



**MOBBİNG
İLE MÜCADELE
DERNEĞİ**

TÜRKİYE'DE MOBBİNG İLE MÜCADELE SİSTEMİNİN MEVCUT DURUMU, KURUMSAL SWOT ANALİZİ VE POLİTİKA ÖNERİLERİ

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na sunulmak üzere hazırlanmıştır

Hazırlayan Kurum	Mobbing ile Mücadele Derneği (MMD)
Muhatap Kurum	T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
Rapor Türü	Durum Analizi, SWOT Değerlendirmesi ve Politika Önerileri
Esas Alınan Tarih	16 Mart 2026 itibarıyla erişilebilen açık kaynak ve kurumsal veriler

Not: Bu rapor; kamu kurumlarının faaliyet raporları, TBMM tutanakları, ILO açık kaynakları, güncel akademik çalışmalar ve MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması bulguları esas alınarak hazırlanmıştır.

Önsöz

Mobbing, yalnızca bireysel bir anlaşmazlık ya da işyeri içi geçici bir gerilim olarak değerlendirilemeyecek kadar ağır sonuçlar doğuran; insan onurunu, çalışma barışını, kurumsal verimliliği ve kamu hizmetinin niteliğini doğrudan etkileyen yapısal bir sorundur. Mobbing ile Mücadele Derneği olarak yıllardır sahadan gelen başvurular, mağdur anlatıları ve kurumsal gözlemler üzerinden görmekteyiz ki, çalışanların önemli bir bölümü yaşadığı yıldırma, dışlama, itibarsızlaştırma ve sistematik baskı karşısında ya sessiz kalmakta ya da başvuru yaptığı halde etkili ve bütüncül bir koruma mekanizmasına erişememektedir.

Elinizdeki rapor, tam da bu ihtiyaçtan hareketle hazırlanmıştır. Amacımız yalnızca mevcut sorunları tespit etmek değil; aynı zamanda Türkiye’de mobbing ile mücadele sisteminin neden daha güçlü, daha sade, daha ölçülebilir ve daha koordineli bir yapıya kavuşturulması gerektiğini somut verilerle ortaya koymaktır. Bu kapsamda raporda, CİMER, ALO 170, TİHEK, KDK, Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve TBMM Dilekçe Komisyonu gibi mevcut mekanizmaların işleyişi incelenmiş; MMD’nin Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması bulguları, açık kaynak kurumsal veriler ve güncel akademik literatürle birlikte değerlendirilmiştir.

Raporun vardığı temel sonuç açıktır: Türkiye’de mobbing ile mücadele artık yalnızca dağınık başvuru yolları ve sınırlı kurumsal reflekslerle yürütülebilecek bir alan olmaktan çıkmıştır. Çalışma hayatını düzenleme, çalışma barışını koruma, iş sağlığı ve güvenliği politikalarını geliştirme, işçi-işveren ilişkilerini gözetme ve çalışma yaşamına ilişkin koruyucu/önleyici tedbirleri kurumsallaştırma görevi nedeniyle bu alanda doğal ve asli liderlik kurumu Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’dır. Bu nedenle raporda, Bakanlığın öncülüğünde ulusal ölçekte entegre bir vaka yönetim sistemi kurulması, ILO’nun 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi’nin onaylanması ve müstakil bir Mobbing ile Mücadele Kanunu çıkarılması yönündeki öneriler özel bir önem taşımaktadır.

Mobbing ile mücadele, yalnızca mağduriyetleri azaltma meselesi değil; aynı zamanda adil, güvenli ve sürdürülebilir bir çalışma yaşamı inşa etme meselesidir. Temennimiz, bu raporun Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı başta olmak üzere tüm ilgili kurumlar bakımından yapıcı bir politika metni olarak değerlendirilmesi ve çalışma hayatında insan onurunu esas alan daha güçlü bir koruma rejiminin tesisi için somut adımlara katkı sunmasıdır.

Mobbing ile Mücadele Derneği

Yönetim Kurulu Adına

İlhan İŞMAN

MMD Genel Başkanı

Yönetici Özeti

Bu rapor, Türkiye’de mobbing ile mücadele alanında işleyen kurumsal mekanizmaların etkinliğini değerlendirmekte; CİMER, ALO 170, KDK, TİHEK, Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve TBMM Dilekçe Komisyonu ekseninde mevcut başvuru mimarisinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda, sistemin erişim kanalları bakımından geniş; ancak tekil dosya yönetimi, kurumsal koordinasyon, delil değerlendirmesi, mağdur koruma ve sonuç odaklılık bakımından parçalı olduğu tespit edilmiştir. MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması, sahada güven ve farkındalık açığının devam ettiğini göstermektedir. Raporun temel önerileri; ILO’nun 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi’nin onaylanması, müstakil bir Mobbing ile Mücadele Kanunu çıkarılması, ÇSGB koordinasyonunda ulusal vaka yönetim sistemi kurulması ve mobbingin psikososyal risk olarak kurumsal önleme mekanizmalarına entegre edilmesidir.

- 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile konu yeniden üst politika metni düzeyine taşınmıştır; ancak bu adım tek başına uygulama birliğini ve sonuç üretimini garanti etmemektedir.
- 2024 ve 2026 verileri, CİMER, ALO 170, KDK, KEK ve TBMM Dilekçe Komisyonu gibi kanallarda yüksek başvuru ve işlem hacmi olduğunu; buna karşılık mobbing dosyalarında ihtisaslaşmış vaka yönetiminin sınırlı kaldığını göstermektedir.
- MMD araştırmasına göre katılımcıların %82,2’si mobbingin yaygın olduğunu, %76,4’ü mobbinge maruz kaldığını, %48’i ise maruz kaldığında hiçbir işlem yapmadığını belirtmiştir.
- Mart 2026 itibarıyla 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi için açık kaynakta yayımlanmış, göstergelere dayalı kapsamlı bir resmî etki analizine rastlanmamıştır. Buna karşılık Genelge sonrasında Kurulun yeniden teşekkülü, başvuru kanallarının görünürleşmesi, eğitim ve toplu sözleşme vurgusu ile bölgesel çalıştaylar gibi erken uygulama sinyalleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte MMD araştırmasında katılımcıların %56,9’unun Genelge’den haberdar olmadığını belirtmesi, uygulama etkisinin henüz sınırlı ve eşitsiz yayıldığını göstermektedir. Bu nedenle Genelge, ÇSGB koordinasyonunda yıllık izleme ve etki değerlendirme sistemine bağlanmalıdır.
- Açık kaynakta yer alan sivil toplum temelli maliyetlendirme çalışmalarında mobbingin Türkiye ekonomisine yıllık 120-150 milyar TL düzeyinde yük oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle raporda söz konusu maliyet verisi, bağlayıcı resmî istatistik değil, metodolojik ihtiyat kaydıyla kullanılan ön tahmin olarak değerlendirilmiştir.
- Politika ekseni, başvuru kanallarını çoğaltmaktan ziyade; tekil dosya takibi, misilleme karşılığı koruma, veri standardı, eğitim, önleme ve şeffaf raporlama üzerine kurulmalıdır.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın resmî görev alanı; çalışma hayatını düzenleme, işçi-işveren ilişkilerini ve çalışma barışını koruyucu tedbirler alma, çalışan sağlığı, güvenliği ve refahını esas alma, istihdam ve sosyal güvenlik politikaları geliştirme ve çalışma yaşamına

ilişkin veriye dayalı politika üretme başlıklarını kapsamaktadır. Bu nedenle mobbing ile mücadele, Bakanlık bakımından tali bir idari konu değil, doğrudan asli görev alanı içindedir.

- Bu işin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı öncülüğünde yürütülmesi gerekmektedir. Başlıca gerekçeler; (1) mobbingin doğrudan çalışma hayatı ve çalışma barışı alanına girmesi, (2) önleme, düzenleme, eğitim, rehberlik, teftiş ve politika araçlarının Bakanlıkta birleşmesi, (3) iş sağlığı ve güvenliği ile psikososyal risk yönetimi boyutunun Bakanlığın yetki alanında bulunması, (4) ALO 170 ile Bakanlığa bağlı ve ilgili kurumsal ağ sayesinde yaygın uygulama kapasitesi bulunması ve (5) dağınık başvuru kanallarını ortak veri standardı ile tekil dosya takibi altında toplayabilecek en uygun koordinasyon merkezinin ÇSGB olmasıdır.
- Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulunun bileşimi, alanda fiilen çalışan sivil toplum kuruluşlarının temsili ile güçlendirilmelidir. 2025/3 sayılı Genelge, psikolojik taciz konusunda faaliyet gösteren ilgili kurum ve kuruluşların Kurulca belirlenerek toplantılara katılmasına imkân tanımaktadır; ancak bu katılımın en az bir mağdur odaklı ve bir uzmanlık/araştırma odaklı STK temsilcisini içerecek şekilde açık, sürekli ve ölçülebilir bir temsil modeline bağlanması gerekmektedir. Kurul; yıllık çalışma planı, alt çalışma grupları, kamuya açık özet kararlar ve uygulama izleme takvimi ile çalışan aktif bir politika ve koordinasyon organı haline getirilmelidir.

1. Amaç, Kapsam ve Yöntem

Bu rapor, Mobbing ile Mücadele Derneği tarafından; Türkiye’de mobbing ile mücadele sisteminin güncel görünümünü kurumsal, normatif ve uygulama boyutlarıyla değerlendirmek; başlıca başvuru ve denetim kanallarının işlevini karşılaştırmalı olarak analiz etmek ve uygulanabilir politika önerileri geliştirmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada esas olarak CİMER, ALO 170, Kamu Denetçiliği Kurumu, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu, Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve TBMM Dilekçe Komisyonu incelenmiştir.

Rapor üç veri kümesine dayanmaktadır. İlk olarak kamu kurumlarının faaliyet raporları, TBMM komisyon tutanakları, ILO kaynakları ve açık erişimli kurumsal açıklamalar taranmıştır. İkinci olarak 2025 tarihli akademik çalışmalar değerlendirilmiştir. Üçüncü olarak ise MMD tarafından 22 Eylül 2025–20 Ocak 2026 döneminde 1.793 katılımcı ile yürütülen Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması’nın kamuya açıklanan bulgularından yararlanılmıştır. MMD verileri öz-beyan niteliğindedir; bu nedenle resmî istatistik yerine politika geliştirme bakımından kuvvetli bir saha göstergesi olarak kullanılmıştır.

2. Türkiye’de Mobbing ile Mücadele Sisteminin Güncel Görünümü

2.1. Normatif ve Kurumsal Çerçeve

Türkiye’de mobbing ile mücadele alanındaki güncel üst politika metni 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi’dir. Genelge ile Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu yeniden teşekkül ettirilmiş, kurum içi önleyici/koruyucu politika geliştirme yükümlülüğü yeniden vurgulanmış ve çalışanların TİHEK dâhil çeşitli başvuru kanallarına erişimi görünür hale getirilmiştir. Bu durum, devlet düzeyinde konunun inkâr edilmediğini; aksine kurumsal çerçeve içinde tanımlandığını göstermektedir. Bununla birlikte mevcut yapıda başvuru kanallarının çokluğu, her zaman tekil dosya sahipliği ve bütünleşik sonuç üretimi anlamına gelmemektedir.

2.2. ÇSGB'nin Görev, Yetki ve Sorumlulukları ile Sistem Liderliği

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın görev alanı, mobbing ile mücadeleyi tali bir insan kaynakları meselesi olmaktan çıkarıp doğrudan çalışma hayatının düzenlenmesi, çalışma barışının korunması, çalışanların sağlığı, güvenliği ve refahı ile veriye dayalı politika geliştirme başlıkları içine yerleştirmektedir. Bakanlığın 2024 yılı faaliyet raporu ile 2025 yılı performans programında, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi çerçevesinde çalışma hayatını düzenleyici ve koruyucu tedbirler almak, çalışma hayatındaki mevcut ve muhtemel meseleleri araştırmak, çalışanları koruyucu ve çalışmayı destekleyici önlemler geliştirmek, istihdamı ve sosyal güvenliği güçlendirecek politikalar üretmek Bakanlığın temel görev alanı içinde gösterilmektedir.

Çalışma Genel Müdürlüğünün resmî görev tanımında da çalışma hayatı mevzuatını uygulamak, işçi ve işveren ilişkilerini düzenlemek, çalışma barışını sağlayıcı tedbirleri almak, sendikalar ile toplu iş ilişkilerine dair mevzuat işlerini yürütmek ve istihdamdaki gelişmeleri izlemek açık biçimde sayılmaktadır. Ayrıca Bakanlık bünyesindeki Çalışma Hayatında Temel Haklar Daire Başkanlığının görev tanımı, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulunun koordinasyon ve sekretaryasını yürütmek ve şikâyetleri inceleyerek takibini gerçekleştirmek işlevini Bakanlık yapısı içinde konumlandırmaktadır.

Bu çerçevede mobbing ile mücadelede kurumsal liderliğin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından üstlenilmesi gerekmektedir. Bunun başlıca gerekçeleri şunlardır: (1) mobbingin doğrudan çalışma hayatı, iş ilişkileri ve çalışma barışı alanına giren bir sorun olması; (2) Bakanlığın önleme, düzenleme, eğitim, rehberlik, teftiş ve politika üretme araçlarını aynı kurumsal çatı altında toplayabilmesi; (3) iş sağlığı ve güvenliği ile psikososyal risk yönetimi başlıklarının Bakanlığın asli görev alanında yer alması; (4) ALO 170, Çalışma Genel Müdürlüğü, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, İş Teftiş Kurulu ile SGK, İŞKUR, MYK ve ÇASGEM bağlantıları sayesinde yaygın uygulama kapasitesine sahip olunması; (5) kamu, özel sektör, sosyal taraflar ve diğer başvuru kanalları arasında ortak veri standardı ve tekil dosya takibi kurabilecek en uygun kurumsal merkezin Bakanlık olması.

Not: Bu bölüm, ÇSGB 2024 Yılı Faaliyet Raporu, ÇSGB 2024-2028 Stratejik Planı, ÇSGB 2025 Yılı Performans Programı, Çalışma Genel Müdürlüğü resmî görev tanımı ve Bakanlık hizmet birimleri görev yönergesi esas alınarak hazırlanmıştır.

2.3. Kurumsal Mekanizmalar ve Güncel Veri Görünümü

Mevcut kurumsal mimari, farklı işlevlere sahip birden çok başvuru ve denetim kanalından oluşmaktadır. Aşağıdaki tablo, bu mekanizmaların güncel görünümünü, temel işlevini ve başlıca yapısal sınırlılığını bir arada göstermektedir.

Kurum / Kanal	Güncel Hacim / Veri	Temel İşlev	Başlıca Yapısal Sınırlılık
CİMER	2024'te 4,59 milyon başvuru	Vatandaş başvurusunu almak, ilgili idareye yönlendirmek, takip ve geri bildirim sağlamak	Yüksek hacim nedeniyle mobbing gibi ihtisas gerektiren dosyalarda derinleşmiş inceleme kapasitesi sınırlı kalabilmektedir.
ALO 170	2024'te 18.138.455 çağrı; 2011–2024 arasında 145.308 mobbing başvurusu	İlk temas, danışmanlık, psikososyal yönlendirme ve başvuru kolaylığı sağlamak	Çağrı merkezi mantığı gereği yaptırım, delil değerlendirmesi ve kurumsal düzeltme işlevi başka mekanizmalarla tamamlanmadıkça yetersiz kalmaktadır.
KDK	2024'te 14.762 başvuru	İdarenin işleyişine ilişkin şikâyetleri incelemek ve tavsiye kararı üretmek	Tavsiye niteliği nedeniyle acil koruma veya doğrudan işyeri içi yaptırım gerektiren vakalarda etki sınırlanabilmektedir.
TİHEK	2025/3 Genelge ile rolü görünürleşti	İnsan hakları ve eşitlik boyutu taşıyan başvuruları değerlendirmek	Her mobbing vakası ayrımcılık veya doğrudan insan hakları ihlali kategorisine aynı yoğunlukta oturmadığından rolü tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.
KEK	2024'te 48 toplantı, 215 gündem; 228.922 kişiye etik eğitimi	Kamu yönetiminde etik ihlalleri değerlendirmek ve etik kapasite oluşturmak	Yetki kapsamı ve usul filtreleri nedeniyle kamu çalışanlarının tamamı için geniş tabanlı çözüm kanalı oluşturamamaktadır.
TBMM Dilekçe Komisyonu	16.02.2026 itibarıyla 31.327 başvuru; 29.644 dilekçe incelendi; 16.522 görüşülemez kararı	Anayasal dilekçe hakkı kapsamında yasama denetimi ve idareden bilgi isteme işlevi görmek	İçtüzük sınırları nedeniyle doğrudan koruyucu tedbir ve ihtisaslaşmış çözüm üretme kapasitesi sınırlıdır.

Not: Tabloda yer verilen veriler, kurumların 2024 faaliyet raporları, TBMM Komisyon tutanakları ve açık kaynak açıklamaları esas alınarak derlenmiştir.

2.4. CİMER

Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi, vatandaş-devlet temasında yüksek ölçekli bir başvuru platformudur. 2024 yılı itibarıyla 4 milyon 590 bin başvuru hacmi, erişim gücünü göstermektedir. Buna karşılık CİMER'in tasarımı esasen başvurunun alınması, ilgili kuruma yönlendirilmesi ve sürecin izlenmesi üzerine kuruludur. Mobbing gibi sistematik, süreklilik gösteren ve misilleme riski taşıyan vakalarda bu yapı, ihtisaslaşmış inceleme ve koruma mekanizmasının yerini tutmamaktadır.

2.5. ALO 170

ALO 170 çalışma hayatında başvuru kolaylığı sağlayan en yaygın ilk temas hattıdır. Psikolojik destek ve yönlendirme fonksiyonu, mağdurun sisteme girişini kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte çağrı merkezi altyapısı doğası gereği delil toplama, soruşturma açma veya yaptırım uygulama işlevi üstlenmemektedir. Bu nedenle ALO 170, güçlü bir giriş kapısıdır; ancak tek başına sonuç kanalı değildir.

2.6. KDK

Kamu Denetçiliği Kurumu, özellikle idarenin işleyişinden kaynaklanan uyuşmazlıklarda önemli bir denetim ve tavsiye mekanizmasıdır. Kamu sektöründeki mobbing iddialarında başvurulabilen işlevsel bir yoldur. Buna karşılık tavsiye niteliği, acil koruma ve doğrudan işyeri düzeltilmesi gereken dosyalarda sistemin sınırlarını görünür kılmaktadır.

2.7. TİHEK

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu, ayrımcılık yasağı ve insan hakları boyutu taşıyan mobbing vakalarında önemli bir değerlendirme merciidir. 2025/3 sayılı Genelge ile kurumsal rolü daha görünür hale gelmiştir. Ancak her mobbing vakasının TİHEK'in asli normatif çerçevesine aynı derecede girmemesi, kurumu tek başına genel ihtisas makamı olmaktan uzaklaştırmaktadır.

2.8. Kamu Görevlileri Etik Kurulu

Kamu Görevlileri Etik Kurulu etik yönetim, eğitim ve rehberlik bakımından kurumsal kapasite sunmaktadır. Bununla birlikte yetki kapsamı ve usul şartları nedeniyle kamu çalışanlarının tamamı için kapsayıcı bir başvuru yolu oluşturmamaktadır. Bu nedenle etik ihlal boyutunda işlevsel olmakla birlikte mobbing alanında sınırlı bir kapsama sahiptir.

2.9. TBMM Dilekçe Komisyonu

TBMM Dilekçe Komisyonu, anayasal dilekçe hakkı çerçevesinde yüksek meşruiyetli bir başvuru kanalıdır. Dijital e-Dilekçe altyapısı erişilebilirliği artırmaktadır. Ne var ki Komisyonun işlevi yasama denetimi ve idareden bilgi isteme mantığı ile şekillenmektedir; bu nedenle mobbing dosyalarında doğrudan koruyucu tedbir, ihtisaslaşmış soruşturma ve yaptırım üretme kapasitesi sınırlı kalmaktadır.

2.10. 2025/3 Sayılı Genelgeye İlişkin Etki Analizi ve Uygulama Değerlendirmesi

2025/3 sayılı Genelge'nin 6 Mart 2025 tarihinde yürürlüğe girmesinden Mart 2026'ya kadar geçen dönem bakımından, açık kaynaklarda yayımlanmış kapsamlı ve gösterge-temelli bir

resmî etki analizine rastlanmamıştır. Kamuya açık materyaller daha çok üç grupta toplanmaktadır: normatif içerik ve kurum açıklamaları, sınırlı uygulama sinyalleri içeren kurumsal rapor ve beyanlar ile muhtemel etkileri tartışan akademik değerlendirmeler. Bu nedenle mevcut durumda “tamamlanmış etki analizi vardır” demek güçtür; daha isabetli tespit, etki analizinin henüz bütünleşik, düzenli ve kamuya açık bir izleme çerçevesine bağlanmadığıdır.

Buna karşılık Genelge’nin etkisine ilişkin bazı erken uygulama işaretleri mevcuttur. Çalışma Genel Müdürlüğü’nün UİS 1. İzleme ve Değerlendirme Raporu, Genelge ile idari başvuru mekanizmalarına ilişkin bilgilendirmenin yapıldığını, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu üyelerinin revize edilerek kapsamının genişletildiğini, işveren sorumluluğunun genişletildiğini, gizlilik ilkesinin vurgulandığını ve eğitim ile bilgilendirme yürütecek kurumların kapsamının artırıldığını kaydetmektedir. Aynı raporda 2025 yılı için “toplantı sayısı” hedefi iki olarak öngörülmüş, Ocak-Haziran 2025 dönemi gerçekleşmesi ise sıfır olarak kaydedilmiştir. Bu veri, uygulamanın ilk yarıda daha çok norm güncellemesi ve hazırlık safhasında olduğunu düşündürmektedir. Kasım 2025’te TBMM Plan ve Bütçe Komisyonunda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Vedat Işıkhani, Genelgenin yürürlüğe girmesinden sonra Bursa, Bolu, Sivas, Mersin, Ordu, Konya ve Şanlıurfa illerinde bölgesel çalıştaylar yapıldığını açıklamıştır. TİHEK de Genelge sonrasında Kurul üyeleri arasında yer aldığını ve başvuruların kuruma iletebileceğini duyurmuştur. Buna karşılık MMD’nin 2026 tarihli araştırmasında katılımcıların %56,9’unun Genelge’den haberdar olmadığını belirtmesi, sahaya yansımının hâlen sınırlı olduğuna işaret etmektedir.

Genelge sonucunda değişen başlıca hususlar şunlardır: 2011/2 sayılı mülga Genelge yürürlükten kaldırılmış; Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu güncel kurumsal yapıya göre yeniden teşekkül ettirilmiş ve Adalet Bakanlığı, TİHEK, KDK, KEK, ÇSGB Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, ÇASGEM ve İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü gibi aktörlerle kapsamı genişletilmiştir. Başvuru kanalları görünürleştirilerek çalışanların kurumları yanında CİMER, TBMM Dilekçe Komisyonu, ALO 170, doğrudan ÇSGB, TİHEK ve KDK’ya başvurabileceği açıkça ifade edilmiştir. İşveren ve yöneticilerin önleyici ve koruyucu politika geliştirme yükümlülüğü daha net yazılmış; eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, toplu iş sözleşmeleri ve toplu sözleşmelere koruyucu hükümler konulması, soruşturmalarda gizlilik ve özel hayatın korunması ile ALO 170 bünyesindeki psikolog desteğinin sürdürülmesi açık hüküm haline getirilmiştir. Akademik literatür, bu değişiklikleri 2011/2 sayılı Genelge’ye göre daha güncel ve somut bir yönetsel çerçeve olarak değerlendirmekte; bununla birlikte Genelge’nin bağlayıcılığının ve yaptırım gücünün sınırlı kaldığını da vurgulamaktadır.

Bu nedenle 2025/3 sayılı Genelge için düzenli etki analizi yapılması gerekmektedir. Etki analizi en azından şu göstergeleri içermelidir: kurumsal politika ve iç prosedür benimseme oranı, eğitim alan çalışan ve yönetici sayısı, ALO 170 ve diğer kanallara gelen başvuruların türü ve sonucu, Kurul toplantı ve karar sayısı, inceleme süreleri, mükerrer başvuru oranı, toplu iş sözleşmeleri ile toplu sözleşmelere giren koruyucu hükümler, sektör ve cinsiyet kırılımları ile misilleme iddialarının seyri. Raporun bu aşamadaki değerlendirmesine göre Genelge önemli bir normatif güncelleme yaratmış; ancak etkisinin ölçülmesi için ÇSGB

koordinasyonunda yıllık, göstergeli ve kamuya açık bir izleme-değerlendirme mekanizmasına ihtiyaç devam etmektedir.

Bu alt bölümde yer alan değerlendirme, Mart 2026 itibarıyla kamuya açık resmî raporlar, TBMM tutanakları, kurum açıklamaları, MMD saha verileri ve akademik literatür taranarak hazırlanmıştır. “Kapsamlı etki analizi yoktur” tespiti, açık kaynakta erişilebilen dokümanlarla sınırlı bir değerlendirmedir.

3. MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırmasının Başlıca Bulguları

MMD’nin kamuya açıklanan araştırma bulguları, kurumsal sistemin sahadaki algısını ve mağdur davranış örüntülerini görünür hale getirmektedir. Aşağıdaki özet tablo, politika tasarımı bakımından en kritik göstergeleri bir arada sunmaktadır.

Gösterge	Sonuç	Politika Açısından Anlamı
Mobbingin işyerlerinde yaygın olduğunu düşünenler	%82,2	Algı düzeyinde sorun yapısal ve yaygın görülmektedir.
İş hayatında mobbinge maruz kaldığını belirtenler	%76,4	Sorun yalnızca kavramsal değil, doğrudan yaşantılanan bir işyeri gerçeği olarak algılanmaktadır.
Mobbinge maruz kaldığında hiçbir işlem yapmayanlar	%48,0	Sisteme güven, başvuru maliyeti ve misilleme korkusu ciddi sorun alanlarıdır.
Kamu kurumlarında maruz kaldığında hiçbir işlem yapmayanlar	%51,9	Kamu sektöründe sessizleşme ve iç başvuruya güvensizlik daha belirgin görünmektedir.
Devlet kurumları ve STK’ları yetersiz bulanlar	%78,9	Kurumsal kapasite algısı düşüktür; reform ihtiyacı sadece hukuki değil, uygulamaya da ilişkindir.
2025/3 sayılı Genelge’den haberdar olmayanlar	%56,9	Normatif düzenleme sahaya yeterli ölçüde iletilenmemiştir.
Temel mobbing eğitimi almış olanlar	%9,3	Önleme ve farkındalık araçları henüz kurumsal ölçeğe ulaşmamıştır.
ILO 190’ı bilmeyenler	%70,6	Uluslararası normlara ilişkin farkındalık oldukça sınırlıdır.

Araştırmada kadın katılımcıların yüzde 82,0’si, erkek katılımcıların ise yüzde 69,2’si iş hayatında mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir. En sık bildirilen davranış örüntüleri; iş yükü ile baskı (%57,7), kariyer engelleme (%37,4), sürekli küçümsenme/aşağılanma (%30,1) ve sosyal dışlanma (%25,7) olarak sıralanmıştır. Bu dağılım, mobbingin sadece açık hakaret veya çatışma biçiminde değil; iş organizasyonu, kariyer kontrolü ve kurumsal statü üzerinden işleyen sistematik bir baskı biçimi olarak algılandığını göstermektedir.

4. Akademik Literatürün Gösterdiği Yapısal Sorunlar

2025 tarihli akademik çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde üç ana tema öne çıkmaktadır. Birincisi, mobbingin yalnızca bireysel bir çatışma biçimi değil; örgütsel performans, çalışan esenliği ve kamu hizmetinin niteliği üzerinde etkili bir yönetim problemi olduğudur. İkincisi, mevcut idari ve hukuki başvuru yollarının çokluğuna rağmen uygulama birliği ve koruma mekanizmalarında dağınıklık bulunduğu. Üçüncüsü ise delil ve ispat güçlüğüdür. Mobbingin sistematik, örtük ve çoğu zaman yazılı olmayan ilişkiler üzerinden işlenmesi, mağdur açısından ispatı ağırlaştırmaktadır.

Sağlık kurumlarına ilişkin sistematik derleme, yoğun hiyerarşi, yüksek iş yükü ve stres altında çalışan sektörlerde mobbing riskinin arttığını ortaya koymaktadır. Üniversite mobbing kurullarına ilişkin çalışma ise farklı kurumsal yönergeler ve bağlayıcı olmayan karar yapısı nedeniyle uygulama birliğinin sağlanamadığını ve müstakil bir kanuni çerçeve ihtiyacının devam ettiğini göstermektedir. Bu bulgular, mobbingin yalnızca şikâyet edildiğinde ele alınan bir sorun değil; psikososyal risk olarak önleyici politikaların merkezine yerleştirilmesi gereken yapısal bir mesele olduğunu teyit etmektedir.

4.1. Mobbingin ekonomik maliyetine ilişkin doğrulama notu

Türkiye’de mobbingin ekonomik maliyetine ilişkin kamu otoritelerince yayımlanmış, standart metodolojiye dayanan resmî ulusal maliyet hesabı tespit edilememiştir. Nitekim Mobbing ile Mücadele Derneğinin “Mobbingin Ekonomik Maliyeti Araştırma Projesi” sayfasında, Türkiye’de mobbingin ekonomik maliyeti konusunda kapsamlı bir çalışmanın henüz bulunmadığı açıkça belirtilmektedir.

Buna karşılık 2025 tarihli sivil toplum kaynaklı bir maliyetlendirme metninde, mobbingin Türkiye ekonomisine yıllık toplam maliyetinin 120-150 milyar TL bandında olduğu ileri sürülmektedir. Raporda ekonomik maliyet başlığı, bağlayıcı resmî veri olarak değil, geliştirilmesi gereken bir araştırma alanı olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte 120-150 milyar TL bandı; işgücü kaybı, işte var olup düşük verimle çalışma, sağlık harcamaları, işgücü devri ve hukuki süreç maliyetlerinin makroekonomik önemini göstermek bakımından dikkat çekici bir ön tahmin olarak not edilmiştir.

5. Kurumsal SWOT Analizi

Aşağıdaki özet matriste, Türkiye’deki mevcut mobbing ile mücadele sisteminin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri toplu biçimde gösterilmektedir.

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
• 2025/3 sayılı Genelge ile güncel üst politika çerçevesi mevcuttur. • CİMER, ALO 170, KDK, TİHEK, KEK ve TBMM Dilekçe Komisyonu gibi çoklu temas noktaları bulunmaktadır. • Konuya ilişkin tarihsel kurumsal hafıza ve sivil toplum farkındalığı oluşmuştur.	• Tekil dosya sahipliği ve kurumlar arası entegrasyon zayıftır. • Müstakil bir mobbing kanunu bulunmamaktadır. • Eğitim, farkındalık ve misilleme karşıtı koruma kapasitesi düşüktür.

FIRSATLAR

- ILO 190'ın onaylanması bütüncül uluslararası çerçeve sağlayacaktır.
- Psikososyal risk yönetimi yaklaşımı ile önleme kapasitesi güçlendirilebilir.
- Kurumsal veriler ortak standartta birleştirilerek erken uyarı sistemi kurulabilir.

TEHDİTLER

- Mağdurların sessiz kalması ve sorunun normalleşmesi riski sürmektedir.
- Yüksek başvuru hacmi, uzmanlık eksikliği ile birleştiğinde işlevsel tıkanma yaratabilir.
- Yüksek riskli sektörlerde kamu hizmeti niteliği ve çalışan esenliği aşınabilir.

5.1. Güçlü Yönler

Türkiye’de mobbing ile mücadele alanında tamamen boş bir kurumsal zemin bulunmamaktadır. 2025/3 sayılı Genelge ile konu yeniden üst politika metni haline gelmiş; Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu güncellenmiş ve başvuru kanallarının görünürlüğü artırılmıştır. Ayrıca çoklu kurum mimarisi, sıfırdan bir sistem kurma zorunluluğu olmadığını; mevcut yapının doğru tasarımıyla güçlendirilebileceğini göstermektedir.

5.2. Zayıf Yönler

Sistemin en temel zayıflığı, parçalı yönetim mimarisidir. Mağdur aynı vakayla ilgili çok sayıda kuruma başvurabilmekte; ancak dosya çoğu zaman tek elden izlenmemektedir. Müstakil bir mobbing kanununun bulunmaması, uygulama birliği ve hukuki netlik sorununu derinleştirmektedir. Eğitim düşüklüğü, iç başvuru güvensizliği ve misilleme korkusu bu zayıflığı saha düzeyinde görünür kılmaktadır.

5.3. Fırsatlar

ILO’nun 190 sayılı Sözleşmesi’nin onaylanması, Türkiye’ye uluslararası ölçekte bütüncül bir normatif zemin sağlayacaktır. Bunun yanında mobbingin psikososyal risk olarak ele alınması, konuyu yalnızca şikâyet ve dava hattından çıkarıp önleme ve yönetim eksenine taşıyacaktır. Kurumsal veri standartlarının birleştirilmesi, erken uyarı ve sektör bazlı risk haritası oluşturma fırsatı sunmaktadır.

5.4. Tehditler

Mağdurların önemli bir bölümünün hiçbir işlem yapmaması, sorunun sessizleşme ve normalleşme riski taşıdığını göstermektedir. Yüksek başvuru hacmi ile düşük uzmanlık seviyesi birleştiğinde kurumlar arası dolaşan ancak çözülmeyen dosyalar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle sağlık, eğitim ve yoğun hiyerarşik yapılarda bu durum çalışan esenliğini ve hizmet kalitesini aşındırma tehlikesi yaratmaktadır.

6. Politika Önerileri

Aşağıdaki politika seti, mevcut sistemin parçalı yapısını azaltmak, kurumsal koordinasyonu güçlendirmek ve mağdur korumasını sonuç odaklı hale getirmek amacıyla önerilmektedir.

No	Öneri	Öncü / Eşgüdüm	Öncelik
1	ILO 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi onaylanmalıdır.	TBMM / ÇSGB / Dışişleri	Yüksek
2	Müstakil bir Mobbing ile Mücadele Kanunu çıkarılmalıdır.	TBMM / ÇSGB	Yüksek
3	ÇSGB koordinasyonunda Ulusal Mobbing Vaka Yönetim Sistemi kurulmalıdır.	ÇSGB	Yüksek
4	Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu'na izleme ve performans raporlama yetkisi verilmelidir.	ÇSGB	Yüksek
5	Kurumlar arası veri standardı ve yönlendirme protokolü oluşturulmalıdır.	ÇSGB / Tüm ilgili kurumlar	Yüksek
6	Tüm kamu kurumları ve büyük ölçekli işyerleri için yazılı mobbing politikası zorunlu kılınmalıdır.	ÇSGB	Orta
7	Mobbing, psikososyal risk olarak risk değerlendirmelerine dâhil edilmelidir.	ÇSGB / İşverenler	Orta
8	Misilleme karşıtı koruma ve yıllık şeffaflık raporlaması yasal zemine bağlanmalıdır.	TBMM / ÇSGB	Yüksek

6.1. Normatif Reform

Türkiye, ILO'nun 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi'ni onaylamalıdır. Bu adım, mobbing ve işyeri bağlantılı şiddet/taciz olgularını uluslararası standartlarla uyumlu, önleyici ve hak temelli bir zemine oturtacaktır. Buna paralel olarak kamu ve özel sektörü kapsayan müstakil bir Mobbing ile Mücadele Kanunu çıkarılmalıdır. Kanunda tanım, kapsam, ispat rejimi, misilleme yasağı, geçici koruma tedbirleri, veri yükümlülüğü, kurumsal görev paylaşımı ve yaptırım türleri açıkça düzenlenmelidir.

6.2. Kurumsal Entegrasyon

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı koordinasyonunda ulusal düzeyde tekil dosya mantığıyla çalışan bir vaka yönetim sistemi kurulmalıdır. Bu liderliğin kurumsal dayanağı, Bakanlığın çalışma hayatını düzenleme ve çalışma barışını koruma görevi ile Psikolojik Tacizle Mücadele Kuruluna ilişkin koordinasyon ve sekreteryaya kapasitesidir. CİMER, ALO 170, KDK, TİHEK, KEK, TBMM Dilekçe Komisyonu ve kurum içi mekanizmalar ortak veri standardı, tekil dosya numarası ve yönlendirme protokolleri ile birbirine bağlanmalıdır. Böylece mükerrer başvurular izlenebilir, hangi kurumun ne yaptığı görülebilir ve başvurucunun aynı vakayı farklı mercilere tekrar tekrar anlatma yükü azaltılabilir.

6.2.1. Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulunun Bileşimi ve Çalışma Usulü

2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulunun Adalet Bakanlığı, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu, Kamu Denetçiliği Kurumu, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının ilgili birimleri, işçi, işveren ve kamu görevlileri konfederasyonları ile Kurul tarafından belirlenecek psikolojik taciz alanında faaliyet gösteren ilgili kurum ve kuruluşlar, uzmanlar ve akademisyenlerin katılımıyla toplanacağını düzenlemektedir. Bu hüküm, sivil toplumun Kurula katılımı için normatif bir kapı açmakla birlikte, alanda çalışan sivil toplum kuruluşlarının temsili açık ve sürekli bir usule bağlanmış değildir. Bu nedenle, psikolojik taciz alanında fiilen çalışan sivil toplum kuruluşlarının Kurulda yalnızca davet usulüyle değil, belirli temsil ilkeleri çerçevesinde yer alması uygun olacaktır.

Rapor kapsamında önerilen model, Kurul bünyesinde en az bir mağdur başvuruları ve saha deneyimi yoğun olan sivil toplum kuruluşu temsilcisi ile en az bir araştırma, eğitim veya politika geliştirme kapasitesine sahip sivil toplum kuruluşu temsilcisinin yer almasıdır. Temsilin tek kuruma bağımlı hale gelmemesi için üyeliklerin belirli süreli ve rotasyon esaslı kurgulanması; seçim ölçütlerinin faaliyet geçmişi, yayın, eğitim, başvuru deneyimi ve kurumsal sürdürülebilirlik göstergelerine bağlanması yerinde olacaktır. Böyle bir tasarım, mağdur deneyiminin politika yapım sürecine taşınmasını, sahadaki sorunların erken tespitini ve hazırlanacak rehber, eğitim ve mevzuat önerilerinin uygulama gerçekliği ile uyumunu güçlendirecektir.

Kurulun çalışma usulü de güçlendirilmelidir. Kurul yılda en az iki olağan toplantı ile sınırlı kalmamalı; yıllık çalışma planı, performans göstergeleri ve tematik alt çalışma grupları ile sürekli çalışan bir yapı haline getirilmelidir. Özellikle mevzuat geliştirme, veri ve etki analizi, eğitim ve farkındalık, kamu sektörü, özel sektör ve yüksek riskli sektörler başlıklarında alt çalışma grupları kurulması yararlı olacaktır. Kurul sekretaryası tarafından toplantı gündemleri önceden paylaşılmalı, anonimleştirilmiş eğilim verileri düzenli olarak üyelerle paylaşılmalı, alınan kararların özetleri kamuoyuna açıklanmalı ve tavsiye kararlarının hangi kurumlarca ne ölçüde yerine getirildiğini izleyen yıllık bir uygulama çizelgesi yayımlanmalıdır.

Kurulun etkili çalışabilmesi için gizlilik ve çıkar çatışması ilkeleri ile katılım ve şeffaflık ilkelerinin birlikte kurulması gerekmektedir. Mobbing başvurularında kişisel verilerin ve özel hayatın korunması esas olmakla birlikte, Kurulun yalnızca kapalı devre çalışan bir idari masa olmaması; saha verisini, çalışan deneyimini ve sivil toplum bilgisini karar süreçlerine sistematik biçimde dâhil eden yarı-açık bir yönetim modeline kavuşması önem taşımaktadır. Bu nedenle Kurul bünyesinde yılda en az bir kez dış paydaş istişare toplantısı yapılması, kamuoyu bilgilendirme notları yayımlanması ve MMD benzeri alanda çalışan kuruluşların yazılı öneri sunabildiği kurumsal bir danışma süreci oluşturulması önerilmektedir.

6.3. Önleme, Eğitim ve Kurumsal Kültür

Belirli büyüklüğün üzerindeki tüm işyerleri ve tüm kamu kurumları için yazılı mobbing politikası zorunlu hale getirilmelidir. Mobbing, iş sağlığı ve güvenliği çerçevesinde psikososyal risk olarak risk değerlendirmelerine dâhil edilmelidir. Yöneticiler, insan

kaynakları birimleri, müfettişler, etik komisyon üyeleri, sendika temsilcileri ve çalışanlar için modüler ve zorunlu eğitim programları hazırlanmalıdır.

6.4. Mağdur Koruma, İzleme ve Şeffaflık

Başvuru yapan çalışana yönelik açık veya örtülü misilleme özel koruma rejimine bağlanmalıdır. Görev yeri değişikliği, performans notu, vardiya düzeni, kariyer akışı, dışlama veya sosyal baskı yoluyla yapılan dolaylı cezalandırmalar da açık biçimde misilleme kapsamında tanımlanmalıdır. Ayrıca her yıl düzenli bir Mobbing ile Mücadele Ulusal İzleme Raporu yayımlanmalı; başvuru sayıları, sonuç türleri, ortalama sonuçlanma süreleri, sektör kırılımları ve mükerrer başvuru oranları kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

7. Sonuç ve Genel Değerlendirme

Türkiye’de mobbing ile mücadele sistemi, erişim kanalları bakımından geniş olmakla birlikte normatif sadelik, kurumsal koordinasyon, veri bütünlüğü ve mağdur koruma bakımından yetersizdir. 2025/3 sayılı Genelge önemli bir irade beyanı sunmakta; ancak tek başına parçalı yapıyı gidermemektedir. Mevcut düzenek, başvuru alabilen fakat her zaman koruyamayan, görünür olan fakat bütünlüklü işlemeyen bir ekosistem üretmektedir.

MMD saha verileri ve güncel akademik literatür birlikte değerlendirildiğinde, sorunun artık yalnızca farkındalık eksikliği olmadığı anlaşılmaktadır. Sorun; başvuru kanallarının parçalanması, delil ve ispat güçlüğü, eğitim eksikliği, misilleme korkusu ve açık bir kanuni çerçevenin bulunmamasıdır. Bu nedenle politika eksenli, yalnızca hangi kapıya başvurulacağı sorusundan çıkarılmalı; nasıl önleneceği, nasıl erken tespit edileceği, nasıl tek dosyada yönetileceği ve nasıl sonuç üretileceği sorusuna taşınmalıdır.

Bu raporun nihai önerisi açıktır: Türkiye ILO 190 sayılı Sözleşme’yi onaylamalı, müstakil bir Mobbing ile Mücadele Kanunu çıkarmalı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı koordinasyonunda kurumlar arası entegre vaka yönetim sistemini hayata geçirmelidir. Bu liderliğin ÇSGB tarafından üstlenilmesi, yalnızca idari tercih değil; Bakanlığın görev alanı, araç seti ve mevcut kurumsal kapasitesi bakımından fonksiyonel bir zorunluluktur.

Kaynakça

- Anadolu Ajansı. “ALO 170 ‘mobbing’ şikâyetiyle 145 bin kez çaldı.” 2025. Erişim: 16.03.2026. <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/alo-170-mobbing-sikayetiyle-145-bin-kez-caldi/3502619>
- Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı. 2024 İdare Faaliyet Raporu. Erişim: 16.03.2026. <https://www.iletisim.gov.tr/images/uploads/dosyalar/2024-idare-faaliyet-raporu.pdf>;
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, 2014.
- Çalışma Genel Müdürlüğü. Görevlerimiz. Erişim: 16.03.2026. <https://www.csgb.gov.tr/cgm/genel-mudurluk/gorevlerimiz/>
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. 2024-2028 Stratejik Planı. Erişim: 16.03.2026. <https://www.csgb.gov.tr/Media/zroe5pul/%C3%A7sgb-stratejik-plan%C4%B1-2024-2028.pdf>

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. 2025 Yılı Performans Programı. Erişim: 16.03.2026. <https://csgb.gov.tr/Media/chxi13nz/2025-yili-performans-programi.pdf>

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. Bakanlık Hizmet Birimleri Teşkilat Yapısı ve Görev Tanımları Yönergesi. Erişim: 16.03.2026. https://www.csgb.gov.tr/Media/h0db1myx/_ek-1-bakanlik-hizmet-birimleri-teskilat-yapisi-ve-gorev-tanimlari-yonergesi.pdf

ILO Türkiye Ofisi. Türkiye'nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri. Erişim: 16.03.2026. <https://www.ilo.org/tr/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ilo-turkiye-ofisi/turkiyenin-onayladigi-ilo-sozlesmeleri>

Kamu Denetçiliği Kurumu. 2024 Yıllık Raporu / Kurumsal Veriler. Erişim: 16.03.2026. <https://paylasim.ombudsman.gov.tr/dokuman/documentuploads/KDK-2024-Yillik-Rapor/files/KDK-2024-Yillik-Plan.pdf>

Kamu Görevlileri Etik Kurulu. 2024 Yılı Faaliyet Raporu. Erişim: 16.03.2026. https://www.etik.gov.tr/media/v3plqgfx/2025_2024-faaliyet-raporu.pdf

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). Çeyreklik Gayrisafi Yurt İçi Hasıla, IV. Çeyrek: Ekim-Aralık, 2024. Erişim: 16.03.2026. <https://veriportali.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Quarterly-Gross-Domestic-Product-Quarter-IV:-October-December,-2024-54163>

Mobbing ile Mücadele Derneği. Türkiye Mobbing Farkındalığı Anketi Sonuç Raporu ve Politika Önerileri. 02.02.2026. Erişim: 16.03.2026. <https://mobbing.org.tr/turkiye-mobbing-farkindaligi-anketi-sonuc-raporu-ve-politika-onerileri/>

Mobbing ile Mücadele Derneği. Mobbingin Ekonomik Maliyeti Araştırma Projesi. Erişim: 16.03.2026. <https://mobbing.org.tr/mobbingin-ekonomik-maliyeti-arastirma-projesi/>

İZSAM. Mobbingin Türkiye Ekonomisine Maliyeti. 11.12.2025. Erişim: 16.03.2026. <https://www.izsam.org.tr/mobbingin-turkiye-ekonomisine-maliyeti-bilimsel-verilerle-genisletilmis-analiz/>

TBMM Dilekçe Komisyonu. 02.07.2024 tarihli Komisyon Tutanağı. Erişim: 16.03.2026. <https://www.tbmm.gov.tr/Tutanaklar/TutanakGoster/3283>

TBMM Dilekçe Komisyonu. 17.02.2026 tarihli Komisyon Tutanağı. Erişim: 16.03.2026. <https://www.tbmm.gov.tr/Tutanaklar/TutanakGoster/5364>

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. Erişim: 16.03.2026. https://cdn.tbmm.gov.tr/TbmmWeb/IhtisasKomisyonlari/Kefek/komisyon_rapor_no_6.pdf

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu. “İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” Konulu 2025/3 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi Hakkında Basın Açıklaması. 07.03.2025. Erişim: 16.03.2026. <https://www.tihek.gov.tr/is-yerlerinde-psikolojik-tacizin-mobbing-onlenmesi-konulu-2025-3-sayili-cumhurbaskanligi-genelgesi-hakkinda-basin-aciklamasi>

Akyıldız, Sariye; Köse, Aslı. “Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Mobbing: Sistematik Derleme.” 2025. <https://dergipark.org.tr/pub/sbfergisi/article/1669878>

Çapar, Asuman. “Mobbing Başvurusu Yapılan Üniversite Mobbing Kurulları ve Bu Kurulların Verdiği Kararlar Üzerine Bir İnceleme.” 2025. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4910187>

- Güzeldağ, Sibel. “Yargı Kararları Çerçevesinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve İspat Sorunu.” 2025. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4662405>
- Koru Uzkurt, Büşra. “İşyerinde Mobbing: Türkiye’deki Ampirik Çalışmaların Sistematik Bir Analizi.” Sosyal Güvenlik Dergisi, 2025. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sgd/article/1788795>
- Türk İdare Hukukunda Mobbinge Karşı İdari Başvuru Yolları. 2025. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/4409972>
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü. UİS 1. İzleme ve Değerlendirme Raporu (Ocak-Haziran 2025). Erişim: 17.03.2026. <https://www.csgb.gov.tr/Media/rvoamfij/uis-1-izleme-de%C4%9Ferlendirme-raporu-ocak-haziran-2025.pdf>
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. 2014. Erişim: 17.03.2026. <https://www.csgb.gov.tr/Media/1h2dmhnf/i%C5%9Fyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing-bilgilendirme-rehberi-2014.pdf>
- TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu. 11.11.2025 tarihli 11’inci Toplantı Tutanağı. Erişim: 17.03.2026. <https://www.tbmm.gov.tr/Tutanaklar/TutanakGoster/5286>
- Yılmaz Tekin, İmge Hazal; Gültekin, Fatih. “İşyerinde Psikolojik Taciz ve Cumhurbaşkanlığının İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Konulu 2025/3 Sayılı Genelgesi’ne İlişkin Değerlendirmeler.” Sicil, 2025/II, Sayı 53. Erişim: 17.03.2026. <https://sicil.mess.org.tr/tr/icerik/isyerinde-psikolojik-taciz-ve-cumhurbaskanliginin-is-yerlerinde-psikolojik-tacizin-%28mobbing%29-onlenmesi-konulu-2025-3-sayili-genelgesi-ne-iliskin-degerlendirmeler>