

**Farklılıkların yönetimi ve mobbing: Sosyal kimlik kuramı bağlamında nicel bir araştırma\***Ahmet Başaran<sup>1</sup>Ayşe Çiğdem Kirel<sup>2</sup>**Özet**


Farklılıkların yönetimi oldukça bağlamsal bir yönetim paradigmasıdır ve ülkelere özgü bilimsel çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Diğer taraftan, çalışanların sahip oldukları farklılıklar, mobbinge uğramalarına neden olabilmektedir. Örgütlerin etkili farklılıkların yönetimi politika ve uygulamaları tasarlayarak mobbingi önlemeleri, çalışanların algılarının belirlenmesiyle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla mevcut çalışma, çalışanların farklılıkların yönetimi ve mobbinge yönelik algılarının çeşitli demografik farklılıkları açısından incelenmesini amaçlamaktadır. Bir diğer amaç, farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki ilişkinin keşfedilmesidir. Sosyal Kimlik Kuramı'nı kuramsal bir referans noktası olarak alan çalışmada, nicel bir araştırma yöntemi benimsenmiştir. Kütahya'da endüstri sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin 351 çalışanı örnekleme meydana getirmiştir. Veriler, "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" ile "Mobbing Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır. Tek yönlü ANOVA ve t-testi sonuçları, çalışanların farklılıkların yönetimi ve mobbinge yönelik algılarının, kimi faktörlerde anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Korelasyon analizi sonucunda ise, farklılıkların yönetimi ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Sonuç olarak çalışanların, örgütlerinde etkili bir farklılıkların yönetimi politika ve uygulamaları olduğuna ilişkin algılarının, mobbinge yönelik algılarını azaltabileceği belirlenmiştir. Bununla birlikte, kadın, beyaz yakalı, bekar ve lisans mezunu çalışanların mobbingi daha fazla algıladığı tespit edilmiştir. Bu, çalışanların cinsiyetleri, örgütsel pozisyonları, medeni durumları ve eğitim seviyeleri bakımından, örgüt içerisinde ilgili gruplar arasındaki bir kategorizasyon süreci sonucunda ortaya çıktığını düşündürmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıkların Yönetimi, Mobbing, Sosyal Kimlik Kuramı**JEL Kodları:** D23, M14, M54, J71, C83**Diversity management and mobbing: A quantitative research in the context of social identity theory****Abstract**

Diversity management is a highly contextual management paradigm, and country-specific scientific studies are needed. On the other hand, the differences that employees have may cause them to be subjected to mobbing. It is possible for organizations to prevent mobbing by designing effective diversity management policies and practices by determining the perceptions of employees. Therefore, the current study aims to examine employees' perceptions of diversity management and mobbing in terms of various demographic differences. Another aim is to explore the relationship between diversity management and mobbing. Taking Social Identity Theory as a theoretical reference point, the study adopted a quantitative research method. The sample consists of 351 employees of a company operating in the industrial sector in Kütahya. Data collected through the "Diversity Management Scale" and the "Mobbing Scale". One-way ANOVA and t-test results revealed that employees' perceptions of diversity management and mobbing differed significantly in some factors. Correlation analysis revealed a statistically significant and negative relationship between diversity management and mobbing. As a result, determined that employees' perceptions that their organizations have effective diversity management policies and practices may reduce their perceptions of mobbing. However, it has been determined that female, white-collar, single and bachelor's degree employees perceive mobbing more. This means that mobbing emerges as a result of a categorization process between related groups within the organization in terms of gender, organizational position, marital status and educational level of employees.

**Keywords:** Diversity Management, Mobbing, Social Identity Theory**JEL Codes:** D23, M14, M54, J71, C83

\* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, Prof. Dr. A. Çiğdem Kirel danışmanlığında yürütülen ve 2019 yılında tamamlanan "Farklılıkların Yönetimi Süreci İçerisinde Mobbing Davranışı ve Yönetimi: Kütahya İlinde Sanayi Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Corresponding author, Doktora Öğrencisi, Yalova Üniversitesi, Yalova, Türkiye, ahmet.basaran@outlook.com,  ORCID: 0000-0001-9402-1635

<sup>2</sup> Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye, ackirel@anadolu.edu.tr,  ORCID: 0000-0003-2362-2294

Geliş Tarihi (Received): 21.01.2024

Kabul Tarihi (Acceptance): 28.03.2024

Yayın Tarihi (Published): 31.03.2024

doi: 10.58308/bemarej.1423439

Atıf Şekli / How to cite: Başaran, A., & Kirel, A. Ç. (2024). Farklılıkların yönetimi ve mobbing: Sosyal kimlik kuramı bağlamında nicel bir araştırma. *Business, Economics and Management Research Journal*, 7(1), 48-66. <https://doi.org/10.58308/bemarej.1423439>

## 1. Giriş

Günümüzde, görece homojen olduğu düşünülen örgütler bile, “farklı” demografik özelliklere, “farklı” değerlere ve “farklı” kültürel geçmişe sahip çalışanlar tarafından meydana getirilmektedir (Weber vd., 2018: 383). Her birinin değerli örgütsel kaynaklar olarak düşünüldüğü bu farklılıklar (Gonzalez, 2010: 197) temelde, örgüt üyeleri arasındaki bireysel özelliklerin dağılımını ifade etmektedir (Ilmakunnas & Ilmakunnas, 2011: 224). Başka bir anlatımla farklılık kavramı, bireyin kendisinin, bir başkasından farklı olduğu algısına yol açabilecek herhangi bir özelliği üzerindeki bireyler arası farklılıkları temsil etmektedir (Homan vd., 2007: 80).

Birey ve grup düzeyindeki bu farklılıkların kurumsal seviyede tanınmasına, dahası bu farklılıkların nasıl etkili, verimli ve adil yönetilebileceğine ilişkin artan ilgi, beraberinde farklılıkların yönetimi konusunun gündeme gelmesine neden olmuştur (Ricco & Guerci, 2014: 235; Namie & Namie, 2018). 1980’lerin sonunda, Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) iş yeri eşitsizliği ile farklılık sorunlarını ele almak üzere bir yönetim paradigması olarak ortaya çıkan farklılıkların yönetimi, ilk olarak Anglosferin sanayileşmiş ülkelerine yayılmış ve bunun sonucunda yazın ağırlıklı olarak Batı ülkelerinin bilimsel çalışmalarıyla ilerlemiştir (Tatli, 2011: 238; Yadav & Lenka, 2020: 922; Köllen, 2021: 260). Farklılıkların yönetimi, her ne kadar çalışanlar arasındaki farklılıkların kabul edilerek, onlara dürüst ve hakkaniyetli davranılmasını amaçlasa da (Abele vd., 2012: 124); iş yerlerinde yaşanan gayri adil davranışlar, mobbing olgusunun ortaya çıkmasına neden olmakta (Vermunt & Steensma, 2016: 229) ve ABD ile diğer ülkelerde artarak ilerleyen bir görünüm çizmektedir (Mujtaba & Senathip, 2020: 18). Öyle ki, 2017 yılında yayımlanan ve 35 Avrupa ülkesindeki 43.850 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan Avrupa Çalışma Koşulları Anketi (European Working Conditions Survey (EWCS)) sonuçlarına göre; çalışanların %5’i mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır. ABD’nde ise bu oranın %17 civarında olduğu ifade edilmekte (Kara vd., 2015: 1454) ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde daha yüksek oranlarda mobbing görülebileceği tahmin edilmektedir (Bulut, 2019: 3).

Diğer taraftan, farklılıkların yönetiminin oldukça bağlamsal (Cooke & Saini, 2010: 497) ve araştırmacılar ile uygulayıcılar tarafından önemli bir konu olduğu dünya genelinde meşruiyet kazanmasına rağmen; Türkiye bağlamında aynı şeyi söylemek mümkün olmamaktadır (Önday, 2016: 46). Oysa mobbing ile iç içe geçmiş bir olgu ve mobbinge mücadelede kilit hususlardan biri olarak değerlendirilen farklılıkların yönetimi uygulamalarının, iş yerlerinde mobbing gibi ayrımcılık davranışlarının azaltılmasını doğrudan etkilediği bilinmektedir (Roman, 2017: 42; Majidli & Budak, 2018: 152). Dolayısıyla adil ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmak isteyen örgütlerin, çalışanlarının farklılıkların yönetimini nasıl algıladıklarını değerlendirebilmeleri önem taşımaktadır (Otaeye-Ebede, 2018: 462-463). Çünkü, çalışanların sahip oldukları farklılıklar, ortak bir grup kimliğinin oluşumu adına engeller yaratabilmekte ve sonucunda uyumu etkileyebilmektedir (Mathisen vd., 2013: 90). Dolayısıyla mevcut araştırma, Tajfel ve Turner (1979) tarafından öne sürülen Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory) bağlamında a) çalışanların farklılıkların yönetimi ile mobbinge ilişkin algılarının, çeşitli demografik farklılıkları (kimlikleri) açısından incelenmesini b) kavramlar arasındaki muhtemel ilişkinin keşfedilmesini amaçlamaktadır. Mevcut çalışma sonuçlarının, kuramın görgül açıdan zenginleştirilmesine katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Farklılıkların Yönetimi

Örgütsel yaşamda ön yargı ve kayırmacılığın ortadan kaldırılmasını hedefleyen (Sanchez & Brock, 1996: 704) farklılıkların yönetimi, en geniş anlamıyla örgütlerin, heterojen bir iş gücü yapısını oluşturan çalışanların işe alınması, elde tutulması, ödüllendirilmesi ve terfi ettirilmesi gibi organizasyonel kararlarındaki sistemli ve planlı taahhütlerini ifade etmektedir (Ivancevich & Gilbert, 2000: 75). Farklılıkların yönetimi, sözü edilen bu heterojen iş gücünü, ölçülebilir bir örgütsel performansla ulaşılabilmek adına planlama, yönetme ve destekleme adımlarını içeren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Hubbard, 2004: 27). Farklılıkların yönetimine getirilen tanımlamalarda, kavramın salt bir insan kaynakları yönetimi (İKY) işlevi olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin

Mathews (1998: 176), farklılıkların yönetimini İKY'nin bir ilkesi olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Bassett-Jones (2005: 170) da farklılıkların yönetimini, İKY alt sistemlerinin toplam etkisi şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Ancak Pitts (2006: 253); farklılıkların yönetiminin çok yönlü bir kavram olduğunu ve tanımların işe alım politikaları, kültürel farkındalığı artırmaya yönelik programlar ile faydacı yönetim politikaları olmak üzere üç unsuru barındırması gerektiğini belirtmektedir.

## 2.2. Mobbing

Mobbing, son zamanlarda çalışma ve yönetim psikolojisi alanında çalışmalar yürüten araştırmacıların, iş yeri kaynaklı bir psikolojik sorundan doğduğunu düşündüğü ve günümüzün “meslek hastalığı” olarak kabul edildiği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Tınaz, 2006: 11; Bayram & Parlak Biçer, 2021: 59). Etimolojik açıdan bakıldığında mobbingin, İngilizcede “yasa dışı şiddet uygulayan çete” anlamı barındırmakta olan “mob” kelimesinden, “mob” sözcüğünün ise; “mobile vulgus” olarak ifade edilen ve “kararsız kalabalık” anlamı taşıyan Latince bir kelime öbeğinden türettiği görülmektedir (Davenport vd., 1999: 20). Fiil olarak ise mobbing; psikolojik şiddet uygulama, taciz etme, kuşatma ve rahatsız etme gibi anlamlar taşımaktadır (Tutar, 2004: 102). Mobbing kavramına ilişkin literatürde yer alan en yaygın tanım, Leymann (1990) tarafından önerilmiştir (Argentero & Bonfiglio, 2006: 528). Buna göre Leymann mobbingi; “bir ya da daha fazla kişi tarafından, özellikle bir kişiye karşı sistematik olarak yönlendirilen, haftada en az bir kez ve en az altı ay boyunca devam eden etik dışı ve düşmanca iletişim” şeklinde tanımlamaktadır (Leymann, 1996: 168). Zapf vd. (1996: 215) tarafından getirilen bir başka tanımlamada ise mobbing; örgütsel yaşamda çalışanların taciz edilmesinin ağır bir formu ve aşırı iş yeri stresi olarak ifade edilmektedir. Vveinhardt (2010: 180-181) mobbingin, çalışan ilişkilerindeki ayrımcılık temeli üzerine kurulan bir olgu olduğuna dikkat çekerek, mesleki ve sosyal davranışları negatif yönde etkileyen bir “psikolojik şiddet” olarak nitelendirmektedir.

## 3. Farklılıkların Yönetimi ve Mobbing Arasındaki Kuramsal İlişki

Farklılıkların yönetimi ile mobbing ilişkisinin keşfine yönelik oluşan literatür incelendiğinde, bilhassa uluslararası yazında kavramların ayrımcılık (Bagshaw, 2004; Thanem, 2008; April & Blass, 2010) ve fırsat eşitliği (Liff, 1997; Bajawa & Woodall, 2006) bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir. Ayrıca, değişen iş gücü yapısına bağlı olarak farklılıkların artması sonucunda, mobbing gibi iş yeri saldırganlığı davranışlarının sık yaşandığına işaret eden çalışmalara da rastlamak mümkündür (Baron & Neuman, 1996; Skogstad vd, 2007).

Örgütlerdeki sosyo-demografik farklılıkların araştırılmasında Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel & Turner, 1979) güçlü bir kuramsal altyapı sunsa da (Chow & Crawford, 2004: 23); mobbinge ilişkin yürütülen araştırmaların, sağlam bir kuramsal çerçeveden yoksun olduğu bilinmektedir (Einarsen, 2000: 393). Nitekim Wheeler vd. (2010: 554) “*bu olguyu henüz kapsamlı bir kuramla açıklayamadık*” demektedirler. Farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki kuramsal bağlantıları açıklamadan önce, belki de her iki kavram arasındaki muhtemel ilişkinin incelenmesindeki motivasyon Ward'ın (2009: 243) şu sözleriyle özetlenebilir: “*Kendimizi ve yaşamlarımızı, başkalarıyla bağlantılı olarak anlarız ve bu anlayış, aynılık ve farklılık kavramlarına karşı değerlendirilir ve biçimlendirilir.*”

Bireyler, eşsiz farklılıklara sahip olmakla birlikte, kimliklerinin parçası olarak başkalarıyla çeşitli grup üyeliklerini de paylaşmakta ve bu durum hem bireyler hem de diğerleri tarafından onlara sergilenen davranış biçimleri üzerinde bir etkiye sahip olmaktadır (O'Donovan, 2017: 18). Sosyal kimlik, Tajfel (1972) tarafından Berger ve Luckman'ın (1966) “sosyal inşacı yaklaşımı” esas alınarak “bireyin üyesi olmaya önem ve değer atfettiği grup üyeliğine dair bilgisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Tak Meydan, 2019: 49). Kişiler ve gruplar arası süreçler boyunca meydana gelen değişimlerin nedenleri ve etkileri hakkında spesifik varsayımlar sunan Sosyal Kimlik Kuramı'nın (Tajfel & Turner, 1979) temel varsayımına göre, bireyler kendisini ve diğerlerini kategorilere ayırarak iç gruplar oluşturmakta ve oluşturdukları bu iç gruplarla ilişki kurmaya istekli olmaktadır (Turner & Reynolds, 2010: 17; Salin & Hoel, 2013: 241). İlişki sürecinde bireyler, diğerlerini bu iç grup ya da dış grup üyelikleri bakımından değerlendirdiklerinde ise, iç grubun bir parçası olarak algıladıklarına daha fazla değer vermekte; dış grubun üyesi olarak gördüklerini değersizleştirmektedirler (Dovidio vd., 2017: 24). Öte yandan,

mobbinge ilişkin birtakım kavramsallaştırmalar yalnızca bir kişiye odaklanırken, daha fazla kişinin mağdur ya da fail olabileceğine dair genel bir kabul de bulunmaktadır (Ramsay vd., 2011: 802). Bu görüş, mobbingin kolektif bir grup etkileşimi sonucunda (kadın-erkek, evli-bekar çalışanlar gibi) meydana gelebileceği hususunda değerli içgörüler sunabilir. Bu noktadan hareketle, Tajfel ve Turner'ın, insan etkileşiminin bir yandan kişiler arası, diğer yandan da gruplar arası olmak üzere geniş bir yelpazede değişim gösterdiğini savunmaları, bireylerin sahip oldukları farklılıkların “biz” ve “onlar” arasında bir ayırım yapılmasına neden olabileceği ve bu ayırım sonucunda, sosyal kimliklerin daha belirgin bir hale gelmesi sayesinde grup içine yönelik sevgi, yanlılık ve dayanışma; grup dışına karşı ise önyargı, ayrımcılık ve nefret gibi gruplar arası dinamiklerin tetiklenebileceği (Knippenberg vd., 2004: 1014; Hornsey, 2008: 206; Schneider vd., 2012: 131) nedenleriyle, Sosyal Kimlik Kuramı'nın, farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki ilişkiyi açıklamada kuramsal bir referans noktası olabileceğine inanılmaktadır.

Diğer taraftan, Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel & Turner, 1979), bireyin kimliğinin iki şekilde ele alınabileceğini ileri sürmektedir (Maitland vd., 2021: 1772): Bireylerin, grup içerisindeki herkesten farklı kılan özellikleri itibarıyla oluşan kişisel kimlikleri ve grupta, diğer bireylerle paylaşılan özellikleri içeren ve bu grubun diğer gruplardan nasıl farklılaştığını belirleyen sosyal kimlikleri. Ancak bireyler, demografik farklılıkları gibi kişisel kimliklerinden sosyal kimlik hissi oluşturabildikleri gibi, bu farklılıklar aynı zamanda örgütlerdeki grup oluşumunun önemli belirleyicileri olarak da kabul edilmektedir (Holck vd., 2016: 50; Ng vd., 2021: 2584). Çünkü bu demografik farklılıklar, bireyin kendisini ya da diğerlerini kategorize etmede en işe yarar özellikler olarak hizmet etmekte, bireylerin grup üyeliklerine atfettikleri göreceli değeri biçimlendirmekte ve özdeşleşme süreçlerinin farklı tezahürlerinin belirlenmesini teşvik etmektedirler (Ely, 1994: 229; Goldberg, 2003: 562). Bu bakımdan mevcut çalışmada sosyal kimliklerin, sosyo-demografik farklılıklar tarafından belirlendiğine ve örgüt içindeki sosyal kategorizasyon süreçlerinin açıklanmasında temel alınabileceğine (Olsen & Martins, 2009: 315; Frank vd., 2011: 67) inanılmaktadır. Sonuç olarak örgütlerdeki ve/veya iş birimlerindeki bireyler kendi demografik farklılıklarını, diğer üyelerin ya da bir bütün olarak grubun farklılıklarıyla karşılaştırmakta ve algılanan demografik benzerlik, işle ilgili tutum ve davranışlarla olumlu bir ilişki içinde bulunmaktadır (Hogg & Terry, 2000: 127). Dolayısıyla çalışanların demografik farklılıkları itibarıyla örgütsel konular olarak farklılıkların yönetimi ve mobbinge yönelik algılarının farklılaşmasını ve kavramlar arasında potansiyel bir ilişki bulunduğunu beklemek mümkün görülmektedir. Genel olarak demografik farklılıklar, birincil (öz) ve ikincil olmak üzere iki boyutta ele alındığı için (Hubbard, 2004: 30-31) mevcut çalışmada da çalışanların farklılıkların yönetimi ve mobbinge yönelik algıları birincil farklılıklardan cinsiyet ve yaş, ikincil farklılıklardan ise; eğitim, çalışma süresi (deneyim), örgütsel pozisyon ve medeni durum açısından incelenmektedir. İfade edilen bilgiler doğrultusunda önerilen hipotezler Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Araştırma Hipotezleri

<b>H<sub>1</sub></b>	Katılımcıların farklılıkların yönetimine yönelik algıları, demografik farklılıklarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>H<sub>1a</sub></b>	Katılımcıların farklılıkların yönetimine yönelik algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>1b</sub></b>	Katılımcıların farklılıkların yönetimine yönelik algıları, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>1c</sub></b>	Katılımcıların farklılıkların yönetimine yönelik algıları, örgütsel pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>1d</sub></b>	Katılımcıların farklılıkların yönetimine yönelik algıları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>1e</sub></b>	Katılımcıların farklılıkların yönetimine yönelik algıları, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>1f</sub></b>	Katılımcıların farklılıkların yönetimine yönelik algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>2</sub></b>	Katılımcıların mobbinge yönelik algıları, demografik farklılıklarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>H<sub>2a</sub></b>	Katılımcıların mobbinge yönelik algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>2b</sub></b>	Katılımcıların mobbinge yönelik algıları, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>2c</sub></b>	Katılımcıların mobbinge yönelik algıları, örgütsel pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>2d</sub></b>	Katılımcıların mobbinge yönelik algıları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>2e</sub></b>	Katılımcıların mobbinge yönelik algıları, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>2f</sub></b>	Katılımcıların mobbinge yönelik algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
<b>H<sub>3</sub></b>	Farklılıkların yönetimi ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

#### 4. Yöntem

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak kesitsel anket türünden faydalanılmıştır. Nicel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişki sorulara yanıt aramak üzere kurgulanan araştırmalardır ve kesitsel anketler, bireyler hakkında tek bir zamanda bilgi toplamak üzere uygulanan anketlerdir ve tekrarlanmamaktadır (Williams, 2007: 66; Stockemer, 2019: 31).

##### 4.1. Evren ve Örneklem

Kütahya ilinde taş ve toprağa dayalı üretim yapan endüstriyel bir şirketin 1.835 çalışanı mevcut araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Mobbing gibi sistematik ve kabul edilemeyecek davranışların sergilenme olasılığının yüksek olduğu sektörlerden biri olması (Hubert & Van Veldhoven, 2001: 423) nedeniyle, sanayi sektöründe üretim yapan bir şirket evren olarak belirlenmiştir. Ancak; araştırmalarda evrenin tümüne ulaşmak mümkün olmadığı için (Etikan vd., 2016: 1-2) bu araştırmada da olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden “kolayda örnekleme tekniği” kullanılmıştır. En yaygın kullanılan örnekleme yöntemlerinden birisi olan kolayda örnekleme (Acharya vd., 2013: 332), araştırmacının rahatlıkla ulaşabileceği bir kaynaktan veri elde etmesine olanak tanıyan bir tekniktir (Andrade, 2021: 86). Bu kapsamda ulaşılan 364 çalışan araştırmanın örneklemini meydana getirmiş, eksik ve hatalı doldurulması gibi nedenlerle 13 adet anket formu araştırma dışında tutularak analizler geriye kalan 351 anket formu üzerinden yapılmıştır. Nihai örneklem (n=351) üzerinde yapılan betimleyici analiz sonuçları, katılımcıların genel olarak %66,7’sinin erkek (n=234), %37,3’ünün 40-50 yaş aralığında (n=131), %85,2’sinin evli (n=299), %61’inin lise mezunu (n=214), %51,6’sının 6 ila 10 yıldır şirkette çalıştığını (n=181) ve %82,1’inin mavi yaka çalışan (n=288) olduğunu ortaya koymuştur.

##### 4.2. Veri Toplama Araçları

Yukarıda da ifade edildiği üzere, anket yönteminin veri toplama tekniği olarak kullanıldığı mevcut çalışmada, katılımcılardan hazırlanan soru formu aracılığıyla yanıtlar alınmıştır. Bu kapsamda anket formu üç bölümden oluşmuş ve ilk bölümünde, katılımcıların demografik farklılıklarını tespit edebilmek amacıyla cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi ve örgütsel pozisyona yönelik sorular yer almıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların farklılıkların yönetimine yönelik algılarını belirlemek amacıyla, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. 30 ifade ve üç faktörden meydana gelen söz konusu ölçek “Bireysel tutum ve davranışlar”, “Örgütsel değerler ve normlar” ile “Yönetsel uygulamalar ve politikalar” faktörlerinden oluşmaktadır. İlgili ifadelerin ölçümünde 5’li likert ölçek (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin, mevcut örneklem için uygunluğunu test etmek amacıyla Güvenirlik ve Doğrulamalı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ölçüm modelindeki ifadelerin bağlı oldukları faktörlerle (gizli değişken) ne ölçüde uyumlu olduğu hakkında bilgi sunan ve güvenilirlik ve geçerlik gibi kıstaslara ilişkin bilgi veren bir yaklaşımdır (Erkorkmaz vd., 2013: 211). Cronbach’ın alfa katsayısıyla yapılan analiz sonucunda, üç faktörün de güvenilirlik düzeylerinin 0.80 eşliğini aştığı ( $\alpha > 0.80$ ) ve içsel tutarlığın sağlandığı görülmüştür (Zikmund & Babin, 2007). Son olarak, yapılan DFA neticesinde, üç faktörden oluşan araştırma modeli ve veri arasındaki uyumun tatmin edici olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df=2.93$ , RMSEA=0.74, CFI=0.957) (Dogan, 2018: 209; İlhan & Çetin, 2014: 31).

Anket formunun son bölümünde ise, Leymann (1996) tarafından geliştirilen ve Öztoprak (2014) tarafından uyarlanan “Mobbing (Psikolojik Şiddet) Ölçeği” yer almıştır. Toplam 45 ifade ve beş faktörden oluşan bu ölçek “Kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar”, “Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar”, “Kişilik ve itibara yönelik saldırılar”, “İş ve göreve yönelik saldırılar” ile “Kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktörlerinden oluşmaktadır. İlgili ifadelerin ölçümünde 5’li likert ölçek (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Bir önceki ölçeğe benzer şekilde, bu ölçek için de güvenilirlik analizi ve DFA yapılmıştır. Bu analizler sonucunda, her bir faktör için güvenilirlik katsayısı 0.80 üzerinde bulunmuş ( $\alpha > 0.80$ ) ve araştırma modelinin veri uyumunun

oldukça iyi olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df=2.62$ ,  $RMSEA=0.68$ ,  $CFI=0.930$ ) (Dogan, 2018: 209; İlhan & Çetin, 2014: 31).

### 4.3. Bulgular

Bu bölümde, farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki ilişkiye ek olarak; söz konusu değişkenlerin katılımcıların çeşitli demografik farklılıkları açısından anlamlılıkları incelenmiştir. Dolayısıyla korelasyon analizinin yanı sıra, t-testi ve tek yönlü ANOVA testleri uygulanmıştır. Parametrik testler olan t-testi ve tek yönlü ANOVA için verilerin normal dağılıma sahip olması gerekmektedir (Ghasemi & Zahediasl, 2012: 486). Bu kapsamda yapılan analiz sonucunda, araştırma verisi için çarpıklık değerleri -0.362 ile 1.604 aralığında, basıklık değerleri ise -1.415 ile 3.567 aralığında yer almış ve normallik varsayımının sağlandığı kabul edilmiştir (Jenatabadi & Ismail, 2014: 28). Öte yandan, t-testinin gerçekleştirilmesinde gruplar arası varyansın homojen olması önemli bir varsayımdır. Bu araştırmada, bazı demografik farklılıklara göre grup büyüklükleri farklılık göstermekle birlikte varyansların homojenliği varsayımı karşılanmıştır. Buna karşın, Welch'in t-testinin Student'in t-testinden genel olarak daha sağlam sonuçlar verdiği için analizlerde Welch'in t-testi kullanılmıştır (Tunca, 2019: 11).

Tablo 2, katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları ve örgütsel pozisyonları açısından farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir. Görülebileceği gibi, çalışanların bireysel tutum ve davranışlar (BTD) faktörüne yönelik algılarının, cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $t=2.2428$ ,  $p<0.05$ ). Ancak, örgütsel değer ve normlar (ÖDN) ile yönetsel uygulama ve politikalar (YUP) faktörlerinde, çalışanların cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t=1.7631$ ,  $p=0.079$ ;  $t=1.8494$ ,  $p=0.066$ ). Dolayısıyla  $H_{1a}$  kısmen desteklenmiştir. Öte yandan, çalışanların medeni durumları bakımından, her üç farklılıkların yönetimi faktörüne yönelik algılarının, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı gözlenmiştir ( $t=1.1274$ ,  $p=0.264$ ;  $t=1.3037$ ,  $p=0.197$ ;  $t=1.1954$ ,  $p=0.236$ ). Dolayısıyla  $H_{1b}$  desteklenmemiştir. Bununla birlikte çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, tüm faktörlerde örgütsel pozisyonları açısından da farklılaşmadığı belirlenmiştir ( $t=0.0741$ ,  $p=0.941$ ;  $t=0.7705$ ,  $p=0.443$ ;  $t=0.4659$ ,  $p=0.642$ ). Dolayısıyla  $H_{1c}$  desteklenmemiştir.

**Tablo 2.** Cinsiyetleri, Medeni Durumları ve Örgütsel Pozisyonlarına Göre Çalışanların Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları

Ölçek	Ölçek Boyutları	Kategori	N	$\bar{x}$	S.S.	t değeri	p değeri
Farklılıkların Yönetimi	BTD	Kadın	117	3.1145	1.3991	2.2428	<b>0.026</b>
		Erkek	234	3.4726	1.4320		
	ÖDN	Kadın	117	3.0897	1.3187	1.7631	0.079
		Erkek	234	3.3558	1.3610		
	YUP	Kadın	117	3.2534	1.3707	1.8494	0.066
		Erkek	234	3.5365	1.3136		
	BTD	Evli	299	3.3906	1.4156	1.1274	0.264
		Bekar	52	3.1385	1.5006		
	ÖDN	Evli	299	3.3102	1.3189	1.3037	0.197
		Bekar	52	3.0192	1.5127		
	YUP	Evli	299	3.4804	1.3138	1.1954	0.236
		Bekar	52	3.2217	1.4612		
	BTD	Mavi Yaka	288	3.3507	1.4404	0.0741	0.941
		Beyaz Yaka	63	3.3651	1.3878		
	ÖDN	Mavi Yaka	288	3.2930	1.3535	0.7705	0.443
		Beyaz Yaka	63	3.1488	1.3438		
	YUP	Mavi Yaka	288	3.4265	1.3381	0.4659	0.642
		Beyaz Yaka	63	3.5135	1.3437		

Katılımcıların yaşları bakımından farklılıkların yönetimine yönelik algıları ise tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiştir. Tablo 3'te görülebileceği üzere, katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar faktörüne ilişkin algılarının, yaşları açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı ( $F(3, 347)=2.898$ ,  $p<0.05$ ) tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ilgili faktörde gruplar arasındaki homojenlik varsayımı sağlanamadığı için (Sig: 000) farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Games-

Howell analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda tüm yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $p>0.05$ ). Dolayısıyla  $H_{1d}$  desteklenmemiştir.

**Tablo 3.** Yaşlarına Göre Çalışanların Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları

		Varyans Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p değeri	Fark
Farklılıkların Yönetimi	BTD	Gruplar arası	1.315	3	0.438	0.213	0.887	-
		Grup içi	713.519	347	2.056			
		Toplam	714.834	350				
	ÖDN	Gruplar arası	1.844	3	0.615	0.335	0.800	-
		Grup içi	636.96	347	1.836			
		Toplam	638.804	350				
	YUP	Gruplar arası	15.307	3	5.102	2.898	<b>0.035</b>	-
		Grup içi	610.9	347	1.761			
		Toplam	626.206	350				

Katılımcıların, öğrenim durumlarına göre farklılıkların yönetimine yönelik algıları tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre; her üç farklılıkların yönetimi faktörüne yönelik algıların, katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı gözlenmiştir ( $p>0.05$ ). Dolayısıyla  $H_{1e}$  desteklenmemiştir.

**Tablo 4.** Öğrenim Durumlarına Göre Çalışanların Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları

		Varyans Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p değeri	Fark
Farklılıkların Yönetimi	BTD	Gruplar arası	1.640	4	0.410	0.199	0.939	-
		Grup içi	713.193	346	2.061			
		Toplam	714.834	350				
	ÖDN	Gruplar arası	4.810	4	1.203	0.656	0.623	-
		Grup içi	633.933	346	1.832			
		Toplam	638.804	350				
	YUP	Gruplar arası	0.648	4	0.162	0.09	0.986	-
		Grup içi	625.558	346	1.808			
		Toplam	626.206	350				

Katılımcıların, çalışma sürelerine göre farklılıkların yönetimine yönelik algıları da tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiştir. Tablo 5'te görülebileceği üzere, katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar faktörüne ilişkin algılarının, çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ( $F(3, 347)= 4.124, p<0.05$ ) tespit edilmiştir. İlgili faktörde gruplar arasındaki homojenlik varsayımı sağlanmadığı için (Sig: 000) farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Games-Howell analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $p>0.05$ ). Dolayısıyla  $H_{1f}$  desteklenmemiştir.

**Tablo 5.** Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları

		Varyans Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p değeri	Fark
Farklılıkların Yönetimi	BTD	Gruplar arası	6.747	3	2.249	1.102	0.348	-
		Grup içi	708.087	347	2.041			
		Toplam	714.834	350				
	ÖDN	Gruplar arası	12.055	3	4.018	2.225	0.085	-
		Grup içi	626.749	347	1.806			
		Toplam	638.804	350				
	YUP	Gruplar arası	21.559	3	7.186	4.124	<b>0.007</b>	-
		Grup içi	604.648	347	1.743			
		Toplam	626.206	350				

Diğer taraftan, katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları ve örgütsel pozisyonları bakımından mobbinge yönelik algıları da t-testi ile incelenmiştir. Tablo 6'da görüldüğü üzere, katılımcıların sosyal ilişkilere yönelik saldırılar (SİYS) ve kişisel sağlığa yönelik saldırılar (KSYS) faktörlerine ilişkin algılarının, cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $t= 2.2112, p<0.05$ ;  $t= 3.6766, p<0.05$ ). Kendini ifade ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar (KİVİEYS), kişilik ve itibara yönelik saldırılar (KVIYS) ile iş ve göreve yönelik saldırılar (İVGYS) faktörlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t=1.1618, p>0.05$ ;  $t=1.4670,$

$p>0.05$ ;  $t=3.6766$ ,  $p>0.05$ ). Dolayısıyla  $H_{2a}$  kısmen desteklenmiştir. Katılımcıların medeni durumları açısından mobbinge yönelik algılarının ise, yalnızca kişisel sağlığa yönelik saldırılar faktöründe istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $t=2.7170$ ,  $p<0.05$ ). Bununla birlikte, diğer faktörlerde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t=0.7770$ ,  $p=0.440$ ;  $t=1.2865$ ,  $p=0.203$ ;  $t=1.7460$ ,  $p=0.086$ ;  $t=0.7134$ ,  $p=0.478$ ). Dolayısıyla  $H_{2b}$  kısmen desteklenmiştir. Çalışanların örgütsel pozisyonları bakımından mobbinge yönelik algılarının, kendini ifade ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar ile iş ve göreve yönelik saldırılar faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ( $t=2.6751$ ,  $p<0.05$ ;  $t=3.4848$ ,  $p<0.05$ ). Diğer mobbing faktörlerine yönelik algıların ise, katılımcıların örgütsel pozisyonları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $t=0.2274$ ,  $p=0.821$ ;  $t=1.7919$ ,  $p=0.077$ ;  $t=1.3267$ ,  $p=0.188$ ). Dolayısıyla  $H_{2c}$  kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 6.** Cinsiyetleri, Medeni Durumları ve Örgütsel Pozisyonlarına Göre Çalışanların Mobbinge Yönelik Algıları

Ölçek	Ölçek Boyutları	Kategori	N	$\bar{x}$	S.S.	t değeri	p değeri
Mobbing	KİVİEYS	Kadın	117	2.0474	0.9618	1.1618	0.247
		Erkek	234	1.9215	0.9475		
	SİYS	Kadın	117	1.8991	0.9280	2.2112	<b>0.028</b>
		Erkek	234	1.6829	0.7175		
	KVİYS	Kadın	117	1.9328	0.9504	1.4670	0.144
		Erkek	234	1.7846	0.7625		
	İVGYS	Kadın	117	1.9597	0.9849	0.1902	0.849
		Erkek	234	1.9389	0.9271		
	KSYS	Kadın	117	1.9438	1.0222	3.6766	<b>0.000</b>
		Erkek	234	1.5690	0.5848		
	KİVİEYS	Evli	299	1.9465	0.9471	0.7770	0.440
		Bekar	52	2.0612	0.9885		
	SİYS	Evli	299	1.7284	0.7681	1.2865	0.203
		Bekar	52	1.9077	0.9526		
	KVİYS	Evli	299	1.7969	0.7990	1.7460	0.086
		Bekar	52	2.0474	0.9795		
	İVGYS	Evli	299	1.9298	0.9312	0.7134	0.478
		Bekar	52	2.0385	1.0279		
	KSYS	Evli	299	1.6359	0.7201	2.7170	<b>0.009</b>
		Bekar	52	2.0275	0.9950		
	KİVİEYS	Mavi Yaka	288	1.8905	0.8946	2.6751	<b>0.009</b>
		Beyaz Yaka	63	2.2973	1.1322		
	SİYS	Mavi Yaka	288	1.7507	0.8121	0.2274	0.821
		Beyaz Yaka	63	1.7746	0.7427		
KVİYS	Mavi Yaka	288	1.7958	0.8217	1.7919	0.077	
	Beyaz Yaka	63	2.0085	0.8602			
İVGYS	Mavi Yaka	288	1.8433	0.8354	3.4848	<b>0.001</b>	
	Beyaz Yaka	63	2.4150	1.2422			
KSYS	Mavi Yaka	288	1.6637	0.7341	1.3267	0.188	
	Beyaz Yaka	63	1.8322	0.9478			

Katılımcıların, yaşları açısından mobbinge ilişkin algıları, tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur. Buna göre, beş mobbing faktörüne yönelik çalışan algılarının da yaşları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $F(3, 347)=0.842$ ,  $p>0.05$ ;  $F(3, 347)=0.564$ ,  $p>0.05$ ;  $F(3, 347)=1.729$ ,  $p>0.05$ ;  $F(3, 347)=0.176$ ,  $p>0.05$ ;  $F(3, 347)=1.552$ ,  $p>0.05$ ). Dolayısıyla  $H_{2a}$  desteklenmemiştir.



**Tablo 7. Yaşlarına Göre Çalışanların Mobbinge Yönelik Algıları**

	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p değeri	Fark	
Mobbing	KİVİEYS	Gruplar arası	2.295	3	0.765	0.842	0.472	-
		Grup içi	315.410	347	0.909			
		Toplam	317.705	350				
	SİYS	Gruplar arası	1.085	3	0.362	0.564	0.639	-
		Grup içi	222.404	347	0.641			
		Toplam	223.489	350				
	KVIYS	Gruplar arası	3.564	3	1.188	1.729	0.161	-
		Grup içi	238.408	347	0.687			
		Toplam	241.972	350				
	İVGYS	Gruplar arası	0.476	3	0.159	0.176	0.913	-
		Grup içi	312.353	347	0.900			
		Toplam	312.829	350				
	KSYS	Gruplar arası	2.804	3	0.935	1.552	0.201	-
		Grup içi	209.010	347	0.602			
		Toplam	211.814	350				

Katılımcıların, öğrenim durumları açısından mobbinge yönelik algıları tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur. Katılımcıların, kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar ile iş ve göreve yönelik saldırılar faktörlerine yönelik algılarının, eğitim durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $F(4, 346) = 2,571, p < 0.05$ ;  $F(4, 346) = 6,501, p < 0.05$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere, kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar faktörü için Tukey (Sig: ,170), iş ve göreve yönelik saldırılar faktörü içinse Games-Howell (Sig: ,000) analizi uygulanmıştır. Farklılıkların, kendini ifade ve iletişiminin engellenmesine yönelik saldırılar faktöründe lise ile lisans; iş ve göreve yönelik saldırılar faktöründe ise, lise ile lisans ve önlisans ile lisans mezunlarından kaynaklandığı saptanmıştır. Diğer tüm faktörlerde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $F(4, 346) = ,491, p > 0.05$ ;  $F(4, 346) = 1,003, p > 0.05$ ;  $F(4,346) = ,766, p > 0.05$ ). Dolayısıyla  $H_{2c}$  kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 8. Öğrenim Durumlarına Göre Çalışanların Mobbinge Yönelik Algıları**

	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p değeri	Fark	
Mobbing	KİVİEYS	Gruplar arası	9,169	4	2,292	2,571	<b>,038</b>	2-4, 4-2
		Grup içi	308,536	346	,892			
		Toplam	317,705	350				
	SİYS	Gruplar arası	1,262	4	,315	,491	,742	-
		Grup içi	222,227	346	,642			
		Toplam	223,489	350				
	KVIYS	Gruplar arası	2,775	4	,694	1,003	,406	-
		Grup içi	239,197	346	,691			
		Toplam	241,972	350				
	İVGYS	Gruplar arası	21,868	4	5,467	6,501	<b>,000</b>	2-4, 3-4, 4-2, 4-3
		Grup içi	290,961	346	,841			
		Toplam	312,829	350				
	KSYS	Gruplar arası	1,858	4	,465	,766	,548	-
		Grup içi	209,956	346	,607			
		Toplam	211,814	350	2,292			

Not. Fark sütunu için 1= İlköğretim, 2= Lise, 3= Önlisans, 4= Lisans, 5= Yüksek Lisans, 6= Doktora

Katılımcıların, çalışma sürelerine göre mobbinge yönelik algıları da tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiştir. Tablo 9’da görüldüğü gibi, katılımcıların beş mobbing faktörüne yönelik algılarının, çalışma süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $F(3, 347) = 2.633, p > 0.05$ ;  $F(3, 347) = 0.208, p > 0.05$ ;  $F(3, 347) = 2.289, p > 0.05$ ;  $F(3, 347) = 0.642, p > 0.05$ ;  $F(3, 347) = 2.367, p > 0.05$ ). Dolayısıyla  $H_{2f}$  desteklenmemiştir.

**Tablo 9.** Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Mobbinge Yönelik Algıları

	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p değeri	Fark	
Mobbing	KİVİEYS	Gruplar arası	7.072	3	2.357	2.633	0.05	-
		Grup içi	310.634	347	0.895			
		Toplam	317.705	350				
	SİYS	Gruplar arası	0.401	3	0.134	0.208	0.891	-
		Grup içi	223.088	347	0.643			
		Toplam	223.489	350				
	KVIYS	Gruplar arası	4.695	3	1.565	2.289	0.078	-
		Grup içi	237.277	347	0.684			
		Toplam	241.972	350				
	İVGYS	Gruplar arası	1.727	3	0.576	0.642	0.588	-
		Grup içi	311.101	347	0.897			
		Toplam	312.829	350				
	KSYS	Gruplar arası	4.248	3	1.416	2.367	0.071	-
		Grup içi	207.566	347	0.598			
		Toplam	211.814	350				

Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan “Farklılıkların yönetimi ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezinin sınanması adına yapılan korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 10’da sunulmuştur. Buna göre; farklılıkların yönetiminin tüm faktörleri ile mobbingin tüm faktörleri arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $p < 0.01$ ). Dolayısıyla  $H_3$  desteklenmiştir. Bununla birlikte, korelasyon katsayıları incelendiğinde, en güçlü negatif ilişkinin “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” ile “Kendini İfade ve İletişiminin Engellenmesine Yönelik Saldırıları” faktörleri arasında olduğu görülmektedir ( $r = -0.483$ ).

**Tablo 10.** Farklılıkların Yönetimi ve Mobbing Arasındaki Korelasyon Analizi

	BTD	ODN	YUP	KİVİEYS	SİYS	KVIYS	İVGYS	KSYS
BTD	1	0.584	0.440	-0.382**	-0.334**	-0.420**	-0.298**	-0.424**
ÖDN	0.584	1	0.525	-0.469**	-0.340**	-0.461**	-0.351**	-0.416**
YUP	0.440	0.525	1	-0.483**	-0.326**	-0.391**	-0.420**	-0.388**

$p < 0.01$ \*\*

## 5. Tartışma ve Sonuç

Farklılıkların yönetimi ve mobbing arasındaki ilişkiyi, sosyal kimlik bakışıyla belirleme amacıyla yürütülen mevcut çalışmada, katılımcıların yaş ve çalışma sürelerine göre farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, ANOVA analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmasına rağmen; yapılan ikili karşılaştırma analizleri neticesinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Chen vd. (2018) bunun uygulamada sık yaşandığını ancak böyle bir sonuç karşısında izlenmesi gereken yol konusunda yaygın bir görüşün bulunmadığını ifade etmekle birlikte, bulguların post-hoc analizlerine dayandırılarak raporlanmasının önemli olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla mevcut çalışmada da güçlü kanıtlar sunmaması nedeniyle, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, yaşları ve çalışma süreleri bakımından farklılaşacağı yönünde öne sürülen hipotezlerin desteklenmemesi gerektiği düşünülmektedir. Buna karşın, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının yaşları (Patrick & Kumar, 2012; Matug, 2021) ve çalışma süreleri (Usta & Bayraktar, 2017) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte önemli bir yönetim kaygısı haline geldiği ifade edilen yaş farklılıklarının (Mande, 2019: 274) en azından mevcut örneklemden çalışanlar için bir kaygı unsuru olmadığı ileri sürülebilir. Nitekim gruplar arasında bir farklılığın tespit edilemeyişi, örgüt üyelerinin beraber zaman geçirerek tecrübelerini paylaştıkları süre içerisinde yaş farklılıklarının daha az önemli olduğu düşüncesiyle (Schneid vd., 2016: 8) açıklanabilir. Diğer taraftan, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, medeni durumları, örgütsel pozisyonları ve öğrenim durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Özellikle örgütsel pozisyon

açısından, mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalı çalışanlara oranla düşük eğitim seviyelerine sahip olmaları, diğer çalışanlarla daha az etkileşimde bulunmaları (Parrotta vd., 2014) gibi nedenlerle farklılıkların yönetimi politikaları ve uygulamalarına daha az dahil edildikleri düşünüldüğünde (Agócs & Burr, 1996) ulaşılan bu bulgunun beklenmediği ifade edilebilir. Bununla birlikte mevcut bulgular, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, medeni (Fettahlıoğlu & Tatlı, 2015) ve öğrenim durumlarına (Polat Dede, 2019) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ortaya koyan diğer araştırma bulgularıyla da tutarlı görülmektedir. Cinsiyet açısından katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ise; “bireysel tutum ve davranışlar” faktöründe istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Aynı zamanda erkek çalışanların, ilgili ölçek ifadelerine verdikleri yanıtların ortalaması, kadın çalışanlara oranla daha yüksektir. Bu durum, erkeklerin iş yaşamındaki baskınlığı, çalışma koşullarında zorluk ve çalışma saatlerindeki uzunluk gibi nedenlerin, kadınların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını zayıflattığı şeklinde açıklanabilir (Manoharan & Singal, 2017).

Çalışanların yaşları ve çalışma süreleri açısından mobbinge yönelik algılarının, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yaş değişkenine ilişkin ulaşılan bu bulgunun, yazında yer alan kimi bulgularla tutarlı olduğu görülmektedir (Karcioğlu & Çelik, 2012; Sischa vd., 2018). Ancak Alam ve Shin (2021), örgüt içindeki yaş farklılıklarının, çeşitli yaş gruplarında korku uyandırarak çatışmaya yol açabileceğini ve bunun sonucunda daha yaşlı çalışanların mobbing gibi ayrımcılık davranışları sergileyebileceklerini belirtmektedirler. Cinsiyet bakımından ise; katılımcıların mobbinge yönelik algılarının, “sosyal ilişkilere” ve “kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca ölçek ifadelerine verilen yanıtların ortalaması, kadınlar lehine daha yüksektir. Genel olarak kadınların, erkeklere oranla daha fazla kişi tarafından daha fazla olumsuz davranışlara ve kötü muamelelere maruz kalmaları bu sonucu destekler niteliktedir (Gardner vd., 2020). Özellikle “doğrudan cinsel taciz yapılır” gibi ifadelerin bulunduğu “kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktöründe istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın tespit edilmesi, mobbingin çoğunlukla cinsel davranışlarla ilgili düşmanca davranışlar sonucunda meydana gelebileceğini düşündürmektedir (Carnero vd., 2010). Öğrenim durumu ve örgütsel pozisyon açısından çalışanların mobbinge yönelik algıları, “kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar” ile “iş ve göreve yönelik saldırılar” faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Öğrenim durumu açısından yapılan post-hoc analizleri sonucunda, farklılıkların lise, önlisans ve lisans gruplarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Belki de bu durum, yükseköğrenim geçmişine sahip çalışanların, iş yerlerinde yaşadıkları baskıları isimlendirmede ve adalet arayışlarında daha bilinçli olmalarıyla açıklanabilir (Tatar & Yüksel, 2019). Bununla birlikte, örgütsel pozisyon açısından, beyaz yakalı çalışanların mobbing ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının, mavi yakalı çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Her ne kadar bu bulgu, Yıldırım ve Uysaloğlu'nun (2012) bulgularıyla koşutluk göstermese de örgütlerde tüm pozisyonlarda çalışanların, potansiyel bir mobbing mağduru olabileceği unutulmamalıdır (Vie vd., 2010). Çalışanların medeni durumları açısından mobbinge yönelik algılarının ise; “kişisel sağlığa yönelik saldırılar” faktöründe istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiş ve ilgili ölçeğe verilen yanıtların ortalamasının bekar çalışanlar lehine daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ulaşılan bu bulgu, bekar olarak yaşayan ve görece daha savunmasız olduğuna inanılan çalışanların, fiziksel saldırı ile cinsel taciz gibi mobbing içeren davranışlara daha fazla maruz kalabilecekleri düşüncesini destekler niteliktedir (Palaz vd., 2008).

Son olarak yapılan korelasyon analizi, farklılıkların yönetimi ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu, başarılı bir şekilde uyarlanan ve çalışanlar tarafından olumlu algılanan farklılıkların yönetimi uygulamalarının, mobbingi azaltabileceği şeklinde anlaşılabilir. Ancak tersi bir durumda, çalışma yaşamı içinde yer alan bireyler (ki özellikle dezavantajlı grubun üyeleri) kendilerini azınlıktan biri olarak hissettiklerinde, tipik farklılıklarının değer ve önem teşkil etmediğini düşünebileceklerdir (Derks vd., 2016). Daha da önemlisi, örgüt içindeki egemen sosyal kimlik ve grup prototipi açısından bir tehdit unsuru olarak algılanabileceklerdir (Rosander vd., 2023: 337). Bunun sonucunda da kimliklerinin ya da kişisel güçlerinin tehdit altında olduğunu hisseden diğer çalışanlar, bir yabancı ya da kendisinden “farklı” olarak gördükleri çalışanlara mobbing yapma hakkına

sahip oldukları düşüncesine kapılabileceklerdir (Postigo vd., 2013:420). Dolayısıyla bireylerin sahip olduğu farklılıkların yönetil(e)mediği çalışma ortamlarında, mobbing davranışlarının gözlenebileceği, dahası böylesine ayrımcılık ve saldırganlık içeren davranışların artış gösterebileceği ifade edilebilir. Bununla birlikte, çalışanların bir grubun üyesi olmaları, onlar için yalnızca “değerli bir durum” olarak algılanmamakta; ona ayrı bir duygu da atfetmektedirler (Tran vd., 2011). Grup kabulünün, çalışanların iyi oluşları üstünde önemli bir etken olduğu düşünülse de (Penhaligon vd., 2009) bu her zaman geçerli olmamaktadır. Nitekim bazı gruplar, bir başka grubun üyelerini gruplarına kolayca dahil ederken, kimi gruplar dışarıdan gelen bir üyeye karşı direnç gösterebilmektedirler (Korte, 2007). Bu direnç, çalışanlar tarafından mobbing olarak algılanabilir ve örgüt içerisindeki iletişimi engelleyebilir. Nitekim mevcut çalışmada, kadın, beyaz yakalı, bekar ve lisans mezunu çalışanlar mobbingi daha yoğun hissetmektedirler. Bu, örgüt içerisindeki cinsiyet, örgütsel pozisyon, medeni durum ve farklı eğitim seviyesi grupları arasında kolektif bir kategorizasyon sürecinin işletilerek mobbing olgusunu ortaya çıkardığı şeklinde anlaşılabilir. Her ne kadar bekar çalışanlar için bu kimliklerinin, benliklerinin merkezi bir parçası olmadığı ifade edilse de (Fisher & Sakaluk, 2019: 209); iş yaşamındaki sosyal ilişkilerde işverenlerinden, üstlerinden ve meslektaşlarından gelen mobbing gibi yapısal damgalamanın (Tezcan, 2021: 90) hedefi oldukları ifade edilen bekar çalışanların, mevcut örnekleme de bu durumu yaşadıkları belirlenmiştir. Ayrıca çalışma gruplarında belirgin bir kimlik olan cinsiyet, bireyleri sosyal gruplara ayırmak için sıklıkla kullanılmakta ve ayrımcılık ile mobbingin temeli olabilmektedir (Salin & Hoel, 2013: 242; Rosander vd., 2023: 337). Dolayısıyla mevcut çalışmada, kadın çalışanların dış grup olarak görülmeleri nedeniyle mobbinge maruz kaldıkları ileri sürülebilir. Örgütsel pozisyon açısından değerlendirildiğinde ise, mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara oranla daha fazla ortak noktaya sahip olduklarını algılamaları ve diğer çalışanlar tarafından önemli ve değerli örgüt üyeleri olarak görüldüklerine inanmamaları (Lucas, 2011; Wijermans vd., 2023) nedenleriyle, iç gruplarında güçlü bir grup kimliği geliştirmeleri sonucunda mobbingi beyaz yakalı çalışanlara oranla daha az hissettikleri düşünülebilir. Sonuç olarak, çalışanlar iş yerlerinde mobbing davranışlarına maruz kaldıkça; sosyal kimliklerini yitirmektedirler (Galang & Jones, 2016). Bunun sonucunda ise, mobbing davranışlarının açık bir hedefi haline gelebilirler. Oysa farklılıkların yönetimi düşüncesinden beslenerek tüm farklılıkları kapsayan ve örgüt genelinde tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak bir “kimlik” oluşturabilmeyi başaran örgütlerin, günümüzün bu meslek hastalığını (Bayram & Parlak Bıçer, 2021) bertaraf edebilme hususunda başarı gösterebilecekleri açıktır.

## 6. Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Pek çok bilimsel çalışmada olduğu gibi mevcut çalışmanın da birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Birincisi, çalışma yalnızca nicel araştırma yöntemi üzerine yapılandırılmıştır. Gelecek çalışmalarda, nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma araştırma yönteminin benimsenmesi, her iki kavrama ilişkin derinlemesine verilerin elde edilmesine olanak tanıyabilir. İkincisi, elde edilen çalışma verileri kesitsel özelliğe sahiptir ve genellenebilirliği, yalnızca sanayi sektöründe çalışanların algılarıyla sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda, mevcut çalışmanın hipotezleri, farklı sektörlerde görev yapan katılımcılardan elde edilen verilerle test edilebilir. Ayrıca Haslam vd. (2011) tarafından “Sosyal Kimlik Kuramı” ile “Benlik Kategorizasyon Kuramı” önermelerinin liderlik kavramına uyarlanmasıyla geliştirilen “Kimlik Liderliği Modeli (KLM)” (Akfırat, 2017: 54), farklılıkların yönetimi ve mobbing ilişkisindeki rolü açısından incelenebilir.

## Kaynakça

- Abele, A. E., Volmer, J., & Spurk, D. (2012). Career stagnation: Underlying dilemmas and solutions in contemporary work environments. N.P. Reilly, M.J. Sirgy, C.A. Gorman (Ed.), *Work and Quality of Life* (107-132) içinde. Dordrecht: Springer.
- Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: Why and how of it. *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2), 330-333.
- Agócs, C. & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International journal of manpower*, 17(4/5), 30-45.

- Akfirat, S. (2017). Kimlik Liderlik Ölçeği'nin Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin üniversite öğrenci örnekleminde incelenmesi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 20(39), 51-65.
- Alam, M. S., & Shin, D. (2021). A moderated mediation model of employee experienced diversity management: openness to experience, perceived visible diversity discrimination and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(5), 733-755. doi:10.1108/IJM-06-2019-0286
- Andrade, C. (2021). The inconvenient truth about convenience and purposive samples. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(1), 86-88.
- April, K., & Blass, E. (2010). Measuring diversity practice and developing inclusion. *Dimensions*, 1(1), 59-66.
- Argentero, P., & Bonfiglio, N. S. (2006). A multivariate contribution to the study of mobbing, Using the QAM 1.5 Questionnaire. G. Minati, E. Pessa, M. Abram (Ed.), *Systemics of Emergence: Research and Development (527-534)* içinde. Boston: Springer.
- Bagshaw, M. (2004). Is diversity divisive? A positive training approach. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 153-157.
- Bajawa, A., & Woodall, J. (2006). Equal opportunity and diversity management meet downsizing. *Employee Relations*, 28(1), 46-61.
- Balay, R., & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Bayram, S., & Biçer, Z. Ö. P. (2021). Çağımızın meslek hastalığı mobbing ve yapı sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 58-67. doi:10.35379/cusosbil.759880
- Bulut, S. (2019). Why mobbing is important. *Open Access Journal of Behavioural Science & Psychology*, 3(2), 1-6.
- Çağlın Usta, Ö., & Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 2(2), 68-78.
- Carnero, M. A., Martínez, B., & Sánchez-Mangas, R. (2010). Mobbing and its determinants: the case of Spain. *Applied Economics*, 42(29), 3777-3787.
- Chen, T., Xu, M., Tu, J., Wang, H., & Niu, X. (2018). Relationship between Omnibus and Post hoc tests: An investigation of performance of the F test in ANOVA. *Shanghai Archives of Psychiatry*, 30, 60-64. doi:10.11919/j.issn.1002-0829.218014
- Chow, I. H. S., & Crawford, R. B. (2004). Gender, ethnic diversity, and career advancement in the workplace: The social identity perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 69(3), 22.
- Cooke, F. L., & Saini, D. S. (2010). Diversity management in India: A study of organizations in different ownership forms and industrial sectors. *Human Resource Management*, 49(3), 477-500
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (1999). Mobbing: Emotional abuse in the American workplace. Civil Society Pub.
- Dede, N. P. (2019). Kamu sağlık personelinin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının demografik özellikler açısından incelenmesi. *Social Sciences*, 14(5), 2411-2430.

- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469. doi:10.1016/j.leaqua.2015.12.007
- Dogan, V. (2018). Pazarlama araştırmacılarının yapısal eşitlik modeli analizi uygulamaları: Sorunlar ve öneriler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 201-230.
- Dovidio, J. F., Abad-Merino, S. & Taberner, C. (2017). General concepts about inclusion in organizations: A psychological approach to understanding diversity and inclusion in organizations. A. Arenas, D. Di Marco, L. Munduate, M. C. Euwema (Ed.) içinde, *Shaping Inclusive Workplaces through Social Dialogue. Industrial Relations & Conflict Management* (23-31) içinde. Cham: Springer.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), 379-401.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 203-238. doi:10.2307/2393234
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisođlu, S. Y. (2013). Doğrulamalı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Eurofound, Wilczynska, A., Cabrita, J., & Parent-Thirion, A. (2017). 6th European working conditions survey: 2017 update, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/422172>
- Fettahliođlu, Ö. O., & Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *Kahramanmarař Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.
- Fisher, A. N., & Sakaluk, J. K. (2019). Are single people a stigmatized “group”? Evidence from examinations of social identity, entitativity, and perceived responsibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 82, 208–216. doi:10.1016/j.jesp.2019.02.006
- Frank, E., Eakin, H., & López-Carr, D. (2011). Social identity, perception and motivation in adaptation to climate risk in the coffee sector of Chiapas, Mexico. *Global Environmental Change*, 21(1), 66-76.
- Galang, M., & Jones, S. (2016). Keeping a distance: Social identity, workplace bullying, and job satisfaction. *Social Psychological Review*, 18(1), 31-38.
- Gardner, D., Roche, M., Bentley, T., Cooper-Thomas, H., Catley, B., Teo, S., & Trenberth, L. (2020). An exploration of gender and workplace bullying in New Zealand. *International journal of Manpower*, 41(8), 1385-1395.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International journal of endocrinology and metabolism*, 10(2), 486.
- Goldberg, C. B. (2003). Applicant reactions to the employment interview: A look at demographic similarity and social identity theory. *Journal of Business Research*, 56(8), 561-571.
- Gonzalez, J. A. (2010). Diversity Change in Organizations: A systemic, multilevel, and nonlinear process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197-219. doi:10.1177/0021886310367943
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140. doi:10.2307/259266

- Holek, L., Muhr, S. L., & Villessèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: on theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Interacting dimensions of diversity: Cross-Categorization and the functioning of diverse work groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(2), 79-94. doi:10.1037/1089-2699.11.2.79
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and personality psychology compass*, 2(1), 204-222.
- Hubbard, E. (2004). *The Manager's pocket guide to diversity management*. HRD Press.
- Hubert, A. B., & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 415-424.
- İlhan, M., & 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. doi:10.21031/epod.31126
- Ilmakunnas, P., & Ilmakunnas, S. (2011). Diversity at the workplace: Whom does it benefit? *De Economist*, 159(2), 223-255. doi:10.1007/s10645-011-9161-x
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- Jenatabadi, H. S., & Ismail, N. A. (2014). Application of structural equation modelling for estimating airline performance. *Journal of Air Transport Management*, 40, 25-33.
- Kara, D., Kim, H. (Lina), & Uysal, M. (2015). The effect of manager mobbing behaviour on female employees' quality of life. *Current Issues in Tourism*, 21(13), 1453-1467. doi:10.1080/13683500.2015.1078298
- Karcioğlu, F., & Çelik, Ü. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Köllen, T. (2021). Diversity Management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.
- Korte, R. F. (2007). A review of social identity theory with implications for training and development. *Journal of European industrial training*, 31(3), 166-180.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. doi:10.1080/13594329608414853
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 19(1), 11-26.
- Lucas, K. (2011). Blue-collar discourses of workplace dignity: Using outgroup comparisons to construct positive identities. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 353-374.
- Maitland, C. A., Rhodes, S., O'Hare, A., & Stewart, M. E. (2021). Social identities and mental well-being in autistic adults. *Autism*, 25(6), 1771-1783.
- Majidli, F., & Budak, G. (2018). Mobbing ile mücadelede farklılıkların yönetimi stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 129-161.
- Mande, W. (2019). Searching for common threads: Understanding the role of age diversity in organizational performance. *The International Journal of Business & Management*, 7(7), 273-282. doi:10.24940/theijbm/2019/v7/i7/BM1907-062

- Manoharan, A., & 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.
- Mathews, A. (1998). Diversity: A principle of human resource management. *Public Personnel Management*, 27(2), 175-185.
- Mathisen, G. E., Ogaard, T., & Marnburg, E. (2013). Women in the boardroom: how do female directors of corporate boards perceive boardroom dynamics?. *Journal of Business Ethics*, 116, 87-97.
- Matug, M. A. B (2021). Yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi ile iç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kastamonu Üniversitesi.
- Mujtaba, B. G., & Senathip, T. (2020). Workplace mobbing and the role of human resources management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17-34.
- Namie, G., & Namie, R. (2018). The role of the consultant in assessing and preventing workplace bullying and mobbing. M. Duffy & D.C. Yamada (Ed.), *Workplace Bullying and Mobbing in the United States* (357-386) içinde. Santa Barbara : CA: Praeger.
- Ng, E. S., Sears, G. J., & Arnold, K. A. (2021). Exploring the influence of CEO and chief diversity officers' relational demography on organizational diversity management: An identity-based perspective. *Management Decision*, 59(11), 2583-2605.
- O'Donovan, D. (2017). Inclusion: Diversity management 2.0. C. Machado & J. P. Davim (Ed.), *Managing Organizational Diversity* (1-28) içinde. Springer, Cham. doi:10.1007/978-3-319-54925-5\_1
- Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2009). The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: A social identity approach. *Human Resource Management*, 48(2), 311-328.
- Önday, Ö. (2016). Global workforce diversity management and the challenge of managing diversity: Situation on world and in turkey. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 31-51.
- Otaye-Ebede, L. (2018). Employees' perception of diversity management practices: scale development and validation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 462-476. doi:10.1080/1359432X.2018.1477130
- Öztoprak, M. T. (2014). Psikolojik şiddetin tükenmişlik üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü ankara ilindeki sosyal güvenlik kurumuna bağlı çalışanlar üzerinde bir analiz (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat
- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N., & Akkurt, Ö. (2008). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma: Bandırma örneği. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(4), 41-58.
- Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pytlikova, M. (2014). Labor diversity and firm productivity. *European Economic Review*, 66, 144-179.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 2158244012444615.
- Penhaligon, N. L., Louis, W. R., & Restubog, S. L. D. (2009). Emotional anguish at work: The mediating role of perceived rejection on workgroup mistreatment and affective outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 34-45.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268. doi:10.1177/0734371x05278491
- Postigo, S., González, R., Montoya, I., & Ordoñez, A. (2013). Theoretical proposals in bullying research: a review. *Anales de psicología*, 29(2), 413-425.



- Ramsay, S., Troth, A., & Branch, S. (2011). Work-place bullying: A group processes framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 799-816.
- Riccò, R., & Guerci, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap'. *Business Horizons*, 57(2), 235-245.
- Roman, K. (2017). The analysis and assessment of selected diversity management practices in Polish Organizations. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(11.2), 33-45.
- Rosander, M., Hetland, J., & Einarsen, S. V. (2023). Workplace bullying and mental health problems in balanced and gender-dominated workplaces. *Work & Stress*, 37(3), 325-344. doi: 10.1080/02678373.2022.2129514
- Salin, D., & Hoel, H. (2013). Workplace bullying as a gendered phenomenon. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 235-251. doi:10.1108/02683941311321187
- Sanchez, J. I., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity?. *Academy of Management Journal*, 39(3), 704-719.
- Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: A quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2-17. doi:10.1108/JMP-07-2012-0228
- Schneider, S. C., Chevalier, P. G. & Tran, V. (2012). "Some like it hot!": Interpreting and responding to diversity issues and initiatives: Implications for global leaders". W.H. Mobley, Y. Wang & M. Li (Ed.), *Advances in Global Leadership* (Advances in Global Leadership, Volume 7) (125-153) içinde. Emerald, Bingley, UK.
- Sischka, P. E., Schmidt, A. F., & Steffgen, G. (2020). Further evidence for criterion validity and measurement invariance of the Luxembourg Workplace Mobbing Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(1), 32.
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Organizational changes: A precursor of bullying at work?. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(1), 58-94.
- Stockemer, D. (2019). *Quantitative Methods for the Social Sciences*. Springer.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. S. Worchel, & W. G. Austin (Ed.), *Psychology of intergroup relations* (7-24) içinde. Chicago: Nelson-Hall.
- Tak-Meydan, B. (2019). Sosyal kimlik kuramı. S. Yürür (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* (45-108) içinde. İstanbul: Beta
- Tatar, Z. B., & Yüksel, Ş. (2019). Mobbing at workplace—psychological trauma and documentation of psychiatric symptoms. *Archives of Neuropsychiatry*, 56(1), 57.
- Tatli, A. (2011). A multi-layered exploration of the diversity management field: Diversity discourses, practices and practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22(2), 238-253.
- Tezcan, F. (2021). Damgalanan bir yaşam tarzı olarak bekârlık. *Sosyoloji Dergisi*, (41-42), 81-115.
- Thanem, T. (2008). Embodying disability in diversity management research. *Equal Opportunities International*, 27(7), 581-595.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*, 3, 11-22.
- Tran, V., Garcia-Prieto, P., & Schneider, S. C. (2011). The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management. *Human Relations*, 64(2), 161-176.
- Tunca, B. (2019). Consumer brand engagement in social media: A pre-registered replication. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 19(1), 1-20.

- Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2010). The story of social identity. T. Postmes & N. R. Branscombe (Ed.), *Rediscovering social identity: Key readings* (13–32) içinde. New York, NY: Psychology Press.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2016). Procedural Justice. Sabbagh, C. & Schmitt, M. (Ed.), *Handbook of Social Justice Theory and Research* (219-236) içinde. New York: Springer. doi:10.1007/978-1-4939-3216-0\_12
- Vie, T. L., Glasø, L., & Einarsen, S. (2010). Does trait anger, trait anxiety or organisational position moderate the relationship between exposure to negative acts and self-labelling as a victim of workplace bullying?. *Nordic Psychology*, 62(3), 67.
- 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.
- Ward, N. (2009). Social exclusion, social identity and social work: Analysing social exclusion from a material discursive perspective. *Social Work Education*, 28(3), 237-252.
- Weber, T. J., Sadri, G., & Gentry, W. A. (2018). Examining diversity beliefs and leader performance across cultures. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 382-400. doi:10.1108/ccsm-11-2016-0200
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., & Shanine, K. (2010). Eating their cake and everyone else's cake, too: Resources as the main ingredient to workplace bullying. *Business Horizons*, 53(6), 553-560. doi:10.1016/j.bushor.2010.06.002
- Wijermans, N., Scholz, G., Neumann, M., Paolillo, R., & Templeton, A. (2023). Social identity modelling. *JASSS*, 26(3), 15. doi:10.18564/jasss.5188
- Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3), 65-72.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Yıldırım, H., & Uysaloglu, B. (2012). Impact of demographic factors on employee's perception of mobbing: a case study from a logistics company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 634-644.
- Zapf, D., Knorz, C., & 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.
- Zikmund, W., & Babin, B. (2006). *Exploring marketing research*. Cengage Learning.

### **ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI**

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Araştırma verileri, 2020 yılından önce toplandığı için bu çalışma etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

### **ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI**

**1. yazar katkı oranı: %50**

**2. yazar katkı oranı: %50**