

Yayın Geliş Tarihi: 15.04.2015
Yayına Kabul Tarihi: 03.02.2016
Online Yayın Tarihi: 18.05.2016
http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.80977

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 18, Sayı: 1, Yıl: 2016, Sayfa: 165-180
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

İŞYERİNDE MOBBİNG DAVRANIŞLARININ SPOR VE FİZİKSEL ETKİNLİK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Süleyman Murat YILDIZ*

Öz

Bu çalışmada spor ve fiziksel etkinlik hizmeti sunan işletmelerde, mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmiştir. Veriler ticari olarak faaliyet gösteren fitness merkezleri ve yüzme havuzu işletmelerinde görev yapan antrenörler ile Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı çalışanlarından elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak, mobbingi ölçmede Einarsen, Hoelb ve Notelaers'in (2009) geliştirdiği "Olumsuz Davranışlar Ölçeği", örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmede ise Bolat'ın (2008) geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi ile hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde orta düzeyde, anlamlı ve negatif etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Spor ve Fiziksel Etkinlik Sektörü.

THE EFFECT OF WORKPLACE MOBBING BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN SPORT AND PHYSICAL ACTIVITY ORGANIZATIONS

Abstract

In this study, the effect of mobbing on organizational citizenship behavior in sports and physical activity organizations was investigated. The data were obtained from the trainers of swimming and fitness centers and the employees of Sports General Directorate. Negative Acts Questionnaire-Revised scale developed by Einarsen, Hoelb, and Notelaers (2009) was used to measure mobbing and organizational citizenship behavior scale developed by Bolat (2008) was used to organizational citizenship behavior. In order to test the hypothesis of this study, correlation analyzes and hierarchical regression analyzes were applied. The findings of the study demonstrated that mobbing significantly and inversely influenced organizational citizenship behavior of trainers and employees.

Keywords: Mobbing, Organizational Citizenship Behavior, Sport and Physical Activity Sector.

* Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, smyildiz@gmail.com

GİRİŞ

Mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı olguları özellikle son yirmi yıl içerisinde yönetim alanındaki araştırmalara konu olmuştur. Bunun temelinde, bu olguların hem çalışanlar üzerinde hem de işletmeler üzerinde önemli etkileri yer almaktadır. İşyerinde mobbing davranışına maruz kalan çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı olumsuz etkilenmektedir (Notelaers vd., 2006). Olumsuz etkilenen çalışanlarda mesleki tükenmişlik (Yıldız, 2015), işten ayrılma niyeti (Elmas, 2012), örgütsel bağlılığının azalması (Karcıoğlu ve Çelik, 2012) gibi sonuçlar görülmektedir. Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının azalması da bu sonuçlardan biridir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların gönüllü olarak, iş sözleşmesinin ötesinde, işletmelerinin lehine davranış göstermelerini ifade eder. Bu davranışlar ile işletme performansı pozitif yönde etkilenir, çalışanlar da çeşitli kazanımlar elde ederler (Yıldız, 2011). Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen değişkenlerin neler olduğu ile ilgili son yıllarda yapılan araştırmalar oldukça fazladır. İş tatmini (Demirel ve Özçınar, 2009), örgütsel bağlılık (Bolat ve Bolat, 2008) ve örgütsel adalet (Çetinkaya ve Çimenci, 2014) bu değişkenlere örnek olarak verilebilir. İşyerinde olumsuz davranışlar olarak bilinen mobbing olgusu da örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen değişkenler içerisinde yer almaktadır. Ancak, bu konuda çeşitli hizmet sektörlerinde yapılan araştırmalar sınırlıdır. Diğer taraftan mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemeye yönelik spor ve fiziksel etkinlik sektöründen herhangi bir araştırmanın bulunmaması da bir eksiklik olarak görülmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı spor ve fiziksel etkinlik hizmeti sunan işletmelerde, mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin incelenmesidir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

İşyerinde Mobbing

Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamındadır (Davenport vd., 1999: 20). İş yerlerinde yaşanan, doğrudan çalışanları ve dolaylı olarak da işletmeleri olumsuz olarak etkileyen mobbing olgusu araştırmacılar tarafından Türkçe’de “zorbalık, psikolojik taciz, psikolojik terör, yıldırma, psikolojik şiddet, iş yeri terörü” gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Aydın ve Özkul, 2007; Alkan vd., 2011).

İlk defa, tehdit edici hayvan davranışlarına yönelik kullanılan mobbing kavramı daha sonra küçük çocuk gruplarının yalnız bir çocuğa zarar verme davranışı olarak kullanılmıştır. İş hayatı açısından mobbingin bilimsel olarak incelenmesi ise son yirmi yıla dayanmaktadır (Leymann, 1996). Bir dizi çalışma ile, iş hayatında olumsuz psikolojik davranışların oldukça yaygın olduğunu belirleyen Leymann (1996), bu kavramı günümüzde bilinen biçimiyle ortaya atan ilk kişidir. Leymann çalışmasında, işyerinde mobbing davranışının nitelikleri,

ortaya çıkış biçimi, uygulanan davranıştan etkilenen kişiler ile bu kişilerde ortaya çıkan psikolojik sonuçlar üzerinde durmuştur.

Çalışma hayatında mobbing, işyerinde çalışanlara “üstleri”, “eşit düzeydeki diğer çalışanlar” ya da “astları” tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamları içermektedir (Tınaz, 2006). Leymann mobbingi “çalışma hayatında, bir veya birkaç kişinin genelde tek bir kişiye sistematik bir şekilde yönelttiği, kişiyi çaresiz ve savunmasız bir durumun içine iten düşmanca veya ahlak dışı davranışlar” olarak tanımlamıştır. Leymann tanımladığı 45 ayrı mobbing davranışını özelliklerine göre beş grupta sınıflamıştır. Bunlar; kişinin saygınlığına saldırı (*amaç*; küçümseme, karalama ve itibarsızlaştırma), performansla yönelik saldırılar (*amaç*; iş başarımını düşürme), iletişime yönelik saldırılar (*amaç*; iletişim bağlarını koparma), sosyal koşullara yönelik saldırılar (*amaç*; sosyal bağları koparma, tecrit etme) ve fiziksel saldırı tehdididir (*amaç*; fiziksel sağlığı etkileme) (Yıldız, 2015: 50).

Mobbing, çalışma hayatının var oluşundan bu yana yaşanan, tüm mesleklerde ve işyerlerinde ortaya çıkabilen, kültür ve cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur (Tınaz, 2006). Araştırmaların gösterdiği sonuçlar, mobbing davranışına maruz kalan kişilerin sağlık ve refahı üzerinde ciddi ve zararlı etkileri olabileceği yönündedir (Notelaers vd., 2006). Özetle, mobbingi “normal” stres etkenlerinden farklı olarak, hedef kişiye sistematik olarak yöneltilen uzun süreli taciz eylemlerini içeren ve giderek artan bir çatışma biçimi olarak görmek gerekir (Zapf, 1999). Gerek bireysel gerekse örgütsel verimliliği azaltarak ekonomik kayıplara neden olan mobbing olgusu, işletmeler açısından oldukça önemli sorun gruplarından birini oluşturmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 7).

İş ortamında mobbingin tam olarak görülebilmesi için güç dengesizliğinin, yani uygulayanın güçlü, mağdurun ise güçsüz olması gerekir. Özellikle üst yönetimden psikolojik olarak güçlendirilen kişinin göstereceği mobbing davranışının etkili olma ihtimali yüksektir. Mobbingin ortaya çıkmasında özellikle mobbing uygulayanın ve mağdurun kişilik yapısı, bunun yanında iş ortamı ve durumsal özellikler etkilidir. İş ortamındaki güvensizlik ve çatışma iklimi mobbinge ortam yaratan diğer unsurdur (Yıldız, 2015: 52). Öte yandan, iş ortamındaki zayıf liderliğin mobbinge yol açtığı da ifade edilmektedir (Leymann, 1996). Başkaları tarafından kolay etkilenme ile birlikte üyeler üzerindeki otorite ve kontrolün düşüklüğü liderin zayıflığını göstermektedir (Yıldız, 2015: 52). Ayrıca, iş yerinde tahakküm oluşturmak isteyen kişi, buna engel olarak gördüğü kişi veya kişiler üzerinde dışlama ve uzaklaştırma isteği duyabilecektir (Zapf, 1999). Dolayısıyla, nitelikli kişilerin, pozisyonlar için potansiyel tehdit olarak görüldüğünden, bu tür davranışlara maruz kalmaları muhtemeldir (Einarsen vd., 1998; Leymann, 1996). Sonuç olarak mobbing davranışı mağdurda yoğun stres, motivasyon düşüklüğü ve iş tatminsizliği yaratacak, bu da işten ayrılma eğilimini

yükseltecektir. İş gücü kaybına neden olacak bu durum örgütsel performansı olumsuz etkileyecektir (Elçi vd., 2014).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Rekabetin daha da yoğunlaştığı günümüzde, varlıklarını daha sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için, işletmelerin formal olarak belirlenmiş görev tanımlarından daha ileri davranış sergileyen ve işletmelerine bu yönüyle daha fazla katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymakta olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir örgütsel fonksiyonu yerine getirmektedir.

Katz'ın (1964) ortaya attığı ekstra rol davranışı kavramının bir uzantısı olan örgütsel vatandaşlık davranışı Organ tarafından "biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça tanımlanmayan, örgütün işleyişini etkinleştiren, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar" olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların fazla olması örgütsel işleyiş ve performansa önemli derecede katkı sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta iki teoriden yararlanılabilir. Bunlar karşılıklılık norm (Gouldner, 1960) ve sosyal mübadele teorisidir (Blau, 1964). Gouldner'a (1960) göre karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle bireylerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve bireylerin kendilerine yardım edenlere en azından zarar vermemeleri gerekmektedir. Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel özellik taşıdığını, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, bireylerin kişilik özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Bireye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri bireyin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, bireye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdeleri karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Gürbüz, 2006). Blau'ya (1964) göre sosyal mübadelede bireyler karşı taraftan iyilik gördüğünde gelecekte karşılığını vereceği iyiliğin yükümlülüğü altına girmektedir. İyilik yapan birey de ne zaman ve ne şekilde olacağını bilmemekle birlikte, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir (Wayne vd., 1997). Sosyal mübadele teorisine göre, bireylerin bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır. Sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden farkı, ilişkiyi yönlendiren kural veya sözleşmelerin olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantinin bulunmamasıdır. Karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine ilişkin olarak bireylerde oluşan inanç sosyal mübadelenin temel belirleyicisidir (Lambe vd., 2001). Karşılık bulma inancının güçlü olması durumunda bireyler mübadele konusunda daha istekli olacağı ifade edilmektedir (Bolat vd., 2009).

Çalışanlar işletmelerine fiziksel ve zihinsel yeteneklerini ve çabalarını kattıklarından, bunun karşılığı olarak işletmelerinden bir takım getiriler

beklemektedirler. Karşılıklılık normu ve sosyal mübadele gözönüne alındığında, çalışanların beklentilerinin karşılanması ve işletmelerinin kendilerine sunduğu imkanlar ölçüsünde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecekleri söylenebilir.

Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını beş alt boyuta ayırmıştır. Bunlar; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıdır. *Özgecilik*, iş ile ilişkili sorun yaşayan diğer bireylere (yönetici, çalışma arkadaşı, müşteri, vb.) gönüllü olarak yardım etmeyi; *vicdanlılık*, üstlenilen rol davranışlarının minimum gereklerinin ötesine geçmeyi (iş bitirmek için fazla mesai yapma, hasta olmasına rağmen işe gelme, kaynakları verimli kullanma, vb.); *nezaket*, diğer çalışanların işlerini etkileyecek sorunlardan kaçınmalarını sağlayacak önleyici davranışları; *centilmenlik*, çalışma ortamında karşılaşılan zorluklar karşısında toleranslı olmayı, şikayet etmeden çalışmaya istekli olarak devam etmeyi; *sivil erdem*, işletmenin politikalarını destekleme, işletmenin gelişimi için (kararlara katılım, eğitim, sosyal vb.) etkinliklere katılımı ifade eder.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı artırdığı ile ilgili oldukça fazla kanıt vardır (Nielsen vd., 2009). Dolayısıyla, iş tanımının ötesinde davranış sergileyen çalışanların fazlalaşması örgütsel performansın artması için iyi bir nedendir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamakta, çalışanların performansını artırmaktadır. Yüksek verimlilik ve performans karşısında yönetimler daha az sorun yaşamakta, bu sayede yöneticiler işletmenin stratejilerine ve iş süreçlerinin iyileştirilmesine daha fazla zaman ve enerji ayırabilmektedirler (Yıldız, 2015: 81).

İşyerinde Mobbing ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Literatürde mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı konularını ayrı ayrı inceleyen oldukça fazla araştırma bulunmaktadır. Ancak, her iki değişken arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu da görülmektedir. Bu konuda, güvenlik sektöründe Cantisano, Dominguez ve Galan (2006) tarafından, kamu sektöründe Özcan (2011) tarafından, bankacılık sektöründe Poyraz ve Aksoy (2012) ve Verdasca (2015) tarafından, hem kamuda hem de özel sektörde Çınar (2015) tarafından, eğitim sektöründe ise Ertürk (2015) tarafından araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaların tümünde mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Öte yandan spor ve fiziksel etkinlik sektöründe her iki değişkenin ilişkisini ele alan herhangi bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Dolayısıyla, spor ve fiziksel etkinlik sektörü bağlamında, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılarak yönetim bilimine katkı sağlaması açısından bu çalışma önemli görülmektedir. Diğer araştırmalardan farklı olarak, bu çalışmada mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına olan etkisi ayrı ayrı ele alınmış ve bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Mobbingin özgecilik davranışına anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H₂: Mobbingin vicdanlılık davranışına anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H₃: Mobbingin nezaket davranışına anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H₄: Mobbingin centilmenlik davranışına anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H₅: Mobbingin sivil erdem davranışına anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H₆: Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı ve negatif etkisi vardır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Genel tarama modeline (Karasar, 2005: 79) göre yürütülen bu çalışmanın evreni spor ve fiziksel etkinlik işletmeleridir. Örneklemi ise İstanbul'da ticari olarak faaliyet gösteren fitness merkezleri ve yüzme havuzu işletmelerinde görev yapan antrenörler ile Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmada basit tesadüfi örnekleme tekniği uygulanmıştır. İletişimde bir sosyal paylaşım sitesi ve işletmelerin web siteleri kullanılarak, 200'ü özel ve 200'ü kamu sektörü olmak üzere toplam 400 çalışana, gönüllülük esasına dayalı, araştırmanın amacı ve içeriği hakkında bilgilendirmede bulunularak katılım için davet mesajı gönderilmiştir. Davete olumlu cevap veren 203 kişiye ölçek formları gönderilerek bir hafta cevaplama süresi verilmiştir. Sonrasında toplam 167 formun geri döndüğü tespit edilmiştir. İnceleme sonucunda ise 12 formun eksik olduğu görülmüş ve sonuçta 155 form analiz için uygun bulunmuştur.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, mobbing için Einarsen, Hoelb ve Notelaers'in (2009) geliştirdiği 22 maddelik "Olumsuz Davranışlar Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmede ise Bolat'ın (2008) –Ehrhart (2001), Evans (2001), Love (2001), Liao (2002) ve Reis'in (2002) çalışmalarından yararlanarak– geliştirdiği 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçekteki ifadeler 5'li Likert derecesi ile ("1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman" aralığında) ölçülmüştür. Bu ölçeklerin tercih edilmesinde daha önce Türk kültüründe uygulanmış olması ile birlikte geçerli ve güvenilir bulunması etkili olmuştur.

Analizler

Öncelikle ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ile geçerliliği, Cronbach Alpha katsayıları ile güvenilirlikleri incelenmiştir. Ardından değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi, mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı ile alt boyutları üzerindeki etkisini tespit edebilmek için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

BULGULAR**Demografik Özellikler**

Katılımcıların ($n=155$) 95'i (%61.3) erkek, 107'si (%69) bekar, 138'i (%89) üniversite mezunu olup, 91'i (%58.7) kamu sektöründe görev yapmaktadır. Ayrıca, katılımcıların büyük kısmı 21-30 yaş aralığındadır (%66.5) ve 1-5 çalışma (%79.4) süresine sahiptir (Tablo 1).

Tablo 1: Demografik Özellikler

	Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Erkek	95	61.3
	Kadın	60	38.7
Medeni durum	Evli	48	31.0
	Bekar	107	69.0
Yaş	20 ve altı	3	1.9
	21-30 arası	103	66.5
	31-40 arası	36	23.2
Eğitim durumu	41 ve yukarı	13	8.4
	Lise	17	11.0
	Üniversite	138	89.0
Çalışma süresi	1-5 yıl	123	79.4
	6-10 yıl	14	9.0
	11-15 yıl	10	6.5
	16-20 yıl	3	1.9
	21 yıldan fazla	5	3.2
Sektör	Özel	64	41.3
	Kamu	91	58.7

Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya konulduğundan burada sadece doğrulayıcı faktör analizlerine ve güvenilirlik katsayılarına bakılmıştır. Ölçeklerinin yapı geçerliliğini teyit etmek amacıyla kullanılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; ölçeklere ait χ^2/df değerleri mükemmel uyumu, RMSEA değerleri ise kabul edilebilir uyumu, diğer indekslere ait değerler ise kabul edilebilir uyuma yakın olduğunu göstermiştir. Ayrıca Cronbach Alpha katsayıları da ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 2).

Tablo 2: Ölçeklere Ait Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	χ^2	df	χ^2/df	GFI	IFI	CFI	RMSEA	Cronbach Alpha
ODÖ	385.1	206	1.86	0.805	0.902	0.901	0.75	0.933
ÖVD	306.2	160	1.91	0.834	0.918	0.916	0.77	0.894

ODÖ=Olumsuz Davranışlar Ölçeği; ÖVD=Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonucu mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı, negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($r=-.305$; $p<0.01$). Bu sonuca göre mobbing davranışı arttıkça örgütsel vatandaşlık

davranışı azalmaktadır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açısından değerlendirildiğinde mobbingin özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile anlamlı ve negatif ilişkilere sahip olduğu görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cinsiyet	1											
2. Medeni durum	.017	1										
3. Yaş	-.057	-.498**	1									
4. Eğitim	.109	.211**	-.234**	1								
5. Çalışma süresi	.023	-.321**	.623**	-.179*	1							
6. Sektör	-.060	-.392**	.303**	-.085	.126	1						
7. Mobbing	.002	-.016	.042	-.154	.345	.120	1					
8. Özgecilik	.175*	-.059	.135	.026	.128	.142	-.238**	1				
9. Vicdanlılık	.010	-.102	.164*	.061	.083	.239**	-.208**	.676**	1			
10. Nezaket	.053	-.028	.173*	.115	.120	.158	-.323**	.647**	.625**	1		
11. Centilmenlik	-.010	-.184*	.163*	.118	.113	.192*	-.247**	.365**	.394**	.496**	1	
12. Sivil erdem	-.009	-.058	.055	.142	.070	.209**	-.179*	.467**	.504**	.513**	.226**	1
13. ÖVD	.055	-.113	.176*	.120	.131	.247**	-.305**	.819**	.840**	.837**	.628**	.723**

** $p<0.01$; * $p<0.05$

Hiyerarşik Regresyon Analizleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile alt boyutlarının ayrı ayrı bağımlı değişken olduğu, kontrol değişkenleri ile mobbingin bağımsız değişken olarak yer aldığı iki adımlı hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tablolaştırılarak yorumları aşağısında yapılmıştır.

Tablo 4: Özgecilik ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Adım 1			Adım 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
1. Cinsiyet	.182	2.272	.025	.188*	2.428	.016
2. Medeni durum	.055	.571	.569	.075	.802	.424
3. Yaş	.096	.854	.395	.082	.749	.455
4. Eğitim	.042	.504	.615	-.001	-.008	.994
5. Çalışma süresi	.071	.694	.489	.094	.955	.341
6. Sektör	.140	1.599	.112	.178*	2.093	.038
7. Mobbing	-	-	-	-.269**	-3.440	.001
F		1.903			3.442	
R ²		.072			.141	
Adjusted R ²		.034			.100	

Not: Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır, ** $p<0.01$; * $p<0.05$

Özgecilik boyutu mobbing tarafından anlamlı ve negatif olarak etkilenmekte ($\beta=-0.269$; $p<0.01$), 0.14 düzeyinde açıklanmaktadır. Ayrıca, kontrol değişkenlerinden cinsiyet ($\beta=0.188$; $p<0.05$) ve sektörün ($\beta=0.178$; $p<0.05$) özgecilik boyutu ile anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 4).

Tablo 5: Vicdanlılık ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Adım 1			Adım 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
1. Cinsiyet	.020	.247	.805	.025	.318	.751
2. Medeni durum	.030	.318	.751	.048	.509	.612
3. Yaş	.142	1.263	.208	.129	1.179	.240
4. Eğitim	.103	1.256	.211	.067	.821	.413
5. Çalışma süresi	-.006	-.057	.955	.015	.147	.883
6. Sektör	.219	2.517	.013	.252**	2.950	.004
7. Mobbing	-	-	-	-.234**	-2.970	.003
F		2.108			3.163	
R ²		.079			.131	
Adjusted R ²		.041			.090	

Not: Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır, **p<0.01; *p<0.05

Vicdanlılık boyutu mobbing tarafından anlamlı ve negatif olarak etkilenmekte ($\beta=-0.234$; $p<0.01$), 0.13 düzeyinde açıklanmaktadır. Ayrıca, kontrol değişkenlerinden sadece sektör ($\beta=0.252$; $p<0.01$) değişkeninin bu boyut ile anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 5).

Tablo 6: Nezaket ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Adım 1			Adım 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
1. Cinsiyet	.053	.670	.504	.061	.811	.419
2. Medeni durum	.108	1.126	.262	.133	1.474	.143
3. Yaş	.194	1.723	.087	.175	1.654	.100
4. Eğitim	.151	1.841	.068	.097	1.247	.214
5. Çalışma süresi	.040	.394	.694	.070	.731	.466
6. Sektör	.152	1.749	.082	.201*	2.437	.016
7. Mobbing	-	-	-	-.343**	-4.522	.000
F		2.126			4.983	
R ²		.079			.192	
Adjusted R ²		.042			.153	

Not: Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır, **p<0.01; *p<0.05

Nezaket boyutu mobbing tarafından anlamlı ve negatif olarak etkilenmekte ($\beta=-0.343$; $p<0.01$), 0.19 düzeyinde açıklanmaktadır. Ayrıca, kontrol değişkenlerinden sadece sektör ($\beta=0.201$; $p<0.05$) değişkeninin bu boyut ile anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 6).

Tablo 7: Centilmenlik ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Adım 1			Adım 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
1. Cinsiyet	-.016	-.206	.837	-.011	-.142	.887
2. Medeni durum	-.117	-1.228	.221	-.099	-1.064	.289
3. Yaş	.081	.720	.473	.067	.614	.540
4. Eğitim	.182	2.228	.027	.142	1.775	.078
5. Çalışma süresi	.041	.409	.683	.064	.648	.518
6. Sektör	.131	1.514	.132	.168*	1.979	.050
7. Mobbing	-	-	-	-.255**	-3.274	.001
F		2.332			3.661	
R ²		.086			.148	
Adjusted R ²		.049			.108	

Not: Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır, ** $p<0.01$; * $p<0.05$

Centilmenlik boyutu mobbing tarafından anlamlı ve negatif olarak etkilenmekte ($\beta=-0.255$; $p<0.01$), 0.15 düzeyinde açıklanmaktadır. Ayrıca, kontrol değişkenlerinden sadece sektör ($\beta=0.168$; $p<0.05$) değişkeninin bu boyut ile anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 7).

Tablo 8: Sivil Erdem ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Adım 1			Adım 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
1. Cinsiyet	-.018	-.229	.819	-.014	-.179	.858
2. Medeni durum	.009	.097	.923	.024	.248	.804
3. Yaş	-.025	-.224	.823	-.036	-.323	.747
4. Eğitim	.171	2.074	.040	.140	1.713	.089
5. Çalışma süresi	.092	.899	.370	.109	1.080	.282
6. Sektör	.222	2.542	.012	.249**	2.880	.005
7. Mobbing	-	-	-	-.193*	-2.431	.016
F		2.000			2.616	
R ²		.075			.111	
Adjusted R ²		.038			.068	

Not: Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır, ** $p<0.01$; * $p<0.05$

Sivil erdem boyutu mobbing tarafından anlamlı ve negatif olarak etkilenmekte ($\beta=-0.193$; $p<0.05$), 0.11 düzeyinde açıklanmaktadır. Ayrıca, kontrol değişkenlerinden sadece sektör ($\beta=0.249$; $p<0.01$) değişkeninin bu boyut ile anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 8).

Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Adım 1			Adım 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
1. Cinsiyet	.055	.704	.483	.062	.842	.401
2. Medeni durum	.021	.218	.828	.045	.503	.616
3. Yaş	.121	1.089	.278	.103	.981	.328
4. Eğitim	.168	2.075	.040	.116	1.503	.135
5. Çalışma süresi	.062	.623	.534	.091	.965	.336
6. Sektör	.228	2.666	.009	.276**	3.382	.001
7. Mobbing	-	-	-	-.331**	-4.415	.000
F		2.948			5.626	
R ²		.107			.211	
Adjusted R ²		.071			.174	

Not: Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır, **p<0.01

Örgütsel vatandaşlık davranışı mobbing tarafından anlamlı ve negatif olarak etkilenmekte ($\beta=-0.331$; $p<0.01$), 0.21 düzeyinde açıklanmaktadır. Ayrıca, kontrol değişkenlerinden sadece sektör ($\beta=0.276$; $p<0.01$) değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 9).

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile alt boyutlarının ayrı ayrı bağımlı değişken olduğu, mobbingin bağımsız değişken olarak yer aldığı iki adımlı hiyerarşik regresyon analizi bulguları tüm araştırma hipotezlerinin kabul edildiğini göstermiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, spor ve fiziksel etkinlik işletmelerinde mobbing davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde orta düzeyde, anlamlı ve negatif etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre mobbing olgusunun çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını azaltma potansiyeline sahip olan önemli bir etken olduğu söylenebilir. Bu sonuç, diğer sektörlerde yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Cantisano, Dominguez ve Galan (2006) tarafından güvenlik sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada mobbing davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif ilişki görülmüştür ($r=-.300$). Özcan (2011) tarafından kamu sektöründe yapılan araştırmada, çalışanların sosyal ilişkilerine ($\beta=-.467$) ve sağlığına ($\beta=-.390$) yönelik saldırıların örgütsel vatandaşlık davranışını negatif etkilediği bulunmuştur. Buna göre çalışanlar sosyal ilişkilerine ve sağlıklarına yönelik mobbing davranışlarına maruz kaldıklarında daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Poyraz ve Aksoy'un (2012) ve Verdasca'nın (2015) özel sektörde yer alan banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalarında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre mobbing davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta düzeyde, anlamlı ve negatif ilişkilidir ($r=-.409$; $r=-.343$). Örnekleme hem özel hem de kamu sektöründe görev yapan çalışanlardan oluşan Çınar'ın (2015) yapmış olduğu araştırmada da mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve

negatif ilişki ($r=-.175$) bulunmuştur. Öte yandan, eğitim sektöründe Ertürk (2015) tarafından yapılan araştırmada her iki değişken arasında anlamlı ve negatif ilişki bulunmuştur ($r=-.632$). Bu araştırmaya göre, işyerinde mobbing davranışı öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını kuvvetli derecede etkilemekte, dolayısıyla olumsuz davranışlara maruz kalan öğretmenler ekstra rol davranışından kaçınılmaktadırlar. Görüleceği üzere, diğer sektörlerde yapılan araştırma sonuçları ile çalışmamızdaki sonuçlar örtüşmektedir. Bu sonuçlara göre, işyerinde mobbingin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını azaltacağı yönünde bir konsensüsün olduğu söylenebilir.

Diğer sektörlerde yapılan araştırmalardan farklı olarak, çalışmamızda örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ayrı ayrı incelenmiştir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları da mobbing ile anlamlı ve negatif ilişkilidir. Bu boyutlardan en fazla nezaket boyutu, en az sivil erdem boyutu mobbingten etkilenmektedir. Nezaket boyutu orta düzeyde etkilenirken ($\beta=-.343$); özgecilik ($\beta=-.269$), vicdanlılık ($\beta=-.234$), centilmenlik ($\beta=-.255$) ve sivil erdem ($\beta=-.193$) boyutları zayıf düzeyde etkilenmektedir. Buna göre, mobbing davranışına maruz kalan kişi -belki de yaşadığı olumsuz psikoloji ile çevresindeki çalışanlara karşı duyarsızlaşacağından- diğer çalışanların işlerini etkileyecek problemlerden kaçınmalarını sağlayacak önleyici davranışlardan yoksun kalacaktır. Diğer taraftan, mağdurun diğer çalışanlara gönüllü yardım etme, rolünün minimum gereklerinin ötesine geçme, güçlükler karşısında toleranslı olma, örgütün politikalarını ve gelişimini destekleme gibi davranışları gösterme ihtimali de zayıflayacaktır. Çalışmamızda elde edilen diğer bir sonuca göre, mobbing değişkeni hiyerarşik regresyon analizine dahil edildiğinde demografik özellikler içerisinden cinsiyetin özgecilikle, sektör değişkeninin tüm bağımlı değişkenlerle anlamlı ilişkisi devam etmiştir. Buna göre kadınlar erkeklere göre, iş ile ilişkili problem yaşayan diğer çalışana yönelik daha fazla gönüllü olarak yardım etme eğilimindedirler. Eğitim sektöründe yapılan bir araştırmada da, kadınların erkeklere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği bulunmuştur (Ertürk, 2015). Bu bulgu, çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan, kamu çalışanları özel sektör çalışanlarına göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimindedirler. Kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi göstermesi durumu iş garantisi durumuna bağlanabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, nitelik ve nicelik bakımından yüksek derecede grup performansı ile işletmelerin etkinliğini artırdığı (Podsakoff vd., 1997; Truckenbrodt, 2000) göz önüne alındığında, ekstra rol davranışı ile yüksek performans sergileyen çalışanların sayısının artırılması için olumsuz durumların engellenmesi gerektiği açıktır. Spor ve fiziksel etkinlik sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkileyen durumlardan birinin mobbing olduğunu bu çalışma ortaya koymaktadır. Buna göre mobbing davranışına maruz kalan çalışanların ekstra rol davranışlarının azalacağı söylenebilir. Dolayısıyla işletmelerde mobbing davranışının görülmemesi için, ilgili programlar

çerçevesinde gerekli eğitimler verilerek farkındalık sağlanabilir. Özellikle bu tür vakaların kişilere ve işletmeye olan maliyetleri anlatılarak, bu davranışa sebep olanların hem ahlaki hem de hukuki sorumlulukları üzerinde durulabilir. İş ortamında yönetici ve çalışanların mobbinge karşı negatif ve engelleyici tutum sergilemeleri ve bireyler arasında güçlü sosyal bağlar ve işbirliği oluşturmaya yönelik gayretleri bu davranışın ortaya çıkmasına engel olabilir. Mobbing vakalarının görülmesi durumunda, ılımlı ve dengeleyici özelliği bulunan kişilerin etkin duruma getirilmesi problemin azaltılması ve çözümü açısından etkili olabilir (Yıldız, 2015: 57,109). Bu tür çabalar, sağlıklı iş ortamının oluşmasına ve böylece hem çalışanların daha kaliteli hizmet sunmasına hem de işletmenin stratejik hedeflerine katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada kullanılan veriler fitness merkezleri ve yüzme havuzu işletmelerinde görev yapan antrenörler ile Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı çalışanları ile sınırlıdır. Dolayısıyla, gerek örneklem miktarından, gerekse spor ve fiziksel etkinlik sektörünün çok çeşitli faaliyet alanlarının bulunmasından dolayı, bu çalışmanın sonuçları tüm sektöre genellenemez. Elde edilen sonuçların genel olup olmadığını ve farklı örneklemelerde tutarlı olup olmadığını belirleyebilmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

Alkan, E., Yıldız, S. M. ve Bakır, M. (2011). Mobbingin beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişliği üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (3): 270-280.

Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2): 169-186.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayınevi.

Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19): 75-94.

Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21): 215-239.

Cantisano, G. T., Dominguez, J. F. M. ve Galan, J. A. G. (2006). Mobbing: Its relationships with organizational culture and personal outcomes. *Psicothema*, 18 (4): 766-771.

Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23): 237-278.

Çınar, O. (2015). The relationships between mobbing, organizational citizenship behavior and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 9 (1): 87-98.

Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliot, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing.

Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerinde etkisi: Farklı sektörlere yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1): 129-145.

Einarsen, S., Matthiesen, S. ve Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety Australia and New Zealand*, 14 (6): 563-568.

Einarsen, S., Hoelb, H. ve Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23 (1): 24-44.

Elçi, M., Erdilek Karabay, M., Alpan, L. ve Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: 455-464.

Elmas, S. (2012). İşyerinde mobbing ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ertürk, A. (2015). Organizational citizenship and mobbing behavior of secondary school teachers. *Anthropologist*, 22 (1): 113-124.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2): 48-75.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 15. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.

Karcıoğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1): 59-75.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 (2): 131-146.

Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3): 1-36.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.

Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H. ve Vermunt, J. K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20 (4): 289-302.

Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. ve Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40 (5): 555-577.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2): 85-97.

Özcan, N. (2011). Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2): 262-270.

Poyraz, K. ve Aksoy, Ş. E. (2012). Mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve Kütahya il merkezi özel banka işletmelerinde uygulama. *DPUJSS*, 1 (32): 183-202.

Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 2006/4 (11): 13-28.

Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7: 233-244.

Verdasca, A. T. (2015). Organizational changes, workplace bullying and organizational citizenship behaviour. *International Journal on Working Conditions*, (9): 82-98.

Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Sparrowe, R. T. (1994). Developing leader-member exchanges: The influence of gender and ingratiation. *The American Behavioral Scientist*, 37 (5): 697-714.

Yıldız, S. M. (2011). Spor hizmeti sunan kamu kurumlarında lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (3): 323-329.

Yıldız, S. M. (2015). *Lider-üye etkileşimi, iş yerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay Yayınevi.

Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1-2): 70-85.