a relationship between organizational justice and job leave, and organizational justice and job satisfaction. In addition, Cropanzano et al. (2007) suggested that there was a relationship between organizational justice and trust and organizational justice and high working performance. Based on research results, there are three dimensions of organizational justice: distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Distributive justice is also known as social justice and mainly focuses on pay and rewards (Gilliland et al., 2001); procedural justice focuses on the implementation of the procedures in an organization (Seymen, Girgin, Giritlioğlu, & Aksu, 2009), and interactional justice is known as the feature of interaction among individuals (Colquitt et al., 2001).

Researchers define organizational trust as invulnerable sense of employees towards actions implemented in an organization. Literature is mainly focused on the relationship between managers and employees of a working setting (Yılmaz, 2008). Research suggests that when school leaders put efforts to establish trust among teachers, it is likely that such teachers develop a great sense of trust toward their administrators (Yalçınkaya, 2007). In line with such findings, researchers claim that there are four dimensions of organizational trust: sensitivity to employees, trust in managers, openness to innovation, and communication environment. Sensitivity to employees includes the inputs of employees in decision making processes and fair ways of organizational procedures (Aktuna, 2007). Trust in managers means that managers are reliable, honest, and successful in problem solving (Polat, 2009). Openness to innovation is a process when school leaders use the feedbacks of the teachers about a task without hesitation (Yılmaz & Sünbül, 2009). Communication environment is a situation where the messages between sources and receivers of the organizations move through a smooth transition (Yılmaz, 2006).

The term, mobbing is associated with creating problems and attacking others (Tınaz, 2008). It also means failing to explain psychological problems during a process (Bayrak, 2006). Einarsen and Skogstad (1996) claimed that mobbing is exposing individuals to negative situations in a work environment. Mobbing behaviors include actions associated with having individuals working in poor working conditions. In addition, it includes gossiping, bullying, and humiliation (Einarsen ve Raknes, 1997). There are two dimensions of mobbing: duty and social relations. Duty includes preventing valuable information from employees in a work environment. Social relations include annoying actions such as bullying, threatening, and making humiliating jokes about employees.

The purpose of this study is to investigate the perceptions of substitute teachers about primary school administrators' organizational justice, organizational trust, and mobbing attitudes. The following research questions were asked to determine such perceptions:

- 1- How do substitute teachers perceive the school principals' organizational justice and organizational trust and mobbing attitudes?
- 2- Are there relationships among organizational justice, organizational trust and mobbing attitudes of school principals?
- 3- How do perceptions of substitute teachers differ based on gender and experience about organizational justice and organizational trust of school principals and mobbing?

- 4- How do organizational justice and organizational trust levels of school principals explain the features of mobbing?

2. Method

This quantitative study included a descriptive relational model. It included 502 participants, who worked or have been working as substitute teachers in primary schools and are in pedagogical proficiency classes to earn their teaching certificates in Zonguldak. The study was conducted during 2014-2015 academic school year. The participants included 291 females (%58.0) and 211 males (%42.0). They were selected through non-random sampling. Three instruments were used for the data collection: Organizational Justice Scale, Organizational Trust Scale, and Negative Acts Scale. SPSS was used to analyze data. The means, standard deviations, and relationships between variables were determined through t-test, analysis of variance (ANOVA), Pearson's correlation, and simple linear regression analysis. Organizational Justice Scale was developed by Niehoff ve Moorman (1993) and adapted to Turkish language by Polat (2007). This 5-point Likert scale includes 19 items and three dimensions: distributive justice, procedural justice, and interactional justice. The scale's reliability coefficient has been calculated as .85. Organizational Trust Scale was developed by Daboval et al. (1994) and adapted to Turkish by Yılmaz (2005). The scale has 40 items and four dimensions: sensitivity to employees, trust in managers, openness to innovation, and communication environment. The 5-point Likert scale's reliability coefficient has been calculated as .97. Lastly, Negative Acts Questionnaire was developed by Einarsen and Raknes (1997) and adapted to Turkish by Cemaloglu (2007). This 5-point Likert scale includes 21 items and two dimensions: duty and social relations. The scale's reliability coefficient has been calculated as .97.

3. Findings, Discussion and Results

The perceptions of substitute teachers about primary school administrators' organizational justice, organizational trust, and mobbing attitudes were examined in this study. For the organizational justice, the substitute teachers had the highest mean score on procedural justice ($\bar{X} = 3.63$) and the lowest mean score on interactional justice ($\bar{X} = 3.40$). Analyzing organizational justice, the results indicated that the substitute teachers had the highest mean score on sensitivity to employees ($\bar{X} = 3.82$) and the lowest mean score on communication environment ($\bar{X} = 3.52$). In addition, the mean scores on the dimensions of mobbing were compared and the findings showed that the substitute teachers had the highest mean score on social relations ($\bar{X} = 2.06$) and the lowest mean score on duty ($\bar{X} = 2.01$).

When the genders were compared based on the organizational justice and organizational trust, results indicated that female teachers scored higher than the male ones. However, comparisons of genders based on mobbing attitudes suggested that male teachers had higher scores than female teachers. Then, the perceptions of teachers based on their teaching experiences were compared and the results showed that there was a significant difference on organizational justice ($F_{3,498} = .91; p = .43$) and mobbing behaviors ($F_{3,498} = 15.01; p = .00$). However, the findings showed that there was no significant difference on organizational trust ($F_{3,498} = .91; p = .43$). Although there was no significant difference on the total score of organizational trust, there were significant differences on the dimensions of organizational trust. Lastly, the relationship among organizational justice,

organizational trust, and mobbing attitudes of school principals were compared according to substitute teachers' perceptions. The results showed that there was no significant relationship between organizational justice and organizational trust. In addition, there was no significant relationship between organizational justice and mobbing behavior. However, there was a negative and significant relationship between organizational trust and mobbing behavior ($r = -.11$; $p < .05$). The results also suggested that school administrators' organizational trust behaviors significantly predicted their mobbing attitudes ($\beta = -.11$).

This study showed that there was not any meaningful relationship between organizational justice and organizational trust or between organizational justice and mobbing behavior. However, the relationship between organizational trust and mobbing was meaningful and negative. These findings claim that a trustable school management results in a more trustworthy school setting in which mobbing attitudes tend to decline. As far as the perceptions of substitute teachers on trust is positive, mobbing behaviors would eventually decrease. Based on the results, in a school setting where organizational trust is at satisfying levels, and where mobbing attitudes are quite rare, substitute teachers would continue working to accomplish successful tasks for the school and students. As the academic success of schools are linked to organizational justice, organizational trust, and mobbing attitudes of school administrators, it is strongly advised that stakeholders should encourage teachers and school principals to participate in informative seminars and conferences on such crucial topics. That way, both school principals and teachers would be informed enough about the advantages of organizational justice and organizational trust. In addition, they would be aware of the disadvantages of mobbing attitudes and eventually take certain measures and precautions accordingly for the academic success of their students.