

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ SÜRECİ İÇERİSİNDE MOBBİNG
DAVRANIŞI VE YÖNETİMİ: KÜTAHYA İLİNDE SANAYİ SEKTÖRÜNDE**

BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet BAŞARAN

Eskişehir, 2019

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ SÜRECİ İÇERİSİNDE MOBBİNG
DAVRANIŞI VE YÖNETİMİ: KÜTAHYA İLİNDE SANAYİ SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

Ahmet BAŞARAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ağustos, 2019**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ahmet BAŞARAN'ın "Farklılıkların Yönetimi Süreci İçerisinde Mobbing Davranışı ve Yönetimi: Kütahya İlinde Sanayi Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tezi 25 Eylül 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan jüri (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Çiğdem KIREL

Üye : Prof.Dr.Deniz TAŞCI

Üye : Doç.Dr.Umut KOÇ

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ SÜRECİ İÇERİSİNDE MOBBİNG DAVRANIŞI VE YÖNETİMİ: KÜTAHYA İLİNDE SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Ahmet BAŞARAN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2019

Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Araştırmanın örneklemini Kütahya’da sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin 351 çalışanı oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada katılımcılara üç bölümden oluşan anket formu sunulmuştur. Toplanan veriler SPSS 22.00 ve Amos 26 paket programları aracılığıyla işlenmiştir. Katılımcıların demografik değişkenlerinin farklılıkların yönetimi ve mobbing ile nasıl bir farklılık içinde olduğunu belirlemeye yönelik olarak t-test ve tek yönlü anova analizlerinden, farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için de korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Katılımcıların farklılıkların yönetimine yönelik algılarının cinsiyet ve çalışma süreleri bakımından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ancak medeni durum, yaş, eğitim durumu ve örgütsel pozisyon açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Diğer taraftan katılımcıların mobbinge yönelik algılarının ise; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve örgütsel pozisyon açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların yaş ve çalışma süreleri bakımından mobbinge yönelik algıları ise anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Son olarak yapılan korelasyon analizinde ise; farklılıkların yönetimi ve mobbing arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Mobbing

ABSTRACT

MOBBING BEHAVİOR AND MANAGEMENT IN DIVERSITY MANAGEMENT PROCESS: A STUDY IN INDUSTRY SECTOR IN KÜTAHYA PROVINCE

Ahmet BAŞARAN

Department Business

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August, 2019

Supervisor: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

The sample of the study consists of 351 employees of an industrial company in Kütahya. In this study, which is use easy sampling method, a questionnaire consisting of three parts was presented to the participants. The collected data were processed through SPSS 22.00 and Amos 26 package programs. T-test and one-way ANOVA were used to determine how the demographic variables of the participants differed with management and mobbing, and correlation analysis was used to determine the direction and strength of the relationship between management and differences. It was seen that participants' perceptions about the diversity management differ significantly in terms of gender and working time. However, there was no significant difference in terms of marital status, age, educational status and organizational position. On the other hand, the perceptions of the participants about mobbing; a significant difference was found in terms of gender, marital status, educational level and organizational position. The participants' perceptions about mobbing in terms of age and working time did not show a significant difference. Finally, in the correlation analysis; a significant negative correlation was found between the diversity management and mobbing.

Keywords: Diversity, Diversity management, Mobbing

TEŞEKKÜR

Öncelikle değerli bilgi birikimi ve deneyimleriyle tez sürecimde özverili yönlendirmelerini ve rehberliğini eksik etmediği için danışman hocam Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL'e...

Tüm rica ve arzularımı koşulsuz yerine getiren, zor zamanlarımda yalnız bırakmayıp varlıklarını bir an olsun esirgemeyen kıymetli dostlarım İlkay AKBAŞ, Mahmut BAKIR ve Oğuz ÇAKI'ya...

Samimiyeti ve içtenliğiyle her zaman destekçim olan Ecem ÖZTÜRK BAŞARAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Yanımda olmasa da gücünü ve desteğini daima hissettiğim Babam ve bugünlerimi yoktan var etmemi sağlayan yol arkadaşım Anneme...

25/09/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Ahmet BAŞARAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

1.FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI.....	1
1.1. Farklılık Kavramı	1
1.2. Eşit ve Eşitlik Kavramı	3
1.3. Farklılık Boyutları	4
1.3.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar	4
1.3.2. Değişebilen ve Değişmeyen Farklılıklar	4
1.3.3. Görünebilen ve Görünmeyen Farklılıklar	5
1.3.4. Çok Değişkenli Farklılıklar	5
1.4. Farklılıkları Oluşturan Unsurlar	5
1.4.1. Demografik Farklılıklar	6
1.4.1.1. Cinsiyet	6
1.4.1.2. Irk	7
1.4.1.3. Cinsel Yönelim.....	8
1.4.1.4. Etnisite	8
1.4.1.5. Yaş ve Deneyim.....	9
1.4.2. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar	10

1.4.2.1.	Değerler ve Tutumlar	10
1.4.2.2.	Medeni Durum.....	11
1.4.2.3.	Din ve Dinî İnanış	11
1.4.2.4.	Kültürel Yapı.....	12
1.4.3.	Kişisel Farklılıklar	13
1.4.3.1.	Kişilik.....	13
1.4.3.2.	Zihinsel ve Duygusal Yetenek.....	14
1.4.3.3.	Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik	15
1.4.3.4.	Eğitim Düzeyi	16
1.5.	Farklılıkların Yönetimi Kavramı.....	17
1.6.	Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	19
1.7.	Farklılıkların Yönetimine İlişkin Geliştirilen Modeller.....	20
1.7.1.	İlk Modeller	20
1.7.1.1.	R.Roosevelt Thomas'ın Modeli.....	21
1.7.1.2.	Taylor Cox'un Modeli	21
1.7.1.3.	Gary Powell'ın Modeli.....	22
1.7.1.4.	Robert Golembiewski'nin Modeli.....	22
1.7.2.	Ara Modeller	22
1.7.2.1.	Ely ve Thomas'ın Modeli.....	23
1.7.2.1.1.	Ayrımcılık ve Tarafsızlık Yaklaşımı	23
1.7.2.1.2.	Erişim ve Meşruluk Yaklaşımı.....	23
1.7.2.1.3.	Bütünleşme ve Öğrenme Yaklaşımı	24
1.7.2.2.	Taylor Cox'un Revize Modeli.....	24
1.7.2.3.	Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli	25
1.7.2.4.	Mor Barak'ın Kapsayıcı İşyeri Modeli.....	27
1.7.2.5.	Agars ve Kottke'nin Modeli.....	30
1.7.3.	Süreç Modelleri	31

1.7.3.1.	Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Farklılıkların Yönetimi Modeli....	31
1.7.3.2.	Etnik/İrksal Farklılıkların Yönetimi Modeli.....	32
1.7.3.3.	Pitts'in Modeli	33
1.8.	Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımları	33
1.9.	Farklılıkların Yönetimi Anlayışının Faydaları ve Sakıncaları	35
1.9.1.	Farklılıkların Yönetimi Anlayışının Faydaları	35
1.9.2.	Farklılıkların Yönetimi Anlayışının Sakıncaları	37

İKİNCİ BÖLÜM

2.	MOBBİNG KAVRAMI	38
2.1.	Mobbingin Tarihsel Gelişimi	38
2.2.	Mobbing Davranışı Tanımları	39
2.3.	Mobbing Davranışının Önemi	42
2.4.	Mobbing Davranışının Evreleri	43
2.5.	Mobbing Davranışları Tipolojisi.....	44
2.6.	Mobbing ve Stres	46
2.7.	Mobbing ve Çatışma	46
2.8.	İşyerinde Mobbing Davranışının Nedenleri ve Sonuçları.....	47
2.8.1.	Mobbing Davranışının Bireysel Nedenleri.....	49
2.8.2.	Mobbing Davranışının Bireysel Sonuçları	50
2.8.3.	Mobbing Davranışının Organizasyonel (Örgütsel) Nedenleri	51
2.8.4.	Mobbing Davranışının Organizasyonel (Örgütsel) Sonuçları	52
2.8.5.	Mobbing Davranışının Sosyal (Toplumsal) Nedenleri.....	53
2.8.6.	Mobbing Davranışının Sosyo-Ekonomik Sonuçları.....	54
2.9.	Mobbing Süreci İçinde Yer Alan Taraflar.....	55
2.9.1.	Mobbing Uygulayanlar	55
2.9.2.	Mobbing Mağdurları	57
2.9.3.	Mobbing İzleyicileri	58

2.10.	Mobbing Davranış Türleri	59
2.10.1.	Dikey (Hiyerarşik) Mobbing	60
2.10.2.	Yatay (Fonksiyonel) Mobbing	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE MOBBİNG DAVRANIŞIYLA İLİŞKİLENDİRİLEBİLECEK FAKTÖRLER.....	63
3.1.	Demografik Farklılıklardan Doğan Ayrımcılık	63
3.1.1.	Cinsel Ayrımcılık	63
3.1.2.	Yaş Ayrımcılığı.....	64
3.1.3.	Irksal Ayrımcılık	66
3.2.	Örgütsel Karakteristikler	67
3.2.1.	Örgüt Yapısı.....	67
3.2.2.	Örgüt Kültürü	69
3.2.3.	Örgüt İklimi	70
3.2.4.	Etik İklim	71
3.2.5.	İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.	YÖNTEM.....	76
4.1.	Araştırmanın Önemi, Amacı ve Hipotezleri	76
4.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	79
4.3.	Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	79
4.4.	Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler	80
4.5.	Normallik Testi	82
4.6.	Bulgular	83
4.6.1.	Katılımcılar	83
4.6.2.	Hipotezlerin Test Edilmesi.....	86
	TARTIŞMA VE SONUÇ.....	101
	KAYNAKÇA	107

EK
ÖZGEÇMİŞ

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. 1. Çok Değişkenli Farklılık Boyutları	5
Tablo 1. 2. Zihinsel ve duygusal zekâ boyutları	15
Tablo 2. 1. Mobbingi açıklamaya yönelik getirilen bazı terim ve tanımlar.	40
Tablo 2. 1. (Devam) Mobbingi açıklamaya yönelik getirilen bazı terim ve tanımlar....	41
Tablo 2. 2. Mobbing Değişkenleri.....	41
Tablo 2. 3. Sağlıklı çatışmalar ve mobbing arasındaki farklılıklar	47
Tablo 2. 4. Mobbing sonucu toplum ve ülke ekonomisi	55
Tablo 4. 1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri.	81
Tablo 4. 2. Mobbing Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri	82
Tablo 4. 3. Gözlenen Değişkenlere İlişkin Normallik Testi	83
Tablo 4. 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	84
Tablo 4. 5. Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 4. 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 4. 7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	85
Tablo 4. 8. Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	85
Tablo 4. 9. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	86
Tablo 4. 10. Çalışanların Cinsiyetleri ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları.....	86
Tablo 4. 11. Çalışanların Medeni Durumları ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları.....	87
Tablo 4. 12. Çalışanların Yaşları ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları	87
Tablo 4. 13. Games-Howell Değerleri.....	88
Tablo 4. 14. Çalışanların Eğitim Durumları ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları	88
Tablo 4. 15. Çalışanların Örgütteki Çalışma Süreleri ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları	89
Tablo 4. 16. Post Hoc-LSD Değerleri.....	90
Tablo 4. 17. Çalışanların Örgütsel Pozisyonları ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları.....	91

Tablo 4. 18. Çalışanların Cinsiyetleri ile Mobbinge İlişkin Algıları.....	92
Tablo 4. 19. Çalışanların Medeni Durumları ile Mobbinge İlişkin Algıları	93
Tablo 4. 20. Çalışanların Yaşları ile Mobbinge İlişkin Algıları	94
Tablo 4. 21. Kendini İfade ve İletişiminin Engellenmesine Yönelik Saldırıların LSD Analizi	95
Tablo 4. 22. İş ve Göreve Yönelik Saldırıların İlişkin Yapılan Games-Howell Analizi.	96
Tablo 4. 23. Çalışanların Çalışma Süreleri ile Mobbinge İlişkin Algıları	97
Tablo 4. 24. Çalışanların Örgütteki Pozisyonları ile Mobbinge İlişkin Algıları	98
Tablo 4. 25. Farklılıkların Yönetimi ve Mobbing Arasındaki Korelasyon.....	100

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. 1 Çokkültürlü Örgüt Yaratma Modeli	25
Şekil 1. 2. Farklılık Yaratma Yaklaşımı.....	26
Şekil 1. 3. Değere Dayalı Kapsayıcı İşyeri Modeli.....	28
Şekil 1. 4. Uygulamaya Dayalı Kapsayıcı İşyeri Modeli.....	30
Şekil 1. 5. Bütünleştirilmiş Farklılıkların Etkin Yönetimi Modeli	32
Şekil 1. 6. Etnik ve Irksal Farklılıkların Yönetimi Modeli	33
Şekil 2 1. Mobbingin nedenleri ve sonuçları	48

GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında her geçen gün artan rekabet, örgütleri başarı elde edebilme ve ayakta tutabilme yolunda yönetsel anlayışlarını değıştirmeye teşvik etmektedir. Farklılıkların yönetimi anlayışı, çalışanların farklılıklarına saygı duyulması gerektiğini, çünkü farklılıkların örgütleri başarıya taşıyacak en önemli kozlarından biri olduğu düşüncesini savunmaktadır. Ancak, bu yönetim felsefesini yeteri kadar içselleştirememiş örgütlerin birtakım sorunlarla karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu sorunlardan belki de en önemlisi ve etkileri bireyden topluma kadar uzanan mobbing davranışlarıdır.

Mevcut araştırmanın amacı, örgütsel yaşamda yer alan bireylerin çeşitli demografik değişkenleri açısından farklılıkların yönetimi ve mobbingi algılayış düzeylerini saptamak ve farklılıkların yönetimi ile mobbing arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koymaktır.

Çalışma dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. Farklılık ve eşitlik kavramı, farklılık boyutları, farklılıkların yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi gibi bilgiler bu bölümde aktarılmaktadır.

İkinci bölümde ise mobbinge ilişkin kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. Mobbingin tanımları, önemi, evreleri, stres ve çatışma ile nasıl bir ilişki içinde bulunduğu bölümde ele alınan konular arasında yer almaktadır.

Üçüncü bölümde farklılıkların yönetimi ve mobbing arasında ilişkilendirilen kavramlara değinilmektedir. İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve etik iklim gibi konuların farklılıkların yönetimi ve mobbing ile etkileşimi aktarılmaya çalışılmaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise araştırma amacı doğrultusunda çalışanların farklılıkların yönetimi ve mobbinge ilişkin algıları ile farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemeye yönelik yapılan araştırmaya yer verilmektedir. Çalışma tartışma ve sonuç bölümüyle son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1.Farklılık Kavramı

İlgili konulara geçmeden önce, farklılık kavramı ile ne anlatılmak istenildiğine dair çeşitli tanımlamaları belirtmekte yarar bulunmaktadır. Literatür ele alındığında farklılık kavramının çeşitli araştırmacılar ve kurumlar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

İngilizce “diversity” kelimesinden Türkçeye geçen farklılık kavramı temelde iki anlam içermekte ve bunlar; 1) Çeşitlilik, 2) Farklılık olarak ayrılmaktadır. Her ne kadar “çeşitlilik” ifadesinin kullanılması yanlış olmayacaksa da; yerel yazınla bütünleşmenin sürdürülebilmesi adına bu çalışmada da anlam birliği açısından “farklılık” ifadesinin kullanılması tercih edilecektir.

Oxford İngilizce Sözlüğü’nde farklılık (diversity) “farklı olma durumu” anlamına gelmektedir (<http-1>). Türk Dil Kurumu [TDK] Güncel Türkçe Sözlüğü’ne göre ise farklılık isim anlamıyla; “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde ifade edilmişken; felsefe anlamıyla da “doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” olarak tanımlanmaktadır (<http-2>).

Fettahlıoğlu ve Tatlı (2015, s. 135) ise farklılık kavramını “evrenin var oluşundan itibaren nesneleri ve objeleri birbirinden ayırmaya yarayan özellikler bütünü” şeklinde ifade etmektedir.

Farklılık, bir topluluğa bahsedilen temel insani farklılıklarının derecesini belirtmekte (Certo 1997’den aktaran Begeç, 2013 s. 64) ve her bireyin belirgin benzerliklere rağmen farklılıkların eşsiz bir birleşimi olduğuna işaret etmektedir (Cockrell vd., 1999, s. 358).

Farklılık kavramı, kişiler arasındaki eğitim, cinsiyet, ırk, cinsel yönelim, fiziksel anlamda yeterli olma gibi insana özgü özelliklerin farklılığını vurgulamaktadır. Farklılıklar aynı zamanda bireylerin farklılıkları ya da benzerliklerinin oluşturduğu örgütsel hayatta kuvvetli bir mozağe dikkat çekmektedir (Sürgevil, 2008, s. 2; Memduhoğlu, 2011 s. 37-38).

Tüm bireyler, bir ötekenden farklılık göstermektedir. Bireylerdeki bu farklılıklar, atletik ya da zayıf olma, siyahi ya da beyaz olma ve parmak izleri gibi bedensel

farklılıkları barındırdığı gibi aynı zamanda fikirler ve yaratıcılık gibi bilişsel farklılıkları da içermektedir (Özan ve Polat, 2013, s. 56).

Farklılıklar, kişiler tarafından farklı şekillerde algılanmakta; farklı iş gücünü elinde bulundurmaya, farklı ülkelerden çalışanlara sahip olmayı, eğitim durumu, cinsiyet, iş tecrübesi, sosyo-ekonomik durum ve benzerlerini de içerirken; örgütlerde farklılık yalnızca sözü geçen unsurlarla sınırlı kalmayıp belki de en önemlisi olarak farklı düşünceleri onaylamak anlamına da gelmektedir (Vashanti, 2012, s. 44).

İşgücünde farklılığa ilişkin geleneksel görüşler, bireylerin ırk, cinsiyet, uyruk ve etnik kökenlerindeki farklılıklarına (Loden ve Rosener, 1991'den aktaran Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, s. 143) vurgu yapmakta iken; modern görüşlerde bu kavram daha da genişletilerek, çalışanların mesleki ve eğitimsel geçmişleri, örgüt içindeki görev süreleri, yaşam tarzları gibi farklılıkları da kapsamı sağlanmaktadır (Thomas, 1991'den aktaran Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, s. 143-144).

Hubbard (2004, s. 27)'a göre farklılık “örgütsel amaçlar doğrultusunda uygulanan farklılıklar ve benzerlikler ile karakterize edilen kolektif bir karışım” olarak tanımlanmıştır.

Roberson (2006, s. 220)'a göre ise farklılık;

- İşgörenlerin, tedarikçilerin, alıcıların ve ortaklıkların global iş çevresine sunmuş olduğu eşsiz farklılıkları ve benzerlikleri,
- Bireyi eğitim, cinsiyet, cinsel yönelim, ırk, uzmanlık, geçmişleri ve diğer özellikleri bakımından biricik yapan unsurları ve
- Diğer dinlerden, ırklardan, çeşitli kültürlerden, değer ve inançlardan ve örgütsel sahaya gösterilen reaksiyonların oluşturduğu bir değişimi kapsamaktadır.

Farklılıklar, çoğu zaman bireysel unsurlarla kendisini göstermektedir. Fakat bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan örgütlerde de farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayıdır ki, farklılıklar sadece bireysel unsurlar ile değil; yönetim ve organizasyon açısıyla da incelenmesini gerektirmektedir. Bu anlamda örgütlerin büyüklüklerindeki farklılıklar, yasal prosedürlerindeki ve politik yaklaşımlarındaki farklılıklar, örgütün üretim yapılarına bağlı olarak sahip oldukları işlevsel farklılıklar ile otorite ve gücü kullanım biçimlerinden doğan yönetimsel farklılıklar, örgütlerde de farklılıklar meydana getirmektedir (Begeç, 2004, s. 8-9).

1.2.Eşit ve Eşitlik Kavramı

TDK'na göre eşit “aynı haklardan yararlanan, aynı düzeyde olan kimse” olarak tanımlanmakta iken; bir başka anlamıyla da “yapı, değer, boyut, nicelik ve nitelik bakımından birbirinden ne artık ne eksik olmayan (iki veya daha çok şey), müsavi” şeklinde açıklanmaktadır (<http-3>).

Eşitlik kavramı ise, çoğu kavrama benzer biçimde mekâna ve zamana göre çeşitli anlamlar barındırmıştır. Örnek olarak geçmişte köle bireylerin, olmayanlara nazaran zekâ problemleri yaşadıkları ve kendi hayatlarını kendilerinin sürdüremeyecekleri, alışlagelmişin dışında cinsel yönelimlerin hastalık ve sapkınlık olarak algılandığı, siyahilerin beyazlardan, kadınların da erkeklerden daha alt düzeyde olduğuna ilişkin kabuller bu kavrama karşıt görülmemiş, üstelik insan doğası gereği onaylanmıştır (Karan, 2011, s. 2).

Belirtilmiş olduğu gibi eşitlik, çağlar boyunca farklı anlamlar içermiş ve modern çağda dahada zenginleşmiştir. Buna göre eşitliği, tüm bireylerin farklı kapasite ve yetenekle yaratıldığı, bu kapasite ve yeteneklerini tam anlamıyla ortaya çıkarması ve kendisini gerçekleştirebilmesi adına imkân verilmesi gerektiğini ifade eden fırsat eşitliği düşüncesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Ünlü, 2009, s. 6).

1948 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından yayınlanan İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 2 ve 7. maddeleri, bireylerin herhangi bir nedenle ayrımcılığa maruz kalamayacakları ve herkesin kanunlar önünde eşit olduğuna dair atıf yapmakta ve söz konusu maddeler şu şekilde sıralanmaktadır (<http-4>):

MADDE2-Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayrım gözetmeksizin bu Bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir (217 A(III) sayılı İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, m.2).

MADDE7- Herkes yasa önünde eşittir ve ayrım gözetilmeksizin yasanın korunmasından eşit olarak yararlanma hakkına sahiptir. Herkesin bu Bildirgeye aykırı her türlü ayrım gözetici işleme karşı ve böyle işlemler için yapılacak her türlü kışkırtmaya karşı eşit korunma hakkı vardır ((217 A(III) sayılı İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, m.7).

Tüm bu bilgiler ışığında farklılık ve eşitlik kavramlarının farklılıkların yönetimi anlayışının doğumuna, gelişimine zemin hazırladığını ve zincirin birer halkalarını oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.3.Farklılık Boyutları

Farklılık boyutlarını inceleyen araştırmalarda, her ne kadar çeşitli kategorileştirmeler yapılmış olsa da; temel olarak üç sınıflandırma göze çarpmaktadır. Bunlar; birincil ve ikincil farklılıklar, değişebilen ve değişmeyen farklılıklar ve son olarak da görünebilen ve görünmeyen farklılıklardır (Janssens ve Steyaert, 2003, s. 4).

1.3.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

Birincil farklılıklar, bireyin imajını şekillendirmekle (Cilliers ve May, 2002, s. 45) birlikte; kişiliğini ve dünyaya bakış açısını geliştiren, çalışma ortamındaki ve toplumdaki gruplara doğrudan etki eden farklılık boyutlarıdır ve şu unsurlar tarafından oluşturulmaktadır (Mazur, 2010, s. 5-6):

- Cinsiyet,
- Etnisite,
- Yaş,
- Irk,
- Cinsel Yönelim,
- Fiziksel/Zihinsel Yetenek.

Farklılığın ikincil boyutu ise, kişiliğe daha az etki etmekle birlikte, birincil farklılıkları zenginleştiren boyutlardır ve şu unsurlar tarafından oluşturulmaktadır (Mazur, 2010, s. 5-6):

- Eğitim durumu,
- Din,
- Anadil,
- Aile durumu,
- Örgütsel rol ve seviye,
- Askeri deneyim,
- Coğrafi bölge,
- Gelir ve iletişim tarzı,
- Meslek ve deneyim.

1.3.2. Değişebilen ve Değişmeyen Farklılıklar

Farklılıkların sınıflandırılmasında ele alınan bir başka boyut ise, farklılık kaynaklarını nispi değişebilirliğini temel alarak ayırım yapmaktır. Buna göre; nispeten değişmeyen farklılıkları, ırk, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelim, uyruk ve sosyo-

ekonomik geçmiş meydana getirirken; yaş, eğitim, uzmanlık, medeni ve fiziksel durum da değişebilen farklılık boyutlarını oluşturmaktadır (Janssens ve Steyaert, 2003, s. 4).

1.3.3. Görünebilen ve Görünmeyen Farklılıklar

Literatürde görünen ve görünmeyen farklılık boyutlarına ilişkin oldukça dikkat çekici bir “buz dağı” benzetimi yer almaktadır. Buna göre ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken ve engellilik buz dağının görünür kısmıyla ilgilidir ve yeryüzündeki ayrımcılık karşıtı mevzuatın da temelini oluşturmaktadır. Din, dil, uyruk, kültür, eğitim, cinsel yönelim, düşünme ve yaşam tarzı, ekonomik durum, deneyim ve politik düşünce gibi zamanla ortaya çıkabilen diğer boyutlar yüzeyin hemen altında yer alırken; değerler, inançlar ve tutumlar gibi farklılıklar bireysel kimliğin çekirdeğini meydana getirmekte ve yüzeyin en derinliklerinde yer almaktadır (Rijamampianina ve Carmichael, 2005, s. 109-110).

1.3.4. Çok Değişkenli Farklılıklar

Yukarıda bahsedilen boyutlar genellikle farklılıkları iki değişkeni baz alarak sınıflandırmakta ve bu durum sınırlı bir değişken grubuyla araştırma yapılmasını zorlaştırmaktadır. Buna bağlı olarak Mannix ve Neale (2005, s. 36) farklılıkları ikiden fazla (çoklu) değişken grubuyla birlikte ele almakta ve Tablo 1.1’de gösterilmektedir:

Tablo 1. 1. Çok Değişkenli Farklılık Boyutları (Mannix ve Neale, 2005, s. 36)

Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Yetenek Farklılıkları	Değer ve İnanış Farklılıkları	Kişilik Farklılıkları	Örgütsel Statü Farklılıkları	Sosyal Bağlantı Farklılıkları
Cinsiyet	Eğitim	Kültürel geçmiş	Bilişsel ve Duygusal Yetenekler	Görev ya da hizmet süresi	İş ilişkileri
Yaş	Staj süresi	İdeolojik inançlar		Ünvan	Arkadaşlık ilişkileri
Etnik köken	Fonksiyonel bilgi		Motivasyonel faktörler		Toplumla olan ilişkiler
İrk	Bilgi ve uzmanlık				Grup içi üyelikler
Cinsel Yönelim	Deneyim süresi				
Fiziksel Yetenek	Yetenekler				

1.4.Farklılıkları Oluşturan Unsurlar

Günümüz örgütlerinin rekabet avantajı yaratmalarındaki en önemli kozlarından biri, insan unsurunu ön plana çıkartarak, personelin sahip olduğu farklı yeteneklerden faydalanabilmektir. Çünkü yapılan araştırmalar, her bir çalışanın yaş, din, dil, renk, ırk,

bedensel, psikolojik ve bilişsel kabiliyetleri gibi farklı nitelikleri ile farklı seviyedeki örgütsel hedeflere katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015, s. 120).

Bu doğrultudan hareketle, çalışmanın bu bölümünde bireylerin sahip oldukları farklılıklar çeşitli değişkenler çerçevesinde ele alınacaktır. Başka bir deyişle; aslında insanları bir diğerinden başka kılan sahip oldukları farklılıklar, demografik, sosyo-kültürel ve kişisel farklılıklar başlıkları altında incelenecektir.

1.4.1. Demografik Farklılıklar

Örgüt içerisindeki çalışanların sahip oldukları demografik farklılıklar yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, bireylerin doğdukları veya aidiyet hissettikleri şehir/bölge ile fiziksel özellikler (bedenen işe uygun olma) gibi kalıcı ve sabit özellikleri kapsamaktadır (Memduhoğlu, 2011, s. 116).

Demografik farklılıklar aşağıda cinsiyet, ırk, cinsel yönelim, etnisite, yaş ve deneyim şeklinde sıralanmaktadır.

1.4.1.1.Cinsiyet

En temel anlatımla cinsiyet, bireyin doğumuyla beraberinde getirdiği anatomik farklılığından kaynaklanan (Derince, 2016, s. 64) ve erkek ya da kadın olarak kendisini gösteren biyolojik, fizyolojik ve genetik özellikler şeklinde açıklanmaktadır (Vefikuluçay vd., 2007, s. 27).

Farklılıkların yönetimi bakış açısı cinsiyet kavramının biyolojik yönünden ziyade toplumsal yönünü vurgulamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda karşımıza toplumsal cinsiyet kavramı çıkmaktadır.

Toplumsal cinsiyet kavramı, erkeklik ve kadınlığın toplumsal olarak inşa edilen ve öğrenilen kalıplarına vurgu yapmaktadır (Özaydınlık, 2014, s. 94). Başka bir anlatımla toplumsal cinsiyet, erkekler ve kadınlar arasındaki farklılıkların yalnızca biyolojik farklılıklardan ibaret olmadığına dikkat çekmekle birlikte; biyolojik kaynaklı farklılıkların sonucu olarak meydana gelen sosyo-kültürel öğelerin farklılıklarına da işaret etmektedir (Dedeoğlu, 2000, s. 142).

Toplumsal cinsiyet, farklılıktan daha fazlası demektir ve gerek kadınların gerekse de erkeklerin hayatlarını şekillendirmektedir. Bu anlamda erkek ve kadınların toplumsal yaşama katılım formları, oranı, görünürlüğü ve temsili önemli düzeyde toplumsal cinsiyet düşüncesinden etkilenmektedir (Öngen ve Aytaç, 2013, s. 2).

Toplumsal cinsiyetle birlikte, hangi faaliyet ve davranışların erkekler ya da kadınlar için uygun düşeceğine, kaynaklara, haklara ve güce ne ölçüde sahip olunacağı yönünde toplumsal beklentiler meydana gelmektedir. Temelde ortak noktalar taşıyan ve toplumdan topluma değişebilen bu cinsiyet temelli beklentiler içinde eşitsizlikleri ve farklılıkları barındırmaktadır (Ecevit, 2003, s. 83).

Toplumun şekillendirdiği toplumsal cinsiyet beraberinde cinsiyete dayalı iş bölümü algısını da getirmektedir. Bu anlamda cinsiyet temelli iş bölümlendirme, erkek ve kadın arasındaki iş bölümünün gerek cinsel gerekse de kültürel ve toplumsal yapısını anlatmaktadır (Taborga ve Leach, 2000'den aktaran, Özçatal, 2011, s. 24). Geleneksel iş bölümü, kadınları erkeklerin gerisine atmakta ve onların ikincil işgücü pozisyonunda yer almalarına neden olmaktadır (Öztürk ve Çetin, 2009, s. 2673). Bunun sonucunda ise cinsiyete dayalı iş bölümü, kadınların özgürlükten uzak bağımlı bir statüye sahip olmalarına yol açmakta ve iş hayatında düşük ücretli işlerde çalıştırılmalarını teşvik etmektedir (Özçatal, 2011, s. 24).

1.4.1.2.İrk

İrk kavramı, gerek genetik ve biyoloji gibi fen bilimlerinin gerekse de sosyal bilimlerin ilgi alanına girmektedir. Bundan dolayıdır ki kavram, pek çok şekillerde tanım bulmuştur. İrk kavramını, bireyin doğumundan itibaren getirdiği belirli fizyolojik ve biyolojik özellikleri, akrabalık gibi ilişkilerle kendisine benzer özellikler gösteren diğer bireylerle paylaşmak suretiyle oluşturduğu toplulukları sınıflama biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür (Sumbas, 2009, s. 262-263).

20. yüzyıla gelindiğinde ise ırk kavramı, vücut yapısı ve deri rengi gibi görülebilen farklılıklarla birlikte, görülemeyen farklılıkların tasviri olarak da açıklanmıştır (Ünlütürk, 2015, s. 100).

Birbirine benzer özelliklere sahip insanların sınıflandırılması şeklinde ortaya çıktığını belirttiğimiz ırk kavramı, ırkçılık söyleminin doğmasına da zemin hazırlamıştır. Bu noktada ırkçılık, bireyler arasında etnik, kültürel, sosyal sınıflandırmanın, ayrımcılığın ve eşitsizliğin yapıldığı, insanlığın itibarına ve dünya barışına zarar veren bir düşünce olarak karşımıza çıkmaktadır (Kırık vd., 2018, s. 21).

1.4.1.3.Cinsel Yönelim

Son yıllarda farklılıkların yönetimi anlayışının ortaya çıkmasından sonra cinsel yönelim konusu işyerlerinde daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Köllen, 2013, s. 122-123).

1980'lerin ortasından 1990'ların ortasına kadar yapılan araştırmalar, lezbiyen, gey ve biseksüel [LGB] katılımcılarının %16 ila %68'inin yaşamlarının bir döneminde istihdamda ayrımcılığa maruz kaldıklarını göstermektedir. 1990'ların ortasından 2008 yılına kadar yapılan ek çalışmalar ise, LGB bireylerinin %15 ila %43'ünün işyerinde ayrımcılığa uğradıklarını, %8 ile %17 düzeyinde işten çıkarıldıklarını ve %10 düzeyinde katılımcının da eşit olmayan ücret aldıklarını ortaya koymaktadır (Badgett vd., 2009, s. 559-560).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırma, Amerikan işgücünde yer alan sekiz milyondan fazla çalışanın (ABD işgücünün %4'ü) lezbiyen, gey, biseksüel ve transseksüellerden oluştuğunu göstermektedir (Pizer vd., 2012, s. 719).

Konu her ne kadar önem teşkil ediyor ve yurt dışında pek çok araştırmacının dikkatini çekiyor ise de, eşcinselliğe karşı yapılan çalışmalar Türkiye'de oldukça sınırlı kalmaktadır. Araştırmalar çoğunlukla, eşcinselliğe yönelik tutumlar ile, yaş, cinsiyet farklılığı, sosyal üstünlük gibi değişkenleri ele almaktadır (Uğurlu-Sakallı, 2006, s. 54-64).

1.4.1.4.Etnisite

Etnisite, genel olarak etnik kimliğin temelini oluşturan ve bu kimliğe sahip etnik grupların hissettikleri aidiyet duygusunu, gruplar arasında ayırt etme ölçütü olarak kullanan bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır (Yalçiner, 2014, s. 190).

İrk ve etnisite kavramları benzer anlamları çağırırsa da birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Marshall (1999, s. 215) etnik bir gruba ait bireylerin, ırksal özellikleri itibariyle tarif edilebilecekleri gibi, politika, din, dil ve meslek gibi farklı kültürel özellikleri de benimseyebileceklerini belirtmektedir. Bir diğer anlatımla etnisite daha çok kültürel farklılıklara gönderme yaparken; ırk ise, fenotipik farklılıklar (bireyin dış görünüşündeki farklılıklar) üzerinde durmaktadır (Wade, 2010, s. 15).

Etnik farklılık, çoğu gelişmiş ülkelerde özellikle göç olgusu nedeniyle artmaktadır. Uzun vadede göç ekonomik, mali ve kültürel anlamda yararlar getirir de

kısa vadede sosyal dayanışmayı ve sosyal sermayeyi azaltıcı yönde eğilim göstermektedir (Putnam, 2007, s. 137).

Örgüt içerisinde farklı ırksal ve etnik gruplardan oluşan ya da bu gruplara ait olan bireylere yeterince önem verilmemesi, pek çok örgütsel sorunları da beraberinde getirmektedir. Örneğin; Fox ve Stallworth, örgüt içerisinde Asyalılar, Amerikan-Afrikalılar ve Latin İspanyollar gibi ırksal/etnik azınlıklar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, bu azınlıkların beyazlara oranla daha yüksek seviyede mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya koymuşlardır (Fox ve Stallworth, 2005, s. 453). Aynı şekilde Berdahl ve Moore (2006, s. 426)'da, beş organizasyonu kapsayan araştırmalarında, örgüt içindeki azınlıkların beyazlardan daha fazla etnik mobbing davranışlarına uğradıklarını belirtmişlerdir.

Bir başka araştırma ise oldukça dikkat çekicidir. 361 depo işçisinin ırksal/etnik benzerliğinin iş tatmini ve bel sağlığına olan etkisi incelenmiştir. Buna göre, beyaz çalışanlar kendilerine ırksal/etnik açıdan benzer meslektaşlarla birlikte olduklarında daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşarken; Latin çalışanlar ise ırksal/etnik açıdan diğerlerinden farklı olduklarını hissettiklerinde daha yüksek iş tatmini yaşamışlardır. Aynı araştırma sonucuna göre, yüksek ırksal/etnik benzerlik, bel sağlığının daha iyi olmasıyla ilişkilendirilmiştir (Hoppe, Fujishiro ve Heaney, 2013, s. 172).

1.4.1.5.Yaş ve Deneyim

Araştırmalar, yaş ve deneyim gibi bireysel değişkenlerin tükenmişlik ile ilintili olduğunu ortaya koymaktadır. Brewer ve Shapard (2004) yaptıkları çalışmada, deneyimi nispeten az ve yaş itibarıyla genç olan personelin daha çok tükenmişlik duygusu hissettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Günüşen ve Üstün, 2010, s. 42). Bir başka araştırma sonucu ise, mesleki deneyim, örgütsel görev süresi ve yaş gibi değişkenlerin performans ile ters orantılı bir etkileşim içinde bulunduklarını göstermektedir (Sturman, 2003, s. 290).

Duygulu ve Abaan (2007, s. 64)'a göre, kişilerin mesleklerinde geçirdikleri süre arttıkça personelin örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Benzer şekilde literatürde yaş ve iş tatmininin aynı düzeyde arttığını kanıtlayan çalışmalar bulunmaktadır (Clark, Oswald ve Warr, 1996, s. 57).

Öte yandan bir diğer araştırma sonucuna göre, örgüt içindeki deneyim süresi ile mobbing davranışlarına uğrama arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna

göre, iki yıl ya da iki yıldan daha az zamandır işyerinde çalışıyor olan personelin mobbinge uğrama oranı, diğer iş görenlerden anlamlı düzeyde daha düşük seviyelerde seyretmektedir (Baş ve Oral, 2012, s. 17). Bu durum işyerinde deneyim süresi arttıkça, mobbinge maruz kalma ihtimalinin artabileceği şeklinde yorumlanabilir.

1.4.2. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar

Sosyo-kültürel farklılıklar, daha çok kişilerin soyut farklılıklarına odaklanmaktadır. Mevcut çalışmada sosyo-kültürel farklılıklar, değerler ve tutumlar, medeni durum, din ve dini inanış ve kültürel yapı alt başlıkları altında aktarılacaktır.

1.4.2.1. Değerler ve Tutumlar

Değerler, sosyal bilimlerin doğumundan bu yana önde gelen kavramlarından biri olmakta ve sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve ilgili disiplinlerde önemli bir rol oynamaktadır. Değerler, kültürel grupları, toplumları ve bireyleri karakterize etmek, zaman içindeki değişimlerini izlemek, sahip oldukları tutum ve davranışların temellerini açıklamak üzere kullanılmaktadır (Schwartz, 2012, s. 3).

Başka bir anlatımla değerler, bireyin amaçlarını ve hayata bakış açısını şekillendiren, aynı zamanda prensiplerini ve inançlarını meydana getiren tercihlerdir (Aktepe ve Yel, 2009, s. 608).

Şüphesiz, bireylerin sahip oldukları değerler, örgütsel yaşamı da etkilemektedir. Jehn, Chadwick ve Thatcher (1997, s. 287) örgüt içerisindeki bireyler arasındaki değer uyumunun, çatışmaları azalttığını belirtmektedir. Buna karşın Altıntaş (2006, s. 32) ise, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluğun, bireyi işi bırakma eğilimine sevk ettiğini vurgulamaktadır.

Tutum ise; kişilere, düşüncelere ya da olaylara olumlu yahut olumsuz tepki gösterme eğilimi şeklinde açıklanmaktadır (Simpson vd., 1994'den aktaran Yaşar ve Anagün, 2008, s. 224). Tutum, bireylerin edindikleri tecrübeler sonucunda ortaya çıkmakta ve bu tecrübelerle birlikte de geliştirilmektedir (Ekici, 2012, s. 560).

Üçok ve Torun (2014, s. 247)'a göre işyerine karşı geliştirilen olumsuz tutum gerek bireysel gerekse de örgütsel sağlığı tehdit altına almaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireylerin sahip oldukları farklı değer ve tutumları, örgütsel değerlerle uyumlaştırmak ve bu doğrultuda güçlendirmek hem çalışanların hem de örgütlerin çalışma yaşamında daha güçlü adımlarla ilerlemelerini sağlamaktadır.

1.4.2.2.Medeni Durum

Bireyler, sosyal sistemin bir parçası olarak bu sistem içinde evlilik yoluyla en küçük toplulukları (aileleri) meydana getirmekte, dolayısı ile bu özellikleriyle bireyler, olumlu ya da olumsuz olarak örgütleri de etkilemektedirler. Kişilerin evli ya da bekâr oluşları, örgütsel anlamda pek çok unsurun şekillenmesine yol açmaktadır.

Yazıcı, Caz ve Tunçkol (2016, s. 5)'un çalışması, evli çalışanların bekâr çalışanlara nazaran daha mutlu oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Konuyla ilişkili olarak Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK] 2017 sonuçları da, evli bireylerin %60,6'sının mutlu olduğunu, bu oranın evli olmayanlar için %52,4 şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir (<http-5>).

Bir başka araştırmada ise, özel ve kamu sektörü çalışanlarının medeni durum değişkeni, örgütsel adalet bağlamında incelenmiştir. Buna göre, evli özel sektör çalışanlarının adalet algıları, bekâr çalışanlara göre bir hayli yüksek görülmektedir (Yavuz, 2010, s. 310).

Medeni durumun stres ve iş doyumu ile ilişkilendirildiği başka bir çalışma, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre yüksek düzeyde stres yaşadıklarını, öte yandan bekâr çalışanların evli çalışanlara göre yüksek iş doyumu hissettiklerini göstermektedir (Özkaya, Yakın ve Ekinci, 2008, s. 170-174).

Güllüce ve İşcan (2010, s. 19)'ın 68 işletme ve 122 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada, evli olan yöneticilerin gerek tükenmişlik gerekse de duyarsızlaşma oranlarının, bekâr yöneticilere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Duyarsızlaşma, iş görenin, diğer çalışanlara karşı katı, olumsuz ve içtenlikten uzak davranımlarını ifade etmektedir (Yürür, 2011, s. 109).

Tüm bu bilgiler ışığında bireylerin medeni durumlarının, örgütler açısından birçok sonucu beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür. Stres, iş doyumu, tükenmişlik gibi sorunlar bireyleri mutsuzluğa sevk etmekte nihayetinde de örgüt ve toplum açısından tehdit oluşturmaktadır. Bu bakımdan farklılıkların yönetimi bakış açısı, evli ve bekâr çalışanları herhangi bir ayrımcılık gözetmeksizin, uygun çalışma koşulları altında yönetebilme gerekliliğini meydana getirmektedir.

1.4.2.3.Din ve Dinî İnanış

Din, bireylerin davranış ve tutumlarını etkileyen, yaşam ve düşünce biçimlerini yönlendiren en önemli ve en eski örgütlenme tarzlarından biridir. Değiştirilmesi çok güç

olan, tarihe ve zamana karşı koyan “din” kavramı, küreselleşme ve toplumsallaşma sürecinden etkilenmektedir (Berktaş ve Atasoy, 2007, s. 19).

Bireyi, bir diğerinden ayıran en önemli farklılıklardan biri din ve dine olan inancıdır. Bu noktada din farklılığını “dini ayrımcılık” perspektifinden ele almak faydalı olacaktır. Ayrımcılık, bireylerin düşüncelerinde ön yargılarla temellenmekte ve cinsiyet, ırk, din, dil gibi farklılıklarla bireylere eşit davranma düşüncesinin yokluğunu ifade etmektedir (Yenen, 2017, s. 661). Bu açıdan bakıldığında dini ayrımcılık, bireye, dini inançları nedeniyle olumsuz düşünce ve davranışlar sergilenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (http-6). Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu [EEOC] tarafından yayımlanan rapor, 2000 ve 2010 yılları arasında dini ayrımcılık davranışlarının %96 oranında arttığını belirtmektedir (Ghumman vd., 2013, s. 440).

1.4.2.4.Kültürel Yapı

Kültür, belirli bir tanıma sığdırılamayacak kadar kapsamı geniş bir kavramdır. Bu yüzden ki, herkesin hemfikir olabileceği bir tanım geliştirmek zor hatta imkânsızdır. Bununla birlikte, bireylerin sahip olduğu tüm ürünlerin ve değerlerin toplu olarak kültürü meydana getirdiği yaygın bir düşünce olarak benimsenmektedir (Kocadaş, 2004, s. 2).

Kültür, bireylerin içinde bulundukları koşullara uyum sağlamasının yanında bu koşullarla başa çıkabilme yeteneğini ve bilgisini sonraki nesillere aktarabilme aracıdır. Aynı zamanda kültür, bireylere kim oldukları ve nasıl davranmaları gerektiği hakkında bilgi vermektedir (Moran, Abramson ve Moran, 2014, s. 11).

Madalyonun diğer tarafına bakıldığında ise; günümüz iş dünyasında kültürel etkileşim düzeyi artmakta ve buna bağlı olarak örgütler çok kültürlü birer yapılar haline dönüşmektedir. Dolayısıyla kültürel farklılıkları işletmeler için avantaja dönüştürmek büyük önem taşımaktadır (Kayalar ve Aytar, 2012, s. 57).

Kültürel farklılığı etkin yönetebilen örgütler, yaratıcılık, problem çözme ve değişime uyum sağlamada esneklik gibi rekabet avantajı yaratabilecek faktörlerden yararlanabilmektedirler (Cox ve Blake, 1991, s. 54).

Farklı kültürel deneyimlere, değerlere, tutum ve davranışlara sahip olan bireylerin aynı organizasyonda bulunmaları, birtakım yönetsel sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Örgüt çalışanlarının verimliliği ve etkinliği bakımından geldikleri ülkelerin kültürlerine ait belli başlı özelliklerinin bilinmesi, muhtemel çatışmaların anlaşılabilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması, örgüt içerisinde kültürel farkındalığın

oluşturulması ve örgüt kültürüyle entegrasyonunun sağlanması için bazı uygulamaların, politikaların ve kuralların geliştirilmesi yönetim sorumlulukları arasında yer almaktadır (Gültekin ve Ulukan, 2012, s. 90).

Örgüt içerisinde kültürel farklılık arttıkça, sosyal karşılaştırma ve sınıflandırma süreçleri ortaya çıkmakta ve gruplar arasında bilişsel ön yargılar meydana gelebilmektedir. Bu durum da sosyal ilişkilere engel teşkil etmektedir (Richard vd., 2004, s. 256).

1.4.3. Kişisel Farklılıklar

Çalışmanın bu bölümünde kişisel farklılıklar, kişilik, zihinsel ve duygusal yetenek, fiziksel yetenek ve bedensel engellilik ile eğitim düzeyi başlıkları altında ele alınacaktır.

1.4.3.1. Kişilik

Kişilik, bireyi eşsiz bir biçimde diğer insanlardan ayırtıran en temel farklılıklardan biri olarak gösterilmektedir. Kişilik kavramı, bireyler arasında bazı benzerliklerin olduğu düşüncesine rağmen, bireylerin sahip olduğu farklılıklar temeline inşa edilmiş bir olgudur. Bu anlamda kişilik farklılıklarından bahsetmek, aslında bireylerin sahip olduğu özelliklerin farklılığından bahsetmek demektir (Soysal ve Yalçın, 2013, s. 35). Kalıtsal ve çevresel etkenlerin neticesinde meydana gelen kişilik, bireye has duyguların, davranış ve düşüncelerin birleşip bütünleşmesi şeklinde kabul edilmektedir (Hazar, 2006, s. 125).

Kişilik; bireyin çevresini, yapmakta olduğu işi değerlendirmesinde ve algılamasında güçlü bir etki yaratmaktadır. Kişinin davranışları, yaşamını sürdürdüğü ortam ve iş çevresindeki diğer bireylerle olan etkileşimi neticesinde oluşmaktadır. Dolayısıyla bireyin kişiliği, çalışma yaşamını sürdürdüğü çevreyi etkilemekle birlikte; aynı zamanda bu iş çevresinden de etkilenmektedir (Sudak ve Zehir, 2013, s. 142).

Bugüne değin, araştırmacılar tarafından kişilik tiplerinin tanımlanabilmesi adına birçok model geliştirilmiştir. Bunlar arasında en ilgi göreni “Beş Faktör Kişilik Modeli”dir (Yıldız, Boz ve Yıldırım, 2012, s. 216-217). Bu modelin boyutları ise şu şekilde sıralanmaktadır: Duygusallık (emotional stability), açıklık (openness), dışadönüklük (extraversion), geçimlilik (agreeableness) ve sorumluluk (conscientiousness) (Yelboğa, 2006, s. 199).

Duygusal boyutundan düşük puan alan bireyler, kendine güvenen, sakin ve rahat kişiler olurken; yüksek puan alan kişiler ise kaygılı, kırılgan ve düşüncesiz kişiliklere sahip olmaktadır. Açıklık boyutundan yüksek puan alan bireyler, yenilikçi, yaratıcı ve hayalperest iken düşük puan alan bireyler ise geleneksel ve dar görüşlü kişiler olmaktadır. Dışadönüklüğü yüksek olan bireyler, neşeli ve heyecanlı iken, düşük puana sahip kişilikler ise yalnızlıktan hoşlanan bireyler olmaktadır. Geçimlilik puanı yüksek olan bireyler, çabuk inanan, hoşgörülü ve yardımsever kişilikler iken; düşük puana sahip kişiler ise benmerkezci, acımasız ve şüpheli bir yapıya sahip olmaktadır (Zhao ve Seibert, 2010, s. 260-261). Son olarak da sorumluluk puanı yüksek bireyler, azimli, sistemli ve hırslı iken; düşük puana sahip kişiler dikkatsiz, erteleyen ve plansız bireyler olarak gruplandırılmaktadır (Yelboğa, 2006, s. 199).

Kişilik özelliklerinin gruplandırılması anlamında kullanılan bir başka tiplendirme ise; bireyleri A ve B tipi kişilikler olarak ayırmaktadır. A tipi bireylerin, öfkeli, hızlı konuşan ve çalışan, sabırsız, zamana karşı yarışan ve başarı odaklı kişiler oldukları gözlemlenirken; B tipi bireylerin ise; rahat, uysal, fazla rekabetçi ve saldırgan olmayan kişiliğe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Batıgün ve Şahin, 2006, s. 33).

Sonuç itibarıyla organizasyonlar farklı kişiliğe sahip bireylerden meydana gelen, dinamik bir yapıya sahiptirler. Hızlı küreselleşme olgusu, örgütleri değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların kişiliklerine yönelik bilgi sahibi olunması, muhtemel değişim sürecinin başarıyla atlatılmasını kolaylaştırmaktadır (Tokat, Kara ve Karaa, 2013, s. 1975).

1.4.3.2.Zihinsel ve Duygusal Yetenek

En yalın ifadeyle duygusal zekâ [EQ], duygulardan akıllıca yararlanmaktır. Bireyin davranışlarını, duygulardan faydalananarak olumlu sonuçlara yönlendirmektir (Öztürk, 2006, s. 2). Goleman (1998)'e göre EQ, bireyin kendisinin ya da başkalarının duygularını tanıma, onları motive etme ve iletişim kurma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Nachiappan vd., 2014, s. 894).

Zihinsel (Analitik, Entelektüel) zekâ [IQ] ise “bilgiyi öğrenebilmeyi ve günlük hayattaki pratik işleri yürütebilmeyi sağlayan zekâ düzeyi” şeklinde tanımlanmaktadır (Akgemci ve Bekiş, 2013, s. 286).

Nachiappan ve arkadaşları IQ ve EQ boyutlarını kapsamlı bir şekilde ele almışlardır. Bu boyutlar tablo 1.2’de sunulmaktadır.

Tablo 1. 2. *Zihinsel ve duygusal zekâ boyutları (Nachiappan vd., 2014, s. 893-894)*

IQ Boyutları	EQ boyutları
Sözel Bilgi	Benlik ve diğer duyguların değerlendirilmesi
Organize etme becerisi	Duyguların ifade biçimi
Zihinsel hesap yetenekleri	Duyguların yönetimi
Kelime dağarcığı	Duyguların kullanımı
Pratik yaşam becerileri ve görselleştirme	Sosyal beceriler
Dinleme ve ezberleme becerileri	Kendine güven düzeyi
Görsel bilgi ve görsel motor becerileri	Empati
Toplumsal durumlara karşı neden-sonuç ilişkisi	Öz motivasyon
Model oluşturma ve geliştirme	İlişkilerin yönetimi
	Mutluluk

Bireylerin başarı düzeylerini IQ özellikleri %10 oranında etkilemektedir. EQ açısından bakıldığında ise, duygusal zekâları yüksek olan bireyler, çalışma hayatında pek çok avantajla karşılaşmakta ve işlerinde oldukça başarı sahibi olmaktadırlar (Beceren, 2004'den aktaran Purtaş, 2018, s. 15).

1.4.3.3.Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik

Genel ifadeyle yetenek, bireyin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin tamamını kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, kişinin ilişkileri idrak edebilme, çözümleyebilme, analiz edebilme ve nihayetinde bir sonuca varabilme gibi özellikleri, bireyin zihinsel yeteneğini vurgularken; bireyin sahip olduğu duyu organları vasıtasıyla bazı eylemleri yerine getirebilmeleri ise fiziksel yeteneğini açıklamaktadır (Çetin ve Beceren, 2007, s. 118).

Örgütlerde yetenek-iş uygunluğunun sağlanması oldukça önem taşımaktadır. Bireyin sahip olduğu yeteneklerin, yapacağı iş için yeterli olmaması durumunda örgütsel verimliliğin düşmesi söz konusu olacaktır. Aynı şekilde bireyin yeteneklerinin altında kalan işlerde çalışması da birey açısından hissettiği iş tatmininin düşmesine neden olacaktır (Özkoç, 2005, s. 22).

Fiziksel yetenek ve fiziksel kapasite konularından bahsedilirken, sahip oldukları engelleri dolayısı ile bedensel kapasitelerinin altında gerek toplumsal gerekse de örgütsel yaşamda var olma telaşında olan “bedensel engelli” bireylere değinmek yerinde olacaktır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan 50 milyon düzeyinde birey engelli olmakla birlikte bu rakam Avrupa'da 60 milyon bireye ulaşmaktadır. Türkiye'de yaşayan engelli birey sayısı ise 1,5 milyon düzeyinde seyretmektedir (Diker ve Çetinkaya, 2016, s. 112).

Temel olarak engellilik, kişinin doğumuyla yahut doğumundan sonra bir kaza, bir rahatsızlık ile meydana gelen ve kendisinin yapması gereken zihinsel ve bedensel faaliyetleri gerçekleştirmedeki kısıtı ya da yetersizliği ifade etmektedir (Tellioğlu ve Şimşek, 2016, s. 553).

1.4.3.4.Eğitim Düzeyi

Her şeyden önce, örgüt içindeki farklı eğitim geçmişleri, farklı bakış açıları ve görüşlerin var olması anlamı taşımaktadır (Stasser, 1992'den aktaran Jehn, Northcraft ve Neale, 1999, s. 743).

Araştırmalar göstermektedir ki; farklı eğitim geçmişine sahip çalışanlar takım performansını olumlu yönde etkilemekle birlikte, sorunlara karşı yaratıcı çözümler getirme fırsatı sunmaktadır (Kearney ve Gebert, 2009, s. 83; Bell vd., 2011, s. 716; Elsaid, 2012, s. 171). Diğer taraftan firmaların eğitim düzeyi yüksek personel istihdam etmeleri sayesinde yenilik yapabilme yeteneklerini de geliştirebilecekleri belirtilmektedir (Østergaard, Timmermans ve Kristinsson, 2011, s. 506).

Yapılan bazı araştırmalar ise; eğitim farklılıklarının, ayrımcılık davranışlarını tetiklediğini, çalışanların yaptıkları işten hoşlanmama ve iş verimliliğinde azalma gibi sonuçları beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır (Ozgener, 2008, s. 621; Korkmaz vd., 2014, s. 1192).

Dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdüren örgütler, çalışanlarının sahip olduğu eğitim farklılıklarını, stratejik değişimi teşvik etmek amacıyla kullanabilecekleri bir fırsat olarak görmeli; aynı zamanda eğitim düzeyinden kaynaklanan farklılıkların potansiyel bir mobbing tehlikesi oluşturabileceğini unutmamaları gerekmektedir (Wu, Wei ve Liang, 2011, s. 278; Martin ve Peña, 2012, s. 221).

1.5.Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Bireyin sahip olduğu farklılıklar, hayatın tüm çevresinde yönetilmesi beklenen bir olgu olarak ele alınması gerekirken; örgütlerin yaşamı açısından daha da önem taşımaktadır. Çünkü; belirlenmiş hedefler çerçevesinde çalışma ortamında buluşan insan gruplarının ellerinde bulundurdıkları iş uyumu ve ahenk, örgütsel çıktılar açısından önemli bir yere sahip olmaktadır. Etkinlik, verimlilik, kârlılık ve performans gibi örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanlar, örgüte ve mesai arkadaşlarına entegre olmaya çalışırken; öte yandan da taşıdıkları farklılıkları (yaş, cinsiyet, engellilik gibi) bağımsız bir şekilde yaşayabilme beklentisi taşımakta ve sözü edilen farklılıklarına saygı gösterilmesini istemektedirler. Bu anlamda karşımıza, bir yönetim ve işletmecilik anlayışı olan “farklılıkların yönetimi” değeri çıkmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 66).

Birbirine benzer değerlere, inanç sistemine ve aynı zamanda benzer bakış açılarına sahip personeli yönetmek zor bir iş olmamakla birlikte, asıl zorluk; birbirine benzemeyen farklılıklar taşıyan çalışanları yönetmek ve onları olabildiğince ortak noktalarda birleştirerek muhtemel çatışmaları minimize etmektir. Farklılıkların yönetimi; bu zorluğu avantaja dönüştürerek, bireylerin sahip olduğu farklılıkları örgütsel zenginlik şeklinde ele alarak rekabet avantajı oluşturma amacı taşımaktadır. Bu anlamda farklılıkların yönetimi, bireylerin örgüt içerisinde sahip oldukları farklılıklarla yer almalarını sağlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 90).

Triandis, Kurowski ve Gelfand (1992) farklılıkların yönetimiyle anlaşılması gerekenin; klasik işletme prosedürlerinin terk edilmesi olduğunu belirtmektedir (Wentling ve Palma-Rivas, 1999, s. 236). Hubbard (2004, s. 27) ise farklılıkların yönetimini; örgüt içerisinde var olan farklılıkları ve benzerlikleri, kabul edilebilir örgütsel performansa ulaşmak adına planlama, organize etme, destekleme ve yönetme süreci olarak kavramsallaştırmaktadır.

Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999, s. 61-62) farklılıkların yönetimini, “örgüt içerisinde yer alan tüm bireylerin resmi olmayan sosyal ağlara ve resmi şirket programlarına daha fazla dahil edilmeleri için tasarlanan gönüllü bir organizasyonel program” şeklinde tanımlamaktadır. Yang ve Konrad (2011, s. 7-8)’a göre ise farklılıkların yönetimi, farklı paydaş grupları oluşturarak bu paydaş grupları arasında

olumlu bir çalışma ilişkisi geliştirmek ve ortaya çıkan bu farklılıktan bir değer yaratmayı kapsamaktadır.

Jones (2005, s. 170) farklılıkların yönetimi kavramını insan kaynaklarıyla ilişkilendirerek; farklı yeteneklere ve geçmişlere sahip personeli işe alma ve elde tutma noktasında örgütlerin kullanabileceği planlı ve sistematik bir yönetim anlayışı olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Cox ve Blake (1991, s. 54)'de farklılıkların yönetiminin örgütlerin maliyet yapılarında ve insan kaynakları kalitesi açısından rekabet avantajı yaratmalarına yol açacağını belirtmektedir.

Güleş (2012, s. 616) ise; farklılıkların yönetimi anlayışını, yöneticilerin bireyleri etkileyebilme gücünü artıran yönüne vurgu yaparak, örgüt gelişimi ve örgütsel öğrenme açısından farklılıkların dikkate alınmasını kapsayan bir yönetim düşüncesi olarak açıklamaktadır.

Farklılığı yönetmek ve onu değerli kılmak, örgütsel verimliliği artıran önemli bir insan kaynakları ögesidir. Yönetilemeyen farklılıklar, işletmelerin örgütsel hedeflerine ulaşma noktasında bir engel teşkil etmekte ve bu yönüyle de farklılıklar “iki ucu keskin kılıç” olarak değerlendirilebilmektedir (Mazur, 2010, s. 5).

Özer'e (2007, s. 112) göre farklılıkların yönetiminde süreç, bireylerin kendilerine benzeyen ya da benzemeyen niteliklerinin anlaşılması ve bireylerin tüm bu özellikleriyle kabul edilip onlara değer verilmesi ile başlamaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi; farklılıkların özendirildiği, bireysel ve işletme seviyesinde performansı yükselten bir kaldıraç niteliği taşıyan bir yapının oluşturulmasını ve örgüt kültürü içerisinde işleyen tüm sistemlerin bu anlayışa göre biçimlendirilmesini öngörmektedir.

Sürgevil (2008) ise farklılıkların yönetimi değerine ilişkin şu tanımı geliştirmiştir:

İşgücü farklılıkların yönetimi, ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır (Sürgevil, 2008, s. 123).

Meriç ve Görün (2016, s. 381) kavrama farklı bir bakış açısı getirerek, farklılıkların yönetiminin adalet, temsiliyet ve fırsat eşitliği gibi özelliklerini

vurgulamakta ve yasallık temelleri üzerine kurulmuş, katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı olarak ifade etmektedir.

1.6.Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Farklılıkların yönetimi kavramı, 1980’li yıllarda ABD işgücü piyasasındaki cinsiyet, yaş ve etnik köken gibi farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların var olan bu özelliklerine saygı duyulması gerekliliğine olan inanç sonucu ortaya çıkmış ve 1990’lı yıllardan itibaren de Avrupa’da hızla yayılarak; işgücünde farklılıkların artmasına yol açmıştır (Begeç, 2013, s. 63).

Farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimi, 1950, 1960 ve 1970’lerin toplumsal protestolarına, sivil hakların yeniden düzenlenmesi ve liberalizasyon hareketlerine kadar dayanmakta; 1980’li ve 1990’lı yıllarda da demografik ve ekonomik gelişmelerle hız kazanmaktadır. Özellikle Amerika’da toplumsal ve grup düzeyinde yaşanan huzursuzluğun işyerine taşınacağı endişesi, örgütlerin eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem yasasına uyma zorunlulukları ile kurumsal ahlaki etik standartlar ve değerleri benimseme çabaları, örgütleri farklılıkların yönetimi anlayışı ile tanıştırmaya iten nedenler arasında yer almaktadır (Brazzel, 2003, s. 6-8).

Kökeni ABD’ne uzanan ayrımcılık karşıtı bir düzenleme olan Eşit İstihdam Fırsatı (Equal Employment Opportunity) farklılıkları yönetme ve örgüt etkinliğini artırma noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Yalnızca farklı bir işyeri yaratan işveren politika ve uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanmasını değil; aynı zamanda farklı kökenlere sahip bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak için birlikte verimli bir şekilde çalışabilmelerine imkân sağlayan destekleyici bir kültür içermektedir. Eşit İstihdam Fırsatı’nın amacı, işe alım, terfi ve işten ayrılma gibi iş süreçlerinin her basamağında bireylerin sahip oldukları cinsiyet, yaş, ırk gibi nedenlerle var olan istihdam ayrımcılığını önlemektir (Kossek ve Pichler, 2008, s. 1-3).

Tarihsel süreç içinde yeni bir yönetim değeri olarak farklılıkların yönetimi anlayışını ortaya çıkaran bir diğer etmen de olumlu ayrımcılık politikalarıdır. 1950’li yıllarda ABD’nde ortaya çıkan olumlu ayrımcılık; yok sayılan bireylerin, öncelikli olarak siyaset, eğitim ve istihdam alanlarında yer alabilmelerini sağlamak ve bu dışlanmış gruplara temsil hakkı vermeyi amaçlayan bazı kurumsal uygulama ve politikaları ifade etmektedir. Olumlu ayrımcılık politikaları, cinsiyet, ırk, etnik aidiyet gibi farklılıkların

şekillendirdiği fiili ayrımcılığı önlemek ve bir bakıma farklılıklar lehine ayrımcılığı savunmaktadır (Öztan, 2004, s. 204-206).

Kuşkusuz farklılıkların yönetimi anlayışının gelişmesi ve kabul görmesinde 1987 yılında yayınlanan “Workforce 2000” raporunun büyük bir etkisi bulunmaktadır. Söz konusu rapor, azınlık gruplarının (kadınlar ve farklı ten rengine sahip çalışanlar gibi) ilerleyen yıllarda işgücüne katılım oranında ciddi artışlar meydana geleceğine vurgu yapmaktadır. Genel olarak farklılık araştırmaları temelde iki durumu ele almaktadır. Bazı araştırmalar örgüt içindeki sosyal eşitsizliğe değinerek adil bir çalışma ortamının gerekliliğine; bazı araştırmalar da daha çok farklılıkların yönetiminin örgütsel çıktılar üzerindeki ekonomik etkilerine yönelmektedir (Janssens ve Steyaert, 2003, s. 1-3).

Sonuç olarak küreselleşmeyle birlikte emeğin serbest dolaşımı ve azınlıkların insan hakları mücadelesine verilen önemin artması, işgücünde farklılıkların yönetimi kavramını, örgütlerde fırsat eşitliğini daha da artırmak için ortaya çıkmıştır. Bu anlamda gelişen ekonomik ve politik sistemlerin bir sonucu olarak, farklı geçmişlerden gelen iş gücünün küresel hareketliliği, örgütlere farklılıkları önemseme zorunluluğu doğurmakta ve rekabetçi iş ortamında heterojen yapıyı meydana getirmektedir (Henry ve Evans, 2007, s. 072).

1.7.Farklılıkların Yönetimine İlişkin Geliştirilen Modeller

Farklılıkların yönetimine ilişkin geliştirilen modeller, örgüt üyelerinin farklılıkları nasıl düzenlemeleri gerektiğiyle bu farklılıklara nasıl cevap verebilecekleri çabalarına rehberlik eden bakış açılarını ifade etmekte (Kochan vd., 2003, s. 11-12); ve İlk Modeller, Ara Modeller, Süreç Modelleri olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır (Majidli ve Budak, 2018, s. 136).

1.7.1. İlk Modeller

Farklılıkların yönetimine karşı geliştirilmiş ilk modeller örgütlerin farklılıkları algılayışlarını, bu farklılıklara yönelik tepkilerini ve farklılıklara karşı bakış açılarını kapsayan modellerdir ve tümü üç bileşenden meydana gelmektedir (Majidli ve Budak, 2018, s. 136).

Çalışmada, R.R. Thomas, Cox, Powell ve Golembiewski’nin farklılıkların yönetiminin ilk modelleri olarak kabul gören modeller ele alınmış ve aşağıda tüm detaylarıyla açıklanmıştır.

1.7.1.1.Roosevelt Thomas’ın Modeli

Literatür incelendiğinde, farklılıkların yönetimine karşı geliştirilen modellerin Roosevelt Thomas öncülüğünde ivme kazandığı görülmektedir. Thomas (1991) farklılıkların yönetimine şu üç bileşenden oluşan bir yaklaşım geliştirmiştir (Sandell, 2000, 224-225):

- Olumlu eylem,
- Farklılıkları anlamak,
- Farklılıkları yönetmek.

Thomas (1991)’a göre farklılıkları yönetmek, zamanı gelmiş bir fikirdir ve giderek daha fazla sayıda örgüt farklılıklardan oluşan işgücünün bir yük değil aksine büyük bir güç olduğu düşüncesini benimsemektedir. Dolayısıyla rekabet edebilirliklerini artırmak isteyen örgütlerin, kadınlar ve ırksal azınlıklar gibi dezavantajlı gruplara karşı bakış açıları olumlu eylemden çok daha fazlasını içermelidir. Ayrıca bu modelde farklılıkları yönetmek, örgütsel performansı artırmanın bir başka yolu olarak değerlendirilmektedir (Kramar, 2012, s. 246).

1.7.1.2.Taylor Cox’un Modeli

Cox (1991) örgütleri tekil, çoklu ve çokkültürlü olmak üzere üç grupta incelemiştir. Buna göre tekil örgütler yapısal bütünleşme oranının asgari düzeyde olduğu homojen örgütlerdir. Tekil örgütlerde farklı kültürel geçmişe sahip çalışanlar dışlanmakta iken önyargı ve ayrımcılık davranışları yaygın olarak görülmektedir (Cox, 1991, s. 37-38).

Çoklu örgütler, tekil örgütlere oranla daha heterojen bir yapıya sahip örgütlerdir. Bu tür örgütlerde farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların kabul görmesi için çeşitli adımlar atılmaktadır. İşe alım ve terfi politikalarında azınlıklara öncelik verilmesi, fırsat eşitliği konularında (cinsel taciz, sivil haklar yasası gibi) eğitim verilmesi ve ayrımcılığa yönelik koruma işlevi gören tazminat sistemlerinin denetlenmesi bu adımlar arasında yer almaktadır (Cox, 1991, s. 38).

Çokkültürlü örgütler ise, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlardan meydana gelen, dahası bu farklılıkların bir “değer” olarak benimsendiği örgütlerdir. Ayrımcılığa ve önyargıya yer verilmemesi, tam yapısal bütünleşme sağlanması ve farklı kültürel kimliğe sahip gruplar arasındaki düşük seviyeli çatışmalar bu örgüt türünü karakterize eden önemli özellikler arasında yer almaktadır (Cox, 1991, s. 39).

1.7.1.3.Gary Powell'ın Modeli

Powell (1993)'ın farklılıkların yönetimi modeli örgütlerin eşit istihdam fırsatı sorunlarına nasıl cevap verdikleri konusundaki bakış açılarını karakterize etmekte ve *proaktif*, *reaktif* ve *nötr* örgütler şeklinde sınıflandırmaktadır (Stockdale ve Crosby, 2004'den aktaran Westhuizen, Pekeur ve Bayat, 2011, s. 7; Majidli ve Budak, 2018, s. 137).

Bu yaklaşıma göre bir örgütün benimseyebileceği en avantajlı tutum, proaktif bir yapıya sahip olmaktır. Çünkü böyle bir örgüt, yasaların yönlendirmesine ihtiyaç duymaksızın çokkültürlü bir işgücünü elinde bulundurmaktadır. Diğer taraftan reaktif örgütler, yalnızca yasal gerekliliklere uymak adına azınlıkların istihdamına önem verirken nötr örgütler ise; ürün ve hizmetlerinin boykot edilmesini dahi göze alarak yasal gereklilikleri umursamamaktadır (Stockdale ve Crosby, 2004'den aktaran Westhuizen, Pekeur ve Bayat, 2011, 7).

1.7.1.4.Robert Golembiewski'nin Modeli

Farklılıkların yönetimine ilişkin ilk modellerin sonunda ise Robert Golembiewski tarafından işyerindeki demografik farklılık değişimlerine karşı geliştirilen model bulunmaktadır. Golembiewski (1995)'e göre örgütler bu değişimlere aşağıda sıralanan şekillerde cevap vermektedir (Rudhumbu ve Chawawa, 2014, s. 34):

- Baskı altındaki farklılık,
- Fırsat eşitliği,
- Artırılmış olumlu eylem,
- Farklılıklara önem verme,
- Farklılıkları yönetme.

1.7.2. Ara Modeller

Farklılıkların yönetimi ara modelleri ise öğrenme odaklı olmalarıyla ilk modellerden ayrılmaktadır. Bu yaklaşımlarda farklılıklara ilişkin optimal bakış açılarını içselleştirmiş olan örgütlerin hangi yollarla farklılıkların yönetimi sürecini yönetmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Majidli ve Budak, 2018, s. 137).

1.7.2.1.Ely ve Thomas'ın Modeli

Ely ve Thomas (2001) örgüt çalışanlarının farklılığa ilişkin yasal inançlarını, beklentilerini ve örgütsel rollerini şekillendiren farklılıkların yönetimi yaklaşımlarının iş sonuçlarıyla olan etkileşiminde kilit bir yönetici olduğunu savunmaktadır. Yazarlar söz konusu bu yaklaşımları üç başlık altında incelemektedir. Bunlar; ayrımcılık ve tarafsızlık yaklaşımı, erişim ve meşruluk yaklaşımı, bütünleşme ve öğrenme yaklaşımıdır (Dietz ve Petersen, 2006, s. 225).

1.7.2.1.1. Ayrımcılık ve Tarafsızlık Yaklaşımı

Ayrımcılık ve tarafsızlık yaklaşımı kültürel farklılıklarda fırsat eşitliğinin sağlanmasına, çalışanlara karşı adil muamele ile işlem gösterilmesine ve ayrımcılık davranışlarının sona ermesi gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Aynı zamanda bu yaklaşım, renkkörlüğü stratejisini desteklemektir (Ely ve Thomas, 2001, s. 266) ki; renkkörlüğü stratejisinin temelinde ise tüm insanların evrensel düzeyde benzeştikleri dolayısıyla ekip kimliklerinin ve bireysel farklılıkların azaltılması düşüncesi yatmaktadır (Arslan ve Polat, 2016, s. 100).

Ayrımcılık ve tarafsızlık yaklaşımına göre kültürel farklılıklar finansal çıktılarla ilişkilendirilmemeli yalnızca manevi bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir (O'Leary ve Weathington, 2006, s. 288). Aynı zamanda bu yaklaşım tüm çalışanlara eşit bir şekilde davranılması ve değer verilmesini gerektirdiği için benzerliğe dayalı asimilasyonu teşvik etmektedir. Dolayısıyla bu perspektife sahip örgütler çalışanlarının farklılıklarının sağlayabileceği potansiyel faydaları görmezden gelmekte ve ırk ayrımcılığı gibi kültürel gerilimler yaratma riskini artırmaktadır (Sessler Bernstein ve Bilimoria, 2013, s. 638).

1.7.2.1.2. Erişim ve Meşruluk Yaklaşımı

Erişim ve meşruluk yaklaşımının temel felsefesi ise azınlık müşterilerine erişmek ve güvenilir ilişkiler kurmak adına örgüt içinde yer alan azınlık üyelerini işgücü bölümlerine ayırmaktır. Bu yaklaşımda farklılıklar sınırlı bir şekilde kullanılmakla birlikte örgütsel işleyişin bir parçası ve üst yönetimin kimliği olarak görülmemektedir (Awbrey, 2007, s. 20).

Başka bir deyişle bu yaklaşıma sahip örgütlerde kültürel farklılıklar yalnızca örgütsel sınırlar dahilinde sadece farklı bir pazara erişmek ve meşruluk kazanmak için değerli bir kaynak olarak benimsenmektedir (Ely ve Thomas, 2001, s. 265).

Erişim ve yasallık yaklaşımının en önemli sakıncası çalışanları yalnızca benzer müşteri gruplarıyla çalışmaya yönlendirerek onların yeteneklerini sınırlandırmak ve kariyer gelişimlerini engellemektir. Ayrıca farklı müşteri grupları için homojen ve kendisini tekrar eden bölümler oluşturmak verimsizliğe neden olabilmektedir (Avery vd., 2012, s. 189-190).

1.7.2.1.3. Bütünleşme ve Öğrenme Yaklaşımı

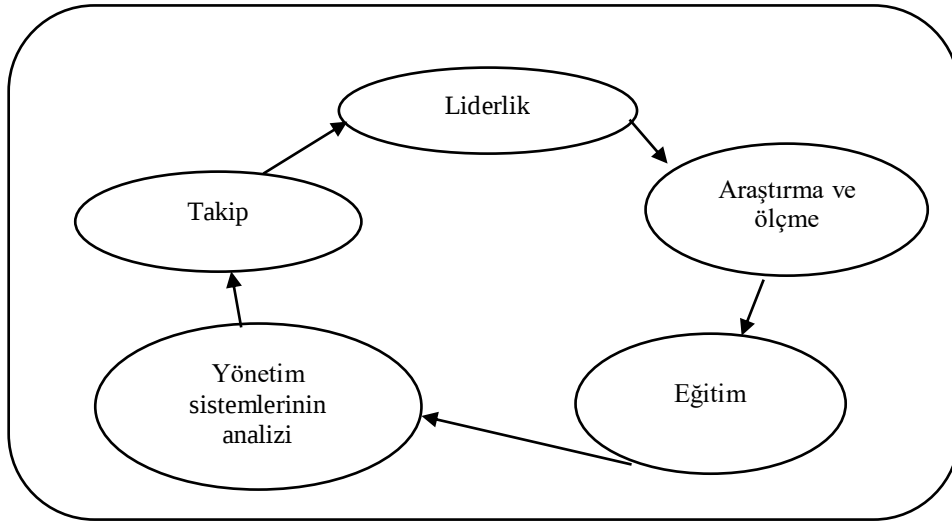
Bütünleşme ve öğrenme yaklaşımı ise farklı bakış açılarının örgütsel görev ve sorumluluklara dahil edilmesini ve çalışanların sahip olduğu bu farklılıklardan öğrenme ortamı yaratılması önermesini savunmaktadır (Thomas ve Ely, 1996'dan aktaran Choi ve Rainey, 2010, s. 111). Bütünleşme ve öğrenme yaklaşımına sahip örgütler aynı zamanda ayrımcılık ve tarafsızlık yaklaşımı ile erişim ve meşruluk bakış açılarının temel unsurlarını da benimsemiş olmaktadır (Sessler Bernstein ve Bilimoria, 2013, s. 644). Bu bakış açısına sahip örgütlerde ekipler düşüncelere değer vermekte ve farklı düşüncelerden oluşan ılımlı çatışma ortamında vakit geçirmekten hoşlanmaktadırlar (Edmondson, Dillon ve Roloff, 2007, s. 290).

Bütünleşme ve öğrenme yaklaşımı iş çıktıları üzerinde en olumlu etkiye sahip olan bakış açısını yansıtmaktadır. Bu yaklaşımı içselleştirmiş örgütler kültürel farklılıkları doğrudan doğruya iş süreçlerine bağlayan politika ve uygulamaları birleştirmiş, kültürel kimlikleri öğrenme kaynağı olarak yüksek bir değer yaratmışlardır (Lambert, 2016, s. 70-71).

Ayrıca böyle bir bakış açısı örgütlere, farklılıklardan sürdürülebilir avantajlar elde etmek, çalışanların yenilikçilik kabiliyetlerini ve performanslarını artırmak için rehberlik etmektedir (Iweins vd., 2013, s. 332).

1.7.2.2. Taylor Cox'un Revize Modeli

Diğer taraftan Cox (2001) yukarıda açıklanan araştırmasını revize ederek çokkültürlü bir örgüt yaratma yolunda beş aşamalı bir model daha geliştirmiştir (Dietz ve Petersen, 2006, s. 224-225). Buna göre örgütler çokkültürlü bir yapıya dönüşebilmek için beş ögeye ihtiyaç duymakta ve bu ögeler Şekil 1.1.'de gösterilmektedir (Krell, 2008, s. 69).



Şekil 1.1 Çokkültürlü Örgüt Yaratma Modeli (Cox 2001'den Aktaran Krell, 2008, s. 69)

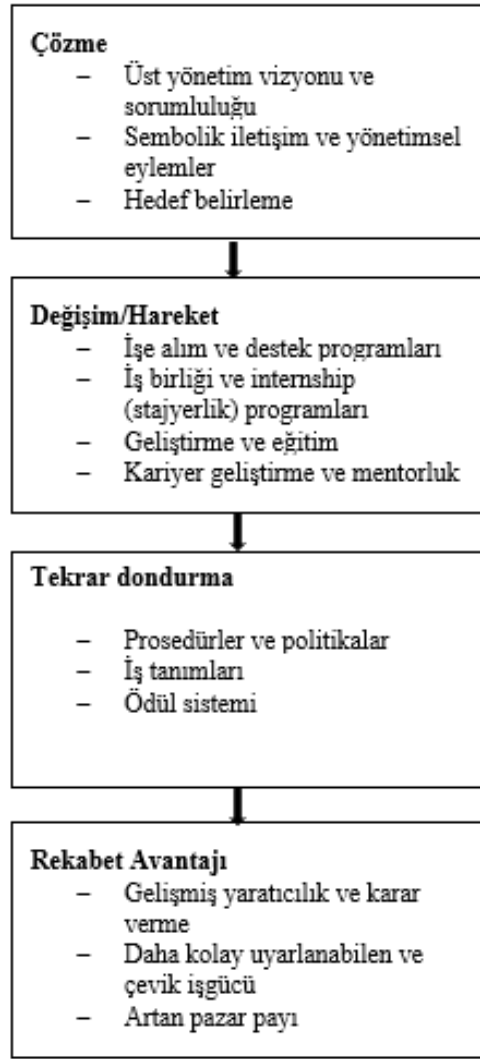
Cox (2001)' e göre liderlik bileşeni, çokkültürlü bir örgüt yaratma sürecinde liderin vizyonu ve felsefesinin önemini vurgularken (Cunningham, 2008, s. 142), araştırma ve ölçme ise bu süreç içerisinde çalışanların farklılıklarına ilişkin verilerin elde edildiği aşamayı ifade etmektedir (Krell, 2008, s. 70).

Çokkültürlülük süreci, farklılıkların yönetimi anlayışının önemine dikkat çekmeye yönelik olarak düzenlenen farkındalık eğitimleri ve çalışanların işyerindeki kültürel farklılıklara nasıl cevap vermesi gerektiğine dair yol gösteren beceri eğitimleriyle devam etmektedir (Cox ve Blake, 1991, s. 53).

Yönetim sistemlerinin analizi işe alım, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının kapsamlı analizlerinin yapıldığı aşamadır. Bu denetim temelinde; a) potansiyel önyargı kalıplarını ortaya çıkarmak, b) çalışanların dezavantajlı bir duruma düşmesinin önlenmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Son olarak takip aşamasında ise aşamaların genel bir değerlendirilmesi yapılarak, çokkültürlü bir örgüt yaratma sürecinin sağlıklı bir şekilde devam etmesinin sürdürülmesi sağlanmaktadır (Cox ve Blake, 1991, s. 53-54).

1.7.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Allen ve Montgomery (2001) farklılıkların yönetimini, örgütsel değişim süreci çerçevesinde ele almışlar ve bu model Şekil 2.2'de gösterilmiştir.



Şekil 1. 2. Farklılık Yaratma Yaklaşımı (Allen ve Montgomery, 2001, s. 155)

Şekil 1.2.'de görüleceği gibi çözme sürecinde farklılık uygulamaları için üst yönetim desteği oldukça önem taşımaktadır. Yönetim mevcut kültürü değiştirerek çözme sürecini harekete geçirmektedir. Üst yönetim ekiplerindeki farklılıklar, örgütün diğer üyelerine güçlü sembolik mesajlar göndererek farklılıkların avantajlarından yararlanılması sağlanmaktadır. Ayrıca üst yönetim farklılıklarla ilgili kritik yetenek ve yeterliliklerin listesini hazırlayarak bu farklılıkları iyileştirme amacı taşımaktadır (Allen ve Montgomery, 2001, s. 154-156).

Değişim/hareket sürecinde örgütler azınlık gruplarından personel/stajyer alımı gerçekleştirerek kültürel dönüşüm hareketini başlatmaktadır. Aynı zamanda mevcut

Çalışanları da bu dönüşüm sürecine teşvik edecek işbirliği programları düzenlenerek farklılık eğitimleri verilmektedir (Allen ve Montgomery, 2001, s. 156-157).

Tekrar dondurma süreci ise gerçekleştirilen tüm eylemlerin kurumsallaştırılmasını ifade etmektedir. Örgüt içinde oluşturulan kültürü sürdürmeye yönelik olarak performans değerlendirme ve tazminat planlarının güncelleştirilmesini, adil ve eşit ücret sistemi oluşturulmasını içermektedir (Allen ve Montgomery, 2001, s. 158).

Allen ve Montgomery (2001, s. 159)’e göre farklılıklar 21.yüzyılın vazgeçilmez bir rekabet avantajıdır. Buna göre pazar payını elde tutmak ve artırmak, maliyet tasarrufu elde etmek, yenilik, üretkenlik ve esneklik yeteneklerini artırmak isteyen örgütler farklılıkları sistematik ve planlı bir şekilde örgütlerine yerleştirmelidir.

1.7.2.4.Mor Barak’ın Kapsayıcı İşyeri Modeli

Barak (2000) tarafından geliştirilen modelin temel argümanı, örgütlerin sadece kendi sistemlerini değil; çevresel sistemleri de kapsayacak şekilde farklılık kavramını yapılandırmaları gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu modele göre “kapsayıcı işyeri” olarak tanımlanan örgütler aşağıda sıralanan özelliklerden en az birini içermektedir (Barak, 2000, s. 339-340):

- Örgüt, gerek bireysel farklılıkları gerekse de gruplararası farklılıkları değerlendirir ve bu farklılıklardan yarar sağlar,
- Örgüt, etrafını saran toplumla iş birliği yapar ve katkıda bulunur,
- Örgüt, dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını daha geniş bir çerçevede ele alır,
- Örgüt, ulusal ve kültürel sınırların ötesine geçerek kuruluşlarla, gruplarla ve kişilerle iş birliği yapar.

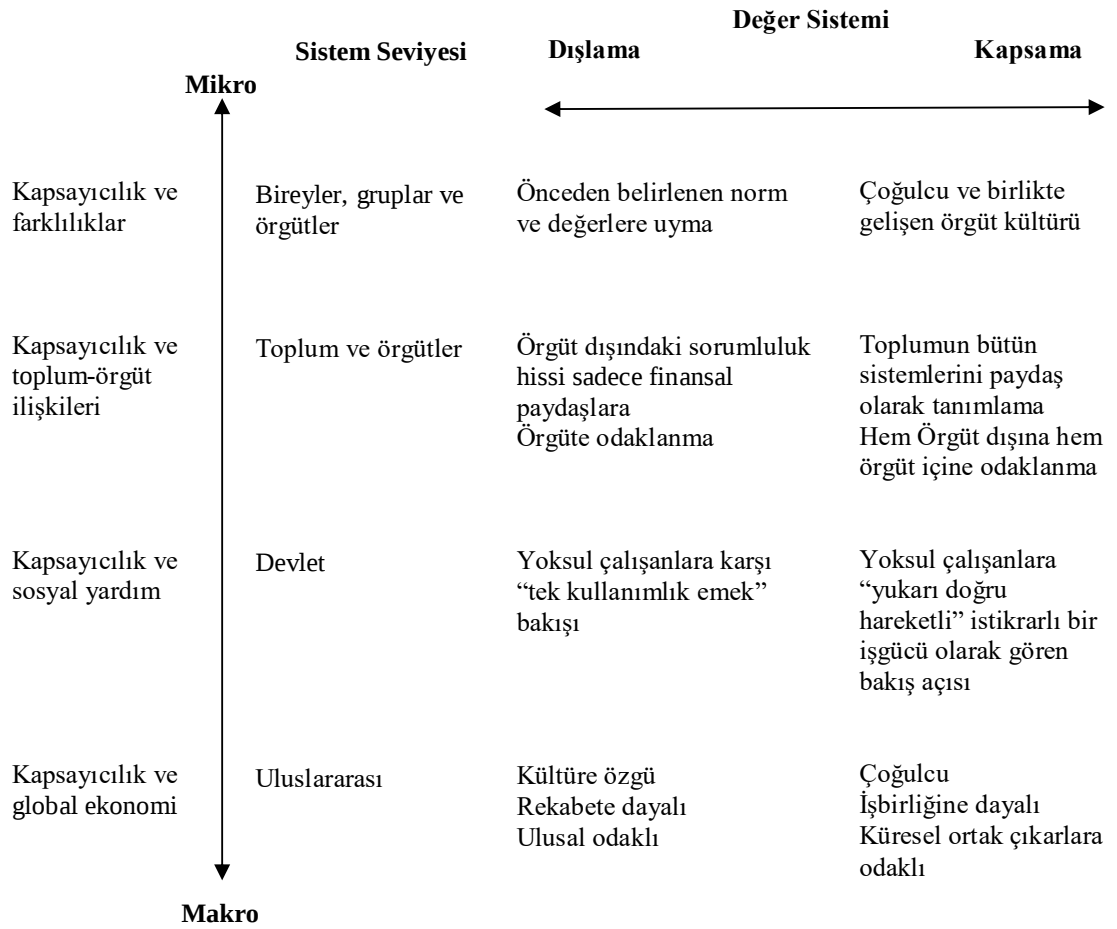
Ayrıca bu model, işyerindeki farklılıkları anlamak ve etkin bir şekilde yönetmek için iki model önermektedir. Bu modeller aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Barak, 2000, s. 340):

- Değere dayalı kapsayıcı işyeri,
- Uygulamaya dayalı kapsayıcı işyeri.

Barak ve Cherin (1998)’in kapsama ve dışlama şeklinde ifade ettikleri süreç “kişilerin bilgiye erişim, çalışma arkadaşlarına olan bağlılık, kararlara katılma ve kararları

etkileme gibi önemli örgütsel süreçlerin bir parçası olduklarını hissetme derecesini” yansıtmaktadır (Barak, 2000, s. 341).

Değere dayalı kapsayıcı işyerini benimseyen örgütler birtakım değerler çerçevesinde yönetilmektedir. Bir ekosistem perspektifinden ele alınan bu yaklaşımda mikro veya makro düzeydeki açık ya da örtük değerler, kişilerin davranışlarına yön verdiği gibi örgütlerin davranışlarına da yön vermektedir (Barak, 2000, 342). Değere dayalı kapsayıcı işyeri modeli Şekil.1.3’de gösterilmektedir.

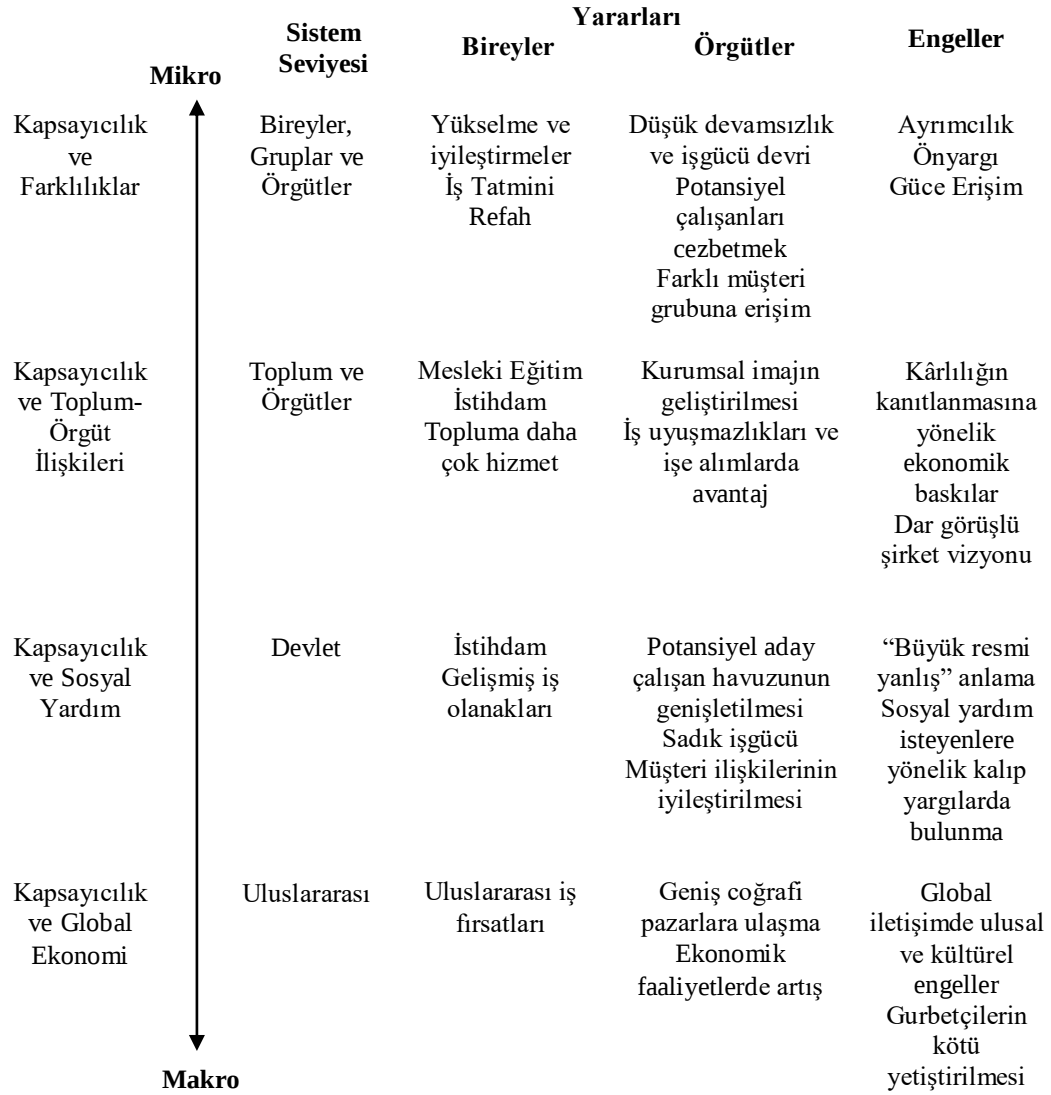


Şekil 1. 3. Değere Dayalı Kapsayıcı İşyeri Modeli (Barak, 2000, s. 342)

Şekil 1.3’de özetlendiği gibi değere dayalı kapsayıcı işyeri modelinde, örgütün dört sistem seviyesinin her biri dışlama ve kapsama eksenindeki değerleri incelemekte ve şu şekilde açıklanmaktadır (Barak, 2000, s. 343):

- *Kapsayıcılık ve farklılıklar seviyesi*, örgütün çalışanları ile olan iç ilişkilerini ifade etmektedir. Dışlayıcı bir yaklaşıma sahip olan örgütlerde çalışanların önceden belirlenen norm ve değerlere uyması beklenirken; kapsayıcı yaklaşımda ise norm ve değerler çalışanların endişe ve beklentilerine göre güncellenmektedir.
- *Kapsayıcılık ve toplum-örgüt seviyesi*, örgütün etkileşim içinde bulunduğu topluma karşı kendisini bir parçası olarak hissetmesini ya da hissetmemesini değerlendirmektedir. Kapsayıcı yaklaşımı benimsemiş bir örgüt toplumun geneline karşı sorumluluk hissi taşıırken, dışlayıcı örgütler toplumla bağlantı kurmaktan kaçınmakta ve yalnızca finansal paydaşlarına özel bir sorumluluk duygusu barındırmaktadırlar.
- *Kapsayıcılık ve sosyal yardım seviyesi* ise yardıma muhtaç yoksul insanlara karşı yönlendirilen örgütsel politikaları ifade etmektedir. Kapsayıcı işyeri değerleri, bu tür ihtiyaç sahibi kişileri yükselme potansiyelleri fazla, istikrarlı çalışanlar olarak görmekte ve yatırım yapmaktan kaçınmamaktadır. Ancak dışlayıcı bir yaklaşım çalışanları “tek kullanımlık emek” şeklinde değerlendirmekte ve daha kolay işten çıkarmaktadır.
- Son seviye olan *kapsayıcılık ve global ekonomi*, organizasyonların uluslararası iş birliklerindeki konumunu açıklamaktadır. Dışlayıcı değerlere sahip örgütler, kendi kültürlerine özgü, ulusal çıkarlara odaklı ve rekabete dayalı bir örgüt şeklinde tanımlanmaktadır. Kapsayıcı yaklaşımı benimseyen örgütler ise iş birliklerine önem veren, ortak küresel çıkarlar gözetken çoğulcu bir yapıya sahip olmaktadır.

Diğer taraftan ise Barak (2000, s. 343) kapsayıcı işyeri değerlerinin çalışan ve örgütlere önemli faydalar sağlayacağına dikkat çekse de; süreç içinde önemli engellerin ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Bu engeller Şekil 1.4’de gösterilmektedir.



Şekil 1. 4. Uygulamaya Dayalı Kapsayıcı İşyeri Modeli (Barak, 2000, s. 344).

1.7.2.5. Agars ve Kottke'nin Modeli

Agars ve Kottke (2004) tarafından geliştirilen “Tam Bütünleşme Modeli” farklılıkların yönetimiyle ilgili örgütsel değişim sürecini başlatmak (Cunningham, 2009, s. 411) üzere örgütlerin farklılık politikalarını öncelikli bir hale getirmesine, mevcut uygulamaları adapte edebilmesine ve yeni politikaların benimsenmesini teşvik etmesine olanak tanıyan bir planı ifade etmektedir (B.L. Young, Madsen ve M.A. Young, 2010, s. 153).

Bu yaklaşıma göre örgütsel değişim süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Cunningham, 2009, s. 411):

- Farklılığın öncelikli olduğu sorun tanımlama aşaması,
- Mevcut ve yeni politikalarındaki değişiklik uyarlamalarının yapıldığı uygulama aşaması,
- Farklılık kültürünün güçlendirilmeye devam edildiği sürdürülebilirlik aşamasıdır.

Ayrıca süreç boyunca aşağıda sıralanan dört temel faktör değişim sürecinin başarısını etkilemektedir (Cunningham, 2009, s. 411; Kottke ve Agars, 2005, s. 191):

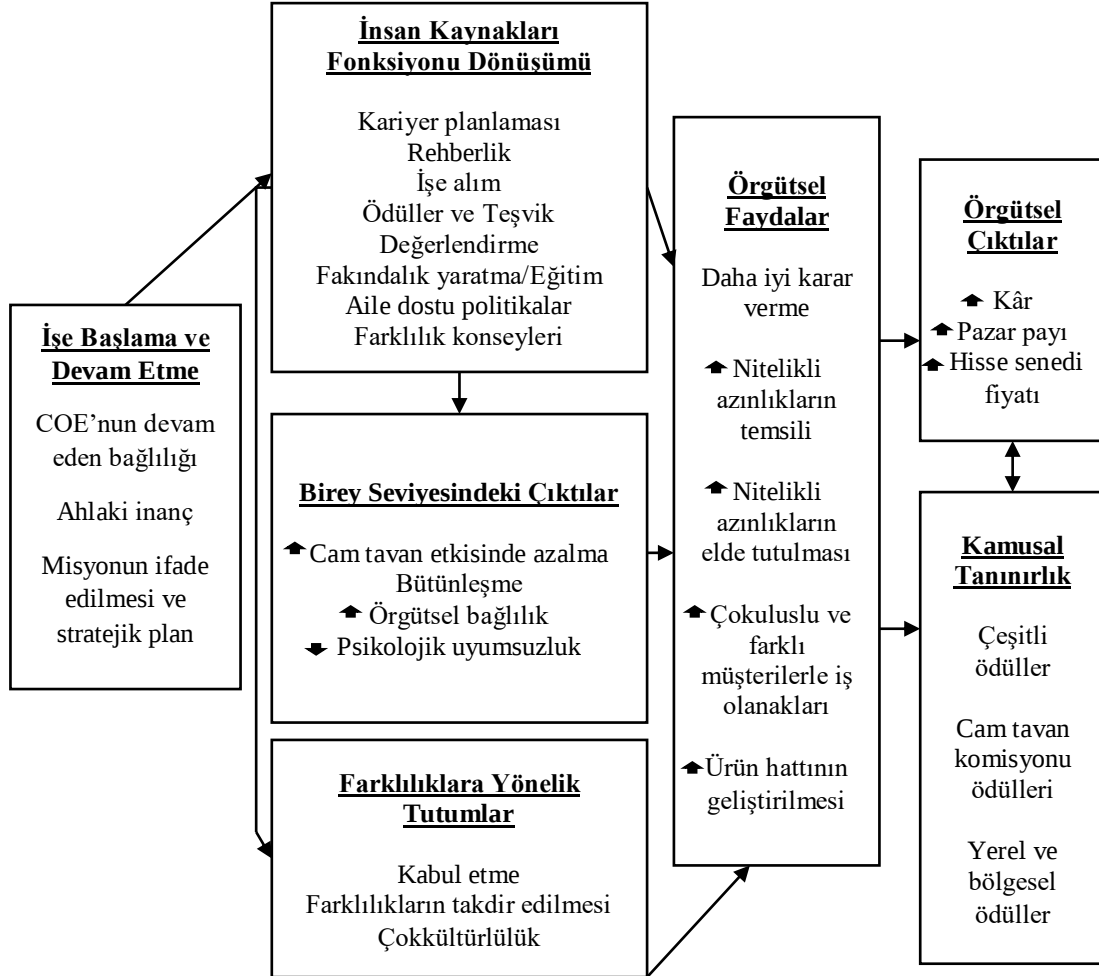
- Temel sosyal algılar,
- Örgütsel adalete ilişkin bireysel algılar,
- Tehdit algıları,
- Sürecin yarar getireceğine olan inançların biçimlendirdiği fayda algıları.

1.7.3. Süreç Modelleri

Süreç modellerini diğer yaklaşımlardan farklı kılan nokta; farklılık boyutlarının ve örgüt fonksiyonlarının, örgütün ögeleriyle olan etkileşimi neticesinde örgütsel çıktılara dönüşümünü konu almasıdır (Majidli ve Budak, 2018, s. 138). Çalışmanın bu bölümünde Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999)'in Farklılıkların Yönetimi Modeli, Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky (2004)'nin farklılıkların yönetimine etnik/ırksal açıdan baktıkları model ve Pitts (2006)'in Kapsamlı Farklılıkların Yönetimi Modeli yer almaktadır.

1.7.3.1. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Farklılıkların Yönetimi Modeli

Örgütsel ortamdaki farklılıkları kapsayan bir kültürel değişim süreci insan kaynakları fonksiyonundan başlayarak mevcut tüm uygulamaların ve prosedürlerin değiştirilmesini içermektedir. Araştırmacılar, görüşme gerçekleştirdikleri firmalardan ve uygulamalı güncel iş anekdotlarından elde ettikleri verileri mevcut farklılıkların yönetimi yaklaşımlarıyla birleştirerek “Bütünleştirilmiş Farklılıkların Etkin Yönetimi Modeli”ni geliştirmişlerdir. Şekil 1.5'te de görülebileceği gibi CEO'ların işe başlatılmaları ve işe devamları insan kaynakları fonksiyonunun yapısal dönüşümüne öncülük etmekte ve çoğunluk-azınlık gruplarında yer alan çalışanların pozitif iş sonuçları elde etmesine ve farklılıklara yönelik olumlu tutumların gelişmesine yol açmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s. 66-67).

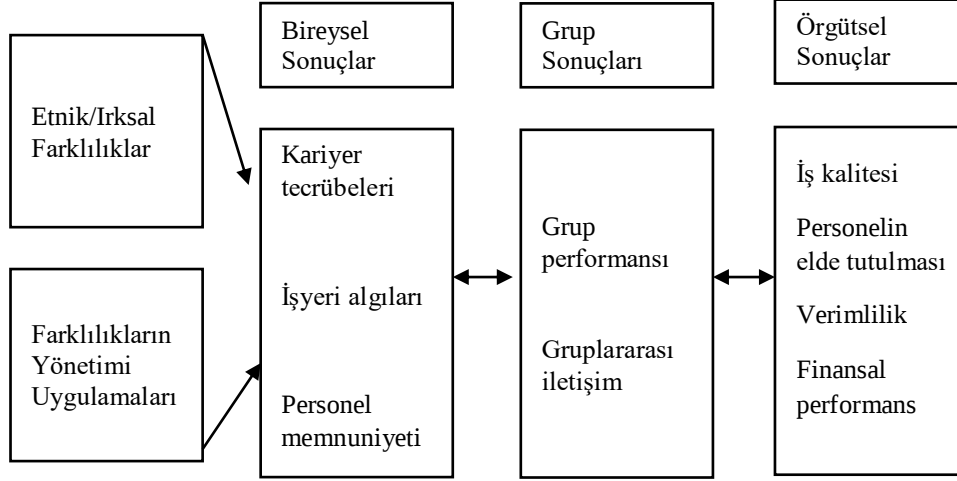


Şekil 1. 5. Bütünleştirilmiş Farklılıkların Etkin Yönetimi Modeli (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s.76)

1.7.3.2.Etnik/İrksal Farklılıkların Yönetimi Modeli

Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky (2004) tarafından geliştirilen bu model etnik ve ırksal farklılıklardan kaynaklanan eşitsizliklerin etkisini tespit etme amacı taşımaktadır. Araştırmacılar farklılıkların yönetimi uygulamalarının, etnik/ırksal farklılıklarla birlikte birey, grup ve örgüt düzeyinde meydana getirdiği sonuçları tartışmaktadır. Buna göre çalışanların kariyer tecrübeleri, işyerine ilişkin algıları ve memnuniyet düzeyleri bireysel sonuçlar altında değerlendirilmektedir. Gruplar arasındaki performans, çatışma ve iletişim biçimi grup seviyesindeki sonuçları içermekte iken; yüksek işgücü devir oranı, işe devamsızlık, iş tatmini, verimlilik, personelin işe

alınması ya da işten ayrılması gibi göstergeler de örgüt seviyesindeki sonuçlar arasında yer almaktadır (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2000, s. 962). İlgili modele ilişkin görsel Şekil 1.6.'da sunulmaktadır.



Şekil 1. 6. Etnik ve Irksal Farklılıkların Yönetimi Modeli (Dreachslin vd., 2000, s. 962)

1.7.3.3.Pitts'in Modeli

Pitts (2006) farklılıkların yönetiminin çok yönlü bir kavram olduğunun altını çizerek, farklılıkların yönetimini kapsamlı bir süreç olarak değerlendiren örgütlerin aşağıda sıralanan üç temel bileşeni bu sürece dahil etmelerinin gerekliliğine dikkat çekmektedir (Pitts, 2006, s. 253):

- İşe alım programları,
- Kültürel farkındalığın geliştirilmesine yönelik programlar,
- Faydacı yönetimsel programlar.

Yazara göre yarı zamanlı (part-time) ve esnek çalışma gibi faydacı yönetimsel programlar, örgütün potansiyel çalışanlarına daha geniş bir aday havuzundan ulaşabilme olanağı sunmaktadır. Kültürel farkındalığın geliştirilmesine yönelik programlar ise, örgütsel ortamda kültürel sinerji yaratarak daha iyi iş sonuçları elde edilmesi avantajı sağlarken; işe alım programları da heterojen grupların performansını olumlu yönde etkilediği iddiası üzerine konumlandırılmaktadır (Pitts, 2006, s. 253-254).

1.8.Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımları

Yukarıda da açıklanan modellerden anlaşılacağı üzere örgütler farklılıkların yönetimi ve farklılıklarla alakalı pek çok bakış açısı benimsemekte ve bu yönde çeşitli

modeller geliştirmektedir. Sözü edilen bu farklılık yaklaşımlarının belirlenmesine yönelik olarak geliştirilen “Eşitlik Skalası (Equity Continuum)” ise; 2002 yılında “The Centre for Diversity and Business” aracılığıyla oluşturulmuş ve beş temel seviyeden meydana gelmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 72).

Örgütlerin farklılıklara bakış açılarını yansıtan ve hangi seviyenin hangi yaklaşımı temsil ettiğinin belirlendiğı söz konusu skalaya ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 72-74):

Birinci seviye: Yasal zorunluluklara uyma: “Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.”

Bu seviyede yer alan örgütlerin farklılıklara ilişkin motivasyon kaynağı yalnızca yasal zorunluluklara uymaktır. Amaçları, yasal zorunluluklara uyulmaması durumunda karşılaşılabilecekleri olumsuz sonuçlardan uzak durmaktır. Bu yaklaşıma sahip örgütlerin eşitlik girişimleri uygulamalarında reaktif bir tutuma sahip oldukları aktarılmaktadır (Monks, 2007, s. 68).

İkinci seviye: Yasal zorunluluklara uymanın ötesinde: “Yasal zorunluluklara uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.”

Farklılıklara ilişkin yasal zorunluluklara uymanın ötesinde bir yaklaşım geliştiren örgütlerin amacı ise; gerek toplum nezdinde gerekse de örgütsel çevrede dezavantajlı grupları desteklemenin yaratacağı olumlu imajdan fayda sağlamaktır. Bu örgütlerin eşitlik düşüncesi, dezavantajlı gruplara yönelik doğru olanı yapmaktır. Ancak bu örgütler farklılık uygulamalarını örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetiminin tüm boyutlarıyla bütünleştirebilme aşamasında başarısız olmaktadır (Monks, 2007, s. 68).

Üçüncü seviye: Farklılıkları bir işletmecilik durumu olarak görmek: “İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.”

Farklılıkları bir işletmecilik durumu olarak gören örgütler, belirli farklılık girişimlerinin ekip etkinliğini ve örgütsel verimliliğı artırdığının ayrıca pazarla ilgili daha geniş fırsatlara ulaşabileceklerinin farkına varmışlardır. Bu örgütlerde farklılıklar

kapsayıcı bir şekilde tanımlanmakta ve herkes için eşit bir çalışma ortamı yaratmak vizyonu ile kullanılmaktadır (Monks, 2007, s. 68).

Dördüncü seviye: Tercih edilen işveren: “Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.”

Diğer çalışanlar tarafından tercih edilen örgütler, farklılık uygulamalarını ekonomik yönünü umursamaksızın bir örgüt değeri olarak içselleştirmektedir. Yöneticiler için farklılıklar, sürekli büyümenin temel bir unsuru olarak görülmekle birlikte farklılık uygulamaları, örgütün tümüne entegre edilmektedir. Ayrıca yöneticiler tüm çalışanlar için eşit ve adil bir çalışma ortamı yaratma hususunda kendilerini sorumlu hissetmektedirler (Monks, 2007, s. 68).

Beşinci seviye: Farklılıkta lider: “Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor.”

Bu örgütler tüm çalışanları için eşitlik vizyonunu gerçekleştirmiş ve artık bu vizyonu kendi sınırları dışında yer alan örgütler için teşvik etme çabası taşımaktadırlar. Farklılık uygulamalarında lider olan örgütlerin motivasyonları, farklılıkların örgütsel, toplumsal, ulusal ve hatta küresel bir zorunluluk olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. Onlara göre farklılıklar, güçlü bir ekonomiye katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla diğer örgütleri de eşitlik skalası boyunca hareket etmeye teşvik etmektedirler (Monks, 2007, s. 68).

1.9. Farklılıkların Yönetimi Anlayışının Faydaları ve Sakıncaları

Çalışmanın bu bölümünde yönetsel bir değer olarak nitelendirilebilecek anlayış olan farklılıkların yönetiminin örgütlere sunabileceği faydalar aktarılarak; farklılıkları ve farklılıkların yönetimi anlayışını önemsiz gören ya da etkin bir şekilde yönetemeyen örgütlerin karşılaşabilecekleri olumsuz etkilerden bahsedilecektir.

1.9.1. Farklılıkların Yönetimi Anlayışının Faydaları

Günümüzde önemi kabul edilmiş bir yönetim anlayışı olarak farklılıkların yönetimi, örgüt çalışanlarına ve buna paralel olarak örgütlere küreselleşen iş dünyasında rekabet avantajı yaratabilmeleri açısından pek çok fayda sunmaktadır.

Organizasyonlarda farklılıkların yönetiminin asıl hedefi, işgören arasındaki diyalogu ve iletişimi geliştirerek gerek çalışan gerekse de müşteri bağlılığı yaratmak suretiyle örgütsel performansı azami seviyeye çıkartmaktır (Fettahlioğlu ve İnce, 2013, s. 79).

Farklı işgücü, değişen dünya pazarının yansımasıdır. Farklılıkların oluşturduğu çalışma grupları örgüte büyük bir değer katmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklılıkların yönetiminin sağlayacağı faydalardan yararlanmak isteyen örgütler, çalışanlarına adil ve güvenli bir çalışma ortamı sunmak durumundadır (Green vd., 2002, s. 3). Yapılan bir başka çalışma da bu argümanı destekler niteliktedir. Mason ve Aramovich (2013, s. 679) araştırmalarında, çalışanların adil muamele gördüklerine ve fırsatlara eşit erişime sahip olduklarına inandıklarında örgütten ayrılma niyetlerini bildirme ihtimallerinin düştüğüne dikkat çekmektedir.

Etkili işleyen bir farklılıkların yönetimi sistemi, personel arasında yaşanabilecek muhtemel çatışmaların olumsuz sonuçlarını en aza indirerek, bu çatışmaları örgüt performansının artmasında önemli bir rol oynayan problem çözme yeteneğinin gelişmesine yönlendirmektedir (Armstrong vd., 2010, s. 982).

Birçok farklılıkların meydana getirdiği örgütsel ortamda farklılıkların yönetimi, üretkenliği ve iş tatminini artırmakta, örgütsel uyum ve sinerji yaratarak çalışan devamlılığın sağlanmasına ve sonuç itibarıyla de maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014, s. 234). Farklılıkların yönetimi anlayışının sunduğu bir başka fayda; örgütün sosyal sorumluluk imajı üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak gösterilmektedir (Hofhuis, Zee ve Otten, 2015, s. 180).

Farklılıkların yönetimi, yasalara karşı savunma mekanizması oluşturulmasına da olanak sağlamaktır. Bununla birlikte; işgücünde farklılığa sahip olan örgütler, yönetici yeteneklerini geliştirmekte, bu durum da organizasyonel performansın yükselmesine yardımcı olmaktadır (Allen vd., 2004, s. 13-15).

Saxena'a (2014, s. 83) göre farklı işgücünden yararlanan örgütler kaynak yaratma ve kaynakların tahsisi konularında avantaj sağlarken; farklılıkları etkin yönetebilen örgütler, güçlü büyüme fırsatı elde etmektedirler (Kalargyrou ve Costen, 2017, s. 75).

Jabbour vd., (2011, s. 60) ise; organizasyonların farklılıkların yönetimi uygulamaları sayesinde, aşağıdaki faydaları elde edebileceklerine vurgu yapmaktadır:

1. Yetenekli çalışanların işe alınması ve elde tutulması yoluyla rekabet üstünlüklerinin artırılması,
2. Çalışma gruplarında yükselen verimlilik ve yaratıcılık,
3. Müşteri hizmetlerinde ilerleme,
4. Örgüt içerisindeki mobbing ve ayrımcılık düzeylerinin azaltılması.

Farklılıkların etkili bir şekilde yönetildiği takdirde örgütlere sağlayacağı potansiyel faydalar ele alındıktan sonra çalışmanın bu bölümünde farklılıkların yönetiminin muhtemel olumsuz etkilerine yer verilecektir.

1.9.2. Farklılıkların Yönetimi Anlayışının Sakıncaları

Farklılıkların yönetimi uygulamalarından fayda sağlamak; bu anlayışın, örgüt içerisindeki tüm çalışanlar tarafından benimsenme derecesiyle doğrudan ilintili olmaktadır. Personel açısından önemsiz ya da gayri meşru olarak değerlendirilen farklılıkların yönetimi anlayışı, çalışanların örgüte karşı olan memnuniyetini ve bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Cole ve Salimath, 2013, s. 159).

Bireyler cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken gibi sahip oldukları farklılıklarla çalışma hayatında yer almakta ve bu farklılıklar zaman zaman kişiler arası negatif tutumların oluşmasına neden olmaktadır. Bu anlamda organizasyon içerisinde gözlemlenen olumsuz tutumlar; çalışanlar arasındaki uyuma, iletişime ve performansa gölge düşürmektedir (Wise ve Tschirhart, 2010, s. 387).

Farklılıkların etkilerini belirlemeye yönelik yapılan birçok çalışma, farklılıkların örgütsel çatışmaların temelini oluşturduğunu, devamsızlık ve personel devir hızı oranının artmasına zemin hazırladığını göstermektedir (Hamdani ve Buckley, 2011, s. 39).

Diğer taraftan ise; olumlu ayrımcılık gibi bazı farklılıkların yönetimi uygulamalarının, niteliksiz personel istihdam etme riskini ortaya çıkardığı aktarılmaktadır (Kim, 2006, s. 87).

Bir başka araştırma sonucu da değişken yaş kompozisyonunun, işyerinde yaş ayrımcılığı davranışını tetikleyen potansiyel bir tehlike unsuru olduğunu ve örgütsel performansı tehdit ettiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütlerin farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapması gerekliliği önem kazanmaktadır (Kunze, Boehm ve Bruch, 2013, s. 435).

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOBBİNG KAVRAMI

Günümüzde çalışma hayatı içerisinde yer alan örgütler başarı ve süreklilik hususunda insan faktörünün önemini açık bir şekilde anlamakta, hedeflerini gerçekleştirebilmek adına işe en uygun personeli seçme ve her biri farklı amaçlar taşıyan bu personeli örgütsel amaçlar çevresinde toplamaları gerektiğinin farkına varmaktadır. Ancak farklı amaçlara sahip çalışanlar arasında mükemmel uyumu yaratmak daima olanaklı olmamaktadır (Günel, 2010, s. 38).

Mobbing, örgüt çalışanlarını taciz etmenin ağır bir biçimini ve iş yerindeki aşırı stres şeklini temsil etmektedir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, s. 215). Bununla birlikte “Mob” kelime itibarıyla İngilizce’de, yasa dışı şiddet davranışlarında bulunan “düzensiz insan topluluğu” ya da “çete” anlamları barındırmaktadır. Ayrıca Latince “mobile vulgus” olarak bilinen “kararsız kalabalık” kelimelerinden meydana getirilen mobbing fiil şekli itibarıyla ise; psikolojik şiddet, sıkıntı verme, rahatsız etme, kuşatma ve taciz gibi anlamlar taşımaktadır (Tutar, 2004, s. 102).

2.1.Mobbingin Tarihsel Gelişimi

Mobbingin kavramsal anlamda ortaya çıkışı 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hayvan tutum ve davranışlarına yönelik çalışmalar yürüten Avusturyalı etoloji uzmanı Konrad Lorenz’e dayanmaktadır. Mobbingin örgütsel psikolojiye geçiş sürecinin dinamiklerini ise İsveçli psikoloji uzmanı Heinz Leymann’ın çalışmaları oluşturmaktadır (Altuntaş, 2010, s. 2995).

Mobbing, 1960’lı yıllarda Konrad Lorenz tarafından belirli bir sayıdaki kümes hayvanının (kaz), kendilerinden daha güçlü ve tek bir hayvana (tilki) yönelik korkutma ataklarını ifade etmek üzere kullanılmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, s. 3).

1972 yılına gelindiğinde ise Heinemann, çocukların ders saatleri içerisinde birbirine neler yapabileceğine dair bir araştırma gerçekleştirerek, genellikle küçük çocuk gruplarının tek bir çocuğa yönelik yıkıcı davranışlarını “mobbing” olarak adlandırmıştır (Leymann, 1996, s. 167).

1988’de ise gazetecilik mesleğini sürdürmekte olan Andrea Adams, BBC’deki programlar aracılığıyla konu hakkında farkındalık yaratmış ve iletişim ortamında kavramı ele alan ilk kişi olarak; 1992 yılında araştırmalarını “Bullying at Work: How to Confront

and Overcome” (İşyerinde Bullying: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?) isimli kitabında ele almıştır (Koç ve Urasoğlu Bulut, 2009, s. 65).

İşyerinde mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalar 1980’li yıllara değin yapılmasına karşın, 1990’lı yıllarda büyük bir ivme kazanarak çok sayıda akademik çalışmaya ve uluslararası alanda hukuki düzenlemelere konu olmuştur (Akgeyik vd., 2009, s. 92).

2.2.Mobbing Davranışı Tanımları

Örgütlerde popüler bir konu haline gelen mobbingin tek bir tanımı olmamasına karşın; psikolojik saldırganlık, psikolojik şiddet, psikososyal taciz, bireylerarası kötü muamele, küfürlü işyeri davranışı ve antisosyal çalışan davranışı gibi tanımları karşılamak üzere kullanıldığı görülmektedir (Sanders, Pattison ve Bible, 2012, s. 1).

Yerel kaynaklarda ise “yıldırma” şeklinde de ifade edilebilen mobbing kavramı, bazı araştırmalarda psikolojik terör, psikolojik taciz, psikolojik şiddet, zorbalık gibi tanımlamalarla ele alınmaktadır (Günel, 2010, s. 38). Dolayısıyla bu çalışmada kavram karışıklığını önleyebilmek adına mobbing konusu aşağıdaki kavramlarla birlikte ve aynı anlamda kullanılacaktır (Kırel, 2008, s. 2):

- Mobbing,
- Psikolojik şiddet,
- Psikolojik taciz,
- Psikolojik yıldırma,
- Duygusal taciz,
- Duygusal saldırı,
- Ofis şiddeti.

Mobbinge birlikte yaygın bir şekilde kullanılan bir diğer terimin ise bullying (zorbalık) olduğu görülmektedir. Leymann mobbing kavramının bullyinge oranla çok daha karmaşık bir yapıda olduğunu belirterek; bullyingin okullarda çocukların ve gençlerin birbirlerine yönelik saldırganlık davranışlarını, mobbingin ise işyerindeki yetişkinler tarafından gerçekleştirilen saldırganlık davranışlarını açıklamak üzere kullanılması gerektiğini aktarmaktadır (http-7). Diğer taraftan Sperry (2009) ise bullyingin; belirli bir hedefe karşı tek bir kişi tarafından yönlendirilen, örgütsel katılımın olmadığı ve mobbinge oranla daha az şiddetli olma eğilimi gösteren saldırganca davranışları ifade etmek üzere kullanıldığını belirtmektedir (Sperry, 2009, s. 191).

Çalışma yaşamında mobbing, sistematik olarak bir ya da birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen, hemen hemen her gün ve asgari altı ay boyunca sürdürülen, uygulandığı kişide önemli psikolojik ve ruhsal sorunlara yol açan düşmanca ve etik dışı davranışları açıklamaktadır (Leymann, 1990, s. 120). Namie (2003, s. 1-2) ise mobbingi, hedefteki bireyin sağlığına ve ekonomik konumuna zarar vermeye yönelik olarak gerçekleştirilen şiddetli, kasıtlı ve tekrarlanan kişilerarası düşmanca davranışlar olarak tanımlamaktadır. Mobbing, çalışan ilişkilerinde ayrımcılık temeli üzerine kurulan, sosyal ve mesleki davranışları olumsuz yönde etkileyen bir psikolojik şiddettir (Vveinhardt, 2010, s. 180-181).

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından işyerinde mobbingin açıklanmasına yönelik olarak getirilmiş bazı tanımlar ve terimler Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2. 1. Mobbingi açıklamaya yönelik getirilen bazı terim ve tanımlar (Einarsen, 2000, s. 382).

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz	Bireyin bir başka bireye eziyet etmek, yıpratmak, engellemek veya ondan tepki almaya yönelik yapılan inatçı ve tekrar eden girişimlerdir. Bu girişimler, bireyler üzerinde baskı kuran, kıskırtan, korkutan ve rahatsız eden davranışlardır.
Thylefors (1987)	Günah Keçisi Bulma	Bir süre zarfında bir veya daha fazla kişinin, bir veya daha fazla kişiye yönelik tekrarlanan olumsuz davranışlarda bulunulmasıdır.
Matthiesen, Raknes ve Rrökkum (1989)	Mobbing	Bir veya daha fazla kişinin, çalışma grubunun bir veya daha fazla kişisini hedefleyen, tekrarlı ve sürekli olumsuz davranış ve tepkilerdir
Leymann (1990)	Mobbing/Psikolojik Terör	Bir veya daha fazla kişi tarafından, özellikle bir kişiye doğru yönlendirilen etik olmayan ve düşmanca iletişim.
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Atan Liderlik	Üst tarafından açıkça ya da gizlice gerçekleştirilen, uzun süreli, küçük düşürücü ve tekrarlı davranışlardır.
Wilson (1991)	İşyeri Travması	İşveren ya da yönetici tarafından kasıtlı, sürekli ve kötü niyetli davranış sonucunda çalışanın öz benliğinin bozulmasıdır.

Tablo2.1. (Devam) *Mobbingi açıklamaya yönelik getirilen bazı terim ve tanımlar*

Vartia (1993)	Taciz	Bireyin, zaman içinde ve defalarca bir ya da daha fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back (1994)	İşyerinde Taciz	Kendilerini savunamayacak durumda bulunan bir ya da daha fazla bireye karşı yönlendirilen zihinsel ve bazen de fiziksel acı veren sürekli davranışlardır.
Adams (1992)	Zorbalık/Bullying	Özel veya kamu sektöründe bireyi küçük düşüren ya da aşağılayan, sürekli taciz, saldırı ve eleştiri davranışlarıdır.

Yukarıdaki tablo aynı olguyu tanımlamak üzere zaman içerisinde kullanılan bazı kavramları sunmaktadır. Hepsinin ortak özelliği ise; bir veya daha fazla kişi tarafından, bir veya daha fazla kişiye zihinsel, fiziksel ve ahlaki açıdan zarar vermeye yönelik gerçekleştirilen olumsuz davranışları tanımlıyor olmasıdır. Ayrıca tüm bu davranışlarda kişinin kendisini kurtaramayacak bir konuma ulaşarak mağdur olması tanımların bir başka ortak özelliği olarak dikkat çekmektedir (Chirilă ve Constantin, 2013, s. 1178).

Örgütlerde bir davranışın mobbing olarak kabul görebilmesi için yedi değişkene sahip olması gerekmekte ve bu değişkenler Tablo 2.2’de gösterilmektedir (Tiyek, 2012, s. 100-101):

Tablo 2.2. *Mobbing Değişkenleri (Tiyek, 2012, s. 100-101)*

Çalışma Ortamı	Mobbing davranışının işyeri içerisinde gerçekleşmesi gerekmektedir.
Aralık	Mağdura yönelik zarar verici saldırgan eylemler sistematik ve ısrarlı biçimde meydana gelmektedir (haftada veya ayda birkaç kere)
Zaman	Mobbing davranışının sistematik olarak asgari altı ay boyunca gerçekleşiyor olması gerekmektedir. Bir başka mobbing türü olan hızlı mobbingte ise bir eylemin mobbing davranışı olarak kabul edilmesi için asgari zaman üç aydır.
Davranış Stili	Mobbing mağduru bireye örgütten uzaklaştıracak gurur kırıcı, aşağılama gibi davranışların gerçekleştirilmesi.
Güç Eşitsizliği	Örgütlerde mobbing yalnızca ast-üst ilişkisinden doğmamakta, bireylerin sahip olduğu deneyim, belirli bir konuda ihtisaslaşma gibi nedenler de mobbing olgusunun gerçekleşmesine sebep olmaktadır.
Değişken Davranışlar	Mobbing davranışında amaç, mağduru örgütten uzaklaştırmaktır. Dolayısı ile bu süreç içerisinde mağdura kolaydan zora doğru giden rahatsızlık verici eylemler gösterilmektedir.
Zalimce Maksat	Mobbing süresinde uygulayan kişi tarafından gerçekleştirilen tüm davranışlar kötü niyetlidir. Bu davranışlar bireyin örgütten uzaklaşması sonucunda son bulmaktadır.

2.3.Mobbing Davranışının Önemi

Mobbing üzerine yürütülen araştırmalar gerek Amerika Birleşik Devletleri [ABD] gerekse de Avrupa'da mobbingin alışılmışın dışında bir olgu olmadığını ortaya koymaktadır. ABD'de her altı işgörenin birinin (%16,8) mobbinge uğradığı belirtilmektedir (http-8).

Avrupa'daki çalışmaların büyük çoğunluğu ise, çalışanların %10 ila %15 oranında değişen kısmının işyerinde mobbing davranışlarına maruz kaldığını göstermektedir (Branch, Ramsay ve Barker, 2013, s. 281).

Öte yandan bazı araştırma bulguları, mobbingin en kısa süreyle 6 ay ve ortalama 15 ay sürdüğünü, kalıcı sonuçlarının meydana gelmeye başladığı sürenin ise 29 ila 46 ay arasında değiştiğini göstermektedir (http-9).

Ayrıca çalışmalar işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalma noktasında kadın ya da erkek farkı gözetmemekte, buna karşın kadınların erkeklere nazaran mobbing davranışlarına daha açık olduğuna işaret etmektedir (Deniz ve Ünsal, 2010, s. 35). Zira Cemaloğlu ve Ertürk (2007, s. 359)'ün araştırma sonuçları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Araştırmacılar, mobbing ve cinsiyet değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve mobbingi daha çok erkeklerin uyguladıklarını ifade etmektedir.

Bireylerarası ilişkilerde sıklıkla ve benzer olarak gerçekleşen mobbing gibi yıpratmaya yönelik tahrip edici iletişim belirli bir süre zarfında bireylerin ruhsal ve fiziki durumlarında bozulmalara sebebiyet vermekte bu da gerek örgüt gerekse de birey bakımından olumsuz neticeler meydana getirmektedir (Eginli ve Bitirim, 2010, s. 45).

Mobbingin sahnelendiği çalışma ortamları savaş alanına ve kullanılan silah da mobbing davranışlarına benzetilmektedir. İşyerinde yaşanan bu savaşın mağduru ise oldukça yoğun psikolojik hastalıklarla mücadele etmek zorunda kalarak; düşük performans göstermekte, işe devam etmek istememekte ve nihayetinde işten ayrılmak zorunda kalması söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla mobbing kavramının ne olduğu iyi bilinmeli ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınması önem taşımaktadır (Göktürk ve Bulut, 2012, s. 66).

Bununla birlikte örgütlerin yönetim faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için benimsemeleri gereken kurallara ne ölçüde etik yaklaşıkları da önem taşımaktadır. Personele ayrımcılık yapılan tarafsız ve eşit davranılmayan bir bakış açısı, kabiliyete ve deneyime değer verilmemesi, başarımların değerlendirilmelerinin objektif bir şekilde

gerçekleştirilmemesi, personelin kararlara katılımının sağlandığı bir yapı oluşturulamaması gibi etmenler zaman içerisinde yerini yağcılık gibi diğer etik olmayan davranışlara bırakmaktadır. Bu durum sonucu da örgüt içerisinde cezasız kalabilen tehditkâr mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır (Tetik, 2010, s. 87).

2.4.Mobbing Davranışının Evreleri

İşyerinde mobbing saldırıları hemen gerçekleşmemekte, birtakım evreleri tamamladıktan sonra mobbing olarak karakterize edilmektedir. Leymann, mobbing sürecinin genellikle dört aşamada gerçekleştiğini ifade etmektedir (Constantinescu, 2014, s. 498).

Mobbing sürecinin *ilk aşamasında* tüm örgütlerde mevcut olan kısa süreli çatışmalar yaşanmaktadır. *İkinci aşamada*, mobbingin oluşumunu tetikleyebilecek unsurlar devreye girmekte ve çatışmalar yerini alay etme, iftira atma şeklinde kendini gösteren bireye zarar verici nitelikteki düzenli ve sistematik davranışlara bırakmaktadır. *Üçüncü aşamada* ise; yönetimin mağdura yönelik önyargıları devralma eğilimi ortaya çıkmaktadır. *Dördüncü aşamada*, birey sosyal yalnızlığa itilerek dışlanmakta ve süreç bireyin işyerinden kovulmasıyla birlikte son bulmaktadır (Leymann, 1990, s. 121-122; Constantinescu, 2014, s. 498).

Ancak Harald Ege (2000) mobbingin istikrarlı değil, aksine sürekli gelişen bir süreç olduğu düşüncesinden hareketle Leymann'ın mobbing aşamalarını revize ederek konuyu bir model üzerinden değerlendirmektedir. Söz konusu bu aşamalar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013, s. 710-711):

Sıfır Durumu: Ön aşama olarak nitelenen bu aşamada yaşanan çatışmalar normal ve kabul edilebilir düzeyde olmakla birlikte henüz kişiye zarar vermeye yönelik davranışlar gözlenmemektedir.

Birinci Aşama: Bu aşamada normal ve kabul edilebilir düzeydeki genel çatışmalar yalnızca hedeflenen bir kişiye yönlendirilmektedir. Çatışmalar özel bir mesele haline gelmekte ve mağdura zarar vermeye yönelik davranışlar belirlemektedir.

İkinci Aşama: Mağdurun rahatsız olmaya başladığı, öfke ve endişe duyduğu bu aşamada henüz psikosomatik belirtiler ya da çeşitli hastalıklar görülme de mobbing ortaya çıkmaktadır. Mağdurun çalışanlarla arasındaki ilişkiler kötüye gitmekte ve bu durumu sorgulamaya başlamaktadır.

Üçüncü Aşama: İlk psikosomatik belirtilerin görüldüğü bu aşamada mağdur uzun süreli olabilecek bazı sağlık sorunları yaşamaya başlamaktadır. Bu belirtiler arasında uykusuzluk, sindirim problemleri ve güvensizlik hissi yer almaktadır.

Dördüncü Aşama: İnsan kaynakları yönetimindeki suistimaller ve hatalar nedeniyle mobbing teşvik edilerek örgüt içerisinde meşrulaştırılması sağlanmaktadır. Bu aşamada uykusuzluk ve depresyon ilerlemekte, mağdur artık çalışma ortamında bulunmak istememektedir.

Beşinci Aşama: Bu aşamada bireyin genel sağlık durumu kötüleşmekte ve kendisini çaresiz hissetmektedir. Mağdur artık tam anlamıyla bir depresyon içerisinde bulunmakta, uyuyamamaktadır. Dolayısıyla birey psikolojik yardım almaya başlamaktadır.

Altıncı Aşama: Mobbing süreci mağdurun işten çıkarılması ya da istifa etmesi, erken emekliliğin istenmesi, mağdurun saplantılı takıntılar geliştirmesi ve hatta intihar etmesiyle sonuçlanmaktadır.

2.5.Mobbing Davranışları Tipolojisi

Heinz Leymann tarafından oluşturulan ve bugün mobbinge yönelik pek çok çalışmada ölçek işlevi de gören mobbing tipolojisi, hangi davranışların mobbing olarak değerlendirilmesi hususunda önemli bir rol oynamaktadır (Çögenli ve Döner, 2015, s. 30).

Leymann (Leymann, 1996, s.170)'a göre 45 mobbing davranışını 5 kategoride incelemek mümkündür. Bunlar;

1. Bireyin kendisini gösterme ve yeterli düzeyde iletişim kurmasına yönelik saldırılar,
2. Bireyin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar,
3. Bireyin itibarına yönelik saldırılar,
4. Bireyin mesleki durumuna yönelik saldırılar,
5. Bireyin fiziksel sağlığına yönelik saldırılardır.

Kategori 1: Bireyin kendisini gösterme ve yeterli düzeyde iletişim kurmasına yönelik saldırılar;

- Örgüt içerisinde kendinizi gösterme fırsatlarınız üstünüz tarafından engellenir,
- Örgüt içinde iletişiminiz sürekli olarak kısıtlanır,
- Çalışma arkadaşlarınız tarafından sürekli engellenirsiniz,

- Örgüt içinde yüksek sesle azarlanırsınız,
- Yaptığınız işler sürekli olarak eleştiri alır,
- Özel hayatınız hakkında da eleştiriler alırsınız,
- Size telefon aracılığı ile de rahatsızlık verilir,
- Sözlü tehditler alırsınız,
- Yazılı tehditler alırsınız,
- İletişiminiz bakış ve jestlerle reddedilir,
- Çeşitli imalar sayesinde iletişiminiz reddedilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 1999, s. 36).

Kategori 2: Bireyin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar;

- Etrafınızdaki kişiler sizinle konuşmazlar,
- Hiç kimseyle konuşamazsınız, başkalarına erişiminiz engellenir,
- Başkalarından ayrı bir çalışma alanına yerleştirilirsiniz,
- Aynı işi yaptığınız kişilerin sizinle olan iletişimi engellenir,
- İşyerinde görmezden gelinirsiniz (İbicioğlu, Çiftçi ve Derya, 2009, s. 29).

Kategori 3: Bireyin itibarına yönelik saldırılar;

- Hakkınızda aslı olmayan dedikodular üretilir,
- Arkanızdan kötü konuşmalar gerçekleştirilir,
- Komik duruma düşürölmeniz sağlanır,
- Sanki bir akıl hastasıymışsınız tavrı takınılır,
- Psikolojik tedavi görmeniz için zorlanırsınız,
- Jestleriniz, ses tonunuz ve yürüyüşünüz taklit edilir,
- Herhangi bir kusurunuz ile dalga geçilir,
- Özel hayatınızla alay edilir,
- Siyasi ve dini fikirlerinizle dalga geçilir,
- Kararlarınız daima sorgulanır,
- Sizi küçük düşürmeye yönelik lakap takılır,
- Gayretinize ve başarılarınıza önem verilmez,
- Milliyetiniz alay konusu olur (Alcan vd., 2013, s. 225).

Kategori 4: Bireyin mesleki durumuna yönelik saldırılar;

- Size özel işler verilmez,

- Verilen görevler sınırlandırılır,
- Sizden anlamı olmayan görevleri yerine getirmeniz beklenir,
- Kapasitenizin altında olan işleri yerine getirmeniz istenir,
- Size daima yeni işler verilir,
- Onurunuzu zedeleyecek türden görevler verilir,
- Meydana gelen zararların faturası size kesilir,
- Evinize ya da işyerinize zarar verilir (Cemaloğlu, 2007, s. 119).

Kategori 5: Bireyin fiziksel sağlığına yönelik saldırılar;

- Fiziki anlamda zor bir işi yapmaya mecbur bırakılırsınız,
- Fiziki şiddete uğrayacağınıza yönelik tehditler alırsınız,
- Size etki derecesi düşük bir şiddetle gözdağı verilir,
- Size fiziki anlamda zarar verilir,
- Cinsel tacize maruz kalırsınız (Temizel, 2013, s. 209).

2.6.Mobbing ve Stres

Pek çok araştırma, mobbingin iş yerinde aşırı bir stres kaynağı olarak görülmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Zapf ve Einarsen (2005) mobbingi “aşırı derecedeki stres durumu” olarak tanımlayarak, uzun süre olumsuz davranışlara maruz kalan çalışanlar için bu durumun şiddetli bir stres faktörü olduğunun altını çizmektedir (Zapf ve Einarsen, 2005, s. 239-254). Yaman (2015, s. 10)’a göre de mobbingin stres üstünde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Ancak bazı çalışmalar, iş yerindeki stres ile mobbing arasındaki ayrımın tam olarak ortaya konulması hususunda yeterli kanıtların bulunmadığını ileri sürmektedir (Pranjić vd., 2006, s. 757-758). Nitekim Kirel (2008, s. 17)’e göre de mobbingin, iş yeri stresinin bir kaynağı mı yoksa sonucu mu olduğu konusundaki belirsizlik mevcudiyetini sürdürmektedir. Yazar, çalışanların her iki olguya gösterdikleri tepkilerin benzer olduğunu ifade etmekle birlikte; mobbing sürecinde ve sonucunda tek bir kişinin olumsuz yönde etkileniyor oluşunun mobbingi diğer iş yeri stresörlerinden ayıran önemli bir nokta olduğunu belirtmektedir.

2.7.Mobbing ve Çatışma

İş yerinde çözümlenemeyen çatışmalar, çalışanın işi bırakması ya da işten çıkarılmasıyla son bulan mobbing aşamalarının anahtarı niteliğini taşımaktadır

(Shallcross, Ramsay ve Barker, 2013, s. 208). Her çalışma ortamı bir şekilde çözüme kavuşturulan, önemli ya da önemsiz çatışmalara sahne olmaktadır. Ancak mobbing “yıkıcı bir iş yeri çatışmasıdır” ve mağdura kasıtlı olarak düşmanca bir iş yeri yaratmak üzere yönlendirilmektedir (Hecker, 2007, s. 439-440).

Mobbing; etik dışı, üretkenlik karşıtı davranışlardan oluşmakta ve bu nedenlerden dolayı normal çatışmalardan farklılaşmaktadır (Cassitto vd., 2003, s. 15). Tablo 2.3 iş yerinde yaşanan sağlıklı çatışmalar ile mobbing arasındaki farklılıkları göstermektedir.

Tablo 2.3. *Sağlıklı çatışmalar ve mobbing arasındaki farklılıklar (Cassitto vd., 2003, s. 15)*

Sağlıklı Çatışmalar	Mobbing
Net görevler ve roller	Belirsiz roller
İşbirliğine dayalı ilişkiler	İşbirliğine dayalı olmayan ilişkiler/boykot
Paylaşılan ortak hedefler	Öngörü yoksunluğu
Açık kişilerarası ilişkiler	Belirsiz kişilerarası ilişkiler
Sağlıklı örgüt yapısı	Örgütsel kusurlar
Nadiren çıkan çatışmalar ve yüzleşme	Sistematik ve uzun süreli etik dışı davranışlar
Açık çatışmalar ve tartışma	Örtük davranışlar ve çatışmanın reddedilmesi
Basit ve doğrudan iletişim	İmalı ve dolaylı iletişim

İş yerindeki çatışma olayları, şiddeti ve süresi mobbinge önemli ölçüde ilişki içerisinde bulunmaktadır. Söz gelimi bazı yöneticiler sahip oldukları gücü astlarına mobbing yaparak gösterme eğilimindedir. Özellikle yüksek düzeydeki görev çatışmaları da mobbingin güçlü bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çalışanların çatışmalara karşı gösterdikleri tepkiler, mobbingin şekillenmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır (Ayoko, Callan ve Härtel, 2003, s. 298).

Bu bakımdan iş yerindeki kişilerarası çatışmalar ve mobbingin farklı ancak ilişkili yapılar olduğu unutulmamalıdır. Yöneticiler çatışmalar karşısında aktif bir yönetim tarzı belirleyerek sorunları çözme yoluna gitmeli ve sürecin mobbing aşamasına ulaşmasına engel olmalıdır (Leon-Perez vd., 2015, s. 257-258).

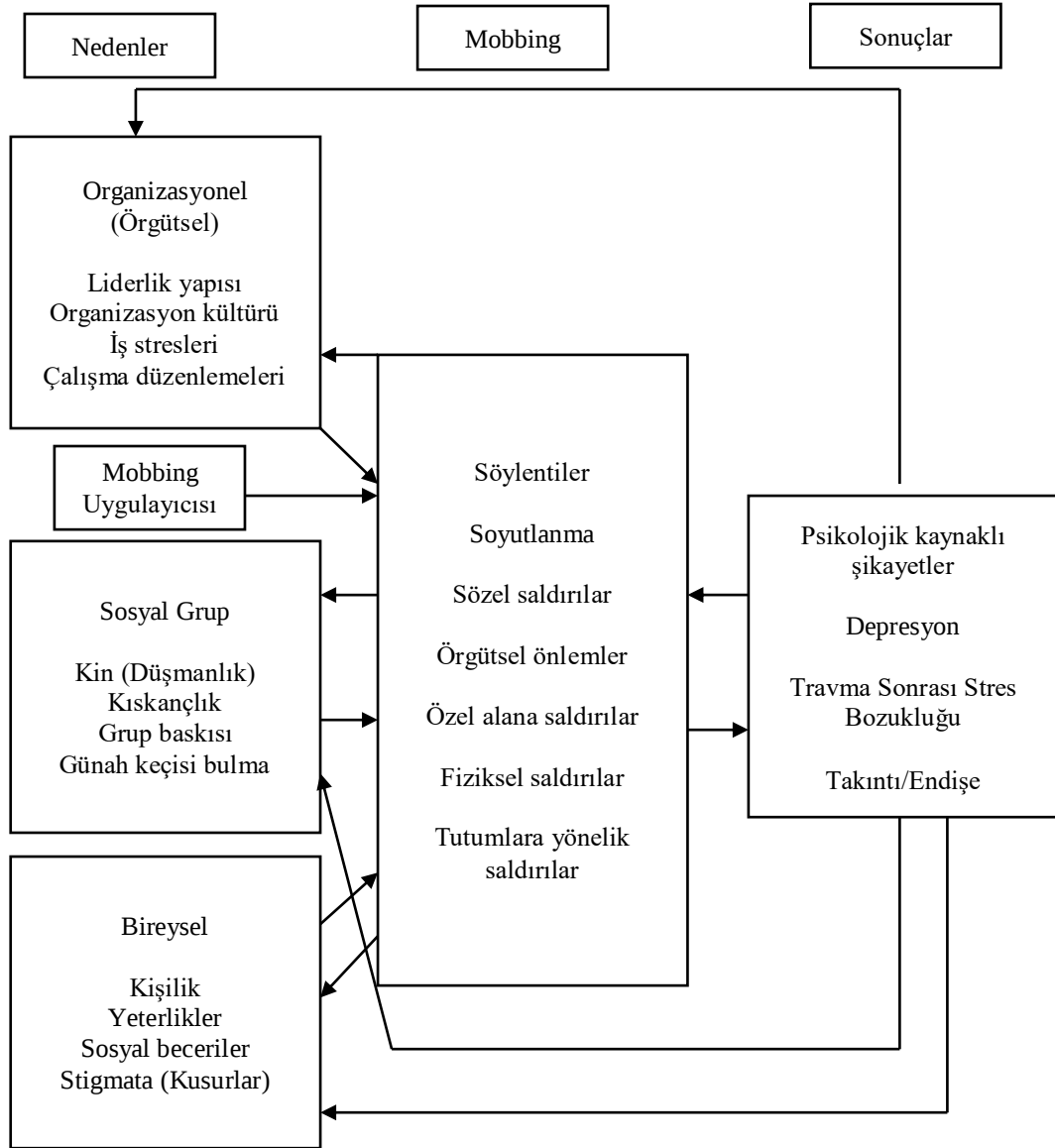
2.8.İşyerinde Mobbing Davranışının Nedenleri ve Sonuçları

İş yaşamındaki en temel sorunlardan biri kişilerin karşılaştıkları saldırılar ve bu saldırıların sonucunda meydana gelen mağduriyet olgusudur. En temel anlatımla mağduriyet; kaynağı belli bir gönderici tarafından kesintisiz, sistemli, sözlü ya da fiziki

temas şeklinde gerçekleştirilen kaba ve olumsuz muamele sonucu bireyin idrak ettiği psikolojik buhran şeklinde ifade edilmekte; bu davranışlar kişilerde uykusuzluk ve yeme bozuklukları gibi ruhsal ve fiziksel problemlere neden olmaktadır (Gül, 2010, s. 97).

Örgütlerde mağduriyet yaratıcı saldırgan davranışlar şeklinde kendisini gösteren mobbing olgusunun meydana gelmesinde birtakım nedenler bulunmakta; bu nedenler de bazı sonuçları beraberinde getirmektedir.

Şekil 2.1’de mobbing nedenleri ve sonuçları yer almakta ve görselin sol tarafı mobbinge neden olan bireysel, örgütsel ve sosyal faktörlerden oluşmaktadır. Mobbinge neden olan saldırgan (mobbing uygulayıcısı) olabileceği gibi; sosyal ve örgütsel etmenlerin de etkili olduğu görülmektedir (Zapf, 1999, s. 71-72).



Şekil 2 1. Mobbingin nedenleri ve sonuçları (Zapf, 1999, s. 71).

2.8.1. Mobbing Davranışının Bireysel Nedenleri

Mobbing davranışının ortaya çıkmasındaki bireysel nedenlerden biri saldırıya uğrayan (mağdur) ve saldırıyı gerçekleştiren (saldırgan) tarafın sahip olduğu kişilik özellikleridir ve olayın devamlılığı ile tekrarlanma derecesi bakımından önem taşımaktadır. Söz gelimi bazı bireyler olaylardan çabuk etkilenen ve kırılgan bir kişiliğe sahipken; bazıları da bir başkasına göre daha kolay sinirlenen ve mobbing davranışları sergileyebilecek bir kişilik yapısına sahip olmaktadır (Özen, 2007, s. 12).

Mobbinge maruz kalan bireylerin kişiliklerini inceleyen araştırmalar, bu kişilerin örgüt içindeki çatışmalardan kaçınan, hakkını gözetemeyen, kötü niyetli olmayan ve dürüst kişiler olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu kişilerin çalışma arkadaşlarına nazaran daha az sosyal yetenekleri ellerinde bulundurmaları nedeniyle mobbinge maruz kalma ihtimalleri yüksek görülmektedir. Bununla birlikte gerçekleştirilen bazı çalışmalar ise; mobbing mağdurlarının çoğunlukla dürüst, birilerine kendisini beğendirme amacı gütmeyen, bireylerden ziyade fikirlerle ilgili olmayı seven kişiler oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011, s. 11-12).

Saldırgan tarafın, kişi ve olaylara karşı toleransı olmayan, ön yargılı, bir başkasının zor durumda kalmasından hoşlanan, kendisini beğenmiş, narsist, kıskanç, nevrotik, iki yüzlü ve takıntılı kişilikler olmasına karşın; mobbing davranışına maruz kalan kişilerin ise; başarı odaklı, üstün nitelikli, yenilikçi, özgür ruhlu, işine ve mensubu olduğu örgüte bağlılık duygusunun yüksek bireyler olmaları mobbing davranışının ortaya çıkmasındaki bir başka bireysel neden olarak gösterilmektedir (Mercanlıoğlu, 2010, s. 39-40).

Mobbing davranışının ortaya çıkması (Leymann, 1993, s. 35; Tınaz, 2006c, s. 79-92) çeşitli nedenlerle farklılık gösterebilmektedir. Bunlar:

- 1) Bireyi grup kurallarını onaylamaya zorlamak: Kısaca “grup kurallarına uymayan gider” düşüncesini ifade etmektedir.
- 2) Düşmanlığı bir eğlence aracı olarak görmek: Saldırganlar kendilerinden daha güçlü rakiplerini yenebilmek için statüleri fark etmeksizin ne gerekiyorsa onu yaparlar.
- 3) Yalnızca haz almak: Sadist ruhlu saldırganlar eziyet etmekten keyif alırlar. Amaç sadece mağdurdan kurtulmak olmayabilir.

- 4) Bazen bir sıkıntı giderme aracı: Saldırganların rutin işlerin gerçekleştirildiği ortamlarda tekdüzelikten kurtulmak için mobbing davranışları sergileyebilirler.
- 5) Ön yargıları sağlamlaştırmak: Bazı bireyler farklı etnik, din ya da sosyal gruba ait kişilerden hoşlanmazlar.
- 6) İmtiyazlı olduklarını düşünmek: Bazı saldırganlar örgüt içindeki statüleri gereği bir başkasına her istediğini yapma hakkına sahip olduklarına inanırlar.
- 7) Sahip olamadıklarının hırsını çıkarmak: Birey mutlu değilse diğerlerinin de mutlu olmasını istemez. Kıskançlık, büyük amaçlar ve rekabet potansiyel mobbing unsurları arasında yer almaktadır.
- 8) Bencillik: Kimi bireyler kendi hatalarından çok karşısındaki bireyin hatalarına odaklıdırlar. Başkalarının eksikliklerinden faydalanıp kişisel amaçlarına ulaşmayı beklerler ve duygusal zekâdan mahrumdurlar.

2.8.2. Mobbing Davranışının Bireysel Sonuçları

Mobbing davranışının ortaya çıkması, taraflar arasında birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmekte ve bu olumsuz sonuçların meydana gelmesinde en temel aktörler olan saldırganlar en az etkilenen taraf olmaktadır (Ertürk, 2013, s. 160).

Mobbing davranışını başlatan saldırganlar bu davranışlarının neticeleriyle alakadar olmazlar. Onlar için gerek mağdur gerekse de örgütsel neticelerden çok kendi kişisel sonuçları önem taşımaktadır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, s. 234).

Mobbing ile ilgili yapılan çalışmalar, mobbing davranışlarıyla karşı karşıya kalan bireylerin iş yerinde yüksek seviyede stres yaşadıklarını ve psikolojik olarak yıprandıklarını ortaya koymaktadır (Hauge, Skogstad ve Einarsen, 2010, s. 2). Mobbingin iş yerinde ortaya çıkardığı sonuçlardan bir diğeri de güdülenme problemleri ve işe karşı yoğunlaşmada yaşanan sorunlardır (Notelaers vd., 2006, s. 297). Bu bağlamda gerek mobbing davranışlarına maruz kalanların gerekse de mobbing tanıklarının işe karşı olan tatmin duyguları eksilmekte (Väänänen-Vartia, 2002, s. 41-42) ve performansları azalmaktadır (Jelic-Josipovic, Stoini ve Celić-Bunikić, 2005, s. 347).

Leymann (1990, s. 122) mobbingin bireylerde önemli fiziksel, sosyal ve psikosomatik sonuçlara neden olduğunu belirtmektedir. Söz konusu etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sosyal: Mobbing sonunda birey kendisini sosyal açıdan dışlanmış, çalışma isteği tükenmiş ve uyumsuz olarak hissetmektedir.

- Sosyo-Psikolojik: Sosyal durumlarda meydana gelen olumsuzluklar, bireyin mobbing davranışı ile başa çıkma kaynaklarının azalması sonucunu ortaya çıkartmaktadır.
- Psikolojik ve Fizyolojik: Birey kendisini tamamen umutsuz ve çaresiz hissetmektedir. Yasal çözüm bulamaması sonucunda da birey büyük bir öfke hissine kapılmaktadır. Buna bağlı olarak bağışıklık sistemi bozulmaya başlamakta, depresyona sürüklenmekte ve hatta intiharı düşünme noktasına gelmektedir

Araştırmalar, mobbing davranışına maruz kalan bireylerin uyku eksikliği, dikkat dağınıklığı, ruhsal problemler ve melankoli gibi sonuçlarla karşılaştıklarını göstermektedir (Cooper, Hoel ve Faragher, 2004, s. 368).

Mobbing davranışının etkilerinin iş yeri dışında da devam etmesi, mobbinge maruz kalan bireyin fiziki anlamda ciddi sağlık problemleriyle karşılaşmasına sebep olmaktadır (Avcı ve Kaya, 2013, s. 8). Buna göre kurbanın azımsanmayacak ölçüde Travma Sonrası Stres Bozukluğu [TSSB] yaşadığı belirtilmektedir (Leymann ve Gustaffson, 1996, s. 262-270). TSSB'na sahip olan bireylerin ise iş yeri dışında da gittikçe kızgın ve agresif bireyler oldukları söylenmektedir (Hartig ve Frosch, 2006, s. 4).

2.8.3. Mobbing Davranışının Organizasyonel (Örgütsel) Nedenleri

Çimen ve Saç (2017, s. 187) mobbingin örgütsel nedenlerini örgütün yarattığı nedenler ve örgütün çevresinin yarattığı nedenler olmak üzere iki başlık altında ele almaktadır. Gereğinden fazla kontrolsüz ve kuralsız çalışma ortamı, fazla hiyerarşik ve kurallara dayalı çalışma ortamı, kötü liderlik, çalışma ortamında oluşan değişimler, adalet eksikliği, rol karmaşası ve çatışmaları örgütün yarattığı nedenler arasında yer alırken; globalleşmesinin yarattığı endişe, otomasyonun artması, artan iş yükü ve buna bağlı olarak işletme içerisinde geçirilen sürenin artması gibi etmenler örgüt çevresinin yarattığı nedenler arasında yer almaktadır.

Kırel (2007, s. 331) ise; örgütlerde mobbing davranışını ortaya çıkaran örgüt kaynaklı nedenleri;

- Üst yönetimin mobbinge karşı olan ilgisizliği,
- Mobbingi benimseyen bir örgüt kültürünün meydana getirilememesi,
- Personele gereken kıymetin verilmemesi,
- Güçlü etik değerlerin yokluğu,

- İletişim zayıflığı,
- Tahripkâr rekabet şeklinde sıralamaktadır.

Örgüt içerisinde kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışları belirleyen unsurlar örgütsel iklim ve kültürdür. Örgüt kültürünün optimal seviyede olmadığı çalışma ortamlarında işgörenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinin ve ilişkilerinin etkili olmadığı tespit edilmiştir. Örgütü yönetme gücünü elinde bulunduran kişilerin adil ve hakkaniyetli davranışlar gösterememesi mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gül, 2009, s. 517). Ayrıca çalışanlar arasındaki potansiyel farklılık düzeyleri örgüt içerisinde ortak davranış normlarının geliştirilmesini sorunlu bir hale getirerek mobbing davranışı için uygun bir ortam yaratabilmektedir (Harvey, Treadway ve Heames, 2007, s. 2579). Dolayısıyla iş yerinde tüm çalışanların farklılıklarına saygı duyulduğu ve değer gördüğü bir davranış normu geliştirmek, mobbing davranışlarının görülme olasılığını azaltmaktadır (MacIntosh, 2006, s. 676).

Bazı çalışmalar ise; ödüllendirme düzeninin örgüt içerisinde mobbinge neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin ücretlendirme bireyin belirli düzeydeki başarısına göre yapılıyor ise, birey çalışma arkadaşına mobbing davranışını uygulayarak bir üstünlük sağlama yolunu seçebilmektedir. Meslektaşının performansını bozmaya yönelik olarak gerçekleştirilen mobbing; başarının yükseltilmesi açısından da değerlendirilebilmektedir (Akgeyik vd., 2009, s. 117).

2.8.4. Mobbing Davranışının Organizasyonel (Örgütsel) Sonuçları

Mobbing davranışlarının görüldüğü örgütlerde; çalışanların örgütsel sadakatlerinin azaldığı, işi bırakmayı düşündükleri ve bu durumun sonucunda personel devir hızının yükseldiği bilinmektedir (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014, s. 64).

Çalışanların işyerinde gerçekleştirilen mobbing davranışlarına maruz kalması bireylerin örgütsel bağlılıklarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca mobbing davranışları örgütlerin müşteri ve itibar kaybına uğramalarına neden olmaktadır. Bazı çalışmalar ise örgütlerde mobbing ile iş performansı ve iş stresi arasında pozitif anlamda bir bağ olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla mobbing, örgüt başarısını bununla birlikte kişilerin refah seviyelerini de negatif yönde etkilemektedir (Demir ve Çavuş, 2009, s. 21; Akar, Anafarta ve Sarvan, 2011, s. 181; Karahan ve Yılmaz, 2014, s. 5710).

İş yerinde önemsiz olarak görülen, dikkate alınmayan mobbing olgusunun bireyin sadece işini kaybetmesiyle sonuçlanacağı düşüncesi büyük bir yanıltan ibaret olmakla birlikte; yukarıda bahsedildiği üzere örgütsel bağlılık ve iş doyumunda azalmalar meydana getireceği göz ardı edilmemelidir. Mobbing mağduru işgören örgüt içerisindeki saldırgan davranışlarla ne kadar mücadele ederse, bundan örgütün etkilenme derecesi de o ölçüde artacaktır. Mobbing davranışlarının örgütlere yüklediği ekonomik maliyetler arasında; nitelikli yetişmiş işgücünün işten ayrılması ve buna bağlı olarak yeni işgücü aramanın oluşturduğu maliyet, hastalığa bağlı izinlerin artması, işletme performansının düşmesi, hukuki prosedürler ve mahkeme masrafları ve işgörene yapılan tazminat ödemeleri yer almaktadır (Özdemir ve Açıkgöz, 2007, s. 914).

2.8.5. Mobbing Davranışının Sosyal (Toplumsal) Nedenleri

21. yüzyıl sosyal dinamikler bakımından büyük değişimleri peşinde sürüklemektedir. Küreselleşme; bu sosyal değişim ve dönüşümde olumlu ya da olumsuz nedenleri bulunan kavramlardan biri olarak anılmakta ve toplumsal ilişkiler üzerinde karmaşık ve kapsamlı etkiler yaratmaktadır (İçli, 2001, s. 170).

Örgüt içindeki mobbing davranışlarının çıkış noktasını yalnızca olayın faillerine, kurbanlarına ya da tanıklarına indirgemek yanlış bir bakış açısı oluşturmakla birlikte; bu davranışlar bireyin ailesi, meslektaşları, çalışma ortamı özetle kurban ile dolaylı veya doğrudan etkileşimde bulunan tüm grupları etkilemektedir. Bu anlamda mobbing toplumsal bir olaydır ve toplumsal farkındalığın yaratılması önem taşımaktadır (Aygün, 2012, s. 113).

Kök (2006, s. 440) çalışmasında kapitalizmin değiştirdiği yeni toplumsal öğelere vurgu yaparak bu unsurların duygusal ve fiziki anlamda tahribata yol açtığına dikkat çekmektedir. Söz konusu bu unsurlar:

- *Artan rekabet*: Bireylerin sınır tanımayan kazanma içgüdülerinin meydana getirdiği büyük balık küçük balığı yer felsefesinin yaygınlaşmasını ifade etmektedir.
- *Verimliliği artırmaya yönelik baskılar*: Kâr odaklı bakış açısının bireylerde iş yükünü artırarak, baskı yarattığını açıklamaktadır.
- *Egoist anlayışın yaygınlaşması*: Benmerkezciliğin artmasıyla birlikte kişilerin yalnızca kendi çıkarlarına yönelmesi mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır.

- *Aşırı bireysellik*: Kişinin sadece kendi davranışlarına yönelerek bir başkasına duyduğu hassasiyetin azalması mobbing davranışlarını artırmaktadır.
- *Ahlaki değer ve inanç kaybı*: Bireysel çıkarlar sonucu ahlaki değer ve inançları görmezlikten gelmek mobbingin artmasındaki en temel unsurlardan biridir.
- *Sürekli inovasyon ve değişim*: Statü ve hakların kaybında, yeniliğin kaçınılmaz olduğunu ileri sürerek kısa zaman aralıklarıyla anlam taşımayan değişiklikler meydana getirmek.

Kişilerin farklı yaş, cinsiyet ve etnik karakteristiklere sahip olmaları mobbing olgusunu tetikleyen toplumsal unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Yanı sıra kurumların ve toplumların otoriter yapılanmaları, toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında kadın-erkek ayrımının keskin çizgisi ve farklı cinsel yönelime sahip bireylerin sosyal ilişkiler bakımından dezavantajlı konumları mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır (Pehlivan, 2015, s. 76).

2.8.6. Mobbing Davranışının Sosyo-Ekonomik Sonuçları

Mobbing sonuçları bakımından fail ile kurban arasında kalmamakta; toplumsal yapıya ve ülke ekonomisine sonucu tahmin edilemeyecek boyutta önemli sonuçlar meydana getirmektedir.

Mobbing süreci sonunda bireyin duygusal anlamda tükenmişliği aile hayatında olumsuz izler bırakabilmekte; aile fertlerine de akseden psikolojik problemler tarafların boşanması ile sonuçlanabilmektedir (E.Ö. Aşkın ve U. Aşkın, 2018, s. 259-260).

Mobbing olgusunun topluma ve ülke ekonomisine etkileri Tablo 2.4’de gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Mobbing sonucu toplum ve ülke ekonomisi (Tınaz, 2006a, s. 26)

Mobbing Sonucu Toplum	Mobbing Sonucu Ülke Ekonomisi
Mesleğine ilişkin özel bilgilerini yitirmiş, psikolojik açıdan çökmüş kişilerden meydana gelen bir toplum	Artan sağlık harcamaları Artan sigorta masrafları
Mobbinge maruz kalan bireyin şiddete dönük davranışlar sergilemesi sonucu boşanmış ailelerin arttığı toplum	Beceri ve niteliklerin altında istihdamdan kaynaklanan vergi kayıpları Artan erken emeklilik oranı
Mutsuz kişiler ve ailelerden meydana gelen, çalışma sulhunun olmadığı bir çalışma hayatı.	İşsizlik

2.9.Mobbing Süreci İçinde Yer Alan Taraflar

Çalışma hayatındaki tüm bireyler, farklı rollerle mobbing süreci içerisinde yer almaya adaydırlar. Kendilerine has etkinlikleri ve özellikleri itibariyle bu rolleri oynayan ve birbirlerinden etkilenen üç grup bulunmaktadır. Mobbing süreci içinde rol alan bu gruba; mobbing uygulayanlar, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileri oluşturmaktadır (Tınaz, 2006a, 18-19).

2.9.1. Mobbing Uygulayanlar

Bazı kişiler, saldırganca davranışları bir iletişim biçimi olarak benimsemekte; duygusal yetersizlik ve güvensizlik gibi özelliklerinin farkında olup, onları gizleyebilme adına saldırganca davranışlar uygulama eğilimi göstermektedir. Saldırganca davranışların unutulmaması gereken bir başka sebebi ise; bireyin yaşamını tehdit eden akıl ve ruh rahatsızlıklarına bağlı gelişen davranışsal bozukluklardır (Pehlivan, 2015, 74).

Genel olarak çalışma hayatında kişiler mobbing uygulayıcısı rolüyle, mağdurların %81 oranında amiri, %14 oranında iş arkadaşı, %5 civarında da astı olarak yer almaktadır. Mobbing uygulayıcılarının, 35 ila 45 yaş arasında, eğitilmiş erkeklerden oluştuğu bilinmekle birlikte; kadın çalışanların da yönetici statüsüne sahip olduklarında birer

mobbing uygulayıcısı olduklarının altı çizilmektedir. Kadın mobbing uygulayıcılarının %84'ü hemcinslerine mobbing yaparken; erkek mobbing uygulayıcılarının ise, %69'unun kadınlara mobbing davranışlarını gerçekleştirdikleri belirtilmektedir (Arpacıoğlu, 2005).

Mobbing davranışı uygulayanlar genellikle kendilerinin sahip olduğu eksik yönlerini, güvensizliklerini ve korkularını, diğer bireyleri küçük düşürmek suretiyle karşılamaya çalışan kişilerden oluşmaktadır. Aynı zamanda bu bireyler, ikiyüzlü, kıskanç, farklılıklara karşı tahammülü olmayan, oldukça denetleyici ve kendisini üstün görme eğiliminde olan kişilerdir. Sahip oldukları yetersizlik duygusunu yenebilmek adına hedefte yer alan mağdurların zor durumlarıyla alay etmektedirler (Baltaş, 2003'ten aktaran Cemaloğlu, 2007, s. 118).

Yapılan çalışmalarda, birtakım kişilik özelliklerine sahip bireylerin mobbing uygulayıcısı olmaya daha yakın oldukları ve bu kişiliğin şiddete yönelmede belirleyici unsurlar meydana getirdiği aktarılmaktadır. Araştırmacılar, mobbing uygulayıcılarının özelliklerini aşağıdaki bilgiler ışığında sınıflandırmışlardır (Tınaz, 2008'den aktaran Var, 2016, s. 9-10):

- *Hayal kırıklığına uğramış mobbing uygulayıcıları:* Hayatı boyunca başarısızlıklar, olumsuz deneyimler ile beklentilerini karşılayamayarak hayal kırıklıklarına uğramış bireyler bu problemleri başkasının da yaşaması arzusuyla, düşmanlık ve kıskançlık hisleriyle yaklaşım göstermektedirler. Bu anlamda yetersiz ve başarısız olmalarını tasarladıkları bireylere karşı mobbing sürecini başlatırlar.
- *Kıskanç mobbing uygulayıcıları:* Bireyin kendisinden daha üstün ya da işyerinde çok daha sevilen bir kimse olması durumunda beliren kıskançlık hissi, kişide davranış bozukluğu olduğu anlamına gelmektedir. Bu duyguya sahip bireyler kendilerini yalnız, güçsüz, değersiz ve mutsuz hissettiklerinden, çevresindekilerin de mutlu ve başarılı olmasını kabul edemeyerek mobbing sürecinin uygulayıcısı rolünde yer almaktadırlar.
- *İftiracı mobbing uygulayıcıları:* Bu mobbingçiler, kendisinden çok daha başarılı olan bir bireye daima kötülük yapma amacı taşıyan, fesat ve iftiracı saldırgan grubunda bulunmaktadır.
- *Megaloman mobbingçiler:* Kendisini en üstte ve ön planda tutan kişilerdir. Asıl olarak bu durum, onların kendilerine karşı olan güvensizliklerinden, nefret ve kıskançlık duygularını bastıramayışlarından meydana

gelmektedir. Kendilerinin uymadıkları kurallar koyarlar ve kontrolü daima ellerinde bulundurmaya gayret ederler.

- *Tesadüfî mobbing uygulayıcıları:* Meydana gelen bir tartışmada, rastlantısal bir biçimde üstünlük elde etmiş birinin, karşısındaki kişiyi sindirmek adına her şeyi yapmasıdır. Bu avantajını korumak amacıyla, rakiplerine daima saldırı hâlinindedir.
- *Pusudaki mobbing uygulayıcısı:* Aslında mobbing sürecinde saldırgandan ziyade; izleyici rolünde bulunan kişilerdir. Mobbing mağduruna herhangi bir destek vermemekle birlikte, hamle yapmak için fırsat kollaması, saldırganla aynı tarafta olduğu anlamına gelmektedir.
- *Saman altından su yürüten mobbing uygulayıcısı:* İyi huylu gibi görünmeye çalışan ancak daima gizli saklı kötülükler peşinde olan kişilerdir. Sevecen, arkadaşçıl ve iyi niyetli gibi görünmeye çalışsa da; mağdura karşı son derece kaba davranımlarda bulunmaktadır.
- *Yağcı mobbing uygulayıcıları:* Yöneticilerine karşı yaranma amacı güden ve yükselebilmek istekleri nedeniyle her şeyi yapabilecek olan kişilerdir.
- *Korkan mobbing uygulayıcıları:* Zeki, çalışkan ve başarılı bireyler, potansiyel bir yükselme engeli olduklarından dolayı korkak mobbing uygulayıcılarını paniğe sürükler.
- *Hırslı mobbingçi:* Kendi çizdikleri yolda ilerleyebilmek adına, yasa dışı olsun ya da olmasın; her engeli aşmaya istekli, hırs ve başarı odaklı kişilerdir. Başarıya giden yolda, davranışları önem taşımamaktadır.
- *Fevri davranan mobbingçi:* Bu kişiler, nefret, öfke gibi duygularını kontrol altında tutamazlar ve bunun acısını da çevresindekilerden çıkartmaktadırlar. İş ya da özel yaşamlarındaki sorunlarını kabullenemedikleri için başkalarına karşı saldırma eğilimleri bulunmakta; dolayısı ile de mimik ve davranışlarıyla bireyleri bezdirmektedirler.
- *Memnun olmayan mobbingçi:* Yapılan her işten memnuniyetsizlik duyan, eleştiren ve bahane bulan kişidir. Bu durum da bir süre sonra bireyler arasında huzursuzluk ve gerginlik yaratmaktadır.

2.9.2. Mobbing Mağdurları

Mobbing süreci içerisinde, çalışma ortamında ahlak dışı ve kötü davranışlara maruz bırakılan ya da maruz kalan kişiler; mağdur/hedef olarak adlandırılmaktadır.

Leymann, mobbing davranışlarına uğrayan çalışanın içinde bulunduğu durumun önemini anlayabilmesi adına; “Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir” söylemiyle mobbinge maruz kalan mağdurun, yaşadığı problemi idrak edebilmesinin gereğine vurgu yapmaktadır (Çögenli ve Asunakutlu, 2016, s. 19).

Genel itibariyle, çalışma yaşamında başarılı olduğu düşünülen kişiler, mesai arkadaşlarının ya da meslektaşlarının kendilerine yönelik olumsuz tutumlar (kıskançlık gibi) geliştirmesine yol açtıkları için, bu bireylerin mobbing hedefi olma tehlikesi fazladır. Ayrıca, çalışma yaşamında başarısız olan bireylerde; başarısızlığı, geçimsizliği ve yavaşlığıyla diğer çalışma arkadaşları tarafından kendilerine yönelik gerçekleştirilecek mobbing davranışlarına daha açık bir profil çizmektedir (Albar ve Ofluoğlu, 2017, s. 542).

Aşağıda belirtilen özelliklere sahip olan bireylerin, işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalabilecekleri belirtilmektedir (Torun, 2011, s. 5):

- 1) İşini oldukça iyi, hatta kusuruz yapanlar,
- 2) Çalışma ortamı ilişkileri pozitif olan ve iş arkadaşları tarafından sevilen,
- 3) Çalışma değerleri ve prensipleri güçlü ve bunlardan taviz vermeyen,
- 4) Güvenilir ve dürüst aynı zamanda çalıştığı kuruluşa sadakati yüksek olanlar,
- 5) Yaratıcı ve bağımsız olanlar,
- 6) Mobbing uygulayıcısının yeteneklerinden daha üstün niteliklere sahip olanlar.

Öte yandan bir başka araştırma bulguları da oldukça dikkat çekicidir. Kostev vd., (2014, s. 6) muhtemel mobbing mağdurlarının hastalık geçmişleri ile mobbing davranışlarına uğrama olasılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Araştırmacılara göre solunum, dolaşım ve sindirim sistemi, kas-iskelet sistemi gibi rahatsızlık geçmişi bulunan çalışanların mobbing mağduru olma riskleri artmaktadır.

2.9.3. Mobbing İzleyicileri

Çalışma yaşamında mobbing süreci içerisinde yer alan son grup ise; mobbing izleyicileridir.

Tınaz (2006a, s. 21-22) mobbing izleyicilerini davranışlarına göre şu şekilde gruplandırmaktadır;

- *Diplomatik İzleyici*: Mobbing süreci içerisinde sürekli olarak uzlaşmadan yana taraf olmakla birlikte; bu durum onların ya sevilen ya da nefret edilen kişiler olmasına yol açmaktadır. İleride kendilerinin de mobbing süreci içerisinde mağdur olarak yer almaları olasıdır.
- *Yardakçı İzleyici*: Saldırgana karşı sadakat duygusu yüksektir ancak bunun bilinmesini istememektedir.
- *Fazla İlgili İzleyici*: Bireylerin sorunlarına karşı oldukça ilgi duyan izleyici tipidir. Israrla bireylerin özel konularına ve alanlarına girmek ister. Bu durum, mağduru dahi ondan kaçmasına sebep olmaktadır.
- *Bir Şeye Karışmayan İzleyici*: Mobbing süreci içinde olup bitenlere doğrudan ya da dolaylı olarak karışmayan izleyici tipidir. Fikirlerini dile getirmezler ve ne saldırıya yardımcı olurlar ne de mağdura karşı duyarlı ve ilgilidirler.
- *İki Yüzlü Yılan İzleyici*: Herhangi bir şeye karışmıyor olarak görünse de; belirli bir düşünce ve görüş için çalışmaktadır. Bu izleyiciler nihayetinde saldırıya destek olurlar ya da kendilerinin de mobbinge maruz kalabilecekleri korkusuyla, mağdura yardımcı olmayı geri çevirirler.

2.10. Mobbing Davranış Türleri

İşyeri içinde uygulanan mobbing davranışları örgütsel kültür ve hiyerarşik yapılanmayla ilgili olarak örgüt içindeki güç dağılımının yönüne göre şekillenmektedir. Örgütsel ilişkiler ve düzenlemeler örgüt yapısını meydana getirmektedir. Örgüt yapısı dikey ve yatay olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Dikey yapılanma, örgüt içindeki kişi ile gruplarda sorumluluk ve yetkilerin yukarıdan aşağıya doğru biçimlendiği örgüt yapısını ifade ederken; yatay yapılanma ise, eşit sorumluluk ve yetkileri paylaşan ancak farklı işlevlere sahip olan departmanların meydana getirdiği ilişkileri açıklamaktadır. Dikey yapılanmada hiyerarşi yüksek iken; yatay yapılanmada hiyerarşi düşük olmaktadır. Kuşkusuz işyerinde meydana gelen mobbing olgusunu, örgüt içindeki yetki ve güç dağılımının yönü de şekillendirmektedir (Yücetürk, 2005’den aktaran Güler, 2012, s. 83).

Dikey ve yatay yapılanma şeklinde oluşturulan iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi, örgüt içindeki bireylerarası iletişimi de olumsuz olarak etkilemektedir. Hangi işten kimin sorumlu olduğuna ilişkin yaşanan karmaşa, emir-komuta akışındaki problemler, üretimdeki gecikmeler iletişimin bozulmasına ve işyerinde mobbing gibi

istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Mobbing davranışına uğrayan mağdur iletişim problemleri nedeniyle bu sorunları ilgili departmanlara iletemeyerek saklayacak ve süreç istifaya kadar uzanabilecektir (Acar ve Dündar, 2008, s. 114).

2.10.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Örgütlerde astın üstüne ya da üstün astına yönelik uyguladıkları mobbing davranışlarına dikey/hiyerarşik mobbing adı verilmektedir. Örgüt içerisindeki dikey mobbing üst kademelerden alt kademelere veya tersi bir şekilde alt kademelerden üst kademelere doğru bir yön izlemektedir (Yeni, 2013, s. 41). Örgüt içerisindeki dikey mobbing davranışları iki şekilde ortaya çıkmaktadır: Bunlar;

- Yukarıdan aşağıya doğru mobbing: Yöneticinin astına uyguladığı mobbing davranışlarını açıklarken;
- Aşağıdan yukarıya doğru mobbing: Sıklıkla gerçekleşmemekle birlikte astların birleşerek üstlerine yönelik gerçekleştirdikleri mobbing davranışlarını ifade etmektedir (Tutar, 2004, s. 106). İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru mobbing davranışlarının oluşması, otoritenin başarısızlığına işaret etmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003, s. 42).

Tınaz'a (2006b, s. 5-6) göre yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilen mobbing davranışlarının en yaygın nedenleri arasında şu unsurlar yer almaktadır:

- *Sosyal imajın tehdit edilmesi*: Yöneticisinden-üstünden daha başarılı ve daha fazla çalışan bir astın örgüt içinde yer almasıyla başlayan bir durumdur. Burada astın yöneticisi tarafından haince planlarla engellenmesi söz konusu olmaktadır. Asttan çok fazla iş istenmesi, yöneticisinin ast tarafından yapılan bir işi sahiplenmesi gibi durumlar örnek olarak gösterilebilmektedir.
- *Yaş farkı*: Yöneticiler, kendi pozisyonları bakımından tehdit oluşturan genç astlara yönelik olarak vazgeçilmez ve değerli olduklarını hissettirmek amacıyla mobbing uygulayabilmektedir. Tem tersi durumda ise; yönetici daha genç olmakla birlikte deneyimsizliğini ve açığını gizlemek amacıyla kendisinden daha yaşlı olan astına mobbing sürecini başlatabilmektedir.
- *Kayıрма*: Yönetici ya da ast, arkalarında bulundurdıkları güce güvenerek mobbing sürecini başlatabilmektedirler.

- *Politik nedenler:* Üst ve astın birbirlerine karşı sahip oldukları düşmanca ve zıt politik görüşler çalışma ortamında mobbing sürecinin başlamasına yol açmaktadır.

2.10.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Örgüt içerisinde eşit statüde olan bireylerin uyguladıkları mobbing davranışlarına yatay ya da fonksiyonel mobbing adı verilmektedir. Bu mobbing türünde, örgüt çalışanlarının birbirleri arasında fonksiyonel ilişkilerin bulunması önem taşımaktadır (Yeni, 2003, s. 42). Yöneticilerin de bu mobbing davranışlarına taraf olması, işyerinde mobbing kültürünün bir örgüt politikası haline gelmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla mağdur hem çalışma arkadaşları hem de yöneticiler ile uğraşmak zorunda bırakılmaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008, s. 207).

Fonksiyonel mobbing davranışlarının uygulanma nedenleri arasında ise şu unsurlar yer almaktadır (Tınaz, 2006b, s. 7-8):

- *Rekabet:* Çalışma hayatında rekabet tüm kültürlerde ve dünya üzerinde var olan bir kavramdır. Sosyo-psikolojik anlamda yapıcı bir gereksinim olan rekabetin yoğunluğu tüm bireylerde farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Rekabet duygusu bireyin öz benliğinde yer alan, kalıtımsal bir gereksinimdir ve kültüre ilişkin şartlanmalardan ne düzeyde etkiye uğradığını tahmin etmek güçtür. Fakat bireylerde yer alan rekabet duygusu, mevcut çevresel şartlarla daha çok tetiklenebilir ya da bastırılabilir. Bu aşamada önemli olan, bireyin rekabet duygusunu güçlendiren unsurlara yönelik duyduğu motivasyondur. Bazılarının iş hayatına yönelik başarı motivasyonu, bazılarının da bu başarıdan kaynaklanan sosyal hayatta sağlayacağı kazanımlara ilişkin duyulan motivasyon, potansiyel rakiplerine karşı mobbing uygulamalarına neden olmaktadır.
- *Farklı bir kentten veya bölgeden gelmiş olma:* Bireylerarası ilişkilerde gözlenen coğrafik bir peşin hüküm biçimidir. Böylesine gelişen bir ön yargı, bireylerin farklı bir ırka mensup olmalarından kaynaklanan ön yargılardan başka şekilde değerlendirilmelidir. İlk etapta hafif şakalar ile başlayan süreç daha sonra yerini rahatsızlık veren iğneleyici diyaloglara bırakmaktadır. Kişinin doğduğu veya geldiği bölgenin olumsuz tarafları sık sık konuşulur hale gelir ve kişi nihayetinde o bölge ya da kent ile özdeş duruma getirilir.

Kişinin belirli nedenlerle damgalanması, mobbing sürecinin ilk göstergesidir ve durdurulması oldukça güçtür. Mağdurun doğum yerini, konuşma tarzını, kültürünü değiştirmesine imkân yoktur. Dolayısı ile böylesine başlayan bir mobbing süreci, mağdurun işi bırakmasıyla sona erecektir.

- *İrkçilik*: Farklı bir kent veya bölgeden gelen kişiye yönlendiren mobbing davranışları başlarda bir oyun gibiyken; bireyin ırkından ortaya çıkan mobbing davranışlarında ise süreç en başından itibaren gerçek ve açık bir biçimde yönlendirilen tehdit edici davranımlara sahne olmaktadır. Birey sahip olduğu somatik hatları ve giyim kuşam tarzı gibi nedenlerle aşağılanmakta, yok sayılmakta ve nihayetinde de gruptan dışlanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE MOBBİNG DAVRANIŞIYLA İLİŞKİLENDİRİLEBİLECEK FAKTÖRLER

3.1. Demografik Farklılıklardan Doğan Ayrımcılık

Farklılıkların yönetiminin; her bir çalışanın barındırdığı cinsiyet, yaş ve ırk gibi farklılıkları görmezden gelip yok sayan “ayrımcılık” hareketine karşı geliştirilen bir yönetim anlayışı olduğundan çalışmanın bir önceki bölümünde bahsedilmişti (bkz. Farklılıkların Yönetimi’nin Tarihsel Gelişimi).

Dolayısıyla farklılıkların yönetimi girişimleri, önyargı ve buna bağlı gelişen ayrımcılık davranışlarının günümüz toplumunda önemli bir etken olduğuna işaret etmekle birlikte azınlıklara karşı yönlendirilen haksız davranışların önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Kaiser vd., 2013, s. 517).

Ayrımcılık ve mobbing kavramları, işgörenin istihdamını olumsuz yönde etkileyen, yıkıcı ve etik dışı davranışlardan oluşmakta ve bireyin kişilik haklarına büyük ölçüde zarar verici bir nitelik taşımaktadır (Türel ve Dolmacı, 2013, s. 88). Başka bir deyişle, örgüt içerisindeki kişi ya da gruplara karşı yönlendirilen mobbing davranışları, eşitlik ilkesinin doğasına uygun olmayan bir ayrımcılık hareketi olarak değerlendirilmektedir (Polat ve Pakiş, 2012, s. 215).

Çalışmanın bu bölümünde; cinsiyet, yaş ve ırk gibi demografik farklılıkların meydana getirdiği ayrımcılık olgusunun mobbing ile ilişkisi aktarılacaktır.

3.1.1. Cinsel Ayrımcılık

Cinsel ayrımcılık kavramı, 20. yüzyıldan itibaren örgüt literatürüne girerek, eşit koşullara sahip olan iki bireyin, bir diğerini cinsiyetinden dolayı farklı davranışlara maruz bırakmak suretiyle ekonomik ve sosyal açıdan etkilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Özkul ve Çarıkçı, 2010, s. 482; Çelik ve Altıntaş, 2017, s. 92).

Çalışma hayatında tüm olumsuz tutum ve davranışlara rağmen yer alma gayesinde olan kadın çalışanların, mobbing eylemlerine daha çok uğrayan taraf olmalarının temelinde ise; bu cinsel ayrımcılık düşüncesi yatmaktadır (Mahmutoğlu, 2017, s. 22). Bundan dolayıdır ki, konu önemini her geçen gün artırmakta ve Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü gibi organizasyonlar cinsel ayrımcılığa, özellikle de işgücü piyasasındaki kadınlara yönelik ayrımcılıkla mücadeleyle yönelik düzenlemeler geliştirmektedir (Zwiech, 2011, s. 49).

Kuşkusuz çalışanların cinsel ayrımcılık algılamaları, erkek ve kadın işgörenlerin birbirlerine yönelik farklı tutum ve davranışlar geliştirerek işyerinde kutuplaşmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Alparslan, Bozkurt ve Özgöz, 2015, s. 69).

Bilhassa kadınların annelik ve işgören rolleri arasına sıkıştığı, iş-aile ilişkilerinin desteklenmediği örgütlerde terfi olanaklarının kısıtlanması, düşük ücret verilmesi ve hatta işten çıkarılması şeklinde cinsel ayrımcılık davranışları görülmektedir (Stainback, Ratliff ve Roscigno, 2011, s. 1169).

Cinsel ayrımcılık temeli üzerine kurulan mobbing davranışları, anksiyete, depresyon gibi psikolojik hastalıkların yanı sıra; solunum güçlüğü, kalp rahatsızlıkları gibi fiziksel hastalıklara neden olmaktadır (Chrysafi vd., 2017, s. 693). Dolayısıyla farklılıkların yönetimi stratejilerine, çalışan destek programlarının dahil edilmesi, örgüt kültürü ve politikalarının ise; gruplar arasında adil ve eşit ilişkiler geliştirilmesindeki dönüşüme aracılık etmesi önem taşımaktadır (Chima, 1999, s. 74).

3.1.2. Yaş Ayrımcılığı

Demografik farklılıklardan doğan bir başka ayrımcılık şekli de yaş ayrımcılığıdır. Yaş itibariyle birey ya da grup bazında gerçekleştirilen davranış farklılıkları, cinsiyet ve ırk ayrımcılığında olduğu gibi çoğunlukla genelleştirilmiş düşünce yapısı ve önyargılar üstüne kurulmakta ve bireyin itibarına zarar vermektedir (Baybora, 2010, s. 38).

358 katılımcı üzerinde yürütülen bir çalışmada, katılımcıların %79,1'i, işgücü piyasasında yaş ayrımcılığına maruz kaldıklarını bildirmişlerdir (Dzieńdziora ve Pikiwicz, 2018, s. 133). Bu durum, çalışma yaşamında yaş ayrımcılığının varlığının önemini gözler önüne sermektedir.

Her ne kadar kadın ve erkek çalışanların benzer düzeyde yaş ayrımcılığı davranışlarına maruz kaldıkları (McCord vd., 2017, s. 144) belirtilmiş olsa dahi; yukarıda açıklanan cinsel ayrımcılığı oldukça şiddetli hisseden taraf olan kadın çalışanlar için, durumun yaş ayrımcılığında da değişmediği görülmektedir. Sonuçlar göstermektedir ki, iş yaşamında kadınlar, hemcinslerine kıyasla daha genç yaşta yaş ayrımcılığına uğramaktadırlar (Rego vd., 2018, s. 420).

1255 Alman çalışan üzerinden elde edilen bulgular, yaş ayrımcılığının bir stres faktörü olduğunu ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yaşlı çalışanların algıladıkları yaş ayrımcılığı ve örgütsel bağlılıkları, genç çalışanlara göre daha güçlü olmaktadır (Rabl ve Triana, 2013, s. 3604).

Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'nin 2000, 2005 ve 2010 verilerine göre yaş ayrımcılığı davranışlarından yalnızca yaşı ilerlemiş çalışanlar değil; genç çalışanlar da etkilenmektedir. Araştırmaya göre yaş ayrımcılığına maruz kalan 20 yaş altı çalışanların 2000 yılındaki oranı %8,1 iken bu oran 2005 yılında %8,6'ya 2010 yılında da %9'a yükselmiştir (Martin ve Matiaske, 2017, s. 237).

Konu mobbing açısından değerlendirildiği zaman; yaş ayrımcılığının işyerinde bir "ayrımcı mobbing" davranışı olarak nitelendirildiği ve kanunlarla yasaklandığı görülmektedir. Örneğin ABD'ndeki 1964 tarihli Medeni Haklar Yasası'nın 7. maddesi yaş ayrımcılığını mobbing davranışı olarak değerlendirmekte ve yasaklamaktadır (Griffith, Roberts ve Wakeham, 2016, s. 38; Hébert, 2017, s. 275).

185 çalışan üzerinde yapılan bir çalışma, mobbing algısının yaş gruplarıyla olan ilişkisine odaklanmıştır. Buna göre mobbingi algılama, 25 yaş altı ve 36 yaş üstü çalışanlarda yüksek düzeyde seyretmekte, buna karşılık 26 ile 30 yaş civarında azalma eğilimi göstermekte ve 31 ile 35 yaşında olan çalışanlarda ise en alt seviyeye gerilemektedir (Tutar ve Akbolat, 2012, s. 26).

Yaş ve mobbing ilişkili araştırmalara bakıldığında, özellikle Türkiye gibi ataerkil toplumlarda orta ve üzeri yaş gruplarının, kendilerine gösterilen itibara bağlı olarak mobbing davranışlarıyla nispeten düşük oranda karşılaştıkları gözlenmektedir (Özyer ve Orhan, 2012, s. 516). Saygınlık olgusunu konu dışı tutan bir diğer çalışma ise; yaşlı çalışanların işyerinde daha az mobbing davranışlarına maruz kalmalarının nedenini, işlerindeki deneyimleri ve uzmanlıklarına bağlı olarak mobbinge karşı geliştirdikleri direnç düzeyi ile ilişkilendirmektedir (Zsoldos, Mahmood ve Ebmeier, 2014, s. 88).

Sonuç olarak; farklılıkların yönetimi programlarına yapılan yatırımlar, çalışanların yaş ayrımcılığına ilişkin olumsuz algılarını azaltmaktadır. Ancak bu noktada, yöneticilerin, yaş farklılığından oluşan işgücünü yönetebilmek, böylesine bir farklılıktan kaynaklanan mobbing gibi arzu edilmeyen sonuçları önleyebilmek adına farkındalık ve davranış temelli eğitimlere katılmalarının gerektiği unutulmamalıdır (Kunze, Boehm ve Bruch, 2013, s. 435).

3.1.3. Irksal Ayrımcılık

Örgütsel yaşamın işlevselliğini bozan diğer bir ayrımcılık biçimi ırk ayrımcılığı ise; bireyin kontrolünde olmaksızın sahip olduğu ten rengi, dili, milliyeti, doğum yeri gibi özellikleri nedeniyle öz saygısını tehdit edici nitelikteki damgalanma şeklinde görülen davranışlar bütünüdür (Chen vd., 2010, s. 165; Özmen ve Erdem, 2018, s. 193).

ABD’nde tesafüdi örnekleme yöntemiyle seçilen ve işyerinde mobbing konusuyla açılan 45 davanın incelendiği araştırma sonuçları davaların üçte birinin (%35,6 ile) irksal ayrımcılıktan kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Martin ve LaVan, 2010, s. 185).

Güney Afrika’da gerçekleşen bir başka çalışma sonucu ise, siyahi çalışanların, diğer azınlık grubu üyelerine (Hintli, Beyaz gibi) göre en fazla mobbing davranışlarına uğrayan taraf olduklarını göstermektedir (Cunniff ve Mostert, 2012, s. 10). Benzer şekilde Finlandiya’da bir nakliye firmasında çalışan göçmenlere yönelik yapılan çalışma sonucu da etnik bir azınlık grubu olarak göçmenlerin yerlilere kıyasla işyerinde mobbing davranışlarıyla üç kat daha fazla karşı karşıya kaldıklarına işaret etmektedir (Bergbom, Vartia-Vaananen ve Kinnunen, 2015, s. 164).

Araştırmalar, ırkçılık ve ırk ayrımcılığının işyerinde çalışanlar arasında gerginliğı tırmandıran örgütsel bir stres faktörü olabileceğini vurgulamaktadır (Attell, Brown ve Treiber, 2017, s. 218). Bununla birlikte hissedilen ayrımcılık davranışlarının, kaygı ve düşmanlık gibi psikolojik rahatsızlık belirtileriyle pozitif ilişkili olduğı belirtilmektedir (Alamilla, Kim ve Lam, 2010, s. 64).

Diğer taraftan, örgüt ortamında ırkçılık karşıtı bir bakış açısı geliştirerek farklılıkları etkili yönetmek ve kültürel yetenekleri artırmanın yolu, tüm örgütsel değerlendirme yaklaşımlarını adil ve katılımcı bir zemin üzerine inşa etmekten geçmektedir (Trenerry ve Paradies, 2012, s. 22). Ayrıca, doğru bir şekilde tasarlanan ve uygulanan farklılıkların yönetimi uygulamaları, kadınlar ve ırksal azınlıklar gibi dezavantajlı grupların örgütsel yaşamda daha fazla temsil edilebilmelerine olanak sağlayan geniş bir istihdam eşitliğı stratejisinin önündeki engelleri kaldırmaktadır (Agócs ve Burr, 1996, s. 43).

3.2.Örgütsel Karakteristikler

Aşırı çalışma ve iş yükü, liderlik tarzı, iş güvensizliğı, yetki dağılımındaki dengesizlikler, iş sıradanlığı, statü, başarı ve rekabet odaklılık, gereğinden fazla bireysellik ve yüzeysel iş ilişkileri gibi örgüt kültürü ve iklimini şekillendiren örgütsel karakteristikler işyerinde mobbing davranışlarının meydana gelmesine uygun ortam hazırlamaktadır (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014, s. 130).

Bu bölümde örgütsel karakteristikler örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, etik iklim, insan kaynakları ve yetenek yönetimi alt başlıkları altında toplanmakta ve her birinin mobbing ile etkileşimi açıklanarak farklılıkların yönetimi anlayışıyla olan ilişkilerine değinilmektedir.

3.2.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, örgütsel faaliyetlerin kontrolünü ve bütünleştirilmesini sağlayan, çalışanların işe ilişkin rollerinin dağılımını düzenleyen yönetsel bir araç şeklinde tanımlanmaktadır (Demir ve Okan, 2009, s. 58-59).

Bazen ise işyerinde bir stres faktörü olarak değerlendirilen örgüt yapısı örgütsel iletişim kalıpları, yönetim tarzı ve kararlara katılım üzerinde durmaktadır (Colligan ve Higgins, 2006, s. 95).

Örgüt yapısına mobbing perspektifinden bakıldığında geleneksel örgüt yapılarından post-modern örgüt yapılarına geçişin mobbingin meydana gelmesinde kilit bir rol oynadığı görülmektedir. Çalışanların değişim için tasarlandıkları hatta zorlandıkları, bunun için sürekli eğitildikleri, pek çok alanda farklı yeteneklere sahip olmalarının beklendiği ve performans sistemleri ile bitmeyen bir yarış içerisinde bırakıldığı yapılarda çalışanlar birbirlerine karşı acımasız yaklaşımlar geliştirebilmektedir (Mc Carthy, 2000'den aktaran Altuntaş, 2010, s. 3001-3002).

Ayrıca yoğun hiyerarşik yapılanma, verimliliği ve iş disiplinini artırmak uğruna mobbingin aracı kılınması, etkisiz bir liderlik ve çatışma yönetimi, takım olma duygusunun oluşturulamaması, günah keçisi bulma anlayışını destekleyen kötü bir yönetim tarzına sahip örgütsel yapılar da mobbing ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Kehribar vd., 2017, s. 4).

Diğer taraftan yeniden yapılanma ve küçülme gibi örgüt yapısındaki değişimler işyerinde mobbing davranışlarının oluşumunu etkileyebilmektedir (Motsei ve Nkomo, 2016, s. 58).

Bu noktada Daniels ve Radebaugh (1998)'a göre farklılıklara hızlı bir şekilde entegre olmak isteyen örgüt yapıları aşağıdaki öğelere yer vermelidir (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, s. 202):

- Daha az formellik ve prosedür,
- Düşük hiyerarşi ve denetim,
- Yetki dağılımında ve merkezleşmede denge,
- İletişim kanallarının açıklığı ve kademelerdeki azlık.

Araştırmalar yaratıcı fikirlerin ve riskin desteklendiği, amaç ve hedeflerin açıkça belirlendiği, geri bildirimin etkin işlediği, iş birliğine dayalı katılımcı örgüt yapılarında çalışanların iş tatmininin yüksek; işi bırakma niyetlerinin de düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Çekmecioğlu, 2005, s. 37). Ayrıca örgütsel performansın da, farklılıkların yönetimi anlayışına destekleyici liderliğin ve çalışanların kararlara katılımının dahil edildiği kapsayıcı yapılarda artış gösterdiği aktarılmaktadır (Sabharwal1, 2014, s. 211). Buna karşın mobbinge uğrayan çalışanların ise örgütsel bağlılıklarının yanı sıra iş tatminlerinin azaldığı ve işi bırakma noktasına geldikleri ifade edilmektedir (Pelit ve Kılıç, 2012, s. 126).

Tüm bu bilgiler ışığında mobbing davranışlarının görülmeyeceği ya da minimize edileceği bir örgüt yapısı oluşturma noktasında yöneticilere büyük sorumluluklar düştüğü söylenebilir. Rol tanımlarının etkin bir şekilde belirlenmesi, ödül sistemleri ile karar alma süreçlerinin tüm örgütü kapsayacak şekilde düzenlenmesi ve çalışanların sahip oldukları farklılıklara hoşgörülü bir yaklaşımın sergilendiği örgütsel yapılar saygılı ilişkilerin ve etkileşimin temelini oluşturmaktadır (Meglich, 2011, s. 22-23).

3.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt çalışanları tarafından öğrenilen ve yeni çalışanlara da aktarılması sağlanan temel değerler, varsayımlar, normlar ve düşünceler bütünü olarak ifade edilmektedir (Daft, 2005’den aktaran Azanza, Moriano ve Molero, 2013, s. 46). Bir başka çalışma ise örgüt kültürünü; bir örgütün üyelerini diğer örgüt çalışanlarından ayıran zihnin ortak programlanması şeklinde açıklamaktadır (Abu-Jarad, Yusof ve Nikbin, 2010, s. 35).

Schein (1993) ise buzdağı metaforu ile örgüt kültürünü izah etmeye çalışmıştır. Buna göre çalışanlar tarafından türetilen törenler, semboller, hikâyeler, örgütsel dil, giyim stili gibi fiziki objeler örgütsel kültürün görünen yüzeyinde yer almaktadır. Örgütsel kültürün alt kısmını yani görünmeyen yüzeyini ise çalışanlara ışık tutma niteliği taşıyan değerler, inançlar ve normlar oluşturmaktadır (Öncül, Deniz ve İnce, 2016, s. 258-259).

Yapılan bir araştırma mobbinge maruz kalan çalışanların örgütsel dil, duygu ve beraberlik algısı geliştiremediklerini vurgulamaktadır (Yaman, 2010, s. 571). Ki bu durum örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen yüzeyinde yer alan unsurların mobbing davranışlarının oluşmasında itici bir güç teşkil ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmalar örgüt kültürünün, çalışma ortamında mobbing davranışlarının görülmesinin önemli bir nedeni olabileceğini göstermektedir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, s. 62). Safına ve Podgornaya (2014, s. 192)’a göre çalışanların %67’si mobbingi örgüt kültürüne bağlı örgütsel bir sorun olarak değerlendirmektedir.

Asılsız söylentilerin, dedikoduların ve haksız suçlamaların hüküm sürdüğü çalışma ortamları da yıkıcı bir örgüt kültürüne işaret etmekte ve çalışanları mobbing davranışlarına maruz bırakmaktadır (Shallcross, Ramsay ve Barker, 2010, s. 33).

İşyerinde etik dışı gruplaşmalar, süreç ve prosedürlerde gücün kötüye kullanılması, mobbinge hoşgörü gösterilmesi hatta ödüllendirilmesi gibi örgüt kültürüyle ilişkilendirilebilecek unsurlar, mobbing davranışlarını normalleştirmekte, çalışanların sağlık sorunlarıyla karşılaşmasına ve nihayetinde işi bırakmasına yol açmaktadır (Hutchinson vd., 2010, s. 176).

Örgüt kültürünün türleri de mobbing davranışının belirleyicisi olabilmektedir. Omari (2007) hedefler ve değerlerin önem taşıdığı, katılımcılık ve aidiyet duygusunun yüksek olduğu klan kültürü ile yaratıcılığı, esnekliği ve girişimciliği temel alan adokrasi kültüründe mobbing davranışlarının daha düşük seviyede gözlemlendiğini belirtmektedir. Diğer taraftan yönetmeliklere, kurallara ve istikrara bağlılığın güçlü olduğu hiyerarşi kültürü ile pazar egemenliği ve rekabet üstünlüğüne odaklanmış pazar kültüründe mobbingin daha yüksek düzeyde görüldüğünü aktarmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 55; Pilch ve Turska, 2014, s. 85-88). Ancak bir başka çalışma sonucu ise adokrasi (yaratıcı) ve hiyerarşi (kontrol) kültürünün mobbing davranışı üzerinde hiçbir etkisinin bulunmadığını buna karşın klan (işbirlikçi) ve pazar (rekabet) kültürünün mobbing davranışlarına önemli ölçüde zemin hazırladığını ortaya koymaktadır (Acar, Kıyak ve Sine, 2014, s. 294-295).

Sonuç itibarıyla özellikle çalışanlar arasındaki farklılıkları görmezden gelen yalnızca başarının vurgulandığı örgüt kültürü rekabeti artırarak çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Choi ve Rainey, 2010, s. 112-117). Dolayısıyla farklılıkların yönetimi anlayışındaki temel amaç, işgücü farklılıklarına değer veren ve bu farklılıkları kabul ederek içselleştiren bir örgüt kültürü oluşturarak çalışanların iş görmelerini sağlamaktır (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008, s. 368; Okçu, 2014, s. 2166).

3.2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi ise örgüt kültürünün bir parçası olarak görülmekte, çalışanların kişilerarası ilişkilerini ve bu ilişkilere karşı gösterdikleri tepkileri ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Vveinhardt, 2010, s. 176-177).

Zapf (1999) araştırmasında mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını belirten çalışanların kendilerine yönelik mobbing uygulanmasının en güçlü nedenleri arasında örgüt ikliminin yer aldığını belirtmektedir (Zapf, 1999, s. 76). Benzer şekilde bir başka çalışma sonucu da mobbing saldırılarının örgüt ikliminden etkilendiğini, mobbing davranışlarını tetiklediğini ve iki olgu arasında olumsuz bir korelasyon bulunduğunu ortaya koymaktadır (Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008, s. 352).

Ancak son zamanlarda örgüt ikliminin kapsamının biraz daha geliştirilerek “farklılık iklimi” olarak literatürde yer almaya başladığı görülmektedir. Gelfand vd., (2005, s. 104) farklılık iklimini “çalışanların farklılıkları teşvik etmenin, sürdürmenin ve ayrımcılığın ortadan kaldırılmasının örgütsel bir öncelik olduğunu doğrudan ya da dolaylı olarak ileten politikalar, prosedürler ve uygulamalar hakkındaki ortak algıları” şeklinde tanımlamaktadır. Nitekim örgütlerde farklılık programlarının varlığı ile çalışanların farklılık iklimine ilişkin algıları arasında pozitif bir ilişki bulunmakta (Herdman ve McMillan-Capehart, 2010, s. 46) ve yüksek düzeyde farklılık iklimine sahip örgütlerde mobbing gibi kişilerarası saldırganlık davranışları daha az görülmektedir (Drach-Zahavy ve Trogan, 2013, s. 454).

Yukarıda da değinildiği gibi olumsuz bir örgüt iklimi de işyerinde mobbing davranışlarının görülmesine ve buna bağlı olarak çalışanların çeşitli sağlık sorunlarıyla karşılaşma riskinin artmasına zemin hazırlamaktadır (Giorgi, 2010, s. 735-736). Dolayısıyla örgütsel yöntem ve amaçların netleştirilmesi, departmanlar arası çekişmelerin önlenmesi, rahatsızlık verici davranış ve tutumların engellenmesi, örgüt çalışanlarının kararlara karşı katılımının sağlanması, birbirlerine yönelik duyarlılıklarının artırılması ılımlı bir örgütsel iklim tasarımı oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Kirel, 2008, s. 88).

Ayrıca yapıcı bir örgüt iklimi hâkim olan çalışma ortamlarında sosyo-psikolojik sorunlar azalmaktadır. Buna göre yönetimin çalışanlara iş yaşam dengesi ve yönlendirme desteği sunmaları olumlu bir örgüt ikliminin yaratılmasına ve mobbing davranışlarının önlenmesine katkı sağlamaktadır (Qureshi, Rasli ve Zaman, 2014, s. 142).

3.2.4. Etik İklım

Örgüt kültürünün etik uzantısı olan etik iklim ise çalışanların örgütsel ortamda onay görebilecek ya da göremeyecek davranışları ile hangi davranışların etik olması gerektiğine yönelik beklentilerine yoğunlaşmaktadır (Saygan ve Bedük, 2013, s. 8-9).

Her şeyden önce etik davranışların egemen olduğu örgütsel ortamlar, çalışan performansını ve örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir (Büte, 2011, s. 171; Altaş ve Kuzu, 2013, s. 39). Buna karşın işgörenlerin mobbing davranışlarına maruz kaldıkları çalışma ortamları ise örgüte yönelik güvenlerini sarsıcı bir durum meydana getirmektedir (Eşitti ve Akyüz, 2015, s. 12).

Bu bakımdan etik iklim ile etiğe uygun olmayan mobbing davranışı arasındaki ilişkinin açıklanması, gerek örgüt içindeki mobbingin önlenmesi; gerekse de örgütlerin etik iklim konusuna ilişkin anlayışlarının geliştirilmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır (Şahin ve Dünder, 2011, s. 152).

Etik iklim ve mobbing arasındaki ilişkiye değinmeden önce etik iklim türlerinden bahsetmek konunun anlaşılabilirliği açısından faydalı olacaktır. Victor ve Cullen (1988) literatürde genel kabul görmüş beş örgütsel etik iklim türü bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; önemseme, araççılık, kurallar, bağımsızlık ve kodlar/kanunlardır (Victor ve Cullen, 1988'den aktaran Doğan ve Kılıç, 2014, s. 272-273).

Önemseme etik iklimi kaynağını yardımseverlik ve faydacılık felsefesinden almaktadır. Buna göre çalışanların etik kararları başkalarının refahını şekillendirmelidir. Araççılık etik ikliminde tüm örgüt birimleri egoist bir yaklaşımla etik karar vermeyi özendiren norm ve beklentilere sahiptirler. Ayrıca kişisel çıkarlar her şeyin üstünde tutulmalıdır. Kurallar etik ikliminde temel düşünce, etik kararların güçlü örgüt kural ve prosedürlerine dayandırılmasıdır. Bağımsızlık etik iklimi çalışanlara etik kararlar alırken büyük bir serbestlik sunarak kişisel ahlaki inançlarına göre hareket etmelerini önerirken son tür olan kodlar/kanunlar etik ikliminde ise davranış kurallarını dış çevre şekillendirmekte ve etik kararlar dış çevrenin belirlediği bu kuralların dışına çıkmaktan kaçınarak alınmaktadır (Martin ve Cullen, 2006, s. 178-179; Ögüt ve Kaplan, 2011, s. 194-195; Appelbaum, Semerjian ve Mohan, 2012, s. 340).

Sözü edilen etik iklim türleri ve mobbing davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre araççılık etik iklimi, mobbingin tüm boyutlarının yanı sıra örgütsel bağlılıkla da olumsuz yönde ilişkide bulunmakta ve kaçınılması gereken bir örgüt iklimi olarak dikkat çekmektedir (Bulutlar ve Öz, 2009, s. 291). Benzer bir araştırma sonucu da örgütlerin önemseme, kurallar ve kodlar/kanunlar gibi iklim türlerini destekleyerek mobbing davranışlarının önlenebileceğini vurgulamaktadır (Bakan vd., 2017, s. 110).

Her ne kadar etik ve farklılık ayrı konular olsa da taşıdıkları ortak özellikler bakımından ortak paydada buluşmaktadır. Etik iklim ve farklılıkların yönetimi çalışanların örgütsel yaşamda adil ve eşit davranışlar görmesini teşvik etmektedir (Nelson, Poms ve Wolf, 2012, s. 50). Özellikle çatışmaların ve anlaşmazlıkların adil bir şekilde çözüme kavuşturulduğu örgütlerde çalışanların yöneticilerine karşı güven duygularının gelişmesi örgütsel hedeflere ulaşmak için iş birliğini kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucunda da farklılıklar etkili yönetilmekte, çalışanların birbirine karşı olan tutumları iyileştirilmekte ve iş tatmini olumlu yönde etkilenmektedir (Choi ve Rainey, 2014, s. 311).

3.2.5. İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi

Uluslararası alanda rekabetin getirdiği iş baskılarının ve dezavantajlı gruplara (kadınlar ve etnik azınlık gibi) yönelik ayrımcılık davranışlarına gelen tepkilerin artması, işgücü yapısının değişmesi ve insan kaynakları yönetiminin öneminin anlaşılması, örgütleri insan kaynakları prosedür ve uygulamalarına farklılıkların yönetimi anlayışını dahil etmelerini zorunlu kılmaktadır (Shen vd., 2009, s. 246).

Diğer taraftan ise; yetenek ve farklılıkların yönetimi politika ve uygulamalarının çalışanları işe alma, elde tutma, cezbetme ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi unsurlarıyla olan etkileşimi, işyerinde mobbing gibi olumsuz davranışları önleme programlarının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Stewart ve Harte, 2010, s. 506-507; Douglas, 2013, s. 24).

İnsan kaynakları çalışanları, personel arasındaki anlaşmazlıklarla başa çıkmak, çalışan ile örgüt arasındaki iletişimi sağlamak, organizasyonel prosedür ve politikaları hazırlamak ve uygulamak gibi pek çok örgütsel girişimlerde bulunmaktadır (Cowan, 2012, s. 377). Bununla birlikte, işyerinde mobbing davranışlarının tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve mücadele yollarının belirlenmesi de insan kaynakları yönetiminin hedef ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (Fox ve Cowan, 2015, s. 117).

Yeşiltaş ve Demirçivi (2010, s. 215)'e göre, insan kaynakları profesyonellerinin mobbing davranışlarına ilişkin olarak atması gereken ilk adım, örgüt içerisinde bu tür davranışların olup olmadığının veya bu davranışlara zemin hazırlayabilecek potansiyel unsurların neler olduğunun saptanmasıdır. Yazarlara göre, işe devamsızlığın ve departman ya da pozisyon değişikliği taleplerinin artması, çalışanların performanslarında düşüş ve davranış değişikliği gözlenmesi işyerinde muhtemel bir mobbing davranışı olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi, işyerinde mobbing olarak kabul edilebilecek spesifik davranış ve ölçütlerin kapsamını belirlemelidir (Karatza vd., 2016, s. 5).

Şüphesiz, insan kaynakları yönetiminin, çalışanların güvenliğini, sağlığını ve refahını gözetmeye yönelik olarak etkin mobbing önleme stratejilerinin oluşturulması ve geliştirilmesindeki rolü yadsınamaz bir önem taşımaktadır (Rockett vd., 2017, s. 122). Ancak, her örgütün kendi ihtiyaç ve koşullarına, proaktif bir yaklaşımla uyarlanan mobbing karşıtı yazılı politikaların, örgütsel ortamda bu tür davranışlara karşı etkili olabileceği unutulmamalıdır (Salin, 2008, s. 228).

Çalışanların sahip oldukları farklılıklar, işyerinde yıkıcı mobbing davranışlarının oluşumuna ve gelişimine zemin hazırlamaktadır. Bireyler, cinsiyetleri, yaşları, ırk ve etnik kökenleri gibi farklılıkları dolayısıyla, örgütsel yaşamın sağlıklı işleyişini bozan saldırganca mobbing davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

Diğer taraftan ise; örgüt yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, insan kaynakları ve yetenek yönetimi gibi örgütsel karakteristiklerin de, çalışanların birbirlerine yönelik mobbing davranışları sergilemelerinde önemli bir rol oynadığı açıkça gözlenmektedir. Bu noktada, örgütlerin farklılıkların yönetimi prosedür ve uygulamalarını ne ölçüde benimseyerek içselleştirdikleri değer kazanmaktadır. Başka bir anlatımla; çalışanların farklılıkların yönetimini algılamalarıyla, mobbing arasındaki ilişkinin ortaya konulması gerek konunun öneminin anlaşılması, gerekse de kişilerarası sorunlardan arındırılmış bir örgütsel ortamın inşa edilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, izleyen bölümde çalışanların farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin algıları, çeşitli demografik unsurları bakımından incelenecektir. Ayrıca, farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki ilişki istatistiksel yöntem yardımıyla irdelenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1.Araştırmanın Önemi, Amacı ve Hipotezleri

Çalışma hayatının değişen işgücü yapısı, küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet baskısı ve farklılıklara ilişkin farkındalık oluşturabilme çabaları, örgütleri çeşitli farklılıklara sahip çalışanları yönetebilme kabiliyetlerini artırmaya teşvik etmektedir. Dahası, artık çalışanlar farklılıklarının değer görmediği örgütlerde çalışmak istememekte, buna bağlı olarak performansları düşmekte ve nihayetinde işlerinden ayrılmaktadır. Öte yandan ise; farklılıkların değer görmediği işyeri ortamında pek çok faktöre bağlı olarak kendisini gösteren, etkileri bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda yıkıcı olabilen mobbing olgusunun yaşanıyor olmasının da en önemli nedenlerinden birinin yönetsel sorunların olduğu kabul edilmiş bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, birbirine benzemez farklılıklar taşıyan çalışanların farklılıkların yönetimi ve mobbinge ilişkin algı düzeylerini saptamak ve farklılıkların yönetimi ile mobbing arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Alan yazınında farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki ilişki bazında yapılmış araştırmalar incelendiğinde, özellikle yabancı çalışmalarda konunun fırsat eşitliği (Liff, 1997; Bajawa ve Woodall, 2006) ve ayrımcılık (Bagshaw, 2004; Thanem, 2008; April ve Blass, 2010) perspektifinden ele alındığı görülmektedir. Ayrıca, işgücü yapısındaki değişiklikler ile farklılıkların artmasına bağlı olarak işyeri saldırganlığının ve mobbingin sık görüldüğüne ilişkin bulgular da mevcut durumda bulunmaktadır (Baron ve Neuman, 1996; Skogstad, Matthiesen ve Einarsen, 2007). Bununla birlikte; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, kültür gibi farklılıkların her birinin, işyerinde mobbing davranışlarına zemin hazırladığını bildiren çalışmaların da olduğu gözlenmektedir (Cunniff ve Mostert, 2012; Leng ve Yazdanifard, 2014; Motsei ve Nkomo, 2016).

Farklılıkların yönetimi ve mobbinge ilişkin gerçekleştirilen fark analizlerine bakıldığında ise; erkek çalışanların farklılıkların yönetimine karşı algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Balyer ve Gündüz, 2010; İnce, Gül ve Korkmaz, 2015) ile; çalışanların, mobbinge ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koyan araştırmaların (Koç ve Bulut, 2009) yer aldığı gözlenmektedir. Bununla birlikte, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, medeni durumları açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı (Fettahlioğlu ve Tatlı,

2015; Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2016) bulgusuna ulaşan çalışmaların yanı sıra, iki konu arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşan çalışmaların da olduğu görülmektedir (Sezerel ve Tonus, 2014). Gökçe (2008) ve Hacıcaferoğlu (2013) da çalışanların medeni durumları bakımından mobbinge yönelik algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ifade etmektedir. Ayrıca, yaş değişkeniyle, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşan çalışmaların (Özan ve Polat, 2013; İnce vd., 2015) yanında, çalışanların yaşları ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koyan araştırma bulgularına da rastlamak mümkün olmaktadır (Yıldırım ve Yıldırım, 2007; Oral, 2012). Ancak Žukauskas ve Vveinhardt (2009) ile Efe ve Ayaz (2010), genç çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde mobbing davranışları görüldüğüne dikkat çekmektedir. Diğer taraftan, alan yazınında, işgörenlerin çalışma süreleri ile farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının farklılaşmadığını destekleyen araştırma bulguları da yer almaktadır (Tarhan, Dalar ve Hançer, 2016). Bortoluzzi, Caporale ve Palese (2013) ise; gerçekleştirdikleri araştırma bulgularından hareketle, çalışanların çalışma süreleri ile mobbing arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmektedir. Buna karşın Gök (2011) çalışma süresi ve mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Yazarın araştırma sonuçları, çalışma süresi bir yıldan az ve on yıldan fazla olan çalışanların, mobbinge daha az maruz kaldıkların ortaya koymaktadır. Literatürde, eğitim düzeyi ve algılanan mobbing arasında doğru orantı olduğunu bildiren çalışmaların (Çarıkçı ve Yavuz, 2009; Köse ve Uysal, 2010; Carnero, Martinez ve Sanchez-Mangas, 2012) yanı sıra, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının da, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı (İmadoğlu ve Türk, 2019) ve farklılaşmadığı (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014) bulgusu taşıyan araştırmaların olduğu gözlenmektedir.

Farklılıkların yönetimi ve mobbing değişkenlerinin birlikte ele alındığı yerel çalışmaların oldukça sınırlı olması dikkat çekmektedir. Güler (2012) beyaz et sektöründe gerçekleştirdiği araştırma bulgularından hareketle, örgütlerin farklılıkların yönetimi anlayışına gerekli önemi vermediklerini ifade etmektedir. Yine aynı araştırma, farklılıkların yönetimi anlayışı ile mobbing eylemlerinin anlamlı bir farklılık içermediği, ancak; bazı çalışanların bu tür eylemlerin varlığını gizleyebilecekleri sonucunu ortaya koymaktadır. Majidli ve Budak (2018) ise çalışmalarında; farklılıkların yönetimine

ilişkin çeşitli stratejiler geliştirmiş ve mobbinge bu stratejiler doğrultusunda mücadele edilebileceğini belirterek literatüre katkı sunmuşlardır.

Tüm bu bilgiler ışığında mevcut araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Çalışanların, farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri, demografik değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H1.1: Çalışanların, farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H1.2: Çalışanların, farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H1.3: Çalışanların, farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri, yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H1.4: Çalışanların, farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H1.5: Çalışanların, farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri, örgütteki çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H1.6: Çalışanların, farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri, örgütsel pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H2: Çalışanların, mobbinge ilişkin algı seviyeleri, demografik değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H2.1: Çalışanların, mobbinge ilişkin algı seviyeleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H2.2: Çalışanların, mobbinge ilişkin algı seviyeleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H2.3: Çalışanların, mobbinge ilişkin algı seviyeleri, yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H2.4: Çalışanların, mobbinge ilişkin algı seviyeleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H2.5: Çalışanların, mobbinge ilişkin algı seviyeleri, örgütteki çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H2.6: Çalışanların, mobbinge ilişkin algı seviyeleri, örgütsel pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,

H3: Farklılıkların yönetimi ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır,

H3.1: Farklılıkların yönetimi alt boyutu “bireysel tutum ve davranışlar” ile çalışanların mobbinge ilişkin algı seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır,

H3.2: Farklılıkların yönetimi alt boyutu “örgütsel değerler ve normlar” ile çalışanların mobbinge ilişkin algı seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır,

H3.3: Farklılıkların yönetimi alt boyutu “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” ile çalışanların mobbinge ilişkin algı seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Kütahya’da taş ve toprağa dayalı imalat sanayiinde faaliyet gösteren bir şirketin, beyaz ve mavi yaka olmak üzere toplam 1.835 çalışanı oluşturmaktadır. Bu evrenden %95 güven aralığı ve %5 hata payıyla belirlenen örneklem sayısı ise 364 olarak hesaplanmıştır. Ancak, hatalı ve eksik doldurulan 13 adet anket formu analizler dışında tutulmuş ve geri kalan 351 adet anket formu araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada, katılımcıların kimliklerine ilişkin bilgilerin istenmeyeceği, verilerin ise yalnızca mevcut araştırma için kullanılacağı ve formu doldurmaları esnasında herhangi bir nedenle vazgeçebilecekleri taahhüt edilmiştir. Ayrıca, anket formlarının iş yerinde, gönüllülük ilkesine bağlı olarak elden doldurulması ve toplanması sağlanmıştır. Anket formuna ilişkin verilerin elde edilme süreci Şubat ve Mart 2019 aylarını kapsamaktadır. Diğer taraftan ise; araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin ticari ünvanı gibi ayırt edici nitelikteki bilgileri gelen talep doğrultusunda gizli tutulmuştur.

4.3.Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Her araştırmada olduğu gibi, mevcut araştırma da birtakım varsayımlar ve kısıtlar temelinde şekillenmiştir. Araştırmanın varsayımları ve kısıtları aşağıda sıralanmaktadır.

Araştırmanın varsayımları;

- Araştırma örnekleminin, araştırma evrenini temsil ettiği,
- Farklılıkların yönetimi ölçeğinin, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını yansıtabileceği,
- Mobbing (Psikolojik Şiddet) ölçeğinin, katılımcıların mobbinge ilişkin algılarını yansıtabileceği,
- Araştırma yönteminin, araştırma için elverişli olduğu,
- Katılımcıların, ölçek ifadelerine gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın kısıtları;

- Araştırma, yalnızca imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır,
- Araştırma bulguları, yalnızca veri toplama dönemini kapsamakta ve veriler kesitsel özelliktedir,
- Araştırmada, yalnızca nicel yöntemden yararlanılmıştır.

4.4. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerini elde etmek amacıyla katılımcılara üç bölümden oluşan bir anket formu sunulmuştur. Formda ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. Buna göre formun ilk bölümünü, demografik bilgilerin tespit edilebilmesine yönelik 6 soruyu içeren “Kişisel Bilgi Formu” oluşturmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyelerini saptayabilmek adına Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” yer almaktadır. Ülkemizdeki konuyla ilişkin pek çok araştırmada da kullanılan ölçeği, 30 ifade ve 3 faktör meydana getirmektedir. Söz konusu bu faktörler; “Bireysel tutum ve davranışlar”, “Örgütsel değerler ve normlar” ile “Yönetimsel uygulamalar ve politikalar” olarak gruplandırılmaktadır. 5’li Likert tipi şeklinde hazırlanan ölçekte ifadelere (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Fikrim Yok”, (4) “Katılıyorum” ve (5) “Kesinlikle Katılıyorum” dereceleriyle yanıt aranmaktadır.

Araştırmada kullanılan “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” nin SPSS 22.00 paket programı vasıtasıyla güvenirliği (Cronbach Alfa) ve Amos 26 programıyla da geçerliliği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA temelde, faktörlerin birbiriyle olan ilişkisini, bu ilişkinin ne düzeyde kurulduğunu ve faktörlerin modeli ne ölçüde açıkladığı hakkında bilgi sunmaktadır (Özdamar, 2004’den aktaran Erkorkmaz vd., 2013, s. 211). Buna göre modele ilişkin geçerlilik, dört hata terimi arasında iki kovaryans oluşturularak sağlanmıştır. Sonuç itibarıyla ulaşılan uyum iyiliği değerleri Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 1. *Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri (İlhan ve Çetin, 2014, s. 31).*

Ki kare/serbestlik derecesi (Chi-Square/df)	2,93	Kabul Edilebilir Uyum
Ortalama Hata Karekök Değeri (RMSEA)	0,74	Kabul Edilebilir Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	,957	Mükemmel Uyum
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	,936	Kabul Edilebilir Uyum
Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması (SRMR)	,023	Kabul Edilebilir Uyum

Ölçeğe ilişkin güvenirlik (Cronbach Alfa) katsayıları “Bireysel tutum ve davranışlar” faktörü için ,923, “Örgütsel değerler ve normlar” faktörü için ,981 ve “Yönetmel uygulamalar ve politikalar” faktörü içinse ,973 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genelinin Cronbach alfa katsayısı da ,979 olarak tespit edilmiştir. Literatürde 0.80 ve 0.96 arasındaki katsayılar çok iyi seviyede güvenilir kabul edilirken, 0.60 altındaki katsayılar güvenirlik açısından tehdit oluşturmaktadır (Zikmund ve Babin, 2006, s. 249). Bu anlamda mevcut araştırmada elde edilen Cronbach alfa katsayılarının çok iyi düzeyde güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Anket formunun üçüncü ve son bölümünde ise katılımcılara literatürde genel kabul görmüş olan, Leymann (1996) tarafından geliştirilen “Mobbing (Psikolojik Şiddet) Ölçeği” sunulmuştur. Bu ölçeğin Türkçe formuna Öztoprak (2014) tarafından yapılan çalışma itibarıyla ulaşılmış ve mevcut araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Ölçek, toplam 45 ifade ve 5 faktörden meydana gelmektedir. Buna göre birinci faktör: “kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar”, ikinci faktör: “sosyal ilişkilere yönelik saldırılar”, üçüncü faktör: “kişilik ve itibara yönelik saldırılar”, dördüncü faktör: “iş ve göreve yönelik saldırılar” ve beşinci faktör ise “kişisel sağlığa yönelik saldırılar” şeklinde sıralanmaktadır. 5’li Likert şeklinde hazırlanan ölçekteki ifadeler (1) “Kesinlikle katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Kısmen katılıyorum”, (4) “Katılıyorum”, (5) “Kesinlikle katılıyorum” olarak derecelendirilmektedir.

Söz konusu ölçeğin geçerlilik analizi yine DFA ile yapılmıştır. Dokuz hata terimi arasında oluşturulan beş kovaryans sayesinde Tablo 4.2’de sunulan uyum endeksi değerleri elde edilmiştir.

Tablo 4. 2. *Mobbing Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri (Hooper vd., 2008, s. 54-55; Ayas ve Pişkin, 2015; s. 323; Mehdiyev vd., 2017, s. 420)*

Ki kare/serbestlik derecesi (Chi-Square/df)	2,62	Kabul Edilebilir Uyum
Ortalama Hata Karekök Değeri (RMSEA)	0,68	Kabul Edilebilir Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	,930	Mükemmel Uyum
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	,892	Kabul Edilebilir Uyum
Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması (SRMR)	,036	İyi Uyum

Ayrıca yapılan güvenirlik analizinde Cronbach Alfa değerleri sırasıyla “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” faktörü için ,980, “Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar” faktörü için ,932, “Kişilik ve itibara yönelik saldırılar” faktörü için ,982, “İş ve göreve yönelik saldırılar” faktörü için ,956 ve son olarak “Kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktörü içinse ,954 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısı da ,980 olarak belirlenmiştir. Bu anlamda Mobbing Ölçeği’nin de yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ifade etmek mümkündür.

4.5. Normallik Testi

Araştırmalardan elde edilen verilerin işlenmesinde hangi istatistiksel analizlerin kullanılması gerektiğini, bir başka deyişle; regresyon, korelasyon, varyans analizi ve t testler gibi parametrik testlerin yapılabilmesi normallik varsayımının sağlanmasıyla ilintili olmaktadır (Ghasemi ve Zahediasl, 2012, s. 486). Dolayısıyla mevcut çalışmada elde edilen verilerin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığını ortaya koyabilmek amacıyla normallik analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4. 3. Gözlenen Değişkenlere İlişkin Normallik Testi

	Gözlem Sayısı (N)	Standart Sapma (SS)	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Bireysel Tutum ve Davranışlar	351	1,42912	2,042	-,477	-1,415
Örgütsel Değerler ve Normlar	351	1,35098	1,825	-,362	-1,427
Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalar	351	1,33760	1,789	-,630	-1,177
Kendini İfade ve İletişiminin Engellenmesine Yönelik Saldırıları	351	,95275	,908	1,098	,750
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	351	,79909	,639	1,374	2,285
Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları	351	,83147	,691	1,124	1,326
İş ve Göreve Yönelik Saldırıları	351	,94541	,894	1,087	,686
Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıları	351	,77793	,605	1,604	3,567

Tablo 4.3’de gözlenebileceği gibi çarpıklık değerleri -,362 ile 1,604 aralığında değişmektedir ve ikiden azdır. Basıklık değerleri ise, 3,567 ile -1,415 aralığındadır ve yediden küçüktür. Basıklık değerleri 7’den küçük, çarpıklık değerleri ise -2 ve +2 aralığında olduğu durumlarda normallik varsayımı kabul edilmektedir (Jenatabadi ve Ismail, 2014, s. 28).

4.6.Bulgular

4.6.1. Katılımcılar

Çalışmanın bu bölümünde kişisel bilgi formu aracılığıyla elde edilen verilerin betimsel istatistik analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 4. 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	117	33,3	33,3	33,3
Erkek	234	66,7	66,7	100,0
Toplam	351	100,0	100,0	

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 117’si kadınlardan (%33,3) ve 234’ü erkek (%66,7) çalışanlardan oluşmaktadır. Kadınların çalışma hayatına katılım düzeyi ve araştırmanın uygulandığı sektör düşünüldüğünde böyle bir sonucun ortaya çıkması doğal karşılanabilir.

Tablo 4. 5. Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Yaş Dağılımı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-28	74	21,1	21,1	21,1
29-39	102	29,1	29,1	50,1
40-50	131	37,3	37,3	87,5
51-61	44	12,5	12,5	100,0
Toplam	351	100,0	100,0	

Yaş dağılımına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde 131 çalışanın (%37,3) 40-50, 102 çalışanın (29,1) 29-39, 74 çalışanın (%21,1) 18-28 ve son olarak ise 44 çalışanın (%12,5) 51-61 yaş grubu içinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4. 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	299	85,2	85,2	85,2
Bekar	52	14,8	14,8	100,0
Toplam	351	100,0	100,0	

Tablo 4. 7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	18	5,1	5,1	5,1
Lise	214	61,0	61,0	66,1
Önlisans	53	15,1	15,1	81,2
Lisans	62	17,7	17,7	98,9
Yüksek Lisans	4	1,1	1,1	100,0
Toplam	351	100,0	100,0	

Tablo 4.7. ise işletme çalışanlarının sahip olduğu eğitim durumunu ortaya koymaktadır. Buna göre 214 katılımcı (%61,0) gibi büyük bir çoğunluk lise düzeyinde eğitime sahipken, 62 katılımcı da (%17,7) lisans seviyesindeki bir eğitim geçmişine sahiptir. Bununla birlikte 53 katılımcı (%15,1) önlisans ve 4 çalışan (%1,1) gibi çok küçük bir oranla yüksek lisans düzeyinde bir eğitime sahiptir. Eğitim düzeyindeki uçurumun bu denli fazla oluşunun nedeninin, örneklem grubunda yer alan çoğunluğun mavi yakadan oluşması şeklinde ifade edilmesi olağan görülmektedir.

Tablo 4. 8. Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Yıldan Az	20	5,7	5,7	5,7
1-5 Yıl	78	22,2	22,2	27,9
6-10 Yıl	181	51,6	51,6	79,5
10 Yıldan Fazla	72	20,5	20,5	100,0
Toplam	351	100,0	100,0	

Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin betimsel analiz sonuçlarını Tablo 4.8. göstermektedir. Buna göre 181 çalışan (%51,6) 6 ve 10 yıl, 78 çalışan (%22,2) 1 ve 5 yıl, 72 çalışan (%20,5) 10 yıldan daha fazla ve 20 çalışan da (%5,7) 1 yıldan daha az süreyle işletmedeki çalışmalarını sürdürmektedir.

Tablo 4. 9. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mavi Yaka	288	82,1	82,1	82,1
Beyaz Yaka	63	17,9	17,9	100,0
Toplam	351	100,0	100,0	

Son olarak Tablo 4.9.'da katılımcıların organizasyonel yapıdaki pozisyonları başka bir deyişle statüleri sunulmaktadır. 288 çalışanla (%82,1) örneklemin büyük bir kısmının mavi yaka çalışanlardan oluştuğu gözlenmektedir. Örneklemi meydana getiren beyaz yaka çalışanların sayısı ise 63 ve buna bağlı olarak yüzdesi de 17,9 şeklinde tespit edilmiştir.

4.6.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Yukarıda da belirtildiği üzere mevcut araştırma bağlamında normallik varsayımının desteklenmesi üzerine parametrik analizlere başvurulmuştur. Bağımsız iki grup arasındaki farkların belirlenebilmesi adına t test, ikiden daha fazla sayıda değişkene sahip grup farklılıklarını ortaya koyabilmek adına Anova ve değişkenlerin birbiri üzerindeki ilişkisini sınavabilmek içinse Korelasyon analizlerden yararlanılmıştır.

İki farklı grubun karşılaştırılmasına olanak tanıyan t testlerinde gruplar arasındaki varyansın eşit ya da eşit olmamasına dikkat edilmesi, analizin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için önem taşımaktadır (Coşkun vd., 2015, s. 190).

Çalışanların cinsiyetleri ile farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri arasındaki farklılığa yönelik yapılan t test sonuçları Tablo 4.10'da sunulmaktadır.

Tablo 4. 10. Çalışanların Cinsiyetleri ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma (SS)	p-değeri
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Kadın	117	3,1145	1,39909	,026
	Erkek	234	3,4726	1,43195	,027
Örgütsel Değer ve Normlar	Kadın	117	3,0897	1,31868	,082
	Erkek	234	3,3558	1,36097	,079
Yönetimsel Uygulama ve Politikalar	Kadın	117	3,2534	1,37065	,062
	Erkek	234	3,5365	1,31356	,066

Tablo 4.10’da görülebileceği üzere erkek çalışanların “Bireysel tutum ve davranışlar” alt faktörüne ilişkin algı seviyeleri (ort=3,4726, ss=1,43195) kadın çalışanlara (ort=3,1145, ss=1,39909) göre 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılaşmaktadır. Diğer taraftan ise “Örgütsel değer ve normlar” alt faktörüyle “Yönetmel uygulama ve politikalar” alt faktörüne ilişkin algı seviyelerinin kadın ve erkek açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı değerlerden anlaşılmaktadır. Bu bakımdan **H_{1.1}** kısmen kabul edilir.

Tablo 4. 11. *Çalışanların Medeni Durumları ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları*

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma (SS)	p-değeri
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Evli	299	3,3906	1,41561	,241
	Bekar	52	3,1385	1,50061	,263
Örgütsel Değer ve Normlar	Evli	299	3,3102	1,31888	,152
	Bekar	52	3,0192	1,51269	,197
Yönetmel Uygulama ve Politikalar	Evli	299	3,4804	1,31379	,198
	Bekar	52	3,2217	1,46115	,236

Çalışanların medeni durumları ile farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri arasında anlamlılık olup olmadığına ilişkin yapılan t testi sonucunda $p>0.05$ olması nedeniyle herhangi bir farklılık saptanmamıştır. Bu bakımdan **H_{1.2}** reddedilir.

Tablo 4. 12. *Çalışanların Yaşları ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları*

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	p-değeri
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplar Arasında	1,315	3	,438	,213	,887
	Gruplar İçinde	713,519	347	2,056		
	Toplam	714,834	350			
Örgütsel Değer ve Normlar	Gruplar Arasında	1,844	3	,615	,335	,800
	Gruplar İçinde	636,960	347	1,836		
	Toplam	638,804	350			
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar Arasında	15,307	3	5,102	2,898	,035
	Gruplar İçinde	610,900	347	1,761		
	Toplam	626,206	350			

Tablo 4.12’de sunulduğu üzere çalışanların yaş değişkeniyle “Yönetmel uygulamalar ve politikalar” alt faktörüne ilişkin algı seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu faktörde gruplar homojen dağılım göstermediği için (Sig: 000) post hoc testlerden Games-Howell analizine başvurulmuş, ancak tüm yaş grupları için anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) bulunamamıştır. Dolayısıyla $H_{1.3}$ reddedilir. Tablo 4.13’de Games-Howell analizi sonucunda elde edilen değerler gösterilmektedir.

Tablo 4. 13. Games-Howell Değerleri

Bağımlı Değişken: Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar						
Games-Howell						
(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p-değeri	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
18-28	29-39	-,12979	,22245	,937	-,7078	,4482
	40-50	-,48870	,20553	,087	-1,0238	,0464
	51-61	-,46459	,24849	,247	-1,1130	,1838
29-39	18-28	,12979	,22245	,937	-,4482	,7078
	40-50	-,35891	,17324	,166	-,8077	,0898
	51-61	-,33480	,22252	,439	-,9166	,2470
40-50	18-28	,48870	,20553	,087	-,0464	1,0238
	29-39	,35891	,17324	,166	-,0898	,8077
	51-61	,02410	,20560	,999	-,5158	,5640
51-61	18-28	,46459	,24849	,247	-,1838	1,1130
	29-39	,33480	,22252	,439	-,2470	,9166
	40-50	-,02410	,20560	,999	-,5640	,5158

Çalışanlarının eğitim durumları ile farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyelerini saptayabilmek adına yapılan Anova analizi sonuçları ise Tablo 4.14’de verilmektedir.

Tablo 4. 14. Çalışanların Eğitim Durumları ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	p-değeri
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplar Arasında	1,640	4	,410	,199	,939
	Gruplar İçinde	713,193	346	2,061		
	Toplam	714,834	350			
Örgütsel Değer ve Normlar	Gruplar Arasında	4,810	4	1,203	,656	,623
	Gruplar İçinde	633,993	346	1,832		
	Toplam	638,804	350			
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar Arasında	,648	4	,162	,090	,986
	Gruplar İçinde	625,558	346	1,808		
	Toplam	626,206	350			

Tablo 4.14 incelendiğinde farklılıkların yönetiminin tüm alt faktörleriyle çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0.05$) görülmektedir. Bu durumun örnekleme meydana getiren katılımcıların büyük bir kısmının mavi yaka olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer taraftan $H_{1.4}$ reddedilir.

Çalışanların işletmedeki çalışma süreleriyle farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri arasında nasıl bir farklılık olduğu da yine Tek Yönlü Anova Analizi yardımıyla test edilmiş, sonuçlar Tablo 4.15’de sunulmuştur.

Tablo 4. 15. Çalışanların Örgütteki Çalışma Süreleri ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	p- değeri
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplar Arasında	6,747	3	2,249	1,102	,348
	Gruplar İçinde	708,087	347	2,041		
	Toplam	714,834	350			
Örgütsel Değer ve Normlar	Gruplar Arasında	12,055	3	4,018	2,225	,085
	Gruplar İçinde	626,749	347	1,806		
	Toplam	638,804	350			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar Arasında	21,559	3	7,186	4,124	,007
	Gruplar İçinde	604,648	347	1,743		
	Toplam	626,206	350			

Tablo 4.15 incelendiğinde çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyelerinin “Yönetimsel uygulamalar ve politikalar” faktöründe $,007<0.05$ düzeyinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlenmektedir. Bu farklılığın, hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemeye yönelik yapılan LSD Analizi ise Tablo 4.16’da verilmektedir.

Tablo 4. 16. *Post Hoc-LSD Değerleri*

Bağımlı Değişken: Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar						
LSD						
(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p-değeri	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yılden Az	1-5 Yıl	-,26463	,33085	,424	-,9154	,3861
	6-10 Yıl	-,70769*	,31105	,024	-1,3195	-,0959
	10 Yılden Fazla	-,82075*	,33366	,014	-1,4770	-,1645
1-5 Yıl	1 Yılden Az	,26463	,33085	,424	-,3861	,9154
	6-10 Yıl	-,44306*	,17879	,014	-,7947	-,0914
	10 Yılden Fazla	-,55612*	,21573	,010	-,9804	-,1318
6-10 Yıl	1 Yılden Az	,70769*	,31105	,024	,0959	1,3195
	1-5 Yıl	,44306*	,17879	,014	,0914	,7947
	10 Yılden Fazla	-,11307	,18393	,539	-,4748	,2487
10 Yılden Fazla	1 Yılden Az	,82075*	,33366	,014	,1645	1,4770
	1-5 Yıl	,55612*	,21573	,010	,1318	,9804
	6-10 Yıl	,11307	,18393	,539	-,2487	,4748
*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı						

Tablo 4.16 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip olan çalışanların, çalışma süresi 6-10 yıl ve 10 yıldan daha fazla olan çalışanlara göre “Yönetmel uygulamalar ve politikalar” faktörü ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Yine 1-5 yıldır işletmedeki görevini sürdüren çalışanların “Yönetmel uygulamalar ve politikalar” faktörüne ilişkin ortalamaları, 6-10 yıl ve 10 yıldan daha fazla süredir işletmede yer alan çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Çalışma süresi 6 ila 10 yıl arasında değişen çalışanların ise aynı faktöre ilişkin ortalamaları 1 yıldan daha az ve 1-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Son olarak, 10 yıldan daha uzun zamandır işletmesine hizmet veren çalışanların “Yönetmel uygulamalar ve politikalar” faktörüne ilişkin ortalamaları, 1 yıldan daha az ve 1 ila 5 yıldır çalışan personele göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bununla birlikte $H_{1.5}$ kısmen kabul edilir.

Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyelerindeki farklılaşmanın derecesini tespit etmeye yönelik yapılan son test ise, örgütsel statüyü dikkate almaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların örgütsel pozisyonları ile farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri arasındaki farklılık aranmaktadır. Yapılan t test sonucu Tablo 4.17’de sunulmaktadır.

Tablo 4. 17. Çalışanların Örgütsel Pozisyonları ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları

	Pozisyon	Gözlem Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma (SS)	p-değeri
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Mavi Yaka	288	3,3507	1,44036	,942
	Beyaz Yaka	63	3,3651	1,38775	,941
Örgütsel Değerler ve Normlar	Mavi Yaka	288	3,2930	1,35349	,444
	Beyaz Yaka	63	3,1488	1,34383	,443
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Mavi Yaka	288	3,4265	1,33810	,640
	Beyaz Yaka	63	3,5135	1,34368	,642

Tablo 4.17 incelendiğinde çalışanların örgütsel pozisyonları ile farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık (tüm değerlerde $p>0.05$) bulunmamaktadır. Dolayısıyla $H_{1.6}$ reddedilir.

Çalışanların demografik karakteristikleri ile mobbing arasındaki ortalamaların anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırmanın hipotezleri doğrultusunda sınanmış ve ilgili sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 4.18 çalışanların cinsiyeti ile mobbinge ilişkin algı seviyeleri arasındaki ortalamaları açısından bir bilgi sunmaktadır.

Tablo 4. 18. *Çalışanların Cinsiyetleri ile Mobbinge İlişkin Algıları*

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma (SS)	p-değeri
Kendini İfade ve İletişimin Engellenmesi ne Yönelik Saldırıları	Kadın	117	2,0474	,96184	,244
	Erkek	234	1,9215	,94745	
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Kadın	117	1,8991	,92797	,028
	Erkek	234	1,6829	,71751	
Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları	Kadın	117	1,9328	,95044	,144
	Erkek	234	1,7846	,76252	
İş ve Göreve Yönelik Saldırıları	Kadın	117	1,9597	,98490	,847
	Erkek	234	1,9389	,92711	
Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıları	Kadın	117	1,9438	1,02209	,000
	Erkek	234	1,5690	,58476	

Tablo 4.18 kadın çalışanların, mobbinge ilişkin algı seviyelerinin “Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar” ,028<0.05 ve “Kişisel sağlığa yönelik saldırılar” ,000<0.05 ortalamaları açısından erkek çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle kadın çalışanlar, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerini ve kişisel sağlıklarını tehdit edici nitelikteki mobbing davranışlarını erkeklerden daha fazla algılamaktadır. Diğer üç faktöre bakıldığında ise çalışanların cinsiyetleri ile mobbinge ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0.05$). Bununla birlikte **H2.1** kısmen kabul edilir.

Diğer taraftan çalışanların evli ya da bekar olmaları durumlarıyla mobbinge ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olabileceği düşüncesinden hareketle ilgili t test analizi yapılmış ve ilgili sonuçlar Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4. 19. Çalışanların Medeni Durumları ile Mobbinge İlişkin Algıları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma (SS)	p-değeri
Kendini İfade ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları	Evli	299	1,9465	,94708	,424
	Bekar	52	2,0612	,98846	
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Evli	299	1,7284	,76805	,136
	Bekar	52	1,9077	,95257	
Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları	Evli	299	1,7969	,79904	,045
	Bekar	52	2,0474	,97947	
İş ve Göreve Yönelik Saldırıları	Evli	299	1,9298	,93123	,445
	Bekar	52	2,0385	1,02787	
Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıları	Evli	299	1,6359	,72011	,001
	Bekar	52	2,0275	,99500	

Görülmede olduğu üzere çalışanların medeni durumları ile mobbinge ilişkin algıları arasında ortalamaları açısından anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bekar çalışanlar “Kişilik ve itibara yönelik saldırılar” faktörü ile evli çalışanlara göre ortalamaları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($,045 < 0.05$). Aynı şekilde bekar çalışanlar “Kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktörü ile evli çalışanlara göre ortalamaları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($,001 < 0.05$). Sonuçlar doğrultusunda bekar çalışanların işyerinde mobbing davranışlarını algılama düzeylerinin, evli çalışanlara göre daha fazla olduğu ileri sürülebilir. Bu anlamda **H2.2** kısmen kabul edilir.

Çalışanların, yaşları itibariyle mobbinge ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi adına tek yönlü anova analizi yapılmış ve ilgili sonuçlar Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4. 20. Çalışanların Yaşları ile Mobbinge İlişkin Algıları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	p-değeri
Kendini İfade ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	2,295	3	,765	,842	,472
	Gruplar İçinde	315,410	347	,909		
	Toplam	317,705	350			
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	1,085	3	,362	,564	,639
	Gruplar İçinde	222,404	347	,641		
	Toplam	223,489	350			
Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	3,564	3	1,188	1,729	,161
	Gruplar İçinde	238,408	347	,687		
	Toplam	241,972	350			
İş ve Göreve Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	,476	3	,159	,176	,913
	Gruplar İçinde	312,353	347	,900		
	Toplam	312,829	350			
Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	2,804	3	,935	1,552	,201
	Gruplar İçinde	209,010	347	,602		
	Toplam	211,814	350			

Tablo 4.20 incelendiğinde çalışanların yaşları ile mobbinge ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmadığı görülmektedir (Tüm p değerleri >0.05). Dolayısıyla **H_{2.3}** reddedilir.

Mevcut araştırma kapsamında çalışanların eğitim durumları ile mobbinge ilişkin algı seviyeleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin tek yönlü anova analizi yapılmış ve “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” faktörü ($.038 < 0.05$) ile “İş ve göreve yönelik saldırılar” faktöründe ($.000 < 0.05$) anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında gerçekleştiğine ilişkin olarak “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” faktörü için LSD (Sig: ,170), “İş ve göreve yönelik saldırılar” faktörü içinse Games-Howell (Sig: ,000) analizlerine başvurulmuştur. İlgili sonuçlar sırayla Tablo 4.21 ve Tablo 4.22’de sunulmuştur.

Tablo 4. 21. Kendini İfade ve İletişiminin Engellenmesine Yönelik Saldırıları LSD Analizi

Bağımlı Değişken: Kendini İfade ve İletişiminin Engellenmesine Yönelik Saldırıları

LSD

(I) Eğitim Durum	(J) Eğitim Durum	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p-değeri	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	,07684	,23175	,740	-,3790	,5327
	Önlisans	,07280	,25761	,778	-,4339	,5795
	Lisans	-,30580	,25283	,227	-,8031	,1915
	Yüksek Lisans	-,67677	,52199	,196	-1,7034	,3499
Lise	İlköğretim	-,07684	,23175	,740	-,5327	,3790
	Önlisans	-,00404	,14489	,978	-,2890	,2809
	Lisans	-,38264*	,13620	,005	-,6505	-,1148
	Yüksek Lisans	-,75361	,47655	,115	-1,6909	,1837
Önlisans	İlköğretim	-,07280	,25761	,778	-,5795	,4339
	Lise	,00404	,14489	,978	-,2809	,2890
	Lisans	-,37860*	,17666	,033	-,7261	-,0311
	Yüksek Lisans	-,74957	,48965	,127	-1,7126	,2135
Lisans	İlköğretim	,30580	,25283	,227	-,1915	,8031
	Lise	,38264*	,13620	,005	,1148	,6505
	Önlisans	,37860*	,17666	,033	,0311	,7261
	Yüksek Lisans	-,37097	,48715	,447	-1,3291	,5872
Yüksek Lisans	İlköğretim	,67677	,52199	,196	-,3499	1,7034
	Lise	,75361	,47655	,115	-,1837	1,6909
	Önlisans	,74957	,48965	,127	-,2135	1,7126
	Lisans	,37097	,48715	,447	-,5872	1,3291

*, Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı.

LSD analizi sonucuna göre ilköğretim ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlar haricindeki tüm eğitim düzeyine sahip (Lise, Önlisans ve Lisans) çalışanların “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” faktörü açısından ortalamaları 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş ve göreve yönelik saldırılar faktörü için yapılan Games-Howell analizi sonucunda da durum benzerdir. Lise, Önlisans ve Lisans eğitimi almış olan çalışanların ortalamaları diğerlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık (0.05) göstermektedir. İlgili analiz sonucu aşağıda sunulmaktadır. Diğer taraftan H_{2.4} kısmen kabul edilir.

Tablo 4. 22. İş ve Göreve Yönelik Saldırlara İlişkin Yapılan Games-Howell Analizi

Bağımlı Değişken: İş ve Göreve Yönelik Saldırlar
Games-Howell

(I) Eğitim Durum	(J) Eğitim Durum	Ortalama Fark (I-J)	Std Hata	p-değeri	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	,21065	,22153	,873	-,4539	,8752
	Önlisans	,17730	,24311	,948	-,5318	,8864
	Lisans	-,43369	,26466	,483	-1,1926	,3252
	Yüksek Lisans	,63889	,32392	,352	-,4628	1,7406
Lise	İlköğretim	-,21065	,22153	,873	-,8752	,4539
	Önlisans	-,03335	,12855	,999	-,3922	,3255
	Lisans	-,64434*	,16573	,002	-1,1071	-,1815
	Yüksek Lisans	,42824	,24969	,525	-,8037	1,6601
Önlisans	İlköğretim	-,17730	,24311	,948	-,8864	,5318
	Lise	,03335	,12855	,999	-,3255	,3922
	Lisans	-,61099*	,19363	,017	-1,1482	-,0738
	Yüksek Lisans	,46159	,26903	,505	-,6693	1,5924
Lisans	İlköğretim	,43369	,26466	,483	-,3252	1,1926
	Lise	,64434*	,16573	,002	,1815	1,1071
	Önlisans	,61099*	,19363	,017	,0738	1,1482
	Yüksek Lisans	1,07258	,28864	,053	-,0154	2,1606
Yüksek Lisans	İlköğretim	-,63889	,32392	,352	-1,7406	,4628
	Lise	-,42824	,24969	,525	-1,6601	,8037
	Önlisans	-,46159	,26903	,505	-1,5924	,6693
	Lisans	-1,07258	,28864	,053	-2,1606	,0154

*, Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı.

Araştırma hipotezi doğrultusunda çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile mobbinge ilişkin algı düzeyleri arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılan bir başka tek yönlü anova testi ise Tablo 4.23’de verilmektedir.

Tablo 4. 23. Çalışanların Çalışma Süreleri ile Mobbinge İlişkin Algıları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama nın Karesi	F	p-değeri
Kendini İfade ve İletişimin Engellenmesin e Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	7,072	3	2,357	2,633	,050
	Gruplar İçinde	310,634	347	,895		
	Toplam	317,705	350			
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	,401	3	,134	,208	,891
	Gruplar İçinde	223,088	347	,643		
	Toplam	223,489	350			
Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	4,695	3	1,565	2,289	,078
	Gruplar İçinde	237,277	347	,684		
	Toplam	241,972	350			
İş ve Göreve Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	1,727	3	,576	,642	,588
	Gruplar İçinde	311,101	347	,897		
	Toplam	312,829	350			
Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıları	Gruplar Arasında	4,248	3	1,416	2,367	,071
	Gruplar İçinde	207,566	347	,598		
	Toplam	211,814	350			

Tablo 4.23 çalışanların çalışma süreleri ile mobbinge ilişkin algı seviyelerinin ortalamaları açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda **H_{2.5}** reddedilir.

Farklılıkları ortaya koymak adına yapılan son analiz ise; çalışanların mobbinge ilişkin algı düzeylerinin, örgütteki pozisyona göre anlamlı bir farklılık bulunduğu ya da bulunmadığına yönelik yapılmış ve Tablo 4.24’de sunulmuştur.

Tablo 4. 24. *Çalışanların Örgütteki Pozisyonları ile Mobbinge İlişkin Algıları*

	Pozisyon	Gözlem Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma (SS)	p-değeri
Kendini İfade ve İletişiminin Engellenmesine Yönelik Saldırıları	Mavi Yaka	288	1,8905	,89458	,009
	Beyaz Yaka	63	2,2973	1,13219	
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Mavi Yaka	288	1,7507	,81206	,830
	Beyaz Yaka	63	1,7746	,74270	
Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları	Mavi Yaka	288	1,7958	,82165	,066
	Beyaz Yaka	63	2,0085	,86023	
İş ve Göreve Yönelik Saldırıları	Mavi Yaka	288	1,8433	,83535	,001
	Beyaz Yaka	63	2,4150	1,24215	
Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıları	Mavi Yaka	288	1,6637	,73407	,120
	Beyaz Yaka	63	1,8322	,94779	

Tablo 4.24 incelendiğinde beyaz yaka çalışanların “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” faktöründeki ortalamaları mavi yaka çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($,009 < 0.05$). Diğer taraftan ise; yine beyaz yaka çalışanlarının “İş ve göreve yönelik saldırılar” faktöründeki ortalamaları mavi yaka çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($,001 < 0.05$). Diğer faktörlere bakıldığında ise anlamlı bir farklılıktan bahsetmek güçtür ($p > 0.05$). Bununla birlikte **H_{2.6}** kısmen kabul edilir.

Farklılıkların yönetimine ilişkin yapılan fark testleri sonucunda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre “Bireysel tutum ve davranışlar” faktörü açısından ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($.027 < 0.05$) görülmektedir. Ayrıca çalışanların medeni durumları açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda ise anlamlı ($p > 0.05$) bir farklılık tespit edilmemiştir. Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin yaşları açısından nasıl bir farklılık gösterdiğine yönelik yapılan analiz sonucunda her ne kadar tek yönlü anova analizi “Yönetimsel uygulamalar ve politikalar” faktörü açısından anlamlı bir farklılık ($0.35 < 0.05$) belirtse de Games-Howell testi anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucunu ortaya koymuştur ($p > 0.05$). Diğer taraftan yapılan analizler neticesinde, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyelerinin eğitim durumları ve örgüt içindeki pozisyonları açısından da anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Son olarak çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algı seviyelerinin çalışma süreleri açısından değerlendirildiği analiz sonucunda ise “Yönetimsel uygulamalar ve politikalar” faktörü bakımından ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($.007 < 0.05$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar itibarıyla H_1 kısmen kabul edilir.

Mobbinge yönelik gerçekleştirilen fark testleri ise kadın çalışanların erkeklere göre ortalamalarının “Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar” faktörü ($.0028$) ile “Kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktöründe ($.000$) anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bekar çalışanların mobbinge ilişkin algı seviyeleri ise “Kişilik ve itibara yönelik saldırılar” faktörü ($.045 < 0.05$) ile “Kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktöründe ($.001 < 0.05$) evli çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Diğer taraftan lise, önlisans ve lisans düzeyindeki eğitim geçmişine sahip çalışanların mobbinge ilişkin algı seviyeleri “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” faktörü ($.038 < 0.05$) ile “İş ve göreve yönelik saldırılar” faktörü ($.000 < 0.05$) ortalamaları bakımından ilköğretim ve yüksek lisans düzeyindeki eğitim geçmişine sahip çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ayrıca beyaz yaka çalışanların mobbinge ilişkin algı seviyeleri “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” faktörü ($.009 < 0.05$) ile “İş ve göreve yönelik saldırılar” faktöründeki ($.001 < 0.05$) ortalamalarının mavi yaka çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak çalışanların yaşları ile çalışma süreleri bakımından mobbinge ilişkin ortalamalarının anlamlı bir farklılık

göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu bilgilerden hareketle **H₂** kısmen kabul edilir.

Farklılıkların yönetimi ve mobbing arasında nasıl bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkinin nasıl bir yönde hareket ettiğini belirlemek için de korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizi, iki parametre arasındaki bağımlılığın ya da ilişkinin şiddetini ortaya koymak amacıyla başvuru bir analiz tekniğidir ve +1 ile -1 arasında değerler almaktadır (Coşkun vd., 2015, s. 228).

Mevcut araştırma kapsamında farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi Tablo 4.25’de sunulmaktadır.

Tablo 4. 25. *Farklılıkların Yönetimi ve Mobbing Arasındaki Korelasyon*

		BTD	ÖDN	YUP	KİVİEYS	SİYS	KVİYS	İVGYS	KSYS
BTD	Pearson Correlation	1	,584**	,440**	-,382**	-,334**	-,420**	-,298**	-,424**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	351	351	351	351	351	351	351	351
ÖDN	Pearson Correlation	,584**	1	,525**	-,469**	-,340**	-,461**	-,351**	-,416**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	351	351	351	351	351	351	351	351
YUP	Pearson Correlation	,440**	,525**	1	-,483**	-,326**	-,391**	-,420**	-,388**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	351	351	351	351	351	351	351	351

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.25 incelendiğinde “Bireysel tutum ve davranışlar” (BTD), “Örgütsel değer ve normlar” (ÖDN) ve “Yönetimsel uygulamalar ve politikalar” (YUP) faktörlerinin, mobbingin tüm faktörleriyle 0.01 düzeyinde ve negatif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca faktörler arasındaki en güçlü negatif ve anlamlı ilişkinin “Yönetimsel uygulamalar ve politikalar” faktörü ile “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” faktörü arasında (-,483) gerçekleştiği gözlenmektedir. Dolayısıyla **H_{3.1}**, **H_{3.2}** ve **H_{3.3}** kabul edilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel yaşamda yer alan çalışanların sahip oldukları eşsiz farklılıklara bahşedilen önemin giderek artması, yeni bir yönetsel anlayışın geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Sözü edilen bu yeni yönetim anlayışı farklılıkların yönetimidir ve bireyin cinsiyeti, yaşı, ırkı ve kültürü gibi farklılıkları nedeniyle herhangi bir ayrımcılık, dışlanma davranışlarına maruz kalmamasını taahhüt etmektedir. Dahası, bu farklılıkları örgütsel başarı yolunda bir zenginlik olarak değerlendirmektedir.

Ancak; her ne kadar pek çok araştırmaya konu oluyor ve farkındalık yaratabilme uğraşları veriliyor ise de; ne yazık ki çalışanlar örgütsel sınırlar içinde birtakım olumsuz davranışlara maruz kalmaya halen devam etmektedir. Kişilere yönlendirilen bu olumsuz davranışlardan belkide en tehlikelisi ve sağlıklı bir çalışma yaşamını tehdit edici nitelikte olanı mobbing davranışlarıdır. En temel anlatımla mobbing, etik değer ve normlara uyulmaksızın, bireyi işinden ve işyerinden uzaklaştırmaya yönelik gerçekleştirilen yıkıcı davranışları ifade etmektedir.

Baron ve Neuman (1999)'un da belirttiği gibi, işgücü yapısındaki değişikliklerin ve farklılıkların artması, işyerinde saldırganca davranışların ve buna bağlı olarak mobbingin sık görülmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, günden güne ve sektörden sektöre artan bireysel farklılıkların, mobbing gibi saldırganca davranışlarla ilişkilendirilmesi, konunun öneminin anlaşılması açısından değer kazanmaktadır. Nitekim, çalışanlar sahip oldukları farklılıkların kıymet görmesini beklemekte ve çalışma yaşamlarını bu hususu dikkate alarak şekillendirme arzusu taşımaktadır.

Yabancı alan yazınında farklılıklara, farklılıkların yönetimi ve mobbinge ilişkin pek çok çalışma olmasına karşın, konuya yerel alan yazınında yeterli derecede yer verilmediği görülmektedir. Bilhassa ataerkil toplumlarda mobbing, tartışılmaktan kaçınılan hatta konuşulması dahi gündeme taşınmayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda mevcut araştırmanın en önemli amacı, söz konusu kıt çalışmalara destek sunarak alan yazınına katkı sağlamaktır.

Araştırma bulguları erkek çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının “Bireysel tutum ve davranışlar” boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, cinsiyet açısından ele alınan tüm faktörlerde, erkek çalışanların ölçek ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları, kadın çalışanlara oranla daha

yüksektir. Bu anlamda, mevcut araştırma kapsamında erkek çalışanların, özellikle bireysel tutum ve davranışlarına ilişkin farklılıklarının değer gördüğüne ve bu farklılıklarının yönetiminde herhangi bir yönetsel sorun bulunmadığı görüşüne sahip oldukları söylenebilir. Manoharan ve Singal (2017)'in de belirttiği gibi, çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışma koşullarındaki zorluk ve çalışma yaşamındaki erkek çalışanların baskınlığı, kadın çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını olumsuz etkilemektedir.

Çalışanların medeni durumları açısından ise; farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Katılımcıların, farklılıkların yönetimi ölçeğine yönelik verdikleri yanıtların ortalamaları, tüm faktörlerde evli çalışanlar lehine olsa da; bekar ve evli çalışanların, iş yaşamına ilişkin farklı düşünceler taşıdıkları göz önünde bulundurulduğunda; bu bulgunun araştırmanın beklenmeyen bir sonucu olduğu söylenebilir. Burada unutulmaması gereken nokta, araştırma örnekleminin büyük çoğunluğunun, evli çalışanlar tarafından meydana getirildiğidir. Daha homojen dağılım gösteren bir çalışma grubunda elde edilecek sonuçlar, farklılık gösterebilecektir.

Diğer taraftan, çalışanların yaşları bakımından farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinde de anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yapılan Anova analizi, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, “Yönetmelik uygulamalar ve politikalar” faktöründe anlamlı bir şekilde farklılaştığını gösterse de; uygulanan Games-Howell analizi sonucunda bu bulgu desteklenmemiştir.

Araştırmanın dikkat çeken bir bulgusu, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığıdır. Eğitim düzeyinin, kişiyi bir diğerinden farklı kılan faktörlerden biri olduğu düşünüldüğünde (Tüz ve Gümüş, 2014) mevcut araştırma kapsamında çalışanların konuya ilişkin algılarının bu yönde olmadığını ileri sürmek mümkündür. Ancak; bu durumun değerlendirilmesinde, örneklem grubunun büyük bir kısmının (214) lise mezunu olduğu göz ardı edilmemelidir. Daha homojen dağılım gösteren gruplarda bu sonuç değişkenlik gösterebilecektir.

Katılımcıların, farklılıkların yönetimine ilişkin algıları, çalışma süreleri açısından ise; yalnızca “Yönetmelik uygulamalar ve politikalar” faktöründe istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. İşletme içerisinde 1 yıldır çalışan personel ile 10 yıldan daha fazla süredir çalışan personelin farklılıkların yönetimini algılama düzeylerindeki anlamlı farklılık beklenen bir durumdur. Dolayısıyla, örgüt yönetiminin, farklılıkların yönetimi

anlayışını tasarlama ve uygulama sürecinde, çalışanlarının farklı çalışma sürelerini dikkate almaları önem kazanmaktadır.

Son olarak, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, örgütsel pozisyonları açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı da, araştırmanın bir başka dikkat çeken bulgusu arasında bulunmaktadır. Özellikle mavi yaka çalışanların, beyaz yaka çalışanlara oranla daha az sayıda çalışanla etkileşimde bulunması, beyaz yaka çalışanlara göre eğitim düzeylerinin daha düşük olması, örgütlerin iş stratejileri ve planlarında daha az etkili olmaları gibi nedenlerle (Parrotta, Pozzoli ve Pytlikova, 2014) farklılıkların yönetimi uygulamalarına daha az dahil edilen taraf olsalar da (Agócs ve Burr, 1996) mevcut araştırma kapsamında ulaşılan bulgu, beklenmeyen bir sonuç olarak düşünülmektedir. Ancak burada dikkat çeken nokta, çalışanların “Bireysel tutum ve davranışlar” ile “Yönetimsel uygulamalar ve politikalar” faktörlerine ilişkin verdikleri yanıtların ortalamalarının beyaz yaka, “Örgütsel değerler ve normlar” faktöründe ise; mavi yaka çalışanlar lehine daha yüksek olmasıdır. Nitekim beyaz yaka çalışanların, terfi, ücret iyileştirme ve referans gibi kariyer yaşamlarına ilişkin kaygılarının, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

Katılımcıların araştırmanın bağımlı değişkeni olan mobbingi, cinsiyetleri bakımından algılama seviyelerinde ise “Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar” ile “Kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktöründe kadınlar lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Her ne kadar Leymann, cinsiyetin mobbinge maruz kalmak için bir neden olmadığını altını çizse de (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010); çalışma yaşamında kadınların daha güçsüz taraf oldukları için kolay sindirilebileceklerine ilişkin kabul gören yaygın düşünce (Günel, 2010) göz önünde bulundurulduğunda böyle bir sonucun ortaya çıkması olağan dışı görülmemelidir. Mevcut araştırmada da kadın çalışanlar, mobbinge daha fazla uğrayan taraf olduklarını düşünmekte, özellikle sosyal ilişkilerini ve kişisel sağlıklarını tehdit altında hissetmektedir. Hatırlanacağı üzere, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları, erkek çalışanlar lehine daha yüksek idi. Bu anlamda örgütlerin, farklılıkların yönetimi politika ve uygulamalarını kadın çalışanlarını dahil ederek tasarlamaları, söz konusu politika ve uygulamalarda mobbinge açıkça yer vererek, kesin bir dille reddetmeleri önem taşımaktadır.

Çalışanların, mobbing ölçeğine ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları, medeni durumları açısından, “Kişilik ve itibara yönelik saldırılar” ve “Kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktörlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Araştırma bulguları, bekar

Çalışanların algıladıkları mobbing düzeyinin, evli çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Kadın alışanlarda olduğu gibi, bekar çalışanlar da, kendilerine yönlendirilen mobbing davranışlarını, kişisel sağlıklarını tehdit edici nitelikte bulmaktadır. Özellikle mali, fiziksel zarar verilmesi ve doğrudan cinsel taciz yapılması gibi ifadelerin yer aldığı bu faktörün ne çıkması, örgüt içerisinde mobbing davranışlarının ulaştığı boyut hakkında fikir sahibi olunabilmesi açısından önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, bireylerin, sahip oldukları biricik farklılıklarından olan kişiliklerine karşı yönlendirilen mobbing davranışlarının da, mevcut araştırma neticesinde gözlendiği görülmektedir.

Araştırma sonuçları, çalışanların eğitim düzeyleri ve örgütsel pozisyonları bakımından mobbinge ilişkin verdikleri cevapların ortalamalarının, her iki parametrede de “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” ile “İş ve göreve yönelik saldırılar” faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, lise mezunu çalışanların lisans, nlisans mezunu çalışanların lisans ve lisans düzeyinde eğitim gören çalışanların da lise ve nlisans mezunu çalışanlara göre “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” ile “İş ve göreve yönelik saldırılar” faktörlerine verdikleri yanıtların ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ancak; mevcut araştırma kapsamında unutulmaması gereken nokta, yüksek lisans düzeyinde eğitim geçmişine sahip çalışanların, örneklemini çok düşük bir oranda temsil etmesidir. Daha homojen dağılım gösteren gruplarda sonuçlar farklılık gösterebilecektir. Diğer taraftan, beyaz yaka çalışanların, mobbing lğine ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları, tüm faktörlerde mavi yaka çalışanlara göre daha yüksek olmakla birlikte, “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar” ile “İş ve göreve yönelik saldırılar” faktörlerinde beyaz yaka çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Beyaz yaka çalışanların, mavi yaka çalışanlarına oranla mobbingi daha yoğun hisseden taraf olmalarının temelini, daha fazla iş stresi yaşamaları, gruplar-kişiler arası çekişmeden kaynaklanan rekabet baskısı, yükselme ve terfilerin getirdiği kıskançlık duygusunun oluşturduğu söylenebilir.

Mobbinge yönelik yapılan son fark analizleri sonuçları, çalışanların mobbinge ilişkin algıları ile yaşları ve çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Mevcut alışma kapsamındaki betimsel istatistik analizi sonuçlarından hareketle, örnekleme grubunun orta yaş grubu çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Ayrıca orta yaş grubuna dahil çalışanların, lkte yer alan ifadelere ağırlıklı

olarak katılmadıkları yönündeki görüşleri dikkate alındığında, özellikle yaşa bağlı deneyim ve kendilerine gösterilen saygı neticesinde, mobbing davranışlarını daha az hisseden taraf oldukları söylenebilir. Ancak; literatürde, çalışanların mobbinge ilişkin algıları ile yaşları (Özyer ve Orhan, 2012; Turhan, 2014) ve çalışma süreleri (Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008; Karsavuran, 2014) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşan araştırmaların yer aldığı da görülmektedir.

Son olarak yapılan korelasyon analizi ise; farklılıkların yönetimi ile mobbing arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucunu ortaya koymakta ve H₃ kabul edilmektedir. Bu sonuçlar, farklılıkların yönetimi ve mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı yönünde bir sonuca ulaşan Güler (2012)'in bulgularıyla örtüşmemektedir. Mevcut araştırmanın yürütüldüğü sektör yapısı ve çalışan demografisi, örneklem sayısı ve davranışsal eğilimlerde yaşanan değişimlerin bu duruma etki eden faktörler arasında olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, farklılıkların yönetimi anlayışının, mobbingin azaltılması ve önlenmesinde önemli bir rol oynayacağı açıkça görülmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında yöneticilere şu önerilerde bulunulabilir:

- Mobbing davranışlarını önleme ya da etkilerini minimum düzeyde tutabilme adına çalışanların katılımının sağlandığı, farklılıkları destekleyici bir örgütsel ortam yaratılmalıdır,
- Örgütsel prosedür ve uygulamalarda mobbing kesin bir dille reddedilmeli, mevcut prosedür ve uygulamalar işyerinde düşmanca davranışlara neden olmayacak biçimde düzenlenmelidir,
- Etik değerler tanımlanmalı ve tüm örgüt tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır,
- Çalışanların farklılıkların yönetimi ve mobbing konularına karşı farkındalıklarını artırmalarını sağlayacakları çeşitli eğitimler düzenlenmelidir,
- Örgütsel stres yaratabilecek faktörler gözden geçirilmeli ve iş tanımları bu doğrultuda güncellenmelidir,

- İşletmelerde alanında uzman kişiler istihdam edilmeli ve mobbing davranışlarına ilişkin ipucu sunabilecek durum ya da olaylar gözetim altında tutulmalıdır,

Araştırmacılara ise aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Farklılıkların yönetimi ve mobbinge ilişkin farklı sektörlerde çalışmalar yapılması, konuya farklı perspektiflerden bakılmasını sağlayabilir ve anlaşılabilirliği artırabilir,
- Gelecek araştırmalarda konunun nitel çalışmalarla desteklenmesi verilerin tutarlılığını ve buna paralel olarak sağlıklı bir çalışma sonucu elde edilmesini kolaylaştırabilir.

KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A. ve Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture And Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Acar, A.B. ve Dündar, G. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- Acar, P., Kıyak, M. ve Sine, B. (2014). The Relationship Between Organizational Culture and Mobbing: An Application on Construction Companies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(4), 281-298.
- Agócs, C. ve Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International journal of manpower*, 17(4/5), 30-45.
- Akar, N.Y., Anafarta, N. ve Sarvan, F. (2011). Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 11(1), 179-191.
- Akgemci, T. ve Bekiş, T. (2013). Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Bir Alan Araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), 283-300.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş., Omay, U. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 91-150.
- Aktepe, V. ve Yel, S. (2009). İlköğretim Öğretmenlerinin Değer Yargılarının Betimlenmesi: Kırşehir İli Örneği. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(3), 607-622.
- Alamilla, S. G., Kim, B. S. ve Lam, N. A. (2010). Acculturation, Enculturation, Perceived Racism, Minority Status Stressors, and Psychological Symptomatology Among Latino/as. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 32(1), 55-76.
- Albar Özbucak, B. ve Ofluoğlu, G. (2017). Çalışma Hayatında Mobbing ve Tükenmişlik İlişkisi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(16), 538-550.
- Alcan, P., Özdemir, Y., Başlıgil, H., Sevinçtekin, E. (2013). An Investigation About the Effects of Mobbing Behaviours. *Journal of Engineering and Natural Sciences*, 31, 222-233.
- Allen, R. S. ve Montgomery, K. A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity. *Organizational Dynamics*, 30(2), 149-161.
- Allen, R., Dawson, G., Wheatley, K., White, C.S. (2004). Diversity Practices: Learning Responses for Modern Organisation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 18(6), 13-15.
- Alparslan, A. M., Bozkurt, Ö. Ç. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 66-81.
- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.

- Altıntaş, F.Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 18(5), 2995-3015.
- Appelbaum, S. H., Semerjian, G. ve Mohan, K. (2012). Workplace bullying: consequences, causes and controls (part two). *Industrial and Commercial Training*, 44(6), 337-344.
- April, K. ve Blass, E. (2010). Measuring diversity practice and developing inclusion. *Dimensions*, 1(1), 59-66.
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49 (6), 977-998.
- Arpacioğlu, G. (2005). *Türkiye’de zorbalık bir çalışma biçimi....* <http://arsiv.ntv.com.tr/news/313446.asp#BODY> (30.12.2018)
- Arslan, Y. ve Polat, S. (2016). Farklılık Yaklaşımları Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 95-106.
- Aşkın, E.Ö. ve Aşkın, U. (2018). Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Mobbing: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *GÜSBEED, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 9 (24). <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/564560> (27.12.2018)
- Attell, B. K., Brown, K. K. ve Treiber, L. A. (2017). Workplace bullying, perceived job stressors, and psychological distress: Gender and race differences in the stress process. *Social Science Research*, 65, 210-221.
- Avcı, U. ve Kaya, U. (2013). Yıldırma Algısı ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 68 (2), 1-25.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Tonidandel, S., Volpone, S. D., Morris, M. A. (2012). Is There Method to the Madness? Examining How Racioethnic Matching Influences Retail Store Productivity. *Personnel Psychology*, 65(1), 167–199.
- Awbrey, S. M. (2007). The Dynamics of Vertical and Horizontal Diversity in Organization and Society. *Human Resource Development Review*, 6(1), 7–32.
- Ayas, T. ve Pişkin, M. (2015). Akran Zorbalığını Belirleme Ölçeği Ergen Formu. *Akademik Bakış Dergisi*, (50), 316-324
- Aygün, H.A. (2012). Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, (5). <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/84382>. (26.12.2018)

- Ayoko, O. B., Callan, V. J. ve Härtel, C. E. J. (2003). Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283–301.
- Azanza, G., Moriano, J. A. ve Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
- Badgett, M.V.L., Sears, B., Lau, H.S., Ho, D. (2009). Bias in the Workplace: Consistent Evidence of Sexual Orientation and Gender Identity Discrimination 1998-2008. *Chicago-Kent Law Review*, (84:2), 559-595.
- Bagshaw, M. (2004). Is diversity divisive? A positive training approach. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 153-157.
- Bajawa, A. ve Woodall, J. (2006). Equal opportunity and diversity management meet downsizing. *Employee Relations*, 28(1), 46–61.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., Sözbilir, F. (2017). Ethical Climate, Job Satisfaction and Mobbing. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (10), 92-132.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Balay, R., Kaya, A. ve Yılmaz, R.G. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1). <https://dergipark.org.tr/download/article-file/696769>. (28.05.2019)
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi Examining the Perceptions of Administrators and Teachers Related To Diversity Management in Their Schools. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32(32), 25-43.
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161–173.
- Baş, N. ve Oral, E.T. (2012). Mobbing Davranışı ve Kişilik Özellikleri İle İlişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 11-24.
- Batıgün, A.D. ve Şahin, N.H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17 (1), 32-54.
- Baybora, D. (2010). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 24, 33-58.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Begeç, S. (2013). Effective Diversity Management Initiatives. *International Review of Management and Marketing*, 3 (2), 63-74.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of management*, 37 (3), 709-743.
- Berdahl, J.L. ve Moore, C. (2006). Workplace Harassment: Double Jeopardy for Minority Women. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 426 – 436.
- Bergbom, B., Vartia-Vaananen, M. ve Kinnunen, U. (2015). Immigrants and natives at work: exposure to workplace bullying. *Employee Relations*, 37(2), 158–175.
- Berktaş, F., ve Atasoy, E. (2007). Dinler Coğrafyasına Küresel Bir Bakış. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (18), 18-44.
- Bhadury, J., Mighty, E.J. ve Damar, H. (2000). Maximizing Workforce Diversity In Project Teams: A Network Flow Approach. *International Journal of Management Science*, 28 (2), 143-153.
- Bortoluzzi, G., Caporale, L. ve Palese, A. (2013). Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams? *Journal of Nursing Management*, 22(5), 643–652
- Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.
- Brazzel, M. (2003). Historical and Theoretical Roots Of Diversity Management. M.D. Lanham (Ed.), *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning* içinde (51-93). ABD: University Press of America.
- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business ethics*, 86(3), 273-295.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Carnero, M, A., Martínez, B. ve Sánchez-Mangas, R. (2012). Mobbing and workers' health: empirical analysis for Spain. *International Journal of Manpower*, 33(3), 322-339.
- Cassitto, M.G., Fattorini, E., Gilioli, R., Rengo, C. (2003). Raising awareness of Psychological Harassment at Work. *Protecting Workers' Health Series*, (4), 1-40.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (42), 111-126.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 345-362.

- Chen, W.C., Hwu, H.G., Lin, Y.P., Guo, Y.L.L., Su, T.S., Wang, J.D. (2010). Workplace Violence from Psychiatric Patients. *Journal of Occupational Safety and Health*, 18, 163-176.
- Chima, F. O. (1999). Employee Assistance Roles in Managing Workplace Diversity. *Employee Assistance Quarterly*, 15(1), 61–76.
- Chirilă, T. ve Constantin, T. (2013). Understanding workplace bullying phenomenon through its concepts: a literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1175-1179.
- Choi, S. ve Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
- Choi, S. ve Rainey, H. G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity?. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331.
- Chrysafi, P., Simou, E., Makris, M., Malietzis, G., Makris, G. C. (2017). Bullying And Sexual Discrimination in the Greek Health Care System. *Journal of Surgical Education*, 74 (4), 690-697.
- Cilliers, F. ve May, M. (2012). South African Diversity Dynamics Reporting on the 2000 Robben Island Diversity Experience A Group Relations Event. *South African Journal of Labour Relations*, Spring 2002, 42-68.
- Clark, A., Oswald, A., ve Warr, P. (1996). Is job satisfaction U- shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69 (1), 57-81.
- Cockrell, K.S., Placier, P.L., Cockrell, D.H., Middleton, J.N. (1999). Coming to terms with "diversity" and "multiculturalism" in teacher education: Learning about our students, changing our practice. *Teaching and Teacher Education*, 15 (4), 351-366.
- Cole, B. M., ve Salimath, M. S. (2013). Diversity identity management: An organizational perspective. *Journal of business ethics*, 116 (1), 151-161.
- Colligan, T. W. Ve Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97.
- Constantinescu, V. (2014). Mobbing: Psychological Terror in the Workplace. *International Conference of Scientific Paper*, Romanya: Henri Coanda Air Force Academy, 497-500.
- Cooper, C.L, Hoel, H. ve Faragher, B. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3), 367-387.
- Cornoiu, T. S. ve Gyorgy, M. (2013). Mobbing in organizations. Benefits of identifying the phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 708-712.

- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. (8). Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Cowan, R.L. (2012). It's Complicated: Defining Workplace Bullying From the Human Resource Professional's Perspective. *Management Communication Quarterly*, 26(3), 377-403.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Cox, T.H. ve Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitive. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
- Cunniff, L. ve Mostert, K. (2012). Prevalence of workplace bullying of South African employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(1), 1-15.
- Cunningham, G. B. (2008). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles*, 58(1-2), 136-145.
- Cunningham, G. B. (2009). Understanding the diversity-related change process: A field study. *Journal of Sport Management*, 23(4), 407-428.
- Çarıkçı, İ. H. ve Yavuz, H. (2009). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 47-62.
- Çekmecioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, A. ve Altıntaş, V. (2017). İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 90-107.
- Çetin, N.B. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 110-132.
- Çimen, H. ve Saç, F. (2017). Örgüt Başarısızlığının Nedenlerinden Biri: Mobbing. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 33 (33), 183-191.
- Çögenli, M.Z. ve Asunakutlu, T. (2016). Akademide Mobbing: Adım Üniversiteleri Örneği. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDE)*, 9 (1), 17-32.
- Çögenli, M.Z. ve Döner, E. (2015). Türkiye'de Akademisyenler Üzerine Gerçekleştirilen Mobbing Konulu Lisansüstü Çalışmaların İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (3), 27-46.
- Davenport, N.Z., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (1999). *MOBBING Emotional Abuse in the American Workplace*. İngiltere: Civil Society Publishing.

- Davenport, N.Z., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz. (Çev: O.C. ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dedeoğlu, S. (2000). Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye’de Aile ve Kadın Emegi. *Toplum ve Bilim Dergisi*, (86), 139-170.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demir, Y. ve Çavuş, M.F. (2009). Mobbing’in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (1), 13-23.
- Deniz, D. ve Ünsal, P. (2010). İşyerinde yıldırmaya uğramada dışadönük ve nevroitik kişilik yapıları ile cinsiyetin rolü. *İŞ, GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (01), 29-44.
- Derince, M. (2016). Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Erkek Kimliğinin Televizyon Reklamlarına Yansıması (Televizyon Kozmetik Reklamlarında Göstergebilimsel Çözümleme). *İletişim Çalışmaları Dergisi*, (1), 63-93.
- Dietz, J. ve Petersen, L.E. (2006). Diversity management. G.K. Stahl ve I. Björkman (Ed.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (223-244). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Diker, O. ve Çetinkaya, A. (2016). Erişilebilir Turizm Açısından Safranbolu Turizm Destinasyonunun Uygunluğunun Değerlendirilmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2), 111-125.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.
- Douglas, K. (2013). Talent Management, the Next Frontier: Retaining, Nurturing, and Growing Our Workforce. *Nurse Leader*, 11(2), 23–25.
- Drach-Zahavy, A. ve Trogan, R. (2013). Opposites attract or attack? The moderating role of diversity climate in the team diversity–interpersonal aggression relationship. *Journal of occupational health psychology*, 18(4), 449-457.
- Dreachslin, J. L., Weech-Maldonado, R. ve Dansky, K. H. (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: a focused research agenda for health services management. *Social Science & Medicine*, 59(5), 961–971.
- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 14 (2), 61-73.
- Dzieńdziora, J. ve Dacko-Pikiewicz, Z. (2018). Barriers and Constraints to Women's Career in Silesia Province. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 6 (2), 125-137.
- Ecevit, Y. (2003). Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu İlişki Nasıl Çalışılabilir?. *C. Ü. Tıp Fakültesi Dergisi*, 25 (4), 83-88.

- Edmondson, A. C., Dillon, J. R. ve Roloff, K. S. (2007). 6 Three Perspectives on Team Learning. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 269–314.
- Efe, S. Y. ve Ayaz, S. (2010). Mobbing against nurses in the workplace in Turkey. *International Nursing Review*, 57(3), 328-334.
- Eginli Temel, A. ve Bitirim, S. (2010). Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları). *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 45-66.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401.
- Ekici, T. (2012). Bireysel Ses Eğitimi Dersine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (3), 557-569.
- Elsaid, A.M. (2012). The Effects of Cross Cultural Work Force Diversity on Employee Performance in Egyptian Pharmaceutical Organizations. *Business and Management Research*, 1 (4), 162-179.
- Ely, R. J. ve Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulamalı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Ertürk, A. (2013). Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 146-169.
- Eşitti, B., ve Akyüz, B. (2015). Konaklama İşletmelerinde Mobbing-Örgütsel Güven İlişkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 1-14.
- Fettahlıoğlu, Ö.O. ve İnce, M. (2013). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 77-88.
- Fettahlıoğlu, Ö.O. ve Tatlı, H.S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 119-140
- Fox, S. ve Cowan, R. L. (2015). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 116–130.
- Fox, S. ve Stallworth, L.E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2005), 438–456.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J., Schneider, B. (2005). Discrimination in organizations: An organizational level systems perspective. R. Dipboye ve A. Colella (Ed.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (89 –116). Mahwah, NJ: Erlbaum

- Ghasemi, A. ve Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International journal of endocrinology and metabolism*, 10(2), 486.
- Ghumman, S., Ryan, A.M., Barclay, L.A., Markel, K.S. (2013). Religious discrimination in the workplace: A review and examination of current and future trends. *Journal of Business and Psychology*, 28 (4), 439-454.
- Gilbert, J.A., Stead, B.A. ve Ivancevich, J.M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61-76.
- Giorgi, G. (2010). Workplace bullying partially mediates the climate-health relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 727-740.
- Gök, S. (2011). Prevalence and types of mobbing behavior: A research on banking employees. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 318-334.
- Gökçe, T.A. (2008). *Mobbing: işyerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri*. Ankara: Öğreti Yayınları.
- Göktürk, G.Y. ve Bulut, S. (2012). MOBBİNG: İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012-1 (24), 53-70.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. *University of Florida*, 1 (4), 1-3.
- Griffith, J. C., Roberts, D. L. ve Wakeham, R. T. (2016). Bullying at the Fire Station? Perceptions Based on Gender, Race and Sexual Orientation. *American International Journal of Social Science*, 5 (2), 34-44.
- Gül, H. (2009). İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8 (6), 515-520.
- Gül, H. (2010). Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 91-98.
- Güler, F.N. (2012). *Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı: Bolu İli Beyaz Et Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5 (8), 615-628.
- Güllüce, A.Ç. ve İşcan, Ö.F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 7-29.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gültekin, Z., ve Ulukan, C. (2012). Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 89-102.
- Günel, Ö.D. (2010). İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (3), 37-65.

- Günüşen, N.P. ve Üstün, B. (2010). Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 3 (1). <http://acikerisim.deu.edu.tr/> (Erişim Tarihi: 12.01.2019)
- Hacıcaferoğlu, S. (2013). Ortaöğretimde çalışan branş öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) davranışlarına uğrama düzeyleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 111-127.
- Hamdani, M. R. ve Buckley, M. R. (2011). Diversity goals: Reframing the debate and enabling a fair evaluation. *Business Horizons*, 54 (1), 33-40.
- Hartig, K. ve Frosch, J. (2006). Workplace Mobbing Syndrome: The Silent and Unseen Occupational Hazard. *National Conference on Women and Industrial Relations*, Brisbane: Griffith University, s.4.
- Harvey, M., Treadway, D. C. ve Heames, J. T. (2007). The Occurrence of Bullying in Global Organizations: A Model and Issues Associated With Social/Emotional Contagion. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2576–2599.
- Hauge, L.J., Skogstad, A. ve Einarsen, S. (2010). The Relative Impact of Workplace Bullying as a Social Stressor at Work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51 (5), 426-433.
- Hazar, Ç.M. (2006). Kişilik ve İletişim Tipleri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4 (2), 125-140.
- Hébert, L. C. (2017). Protections from Workplace Bullying and Psychological Harassment in the United States: A Problem in Search of a Cause of Action. L. Lerouge (Ed.), *Psychosocial Risks in Labour and Social Security Law* (269–287). Almanya: Springer.
- Hecker, T. E. (2007). Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 33(4), 439–445.
- Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 193-216.
- Henry, O ve Evans, A.J. (2007). Critical review of literature on workforce diversity. *African Journal of Business Management*, 1 (4), 072-076.
- Herdman, A. O. ve McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53.
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., ve Otten, S. (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the benefits and threats of diversity scale. *Quality & Quantity*, 49 (1), 177-201.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M.: Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hoppe, A., Fujishiro, K. ve Heaney, C.A. (2013). Workplace racial/ethnic similarity, job satisfaction, and lumbar back health among warehouse workers: Asymmetric reactions across racial/ethnic groups. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2), 172-193.
- Hubbard, E.E. (2004). *The Manager’s Pocket Guide to DIVERSITY MANAGEMENT*. Amerika Birleşik Devletleri: HRD Press.

- Hutchinson, M., Wilkes, L., Jackson, D., Vickers, M. H. (2010). Integrating individual, work group and organizational factors: Testing a multidimensional model of bullying in the nursing workplace. *Journal of Nursing management*, 18(2), 173-181.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 331-346.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2009). Örgütlerde Yıldıma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ*, 1 (2), 25-38.
- İçli, G. (2001). Küreselleşme ve Kültür. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 25 (2), 163-172.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri. *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), 1175-1186.
- İmadoğlu, T. ve Türk, M. (2019). Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 37-72.
- İnce, M., Gül, H. ve Korkmaz, O. (2015). Çalışanların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarında Demografik Değişkenlerin Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 111-126.
- İnce, M., Gül, H., Candan, H., Çakıcı, A. B. (2015). Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6 (12), 292-321.
- Jabbour, C.J.C., Gordono, F.S., Oliveira, J.H.C., Martinez, J.C., Battistelle, R.A.G. (2011). Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30 (1), 58-74.
- Janssens, M. ve Steyaert, C. (2003). *Theories of diversity within organisation studies: Debates and future trajectories*. Fondazione Eni Enrico Mattei.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763.
- Jehn, K.A., Chadwick, C. ve Thatcher, S.M.B. (1997). To Agree Or Not To Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8 (4), 287-305.
- Jelic-Josipovic, Z., Stoini, E. ve Celić-Bunikić, S. (2005). The Effect of Mobbing on Medical Staff Performance. *Acta Clin Croat*, 44 (4), 347-352.
- Jenatabadi, H. S. ve Ismail, N. A. (2014). Application of structural equation modelling for estimating airline performance. *Journal of Air Transport Management*, 40, 25-33.
- Jones, N.B. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 169-175.

- Kaiser, C. R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., Shapiro, J. R. (2013). Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 104 (3), 504-520.
- Kalargyrou, V., ve Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (1), 68–114.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 9 (33), 5692-5715.
- Karan, U. (2011). Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı: Hukuksal Çerçeve. Ayrımcılık, Çok Boyutlu Yaklaşımlar, *İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyoloji ve Eğitim Çalışmaları Birimi (SEÇBİR)*, 1-13.
- Karatza, C., Zyga, S., Tziaferi, S., Prezerakos, P. (2016). Workplace bullying and general health status among the nursing staff of Greek public hospitals. *Annals of General Psychiatry*, 15(1), 1-7.
- Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü. (2012). Mobbing (Yıldıрма) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Karsavuran, S. (2014). Sağlık Sektöründe Mobbing: Hastane Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama/Mobbing in Healthcare: An Application to Hospital Managers. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(26), 271-296.
- Kayalar, M. ve Aytar, O. (2012). Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (7), 47-64.
- Kearney, E. ve Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 77-89.
- Kirel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 317-334.
- Kirel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Kırık, A.M., Öztürk, F.E., Saltık, R., Orujova, A. (2018). Bir Tutum ve Davranış Biçimi Olarak Irkçılığın Pekiştirilmesinde Reklamcılığın Rolü. *Asya Studies-Academic Social Studies/Akademik Sosyal Araştırmalar*, (4), 15-22.
- Kim, B. Y. (2006). Managing workforce diversity: Developing a learning organization. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5 (2), 69-90.
- Kocadaş, B. (2004). Kültür ve Medya. *Journal of Human Sciences*, 1 (1), 1-8.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.

- Koç, M. ve Urasoğlu Bulut, H. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1 (1), 64-80.
- Korkmaz, M., Kılıç, B., Yücel, A.S., Gümüşdağ, H., Aksoy, M. (2014). Negative effects of mobbing on work performance and efficiency of personnel working in public and private medical institutions, an applied turkey example. *Advances in Environmental Biology*, 8(5), 1183-1195.
- Kossek, E.E. ve Pichler, S. (2008). EEO and the Management of Diversity. *Oxford Handbooks Online*.
https://www.researchgate.net/profile/Ellen_Kossek/publication/282993853_EEO_and_the_Management_of_Diversity/links/5625a7bb08aed3d3f1371850.pdf (Erişim Tarihi: 4.01.2019)
- Kostev, K., Rex, J., Waehlert, L., Hog, D., Heilmaier, C. (2014). Risk of psychiatric and neurological diseases in patients with workplace mobbing experience in Germany: a retrospective database analysis. *GMS German Medical Science*, 12, 1-9.
- Kottke, J. L. ve Agars, M. D. (2005). Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations. *Career Development International*, 10(3), 190-202.
- Kök, S.B. (2006). İşıaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 433-448.
- Köllen, T. (2013). Bisexuality and Diversity Management—Addressing the B in LGBT as a Relevant ‘Sexual Orientation’ in the Workplace. *Journal of Bisexuality*, (13), 122-137.
- Köse, S. ve Uysal, Ş. (2010). Kamu personelinin yıldırma (mobbing) ve boyutları hakkındaki düşünceleri üzerine bir çalışma: *Manisa Tarım İl Müdürlüğü örneği*. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 261-276.
- Kramar, R. (2012). Diversity management in A ustralia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 245-261.
- Krell G. (2008) Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. G. Krell (Ed.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (63-80). Gabler.
- Kunze, F., Boehm, S. ve Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity- friendly HR policies and top managers’ negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50 (3), 413-442.
- Lambert, J. (2016). Cultural diversity as a mechanism for innovation: Workplace diversity and the absorptive capacity framework. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 68-77.
- Leng, C. Z. ve Yazdanifard, R. (2014). The relationship between cultural diversity and workplace bullying in multinational enterprises. *Global Journal of Management And Business Research: A Administration and Management*, 14(6), 12-18.
- Leon-Perez, J. M., Medina, F. J., Arenas, A., Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 250-263.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Leymann, H. ve Gustaffson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of PostTraumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275.
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 19(1), 11–26.
- MacIntosh, J. (2006). Tackling Work Place Bullying. *Issues in Mental Health Nursing*, 27(6), 665–679.
- Mahmutoğlu, T. (2017). *İş Hayatında Cinsel Ayrımcılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Majidli, F. ve Budak, G. (2018). Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetimi Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 129-161.
- Mannix, E. ve Neale, M.A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological science in the public interest*, 6 (2), 31-55.
- Manoharan, A., ve Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77-91.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. (Çev. O. Akınhay ve D. Kömürcü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Martin, A. ve Matiaske, W. (2017). Absenteeism as a Reaction to Harmful Behavior in the Workplace from a Stress Theory Point of View. *Management Review*, 28 (2), 227-254.
- Martin, B. ve Peña, F. (2012). Mobbing and suppression: Footprints of their relationships. *Social Medicine*, 6 (4), 217-226.
- Martin, K. D. ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175–194.
- Martin, W. Ve LaVan, H. (2010). Workplace Bullying: A Review of Litigated Cases. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22(3), 175–194
- Mason, D.C. ve Aramovich, N.P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38 (6), 659-689.
- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2 (2), 5-15.

- McCord, M. A., Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Beus, J. M. (2017). A Meta-Analysis of Sex and Race Differences in Perceived Workplace Mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, 103 (2), 137-163.
- Meglich, P. (2011). Establish a respectful workplace to counteract interpersonal workplace harassment. *Journal of Applied Business and Economics*. 13-26. <http://www.m.www.na-businesspress.com/meglichweb.pdf>. (Erişim Tarihi: 24.06.2019)
- Mehdiyev, E., Uğurlu, C. T. ve Usta, H. G. (2017). İngilizce Dil Öğreniminde Güçlükler Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 13(3), 411-429.
- Memduhoğlu, H.B. (2011). Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetmel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 7 (2), 37-53.
- Memduhoğlu, H.B. (2011). Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğurguları: Bir Örnek Olay İncelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 30 (2), 115-138.
- Memduhoğlu, H.B. ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 175-188.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2010). Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 37-46.
- Meriç, İ. ve Görün, M. (2016). Askeri Organizasyonlarda Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Üzerine Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 359-384.
- Mimaroğlu, H. ve Özgen, H. (2008). Örgütlerde Güncel Bir Sorun: “Mobbing”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (15), 201-226.
- Monks, K. (2007). *The Business Impact of Equality and Diversity. The International Evidence*. Dublin: Equality Authority and National Centre for Partnership & Performance.
- Mor Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 339–353
- Moran, R.T., Abramson, N.R. ve Moran, S.V. (2014). *Managing Cultural Differences*. (9). New York: Routledge.
- Motsei, N. ve Nkomo, S. M. (2016). Antecedents of Bullying in the South African Workplace: Societal Context Matters. *Africa Journal of Management*, 2(1), 50–72
- Nachiappan, S., Andi, H.K., Veeran, V.P.K., Ahmad, A.I., Zulkafaly, F.H.M. (2014). Analysis of cognition integration in intelligence quotient (iq), emotional quotient (eq) and spiritual quotient (sq) in transforming cameron highlands youths through hermeneutics pedagogy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 888-897.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68 (2), 1-6.
- Nelson, J. K., Poms, L. W. ve Wolf, P. P. (2012). Developing Efficacy Beliefs for Ethics and Diversity Management. *Academy of Management Learning & Education*, 11(1), 49–68

- Notelaers, G., Einarsen, S., Witte, H.D., Vermunt, J.K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations*, 20 (4), 288-301.
- O’Leary, B. J. ve Weathington, B. L. (2006). Beyond the Business Case for Diversity in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(4), 283-292.
- Okçu, V. (2014). Relation between Secondary School Administrators' Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(6), 2162-2174.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B. ve Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40 (2011), 500-509.
- Ozgener, S. (2008). Diversity management and demographic differences-based discrimination: the case of Turkish manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*, 82 (3), 621-631.
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 191-206.
- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede’nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Öngen, B. ve Aytaç, S. (2013). Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları ve Yaşam Değerleri İlişkisi. *Sosyoloji Konferansları*, (48), 1-18.
- Özan, M.B. ve Polat, M. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği). *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4 (4). <http://www.e-ijer.com/download/article-file/89801>. (Erişim Tarihi: 15.12.2018)
- Özaydınlık, K. (2014). Toplumsal Cinsiyet Temelinde Türkiye’de Kadın ve Eğitim. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, (33), 93-112.
- Özçatal, E.Ö. (2011). Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 21-39.
- Özdemir, M. ve Açıkgöz, B. (2007). Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, s.912-919.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3), 1-24.
- Özer-Süral, P. (2007). Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi. S. Bayraktaroğlu ve M. Kurt (Editörler), *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler* içinde (97-122). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 359-374.
- Özkaya, M.O., Yakın, V. ve Ekinci, T. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 163-180.

- Özkoç, Ö. (2005). *Hastanelerde İşgücü Verimliliğine Etki Eden Faktörler ve Çalışanların İşgücü Verimliliği Konusundaki Tutumlarını Ölçmeye Yönelik Özel Bir Hastanede Yapılan Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkuş, B. ve Çarıkçı, İ.H. (2010). Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 481-499.
- Özmen, S. ve Erdem, R. (2018). Damgalamanın Kavramsal Çerçevesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 185-208.
- Öztañ, E. (2004). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Olumlu Ayrımcılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (1), 203-235.
- Öztoprak, M.T. (2014). *Psikolojik Şiddetin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Kurumuna Bağlı Çalışanlar Üzerinde Bir Analiz*. Doktora Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, A. (2006). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri İş Doyumları Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, M. ve Çetin, B.I. (2009). Dünyada ve Türkiye’de Yoksulluk Ve Kadınlar. *Journal of Yasar University*, 3 (11), 2661-2698.
- Özyer, K. ve Orhan, U. (2012). Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacize Yönelik Ampirik Bir Arastırma/An Ampirical Study of the Mobbing Applied to Academicians. *Ege Akademik Bakış*, 12 (4), 511-518.
- Parrotta, P., Pozzoli, D. ve Pytlikova, M. (2014). Labor diversity and firm productivity. *European Economic Review*, 66, 144–179.
- Pehlivan, M. (2015). Bireysel Ayrımlıklar ve Toplumsal Dezavantajlar Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 65-78.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi: şehir ve sayfiye otellerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140.
- Pilch, I. ve Turska, E. (2014). Relationships Between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target’s and the Perpetrator’s Perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83–93.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245–268.
- Pizer, J.C., Sears, B., Mallory, C., Hunter, N.D. (2012). Evidence of Persistent and Pervasive Workplace Discrimination Against LGBT People: The Need for Federal Legislation Prohibiting Discrimination and Providing for Equal Employment Benefits. *Loyola Law Review Los Angeles*, 45 (3), 715-780.
- Polat, O. ve Pakış, I. (2012). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3 (4), 211-217.

- Pranjić, N., Maleš-Bilić, L., Beganlić, A., Mustajbegović, J. (2006). Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina: survey study. *Croatian medical journal*, 47(5), 750-758.
- Purtaş, S. (2018). *Farklılıkların Yönetiminin, Kurumsal İtibar ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Putnam, R.D. (2007). E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies*, 30 (2), 137-174.
- Qureshi, M. I., Rasli, A. M. ve Zaman, K. (2014). A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational Climate, Workplace Bullying and Employee Health. *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 133–146.
- Rabl, T. ve Triana, M. del C. (2013). How German employees of different ages conserve resources: perceived age discrimination and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (19), 3599–3612.
- Rego, A., Vitória, A., Tupinambá, A., Júnior, D. R., Reis, D., Cunha, M. P. e, Lourenço-Gil, R. (2018). Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective. *International Journal of Manpower*, 39 (3), 414–433
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity In Management, Firm Performance, And The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 255–266.
- Rijamampianina, R. ve Carmichael, T. (2005). "A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity". *Problems and Perspectives in Management*, 3 (1), 109-117.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31 (2), 212-236.
- Rockett, P., Fan, S. K., Dwyer, R. J., Foy, T. (2017). A human resource management perspective of workplace bullying. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 9(2), 116–127.
- Rudhumbu, N. ve Chawawa, M. (2014). Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana. *Journal of Education and Practice*, 5(18), 31-46.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Safina, D. ve Podgornaya, A. (2014). Mobbing as an organizational phenomenon impeding implementation of changes. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(18), 187-192.
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 221–231.
- Sandell, R. (2000). The Strategic Significance of Workforce Diversity in Museums. *International Journal of Heritage Studies*, 6(3), 213–230.
- Sanders, D. F., Pattison, P. ve Bible, J. D. (2012). Legislating "nice": Analysis and assessment of proposed workplace bullying prohibitions. *Southern Law Journal*, 22 (1), 1-36.

- Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76-85.
- Saygan, S. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 1-20.
- Sessler Bernstein, R. ve Bilimoria, D. (2013). Diversity perspectives and minority nonprofit board member inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(7), 636–653.
- Sezerel, H. ve Tonus, H.Z. (2014). The Soft Element of Strategic Human Resource Management: The Employee's Perception of Diversity Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 354 – 359.
- Shallcross, L., Ramsay, S. ve Barker, M. (2010). A proactive response to the mobbing problem: a guide for HR managers. *New Zealand Journal of Human Resource Management*, 10(1), 27-37.
- Shallcross, L., Ramsay, S. ve Barker, M. (2013). Severe workplace conflict: The experience of mobbing. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 191-213.
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B. ve Einarsen, S. (2007). Organizational changes: A precursor of bullying at work?. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(1), 58-94.
- Soysal, A. ve Yalçın, Y. (2013). Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Müzakereci Kişilik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 27-41.
- Sperry, L. (2009). Mobbing and bullying: The influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 190–201.
- Stainback, K., Ratliff, T. N. ve Roscigno, V. J. (2011). The Context Of Workplace Sex Discrimination: Sex Composition, Workplace Culture and Relative Power. *Social Forces*, 89 (4), 1165-1188.
- Stewart, J. ve Harte, V. (2010). The implications of talent management for diversity training: an exploratory study. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 506–518.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted u-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29 (5), 290-316.
- Sudak, M.K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 141-165.

- Sumbas, A. (2009). Batı Avrupa’da Yükselen Yeni-İrkçılık Üzerine Bir Deneme. *Alternatif Politika*, 1 (2), 260-281.
- Sürgevil, O ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 65-96.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, B. ve DüNDAR, T. (2011). Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldıрма (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(01), 129-159.
- Tarhan, M., Dalar, L., ve Hançer, Ö. (2016). Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Farklılıklara ve Farklılık İklimine Yönelik Algılarının Belirlenmesi. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 18 (1), 1-13
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1339-1359.
- Tellioglu, S. ve Şimşek, N. (2016). Dünyada ve Türkiye’de Engelli Dostu Turizm. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (33), 552-567.
- Temizel, Y. (2013). Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri. *Adalet Dergisi*, (45), 188-223.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 81-89.
- Thanem, T. (2008). Embodying disability in diversity management research. *Equal Opportunities International*, 27(7), 581-595.
- Tınaz, P. (2006a). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28.
- Tınaz, P. (2006b). Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: MOBBİNG. *Toprak İşveren Sendikası*, 71, 1-13.
- Tınaz, P. (2006c). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tiyek, R. (2012). Yıldıрма ve İş Ahlakı: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 5 (9), 97-130.
- Tokat, B., Kara, H. ve Karaa, M.Y. (2013). A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması. *Turkish Studies*, 8 (8), 1973-1988.
- Torun, E. (2011). Üniversite (Yüksek Öğretim) ve Mobbing. *Mobbingle Mücadele Sempozyumu*’nda sunulan bildiri, Ankara: TOBB Üniversitesi.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (21), 89-109.

- Trenerry, B. ve Paradies, Y. (2012). Organizational assessment: An overlooked approach to managing diversity and addressing racism in the workplace. *Journal of Diversity Management*, 7 (1), 11-26.
- Turhan, M. (2014). The Relationship Between Mobbing Perception and Emotional Exhaustion of Secondary Teachers. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 63-86.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 101-128.
- Tutar, H. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Çalışanlarının Yönetici Cinsiyetleri Bakımından Mobbing Algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 19-29.
- Türeli, N. Ş. ve Dolmacı, N. (2013). İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 83-104.
- TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ KADIN ERKEK FIRSAT EŞİTLİĞİ KOMİSYONU. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*. Ankara: TBMM Basımevi.
- Tüz, M. V. ve Gümüş, M. (2014). Çalışanların Farklılık Algı ve Tutumları: İnsan Kaynakları Profesyonellerine ve Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 219-237
- Uğurlu-Sakallı, N. (2006). Eşcinsellere İlişkin Tutumlar: Türkiye’de Yapılan Görgül Çalışmalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9 (17), 53-69.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.
- Ünlü, T. (2009). *Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünlütürk, Ö. (2015). “İrk” Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Adli Antropolojide Kullanımı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, (29), 93-116.
- Väänänen-Vartia, M. (2002). *Workplace Bullying—A Study on The Work Environment, Well-Being and Health*. People And Work Research Reports 56, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M.S.R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?. *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Var, M. (2016). *Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vashanti, P.S. (2012). Diversity Management Time for a new approach in an organization. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 3 (3), 44-50.
- Vefikuluçay, D., Zeyneloğlu, S., Eroğlu, K., Taşkın, L. (2007). Kafkas Üniversitesi Son Sınıf Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Bakış Açıları. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 14 (2), 26-38.

- Vveinhardt, J. (2010). The diagnostics of mobbing as discrimination in employee relations aiming to improve the organizational climate in Lithuanian organizations. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 21(2), 173-184.
- Wade, P. (2010). *Race And Ethnicity In Latin America*. (2). New York: PlutoPress.
- Wentling, R. M. ve Palma-Rivas, N. (1998). Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: Diversity experts' perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 235-253.
- Westhuizen, D.V.D, Pekeur, S. ve Bayat, M.S. (2011). A Policy Framework For Managing Diversity in the Department of the Premier of the Western Cape Provincial Government. *International Journal of Research in Commerce, It & Management*, 1(6), 1-9.
- Wise, L. R. ve Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public- sector managers?. *Public Administration Review*, 60 (5), 386-394.
- Wu, Y., Wei, Z. ve Liang, Q. (2011). Top management team diversity and strategic change: The moderating effects of pay imparity and organization slack. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (3), 267-281.
- Yalçın, R. (2014). Etnisite ve Milliyetçilik: Eleştirel Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 69 (1), 189-215.
- Yaman, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(1), 567-578.
- Yaman, E. (2015). Mobbing and stress. *International Journal of Progressive Education*, 11 (2), 6-13.
- Yang, Y. ve Konrad, A.M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management*, 36 (1), 6-38.
- Yaşar, Ş. ve Anagün, Ş.S. (2008). İlköğretim Beşinci Sınıf Fen ve Teknoloji Dersi Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 223-236.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yazıcı, Ö.F., Caz, Ç. ve Tunçkol, H.M. (2016). Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında Çalışan Personelin Öznel Mutluluk Düzeyleri. *Uluslararası Spor Egzersiz ve Antrenman Bilimi Dergisi*, 2 (1), 1-7.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8 (2), 196-217.
- Yenen, İ. (2017). Yazılı Basında Yayınlanan “Dinsel Ayrımcılık” Haberlerinin Sosyolojik Analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (54), 660-667.
- Yeni Karşlıoğlu, G. (2013). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*. (1). Ankara: Türk Metal Yayınları.

- Yeşiltaş, M. ve Demirçivi, B. M. (2010). İş görenlerin yıldırma eylemlerine maruz kalma durumları üzerine bir araştırma: Antalya örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 199-217.
- Yıldız, S., Boz, İ.T., ve Yıldırım, B.F. (2012). Kişilik Tipi İle Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1), 215-233.
- Yılmaz, A., Özler, D. E. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 334-357.
- Yildirim, A. ve Yildirim, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of clinical nursing*, 16(8), 1444-1453.
- Young, B. L., Madsen, J. ve Young, M. A. (2010). Implementing diversity plans: Principals' perception of their ability to address diversity in their schools. *NASSP Bulletin*, 94(2), 135-157.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 107-126.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. S. Fox ve P.E. Spector (Ed.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (237-270). Washington: American Psychological Association.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.
- Zhao, H. ve Seibert, S.E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 259-271.
- Zikmund, W. ve Babin, B. (2006). *Exploring marketing research*. Londra: Cengage Learning.
- Zsoldos, E., Mahmood, A. ve Ebmeier, K. P. (2014). Occupational stress, bullying and resilience in old age. *Maturitas*, 78 (2), 86-90.
- Žukauskas, P. ve Vveinhardt, J. (2009). Socio-demographic characteristics of mobbing and discrimination in employee relations. *Transformations in Business & Economics*, 8(3), 18.
- Zwiech, P. (2011). International Regulations Concerning Gender Discrimination in Professional Life. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 8 (2), 49-52.
- İnternet Kaynakları
- http-1: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/diversity> (13.12.2018)

http-2:

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c127ca3c5b671.80499193 (13.12.2018)

http-3:

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c2e0f2e19c8b4.93796720 (3.01.2019)

http-4: http://www.unicankara.org.tr/doc_pdf/h_rigths_turkce.pdf (Erişim Tarihi: 3.01.2019)

http-5: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27590> (14.01.2019)

http-6: <https://www.eeoc.gov/laws/types/religion.cfm> (Erişim Tarihi: 15.01.2019)

http-7: <http://www.leymann.se/English/11130E.HTM> (Erişim Tarihi: 17.12.2018)

http-8: <http://www.psikiyatri.org.tr/halka-yonelik/15/yildirma-mobbing> (Erişim Tarihi: 26.12.2018)

http-9: <https://mobbingturkey.wordpress.com/2016/04/07/mobbing-nedir/> (Erişim Tarihi: 26.12.2018)

EK

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu T.C. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana bilim dalı Uluslararası İşletmecilik bilim dalında yürütülmekte olan yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek olan veriler yalnızca mevcut araştırma dahilinde kullanılacak olup, gizli tutulacaktır. Sorulara eksiksiz vereceğiniz cevaplar çalışmanın değerlendirilebilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır.

Katılımınız ve kıymetli katkınızdan dolayı teşekkür eder, çalışma yaşamınızda başarılar dilerim.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL

Ahmet BAŞARAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme A.B.D.
Uluslararası İşletmecilik B.D.

**1.BÖLÜM
KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

1.Cinsiyetiniz?

☐

Kadın

☐

Erkek

2.Yaşınız?

☐

18-28

☐

29-39

☐

40-50

☐

51-61

☐

62 ve üstü

3.Medeni durumunuz?

☐

Evli

☐

Bekar

4.Eğitim durumunuz?

☐

İlköğretim

☐

Lise

☐

Önlisans

☐

Lisans

☐

Yüksek Lisans

☐

Doktora

5.Örgütteki çalışma süreniz?

☐

1 yıldan az

☐

1-5 yıl

☐

6-10 yıl

☐

10 yıldan fazla

6.Örgütteki pozisyonunuz nedir? Beyaz Yaka

☐

Mavi Yaka

☐

İKİNCİ BÖLÜM
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN KULLANILAN ÖLÇEK

Lütfen aşağıda belirtilen ölçeğe göre, size en yakın gelen ifadeyi işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Fikrim Yok
4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

Soru Numarası		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ					
1	Çalışanlar, meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerinin önemli olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını destekler.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyar.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılar.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul eder.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade eder.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyar.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlar, bir konuda hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterir.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlar ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedir.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilir.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşur.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algılar.	1	2	3	4	5

15	Yöneticiler, çalışma ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışır.	1	2	3	4	5
16	Yöneticiler, çalışanların, örgütün hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
17	Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışır.	1	2	3	4	5
18	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermez.	1	2	3	4	5
19	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedir.	1	2	3	4	5
20	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
21	Yöneticiler, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede farklı becerilere sahip çalışanlardan yararlanır.	1	2	3	4	5
22	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterir.	1	2	3	4	5
23	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmaz.	1	2	3	4	5
24	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakar.	1	2	3	4	5
25	Yöneticiler, işletmeyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
26	Yöneticiler, işe ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranır.	1	2	3	4	5
27	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakar.	1	2	3	4	5
28	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterir.	1	2	3	4	5
29	Yöneticiler, çalışanların, görev ve faaliyetlere ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakar.	1	2	3	4	5
30	Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket eder.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MOBBİNGE İLİŞKİN KULLANILAN ÖLÇEK

Lütfen aşağıda belirtilen ölçeğe göre, size en yakın gelen ifadeyi işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kısmen Katılıyorum
4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

Soru Numarası	Mobbing Ölçeğine İlişkin İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.	1	2	3	4	5
2	Sözünüz sürekli kesilir.	1	2	3	4	5
3	Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.	1	2	3	4	5
4	Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.	1	2	3	4	5
5	Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.	1	2	3	4	5
6	Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.	1	2	3	4	5
7	Telefonla rahatsız edilebilirsiniz.	1	2	3	4	5
8	Sözlü tehditler alırsınız.	1	2	3	4	5
9	Yazılı tehditler alırsınız.	1	2	3	4	5
10	Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.	1	2	3	4	5
11	İmalar yoluyla ilişki reddedilir.	1	2	3	4	5
12	Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmaz.	1	2	3	4	5
13	Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.	1	2	3	4	5

14	Size diğerklerinden ayrılmış bir işyeri verilir.	1	2	3	4	5
15	Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.	1	2	3	4	5
16	Orada değilmışsınız gibi davranılır.	1	2	3	4	5
17	İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.	1	2	3	4	5
18	Asılsız söylentiler ortada dolaşır.	1	2	3	4	5
19	Gülünç durumlara düşürölürsünüz.	1	2	3	4	5
20	Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.	1	2	3	4	5
21	Psikolojik değerkendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.	1	2	3	4	5
22	Bir özüünüzle alay edilir.	1	2	3	4	5
23	Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.	1	2	3	4	5
24	Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.	1	2	3	4	5
25	Özel yaşamınızla alay edilir.	1	2	3	4	5
26	Milliyetinizle alay edilir.	1	2	3	4	5
27	Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.	1	2	3	4	5
28	Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.	1	2	3	4	5
29	Kararlarınız sürekli sorgulanır.	1	2	3	4	5
30	Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.	1	2	3	4	5
31	Cinsel imalarda bulunulur.	1	2	3	4	5
32	Sizin için hiçbir özel görev yoktur.	1	2	3	4	5
33	Size verilen işler geri alınır.	1	2	3	4	5
34	Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.	1	2	3	4	5
35	Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.	1	2	3	4	5
36	İşiniz sürekli değıştirilir.	1	2	3	4	5
37	Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.	1	2	3	4	5

38	İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.	1	2	3	4	5
39	Size mali yük getirecek genel zararlara neden olunur.	1	2	3	4	5
40	Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.	1	2	3	4	5
41	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.	1	2	3	4	5
42	Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.	1	2	3	4	5
43	Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.	1	2	3	4	5
44	Fiziksel zarar verilir.	1	2	3	4	5
45	Doğrudan cinsel taciz yapılır.	1	2	3	4	5

EK 2. Hipotezlerin Genel Değerlendirmesi

Hipotezler	Faktör/ p değeri	Kabul/Kısmen Kabul/Red
H₁ : Demografik Değişkenler/FY		Kısmen Kabul
H_{1.1} : Cinsiyet/FY	BTD/ ,027	Kısmen Kabul
H_{1.2} : Medeni Durum/FY	-	Red
H_{1.3} : Yaş/FY	-	Red
H_{1.4} : Eğitim Durum/FY	-	Red
H_{1.5} : Çalışma Süresi/FY	YUP/ ,007	Kısmen Kabul
H_{1.6} : Örgütsel Pozisyon/FY	-	Red
H₂ : Demografik Değişkenler/Mobbing		Kısmen Kabul
H_{2.1} : Cinsiyet/ Mobbing	SIYS/ ,028 KSYS/ ,000	Kısmen Kabul
H_{2.2} : Medeni Durum/ Mobbing	-	Red
H_{2.3} : Yaş/ Mobbing	KVİYS/ ,045 KSYS/ ,001	Kısmen Kabul
H_{2.4} : Eğitim Durum/ Mobbing	KİVİEYS/ ,038 İVGYS/ ,000	Kısmen Kabul
H_{2.5} : Çalışma Süresi/Mobbing	-	Red
H_{2.6} : Örgütsel Pozisyon/Mobbing	KİVİEYS/ ,009 İVGYS/ ,001	Kısmen Kabul
H₃ : FY/MOBBİNG		Kabul
H_{3.1} : BTD/MOBBİNG		Kabul
H_{3.2} : ÖDN/MOBBİNG		Kabul
H_{3.3} : YUP/MOBBİNG		Kabul