

Psikolojik Tacizin (Mobbing), İşletmeler Açısından Çok Boyutlu Değerlendirilmesi ve Türkiye’de Mobbingle Mücadelede Alınabilecek Önlemler

A Multidimensional Evaluation of Psychological Harassment (Mobbing) from an Organizational Perspective and Preventive Measures Against Mobbing in Turkey

İsmail Özdemir

Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi İİBF, İstanbul, Türkiye,
iozdemir@gedik.edu.tr, ORCID: 0009-0007-0438-951

Mehmet Erkan

Prof. Dr., İstanbul Gedik Üniversitesi İİBF, İstanbul, Türkiye,
mehmet.erkana@gedik.edu.tr, ORCID: 0009-0007-9578-9292

Gönderim Tarihi: 04.11.2025

Kabul Tarihi: 15.12.2025

Yayınlanma Tarihi: 29.12.2025

Nasıl Atıf Yapılır:

Özdemir, İsmail ve Mehmet Erkan. “Psikolojik Tacizin (Mobbing), İşletmeler Açısından Çok Boyutlu Değerlendirilmesi ve Türkiye’de Mobbingle Mücadelede Alınabilecek Önlemler”. *Eklektik Sosyal Bilimler Dergisi* 3, sy. 2 (Aralık 2025): 163-190.

Psikolojik Tacizin (Mobbing), İşletmeler Açısından Çok Boyutlu Değerlendirilmesi ve Türkiye’de Mobbinge Mücadelede Alınabilecek Önlemler

İsmail Özdemir^{1*}

Mehmet Erkan²

Öz

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), modern çalışma hayatının en karmaşık ve yıkıcı sorunlarından biri olarak örgütlerin sürdürülebilirliği önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir. Bu çalışma, mobbingi yalnızca bireysel bir saldırı olarak değil, aynı zamanda iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan çok boyutlu ve çok katmanlı bir sorun olarak ele almaktadır. Konu hem Türkiye’deki genel mevzuat çerçevesinde hem de proaktif bir yaklaşım sunması gereken insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında analiz edilmektedir. Araştırma, kapsamlı bir literatür taraması ve güncel yasal düzenlemelere dayanarak, mobbingin işletmelerde yol açtığı kayıpları somut verilerle ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalara dayalı bulgular, mobbingin işletmelere yıllık kişi başı 4.182-5.236 dolar verimlilik kaybı maliyeti oluşturduğunu, çalışan devir hızını %23 artırdığını ve örgütsel bağlılığı ciddi şekilde zayıflattığını göstermektedir. Türkiye’deki mevzuat kapsamının [Türk Borçlar Kanunu (TBK), İş Kanunu, TİHEK Kanunu (Türkiye İnsan Hakları Eşitlik Kurumu Kanunu)] mobbingin önlenmesinde önemli ölçüde yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Çalışma, ayrıca insan kaynakları yönetiminin stratejik bir ortak olarak mobbingi önleme ve yönetmedeki kritik rolünü ortaya koymakta ve hem politika yapıcılar hem de işletme yöneticileri için önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik taciz, İnsan kaynakları yönetimi, İşten ayrılma niyeti, Örgütsel bağlılık

1 Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi İİBF, İstanbul, Türkiye, iozdemir@gedik.edu.tr, ORCID: 0009-0007-0438-9518

2 Prof. Dr., İstanbul Gedik Üniversitesi İİBF, İstanbul, Türkiye, mehmet.erkana@gedik.edu.tr, ORCID: 0009-0007-9578-9292

A Multidimensional Evaluation of Psychological Harassment (Mobbing) from an Organizational Perspective and Preventive Measures Against Mobbing in Turkey

Abstract

Psychological harassment in the workplace, commonly referred to as mobbing, represents one of the most complex challenges facing contemporary organisations, characterised by multidimensional and destructive consequences. This study examines mobbing as a pervasive and multifaceted phenomenon in professional environments, analysing it through the lens of general legislative frameworks and human resource management practices. Drawing upon an extensive literature review and current statutory provisions, the research demonstrates the financial, operational, psychological, and strategic losses that mobbing inflicts upon business enterprises. Empirical evidence derived from previous investigations indicates that mobbing generates annual productivity loss costs ranging from 4,182 to 5,236 dollars per employee, elevates staff turnover rates by 23 per cent, and substantially undermines organisational commitment. The existing legislative framework in Turkey, encompassing the Turkish Code of Obligations, Labour Law, and the Human Rights and Equality Institution Act, has been identified as markedly insufficient in preventing mobbing behaviours. Furthermore, this study elucidates the critical function of human resource management as a strategic partner in the prevention and mitigation of mobbing, offering significant implications for both policymakers and organisational leaders.

Keywords: Mobbing, Psychological harassment, Human Resource Management, Turnover intention, Organisational commitment

Giriş

Günümüz iş dünyasının en yaygın sorunlarından biri olan ve giderek artan psikolojik taciz (mobbing), yalnızca bireysel bir travma olmanın ötesinde, örgütsel performans, finansal sürdürülebilirliği ve kurumsal itibarı derinden etkileyen sistemik bir problemdir. Heinz Leymann'ın 1980'lerde İsveç'te başlattığı çalışmalardan bu yana mobbing; akademik, hukuki ve yönetsel olarak hep gündemde olmuştur.³ Çünkü mobbingin ortaya çıkardığı çok boyutlu zararlarının tam olarak anlaşılması ve bu zararların önlenmesinin önemi her geçen gün artan ve güncelliğini koruyan bir konudur.

3 Heinz Leymann, "The Content And Development Of Mobbing At Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, sy. 2 (1996): 165, <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>.

Son zamanlarda, Türkiye’de de mobbing sorunu artan bir farkındalıkla ele alınmaktadır. Ancak mevcut yasal düzenlemeler ve örgütsel uygulamalar açısından önemli boşluklar bulunmaktadır. Mobbing ile Mücadele Derneği’nin 2023 yılı raporuna göre ALO 170 hattına 2011’den bu yana yaklaşık 100.000 mobbing çağrısı gelmiş ve başvuruların %81’i özel sektörden yapılmıştır.⁴ Bu rakamlar, sorunun sadece bireysel değil, aynı zamanda makro düzeyde ekonomik ve sosyal bir sorun olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, mobbingi işletmeye yarattığı zararlar açısından ve İnsan Kaynakları Yönetimi perspektifinden çok boyutlu olarak analiz etmek ve de Türkiye’deki durumu değerlendirmektir. Çalışma şu sorulara yanıt aramaktadır:

Mobbing, işletmelere hangi boyutlarda ve ne ölçüde zarar vermektedir?

Türkiye’deki yasal ve kurumsal çerçeve, mobbingi önleme ve yönetmede ne kadar etkilidir?

İnsan kaynakları yönetimi, mobbing ile mücadelede nasıl etkin bir rol oynayabilir?

1. Kavramsal Çerçeve

Mobbing kavramı, ilk kez endüstri psikoloğu ve psikiyatrist Heinz Leymann tarafından 1980’lerin sonunda bilimsel literatüre kazandırılmıştır. Leymann, mobbingi “bir veya birkaç kişi tarafından, genellikle bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir şekilde yöneltilen düşmanca ve ahlak dışı eylemler” olarak tanımlamış ve bu eylemlerin sık (haftada en az bir kez) ve uzun süreli (en az altı ay) olması gerektiğini vurgulamıştır.⁵

Leymann’a göre mobbing, beş aşamalı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Tetikleyici bir çatışma veya kritik olayla başlamaktadır. Sonraki aşamalar ise çatışma ve kritik olayın neden olduğu sürekli saldırgan eylemlerle mağdurun damgalanması, yönetimin bu sürece dâhil olması ve durumu yanlış yönetmesi; mobbinge maruz kalan mağdurun “zor” veya “sorunlu” olarak etiketlenmesi ve son olarak da mağdurun işten

4 Mobbing ile Mücadele Derneği, *2023 Yılı Mobbing ile Mücadele Raporu* (Ankara: Mobbing ile Mücadele Derneği, 2024), 2, <https://Mobbing.Org.Tr/Wp-Content/Uploads/2023-Mobbing-Raporu-02022024>”.

5 Leymann, “The Content And Development Of Mobbing At Work”, 165.

çıkarılması veya istifaya zorlanması, şeklinde gerçekleşmektedir.⁶

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), mobbingi daha geniş bir perspektifle “bir veya bir grup işçiyi sabote etmek için yapılan, zalimce, kötü niyetli, aşağılayıcı veya tehdit edici, tekrarlanan ve mantıksız davranışlar” olarak tanımlamaktadır.⁷ Avrupa Birliği’nin 2018 tarihli Parlamento Kararı ise mobbingi; işyerinde, kamusal alanlarda ve siyasi yaşamda önlenmesi gereken bir insan hakları ihlali olarak kabul etmiştir.⁸

Mobbingi diğer olumsuz işyeri davranışlarından ayıracak şekilde oluş biçimini ortaya koymak, etkili mücadele yöntemleri geliştirmeyi mümkün kılacaktır. Bir eylemin mobbing olabilmesi için tesadüfi veya anlık değil, kasıtlı, kararlı, planlı ve belirli bir amaca (mağduru yıldırma, psikolojik olarak yıpratma, dışlama, işten uzaklaştırma) yönelik, sistematik olması gereklidir.⁹ Bu özellikleri ile mobbing, münferit çatışmalardan farklılaşmaktadır.¹⁰ Mobbingde eylem tek seferlik olmayıp, genellikle en az altı ay gibi uzun bir zamana yayılmakta ve haftada en az bir kez gibi düzenli olarak tekrarlanmaktadır.¹¹

Mobbing sürecinde, belirgin bir güç dengesizliği gözlemlenebilmektedir. Mağdur, fail veya failer karşısında çaresiz ve savunmasız hissetmektedir. Bu dengesizlik, hiyerarşik (dikey mobbing: üst-ast) olabileceği gibi aynı seviyedeki çalışanlar arasında (yatay mobbing) veya nadiren de olsa astlardan üstlere yönelik (yukarı doğru mob-

6 Heinz Leymann, “Mobbing And Psychological Terror At Workplaces”, *Violence And Victims* 5, sy. 2 (1990): 119-126.

7 International Labour Organization (ILO), *Workplace Violence And Harassment*, erişim Eylül 15, 2025, <https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang-en/index.htm>

8 European Parliament, “Resolution On Measures To Prevent And Combat Mobbing And Sexual Harassment At Workplace, in public spaces, and in political life in the EU” (2018), erişim Ekim 10, 2025, *Official Journal of the European Union* C 433 (2018, 11 Eylül): 31-44.

9 Dieter Zapf ve Stale Einarsen, “Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators”, In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice** (2nd ed., pp. 177-200). CRC Press (2011).

10 Sharon Branch, Saray Ramsa ve Michelle Barker, “Workplace Bullying, Mobbing And General Harassment: A Review”, *International Journal of Management Reviews* 15, sy. 3 (2013): 280-299.

11 Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary L. Cooper, *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*, 3rd ed. (CRC Press, 2020).

bing) olarak ortaya çıkabilmektedir.¹²

2. Mobbingin İşletmeye Zararlarının Çok Boyutlu Olarak Değerlendirilmesi

Mobbing, işletmelere sadece soyut veya etik bir sorun olarak zarar vermez; aksine ölçülebilir, somut ve çok katmanlı ekonomik, operasyonel ve stratejik kayıplar yaratmaktadır. Mobbingin işletmelere olan doğrudan finansal maliyetleri, uluslararası literatürde geniş çapta yer almaktadır. Fattori ve arkadaşlarının İtalya’da kronik hastalığı olan 1.717 çalışan üzerinde yaptığı çalışma, mobbingin verimlilik maliyetini %13,9 ile %17,4 arasında negatif yönde değiştirdiğini ve 2010 Satın Alma Gücü Paritesi-ne (SAGP) göre bunun yıllık kişi başı 4.182-5.236 ABD dolarına karşılık geldiğini ortaya koymuştur.¹³ Bu rakamlar, sadece kronik hastalığı olan çalışanlar için geçerli olmasına rağmen genel popülasyonda mobbingin yaygınlığı dikkate alındığında, toplam ekonomik yükün çok daha büyük olabileceği anlaşılmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan araştırmalar, mobbingin ulusal ekonomiye olan maliyetinin çok daha yüksek boyutlarda olduğunu göstermektedir. King doktora tezinde mobbingin artan tıbbi talepler, verimlilik kaybı ve çalışan devir hızı gibi faktörlerden kaynaklanan önemli maliyetlere neden olduğunu ifade etmektedir.¹⁴ Vault Platform tarafından 2021 yılında yayımlanan bir rapora göre işyeri suistimali (mobbing, taciz ve yanlış davranışlar dâhil) yalnızca 2021 yılı içinde ABD’deki işletmelere yaklaşık 20,2 milyar dolarlık bir maliyet getirmiştir; bu rakam büyük ölçüde artan çalışan devir hızından kaynaklanmaktadır.¹⁵ Workplace Bullying Institute’un verilerine göre ise tek bir mobbing yapan kişi, bir işletmeye 100.000 dolara kadar

12 Helge Hoel and Cary L. Cooper, “Origins of Bullying: Theoretical Frameworks for Explaining Workplace Bullying”, in *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*, ed. Noreen Tehrani (London: Taylor & Francis, 2001), 3.

13 Alessandra Fattori et al., “Estimating the Impact of Workplace Bullying: Humanistic and Economic Burden among Workers with Chronic Medical Conditions”, *BioMed Research International* 2015 (2015): 8, <https://doi.org/10.1155/2015/708908>.

14 D. M. King, *Strategies to Identify and Reduce Workplace Bullying to Improve Organizational Productivity* (PhD diss., Walden University, 2019), <https://scholarworks.walden>

15 Vault Platform, “The Cost of Bullying, Harassment, and Misconduct in the Workplace”, (2022), <https://lrn.com/blog/the-cost-of-bullying-harassment-and-misconduct-in-the-workplace>

maliyet oluşturmaktadır.¹⁶ Bu maliyet, mağdurun ve tanıklık eden diğer çalışanların performans ve verimlilik kaybı, devamsızlık, sağlık giderleri, işe alım ve eğitim maliyetleri gibi unsurları içermektedir. Wolor ve arkadaşlarının yaptığı araştırma, mobbing mağdurlarının düşük iş tatmini, hastalık nedeniyle artan devamsızlık, düşük verimlilik ve düşük iş performansı sergilediğini göstermiştir.¹⁷ Devonish'in çalışması, iş tatmininin mobbing ve görev performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ve işle ilgili depresyonun da bu süreçte önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.¹⁸ Bu veriler, mobbingin çalışan sağlığı üzerinde yıkıcı etkisini ve bunun da performans ve verimlilik kaybına neden olduğunu kanıtlamaktadır.

Mobbing, aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetini önemli ölçüde artırmakta ve bu durum işletmelere yüksek devir hızı maliyetleri yaratmaktadır. WorkShield'in raporuna göre mobbing mağduru çalışanların işlerini bırakma olasılığı diğer çalışanlara göre %23 daha yüksek olmaktadır.¹⁹ Xia ve arkadaşlarının Çin'de hemşireler üzerinde yaptığı çalışması, örgütsel bağlılığın mobbing ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık rolü oynadığını göstermiştir.²⁰ Mobbing, önce örgütsel bağlılığı zayıflatmakta, bu da işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir.

Malola ve arkadaşlarının yaptığı güncel araştırma, mobbingin işten ayrılma niyetini artırdığını ve bu ilişkide psikolojik sıkıntının aracı rol oynadığını ortaya koymuştur.²¹ İşten ayrılma maliyetleri sadece işe alım ve eğitim giderlerini değil, aynı zamanda kurumsal bilgi kaybı, ekip dinamiklerinin bozulması ve diğer çalışanların moralinin düşmesi gibi dolaylı maliyetleri de içermektedir.

16 WorkShield, "The impact of workplace bullying on organizations", erişim 2024, Ekim 16, <https://workshield.com/the-impact-of-workplace-bullying-on-organizations/>.

17 Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., ve Lestari, D. P., "Impact Of Bullying On Work Motivation And Job Satisfaction: The Moderating Role Of Organizational Commitment", *Bmc Psychology* 11, sy.1 (2023): 1-26, <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01298-w>.

18 Dean Devonish, Workplace Bullying, Employee Performance and Behaviors: The Mediating Role of Psychological Well-Being", *Employee Relations* 35, sy. 6 (2013): 630-647.

19 WorkShield, "The impact of workplace bullying on organizations".

20 Xia, G., Zhang, Y., Dong, L., Huang, F., Pu, Y., Luo, J., Chen, Y., ve Wang, P., "The Mediating Role of Organizational Commitment Between Workplace Bullying and Turnover Intention Among Clinical Nurses in China: A Cross-Sectional Study", *Bmc Nursing* 22, sy. 1 (2023): 5, <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01547-8>.

21 P. Malola, L. N. A. C. Jayawardena, ve A. S. Kumara, "The Impact of Workplace Bullying on Turnover Intention: Mediating Role of Psychological Distress" *Bmc Public Health* 24 (2024): 9.

Mobbing, çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını ciddi şekilde zayıflatmaktadır. Çınar yaptığı çalışmada, mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) arasında güçlü bir negatif ilişki ve mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur.²² Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların rol tanımlarının ötesinde, yeni çalışanlara yardım etme, ekstra sorumluluk alma, örgütü dışarıda olumlu temsil etme gibi gönüllü olarak örgüte katkı sağlayan davranışlarıdır. Mobbingin bu davranışları azaltması, örgütün genel performansını ve esnekliğini olumsuz etkilemektedir.

Zulkarnain'in yaptığı araştırma, mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediğini ve bu etkinin adım adım analiz ile doğrulandığını göstermiştir.²³ Bu bulgular, mobbingin sadece mağduru değil, tüm örgütsel iklimi ve çalışanlar arası iş birliği üzerinde de toksik etki yarattığını ortaya koymaktadır.

Mobbing, çalışanların işe olan bağlılığını (work engagement) ve iş tatminini önemli ölçüde azaltmaktadır. Javed ve arkadaşlarının yaptığı çalışma, mobbingin iş bağlılığını olumsuz etkilediğini ve bu etkinin çalışan sessizliği ve bilgi paylaşımı üzerinden gerçekleştiğini göstermiştir.²⁴ Mobbing ortamında çalışanlar, fikirlerini paylaşmaktan, yenilikçi önerilerde bulunmaktan ve bilgi alışverişinde bulunmaktan çekinmekte, bu da örgütsel öğrenmeyi ve inovasyonu engellemektedir.

Rasool ve arkadaşlarının çalışması, mobbingin de önemli bir bileşeni olduğu toksik çalışma ortamının çalışan bağlılığını doğrudan ve dolaylı olarak olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.²⁵ Bu durum, işletmelerin en değerli varlığı olan beşerî sermayenin psikolojik ve duygusal boyutlarının erozyona uğraması anlamına gelmektedir.

22 Onur Çınar, "The Relationships Between Mobbing, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey", *Journal of Global Strategic Management* 9, sy. 1 (2015): 87-98.

23 M. Zulkarnain, "The Consequences of Workplace Bullying Toward Organizational Citizenship Behavior", *In Proceedings of the 2016 International Conference on Social Politics* (Paris: Atlantis Press, 2016), 156-162.

24 Javed, I., Iqbal, J., Wan Mohd Isa, M. F., Akram, A., ve Akhtar, S., "Impact of Workplace Bullying on Work Engagement Among Nurses: Mediating Role of Employee Silence and Knowledge Sharing", *Frontiers In Psychology* 14 (2023).

25 Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., ve Iqbal, J., "How Toxic Workplace Environment Effects The Employee Engagement: The Mediating Role Of Organizational Support And Employee Wellbeing", *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, sy. 5 (2021).

Mobbing, mağdurun fiziksel ve ruh sağlığını ciddi şekilde tehdit etmekte ve bu durum hem birey hem de işletme için yüksek sağlık maliyetleri yaratmaktadır. Harvard School of Public Health'in yaptığı araştırmaya göre mobbing veya işyeri kabalığı yaşayan çalışanlar, ruh sağlığı bakımına iki kat daha fazla para harcamaktadır.²⁶ Bu maliyetlerin bir kısmı, işletmelerin sağlık sigortası primleri ve tıbbi izin ödemeleri olarak geri dönmektedir.

Mobbing, ayrıca devamsızlık oranlarını önemli ölçüde artırmaktadır. Fattori ve arkadaşlarının çalışmasında, mobbing mağdurlarının iş verimliliği kaybının yanı sıra hastalık nedeniyle işe gelmeme (absenteeism) oranlarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir.²⁷ Uzun süreli hastalık izinleri, maaş ödemesi gibi hem doğrudan maliyet hem de işin aksaması, diğer çalışanlara ek yük yaratması gibi dolaylı maliyete de sebep olmaktadır.

3. Mevzuat Kapsamında Mobbing Değerlendirilmesi

Mobbing, Türk çalışma hayatının da gündeminden düşmeyen önemli bir sorundur. Bu sorunla mücadelenin kritik ayağını oluşturan yasal mevzuatın incelenmesi, Türkiye'de mobbingle mücadelede bulunulan noktanın anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Türkiye'de mobbing ile mücadeleye yönelik müstakil bir kanun bulunmamaktadır. Birtakım farklı kanunlardaki dolaylı düzenlemelerle mobbingle mücadelenin çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Mobbing konusunda kısmi koruma sağlayan mevcut yasal mevzuat müteakip kısımda incelenmiştir.

Türk hukuk sisteminde mobbinge karşı en temel dayanak, 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunun (TBK) 417. maddesinde düzenlenen "İşçinin Kişiliğinin Korunması" ilkesidir. Bu madde, mobbinge karşı hukuki mücadelenin temel taşı niteliğindedir ve işverene mobbinge karşı önlem alma borcu yüklemektedir. İşveren, mobbing olayı gerçekleşmeden önce gerekli tedbirleri almalı, çalışma ortamını düzenlemeli ve psikolojik tacize karşı koruyucu mekanizmalar oluşturmalıdır. Maddenin devamında,

26 Harvard School of Public Health, *It's Not Just Personal: The Economic Value of Preventing Bullying in the Workplace*, (Boston: Harvard University, 2020), erişim Ekim 16, 2024, <https://hsph.harvard.edu/exec-ed/news/its-not-just-personal-the-economic-value-of-preventing-bullying-in-the-workplace/>

27 Fattori, A., Neri, L., Aguglia, E., Bellomo, A., Bisogno, A., Camerino, D. ve Viora, U., "Estimating The Impact of Workplace Bullying: Humanistic and Economic Burden Among Workers With Chronic Medical Conditions", *Biomed Research International* 70890 (2015): 8, <https://doi.org/10.1155/2015/708908>.

işverenin bu yükümlülüğü ihlal etmesi hâlinde, işçinin kişilik haklarının zedelenmesi veya sağlığının bozulması durumunda tazminat sorumluluğunun doğacağı belirtilmektedir.²⁸

4857 Sayılı İş Kanunu’nda mobbing doğrudan tanımlanmamıştır. Ancak, kanunun; “Madde 5: Eşit Davranma İlkesi”, “Madde 24: İşçinin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı”, “Madde 25: İşverenin Fesih Yetkisi” maddeleri mobbing ile dolaylı olarak ilişkilidir. Yıldız tarafından yapılan çalışmada, 4857 sayılı İş Kanunu açısından psikolojik taciz olgusuna yaklaşımı detaylı bir şekilde incelemiş ve kanunda doğrudan düzenleme olmamasına rağmen dolaylı koruma mekanizmalarının varlığı ortaya konulmuştur.²⁹

6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu (TİHEK) Kanunu, Türk mevzuatında mobbingi ilk kez doğrudan tanımlayan ve “işyerinde yıldırma” kavramını kullanan düzenlemedir. Kanunun 3. maddesinde yer alan tanım şu şekildedir: “İşyerinde yıldırma: Çalışma hayatında, kişiyi işinden soğutmak, dışlamak, bıktırmak amacıyla kasıtlı olarak yapılan eylemlerdir.”³⁰

TİHEK Kanunu, yıldırmayı bir ayrımcılık türü olarak kabul eder ve ayrımcılık yasasının ihlali hâlinde idari yaptırım (1.000-15.000 TL arası para cezası) uygulama yetkisi verir. Kararın uygulanmaması hâlinde, ceza iki katına çıkarılır.³¹ TİHEK’e yapılan başvurularda, ispat yükünün yer değiştirmesi yani ayrımcılık yapılmadığını ispatlama yükümlülüğünün işverene ait olması, mağdur lehine önemli bir avantajdır.³²

TİHEK’in 2025 yılında yayımladığı basın açıklamasında, 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi’nin mobbingin önlenmesi konusunda önemli bir adım olduğu vur-

28 Osman Uyaroglu, “Türk Borçlar Kanunu Madde 417 Bağlamında İşçinin Kişiliğinin Korunması”, *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi* 54 (Nisan 2023): 315-38, <https://doi.org/10.54049/taad.1274446>.

29 Seher Yıldız, “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Yaklaşım” *Kamu-İş* 9 sy. 1-2 (2007): 7, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/307996>.

30 Türkiye, 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Madde 3, Sayı 670 (6 Nisan 2016), erişim “<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6701.pdf>”

31 Türkiye, 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Madde 25, Sayı 670 (6 Nisan 2016), erişim “<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6701.pdf>”

32 Türkiye, 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Madde 21, Sayı 670 (6 Nisan 2016), erişim “<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6701.pdf>”

gulanmış ve TİHEK'in bu alandaki rolü ve yetkileri detaylandırılmıştır.³³

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, işverene işyerindeki tüm riskleri (fiziksel, kimyasal, biyolojik, ergonomik ve psikososyal) değerlendirme ve gerekli önlemleri alma yükümlülüğü getirmiş ve kanunun 4. maddesi, işverenin genel yükümlülüğünü düzenlemiştir³⁴. Mobbing, en önemli psikososyal risk faktörlerinden biri olmasına rağmen uygulamada risk değerlendirmelerine yeterince dâhil edilmediği gözlemlenmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2017 yılında yayımladığı "İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi", işverenlere bu konuda yol gösterici bir kaynak olarak sunulmaktadır.³⁵

Kamu sektörü çalışanı memurlar için mobbing, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde ele alınmaktadır. Kanunun 21. maddesi memurların şikâyet hakkını, 125. maddesi disiplin cezalarını ve 135. maddesi itiraz ve dava haklarını düzenlemektedir.³⁶

Cumhurbaşkanlığının 19 Mart 2011 tarih ve 2011/2 sayılı "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" başlıklı genelgesi, Türkiye'de mobbinge karşı ilk resmi düzenleme olarak kabul edilmektedir. Genelge, özellikle kamu kurumlarına yönelik olarak, mobbing konusunda farkındalık yaratma ve önleyici tedbirler alma yükümlülüğü getirmiştir.³⁷

Bu genelgenin yanında Mart 2025 tarih ve 2025/3 sayılı "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" başlıklı güncel genelge, TİHEK'in rolünü vurgulamış

33 Türkiye İnsan Hakları Eşitlik Kurumu, *İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Konulu 2025/3 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi Hakkında Basın Açıklaması*, 7 Mart 2025, <https://www.tihet.gov.tr/is-yerlerinde-psikolojik-tacizin-mobbing-onlenmesi-konulu-2025-3-sayili-cumhurbaskanligi-genelgesi-hakkinda-basin-aciklamasi>

34 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Madde 4., "https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.," 6 33 (2012): 1.

35 T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*, erişim 2017, <https://www.csgb.gov.tr/Media/1h2dmhnf/i%C5%9Fyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing-bilgilendirme-rehberi-2>

36 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5>, 65 (1965): 7.

37 Türkiye, *İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi* konulu Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, sayı. 2011/2, *Resmî Gazete* 19 Mart 2011.

ve farkındalık artırma çalışmalarının önemini tekrar hatırlatmıştır.³⁸

Türkiye’de var olan ve yukarıda ana hatlarıyla ele alınan mevzuat, mobbing ile mücadelede belirli bir koruma çerçevesi sunmakla birlikte önemli eksiklikler barındırmaktadır. Önemli düzeyde olan bu eksikliğin giderilmesine yönelik aşağıda ifade edilen tedbirlerin hayata geçirilmesi önem arz etmektedir.

Mobbing ile ilgili müstakil kanun eksikliği öncelikle ele alınması gereken bir konudur. Yapılacak müstakil kanun ile mobbingin tüm boyutları (tanım, unsurlar, önleme, yaptırım, destek) tanımlanmalı ve mevzuatın dağınık yapısı hem uygulayıcılar hem de mağdurlar için karmaşıklıktan kurtarılmalıdır.³⁹

Mevcut mevzuatta, mobbingin tanım ve kapsamı bakımından belirsizlikler vardır. TİHEK Kanunu’ndaki “işyerinde yıldırma” tanımı, Leymann’ın teorik çerçevesine göre dar kapsamlıdır. Tanımda sistematiklik, süreklilik, sıklık ve güç dengesizliği gibi unsurlar açıkça belirtilmemiştir.⁴⁰

Proaktif önleme mekanizmalarının yetersizliği, mobbing vakalarının görülme sıklığını etkilemektedir. Mevcut düzenlemeler, daha çok olay yaşandıktan sonra devreye giren reaktif bir özellik sergilemektedir. İşverenlere, zorunlu mobbing eğitimleri düzenleme, etkin şikâyet mekanizmaları kurma ve düzenli risk değerlendirmeleri yapma gibi somut proaktif yükümlülükler yeteri kadar getirilmemiştir.⁴¹

Mobbing oluşumunda riskli sektörlerin durumu göz önünde bulundurulmamış, sektörel farklılıklar dikkate alınmamıştır. Sağlık, eğitim, akademi, güvenlik gibi yüksek riskli sektörlerde özel düzenlemeler bulunmamaktadır. Örneğin, Şahin ve arkadaşlarının Türkiye’deki genç erkek doktorlar arasında %87,7 gibi çok yüksek bir mobbing oranı tespit etmesi, sağlık sektörüne yönelik özel önlemlerin gerekliliğini göstermek-

38 2025/3 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi. (2025, Mart). İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi.

39 Mobbing.org.tr., Mobbing ile ilgili mevzuat. <https://mobbing.org.tr/mobbing-ile-ilgili-hukuki-mevzuat/>

40 Leymann, “The Content and Development Of Mobbing At Work”, 4.

41 Gillen, P. A., Sinclair, M., Kernohan, W. G., Begley, C. M., ve Luyben, A. G., “Interventions for Prevention of Bullying in the Workplace”, *Cochrane Database of Systematic Reviews*CD009 77 (2017): 8.

tedir.⁴²

Mobbing vakalarına yönelik yaptırımların caydırıcılığı yetersiz seviyede olduğu gibi sonuçlarının şiddeti ve etkisi de dikkate alınmamaktadır. TİHEK tarafından verilen 1.000-15.000 TL arası idari para cezaları, özellikle büyük ölçekli işletmeler için caydırıcı değildir. Ayrıca, mobbingin farklı şiddet derecesi ve etkisi için cezai yaptırımlar bulunmamaktadır.⁴³

Mobbing mağdurlarına yönelik psikolojik destek ve rehabilitasyon yoktur. Mağdurlar için zorunlu psikolojik danışmanlık, rehabilitasyon hizmetleri veya destek mekanizmaları yasal olarak düzenlenmemiştir.⁴⁴

Mobbing İzleme ve Değerlendirme Sistemi mevcut değildir. Ulusal düzeyde mobbing verilerini toplayan, analiz eden ve politika önerilerinde bulunan bağımsız bir izleme sistemi bulunmamaktadır.⁴⁵

4. Türkiye’de Mobbing Yaygınlığı

Türkiye’de mobbingin yaygınlığına ilişkin veriler, sorunun ciddiyetini ve aciliyetini ortaya koymaktadır. Mobbing ile Mücadele Derneği’nin 2023 yılı raporuna göre ALO 170 hattına 2011’den bu yana yaklaşık 100.000 mobbing çağrısı gelmiştir. Başvuruların sadece %5’i şikâyeteye dönüşmüştür; %95’i dönüşmemiştir. Bu oran, mağdurların çoğunun yasal süreci başlatmaktan çekindiğini veya umutsuz olduğunu göstermektedir. Başvuruların %81’i özel sektörden, %19’u kamu sektöründen yapılmıştır.⁴⁶ Yapılan ihbarlardan tespit edilen mobbing nedenlerinden çarpıcı olan ilk beşi Tablo 1’de sıralanmıştır.

42 Sahin, B., Cetin, M., Cimen, M., & Yildiran, N., “Assessment of Turkish Junior Male Physicians’ Exposure to Mobbing Behavior”, *Croatian Medical Journal* 53, sy. 4 (2012): 357-366, <https://doi.org/10.3325/cmj.2012.53.357>.

43 6701 Sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu, Madde 25. (2016).

44 Vanessa Rissi, Janete K. Monteiro, ve William W. Ceconello, “Psychological Interventions Against Workplace Mobbing”, *Temas em Psicologia* 24, sy. 1 (2016): 339-352.

45 Mobbing ile Mücadele Derneği, *2023 Yılı Mobbing ile Mücadele Raporu* (Ankara: Mobbing ile Mücadele Derneği, 2024)

46 Mobbing ile Mücadele Derneği, *2023 Yılı Mobbing ile Mücadele Raporu*.

Tablo 1: İhbarlardan tespit edilen mobbing nedenleri

Mobbing Nedenleri	Oranı(%)
Saldırganın kişilik özelliği	38,18
Örgüt yapısı ve iklimi	25,33
Verimsiz çalışma ortamı	6,86
İş mevzuatına aykırılık	6,60
Ekonomik sebepler	5,45

Kaynak: Mobbing ile Mücadele Derneği 2023 yılı raporu.

Bu veriler, mobbingin sadece bireysel bir patoloji olmadığını, aynı zamanda önemli ölçüde (%25,33) örgütsel yapı ve kültürden kaynaklandığını göstermektedir.⁴⁷

Mobbing nedeniyle yapılan ihbarlarda, şikayetlerin en çarpıcı beş nedeni Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Mobbing şikayetlerinin nedenleri

Şikâyet Nedenleri	Oranı (%)
İstifaya zorlama	%20,66
Kötü muamele	%17,20
Hakaret	%12,82
Görev yeri değişikliği	%12,38
Sözlü taciz	%11,75

Kaynak: Mobbing ile Mücadele Derneği 2023 yılı raporu.

Mobbing ile Mücadele Derneği 2023 Mobbing Raporu’nun, yalnızca ALO 170 hattına yapılan ihbarlara dayalı olarak hazırlanması, genellemeler yapılmasına yönelik önemli sınırlılık yaratmaktadır. Bu nedenle akademik nitelikteki araştırmaların bulgularına dayalı olarak da Türkiye’de mobbingin nedenleri ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, Gök ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada, Türkiye’de iş yerinde psikolojik taciz mağduru oranı %13,5 olarak bulunmuştur.⁴⁸ Bunun yanında Aytaç ve arkadaşları tarafından başka bir araştırmada iş yeri şiddeti prevalansını %44,8 olarak saptamış

47 Mobbing ile Mücadele Derneği, 2023 Yılı Mobbing ile Mücadele Raporu.

48 Pınar Tınaz, Sibel Gök ve Işıl Karatuna, “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Öneri Dergisi* 9, sy. 34 1-1 (2010): 3.

ve en yaygın türün sözlü şiddet ile mobbing olduğunu belirtmiştir.⁴⁹ Aksakal ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada, fiziksel şiddet prevalansını %13,9, sözlü şiddet prevalansını %41,8 ve mobbing prevalansını %17,1 olarak tespit etmişlerdir. Ayrıca, haftada 40 saatten fazla çalışmanın mobbing riskini artırdığını göstermiştir.⁵⁰ İdiğ Çamuroğlu ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer çalışma ise ulusal kesitsel örnekleme mobbing prevalansını %23, mağduriyet oranını %17 olarak bulmuştur.⁵¹

Sektörel bazda yapılan değerlendirmede, mobbing vakalarının yoğunlukla rastlandığı yüksek riskli sektörler tespit edilmiştir. Sağlık sektörü bu tür vakaların sıklıkla görüldüğü ilk sektördür. ILO'nun verilerine göre sağlık çalışanları mobbing ve şiddet açısından diğer sektörlerle göre 16 kat daha yüksek risk altındadır.⁵² Şahin ve arkadaşlarının Türkiye'deki genç erkek doktorlar üzerinde yaptığı çalışma, mobbing maruziyetinin %87,7 gibi son derece yüksek bir seviyede olduğunu ortaya koymuştur.⁵³ Bu durum, sağlık sektöründe yüksek stres, hasta ve hasta yakınlarından gelen şiddet, hiyerarşik yapı ve uzun çalışma saatleri gibi faktörlerin etkisiyle açıklanabilir.

Akademik Sektörü ise bir diğer önemli mobbing riski barındıran sektördür. Khoo'nun yaptığı çalışma, akademik mobbingi “gizli bir sağlık tehlikesi” olarak tanımlamış ve akademik ortamlardaki hiyerarşik yapı, yoğun rekabet, kadro sınırlılığı ve yayın baskısının mobbing için verimli bir zemin oluşturduğunu göstermiştir.⁵⁴

49 Aytaç, S., Bozkurt, V., Bayram, N., Yıldırım, B. I., Özşahin, A., Akkoç, Y., ve Bilgel, N., “Workplace Violence: A Study Of Turkish Workers”, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* 17, sy. 4 (2011): 385-395.

50 Aksakal, F. N. B., Karasahin, E. F., Dikmen, A. U., Avci, E. ve Ozkan, S., “Workplace Physical Violence, Verbal Violence, and Mobbing Experienced by Nurses at a University Hospital”, *Workplace Health & Safety* 63, sy. 11(2015): 491-497.

51 İdiğ Çamuroğlu, M., Kızılırmak, A. ve Karahan, A., “Psikolojik Taciz: Türkiye Geneline Bir Araştırma”, *Journal of Financial Researches and Studies* 54, (2017).

52 ILO, *Framework Guidelines for Addressing Workplace Violence in the Health Sector*, (Geneva: International Labour Office, 2002).

53 Şahin vd., “Assessment Of Turkish Junior Male Physicians' Exposure To Mobbing Behavior”, 6.

54 S. B. Khoo, “Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace”, *Malaysian Family Physician* 5, sy. 2 (2010): 61-67.

5. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Perspektifinden Mobbing ile Mücadele Yaklaşımları

Mobbing ile mücadelede mevzuat tek başına yeterli değildir. Asıl görev, bu yasal çerçeveyi hayata geçirecek ve hatta ötesine taşıyacak olan kurumlara ve özellikle insan kaynakları yönetimi (İKY) departmanlarına düşmektedir. Modern İK anlayışı, sadece idari işleri yürüten bir birim olmaktan çıkıp, kurumun stratejik bir ortağı ve kültürünün mimarı olmak zorundadır.

Salin'in çalışması, mobbingin önlenmesinin bir insan kaynakları yönetimi meselesi olduğunu vurgulamış ve İK politikalarının, uygulamalarının ve liderlik gelişiminin mobbingi önlemedeki kritik rolünü ortaya koymuştur.⁵⁵ Benzer şekilde, Vveinhardt ve Sroka'nın yaptığı çalışma, İK'da yenilikçi araçların mobbingi önlemede nasıl kullanılabileceğini ve bireysel ile örgütsel nedenlerin birlikte ele alınması gerektiğini göstermiştir.⁵⁶

İK'nın mobbing ile mücadeledeki rolü, önleyici ve müdahaleci yaklaşımlar olmak üzere iki temel boyutta şekillenmektedir. Bu iki boyut da mobbing olgusunun kuruma ve de kişiye yönelik yıkıcı etkisinin ortadan kaldırılmasına yöneliktir. Aralarındaki tek fark mobbingin engellenmesine yönelik eylemin, mobbing sürecinin hangi aşamasında gerçekleştirildiğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Mobbingin Önlenmesine Yönelik Yaklaşımlar

Önleyici yaklaşımların, kişi ve kurum açısından yarattığı üstünlükler göze alındığında mobbinge mücadelede daha fazla yer verilmesinin önemi unutulmamalıdır. Çünkü bu aşama, kişinin ve kurumun en az etkilenmesi ve en az maliyete katlanılmak durumunda kalması suretiyle mobbinge mücadele edilebilmesine olanak yaratmaktadır. Bu kapsamda mobbinge mücadelede yönelik kurumlarca alınması gereken tedbirler tartışılacaktır.

Kurumların, “mobbinge karşı sıfır tolerans” ilkesini benimseyen, mobbingin ne ol-

55 Denise Salin, “The Prevention Of Workplace Bullying as a Question of Human Resource Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors”, *Scandinavian Journal Of Management* 24, sy. 3 (2008): 221-231.

56 Jolita Vveinhardt ve Władysław Sroka, “Innovations in Human Resources Management: Instruments to Eliminate Mobbing”, *Amfiteatru Economic* 22 sy. 54 (2020): 611-629.

duğunu ve ne olmadığını somut örneklerle açıklayan, raporlama süreçlerini ve yaptırımları net bir şekilde belirten açık ve net politikalar geliştirmelidir. SHRM'nin önerilerine göre politikalar kabul edilebilir ve edilemez davranışları açıkça tanımlamalı, işyeriyle ilgili somut örnekler içermeli ve herkesin anlayabileceği bir dille yazılmalıdır.⁵⁷

Liderlik ve pozitif örgüt kültürü inşası, önleyici stratejilerin başarısı açısından önemlidir. Üst yönetimin mobbinge karşı net bir duruş sergilemesi ve bu konuda rol model olması kritik öneme sahiptir. İK, mobbingin önlenmesine yönelik; saygı, şeffaflık, adalet, psikolojik güvenlik ve açık iletişime dayalı pozitif bir örgüt kültürü oluşturmak için liderlerle birlikte çalışmalıdır.

Galanaki ve arkadaşlarının yaptığı çalışma, performans odaklılığın ve aşırı atılganlığın mobbingi tetikleyebileceğini, buna karşın kolektif ve destekleyici bir iklimin caydırıcı olacağını göstermiştir.⁵⁸ Quinn ve arkadaşlarının yaptığı güncel araştırma; saygı, çeşitlilik ve açık iletişimi değerli bulan pozitif kültürün mobbing davranışlarını önlediğini ortaya koymuştur.⁵⁹ Bu nedenle liderler yönetim sürecinde, örgüt kültürü geliştirme cabalarında mobbing oluşumunu dolaylı da olsa destekleyebilecek durumlardan olabildiğince uzak durmalıdır.

Kapsamlı eğitim ve farkındalık programları ile tüm çalışanlar ve yöneticilerde düzenli mobbing farkındalığı yaratılmalıdır. Bu eğitimler, mobbingin tanımı, türleri, yasal sonuçları, mağdur ve tanıkların ne yapması gerektiği, bystander (tanık) müdahalesi gibi konuları kapsamalıdır. Özellikle yöneticilere, mobbingi erken aşamada tanıma, önleme ve doğru müdahale etme becerileri kazandırılmalıdır.⁶⁰

İK, 6331 sayılı Kanun'un da bir gereği olarak, kurum içindeki psikososyal riskleri periyodik olarak analiz edilmeli ve önlenmelidir. Çalışan memnuniyet anketleri, ik-

57 Society for Human Resource Management (SHRM), *Preventing Workplace Bullying*, Alexandria, VA: SHRM, (2024), erişim 2024, 24 Haziran, <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-quarterly/preventing-workplace-bullying->.

58 Elena Galanaki, Maria Bakoula ve Alessandra Lazazzara, "Nothing Personal, It's the Organization! Links between Organizational Culture and Workplace Bullying", *Journal of Business Ethics* (2024) <https://doi.org/10>

59 Quinn, C., vd., *Impact of organizational culture on bullying behavior*. SAGE Journals (2025).

60 R. Litzinger, "Employers Should Include Policies that Clearly Define What is Acceptable and Unacceptable Behavior", In SHRM, *Preventing Workplace Bullying* (2024).

lim analizleri, odak grup çalışmaları ve çıkış görüşmeleri ile mobbing riski taşıyan birimler, süreçler veya liderlik tarzları proaktif olarak tespit edilmeli ve iyileştirici önlemler alınmalıdır.⁶¹

İşe alım ve performans yönetimi süreçlerinin gözden geçirilmesi ve bu süreçlerde, adayların kişiler arası becerileri, empati kapasiteleri ve etik değerleri değerlendirilmelidir. Performans yönetimi sistemleri, sadece sonuç odaklı değil, aynı zamanda “nasıl” yapıldığını (davranışsal yeterlilikler, etik, iş birliği) da ölçmelidir. Çalışanları cezalandırmaya veya yıldırmaya odaklanan toksik performans yönetimi sistemleri terk edilmeli, bunun yerine gelişime, yapıcı geri bildirime ve takdire dayalı pozitif sistemler benimsenmelidir.⁶²

Mobbinge Müdahaleye Yönelik Yaklaşımlar

Çalışanların misilleme korkusu olmadan başvurabilecekleri, gizliliğin esas olduğu, tarafsız, güvenilir ve erişilebilir raporlama mekanizmaları (örneğin, etik hattı, ombudsman, bağımsız bir komite) kurulmasının önemi büyüktür. İK, bu kanalların etkin bir şekilde işletilmesinden, başvuruların ciddiyetle değerlendirilmesinden ve sürecin şeffaf bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.⁶³

Gelen her şikâyet ciddiyetle, tarafsızlıkla ve ivedilikle soruşturulmalıdır. Soruşturma süreci, bu konuda eğitilmiş ve deneyimli kişiler (tercihen dışarıdan bağımsız uzmanlar) tarafından yürütülmeli, tüm taraflar dinlenmeli, kanıtlar titizlikle toplanmalı ve süreç belgelenmelidir. Johnson ve arkadaşlarının yaptığı çalışma, yöneticilerin ve örgütsel politikaların mobbing ile nasıl başa çıktığını incelemiş ve tarafsız soruşturmanın önemini vurgulamıştır.⁶⁴

Mobbing mağdurlarına yönelik psikolojik danışmanlık, hukuki bilgilendirme, kariyer koçluğu ve rehabilitasyon hizmetleri sunulmalıdır. Mağdurun kendini güvende hissetmesi, iyileşme sürecine odaklanabilmesi ve gerekirse iş yeri değişikliği gibi

61 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*.

62 SHRM, *Preventing Workplace Bullying*.

63 SHRM, *Preventing Workplace Bullying*.

64 Sharon L. Johnson, “Managerial and Organizational Discourses of Workplace Bullying”, *Nursing Inquiry* 22 sy. 3 (2015): 239-25.

koruyucu önlemler alınması sağlanmalıdır. Tanıklar da (bystanders) psikolojik destek almalı ve misilleme korkusu olmadan ifade vermeleri teşvik edilmelidir.⁶⁵

Soruşturma sonucunda mobbing yaptığı tespit edilen kişiler hakkında, pozisyonuna, kıdemine veya performansına bakılmaksızın, disiplin yönetmeliği çerçevesinde tutarlı ve adil yaptırımlar uygulanmalıdır. Yaptırımlar, uyarıdan işten çıkarmaya kadar değişebilir ve mobbingin ciddiyetine göre belirlenmelidir. Bu, kurumun mobbinge karşı sıfır tolerans politikasının sadece kâğıt üzerinde kalmadığını gösteren en önemli adımdır.⁶⁶

Her mobbing vakası, örgüt için bir öğrenme fırsatıdır. İK, vakaları analiz ederek kök nedenleri tespit etmeli, sistemik sorunları (örneğin, belirli bir departmanda veya yöneticinin altında tekrarlayan vakalar) ortaya çıkarmalı ve politikaları, süreçleri ve eğitimleri sürekli iyileştirmelidir.⁶⁷

Sonuç ve Öneriler

Bulguların Özeti

İş yerinde psikolojik taciz (mobbing), 21. yüzyılın en karmaşık ve maliyetli örgütsel sorunlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, mobbingin işletmelere olan çok boyutlu zararlarını (finansal, verimlilik, devir hızı, örgütsel bağlılık, sağlık) ampirik kanıtlarla ortaya koymuş ve Türkiye’deki yasal ve kurumsal çerçevenin yeterliliğini eleştirel bir perspektifle değerlendirmiştir. Bulgular, Türkiye’deki mevzuatın reaktif bir yapıda kaldığını, proaktif önleme mekanizmalarında ve sektörel farklılıkları gözetken yaklaşımlarda önemli eksiklikler bulunduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, mobbing ile mücadelede sadece bir politika uygulayıcısı değil, aynı zamanda pozitif bir örgüt kültürü yaratıcısı, stratejik bir ortak ve değişim lideri olarak kritik bir rol oynamaktadır. İK departmanları, mobbingi önlemeyi ve yönetmeyi, şikâyet yönetim sürecinden çıkarıp, kurumun stratejik hedefleriyle bütünleşmiş, önlemeye dayalı bir kültür inşa etme faaliyetine dönüştürmelidir. Mobbing ile

65 Rissi, Monteiro ve Cecconello, “Psychological Interventions Against Workplace Mobbing”, 339-359.

66 SHRM, *Preventing Workplace Bullying*.

67 Gillen vd., “Interventions for Prevention of Bullying in the Workplace”.

başarılı bir mücadele, ancak yasal çerçevenin güçlendirilmesi, etik liderliğin benimsenmesi, şeffaf iletişimin kurulması, güçlü İK uygulamalarının hayata geçirilmesi ve insan onurunu merkeze alan bir örgüt kültürünün inşa edilmesiyle mümkündür.

Türkiye’de Mobbing ile Mücadele Kapsamında Alınması Gereken Tedbirler

Yukarıda yapılan değerlendirmeler ışığında, Türkiye’de mobbing ile daha etkin bir mücadele için hem yasal hem de örgütsel düzeyde atılması gereken adımlar aşağıda açıklanmıştır. Bu kapsamda öncelikle yasal çerçevede ihtiyaçlar göz önüne alınarak yapılacak düzenlemeler ve alınacak önlemler sıralanacaktır.

Müstakil bir mobbing kanunu çıkarılması öncelikle ele alınması gereken bir konudur. Mevzuattaki dağınıklığı gidermek ve konuya hak ettiği önemi vermek amacıyla mobbingi tüm boyutlarıyla (tanım, unsurlar, önleme, yaptırım, destek, izleme) ele alan müstakil bir “İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Kanunu” çıkarılmalıdır. Bu kanun, bu konuda iyi sicile sahip ülkelerin deneyimlerinden faydalanarak hazırlanmalıdır.⁶⁸

Mobbingin tanım ve kapsamı genişletilmeli, yapılacak yasal düzenlemelerde bu kapsamda geniş bir perspektifte tanımlanmalıdır. Mobbing tanımı, Leymann’ın teorik çerçevesine uygun olacak şekilde netleştirilmelidir. Yüksek riskli sektörler (sağlık, eğitim, akademi, güvenlik) için özel önlemler ve düzenlemeler getirilmelidir.⁶⁹

Mobbinge yönelik yapılacak tüm düzenlemede caydırıcılığın artırılmasına özel bir önem verilmelidir. TİHEK tarafından verilen idari para cezaları, işletme büyüklüğü ve cirosu dikkate alınarak artırılmalı ve üst sınır yükseltilmelidir. Mobbingin şiddeti yüksek olan şekli (örneğin, cinsel tacizle birleşen, fiziksel şiddete dönüşen veya mağdurun intiharına yol açan) için cezai yaptırımlar bu kapsamda değerlendirilmelidir.⁷⁰

İşverenlerin önleyici tedbirler almasına yönelik yükümlülükleri tanımlanmalı, yasal düzenlemelerin kapsamına dâhil edilmelidir. İşverenlere, sadece risk değerlendirmesi yapmak değil, aynı zamanda yılda en az bir kez düzenli mobbing eğitimi düzenlemek, etkin ve bağımsız şikâyet mekanizmaları kurmak, mobbing karşıtı politikalar

68 Leymann, “The Content and Development of Mobbing at Work”.

69 Sahin vd., “Assessment of Turkish Junior Male Physicians’ Exposure to Mobbing Behavior”.

70 6701 Sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu, Madde 25.

oluşturmak ve bu politikaları tüm çalışanlara duyurmak gibi önlemeye yönelik somut önlemleri alma zorunluluğu getirilmelidir.⁷¹

Yapılacak düzenlemelerde, sektörel ve bölgesel farklılıklar dikkate alınmalıdır. Sağlık, eğitim, akademi gibi yüksek riskli sektörlerde özel düzenlemeler yapılmalı, bu sektörlerde çalışan temsilcilerin de katılımıyla sektörel eylem planları geliştirilmelidir.⁷²

Mobbing mağdurları için devlet destekli veya zorunlu işveren katkılı psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık ve rehabilitasyon hizmetleri sistemi kurulmalıdır. Mağdurların bu hizmetlere ücretsiz veya düşük maliyetle erişimi sağlanmalıdır.⁷³

Türkiye kapsamında, ulusal düzeyde mobbing verilerini toplayan, analiz eden, yıllık raporlar yayınlayan ve politika önerilerinde bulunan bağımsız bir “Mobbing İzleme ve Değerlendirme Birimi” kurulmalıdır.⁷⁴

Mobbingle Mücadelede Kurumların İKY Birimlerince Alınabilecek Tedbirler

Yasa yapıcı ve kamu yönetiminden sorumlu organların yanında, örgütler ve insan kaynakları profesyonellerinin de mobbingle mücadele konusunda atması gereken adımlar bulunmaktadır. Bu adımların başında, mobbingle mücadele süreçlerini bir uyum (compliance) meselesi olarak değil, bir kültür dönüşümü projesi olarak ele alınması yer almaktadır. Liderlik gelişimi programlarının merkezine etik, saygı, empati, psikolojik güvenlik ve kapsayıcılık gibi değerler yerleştirilmelidir.⁷⁵

Örgüt bünyesinde, bağımsız iç denetim mekanizmaları kurulmalıdır. Şikâyet süreçlerinin tarafsızlığını ve güvenilirliğini artırmak amacıyla kurum içinde veya dışında faaliyet gösteren bağımsız ombudsmanlık birimleri, etik kurullar veya üçüncü taraf soruşturma firmaları ile çalışılabileceği gibi tarafsızlığın sağlanabildiği ölçüde bu yapıların fonksiyonlarını üstlenebilecek oluşumların örgüt bünyesinde tesisi de müm-

71 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Madde 4.

72 Khoo, “Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace”.

73 Rissi vd., “Psychological Interventions Against Workplace Mobbing”.

74 Mobbing ile Mücadele Derneği, 2023 Yılı Mobbing ile Mücadele Raporu.

75 Galanaki vd., *Nothing Personal, It's the Organization*.

kün olacaktır.⁷⁶

Mobbing mücadelede veriye dayalı yönetim ve erken uyarı sisteminin de tesisi gereklidir. İK; işten ayrılma oranları, devamsızlık verileri, performans değerlendirmeleri, çalışan anketleri, çıkış görüşmeleri gibi verileri düzenli olarak analiz ederek mobbingin erken uyarı sinyallerini tespit etmeli ve veriye dayalı müdahale planları geliştirmelidir. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi teknolojileri, bu analizlerde kullanılabilir. ⁷⁷

Çalışanların değerlendirilmesinde, pozitif ve gelişim odaklı performans yönetimi benimsenmelidir. Çalışanları cezalandırmaya, kıyaslamaya veya yıldırmaya odaklanan toksik performans yönetimi sistemleri terk edilmeli, bunun yerine gelişime, yapıcı geri bildirim, güçlü yönleri vurgulamaya ve takdire dayalı pozitif sistemler benimsenmelidir. ⁷⁸

Örgütlerde, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) programları geliştirilmelidir. Mobbingin çoğu zaman ayrımcılık temelleri üzerinden gerçekleştiği göz önüne alındığında, güçlü DEI programları ile farklılıklara saygı ve kapsayıcılık kültürü yaratılmalıdır. ⁷⁹

Lider ve yönetici hesap verebilirliğini sağlayacak kültür ve uygulamalar örgüt içinde hayata geçirilmelidir. Yöneticilerin performans değerlendirmelerinde, sadece iş sonuçları değil, aynı zamanda ekip iklimi, çalışan memnuniyeti, devir hızı ve etik liderlik gibi kriterler de yer almalıdır. Yöneticilerin, mobbinge göz yummasına veya bizzat mobbing yapmasına fırsat tanınmamalıdır. ⁸⁰

Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

Gelecekteki araştırmalar, farklı sektörlerdeki mobbing dinamiklerini, uygulanan İK politikalarının etkinliğini ve müdahale programlarının sonuçlarını karşılaştırmalı ve

76 Johnson, S. L., “Managerial and Organizational Discourses of Workplace Bullying”.

77 SHRM, “Preventing Workplace Bullying”.

78 SHRM, “Preventing Workplace Bullying”.

79 Galanaki vd., “Nothing Personal, It’s the Organization”.

80 Skogstad vd., “The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior”.

boylamsal yaklaşımlarla analiz ederek bu alandaki bilgi birikimine önemli katkılar sunabilir. Türkiye'nin, mobbing ile mücadelede uluslararası en iyi uygulamaları benimsemesi ve kendi özgün çözümlerini geliştirmesi hem bireysel refah hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından hayati önem taşımaktadır.

Yazarların Katkı Oranı

SIRA	AD SOYAD	ORCID	MAKALEYE KATKISI
1	İsmail Özdemir	0009-0007-0438-9518	1, 2, 3, 4, 5
2	Mehmet Erkan	0009-0007-9578-9292	1, 2, 3, 4, 5
*Katkı bölümüne ilgili açıklamanın karşılığına gelen rakam(lar)ı yazınız.			
1- Çalışmanın tasarlanması 2- Verilerin toplanması 3- Verilerin analizi ve yorumu 4- Yazının yazılması 5- Kritik revizyon			

Kaynakça

Aksakal, F. N. B., E. F. Karaşahin, A. U. Dikmen, E. Avcı ve S. Ozkan. “Workplace Physical Violence, Verbal Violence, And Mobbing Experienced By Nurses At A University Hospital”. *Workplace Health & Safety* 63, sy. 11 (2015): 491-497.

Aytaç, S., V. Bozkurt, N. Bayram, B. I. Yıldırım, A. Özşahin, Y. Akkoç ve N. Bilgel. “Workplace Violence: A Study Of Turkish Workers”. *International Journal Of Occupational Safety And Ergonomics* 17, sy. 4 (2011): 385-395.

Branch, S., S. Ramsay, ve M. Barker. “Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review”. *International Journal of Management Reviews* 15, sy. 3 (2013): 280-299.

Çınar, O. “The Relationships Between Mobbing, Organizational Citizenship Behavior and Turnover İntention: A Survey Study İn Erzurum/Turkey”. *Journal of Global Strategic Management* 9, sy. 1 (2015): 87-98.

Devonish, D. “Workplace Bullying, Employee Performance And Behaviors: The Mediating Role Of Psychological Well-Being”. *Employee Relations* 35 sy. 6 (2013):

630-647.

Einarsen, S., H. Hoel, D. Zapf, ve C. L. Cooper. “Bullying And Harassment In The Workplace: Theory, Research And Practice”, üçüncü basım. (BocaRaton, FL: CRC Press, 2020).

European Parliament Resolution on Measures to Prevent and Combat Mobbing and Sexual Harassment at Workplace, in Public Spaces, and in Political Life in the EU. *Official Journal of the European Union* C 433, (2018): 31-44.

Fattori, Aessandra, vd. “Estimating the Impact of Workplace Bullying: Humanistic and Economic Burden Among Workers with Chronic Medical Conditions”. *Biomed Research International* 2025: ID 70890, <https://doi.org/10.1155/2015/708908>.

Galanaki, E., M. Bakoula ve A. Lazazzara. “Nothing Personal, it’s the organization! Links Between Organizational Culture And Workplace Bullying”. *Journal of Business Ethics* (2024).<https://doi.org/10>

Gillen, P. A. vd. “Interventions For Prevention of Bullying in the Workplace”, *Cochrane Database of Systematic Reviews* (2017):8.

Harvard School of Public Health. “It’s Not Just Personal: The Economic Value Of Preventing Bullying In The Workplace”. <https://hsph.harvard.edu/exec-ed/news/its-not-just-personal-the-economic-value-of-preventing-bullying-in-the-workplace/>

Hoel, H., ve C. L. Cooper. Origins of Bullying: Theoretical Frameworks For Explaining Workplace Bullying, in Building a Culture of Respect: Managing Bullying At Work, ed. N. Tehrani. London: Taylor & Francis, 2001.

International Labour Organization (ILO), *Framework Guidelines For Addressing Workplace Violence in the Health Sector*. International Labour Office 2002.

İdiğ Çamuroğlu, M., A. Kızılırmak, ve A. Karahan, “Psikolojik Taciz: Türkiye Geneline Bir Araştırma”. *Journal of Financial Researches and Studies* (2017).

Javed, I., J. Iqbal, M. F. Wan Mohd Isa, A. Akram ve S. Akhtar, “Impact of Workplace Bullying on Work Engagement Among Nurses: Mediating Role of Employee Silence and Knowledge Sharing”. *Frontiers In Psychology*, 14 (2023): ID 1255964.

- Johnson, S. L. “Managerial and Organizational Discourses of Workplace Bullying”. *Nursing Inquiry* 22, sy. 3 (2015): 239-251.
- Khoo, S. B., “Academic Mobbing: Hidden Health Hazard At Workplace”. *Malaysian Family Physician* 5, sy. 2, (2010): 61-67.
- King, D. M. *Strategies to Identify and Reduce Workplace Bullying to Improve Organizational Productivity*, Doctoral Dissertation. Walden University (ScholarWorks. <https://scholarworks.waldenu>, 2019).
- Leymann, H. “The Content and Development of Mobbing at Work”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 5, sy. 2 (1996): 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>.
- Leymann, H. “Mobbing And Psychological Terror At Workplaces”. *Violence And Victims* 5, sy. 2, (1990): 119-122
- Litzinger, R. “Employers Should Include Policies that Clearly Define What is Acceptable and Unacceptable Behavior.” In SHRM. *Preventing Workplace Bullying*, (2024).
- Malola, P., L. N. A. C. Jayawardena ve A. S. Kumara. “The Impact of Workplace Bullying on Turnover Intention: Mediating Role of Psychological Distress”. *Bmc Public Health*, 24 (2024): 9.
- Mobbing ile Mücadele Derneği. *2023 Yılı Mobbing ile Mücadele Raporu*. <https://mobbing.org.tr/wp-content/uploads/2023-Mobbing-Raporu-02022024,-1-> (2024): 2.
- Quinn, C., vd., “Impact Of Organizational Culture On Bullying Behavior”. SAGE Journals (2025).
- Rasool, S. F., M. Wang, M. Tang, A. Saeed ve J. Iqbal. “How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing”. *International Journal Of Environmental Research And Public Health* 18, sy. 5 (2021): 4.
- Rissi, V., J. K. Monteiro ve W. W. Cecconello. “Psychological Interventions Against Workplace Mobbing”. *Temas Em Psicologia* 24, sy. 1 (2016): 335-39

Sahin, B., M. Cetin, M. Cimen ve N. Yildiran. “Assessment Of Turkish Junior Male Physicians’ Exposure To Mobbing Behavior”. *Croatian Medical Journal* 53, sy. 4 (2012): 357-366 , <https://doi.org/10.3325/cmj.2012.53.357>.

Salin, D., “The Prevention of Workplace Bullying As A Question of Human Resource Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors”. *Scandinavian Journal Of Management* 24, sy. 3 (2008): 221-23.

SHRM, “Preventing workplace bullying,” erişim 2024, 24 Haziran, <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-quarterly/preventing-workplace-bullying->.

Skogstad, A., S. V. Einarsen, T. Torsheim, H. Hetland. “The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior”. *Journal of Occupational Health Psychology* (2007). DOI: 10.1037/1076-8998.12.1.80

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehber*. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017. <https://www.csgb.gov.tr/Media/1h2dmhnf/i%C5%9Fyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing-bilgilendirme-rehberi-2017>: 4.

Tınaz, P., S. Gök ve I. Karatuna. “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”. *Öneri Dergisi* 9, sy. 34 (2010): 3.

TİHEK. (2025, 7 Mart). İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Konulu 2025/3 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi Hakkında Basın Açıklaması, <https://www.tihkek.gov.tr/is-yerlerinde-psikolojik-tacizin-mobbing-onlenmesi-konulu-2025-3-sayili-cumhurbaskanligi-genelgesi-hakkinda-basin-aciklamasi>

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). *Workplace Violence and Harassment*. <https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang-en/index.htm>

Osman U, “Türk Borçlar Kanunu Madde 417 Bağlamında İşçinin Kişiliğinin Korunması,” *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi* 54 (Nisan 2023): 315-338. <https://doi.org/10.54049/taad.1274446>.

Vault Platform. “The Cost of Bullying, Harassment, and Misconduct in the Workplace,” (2021). <https://lrn.com/resources/research-reports/the-cost-of-bullying-harassment-and-misconduct-in-the-workplace/>.

Veinhardt, J. ve W. Sroka. “Innovations in Human Resources Management: Instruments to Eliminate Mobbing”. *Amfiteatru Economic* 22, sy. 54 (2020): 611-62.

Wolor, C. W., S. Solikhah, N. F. Fidhyallah ve D. P. Lestari. “Impact of Bullying on Work Motivation and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Commitment”. *Bmc Psychology* 11 , sy. 1 (2023): 1. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01298-w>.

WorkShield. “The Impact of Workplace Bullying on Organizations”. erişim 2024, 16 Ekim, <https://workshield.com/the-impact-of-workplace-bullying-on-organizations/>.

Xia, G., vd. “The Mediating Role Of Organizational Commitment Between Workplace Bullying and Turnover Intention Among Clinical Nurses in China: A Cross-Sectional Study”. *Bmc Nursing* 22, sy. 40 (2023): 5, <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01547-8>.

Yıldız, S. ve İ. Kılış. “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Yaklaşım”. *Kamu-İş* 9, sy. 2 (2007): 1-27, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/307996>

Zapf, D. ve S. Einarsen. Individual Antecedents of Bullying: Victims and Perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed., pp. 177-200). CRC Press (2011).

Zulkarnain, M, The Consequences of Workplace Bullying Toward Organizational Citizenship Behavior. In *Proceedings of the 2016 International Conference on Social Politics* (pp. 156-162). Atlantis Press, (2016).

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.>, (1965): 7.

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, “<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.>,” (2012): 1.

6701 Sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu, “<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.>,” (2016): 1.

2025/3 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi. (2025, Mart). İş yerlerinde psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesi.

2011/2 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi. (2011, 19 Mart). İşyerlerinde psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesi.