

## Mobbingin İşe Angaje Olmaya Etkisi

Turhan Moç<sup>1\*</sup>, Yasin Erçetin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*İşletme Bölümü, Iğdır Üniversitesi, Türkiye, ORCID: 0000-0001-9639-2974*

<sup>2</sup>*İşletme Bölümü, Iğdır Üniversitesi, Türkiye, ORCID: 0000-0001-9647-1568*

*\*[turhan.moc@igdir.edu.tr](mailto:turhan.moc@igdir.edu.tr) Başlıca yazarın mail adresi*

**Özet** – Çalışanların devamsızlığına, işten ayrılmalarına, önemli ölçüde üretkenlik kaybına, azalan karlılığa ve çalışanların işe bağlılıklarının azalmasına, tükenmişliğe ve dolayısıyla örgütün mali yönden kayıplarına neden olabilecek olan mobbing, önemle üzerinde durulması gereken örgütsel sorunların başında gelmektedir. Mobbing, çalışanların duygusal ve bilişsel sorunlar yaşamalarına ve işlerine olan ilgilerini ya da tutkunluklarının azalmasına ve bunun sonucunda örgütsel hedeflerin gerçekleşmemesine neden olabilir. Bu yönüyle ele alınan bu çalışmanın temel amacı mobbingin çalışanların işe angaje olmalarına etkisinin olup olmadığını araştırmak ve bir etki söz konusu ise bunun düzeyini ve yönünü tespit etmektir. Çalışmanın evreni Ağrı ili kamu çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden olan anket yöntemi uygulanmıştır. Google form üzerinden online anket yöntemi ile 206 çalışandan veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla geçerlilik, güvenilirlik, frekans, fark, korelasyon ve regrasyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda mobbingin çalışanların işe angaje olmalarını negatif yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ağrı ili kamu çalışanlarının mobbinge maruz kalma düzeylerinin ortalamasının altında %38,5, işe angaje olma düzeylerinin ise %74,6 ile ortalamasının üzerindedir. Ayrıca çalışmada mobbing davranış ve tutumları ile yaş, gelir, eğitim, mobbinge maruz kalma ve iş yerinde mobbinge maruz kalan arkadaş varımı ile işe angaje olma ile mobbinge maruz kalma ve iş yerinde mobbinge maruz kalan arkadaş varımı arasında anlamlı farklıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler** – Mobbing, Mesleğe Yönelik Mobbing, Sosyal Hayata Yönelik Mobbing, Şahsına Yönelik Mobbing, İşe Angaje Olma

## I. GİRİŞ

İşyerindeki günlük etkileşimler sırasında, hangi örgüt üyelerine saygı duyulduğuna veya saygı duyulmadığına bağlı olarak çalışanlar tarafından sürekli bir değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirmeye tabi tutulan bu etkileşimler aynı zamanda üyelere aidiyet ve değer duygusunu aktaran hayati unsurlardır [36]. Bu tür sosyal etkileşimler sırasında, mobbing, kabalık, taciz edici bir şekilde kontrol, sapkınlık, taciz, duygusal istismar ve alay etme gibi olumsuz etkileşimler meydana gelebilir [34], [26]. Bunların arasında, özellikle mobbing iş yerlerinin çözmesi gereken en önemli konuların başında gelmektedir [1], [31]. İşyerinde ciddi bir iş yeri sorunu olan mobbing son yıllarda örgütsel psikoloji ve davranış literatüründe büyük bir ilgi görmektedir [1], [4], [11], [12]- [47]. Mobbing, çalışanların cinsiyetine, etnik kökenine, yaşına ve hangi sınıfa üye olup olmamalarına bakılmaksızın kariyerlerinin herhangi bir aşamasında maruz kalabilecekleri bir taciz edici davranış kategorisi olarak tanımlanmaktadır [33]. Mobbingin olumsuz etkilerinden dolayı kurumların örgütsel sürdürülebilirliğini etkileyebilmektedir [35]. Örgütsel sürdürülebilirlik, çalışanların işlerine ve kuruluşlarına ne kadar bağlı/ilişkili oldukları ile ilişkilidir [21], [49]. Çalışanların kuruma olan şevkini kıran faaliyetler, örgütsel sürdürülebilirliği ve büyümeyi olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, işyerinde mobbingten dolayı yaşanabilecek mağduriyeti çalışanların işten ayrılmalarına, moral ve motivasyonlarının azalmasına ve üretkenliğin azalmasına neden olabilir [32]. Örgütlerin sürdürülebilir bir büyüme yapısına sahip olması, insan kaynaklarının geliştirilmesine ve olumlu bir zihniyete sahip çalışanlarına bağlıdır. Bir örgütün başarısı için son derece işine bağlı çalışanların varlığı olmazsa olmazlardandır [37]. Bağlılık, çalışanların işleriyle aralarında psikolojik bir bağın oluşmasını sağlar ve işine bağlı çalışanlar yüksek düzeyde enerjiye sahiptirler ve işlerini yaparken şevkle, coşkuyla yaparlar. Ayrıca böyle çalışanlar genellikle işlerine tamamen kendilerini kaptırırlar ve rollerini ve sorumluluklarını daha yüksek bir kalite seviyesinde yerine getirirler. Alanyazında bu alanda yapılmış olan çalışmalarda mobbing ile işe bağlılık arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir [19], [42].

Teorik olarak bu çalışmada, işyerinde mobbingin çalışanın işe olan bağlılığını nasıl olumsuz etkilediğini ve örgütsel olarak bu olumsuz etkiyi

nasıl azaltılabileceği konusunda önerilerin sunulması hedeflenmiştir. Çalışma, örgüt temelli benlik saygısı geliştirmenin, çalışanları mobbingin zararlı etkilerinden potansiyel olarak koruyabileceğini önermektedir. Çalışma ile işyerinde mobbingin olumsuz etkilerini hafifletme ve kuruluşların nasıl bir rol oynayabileceği konusunda öngörü sağlaması hedeflenmiştir.

## II. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG)

Psikolojik şiddet (mobbing) var olan bir durum olmasına rağmen alan yazına girişi açısından yeni bir kavramdır. Literatürde ilk olarak hayvan bilimci Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz, “bir grup veya sürü ile dolaşan küçük bir hayvanın büyük bir hayvanı tehdit etmesi” durumunu tanımlamak için mobbing kavramını kullanmıştır. İş yaşamı perspektifinde mobbing kavramı ilk olarak 1980’li yılların başında Leymann tarafından literatüre eklenmiştir. Heinz Leymann, bir grup veya bir kişi tarafından iş ortamı içerisinde genel olarak tek kişiye uygulanan etik dışı ve sistematik şekilde kişiyi savunmasız kılan tutum ve iletişim biçimlerini tanımlamak için mobbing kavramını kullanmıştır [16].

Çetin (2015) [13] mobbing kavramını, grup veya işverenin, farklı kişi ve gruplara karşı, kişilerde patolojik ve psikolojik tahribata yol açan, ruh sağlığını zedeleyici etkilere sahip, işgören ve işveren tarafından sürekli ve bilinçli olarak sergilenen ve uygulanan tutumlar olarak ifade etmektedir. Wilson’a göre mobbing, iş ortamında travma şeklinde ortaya çıkan; bir yöneticinin, çalışan tarafından algılanan veya gerçek şekilde var olan, sürekli ve kasıtlı eylemler şeklinde kötü muameleye maruz kalması sonucu iş görenin öz benliğinin zarar görmesi durumudur [41]. Psikolojik şiddet (mobbing), birden ortaya çıkmayan sistematik ve sürekli bir süreçtir. Bu süreç bir veya birden fazla kişiyi hedefleyen zarar verici eylemlerden oluşmaktadır [23]. Mağdurun itibarın zedeleyip özgüven kaybına sebebiyet verebilmektedir. İsveçli bilim adamı Leymann kişilerin mobbinge başvurma nedenlerini dört temelde ele almaktadır. Bunlar; kişiyi bir grubun kurallarına uymaya zorlamak, düşmanlık içeren hareketlerden tatmin olmak, can sıkıntısını

gidermeyi amaçlayan zevk arayışı ve önyargılarını sağlamlaştırmaktır [15]. Mobbing mağduru çalışanlar stres, kaygı, korku, yüksek tansiyon, mide, bağırsak, baş ve sırt ağrısı gibi sağlık sorunları yaşayabilmektedirler [2].

Leymann, mobbing sürecini dört aşamada değerlendirmektedir. Çatışma ve anlaşmazlıkların başladığı süreç başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. İkinci aşamada kişi düşmanca tutum ve davranışlara maruz kalmaktadır. Üçüncü aşamada idare devreye girer ve müdahale eder, mağdur suçlanır, açıklamaları dinlenmez ve bu durumu içselleştirmesi beklenir. Mağdurun bu aşamada örgüt içi iletişim ağlarına katılımı da bir bakıma engellenmektedir. Dördüncü aşama ise mağdurun işten çıkarılması veya ayrılmasıyla neticelenen süreci ifade etmektedir [14]. İş görenler mobbing eylemleri ile kamu veya özel kurum ve kuruluşları fark etmeksizin tüm işyerlerinde karşılaşmaktadırlar. Çalışma hayatı içerisinde mobbing, dikey, yatay ve düşey olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır [7]. Dikey mobbing, iş gören tarafından yöneticiye uygulanan mobbingi ifade etmektedir. Çok sık rastlanılan bir durum olmayıp, çalışanların yöneticileri kabullenmemesi, kıskançlık ve eski yöneticiye olan bağlılık şeklinde ortaya çıkmaktadır [29]. Yatay mobbing kavramı uygulayıcıların mobbing mağduru ile benzer görevlerinin olması, benzer olanaklara sahip olması ve konum olarak aynı pozisyonlarda çalışan iş arkadaşları olması şeklinde tanımlanmaktadır. İş arkadaşlarının birbirlerini çekmemesi, birbirlerinden hoşnut olmamaları, rekabet ve çıkar çatışması şeklinde ortaya çıkmaktadır [7]. Örgüt içerisinde varlık gösteren kişiler arası çatışmalar, başarılı olan veya olabileceği düşünülen kişinin kendilerinde rakip olma ihtimali ve ön yargılar yatay mobbinge neden olabilmektedir [22]. Düşey mobbing, üstlerin ast personele uyguladığı mobbing türüdür. Üstlerin kurumsal gücünü kullanıp ast personellerini saf dışı bırakması durumunu ifade eder [1].

Mobbing sonuçları bakımından mağdur kişiye zarar vermekle kalmayıp ve örgüte de maddi ve maddi olmayan zararlar vermektedir [48]. Ekonomik sorunlar, stres, kaygı, özgüven kaybı, intihar

düşüncesi kişilerde ortaya çıkabilen sonuçlardır. Örgütün sektör rekabetinde geriye düşmesi, çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına bağlı olarak örgüt performansının azalması, sağlık harcamaları, işten ayrılmaların artması ise örgütsel sonuçlardır [20].

### III. İŞE ANGAJE OLMA

Son dönemlerde literatürde çoğunlukla çalışma konusu olan işe angaje olma kavramının üzerinde mutabakat sağlanmış kesin bir tanımı bulunmamaktadır [43]. Örgütsel davranış bağlamında olumlu görülen işe angaje olma; adanma, benimseme, işe karşı diri ve dinç olma gibi kavramlarla bağdaştırılan zihinsel ve örgütsel doygunluk sağlayan bir düşünsel yapıdır [44]. Yönetim literatüründe ilk olarak “cezbolma” şeklinde kullanılmıştır [17]. Sonraki bilimsel çalışmalarda “işle bütünleşme” [3], “işe gönülden adanma” [10], “işe kapılma” [38], “işe tutkunluk” [46] ve “işe angaje olma” [40] kavramları kullanılmıştır. Bu çalışmada kavram, literatürdekine uygun olarak işe angaje olma şeklinde ifade edilmiştir.

İşe angaje olma, enerjik olma, adanma ve özdeşleşme şeklinde üç boyutlu bir kavramdır. Enerjik olma, iş görenin iş saatleri içinde daima dinç ve enerji dolu hissetmesi, duygusal olarak güçlü olması, çalışma arkadaşlarıyla devamlı iletişim ve etkileşim halinde olması, engel ve zorluklara karşı güçlü olması ve çaba göstermek için özverili olması olarak ifade edilmektedir. Adanma kavramı, iş görenin işine bağlı olması, mesleği ve işi ile övünmesi, bireylerin işine bağlı olması ve işlerini coşku ile yapması olarak ifade edilmektedir. Özdeşleşme kavramı ise iş görenin işini yaparken yetenekleri ve kendisinden ne istendiğinin farkındalığına sahip olması, motivasyonunu yüksek tutarak işini konsantre bir şekilde yapma halini ifade etmektedir [44], [5]. Çalışanın işine karşı olan heyecan ve isteğinin diri olması, iş görenin çalıştığı pozisyon ve iş yerine hayranlık beslemesi olarak tanımlanabilir.

İşe angaje olma veya işle bütünleşme madalyonun bir yüzü, tükenmişlik veya sinizm bir yüzü olacak şekilde karşıt kavramlar olarak ifade edilmektedir [3]. İş görenlerin işe angaje olması işlerine

bağlılıkları ve işe karşı dinç olmaları şeklinde ifade edilmektedir. İşe angaje olan iş görenler yaptığı işten kıvanç duyarak heyecanla işlerini yerine getirmekte, işlerini anlamlı, amaçlı ve ilham verici olarak görmektedirler [5]. Bir başka görüş ise işe angaje olmanın tükenmişlikten bağımsız olduğu yönündedir. İşe angaje olma kalıcı ve süreklilik arz eden duygusal ve bilişsel bir süreç olarak ifade edilmektedir [45]. Çalışanlar işlerine ne düzeyde adanırsa örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri de o düzeyde artış gösterecektir [24]. İşe angaje olma bireysel, örgütsel ve psiko-sosyal gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu durumların yönetiminin olumlu düzeyde olması iş görenlerin işten ayrılma ve tükenmişlik algılarının da azalmasına katkı sağlayarak örgütsel olumsuzlukları ortadan kalkmasını sağlayabilir [28]. İşe angaje olma, bireyler ve örgütler perspektifinden olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bireysel açıdan kişinin gelişmesini sağlamaktadır [40]. Kişisel gelişimi arttıran işe angaje olma dolayısıyla performans ve kalite gelişimlerine fayda sağlayarak örgüt yapısına da olumlu etkilerde bulunmaktadır [9]. İş görenler kendilerini rahatlıkla ifade etme imkânı buldukları rahat ve anlamlı bir işte çalıştıkları hissiyatı ile bireysel ve örgütsel gelişime katkı sağlamaktadırlar [25]. Bireylerin iş ile ilgili olumlu hislere sahip olması ve örgüt içerisinde uyumun yüksek olması çalışanların işlerini icra ettikleri esnada kendilerini ne düzeyde önemli ve faydalı buldukları kıstasına bağlıdır [27]. Birey ve örgüt performansını doğrusal şekilde etkileyen işe angaje olma, olumlu örgütsel davranış olarak kabul edilmektedir [6]. Bireylerin iş ortamında geçirdiği sürenin artması, aile ve sosyal çevresine vakit ayırmaması işe angaje olmanın doğurduğu olumsuz sonuçlar olarak ifade edilmektedir. Birey işkolik bir hale gelmekte ve stres düzeyi artmaktadır [39]. Birey sosyal ilişkilerde kopukluklar yaşayarak iş dışı bütün ilişkileri göz ardı edebilmektedir [8].

#### IV. AŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanlar üzerinde mobbing davranış ve tutamlarının, çalışanların

işlerine angaje olmalarında etkisini olup olmadığını belirlemek, bir etki söz konusu ise bu etkinin yönünü ve düzeyini tespit etmektir. Örgütlerin en önemli kaynağı olan beşeri kaynaklar örgütün devamlılığı ve rekabet edebilirliği açısından büyük bir önem taşıdığı günümüzde, çalışmaya konu olan bu iki değişkenin ele alınarak çalışanların bu durumlar karşısında tutum ve davranışlarının hem çalışan hem de örgüt açısından ortaya konulması bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

##### B. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Mobbingin işe angaje olmaya etkisini belirlemek amacıyla ele alınan bu çalışmada, yapılan literatür araştırması sonrasında oluşan düşünceleri pekiştiren ve elde edilen bulgulara bağlı olarak test edilmek üzere belirlenen hipotezler ve hazırlanan araştırma modeli aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub> = Mobbing işe angaje olmayı negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>1a</sub> = Mesleğe yönelik mobbing işe bakış angaje olmayı negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>1b</sub> = Mesleğe yönelik mobbing işe devam angaje olmayı negatif yönde etkilemektedir.

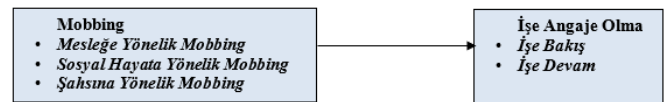
H<sub>1c</sub> = Sosyal hayata yönelik mobbing işe bakış angaje olmayı negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>1d</sub> = Sosyal hayata yönelik mobbing işe devam angaje olmayı negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>1e</sub> = Şahsına yönelik mobbing işe bakış angaje olmayı negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>1e</sub> = Şahsına yönelik mobbing işe devam angaje olmayı negatif yönde etkilemektedir.

Belirlenen hipotezler dahilinde oluşturulan model Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

##### C. Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlelerini, Ağrı ili kamu kurumlarında görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Google form üzerinden online olarak hazırlanan anketler kurum çalışanlarına elektronik

ortamda gönderilmiştir. Ocak ve şubat aylarında gerçekleştirilen anket çalışmasına 206 kişi katılım sağlamıştır. Elektronik ortamda gerçekleştirildiği için hatalı, eksik anket olmadığı için tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

#### D. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Çalışmada da nicel araştırma yöntemlerinden Google Form üzerinden oluşturulan çevrim içi anket tekniği kullanılmıştır. Anket çalışması toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik özelliklere ve kontrol değişkenlerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm, [33] tarafından geliştirilen ve Ehi (2011)'nin [18] yüksek lisans tezinden alınan 34 madde ve üç alt boyuttan oluşan psikolojik şiddet (mobbing) ölçeğinden oluşmaktadır. Ehi çalışmasında ölçeğin güvenilirliği

,91 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü bölümde Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilen Türkçeye Köse tarafından [30] çevrilen 17 ifade ve iki boyuttan oluşan işe angaje olma ölçeği bulunmaktadır. Köse çalışmasında ölçeğin güvenilirliğini ,94 olarak tespit etmiştir.

#### V. BULGULAR

Bu bölümde çalışanlara uygulanan anketler analiz edilmiş ve elde edilen verilere göre sonuç ve yorumlardan bahsedilmiştir.

##### A. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Analizleri

Çalışmaya katılan çalışanlara ait demografik özellikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Erkek	135	65,5
	Kadın	71	34,5
Medeni Durum	Evli	112	54,4
	Bekar	94	45,6
Yaş	18-25 Arası	48	23,3
	26-35 arası	84	40,8
	36-45 arası	50	24,3
	46 ve üzeri	24	11,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	12	5,8
	Lise	17	8,3
	Ön Lisans	35	17,0
	Lisans	105	51,0
Gelir	Lisansüstü	37	18,0
	0-5.500 TL	23	11,2
	5.501-10.000 TL	37	18,0
	10.001- 15.000 TL	106	51,5
Kıdem	15.001 TL ve üzeri	40	19,4
	1 yıldan az	39	18,9
	1-5 yıl arası	73	35,4
	6-10 yıl arası	56	27,2
Mobbinge Maruz Kalma	11 yıl ve üzeri	38	18,4
	Evet	103	50,0
Mobbinge Maruz Kalan Arkadaş Varmı?	Hayır	103	50,0
	Evet	112	54,4
Toplam	Hayır	94	45,6
		206	100

Tablo 1.'de görüldüğü gibi, katılımcıların %65,5'i erkek ve %34,5'i kadındır. Medeni durum yönünden %54,4 evli, %45,6'sı bekarıdır. Yaş

aralığı bakımından incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun (%42) 26-35 yaş grubunda olduğu, eğitim durumlarının çoğunluğunun lisans (%51)

gurubunda olduğu, gelir durumlarının çoğunlukla 10.001-15.000 TL gurubunda olduğu, kıdem yönünden en çok bir yıl ile beş yıl arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca mobbinge maruz kalma oranlarının eşit, mobbinge maruz kalan arkadaşınız varmı? sorusuna katılımcıların çoğunluğunun (%54,4) evet dediği görülmüştür.

*B. İşe Angaje Olma Ölçeğine İlişkin Madde Analizi ve Açımlayıcı Faktör Analizi*

Tablo 2. İşe Angaje Olma Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçek Madde	Faktör Yükleri	Cronbach $\alpha$	KMO	Barlett Küresel Testi (p)
İAO4	,837	,938	0,927	2197,318; P<0,05
İAO1	,826			
İAO8	,807			
İAO3	,762			
İAO7	,748			
İAO9	,719			
İAO11	,713			
İAO5	,680			
İAO14	,666			
İAO2	,654			
İAO12	,604			
İAO10	,585			
İAO6	,520			
İAO13	,743	,702		
İAO17	,702			
İAO16	,576			

İşe angaje olma ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları ve faktörlerin yük değerlerini belirlemeye yönelik yapılan analizlerde İAO15' nolu maddenin binişik olduğu ve yapıyı bozduğu tespit edilmiştir. İlgili madde çıkartılarak analiz tekrarlandığında kalan tüm maddelerin 0,500'ün üzerinde bir yük değeri ile ilgili boyuta yüklendiği görülmüştür. Ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesinin de

İşe Angaje Olma ölçeğinin güvenilirliğini ortaya koymak için 17 maddeden oluşan ölçeğin ilk önce korelasyon değerleri incelenmiştir. Madde analizi sonucunda madde toplam korelasyon değeri 0,300'ün altında olan herhangi bir maddenin olmadığı görülmüş, akabinde ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 2.'de işe angaje olma ölçeğinin açımlayıcı faktör analizleri yer almaktadır.

yeterli düzeyde bir değere sahip olduğu görülmüştür.

*C. Mobbing Ölçeğine İlişkin Madde Analizi ve Açımlayıcı Faktör Analizi*

Mobbing ölçeğinin güvenilirliğini ortaya koymak için ilk önce korelasyon değerleri incelenerek yapılan madde analizi sonucunda madde toplam korelasyon değeri 0,300'ün altında olan herhangi bir maddenin olmadığı görülmüştür. Akabinde ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizine ait bulgular aşağıdaki Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3. Mobbing Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçek Madde	Faktör Yükleri	Cronbach $\alpha$	KMO	Barlett Küresel Testi (p)
MOB1	,755	,941	,941	5366,818; P<0,05
MOB2	,637			
MOB3	,777			
MOB4	,847			
MOB5	,622			
MOB8	,529			
MOB11	,686			
MOB12	,644			
MOB14	,630			
MOB15	,539			
MOB16	,671			
MOB17	,758	,919		
MOB18	,779			
MOB19	,863			
MOB20	,887			
MOB21	,666			
MOB22	,702	,942		
MOB24	,775			
MOB25	,774			
MOB26	,654			
MOB27	,759			
MOB28	,880			
MOB29	,596			
MOB30	,813			
MOB31	,870			
MOB32	,613			
MOB33	,568			
MOB34	,572			

Mobbing ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları ve faktörlerin yük değerlerini belirlemeye yönelik yapılan analizlerde MOB6, MOB7, MOB9, MOB10, MOB13 ve MOB23' nolu maddelerin binişik olduğu ve yapıyı bozduğu tespit edilmiştir. İlgili maddeler çıkartılarak analiz tekrarlandığında kalan tüm maddelerin 0,500'ün üzerinde bir yük değeri ile ilgili boyuta yüklendiği görülmüştür. Ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler

çıkabileceğini gösteren küresellik derecesinin de yeterli düzeyde bir değere sahip olduğu görülmüştür.

#### D. Mobbing ve İşe Angaje Olma ile Alt Boyutlarına Ait Farklılık Analizleri

**t-Testi Analizleri:** İkili değişkenlerden oluşan gruplara ait farklılık analiz sonuçları aşağıda Tablo 4.'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4. T-testi Analiz Sonuçları

Faktörler	Grup	N	Ort.	S.S	t	df	p	
Cinsiyet	MOB	Erkek	135	1,75	,74962	-,864	204	,388
		Kadın	71	1,85	,79918			
	İAO	Erkek	135	3,75	,68657	,652	204	,515
		Kadın	71	3,68	,87114			
Medeni Durum	MOB	Evli	112	1,73	,76592	-1,254	204	,211
		Bekar	94	1,86	,76487			
	İAO	Evli	112	3,76	,78380	,690	204	,491
		Bekar	94	3,69	,71892			
Mobbinge Maruz Kalma	MOB	Evet	103	2,21	,69938	9,352	204	,000
		Hayır	103	1,37	,58084			
	İAO	Evet	103	3,45	,78186	-5,508	204	,000
		Hayır	103	3,99	,61904			
Mobbinge Maruz Kalan Arkadaş	MOB	Evet	112	2,04	,74227	5,567	204	,000
		Hayır	94	1,48	,68315			
	İAO	Evet	112	3,55	,76925	-3,659	204	,000
		Hayır	94	3,93	,68524			

Tablo 4.'de görüldüğü gibi anlamlı farklılıklar;

- Mobbinge maruz kaldığınızı düşünüyor musunuz?" ile mobbing arasında anlamlı farklılık "evet" (ort:2,21) olan gruptan kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile mobbinge maruz kalanlar daha çok mobbing yaşadıklarını ifade edebiliriz.
- "Mobbinge maruz kaldığınızı düşünüyor musunuz?" ile işe angaje olma arasında anlamlı farklılık "hayır" (ort:3,93) olan gruptan kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile mobbinge maruz kalmayanlar daha çok işe angaje olduklarını ifade edebiliriz.
- "Kurumunuzda mobbinge maruz kalan arkadaşınız var mı?" ile mobbing arasında anlamlı farklılık "evet" (ort: 2,04) olan gruptan kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile kurumda arkadaşlarının mobbinge maruz kaldığını düşünen çalışanlar kurumda mobbing uygulandığına daha çok inanmaktadırlar.

- "Kurumunuzda mobbinge maruz kalan arkadaşınız var mı?" ile işe angaje olma arasında anlamlı farklılık "hayır" (ort: 3,93) olan gruptan kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile iş arkadaşlarının mobbinge maruz kalmadıklarını düşünen çalışanlar daha çok işe angaje olmaktadır.

#### ANOVA Analizleri:

Aşağıda Tablo 5'te ikiden fazla gruptan oluşan demografik ve kontrol değişkenler ile mobbing ve işe angaje olma arasında anlamlı farklılık tespit edilen ANOVA sonuçlarını göstermektedir.



Tablo 5. ANOVA Analiz Sonuçları

Faktörler	Grup	N	Ort.	S.S	F	df	p	
Yaş	MOB	18-25 yaş	48	1,92	,85282	2,302	3/202	,040
		26-35 yaş	84	1,65	,64255			
		36-45 yaş	50	1,78	,81915			
		46 yaş ve üzeri	24	2,03	,81117			
Gelir	MOB	0-5.500 TL	23	2,03	,76676	2,862	3/202	,038
		5.501-10.000 TL	37	1,92	,78000			
		10.001- 15.000 TL	106	1,64	,72522			
		15.001 TL ve üzeri	40	1,91	,8,820			
Eğitim	MOB	İlköğretim	12	2,21	1,00472	4,614	4/201	,001
		Lise	17	1,99	,79912			
		Ön Lisans	35	2,00	,87316			
		Lisans	105	1,58	,62357			
		Lisansüstü	37	1,95	,79291			

Yukarıda Tablo 5.`de görüldüğü gibi ikili guruptan fazla olan değişkenlerden sadece çalışanların yaş, gelir ve eğitim durumları ile mobbing arasında

anlamli farklılık bulunmaktadır. Aşağıda Tablo 6.`da anlamli farklılık çıkan değişkenlerin hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren Post Hoc. analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6. Post Hoc. Analizleri

Yaş	Grup	Grup	Ortalama Fark	p		
Yaş	MOB	18-25 yaş arası	---	26-35 yaş arası	,27307*	,028
		0-5.500 TL	---	10.001-15.000 TL	,38657*	,027
Gelir	MOB	5.501-10.000 TL	---	10.001-15.000 TL	,28489*	,050
		İlköğretim	---	Lisans	,63282*	,006
Eğitim	MOB	Lise	---	Lisans	,41819*	,032

Yukarıda tabloda görüldüğü gibi anlamli farklılık çıkan gruplar;

- Mobbing ile yaş grupları arasında anlamli farklılık 18-25 yaş arasındakiler ile 26-35 yaş arasındaki gruplar arasında olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile yaş arttıkça çalışanlar daha az mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler.
- Mobbing ile gelir arasındaki anlamli farklılık 0-5.500 ile 10.001-15.000 TL ve 5.501-10.000 TL ile 10.001-15.000 TL arasında olan gruplardan kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile gelir

arttıkça çalışanlar daha az mobbing duygusu yaşadıkları ifade edilebilir.

- Mobbing ile çalışanların eğitim durumları arasındaki anlamli farklılık ilköğretim ve lise gurubundakiler ile lisans gurubu arasında olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile eğitim durumu yükseldikçe çalışanlar daha az mobbinge maruz kaldıklarını hissetmektedirler.

E. Mobbing ve İşe Angaje Olma ile Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade etmek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi yapılarak sonuçları Tablo 7.'de sunulmuştur.

Tablo 7. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Mobbing	1						
2. Mes.Yön Mob.	,925**	1					
3. Sos. Hay. Yön. Mob.	,902**	,779**	1				
4. Şah.Yön. Mob.	,900**	,690**	,775**	1			
5. İşe Angaje Olma	<b>-,603**</b>	-,538**	-,537**	-,570**	1		
6. İşe Bakış	-,609**	-,546**	-,539**	-,575**	,989**	1	
7. İşe Devam	-,395**	-,340**	-,367**	-,379**	,752**	,648**	1

Düşük Güç:  $r < 0,30$ , Orta Güç:  $0,30 < r < 0,70$ , Yüksek Güç:  $r > 0,70$  ; \* :  $p < 0,05$ , \*\* :  $p < 0,01$

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, çalışmanın bağımsız değişkeni olan mobbing ile bağımlı değişken olan işe angaje olma arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -0,603$ ,  $p < 0,01$ ) güçlü düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Mobbing değişkeninin alt boyutları ile işe angaje olma değişkeninin alt boyutları arasında negatif yönlü ve güçlü düzeyde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

F. Değişkenlere Yönelik Regresyon Analizi

Yapılan çalışmalar ve yazındaki teorik ifadelerden yola çıkarak elde edilen hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizine başvurulmuştur. Mobbingin işe angaje olmaya etkisinin belirlendiği regresyon analizi sonuçları Tablo 8.'de sunulmuştur.

Tablo 8. Mobbingin İşe Angaje Olmayı Yordamasına İlişkin Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	( $\beta$ )	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	p
Mobbing	İşe Angaje Olma	4,785	,107	-,603	44,82	,000	,603	,364	116,513	,000

Yapılan regresyon analiz sonuçlarına ait veriler incelendiğinde t ve F istatistik değerlerinin yüksek ve anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğu için kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan analizlere göre; çalışanlara karşı yapılan mobbing davranış ve tutumların çalışanların işe angaje olmalarını negatif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre modelin açıklama gücü olarak R<sup>2</sup> değeri: ,364 olarak tespit edilmiştir ( $R = ,603$ ;  $p < 0,05$ ). Elde edilen bu değer, işe angaje olma davranışı değişkeninin %36,4'ünün modeldeki bağımsız değişken olan mobbing tarafından

açıklandığını ifade etmektedir. Modelin bağımsız değişkeninin beta katsayısı ,603'dür ( $p < 0,05$ ). Buna göre mobbing davranış ve tutumları ,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için, işe angaje olma davranış ve tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu kurumlarında mobbing davranış ve tutumlarının çalışanların işe angaje olma davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile çalışanlar mobbinge maruz kaldıkça daha az işe angaje olmaktadır. Ayrıca çalışanlar işlerine angaje oldukça hem

kendilerinin hem de iş arkadaşlarının daha az mobbinge maruz kalacaklarına inanmaktadırlar. Ulaşılan bu sonuçlar Einarsen ve arkadaşları ve Park ve Ono`nu çalışmaları ile örtüşmektedir. Çalışmada kamu kurumlarında çalışanların ortalamanın üzerinde yüksek denilebilecek bir düzeyde (%74,6) işe angaje olduklarını ve düşük düzeyde (%38,5) mobbing yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu sonucu Ağrı ilinde kamu kurumlarında çalışan bireylerin mobbing davranış ve tutumlarına düşük düzeyde maruz kaldıklarını ve dolayısıyla işlerine daha çok angaje oldukları şeklinde ifade edebiliriz. Ayrıca çalışmada mobbingin alt boyutları olan mesleğe yönelik mobbing, sosyal hayata yönelik mobbing ve şahsa yönelik mobbingin işe angaje olmanın alt boyutları olan işe bakış ve işe devam üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı şekilde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Demografik ve kontrol değişkenleri açısından araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; çalışanların gelir, eğitim ve yaşları arttıkça daha az mobbinge maruz kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu sonucu, çalışanların yaş, gelir ve eğitim durumları arttıkça mobbing ile daha iyi mücadele edebildikleri şeklinde yorumlayabiliriz. Ulaşılan bu sonuca dayanarak kurumlarda çalışanların işlerine daha tutkulu ve bağlı olabilmeleri için kurum içinde mobbingle ilgili eğitimler verilmesini, işe alımlarda daha tecrübeli ve liyakatli olanların tercih edilmesini ve çalışanların gelir durumlarının daha iyi olabilmesi için destekler sağlanmasını önerebiliriz.

Mevcut araştırmanın bulgularının gösterdiği gibi, mobbing uygulamaları örgütsel ilişkilere zarar vererek çalışanların işe angaje olmalarına engel olmaktadır. Bu nedenle, mobbing ile ilgili bireysel ve örgütsel farkındalık oluşturmak çok önemlidir. Çalışanların sürekli etkileşimde bulunduğu örgütlerde mobbingi tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, örgütlerde güveni, adaleti ve bağlılığı amaçlayan örgütsel uygulamalar mobbing ile başa çıkmada faydalı olabilir. Bu nedenle gelecekte örgütsel alanda çalışma yapanlara mobbing ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin araştırılmasını önerebiliriz. Bu araştırmanın sadece Ağrı ili kamu

çalışanlarını kapsamı, ulaşılabilirlik ve maliyet faktörleri nedenleriyle bir ilden verilerin toplanması kısıtlılarından biridir. İleride bu alanda gerçekleştirilecek çalışmaların örneklem sayısını artırarak başka şehir ve bölgelerdeki özel ve kamu kurumlarında yapılarak farklılığın olup olmadığının araştırılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- [1] Agarwala, T. Bullying and career consequences in the academy: Experiences of women faculty. In: Broadbridge AM, Fielden SL, editors. Research handbook of diversity and careers. Edward Elgar Publishing; 2018, pp. 241–255.
- [2] Altuntaş, C. “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, Journal of Yaşar University, 18(5), 2010, 2995-3015.
- [3] Ardıç, K., Polatçı, S. Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32:2009, 21-46.
- [4] Arshad, R. Ismail IR. Workplace incivility and knowledge hiding behavior: Does personality matter? Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2018, 5:278–288. doi: 10.1108/JOEPP-06-2018-0041.
- [5] Arslan, E.T. ve Demir, H. İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim Ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi: Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, 24(2),2017, 371- 389. Doi: 10.18657/yonveek.335232.
- [6] Atcioğlu, E. Okulların Etkililik Düzeyleri ile Çalışanların İşe Angaje Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş., 2018.
- [7] Atman, Ü. “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 3(1):2012, 157-174.
- [8] Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. Key Questions Regarding Work Engagement, European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(1):2011, 4-28
- [9] Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. Work Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psychology, Work & Stress, 22(3):2008, 187-200.
- [10] Bal, E.A. Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs: 546-552.,2009.
- [11] Bartlett, J.E., Bartlett, M.E. Workplace bullying: An integrative literature review. Advances in Developing Human Resources. 13:69–84.,2011, doi: 10.1177/1523422311410651.
- [12] Conway, P. M., Høgh, A., Balducci, C., & Ebbesen, D. K. Workplace bullying and mental health. Pathways of Job-Related Negative Behaviour, 101–128.,2012

- [13] Çetin, A. İş Hayatında Yıldırma'nın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi. Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma , 2-2. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., 2015
- [14] Çetin, C., Bağcı K.N. Mobbing ve Çalışan Sağlığı . Toplum ve Sosyal Hizmet , 25 (2): 2014,111-126 .
- [15] Çöğenli, M., Döner, E. “Türkiye’de Akademisyenler Üzerine Gerçekleştirilen Mobbing Konulu Lisansüstü Çalışmaların İncelenmesi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3), 2015, 27-46.
- [16] Davenport, N., Schwartz R.D. ve Elliott, G.P. Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz (Çev.: Osman Cem Öneroy), İstanbul, Sistem Yayıncılık. 2003
- [17] Doğan, E. Çalışanların İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin Güçlenmesine ve Negatif / Pozitif Duygulanımın Etkileri (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul., 2002.
- [18] Ehi, D.(Yatçı). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddete (Mobbing) İlişkin Görüşleri (Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Urfa., 2011.
- [19] Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å.B., Nielsen, M.B. Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. The International Journal of Human Resource Management. 29, 2018, :549–570. doi: 10.1080/09585192.2016.1164216.
- [20] Etyemez, H. 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalışmayı Bildiriler Kitabı. Özgür Matbaacılık, Ankara. 2013.
- [21] Glavas, A. Employee engagement and sustainability: A model for implementing meaningfulness at and in work. Journal of Corporate Citizenship. 46, 2012, :13–29. doi: 10.9774/GLEAF.4700.2012.su.00003
- [22] Güngör, M. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz. İstanbul: Derin Yayınları, 2008.
- [23] Hacıcaferoğlu, S. “A Survey on the Relationship Between the Levels of Intimidation (Mobbing) Behaviors of the Branch Teachers Employed in the Secondary Education and Demographic Characteristics”, Inonu University Journal of The Faculty of Education, 14(3), 2013, 111-127.
- [24] Işık, M. & Kama, A. Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3), 2018, 395–403.
- [25] İnce, A.R. Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(57): 649-660, 2016, DOI:10.17755/esosder.71219, ISSN:1304- 0278.
- [26] Jacobsen, D.P., Nielsen, M.B, Einarsen, S., Gjerstad, J. Negative social acts and pain: Evidence of a workplace bullying and 5-HTT genotype interaction. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health.;44(3), 2018:283–290. doi: 10.5271/sjweh.3704.
- [27] Kahn, W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, Academy of Management Journal, 33(4), 1990, 692-724.
- [28] Keleş, S. Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 5(11),2014: 95-109.
- [29] Komisyon Raporu. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları.2011
- [30] Köse, A. İşe Angaje Olma İle Örgütsel Destek Algısı Ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği), (Yayınlanmış Doktora Tezi), Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2015
- [31] Krishna, A., ve Soumyaja, D. Playing safe games – thematic analysis of victims’ perspectives on gendered bullying in academia. Journal of Aggression, Conflict and Peace Research, 12(4), 2020, 197–208. 10.1108/JACPR-03-2020-0478
- [32] Law, R., Dollard, M.F, Tuckey, M.R, Dormann, C. Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. Accident Analysis & Prevention. 2011;43(5),2011:1782–1793. doi: 10.1016/j.aap.2011.04.010.
- [33] Leymann, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims. 5:1990,119–126. doi: 10.1891/0886-6708.5.2.119.
- [34] Mao, C., Chang, C.H, Johnson, R.E, Sun, J. Incivility and employee performance, citizenship, and counterproductive behaviors: Implications of the social context. Journal of Occupational Health Psychology. 24(2):2019, 213. doi: 10.1037/ocp0000108.
- [35] Muazzam, A., Anjum, A. Visvizi, A. Problem-focused coping strategies, workplace bullying, and sustainability of HEIs. Sustainability. 12: 2020,10565. doi: 10.3390/su122410565.
- [36] Nguyen, D.T, Teo, S.T, Grover, S.L, Nguyen, N.P. Respect, bullying, and public sector work outcomes in Vietnam. Public Management Review. 21(6):2019, 863–889. doi: 10.1080/14719037.2018.1538426.
- [37] Nimmi, P.M, Zakkariya, K.A, Nezzrin, R. Insight to impact: The effect of protean career attitude on employability perceptions of IT professionals. Colombo Business Journal. 2020;11(1):2020,1–23. doi: 10.4038/cbj.v11i1.55.
- [38] Öner, Z.H. The Mediating Effect Of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on The Relationship Between Servant Leadership and Work Engagement (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2008
- [39] Öngöre, Ö. İşle Bütünleşme Ölçeği Türkçe Formu'nun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1):2015, 50-60.
- [40] Özkalp, E. & Meydan, B. Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17(3): 2015, 4-19, DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0285.x.

- [41] Özler, D. “Örgütsel Davranışta Güncel Konular”. Ekin Basım Yayım Dağıtım. 2010
- [42] Park, J.H, Ono, M. Effects of workplace bullying on work engagement and health: The mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource Management.*;28(22):2017, 3202–3225. doi: 10.1080/09585192.2016.1155164.
- [43] Ravikumar, T. A Study on Impact of Team Work, Work Culture, Leadership and Compensation on Engagement Level of Employees In Msmes In Indi, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(8): 2013, 175-185
- [44] Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”. *Journal of Happiness Studies*, 3(1):2002, 71–92.
- [45] Tunçay, Sahra Sayğan; Yağız, Fitnat Nazlı Sayğan. “Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kıdemin Düzenleyici Rolü”, *İzmir İktisat dergisi*, 35(4): 2020, 759-776.
- [46] Turgut T. Çalışmaya Tutkunluk. (Ed.) Güler İslamoğlu, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2010
- [47] Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. Workplace bullying and mental health: a meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. *PloS One*, 10(8), 2015, e0135225.
- [48] Yiğit B. ‘‘Mobbing Kavramı: Kavramsal Bir Çerçeve’’. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 2018, 32-42.
- [49] Zayed, M., Jauhar, J., Mohaidin, Z., Murshid, M.A. Effects of inter-organizational justice on dimensions of organizational citizenship Behaviours: A study on Kuwait ministries’ employees. *Management and Labour Studies*. 45(4):2020, 444–470. doi: 10.1177/0258042X20939026.