

İŞLETMELERDE UYGULANAN MOBBİNGİN (PSİKOLOJİK ŞİDDET) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Dilaver TENGİLİMOĞLU¹
Fatma AKDEMİR MANSUR²

ÖZET

Mobbing, işgörenin işyerinde bir veya birkaç kişi tarafından sistematik ve sürekli olarak aşağılanması, küçük düşürülmesi, gerekli bilgilere ulaşmasının engellenmesi, hakkında dedikodular çıkarılması gibi olumsuz davranışları içeren ve bu yolla işgörenin fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan rahatsız edilerek işi bırakmasına neden olan bir süreçtir. Araştırma, işletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma ile ilişkili literatür tarandıktan sonra, gözden geçirilip düzeltilmiş iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, Heinz Leymann (1993) tarafından belirlenen 5 grup ve 45 ifadeden oluşan mobbing tipolojisinden faydalanılarak geliştirilen mobbing davranışları, nedenleri, etkileri ve tepkileri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan mobbing ölçeği, diğeri ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırmanın evrenini Ankara'daki bir üniversite hastanesinde çalışan 1832 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış olup, anketler basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 320 idari personele yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, devamlılık bağlılığı ve mobbing arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık.

JEL Sınıflandırması: M12, D23

THE EFFECT OF THE MOBBING (PSYCHOLOGICAL VIOLENCE) ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN WORKPLACE

ABSTRACT

The mobbing is a process that is consisting of negative behaviors such as, systematically and continuously insulting, offending against personal dignity, preventing access to necessary information and disseminating rumors against employee by one or more than one individuals in a work environment through which disturbing the employee physically, psychologically and socially to cause to quit his/her job. This research is aiming to explore the results of mobbing (psychological violence) on employees' organizational commitment in workplaces. Mobbing takes many forms and is often used to force an employee to leave the work environment.

Two different types of scales have been reviewed and revised for use in the research. The Heinz Leymann scale is the first measure, which was developed to define causes and effects, in addition to characteristic behaviors of mobbing. The second scale was developed by Allen and Mayer and indicates levels of organizational commitment. In this research, a questionnaire were applied to 320 employees in a university hospital in Ankara to search mobbing itself and indicate the effects of mobbing to organizational commitments. One of the important findings of this research is that there was no relation between mobbing and general organizational commitment. However, this research shows a significant relationship between mobbing and affective and normative commitments, which are sub-categories of organizational commit-

¹ Prof. Dr., Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, dilaver@gazi.edu.tr

² Araş. Gör., Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, fatma.akdemir@gazi.edu.tr

ment. On the other hand, significant relationship was not found between mobbing and the commitment to continuance employment.

Keywords: Mobbing, organizational commitment, affective commitment, normative commitment, continuance commitment

JEL Classification: M2, D23

1.Giriş

Küreselleşme süreciyle birlikte örgütsel davranışa yol gösteren standartları betimleyen iş etiği alanının kapsamına kültürel farklılıkların üstesinden gelme, negatif ayrımcılık ve mobbing gibi konular da girmiştir. Bu sorunlar arasında, Uluslararası Çalışma Örgütü'nce de işletmelerde karşılaşılan en önemli sorun olarak görülen mobbing eylemi, bir çok ülkede yaygın bir fenomen olmasına karşın, genelde bir tabu olarak algılanmakta ve konu üzerinde çalışılmaktan kaçınılmaktadır (Öğüt ve Demirel, 2006: 1).

Bu araştırmanın konusu; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen kişilere yani işgörelere uygulanan mobbingin örgütsel bağlılığa etkisidir. Bu çalışmada birçok araştırmaya konu olan mobbing ve örgütsel bağlılık kavramları aynı çerçevede ele alınmış olup, aralarındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır.

2. Mobbing ve Örgütsel Bağlılık

Mobbing ve örgütsel bağlılığa ilişkin birçok araştırma yapılmış ve bu iki kavram ayrı ayrı ele alınmıştır. Ancak bu çalışmada iki kavram aynı çerçeve içerisinde irdelenmeye çalışılmıştır.

2.1. Mobbing Kavramı

İşyerinde mobbing kavramı, ilk kez Alman çalışma psikologu Heinz Leymann tarafından 1980'li yılların sonunda tanımlanmıştır. Leymann, iş yerinde mobbingi birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi (nadir olarak dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması şeklinde tanımlar (Leymann,1996:167-168). Leymann, yaptığı araştırmalar sonucunda, bu saldırganlığın kurbanın kendisini ifade etmesine, sosyal ilişkilerine, iş ve özel yaşamına, iş saygınlığına ve sağlığına yönelik olduğunu belirtmiştir.

Mobbing kavramının tanımında esas alınan üç kriter bulunmaktadır. Bu kriterler "sıklık", "süreklilik" ve "güç farklılıkları"dır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda en kısa mobbing süresinin 6 ay; genelde ortalama uygulama süresinin 15 ay; sürecin kalıcı ağır etkilerinin ortaya çıktığı ana dönemin ise, 29-46 ay olduğu saptanmıştır (Tınaz, 2006: 13). İş yerinde yaşanan olumsuz davranışın mobbing olarak nitelenebilmesi için o davranışın en az altı ay ve haftada bir tekrarlanması gerekmektedir (Leyman, 1996: 167). Mobbing sürecinde mağdur ile mobbing uygulayan arasında bir güç dengesizliği bulunmaktadır. Başlangıçta her iki taraf da eşit güç ve dengeye sahip ise de süreç ilerledikçe mobbing mağduru ima, alay, küçümseme,

azarlanma vb. davranışlar sonucunda gücünü yitirmekte ve mobbing uygulayan tarafindan daha zayıf bir konuma getirilmektedir.

İş yerlerinde psikolojik şiddetin belli bir nedeni yoktur; birçok faktör mobbingin ortaya çıkmasına kaynaklık edebilir. Mobbing uygulayanın kıskanç, iki yüzlü olması veya narsist, obsesif, sadist, paranooid veya anti-sosyal kişilik bozukluklarının olması da psikolojik şiddet nedeni olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 35; Tutar, 2004: 43-49). Örgütsel yapının katı, hiyerarşi basamaklarının fazla olması, iletişim kanallarının kapalı olması, stresli iş ortamı da mobbingin örgütsel nedenleri arasında yer alırken, mobbing mağdurunun yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen, eğitim, dış görünüş, entelektüel birikim açısından parlak eleman veya işe yeni başlamış deneyimsiz genç biri olması rekabetçi ve bencil kişilik sahibi kimseler için mobbing sebebi olabilmektedir (Arpacıoğlu, 2003: 46).

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Mobbingin sosyal açıdan bireyde yarattığı zararlar incelendiğinde ise; psikolojik açıdan mağdur tedirgin edilmiştir ve herkese karşı önyargılı yaklaşır. Bu sendrom ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur. Bu sendromun en ağır sonucu ise; bireyin öz güvenini yitirmesidir (Tınaz, 2006: 155-156). Mobbing, mağdurun sağlığının ve bağışıklık sisteminin zayıflamasına neden olabilir. Böylece mağdurun iş değiştirmesine ve özel hayatında birçok sorun yaşamasına neden olabilir. Bu da çalışanın meslek kaybına, uç noktada ve uzun vadede sosyal açıdan dışlanmaya ve hatta çalışanın hayatına son vermesine kadar uzayabilir. Bu nedenle mobbingin engellenemediği durumlarda, mağdurun klinik yardım alması gerekir (Groeblichhoff ve Becker, 1996: 278).

Mobbing mağduru olumsuz etkilediği kadar, mobbingin uygulandığı örgütü de etkilemektedir. İşletmeler mobbing sonucunda kilit insanları yitirirler, işgücü devir oranı aniden artar, nifak oluşur ve çalışanların moralleri bozulur. Sorunların temelinde inilmeden bir takım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olur (Tınaz, 2006: 158).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağına bağlıdır. Bir işletmenin, rekabet edebilmesini sağlayan, varlığını güçlü ve sürekli kılan, yine o işletmenin işgöreninin niteliğidir. Bu durumda nitelikli işgörenin örgütte kalması, örgüte bağlı olması ve örgütün amaçlarını benimseyerek bir anlamda o örgütün vatandaşı olduğunun bilincinde olmasını gerektirmektedir (Yavuz, 2008: 70).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendi-

sine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır (Balay, 2000:14).

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsuru şöyle belirtmektedir (Çetin, 2004: 90):

- Güçlü bir güven örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme.
- Örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği.
- Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği.

Örgütsel bağlılığın üç unsuru özdeşleşme, katılım ve sadakat olarak belirlenmektedir. Özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütten gurur duymasidir. Diğer bir deyişle örgütün değer ve amaçlarını içselleştirmesidir. Katılım, bireyin işin gerektirdiği rol faaliyetlerini psikolojik olarak benimsemesi; Sadakat ise bireyin kendisini örgütü ait hissetmesi, örgütte “kalma isteği” duymasidir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005: 125).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Allen ve Meyer tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli yaygın olarak kabul görmüştür. Allen ve Meyer işgörenin, örgüte bağlılığını duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.

Koç ve Yavuz (2007: 3)’a göre, duygusal bağlılığın oluşmasında bireyin ve örgütün ortak amaç ve hedeflerinin kesişmesi ve ortak hareket duygusunun ortaya çıkması etkili olmaktadır. Bu bağlılık türü işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Örgütler bu tür işgörenlerin sayısını artırmak isterler. Böyle işgörenler işe ve örgütüne karşı yüksek sorumluluk ve aidiyet duygusu beslerler. “Ekonomik mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığı da “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu “zorunluluk nedeniyle” o örgütte çalışmaya devam etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 622). Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmaya zorunlu-yükümlü olduğu ya da örgütte kalmanın ahlaki bir sorumluluk olduğuna inanmasından dolayı örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir (Adanalı, 2007: 6). Kısaca duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük duydukları için örgütte kalırlar (Balay, 2000: 72).

Örgütlerde yaşanan olumsuzluklar, işgörenleri kısa ve uzun dönemde etkileyerek, örgütsel faaliyetlerde verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkiler. Bunlara paralel olarak, işgörenlerin örgüte ilgi ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, işte hata yapma ve yetersizlik duygusu, doğrudan ortaya çıkan yansımalarıdır. İşe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, ani emeklilik istemi, iş doyumsuzluğu ve işe yoğunlaşamama ise dolaylı olarak ortaya çıkan durumlardır (Cemaloğlu, 2007: 121).

Mobbing mağdurları da yaptıkları işle bütünleşmiştir. İşlerine büyük bağlılık duyar, varlık nedenleri ve mutluluklarını ondan alırlar. Ancak mobbing, insanın mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu zedeler. Kişinin kendine yönelik kuşkusunu artırır. İşine fazla bağlı olmayan birisi, onu daha çok hayatını sürdürmek için gerekli bir araç olarak görür. Kendini geliştirme, meydan okuma ve büyüme olanağı olarak görmez. Mobbing durumunda kolayca sırtlarını dönüp fazla bir pişmanlık duymadan başka bir yere gidebilirler (Davenport vd., 2003: 61).

3. Yöntem

Araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmada mobbing ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınmıştır. Heinz Leymann (1993) tipolojisine göre 45 mobbing davranışı bulunmaktadır ve bu davranışlar da davranışın özelliğine mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olmak üzere 5 grupta toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık olarak ele alınmış ve her bir gruptaki mobbing davranışının örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı ne düzeyde ve ne yönde etkilediği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara'da hizmet veren bir üniversite hastanesinin çalışanları (akademisyenler ve hemşireler hariç) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan hastanede çalışan personel sayısı 1832'dir. Basit tesadüfi örnekleme formülü evrene uygulandığında örnekleme büyüklüğü 320 olarak belirlenmiştir. Mobbing ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla örneklemden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizler (frekans, t testi, Anova, Ki Kare, Pearson Korelasyon, Spearman Korelasyon) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri:

- H₁: Mobbinge maruz kalma ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.
- H₂: Mobbinge maruz kalma ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.
- H₃: Mobbinge maruz kalma ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.
- H₄: Mobbinge maruz kalma ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

4. Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 1'de verilmektedir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların %53,4 ü kadın, %46,6'sı ise erkektir. Medeni durumları incelendiğinde katılımcıların %55,3 ü evli, %44,7'si bekar. Katılımcıların büyük çoğunluğu 31-40 yaş arası, lise ve dengi okul mezunudur. Hizmet sürelerine göre 6-10 ile 11-15 arası hizmet yılı olanlar büyük çoğunluktadır.

Katılımcıların %59,4'ü memur olarak görev yapmaktadır. Çalışma durumları karşılaştırıldığında ise %55,3 kadrolu iken %44,7'si sözleşmeli olarak görev yapmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Kişisel Özelliklerinin Yüzdesel Dağılımı

DEMOGRAFİK BİLGİLER	n	%
CİNSİYET		
Erkek	149	46.6
Kadın	171	53.4
MEDENİ DURUM		
Evli	177	55.3
Bekar	143	44.7
YAŞ (yıl)		
20 ve altı	4	1.2
21-25	34	10.7
26-30	68	21.3
31-40	115	35.9
41-45	75	23.4
46 ve üzeri	24	7.5
EĞİTİM DÜZEYİ		
İlköğretim	14	4.4
Lise ve dengi	131	40.9
2-3 Yıllık Yüksekokul	118	36.9
4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	47	14.7
Yüksek Lisans/Doktora	10	3.1
HİZMET SÜRESİ (yıl)		
1'in altı	4	1.2
1-5	46	14.4
6-10	97	30.3
11-15	88	27.5
16-20	49	15.3
21 ve üzeri	36	11.3
UNVAN		
Yönetici Asistanı	19	5.9
Sekreter	37	11.6
Memur	190	59.4
Hastabakıcı	39	12.2
Şef	19	5.9
Tekniker/ Sağlık Teknikeri	10	3.1
Diğer (Eczane, Depo, Kantin Görevlisi, Bekçi)	6	1.9
ÇALIŞMA DURUMU		
Kadrolu	177	55.3
Sözleşmeli	143	44.7

Tablo 2: İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımları

	n	%
Maruz Kalan	252	7
Maruz Kal-	68	2

Tablo 2 incelendiğinde mobbinge maruz kalanların oranı %78,7, maruz kalmayanların oranı ise %21,3'tür. Mobbinge maruz kalma durumunun yüksek olduğu görülmektedir. Mobbingin yaşanma düzeylerini saptamak amacıyla yapılan araştırmalarda Höel (1999) işgörenlerin (%3 ile %50), Leyman (1990) İsveç'te çalışanların %25, Rayner (1997) İngiltere'de çalışanların %50, Niedl (1996) İsviçre'de çalışanların %3,5'inin iş yaşamı boyunca mobbinge maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır (Cemaloğlu, 2007, s. 112).

Tablo 3'te yer alan 1,2,3,4,5,6,7,8,9 ve 10 numaralı davranışlar mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar, 11,12 ve 13 numaralı davranışlar mağdurun sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar, 14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26 ve 27 numaralı davranışlar mağdurun itibarına yönelik saldırılar, 28,29,30,31,32 ve 33 numaralı davranışlar kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, 34,35,36,37 ve 38 numaralı davranışlar ise kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olarak gruplandırılmıştır.

Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek amacıyla yapılan davranışları belirlemeye yönelik verilen ifadeler katılımcıların "Nadiren" ve "Bazen" yanıtı verdikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde ise " Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor" ifadesinin diğerlerine göre daha büyüktür.

Mağdurun sosyal ilişkilerine saldırılar olarak nitelendirilen davranışları belirlemeye yönelik verilen ifadelerin yanıtları incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu "Nadiren" bu davranışlara maruz kaldıklarını belirtmiştir.

Mağdurun itibarına saldırılar olarak nitelendirilen davranışları belirlemeye yönelik verilen ifadelerin ortalamaları incelendiğinde "Çabalarım yağcılık olarak değerlendiriliyor", " Hakkımda dedikodular çıkarılıyor ve kötü konuşuluyor" ve " Cinsel imalarda bulunuluyor" ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerle göre daha büyüktür.

Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar olarak nitelendirilen davranışların ortalamaları incelendiğinde "Yapmam için anlamsız işler veriliyor" ve "Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor" ifadelerinin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olarak nitelendirilen davranışları belirlemeye yönelik verilen ifadeler katılımcıların "Nadiren" ve "Bazen" şeklindeki katılım yüzdeleri %4,4 ve %0,6 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcılar bu tür davranışlara daha az maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3: İşgörenlerin Mobbing İfadelerine Vermiş Oldukları Cevapların Sayısı, Yüzde Dağılımları ve Aritmetik Ortalama ile Standart Sapma Değerleri

Mobbing İfadeleri	Hiç		Nadiren		Bazen		Sık Sık		Çok Sık		\bar{X}	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor	123	38.4	62	19.4	66	20.6	43	13.4	26	8.1	2.33	1.324
2. Konuşurken sözüm sürekli kesiliyor	166	51.9	61	19.1	55	17.2	30	9.4	8	2.5	1.92	1.135
3. İyi çalışmama rağmen bana bağırıyor ve azarlanıyorum	190	59.4	48	15.0	51	15.9	22	6.9	9	2.8	1.79	1.114
4. Yaptığım işler nedensiz yere eleştiriliyor	152	47.5	75	23.4	63	19.7	24	7.5	6	1.9	1.93	1.067
5. Özel yaşamım sürekli eleştiriliyor	215	67.2	54	16.9	35	10.9	14	4.4	2	0.6	1.54	0.898
6. Telefonla kasıtlı olarak gereksiz yere arıyorum	256	80.0	33	10.3	23	7.2	7	2.2	1	0.3	1.33	0.730
7. Sözle tehdit ediliyorum	261	81.6	26	8.1	22	6.9	10	3.1	1	0.3	1.33	0.764
8. Yazılı tehditler alıyorum	298	93.1	5	1.6	12	3.8	2	0.6	3	0.9	1.15	0.593
9. Jestler, bakışlar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor	241	75.3	51	15.9	19	5.9	6	1.9	3	0.9	1.37	0.761
10. İmalar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor	231	72.2	56	17.5	24	7.5	8	2.5	1	0.3	1.41	0.763
11. İş arkadaşlarım benimle konuşması engelleniyor	271	84.7	31	9.7	12	3.8	5	1.6	1	0.3	1.23	0.621
12. Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmam için baskı yapılıyor	268	83.8	37	11.6	9	2.8	5	1.6	1	0.3	1.23	0.605
13. Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor	258	80.6	37	11.6	17	5.3	4	1.2	4	1.2	1.31	0.739
14. Hakkında dedikodular çıkarılıyor ve kötü konuşuluyor	231	72.2	50	15.6	27	8.4	10	3.1	2	0.6	1.44	0.825
15. Başkalarının önünde güllünc durumlarına dışlanıyorum	266	83.1	29	9.1	20	6.3	3	0.9	2	0.6	1.27	0.674
16. Psikolojik sorunlarım olduğuna yontünde imalı sözler ve davranışlar sergileniyor	290	90.6	17	5.3	6	1.9	5	1.6	2	0.6	1.16	0.586
17. Psikolojik tedavi almanın yontünde baskı yapılıyor	295	92.2	14	4.4	8	2.5	3	0.9	0	0.0	1.12	0.463
18. Bir özürle alay ediliyor	297	92.8	9	2.8	12	3.8	2	0.6	0	0.0	1.12	0.469
19. Yürüyüşüm, jestlerim, sesim güllünc duruma dışlanılmam için taklit ediliyor	283	88.4	23	7.2	9	2.8	5	1.6	0	0.0	1.18	0.543
20. Özel yaşamımla alay ediliyor	276	86.3	25	7.8	12	3.8	7	2.2	0	0.0	1.22	0.615

	Mobbing İfadeleri										\bar{X}	SS
	Hiç		Nadiren		Bazen		Sık Sık		Çok Sık			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
21. Dini inancından dolayı alay ediliyorum	267	83.4	27	8.4	14	4.4	10	3.1	2	0.6	1.29	0.747
22. Siyasi görüşümle alay ediliyor	267	83.4	26	8.1	16	5.0	7	2.2	4	1.2	1.30	0.769
23. Özgüvenimi veya itibarımı olumsuz etkileyen işleri yapmam konusunda baskı görü- yorum	276	86.3	17	5.3	19	5.9	6	1.9	2	0.6	1.25	0.0705
24. Çabalarım yağcılık olarak değersizleştiriliyor	209	65.3	34	10.6	47	14.7	19	5.9	11	3.4	1.72	1.127
25. İşle ilgili aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor	243	75.9	41	12.8	28	8.8	6	1.9	2	0.6	1.38	0.775
26. Açalıcı isim ve lakaplarla anılıyor	301	94.1	10	3.1	6	1.9	1	0.3	2	0.6	1.10	0.474
27. Cinsel imalarda bulunuluyor	259	80.9	13	4.1	22	6.9	19	5.9	7	2.2	1.44	1.003
28. Verilen görevler haber verilmeden değiştiriliyor veya geri alınıyor	238	74.4	33	10.3	31	9.7	14	4.4	4	1.2	1.48	0.927
29. İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında, daha az yetenek gerektiren işler veriliyor	255	79.7	28	8.8	21	6.6	12	3.8	4	1.2	1.38	0.863
30. Yapmam için anlamsız işler veriliyor	220	68.8	38	11.9	42	13.1	14	4.4	6	1.9	1.59	0.998
31. Yaptığımı iş kasıtlı olarak değiştiriliyor	232	72.5	37	11.6	36	11.3	12	3.8	3	0.9	1.49	0.903
32. Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor	227	70.9	34	10.6	41	12.8	14	4.4	4	1.2	1.54	0.959
33. Özel eşyalarınıza zarar veriliyor	301	94.1	12	3.8	6	1.9	1	0.3	0	0.0	1.09	0.394
34. Yapmam için tehlikeli işler veriliyor	292	91.3	13	4.1	8	2.5	5	1.6	2	0.6	1.16	0.597
35. Fiziksel olarak, görevimin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlanıyorum	281	87.8	14	4.4	14	4.4	5	1.6	6	1.9	1.25	0.773
36. Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum	306	95.6	3	0.9	6	1.9	4	1.2	1	0.3	1.10	0.488
37. Gözümü korkutmak için hafif şiddet uyguluyor	307	95.9	7	2.2	2	0.6	4	1.2	0	0.0	1.07	0.393
38. Cinsel tacize uğruyorum	290	90.6	8	2.5	17	5.3	5	1.6	0	0.0	1.18	0.589

Tablo 4: Mobbinge Maruz Kalma Sürelerine İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımı

Maruz Kalma Süresi	n	%
Maruz Kalmadım	68	20.9
6 aydan az	50	15.6
6 ay- 1 yıl	59	18.4
2-5 yıl	101	31.6
6-10 yıl	33	10.6
11 yıl ve üzeri	9	2.8

Tablo 5: Mobbing Nedenlerinin Sayı ve Yüzde Dağılımı (n: 252)

Nedenler	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Fiziksel özelliklerim nedeniyle kıskanıldığımdan dolayı	82	33.0	170	67.0
Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan dolayı	119	47.0	133	53.0
Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı	72	28.0	180	72.0
Uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı	107	41.0	145	59.0
Yaratıcı bir insan olmam ve ürettiğim yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı	88	35.0	164	65.0
Eziyet etmekten hoşlandığımdan/ hoşlandıklarından dolayı	84	33.0	168	67.0
Cinsiyetimden dolayı	81	32.0	171	68.0
Medeni durumumdan dolayı	62	24.0	190	76.0
Sosyal, kültürel ve etnik farklılıklardan dolayı	75	30.0	177	70.0
Örgütsel iletişimin yetersizliğinden dolayı	57	23.0	195	77.0
Sınırlı sayıda üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı	81	32.0	171	68.0
Bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı	110	43.0	142	57.0
Stresli iş ortamından dolayı	172	68.0	80	32.0
İdarecilerin kötü yönetiminden dolayı	136	54.0	116	46.0
Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı	81	32.0	171	68.0
Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için bu tür davranışları uygulamalarından dolayı	73	29.0	179	71.0
Diğer (Her şeyin en iyisini kendileri biliyor sanıyorlar)	2	0.7	250	99.3

Tablo 5 incelendiğinde, mobbingin nedenleri katılımcıların vermiş oldukları cevapların yüzdeleri dikkate alınarak sıralanacak olursa, ilk sırayı %68 oranla stresli iş ortamı, ikinci sırayı %54 oranla idarecilerin kötü yönetimi, üçüncü sırayı % 47 oranla başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olmaktan dolayı almaktadır.

Tablo 6: Katılımların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sayı, Yüzde Dağılımı ve Aritmetik Ortalama ile Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Bağlılık İfadeleri	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Kathilyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum	37	11.6	52	16.2	79	24.7	115	35.9	37	11.6	3.20	1.188
2. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum	28	8.8	85	26.6	83	25.9	96	30.0	28	8.8	3.03	1.126
3. Bu kurumda kendimi "ailemin bir parçası" gibi hissetmiyorum	28	8.8	71	22.2	81	25.3	102	31.8	38	11.9	3.16	1.159
4. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum	23	7.2	76	23.8	92	28.8	96	30.0	33	10.2	3.13	1.107
5. Bu kurumun benim için anlamı büyüktür	25	7.8	81	25.3	83	25.9	97	30.4	34	10.6	3.11	1.134
6. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	18	5.6	76	23.8	96	30.0	94	29.4	36	11.2	3.17	1.087
7. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok güç olurdu	18	5.6	40	12.5	35	10.9	180	56.3	47	14.7	3.62	1.059
8. Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirken yaşadığım büyük oranda alt üst olur	23	7.2	48	15.0	49	15.3	151	47.2	49	15.3	3.48	1.136
9. Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir	15	4.7	29	9.1	51	15.9	178	55.6	47	14.7	3.67	0.991
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğuna inanmıyorum	17	5.3	36	11.3	57	17.8	164	51.2	46	14.4	3.58	1.038
11. Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır	18	5.6	38	11.9	61	19.1	157	49.0	46	14.4	3.55	1.055
12. Bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir iş düşünseydim	26	8.1	47	14.7	75	23.4	133	41.6	39	12.2	3.35	1.121
13. Mevcut işyerimde kalmak için, hiçbir zorunluluk hissetmiyorum	45	14.1	143	44.7	31	9.7	65	20.3	36	11.2	2.70	1.256
14. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şuan ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum	23	7.2	47	14.7	45	14.1	147	45.9	58	18.1	3.53	1.158
15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılsam suçluluk hissi duyuyorum	44	13.8	72	22.5	51	15.9	111	34.7	42	13.1	3.11	1.281
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	33	10.3	41	12.8	59	18.4	135	42.2	52	16.3	3.41	1.203
17. Bu kurumdan şuan ayrılmam çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk duyuyorum	36	11.3	51	15.9	81	25.3	113	35.3	39	12.2	3.21	1.187
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	36	11.3	49	15.3	43	13.4	124	38.8	68	21.2	3.43	1.287

Tablo 6’da Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketine göre örgütsel bağlılık duygusal bağlılık (1-6 arası ifadeler), devamlılık bağlılığı (7-12 arası ifadeler), normatif bağlılık (13-18 arası ifadeler) olarak gruplandırılmıştır.

Duygusal bağlılığa dair ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde “Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım”, “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissedirim”, “Bu kurumun benim için anlamı büyüktür” şeklindeki olumlu ifadeler katılımcıların büyük çoğunluğu “Katılıyorum” yanıtını verdikleri, “Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum” “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” ve “Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum” şeklindeki olumsuz ifadeler ise “Kararsızım” ve “Katılıyorum” yanıtı verenlerin büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Devamlılık bağlılığına ilişkin cevaplar incelendiğinde; “İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok güç olurdu” ifadesine katılımcıların %56,3’ü, “Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem yaşantım büyük oranda alt üst olur” ifadesine %47,2’si, “Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğumu kadar bir gerekliliktir” ifadesine %55,6’sı, “Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum” ifadesine %51,2’si, “Bu kurumdan ayrılmaman olumsuz sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır” ifadesine %49’u, “Bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir iş düşünebilirdim” ifadesine ise %41,6’sı “Katılıyorum” yanıtı vermiştir. Katılımcıların devamlılık bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılığa ait ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde; “Mevcut iş yerimde kalmak için, hiçbir zorunluluk hissetmiyorum” ifadesine katılımcıların %44,7’si “Katılmıyorum” yanıtı vererek, kurumda kalmak için zorunluluk hissettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 7: Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

		Mobbing
Örgütsel Bağlılık	Spearman Korelasyon	-0,116
	p	,066
	n	252

Tablo 7’de, mobbinge maruz kalma ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre H_1 kabul edilemez ($p>0,05$).

Tablo 8: Mobbing ile Duygusal Bağlılık İlişkisi (n: 252)

Mobbing Davranışları		Duygusal Bağlılık
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	r	-,319
	p	,000
Sosyal ilişkilere saldırılar	r	-,244
	p	,000
İtibara saldırılar	r	-,215
	p	,001
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	r	-,309
	p	,000
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar	r	-,224
	p	000

Tablo 8’de, duygusal bağlılık ile mobbing arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Buna göre mobbing ile duygusal bağlılık arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonucu mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkileme davranışları ile duygusal bağlılık arasında -0,319 oranında ters yönde p=0,000 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır.

Sosyal ilişkileri saldırılar ile -,0244, İtibara saldırılar ile -0,215, Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ile -0,309, Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ile -0,224 oranında ters yönde p=0,000 ve 0,001 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Sonuçlara göre mobbingin duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Buna göre (p<0,005) H₂ kabul edilir.

Tablo 9: Mobbing ile Devamlılık Bağlılığı İlişkisi (n: 252)

Mobbing Davranışları		Devamlılık Bağlılığı
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	r	,050
	p	,426
Sosyal ilişkilere saldırılar	r	,033
	p	,598
İtibara saldırılar	r	,114
	p	,071
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	r	,094
	p	,138
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar	r	,062
	p	,324

Tablo 9’da, devamlılık bağıllığı ile mobbing arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre H_3 kabul edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo10: Mobbing ile Normatif Bağlılık İlişkisi

Mobbing Davranışları		Normatif Bağlılık
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	r	-,196
	p	,002
Sosyal ilişkilere saldırılar	r	-,147
	p	,019
İtibara saldırılar	r	-,009
	p	,887
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	r	-,230
	p	,000
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar	r	-,179
	p	,004

Tablo 10’da, normatif bağlılık ile mobbing arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre mobbing ile normatif bağlılık arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonucu mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkileme davranışları ile duygusal bağlılık arasında -0,196 oranında ters yönde $p=0,002$ anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal ilişkileri saldırılar ile -,147 ($p=0,019$), Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ile -0,230 ($p=0,000$), Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ile -0,179 oranında ters yönde ($p=0,004$) anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Sonuçlara göre mobbingin normatif bağıllığı olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Buna göre ($p<0,005$) H_4 kabul edilir.

5. Sonuç

Son yıllarda işletmelerde mobbing (psikolojik şiddet) uygulamaları artmaktadır. Mobbingin gerek çalışan, gerek onun sosyal çevresi ve örgütlere vermiş olduğu zararlar dikkate alındığında mobbing en başta önlenmesi gereken, önlemenin mümkün olmadığı durumlarda ise gerekli tedbirlerin alınması ve iyileştirmelerin bir an önce gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur.

Mobbing, çözümlenmemiş çatışmanın bir sonucudur ve örgütsel yapı, uygulayanın kişilik problemleri nedeniyle işgörene karşı yapılan yıldırma ve onu işletmeden soyutlayarak uzaklaştırmaya yönelik davranışlardır. Örgütsel bağlılık ise, işgörenin örgüt amaç ve hedeflerine bağlanması ve gerçekleştirmek için ekstra çaba sarf etme ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir. Mobbing işgörenleri örgütten

uzaklaştırmakta ve onların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan etik dışı davranışlar yani işgörenin kendini göstermesini ve iletişimini olumsuz etkilemek, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam kalitesi ile mesleki durumuna ve sağlığına yapılan saldırılar işgöreni olumsuz yönde etkilemekte ve onu yıldırılmaktadır.

İşletmelerde mobbingi önleyebilmek için öncelikle işletmenin vizyon ve misyonunun açıkça ortaya konulması ve herkes tarafından anlaşılması sağlanmalıdır. İşgörenlerin stresli iş ortamından kaynaklı olarak mobbinge maruz kaldıkları göz önüne alınarak, yöneticiler, iş zenginleştirme, olumlu örgüt iklimi yaratma, rol çatışmalarını önleme, iletişim kanallarını şeffaflaştırma, çalışanların gereksinimlerine önem verme ve bunları giderme yolunda çaba sarfetme, stres kaynakları ve stres yönetimi hakkında işgörenin eğitimi sağlama gibi yollarla işyerindeki stresi yönetmelidir. İşletmelerdeki iletişim sürecinin etkili olabilmesi amacıyla güven veren dürüst bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Mobbingin nedenleri arasında yer alan kıskançlık, her ne kadar mobbing uygulayanın kişilik problemlerinden kaynaklanmış olsa da, işletmeler ücret, yetki, terfi gibi çalışanlar arasında çatışma yaratacak konularda adil ve dikkatli davranarak bu konuda politikalar geliştirmelidir. Her işletmenin kendi bünyesinde etik kodları bulunmalı ve disiplin kurallarının her çalışana aynı şekilde uygulanmasında hassas davranılmalıdır.

Kaynaklar

ADANALI, Ece C. (2007), “Kuruma Bağlılık Olgusuna Genel Bir Bakış” , Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, (Editör Uzm. Psk. Tark SOLMUŞ), İstanbul: Beta Yayınları.

ARPAOĞLU, Gülcan (2003) “ İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz-2” , İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Aralık

BALAY, Refik (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

CEMALOĞLU, Necati (2007), “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”, Bilig, Sayı 42, 111-126.

ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara :Nobel Yayın Dağıtım.

ÇOBANOĞLU, Şaban (2005), Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul: Timaş Yayınları.

DAVENPORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth D., ELLIOTT, G.P. (2003), Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz,(Çev. Osman Cem ÖNERTOY), Ankara: Sistem Yayıncılık.

ERGENELİ, Azize ve SAĞLAM ARI, Güler, (2005), “Krizde İşten Çıkarılmalarının Banka Yöneticileri Ezerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(1), Ocak-Mart.121-148.

GROEBLINGHOFF, Dieter ve Michael BECKER (1996). "A Case Study Of Mobbing And The Clinical Treatment Of Mobbing Victims".European Journal of Work and Organizational Psychology. 5 (2), 277-294.

KOÇ, Hakan ve Ercan YAVUZ (2007), "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Demografik Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt.9, Sayı.4.

LEYMANN, Heinz. (1993). Mobbing. Hamburg. Rowohlt.

LEYMANN, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organizational Psychology. 5 (2). 165-184.

MEYER, John P. ve Natalie J. ALLEN (1991) , A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review. 1. 61 – 98.

ÖGÜT, Adem ve M. Tahir DEMİRSEL(2006), " İş Dünyasında Etik Dışı Örgütsel Davranış Sarmalının Arkaplanı: Mobbing Süreci ve Mobbing Aktörleri", II. Uygulamalı Etik Kongresi, 18-20 Ekim, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara

SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay (2007), "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Ege Akademik Bakış, 7(2), 631-636

TINAZ, Pınar (2006), İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul: Beta Yayınları.

TUTAR, Hasan (2004), İş Yerinde Psikolojik Şiddet, Ankara: Platin.

YAVUZ, Ercan (2008), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.