

# İNSAN HAKLARI KOMİTESİ



# BAŞKANDAN MEKTUP

Sayın Katılımcılar,

Ben Büşra Erkoyuncu, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi 3. Sınıf öğrencisi ve aynı zamanda Ankara Hukuk Düşünce Topluluğu 16. Dönem Yönetim Kurulu Başkanım.

Ankara Hukuk Düşünce Topluluğu olarak; ülkemizin güncel meselelerine ilişkin çözüm önerileri üretmeyi, bu önerileri raporlaştırarak ilgili bakanlıklar ve üst kurumlara sunmayı amaçlayan bir vizyonla yola çıktığımız 4. Ankara Üniversitesi Gençlik Çalıştayı'nın genel başkanlığını üstlenmekten büyük bir gurur duyuyorum.

Her yıl bir öncekinin üzerine koyarak ilerlemeyi hedeflediğimiz çalıştayımızda, bu yıl da ülkemizin güncel sorunlarını çok disiplinli bir bakış açısıyla ele alarak somut ve uygulanabilir çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlıyoruz. Çalıştayımız kapsamında; Hukuk Komitesi, İnsan Hakları Komitesi, Güvenlik Komitesi, Doğal Afet Komitesi, Sosyokültürel Komite ve Gıda Politikaları Komitesi olmak üzere altı farklı komite yer almaktadır. Akademik ekibimiz tarafından hazırlanan bu komitelerde, sizlerin katkılarıyla ortaya çıkacak raporlar bizim için son derece kıymetlidir.

Katılımcılarımız için özenle hazırlanan çalışma rehberlerinin, konferans sürecinde daha aktif ve verimli bir rol almanıza katkı sağlayacağına inanıyor; bu nedenle rehberleri dikkatle inceleyerek çalıştaya katılmanızı özellikle önemsiyoruz.

Üç gün sürecek etkinliğimizin hem verimli hem de keyifli geçmesi adına titiz bir hazırlık süreci yürüttük. Bu süreçte emek veren Başkan Vekilimiz Ahmet Berke Karagöl'e, Çalıştay Koordinatörümüz Arzu Nur Uysal'a, Akademik ve Organizasyon Ekip Liderimiz Melek Jiyan Abi'ye, Genel Sekretemiz Kardelen Yıldırım'a, akademik asistanlarımıza ve organizasyonda görev alan tüm yol arkadaşlarıma içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca başkanlığını yürütmekten gurur duyduğum Ankara Hukuk Düşünce Topluluğu 16. Dönem Yönetim Kurulu üyelerine ayrı ayrı teşekkür ederim.

Farklı fakültelerden gelen siz değerli katılımcıların her bir komite kapsamında ortaya koyacağı fikirler ve çözüm önerileri, çalıştayımızın temelini oluşturmaktadır. Hazırlanacak raporların üst kurumlara sunulacak olması sebebiyle, dile getirilen her görüş ve önerinin taşıdığı önemin altını özellikle çizmek isterim.

Birbirimizi dikkatle dinlediğimiz, farklı bakış açılarına saygı duyduğumuz ve ortak çözüm önerilerinde bulduğumuz; verimli, nitelikli ve keyifli bir konferans geçirmenizi temenni ederim.

Büşra ERKOYUNCU

Ankara Hukuk Düşünce Topluluğu Yönetim Kurulu Başkanı

# KOORDİNATÖRDEN MEKTUP

Değerli Katılımcılar,

Ben Arzu Nur Uysal, Ankara Hukuk Düşünce Topluluğu 16. Dönem Yönetim Kurulu Üyesi ve bu yıl dördüncüsünü düzenlediğimiz Ankara Üniversitesi Gençlik Çalıştayı Koordinatörüyüm. Önceki yıllarda akademi ekibinde bulunduğum bu konferansa koordinatörlük yapmaktan gurur ve mutluluk duyuyorum.

Her yıl daha iyiye taşımak için titizlikle çalıştığımız Ankara Üniversitesi Gençlik Çalıştayı'nda bu yıl da Akademi Ekibimizle birlikte özenle hazırladığımız komitelerde yürüteceğiniz tartışmalar nihayetinde hazırlayacağınız raporlar çok kıymetli. Bu raporlara katkı sağlayabilmek ve konferansımıza iz bırakabilmek için komitenizin Akademik Asistanı tarafından hazırlanan çalışma rehberlerini okumanız büyük bir önem arz etmektedir.

Çalıştaya ayırdığınız değerli vaktinizin karşılığını verebilmek ve sizlere keyifli bir konferans sunabilmek için aylarca çalıştık. Bu hazırlık sürecine birlikte emek verdiğimiz Ankara Hukuk Düşünce Topluluğu 16. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı Büşra Erkoyuncu'ya, Başkanvekili Ahmet Berke Karagöl'e, Genel Sekreteri Kardelen Yıldırım'a, Organizasyon Ekip Lideri Melek Jiyan Abi'ye; bu süreçte desteklerini esirgemeyen Ankara Hukuk Düşünce Topluluğu 16. Dönem Yönetim Kurulu üyesi arkadaşlarıma ve tüm bu süreçte büyük çaba gösteren Akademi ve Organizasyon ekip üyelerimize teşekkür ediyorum.

Önemle hatırlatmak isterim ki komitelerinizde yazacağınız çözüm raporları ilgili kurumlara sunulacaktır. Bu sebeple sunulan her çözüm önerisi çok kıymetlidir. Yeni insanlarla tanışacağımız, özgürce düşüncelerinizi ifade edeceğimiz ve ortak çözüm önerilerinde buluşacağımız verimli ve keyifli bir konferans geçirmenizi dilerim.

Arzu Nur Uysal

Ankara Üniversitesi Gençlik Çalıştayı Koordinatörü

## AKADEMİK ASİSTANMEKTUBU

Sayın Delegates,

Ben Saliha Sude Çakır. Kırıkkale Üniversitesi Hukuk Fakültesi 2. sınıf öğrencisiyim. Bu yıl 4. kez düzenlenecek olan Ankara Üniversitesi Gençlik Çalıştayı'nın İnsan Hakları Komitesi'nde akademik asistan olarak görev yapmaktan büyük bir onur duyuyorum. Bana tahmin ettiğimden daha çok bilgi, birikim ve deneyim katan bir süreçti. Her bir satırı kaleme alırken büyük bir özen ve keyifle çalıştım. Aynı şekilde sizlerin de bu çalıştayıdan verimli ve keyifli bir deneyim elde etmenizi diliyorum. Hepiniz hoş geldiniz.

Mobbing, modern çalışma hayatının en görünmez ama en yıpratıcı sorunlarından biridir. Çalışanların psikolojik, sosyal ve mesleki bütünlüğünü zedeleyen bu olgu, yalnızca bireysel bir sorun değil; kurumsal verimliliği, iş barışını ve toplumun genel refahını doğrudan etkileyen yapısal bir meseledir. Bu nedenle çalıştay boyunca sizlerden beklentimiz, mobbingin nedenlerini çok boyutlu bir perspektifle ele almanız; sorunu yalnızca hukuki metinlerle değil, sosyal, kültürel, kurumsal ve psikolojik yönleriyle değerlendirerek etkili ve uygulanabilir çözüm önerileri geliştirmenizdir. Bu çalışma rehberi, tartışmalarınızı yönlendirmek, farklı bakış açıları kazanmanıza katkı sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

Bu rehberin oluşmasında yalnız değildim. Her sorunumda desteğini esirgemeyen, süreç boyunca akademik koordinasyonu titizlikle yöneten akademik ekip liderim Arzu Nur Uysal'a ve tüm akademi ekibine gönülden teşekkür ederim. Ayrıca bu organizasyonun gerçekleşmesini mümkün kılan konferans başkanımız Büşra Erkoyuncu ve başkan vekilimiz Ahmet Berke Karagöl'e teşekkürlerimi sunuyorum.

İnanıyorum ki hep birlikte, daha adil, sağlıklı ve insan onuruna saygılı bir çalışma yaşamı için anlamlı adımlar atacağız. Şimdiden katkılarınız için teşekkür ediyor, hepimiz için verimli ve farkındalık dolu bir çalıştay süreci diliyorum!

**Saliha Sude Çakır**

**İnsan Hakları Komitesi Akademik Asistanı**

## **İÇİNDEKİLER**

### **1. KOMİTENİN TANITIMI**

### **2. KOMİTENİN KONUSU**

### **3. TEMEL KAVRAMLAR**

- A. Sistematik Tekrar
- B. Kasıtlı Düşmanlık
- C. Güç Dengesizliği
- D. Psikolojik Taciz
- E. Dikey Mobbing ( Bossing )
- F. Yatay Mobbing
- G. Düşey Mobbing
- H. Örgütsel Stres ve Adalet

### **4. KONUNUN ANLATIMI**

#### **a. Türkiye’de İş Yaşamının Temel Sorunları ve Çalışma Kültürüne Bakış Açısı**

- i. Yönetim Anlayışları ve Hiyerarşi Kültürünün Rolü
- ii. Çalışanların Kuruma Bağlılığı, Sendikal Yapılanma ve Örgütsel Adalet Algısı

#### **b. Çeşitli Faktörlerin Çalışma Ortamının Kalitesine ve Mobbinge Etkisine Bakış**

- i. Sosyal, Kültürel ve Çevresel Faktörler
- ii. Kurumsal İklim ve Yönetici/Çalışan Faktörü
- iii. Politik ve Ekonomik Faktörler

#### **c. Teknolojik Gelişmelerin Çalışma Uygulamalarına Yansıması**

- i. Siber Mobbing (Cyberbullying)
- ii. Uzaktan Çalışma ve Performans Takipleri

#### **d. Diğer Ülkelerde Mobbing Mücadelesi Örnekleri**

i. Norveç / İsveç

ii. Japonya

## **5. TÜRKİYE'DE HUKUKİ ÇERÇEVE**

### **a. Hukuki Çerçeve**

i. Temel Yasal Düzenlemeler ve Dayanaklar

ii. Mobbinge Maruz Kalma Durumunda Başvurulabilecek Hukuki Araçlar

iii. Yargıtay Kararları ve Mobbinge Dair Emsal Kararlar

### **b. Uygulamalar (ALO 170 vb.)**

## **6. ULUSLARARASI HUKUKİ ÇERÇEVE**

### **a. Uluslararası Antlaşmalar ve Düzenlemeler**

i. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve UNESCO

ii. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi (İHEB)

iii. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (AİHS)

## **7. KONUYA DAİR ELEŞTİRİLER VE TARAFLAR**

**a. Türkiye'de İş Yaşamı Kalitesinin ve Adil Çalışma Ortamı Sunmanın Yetersizliği**

**b. Kurumsal Yapıların Çalışanlara Kariyer Temeli Oluşturmada Yetersiz Kalması**

**c. Çalışanların Psikolojik Gelişimine Katkıda ve Örgütsel Adalet Olgusunda Eksiklik**

## d. Modern Yönetim Yaklaşımlarından ve Yasal Uygulamadan Uzaklığın Etkisi

### 1. KOMİTENİN TANITIMI

İnsan Hakları Komitesi, çalışma hayatının temel sorunlarından biri olan “işyerinde psikolojik taciz (mobbing)” olgusunu; mesleki, kurumsal, hukuki ve psikososyal bağlamda derinlemesine incelemektedir. Komitemiz, ülkemizdeki farklı meslek gruplarının maruz kaldığı mobbingin niteliğini ve niceliğini; bölgesel, ekonomik ve yapısal koşullar çerçevesinde analiz ederek mevcut sorunları belirlemeyi ve somut çözüm önerileri sunmayı hedeflemektedir.

### 2. KOMİTENİN KONUSU

İşyerinde psikolojik taciz yani mobbing; bir veya birden fazla failin, bir kişiyi sistematik ve düşmanca bir şekilde, etik dışı iletişim yoluyla hedef alarak, mağdurun kişilik haklarına, meslek statüsüne ve sağlığına zarar vermeyi amaçlayan eylemler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>1</sup> Türkçe’de işyerinde uygulanan “zorbalık, duygusal taciz ya da yıldırma” sözcükleriyle adlandırılan “mobbing”, özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine ruhsal yollar kullanılarak, uzun süreli sistemli baskı uygulaması, duygusal saldırı ve yıpratma yaratması olarak tanımlanmaktadır. Haksız yere suçlama, dedikodu yoluyla saygınlığını zedeleme, küçük düşürme ve doğrudan veya dolaylı şiddet uygulayarak, bir kişiyi işi bırakmaya zorlama amaçlı kötü niyetli bir girişimler olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup>

Mobbing kavramının kullanımı yüksek işten ayrılma oranlarının ve kurumsal itibar kaybının temel nedenleri arasında gösterilmesiyle birlikte, ilk defa 1980’lerde İsveçli akademisyen Heinz Leymann tarafından sistematik olarak incelenmeye başlamış bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bireylerin tek bir bakış açısıyla değil, çoklu pencereden bakma yeteneğini, sosyal becerilerini, temel psikolojik dayanıklılığını ve iş barışını yıpratmayı

---

<sup>1</sup> Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

<sup>2</sup> Derneği, T. P. (2025). Yıldırma (mobbing). *Türkiye Psikiyatri Derneği*. <https://psikiyatri.org.tr/halka-yonelik/15/yildirma-mobbing>

hedeflemektedir. Kişinin profesyonel gelişim ve yaşam boyu öğrenme dönemlerinde saygın bir birey olarak varlığını sürdürmesi için sağlıklı bir çalışma ortamı, en önemli unsurlardan biri olmaktadır.

Mobbinge maruz kalan bireyler günlük hayatta, iş hayatında ve sosyal çevrelerinde depresyon, anksiyete, travma sonrası stres gibi büyük zorluklarla karşılaşmaktadır. Basit bir görev üstlenmekten, yaratıcı çözümler üretmeye kadar birçok alanda çalışanın eksik ve geride kalmasına sebep olmaktadır. Sağlıklı ve adil çalışma ortamları toplumun refah seviyesini yükseltmekte, iş gücünün niteliğini artırarak ekonomik kalkınmayı sağlamaktadır.

### **3. TEMEL KAVRAMLAR**

#### **a. Sistematik Tekrar**

Sistematik tekrar, işyerinde mobbingin varlığını kanıtlayan en temel ve ayırt edici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, düşmanca ve etik dışı davranışların münferit bir olay, tek bir tartışma veya kısa süreli bir anlaşmazlık olmadığını; aksine belli bir amaçla, sürekli ve düzenli bir süreç dahilinde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Bu nedenle sistematik tekrar unsuru, mobbingin bireysel bir anlaşmazlık olmaktan çıkıp, kurumsal bir sorumluluk ve hukuki bir süreç haline gelmesinde belirleyici bir eşik kriteri olarak kabul edilmektedir.<sup>3</sup>

#### **b. Kasıtlı Düşmanlık**

Kasıtlı düşmanlık, işyerinde uygulanan taciz eylemlerinin ardındaki niyeti ifade etmektedir. Mobbingin basit bir işyeri çatışmasından ayrılmasını sağlayan bu unsur, tacizci (fail) tarafından gerçekleştirilen davranışların bilinçli olarak ve mağdurun aleyhine sonuç doğurma hedefiyle yapıldığını belirtmektedir. Düşmanca niyet, mobbing eylemlerinin arkasındaki psikolojik itici güçtür ve eylemin amacının işle ilgili bir sorunu çözmek değil, “kişiye zarar vermek” olduğunu göstermektedir. Mobbingi işyeri çatışmasından ayıran temel özellik, failin eylemlerinin kasten ve mağdura zarar verme amacıyla yapması olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Tınaz, P. (2008). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. Beta Yayıncılık.

<sup>4</sup> Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. Sistem Yayıncılık.

### c. Güç Dengesizliği

Güç dengesizliği, mobbing olgusunun gerçekleşebilmesi için temel bir koşul olarak görülmektedir. Bu kavram mağdur bireyin, fail dediğimiz kişi veya gruplar karşısında kendisini savunamadığı ve çaresiz hissettiği durumu ifade etmektedir. Eşit güçteki taraflar arasındaki anlık çatışma değil, mağdurun uzun vadede kendini koruma yeteneğinin sistematik olarak baskılandığı bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.

Güç dengesizliği yalnızca hiyerarşik konum ile sınırlandırılmamaktadır. Sayısal üstünlük, sosyal nüfuz, bilgiye erişim ve psikolojik üstünlük gibi farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Güç dengesi genel olarak kurban aleyhinde karşımıza çıkmaktadır. Yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan kötü niyetli, kasıtlı davranışlar bütünü söz konusu olmaktadır.<sup>5</sup>

### d. Psikolojik Taciz

Psikolojik taciz en basit haliyle, herhangi bir kitlenin veya kişinin hedef olarak belirlenen bir kişiye veya gruba, sürecin başlangıcında sözlü ya da fiili olarak huzursuzluk vermesi, aşağılması ve kurumdan dışlanmasını oluşturmaktadır. Psikolojik tacizde başlangıçta tacizci, mağdur ve seyirci olarak üç grup var gibi gözükse de seyircilerin olaydaki haksızlığa “bana dokunulmasın” mantığı ile itiraz etmeyip susmaları sonucu, zımni olarak “tacizcinin desteklenmesi” biçiminde tezahür edeceğinden, psikolojik tacizde taraflar gerçekte mağdur ve tacizciler olarak iki kısma ayrılabilir. Psikolojik tacizin yaygın olduğu kurum ve kuruluşlar, piyasada mal ve hizmet üreten firmalar, okullar, sağlık kuruluşları, bankalar ve üniversiteler gibi kurum ve kuruluşlar olabilmektedir.

Belirli bir hedef kişi ya da kitleye yönelik olarak bilinçli, kasten ve süreklilik arz eden “yetkinin kötüye kullanımı” ve psikolojik nitelikli “yıldırma” dayalı eylemlerden oluşmaktadır. Genelde mağdur ile tacizci arasında güç eşitsizliği söz konusu olup, taciz,

---

<sup>5</sup> Bakanlığı, Ç. V. S. G., Müdürlüğü, Ç. G. ve Başkanlığı, İ. P. D. (2017). İşyerinde psikolojik taciz(mobbing) bilgilendirme rehberi. Çşgb.

fiziksel ve cinsel saldırıları içermemektedir. Ayrıca psikolojik tacize benzeyen ama ondan belirli özellikleri nedeniyle ayrılan “yıldırma” yani “işyerinde karşılaşılan duygusal taciz”den söz edilebilmektedir. Yıldırmanın psikolojik tacizden en önemli farkı, ilkinin kesin ve belirli bir nedene sahip olmasından kaynaklanmaktadır.<sup>6</sup> Mobbing türleri arasında, fiziksel, psikolojik veya sosyal taciz, ayrımcılık, iş yükü artırma, işten çıkarma tehdidi, çalışanı itibarsızlaştırma gibi davranışlar yer almaktadır. Mobbing, farklı türleri ve çeşitli belirtileri ile birlikte ele alınması gereken bir konudur.<sup>7</sup>

#### **e. Dikey Mobbing (Bossing)**

Dikey mobbing, aynı organizasyon çatısı altında çalışan kişilerin, altlarında çalışan kişilere veyahut üstlerinde çalışan kişilere karşı uygulamış oldukları mobbing türü olup, fiiliyatta sık sık amirin kendisine bağlı olan çalışanlara uyguladığı mobbing çeşidi olarak ortaya çıkmaktadır. Yargıtay kararlarında, çalışanın amirlerinin uzaktan, yüksek sesle bağırarak iş yapmasını söylemelerine, telefonla konuşurken konuşmasına aldırılmadan emir ve görev vermelerine, yüksek sesle bağırarak "sen bu işi beceremiyorsun" gibi sözlü saldırılara, ayrıca hakaretlere maruz kalmasını mobbing saymaktadır. Ender rastlanan bir mobbing çeşididir.<sup>8</sup>

#### **f. Yatay Mobbing**

Çalışana karşı, kendisi ile aynı hiyerarşik düzeyde bulunan diğer çalışma arkadaşları tarafından yapılan menfi davranışlar yatay mobbing olarak adlandırılabilir. Bu mobbing çeşidi, astın ya da üstün çalışana karşı yaptığı mobbinge göre daha nadir görüldüğünden dikkate alınmamaktadır. Keza, aynı düzeyde çalışan kişilerin birbirine mobbing uyguluyor olması, her ne kadar hayatın olağan akışına aykırı gibi görünüyorsa da, şirkette yer alan rekabet koşullarının ağır olması, çalışanlar arasında yatay mobbingin görülmesine sebep olabilmektedir.

---

<sup>6</sup> Onur, S. (2018). *Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 8(15), 27-43.

<sup>7</sup> Bayrı, H. (2023). *Mobbing Türleri*. Av. Hanifi Bayrı Hukuk Bürosu. <https://hanifibayri.av.tr/bm/mobbing-turleri/>

<sup>8</sup> Erdem, H. (2017). *Yargı Kararları Işığında Mobbing*. HRdergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi.

## **g. Düşey Mobbing**

İş yerindeki hiyerarşiden alınan gücü kötü kullanan üst konumda yer alanların, astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri vakalar düşey mobbing olarak tanımlanabilmektedir. En çok karşılaşılan psikolojik şiddet türü olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>9</sup>

Ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkan düşey mobbing, sıradan işyeri çatışmalarından farklı niteliklere sahip olmaktadır. İşyeri çatışmaları; görev paylaşımı, iş yükü veya performans değerlendirmeleri gibi konularla sınırlı olurken, düşey mobbing; kişiye yönelik, kasıtlı ve sistematik bir yıldırma sürecini ifade etmektedir.

## **h. Örgütsel Stres ve Adalet**

Her örgüt faaliyet alanına, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin örgüt içindeki pozisyon, deneyim ve eğilimlerine, örgüt içi çatışmalara, örgütsel yapı ve ikileme ve diğer etmenlere göre örgütsel stres kaynakları geliştirebilmektedir. Genel olarak her örgütte karşılaşılabilecek stres kaynaklarının yanında, yalnızca incelenen örgüte özgü ya da yapılan işten kaynaklanan stresli durumları da bulunmaktadır.<sup>10</sup> Birey-örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerde uyumsuzluk olması veya beklentilerin yerine getirilememesi halinde ortaya çıkan gerilim olarak da tanımlanmaktadır.<sup>11</sup>

Örgütsel adalet; işletmelerde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik bir terim olarak kullanılmaktadır. Daha belirgin bir ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içermektedir.<sup>12</sup> Yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak da tanımlanabilmektedir.<sup>13</sup> Örgütsel adaletin azlığı bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluğa dayanmakta ve genellikle örgütten ayrılma eğilimi artırmaktadır.

Adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen birey; motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve psikolojik sözleşmesini kaybederek, orada çalışmaktan gurur duymamaya

---

<sup>9</sup>Ekin, A., Civan, M. C. (2022). *Mobbing Nedir?*. Av. Ahmet Ekin. <https://www.ahmetekin.com/mobbing/>

<sup>10</sup>Akmal, J. (1992). *Turizm Sektöründe Stres Kavramı*. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. (1-2). 101-113.

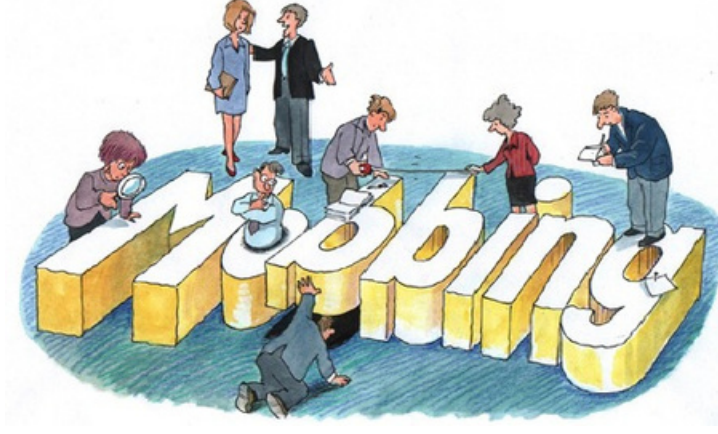
<sup>11</sup>Demirkan, S. (2024). *Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri*. Özgür Yayınları.

<https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599.c2570>

<sup>12</sup>İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010). *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 24(4). 195-216.

<sup>13</sup>İçerli, L. (2010). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 5(1). 67-92.

başlamaktadır. Örgütteki özellikle kendini geliştirme değeri yüksek olan birey davranışlarına bakıldığında, bu bireylerin sosyal statü ve itibar ile motive oldukları ve dolayısıyla hem kendisi hem grubu için diğer gruplarla statü ve itibarlarını kıyasladıkları görülmektedir.<sup>14</sup>



#### 4. KONUNUN ANLATIMI

##### a. Türkiye’de İş yaşamının Temel Sorunları ve Çalışma Kültürüne Bakış Açısı

###### i. Yönetim Anlayışları ve Hiyerarşi Kültürünün Rolü

Türkiye’de iş yaşamının temel sorunlarından biri, yönetim anlayışlarının büyük ölçüde geleneksel ve otoriter bir yapıda olmasından kaynaklanmaktadır. Türkiye’deki örgüt kültürünün hâlâ “yüksek güç mesafesi” özelliği taşıdığını ve bu durumun çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sınırladığını göstermektedir.<sup>15</sup> Güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda yöneticinin otoritesi sorgulanmamakta, çalışanlar ise yönlendirilmedikçe inisiyatif almaktan kaçınmaktadır.

Türkiye’deki hiyerarşik yönetim modeli, çalışanların kendi sorumluluk alanlarının dışına çıkma konusunda çekinceler yaşamasına neden olurken, yöneticilerin de çoğu zaman mikro-yönetim eğilimi gösterdiğini gözler önüne sermektedir. Mikro-yönetim, çalışanların

<sup>14</sup> Paşamehmetoğlu, A., Yeloğlu, O. H. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım.

<sup>15</sup> Hofstede, G. (2001). *Culture ’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.

yaratıcılığını sınırlarken, iş tatmininin düşmesine ve işten ayrılma oranlarının artmasına yol açmaktadır.<sup>16</sup> Hiyerarşi kültürü kідeme dayalı yükselme anlayışını benimsemektedir.

Türkiye’de hiyerarşik yönetim anlayışının bir başka sonucu da, örgüt içi iletişimin çoğu zaman tek yönlü işlemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiden çalışana doğru kurulan bu iletişim biçimi, geri bildirim mekanizmalarının zayıflamasına ve çalışanların kendilerini ifade etmekte zorlanmasına neden olmaktadır. Oysa çağdaş yönetim teorileri, çalışanların görüş ve önerilerinin karar alma süreçlerine dâhil edilmesinin örgütsel bağlılığı artırdığını ve verimliliği güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Türkiye’deki geleneksel yönetim anlayışı çoğu zaman “patron merkezli” bir işleyişi de beraberinde getirmektedir. Bu modelde yöneticinin kişisel tutumları, kurum kültürünü belirleyici hale getirmektedir.

## ii. Çalışanların Kuruma Bağlılığı, Sendikal Yapılanma ve Örgütsel Adalet

### Algısı

Türkiye’de çalışanların kuruma bağlılık düzeyi, işyerinde algılanan adalet, yönetim süreçlerinin şeffaflığı ve çalışma koşullarının niteliğiyle yakından ilişkisi bulunmaktadır. Kuruma bağlılık, sadece çalışanın işyerinde kalma isteğini değil, aynı zamanda kurumun değer ve amaçlarıyla özdeşleşme düzeyini de kapsayan çok yönlü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>17</sup> Ancak Türkiye’de örgütsel bağlılığın en çok zayıfladığı noktaların başında, çalışanların performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmediğine ve çabalarının karşılığını tam olarak alamadığına yönelik algılar gelmektedir.

Sendikal yapılanma ise Türkiye’de hem çalışan bağlılığını hem adalet algısını doğrudan etkileyen bir diğer önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sendikalar, çalışanların haklarını koruma ve yönetime karşı kolektif bir güç oluşturma açısından kritik bir role sahipken, Türkiye’de sendikalaşma oranlarının düşük olması bu işlevin tam olarak yerine getirilememesine yol açmaktadır.<sup>18</sup> Çalışanların önemli bir bölümü sendikaya üye olmanın

---

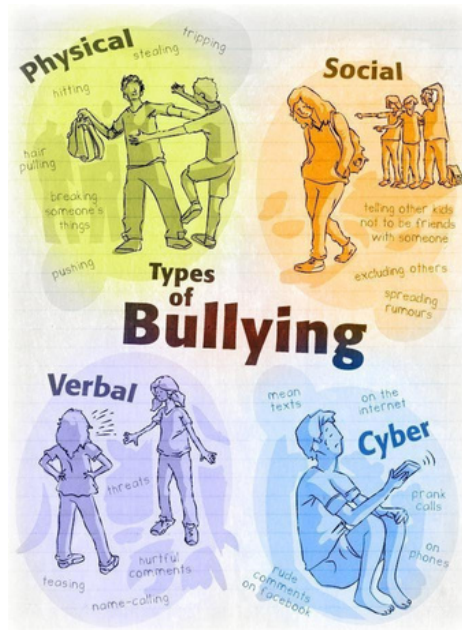
<sup>16</sup> Yıldırım, F., Demir, M. (2020). *Mikro-yönetim uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi: Türkiye örneği*. İş ve İnsan Dergisi. 7(2)ç 125-138.

<sup>17</sup> Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace theory, reserach and application*. Sage Publications.

<sup>18</sup> Aytaç, S. (2020). *Türkiye’desendikalörgütlenme ve çalışma yaşamında dönüşüm*. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Dergisi. 42. 67-84.

işveren tarafından olumsuz karşılanabileceği endişesi taşımakta; bu da örgütlenme özgürlüğünün fiilen sınırlandırıldığı bir çalışma ortamı yaratmaktadır.<sup>19</sup>

Türkiye’de örgütsel adalet algısı, kurumsal yapıların yönetim modelleri, performans değerlendirme uygulamaları ve iletişim kültürü çerçevesinde değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanların adalet algıları, işyerindeki uygulamaların kişisel beklentileriyle ve kurumsal kültürle uyumu üzerinden şekillenmekte; bu algı, kuruma yönelik tutum ve davranışlar üzerinde önemli bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>20</sup> Adalet algısının çalışanların örgüte duyduğu güven, aidiyet ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir.



## b. Çeşitli Faktörlerin Çalışma Ortamının Kalitesine ve Mobbinge Etkisine Bakış

### i.Sosyal, Kültürel ve Çevresel Faktörler

Sosyal yapılar, toplumdaki güç ilişkileri ve işyerine taşınan normlar, çalışan davranışlarını ve iş ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Toplulukçu kültürlerde işyerindeki ilişkiler sosyal bağlara dayanmakta; bu durum dayanışmayı artırırken, kimi zaman

<sup>19</sup> Koç, M., Yazıcıoğlu, İ. (2011). Örgütlerde sendikalaşma, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi. Çalışma ve Toplum Dergisi. 1. 231-252.

<sup>20</sup> Kurtulmuş, A., Karabet, C. N. (2019). Örgütsel adalet algısının çalışan bağlılığına etkisi üzerine bir inceleme. İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 21(2). 35-54.

çatışmaların kişiselleşmesine ve mobbing riskinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Kültürel faktörler, örgüt içi iletişim biçimlerini, otoriteye yaklaşımı ve çatışma çözüm stratejilerini belirlemektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşim sınırlı olmaktadır. Bu tür kültürel normlar, çalışanların olumsuz tutum ve davranışlar karşısında sessiz kalmalarına ve mobbingin görünürlüğünün azalmasına neden olabilmektedir.

Çevresel faktörler, fiziksel çalışma koşulları, iş yükü dağılımı, kurumun büyüklüğü ve iş ortamının düzeni gibi unsurları kapsamaktadır. Yetersiz fiziksel koşullar, yoğun iş yükü ve belirsiz görev tanımları, çalışanlar arasında gerilimi artırmakta ve mobbing davranışlarının ortaya çıkma olasılığını yükseltmektedir.<sup>21</sup> Sosyal, kültürel ve çevresel faktörler, çalışma ortamının kalitesi ve mobbing davranışlarının ortaya çıkışı üzerinde birbirini tamamlayan etkiler göstermektedir.

## ii. Kurumsal İklim ve Yönetici/Çalışan Faktörü

Kurumsal iklim, bir örgütte çalışanların ortak algıları, tutumları ve kurum içindeki etkileşim biçimlerinin toplamını ifade eden çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin, çalışma ortamının özellikleri (iletişim tarzı, karar alma süreçleri, ödül-ceza dengesi, yönetim<sup>22</sup> yapısı ve psikososyal ortam gibi) hakkındaki algıları, kurumsal iklimi şekillendirmektedir.<sup>23</sup>

Yönetici/çalışan faktörü, kurumsal iklimin biçimlenmesinde merkezi bir rol olarak sahneye çıkmaktadır. Yönetim tarzı (etik, demokratik, otoriter, destekleyici) ve yöneticilerin davranış biçimleri, çalışanların örgütü algılayışını doğrudan etkiler.<sup>24</sup> Kurumsal iklim ile yönetici/çalışan ilişkileri arasındaki karşılıklı etkileşim (liderlik, etik davranış, karar alma

---

<sup>21</sup> Leymann, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. European Journal of Work and Organizational Psychology. 5(2). 165-184.

<sup>22</sup> Bir kuruluş içindeki yetkiyi, sorumluluğu ve karar alma gücünü tanımlayan çerçeveyi ifade eder.

<sup>23</sup> Fırın, S. (2024). *Örgütsel iklim algısı ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki*. Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi. 5(2). 269-288.

<sup>24</sup> Petek, H., Yeşiltaş, M. D. (2024). *Liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Kamu kurumlarında bir araştırma*. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi 10(3). 460-488.

süreçleri, iletişim) örgüt içindeki psikososyal atmosferi biçimlendirmekte, bu da örgütte algılanan aidiyet, motivasyon, psikolojik sahiplenme ve genel iş memnuniyeti üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

### iii. Politik ve Ekonomik Faktörler

Politik istikrar, çalışma yaşamına ilişkin hukuki düzenlemeler, ekonomik büyüme ve işsizlik oranları gibi değişkenler; örgütlerin yönetim tarzlarını, çalışanların beklentilerini ve çalışma ortamındaki psikososyal atmosferi önemli ölçüde etkilemektedir.<sup>25</sup> Türkiye’de ekonomik dalgalanmalar, kur istikrarsızlığı ve enflasyon oranlarının yüksekliği, örgütlerde ücret politikaları ve çalışma koşulları üzerinde belirleyici olmaktadır. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde örgütler, maliyetleri düşürme amacıyla daha katı yönetim politikalarına yönelmektedir. Bu durum örgütsel stres düzeyini artırmaktadır.<sup>26</sup>

Sendikal örgütlenmenin zayıf olduğu ülkelerde çalışanların hak arama mekanizmaları sınırlı kalmakta; bu durum, örgütsel baskı ve mobbing davranışlarının görünürlüğünü azaltırken yaygınlığını artırabilmektedir. Türkiye’de sendikalaşma oranlarının düşük seyretmesi ve toplu iş sözleşmesi kapsamının sınırlı kalması, çalışanların örgütsel süreçlerde söz sahibi olmasını güçleştirmektedir.<sup>27</sup>

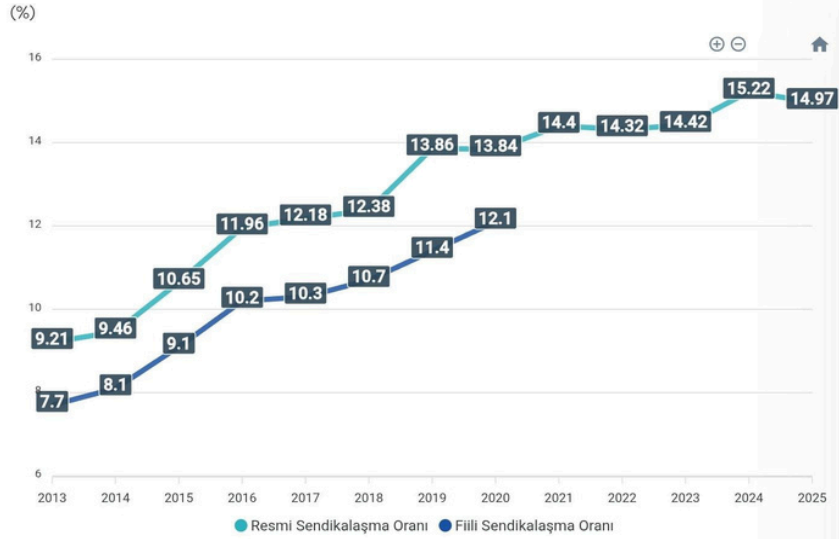
---

<sup>25</sup> Koray, M. (2005). *Çalışmayaşam ve politika*. İmge Kitabevi.

<sup>26</sup> Tuna, A. A., Yeşiltaş, M. (2014). *Ekonomik belirsizliğin çalışan tutumlarına etkisi*. İşletme Araştırmaları Dergisi. 6(1). 98-115.

<sup>27</sup> Erdut, Z. (2014). *Türkiye’de sendikalaşma ve toplu iş ilişkilerinin dönüşümü*. Çalışma ve Toplum. 3. 45-62.

## Sendikalaşma Oranları (2013-2025)



## Türkiye Sendikalaşma Oranları (2013-2025)<sup>28</sup>

Çeşitli Ülkelerde Sendikalaşma Oranları (Ücretliler İçinde Sendika Üyeleri %)

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2018
Avustralya	50,2	44,2	48,7	40,0	24,7	18,4	13,7
Belçika	41,5	42,1	54,1	53,9	49,5	28,9	26,3
Kanada	29,2	31,0	34,0	34,0	28,3	27,2	25,9
Finlandiya	31,9	51,3	69,4	72,5	75,0	70,3	60,3
Danimarka	56,9	60,3	78,6	75,3	74,2	67,2	66,5
Fransa	19,6	21,7	18,3	10,3	8,1	9,0	8,8
Almanya	34,7	32,0	34,9	31,2	24,6	18,9	16,5
Yunanistan	--	--	--	34,1	26,5	22,2	20,2
İtalya	24,7	37,0	49,6	38,8	34,8	35,5	34,4
Japonya	32,3	35,1	31,1	25,4	21,5	18,3	17,0
Meksika	--	--	--	--	16,9	13,8	--
Hollanda	40,0	36,5	34,8	24,3	22,9	19,5	16,4
Norveç	60,0	56,8	58,3	58,5	54,4	50,0	49,2
İspanya	--	--	--	12,5	16,7	18,3	13,6
İsveç	72,1	67,7	78,0	80,0	79,1	70,2	64,9
İsviçre	36,1	28,9	27,7	22,7	20,8	17,6	14,9
İngiltere	38,9	43,0	49,7	38,2	30,2	26,8	23,4
ABD	30,9	27,4	22,1	15,5	12,8	11,4	10,1

## Çeşitli Ülkelerdeki Sendikalaşma Oranları<sup>29</sup>

### c. Teknolojik Gelişmelerin Çalışma Uygulamalarına Yansıması

#### i.Siber Mobbing (Cyberbullying)

<sup>28</sup> DİSKAR Sendikalaşma Araştırması. (2020). *Covid-19 salgını günlerinde Türkiye'deki sendikalaşmanın durumu araştırması*. DİSK. & Sarışık, N., Atak, Ö., Başdoğan, E., S., Alkan, S., Avcı, G. (2025). *Ocak Ayı İşkolları Bülteni*. Çalışma Genel Müdürlüğü Çalışma İstatistikleri Daire Başkanlığı

<sup>29</sup> Teggıda-İş Sendika Akademisi. (2021). *Çeşitli Ülkelerde sendikalaşma oranları*. <https://www.tekgida.org.tr/cesitli-ulkelerde-sendikalasma-oranlari-55116/>

Dijitalleşmenin hızlanmasıyla birlikte çalışma yaşamında iletişim araçları çeşitlenmiş; e-posta, kurumsal mesajlaşma uygulamaları, çevrimiçi toplantı platformları ve sosyal medya, iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiş bulunmaktadır. Siber mobbing; bir çalışanın dijital kanallar aracılığıyla sistematik biçimde küçümsenmesi, dışlanması, tehdit edilmesi, itibarının zedelenmesi veya psikolojik baskıya maruz bırakılması şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>30</sup>

Çalışanların iş dışı zamanlarında dahi elektronik iletişim kanallarıyla ulaşılabilir olması, taciz davranışlarının kesintisiz bir şekilde devam etmesine zemin hazırlamakta; bu durum tükenmişlik, stres ve psikolojik iyi oluşun bozulması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Siber mobbing, geleneksel işyeri hiyerarşisinden bağımsız olarak yatay ilişkilerde de ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar arasındaki sosyal medya etkileşimleri, departman içi mesajlaşma grupları ve dijital işbirliği platformları, rol çatışmaları ve güç mücadelelerinin görünür hale geldiği alanlara dönüşebilmektedir. Bu nedenle siber mobbing, yalnızca yönetici kaynaklı değil; aynı zamanda çalışanlar arası ilişkiler bağlamında da ele alınması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de yapılan çalışmalar, dijital iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte siber mobbing davranışlarının özellikle kamu kurumlarında ve özel sektörde giderek arttığını göstermektedir. Kurumsal WhatsApp gruplarında alaycı mesajlar gönderilmesi, çalışanların e-posta trafiğinde dışlanması, çevrim içi toplantılarda küçümseyici tutum sergilenmesi veya sosyal medya üzerinden itibarı zedeleyici paylaşımlar yapılması, Türkiye bağlamında sıkça rapor edilen örnekler arasında yer almaktadır.<sup>31</sup>

mobbing Kanak du Demet, İğisık Kaşvımduğ (Cumhurbaşkanlığı), İridika Kurunsaktöründedığı raporlar, mobbing şikayetlerinin ciddiyetini ve artan eğilimini göstermektedir. KDK’ye göre 2013-2022 yılları arasında yapılan toplam 27.500 civarındaki şikâyet başvurusunun yaklaşık %13’ü “kötü yönetim uygulamaları” başlığı altında yer almakta ve bu başvuruların önemli bir kısmı, kamu personelinin maruz kaldığı görev yerinin değiştirilmesi, yetkilerin geri alınması ve ayrımcılık gibi mobbing eylemleriyle karşımıza çıkmaktadır.

<sup>30</sup> Privitera, C., Campbell, M. A. (2009). *Cyberbullying: The new face of workplace bullying?* CyberPsychology & Behavior. 12(4). 395-400.

<sup>31</sup> Çetin, C., Gül, H. (2021). *Dijitalleşen çalışma hayatında siber mobbing: Türkiye örneği.* İş ve İnsan Dergisi. 8(2). 189-202.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik	Sayı	Yüzde %
İdarenin asıl işveren olmasından kaynaklı olarak İş Kanunu ve iş akdi çerçevesinde idareden talep edilen haklara ilişkin konular (Taşeron işçi sorunları)	890	34,59%
Sosyal sigortalar	759	29,50%
Çalışma ve sosyal güvenliğe ilişkin diğer konular	334	12,98%
Emekli sandığı	314	12,20%
İşçi ve işveren sorunları (Sözleşmeli ve geçici personel sorunları hariç)	184	7,15%
Eski İdarede işçi statüsünde çalışanların İş Kanunundan ve iş akdinden kaynaklanan haklarına ilişkin konular	36	1,40%
Bağ-Kur	17	0,66%
Sendikal faaliyetler	10	0,39%
İş sağlığı ve güvenliği işlemleri	8	0,31%
Çalışma koşulları	7	0,27%
İş kazaları	7	0,27%
Sendikalar ve toplu iş ilişkileri	5	0,19%
Yabancıların çalışma izinleri	2	0,08%
<b>Toplam</b>	<b>2.573</b>	

## 2023 Yılı Şikayetlerin AltKonulara Göre Dağılımı <sup>32</sup>

### ii. Uzaktan Çalışma ve Performans Takipleri

Dijitalleşmenin hızlanması ve özellikle COVID-19 sonrası dönemde yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli, iş süreçlerinde köklü bir dönüşüm başlatmış bulunmaktadır. Uzaktan çalışma ortamlarında performans değerlendirmesi, geleneksel yüz yüze gözetimin yerini dijital takip sistemlerine bırakmaktadır. Bu sistemler; ekran sürelerinin kaydedilmesi, çevrimiçi olma durumlarının izlenmesi, görev teslim tarihlerinin otomatik olarak raporlanması gibi çeşitli uygulamalar içermektedir. Ancak bu denetim biçimleri, çalışanlarda “sürekli gözetim altında olma” hissi yaratarak stres düzeyini artırabilmekte ve psikolojik iyi oluşu olumsuz etkileyebilmektedir.<sup>33</sup>

Türkiye’de yapılan araştırmalar, uzaktan çalışma düzeninde performans baskısının arttığını ve çalışanların özellikle zaman yönetimi, rol belirsizliği ve kesintisiz çevrimiçi olma zorunluluğu nedeniyle tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır.<sup>34</sup> Öte yandan uzaktan çalışma, çalışanlara esneklik ve özerklik kazandırarak motivasyonu artırabilen bir yapı da sunmaktadır. Nitekim bazı araştırmalar, uygun performans kriterleri belirlendiğinde ve dijital

<sup>32</sup>KDK, (2023). 2023 Yıllık Raporu. *Türkiye Cumhuriyeti Resmi Gazete*.

<https://paylasim.ombudsman.gov.tr/dokuman/documentuploads/KDK-Ombudsman-2023-Yillik-Raporu/index.html>

<sup>33</sup>Messenger, J. C., Gschwind, L. (2016). *Threegerationsoftelework:NewICTsandthe (r)evolution from homeofficetovirtualoffice*. New Technology, Work and Employment. 31(3). 195-208.

<sup>34</sup>Yıldız, M. L., Esmeray, A. (2021). *COVID-19sürecindeuzaktançalışmaveperformans algısı*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 17(3). 650-669.

araçlar çalışanları baskılamak yerine desteklemek için kullanıldığında, uzaktan çalışmanın verimlilik üzerinde olumlu etkiler doğurabileceğini göstermektedir.<sup>35</sup>

#### d. Diğer Ülkelerde Mobbing Mücadelesi Örnekleri

##### i. Norveç / İsveç

İskandinav ülkeleri, özellikle Norveç ve İsveç, işyerinde mobbing ile mücadele konusunda dünyada en gelişmiş hukuki ve kurumsal mekanizmalara sahip ülkeler olarak gösterilmektedir. Bu ülkelerde mobbing, yalnızca bireysel bir çatışma ya da örgütsel bir sorun olarak değil; çalışan sağlığını tehdit eden ve işyerindeki psikososyal riskler kapsamında ele alınması gereken bir olgu olarak değerlendirilmektedir.<sup>36</sup>

Norveç, mobbingle mücadelede öncü ülkelerden biridir. Norveç İş Ortamı Yasası (Working Environment Act)<sup>37</sup>, işverenlere çalışanların psikososyal sağlığını koruma yükümlülüğü getirmekte ve mobbing davranışlarını açıkça yasaklamaktadır. Norveç modeli, özellikle önleyici iş sağlığı ve güvenliği politikalarını ve kurumsal risk değerlendirmelerini merkezine almaktadır. İşyerlerinde mobbing şikâyetleri bağımsız birimler tarafından incelenmekte ve işverenler, olası riskleri ortadan kaldırmak için somut önlemler almaktadır.<sup>38</sup>

İsveç, mobbingin tanımlanıp düzenlendiği ilk ülkelerden biridir. 1993 yılında yürürlüğe giren “Work Environment Ordinance” kapsamında psikolojik taciz (victimization) açıkça tanımlanmış, işverenlere mobbing davranışlarını önlemek için sistematik bir iş ortamı değerlendirmesi yapma zorunluluğu getirilmiştir. İsveç modelinin temel özellikleri arasında örgüt içi şeffaf raporlama sistemleri, çalışan destek hatları, ergonomik ve psikososyal risk analizleri ile ulusal izleme kurumlarının etkinliği yer almaktadır.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup>Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J. (2015). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. The Quarterly Journal of Economics. 130(1). 165-218.

<sup>36</sup>Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice*. CRC Press.

<sup>37</sup> N., Ç., D., K. (2025). *Çalışma Ortamı Yasası*. Arbeidstilsynet.no. Çalışma Ortamı Yasası <https://share.google/cAVjVnb5yHrofYYkF>

<sup>38</sup>Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glaso, L., Aasland, M. S., Notelaers, G., Einarsen, S. (2015). *Prevalence, antecedents, and outcomes of workplace bullying*. In S. Einarsen et al. *Bullying and harassment in the workplace*. CRC Press. 47-70.

<sup>39</sup>Hansen, A. M., Høgh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H. (2006). *Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response*. Journal of Psychosomatic Research. 60(1). 63–72.

## ii. Japonya

Japonya’da iş yaşamında mobbing, özellikle aşırı çalışma kültürü (karoshi), hiyerarşik örgüt yapıları ve itaat merkezli çalışma normları nedeniyle önemli bir sosyal sorun olarak ele alınmaktadır. Japonya’nın mobbing ile mücadelesi, kültürel olarak kolektivist çalışma<sup>40</sup> değerleri, sadakat beklentileri ve işyeri normlarına uyum baskısı nedeniyle diğer ülkelerden farklı bir seyir izlemektedir. Araştırmalar, çalışanların çoğunun mobbingi rapor etmekte isteksiz olduğunu, bunun hem iş kaybı endişesi hem topluluk içi uyumu bozma korkusundan kaynaklandığını göstermektedir.<sup>41</sup>

2019 yılında kabul edilen Power Harassment Prevention Law, işverenlere mobbingi önleme konusunda açık yükümlülükler getirmektedir. Bu düzenleme şirketlerin hem önleyici politika oluşturmasını hem mobbing iddialarını bağımsız şekilde soruşturmasını zorunlu kılmaktadır.<sup>42</sup> Kanun ayrıca, çalışanların misillemeye maruz kalmadan şikâyette bulunabilmesine yönelik güvence mekanizmaları da içermektedir.

## 5. TÜRKİYE’DE HUKUKİ ÇERÇEVE

### a. Hukuki Çerçeve

#### i. Temel Yasal Düzenlemeler ve Dayanaklar

Türkiye’de mobbingin açık bir tanımı veya özel bir “mobbing kanunu” bulunmama ile birlikte, işyerinde psikolojik taciz farklı mevzuat hükümleri ve yargı içtihatları çerçevesinde korunmaktadır. Türk hukukunda mobbing, temel olarak işçinin kişilik haklarının korunması, işverenin gözetme borcu ve ayrımcılık yasağı üzerinden değerlendirilmektedir. İlk olarak, Anayasa’nın 17. maddesi, herkesin maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkını güvence altına almaktadır. Bu hüküm işyerinde psikolojik tacize uğrayan çalışanlar için temel bir koruma normu niteliği olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>43</sup> Anayasa’nın 10. maddesinde yer

---

<sup>40</sup> Bireyler arasındaki kaynaşmanın vurgulanması ve grubun birey üzerinde önceliklendirilmesi ile karakterize edilen bir değer

<sup>41</sup> Kurosawa, M. (2021). *Workplace bullying and cultural norms in Japanese organizations*. Tokyo University Press.

<sup>42</sup> Ministry of Health, Labour and Welfare. (2020). *Power harassment prevention measures in the workplace*. MHLW Publications.

<sup>43</sup> Gülmez, M. (2020). *Türkiye’de işyerinde psikolojik taciz ve hukuki koruma mekanizmaları*. Çalışma ve Toplum Dergisi. 66(3). 1125-1152.

alan eşitlik ilkesi ise işyerinde ayrımcı uygulamaları ve ayrımcılık temelli psikolojik tacizi yasaklamaktadır.

Türk Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi, işverenin işçinin kişiliğini koruma borcunu açık şekilde düzenlemektedir. Bu madde, işverenin işyerinde sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarını sağlamakla yükümlü olduğunu, işçinin psikolojik bütünlüğünü zedeleyecek davranışlardan kaçınılması gerektiğini belirtmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu, doğrudan mobbing kavramını içermese de çeşitli hükümleri ile psikolojik tacize karşı dolaylı koruma sağlamaktadır. İş Kanunu'nun 24/II-e maddesi, işçinin “şeref ve namusa dokunacak söz ve davranışlara” maruz kalması hâlinde iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilmesine imkân tanımaktadır.<sup>44</sup> Bu durumda işçi, kıdem tazminatına hak kazanmaktadır.

Kamu çalışanları bakımından, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu disiplinsiz davranış, baskı ve psikolojik taciz niteliğindeki fiilleri disiplin hukuku kapsamında değerlendirmektedir. Özellikle 657 sayılı Kanun'un 125. maddesi, memurların birbirlerine ve amirlerine karşı saygısız ve baskıcı davranışlarını disiplin cezası gerektiren fiiller arasında saymaktadır. Türkiye'de mobbinge ilgili önemli idari düzenlemelerden biri ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2011/2 sayılı “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi”dir. Genelge, kamu ve özel sektör işyerlerinde mobbingin engellenmesine yönelik farkındalık oluşturmayı ve işverenlere önleyici politika geliştirme yükümlülüğü getirmeyi amaçlamaktadır.

## **ii. Mobbinge Maruz Kalma Durumunda Başvurulabilecek Hukuki**

### **Araçlar**

Mobbinge uğrayan çalışanlar, Türk Borçlar Kanunu'nun 417. maddesinde düzenlenen işverenin kişilik hakkını koruma borcu ve 58. maddede yer alan manevi tazminat hükümleri kapsamında işverene karşı maddi ve manevi tazminat taleplerinde bulunabilmektedir. Ayrımcılık temelli mobbing iddialarında ise İş Kanunu'nun 5. maddesi uyarınca ayrımcılık tazminatı talep edilebilmektedir. Psikolojik taciz, doğrudan cezai düzenlemeye konu edilmemiş olsa da mobbing kapsamındaki birçok eylem Türk Ceza Kanunu'nda yer alan hakaret (TCK m. 125), tehdit (TCK m. 106), kişilerin huzur ve sükûnunu bozma (TCK m.

---

<sup>44</sup>Çelik, N., Caniklioğlu, N., Canpolat, T. (2022). *İş Hukuku Dersleri*. Beta Yayınları.

123) veya iş ve çalışma hürriyetinin ihlali (TCK m. 117) suçlarını oluşturabilmektedir. Bu nedenle mağdur, fail hakkında şikâyet yoluyla ceza davası açılmasını sağlayabilmektedir.<sup>45</sup>

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu uyarınca, psikolojik taciz işyerinde çalışan sağlığını etkileyen bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple çalışanlar, İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarına veya Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na şikâyet başvurusunda bulunabilmektedir.

### **iii. Yargıtay Kararları ve Mobbinge Dair Emsal Kararlar**

#### **Yargıtay, 22.HD., 2013/293 E., 2013/30811 K., 27.12.2023 T.**

Başvuru, davacının işyerinde maruz kaldığını iddia ettiği psikolojik baskı (mobbing) nedeniyle açtığı manevi tazminat davasının reddine ilişkin yerel mahkeme kararının temyiz edilmesi üzerine değerlendirilmiştir. Olayda, davacı işçinin uzun süre boyunca işyerinde ayrımcı ve dışlayıcı tutumlara maruz kaldığı, görev yeri değişiklikleri, kırıncı ve küçük düşürücü ifadeler, aşırı iş yükü gibi uygulamalarla psikolojik baskı altında bırakıldığı ileri sürülmüştür. Yerel mahkeme, mobbingin varlığını gösteren yeterli ve kesin deliller bulunmadığı gerekçesiyle davanın reddine karar vermiştir.

Yargıtay, dosya kapsamındaki tanık anlatımları, çalışma koşulları, iddiaların bütünlüğü ve işveren davranışlarının sürekliliğini gözeterek davacının mobbinge maruz kaldığı yönündeki olguların bir bütün halinde değerlendirildiğinde hukuken yeterli nitelikte olduğunu belirtmiştir. Mobbing iddiasının ispatında kesin delil aranmayacağı, işçinin ortaya koyduğu olguların işverence çürütülememesi hâlinde mobbingin kabul edilebileceği vurgulanmıştır. Yerel mahkeme kararında hukuka uygunluk görülmemiş; davacının manevi tazminat talebinin reddi yönündeki hüküm isabetsiz bulunarak kararın bozulmasına oybirliğiyle karar verilmiştir.

#### **Yargıtay, 7. HD., 2016/31457 E., 2016/21707 K., 20.12.2016 T.**

---

<sup>45</sup>Demircioğlu, H. (2017). *İşyerindepsikolojik taciz ve ceza hukuku açısından değerlendirme*. Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 21(2). 455-478.

Başvuru, davacının iş sözleşmesinin davalı işveren tarafından haksız nedenle feshedildiği iddiasıyla kıdem ve ihbar tazminatı ile diğer işçilik alacaklarının talep edildiği davanın reddine ilişkin kararın temyiz edilmesi üzerine değerlendirilmiştir. Olayda, davacının işyerinde performans düşüklüğü ve devamsızlık iddiaları gerekçe gösterilerek iş sözleşmesinin feshedildiği, davacının ise bu iddiaları kabul etmeyerek feshin geçersiz ve haksız olduğunu ileri sürdüğü, bu nedenle tazminat talebinde bulunduğu anlaşılmaktadır. Yerel mahkeme, davacının devamsızlık yaptığı ve iş görme edimini yerine getirmediği kanaatinevararak davanın reddine karar vermiştir.

Yargıtay, yapılan incelemede işverenin devamsızlık iddiasını somut, kesin ve inandırıcıdelillerle ispatlaması gerektiğini, devamsızlığın haklı nedenle feshe dayanak olabilmesi için tutanaklar, ihtarlar ve belgelerle ortaya konması gerektiğini belirtmiştir. Dosya kapsamındaki delillerin devamsızlık olgusunu ispatlamaya yeterli olmadığı, fesih için ileri sürülen nedenlerin haklı fesih şartlarını karşılamadığı değerlendirilmiştir. Bu nedenle yerel mahkeme kararının hatalı olduğu ifade edilerek hükmün bozulmasına oy birliğiyle karar verilmiştir.

## **b. Uygulamalar**

Türkiye’de mobbing ve işyerinde psikolojik tacizle mücadelede, yalnızca mevzuat ve yargı kararları değil, idari uygulamalar da önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda ALO 170 İşçi İhbar Hattı, işçi haklarının korunması ve işyerinde tacizle ilgili şikâyetlerin bildirilmesi için merkezi bir başvuru noktası olarak öne çıkmaktadır. ALO 170, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından kurulmuş bir çağrı merkezidir. İşçiler, işyerinde mobbing, ücret ödememe, fazla mesai ihlalleri, iş sağlığı ve güvenliği ihlalleri gibi konuları anonim veya açık olarak bildirilmektedir. Çağrı hattı, çalışanların doğrudan şikâyetlerini iletebilecekleri hızlı ve erişilebilir bir mekanizma sunmaktadır. Psikolojik taciz ve mobbing şikâyetlerinde ALO 170 hattı, öncelikle bilgilendirme ve yönlendirme işlevi görmektedir. Bakanlık, gelen şikâyetleri değerlendirerek gerekirse işyeri denetimleri, yazılı uyarılar veya idari yaptırımlar uygulatabilmektedir.

## **6. ULUSLARARASI HUKUKİ ÇERÇEVE**

## a. Uluslararası Antlaşmalar ve Düzenlemeler

### i. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve UNESCO

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyerinde zorbalık ve psikolojik tacizi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışan sağlığının korunması ve işyerinde insan haklarının sağlanması bağlamında ele almaktadır. ILO, mobbing kavramını doğrudan düzenleyen özel bir sözleşmeye sahip olmasa da, ILO Sözleşme 155. maddede İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamı ile işverenlerin çalışanların fiziksel ve psikososyal sağlığını koruma yükümlülüğünü vurgulamaktadır. Ayrıca ILO, rekomandasyonlar<sup>46</sup> ve rehber belgeler aracılığıyla işyerinde psikolojik tacizi önleyici stratejiler geliştirilmesini teşvik etmektedir.<sup>47</sup>

UNESCO, İşyerinde İnsan Hakları ve Ayrımcılık Olmayan Çalışma İlkeleri çerçevesinde, çalışanların onur ve saygınlıklarının korunmasını uluslararası düzeyde güvence altına almaktadır. Kuruluş, ayrıca ülkelerin işyerinde taciz ve mobbinge karşı politika geliştirmelerini destekleyen raporlar ve kılavuzlar yayımlamaktadır. Uluslararası düzeydeki bu düzenlemeler, ulusal mevzuatların geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Türkiye gibi ülkeler, ILO ve UNESCO standartlarını dikkate alarak, işyerinde psikolojik tacizle mücadelede hukuki boşlukların kapatılmasına, önleyici politikaların oluşturulmasına ve çalışan haklarının güçlendirilmesine yönelik adımlar atmaktadır.<sup>48</sup>

### ii. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi (İHEB)

Tüm insanların onur, eşitlik ve özgürlük haklarını güvence altına alırken, iş yaşamında da kişilik haklarının korunması ve ayrımcılığın önlenmesi ilkelerini vurgulamaktadır. Madde 23, herkesin iş seçme hakkına, adil ve elverişli çalışma koşullarına, ve ayrıcalık veya baskı olmaksızın çalışma hakkına sahip olduğunu belirtmektedir. Bu hüküm, mobbingin işyerinde çalışanların haklarına doğrudan saldırı niteliğinde olduğu değerlendirilmesini desteklemektedir.

---

<sup>46</sup> Tavsiye

Nielsen, M. B., Einarsen, S., Matthiesen, S. B. (2016). *Workplace bullying and harassment: A review of international perspectives and approaches*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 42(2). 74-82.

<sup>48</sup>Gülmez, M. (2020). *Türkiye’de işyerinde psikolojik taciz ve hukuki koruma mekanizmaları*. Çalışma ve Toplum Dergisi. 66(3). 1125-1252.

Madde 1 ve 2, her insanın doğuştan eşit onur ve haklara sahip olduğunu; ırk, renk, cinsiyet, dil veya diğer statüler nedeniyle ayrımcılığa uğramayacağını vurgulamaktadır. İşyerinde psikolojik taciz ve mobbing, çoğu zaman bu hakların ihlali olarak ortaya çıktığı için, İHEB'in evrensel ilkeleri bu tür durumların uluslararası hukuk açısından da hak ihlali olarak değerlendirilmesine temel oluşturmaktadır.<sup>49</sup>

### iii. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (AİHS)

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (AİHS), bireylerin temel hak ve özgürlüklerini güvence altına alan uluslararası bir sözleşme olarak, işyerinde psikolojik taciz ve mobbing ile mücadelede de önemli bir normatif çerçeve sunmaktadır.<sup>50</sup> 3. madde de “işkence ve insanlık dışı veya aşağılayıcı muamele yasağı” işyerinde sürekli psikolojik baskıya maruz kalan çalışanların durumuna doğrudan uygulanabilecek bir norm olarak değerlendirilmektedir. 8. maddede de “özel hayat ve aile hayatına saygı hakkı” çalışanın işyerinde psikolojik taciz nedeniyle özel hayatının etkilenmesini veya kişilik haklarının ihlalinin engellemeyi amaçlamaktadır. İşverenlerin gözetim ve denetim faaliyetleri ile çalışanlara yönelik haksız baskı ve taciz, bu madde kapsamında değerlendirilmektedir.

AİHS'in 14. maddesi “ayrımcılık yasağı” işyerinde mobbingin ayrımcılık boyutunu ele almak açısından önemli bir norm olarak karşımıza çıkmaktadır. Taciz eylemleri, cinsiyet, yaş, etnik köken veya diğer statülere dayalı ayrımcılığı içeriyorsa, AİHS'in bu hükmü çerçevesinde uluslararası düzeyde ihlal teşkil etmektedir.<sup>51</sup>

## 7. KONUYA DAİR ELEŞTİRİLER VE TARAFLAR

### a. Türkiye’de İş Yaşamı Kalitesinin ve Adil Çalışma Ortamı Ortamı Sunmanın Yetersizliği

Türkiye’de iş yaşamı, son yıllarda çeşitli iyileştirmelere rağmen hâlâ çalışan odaklı ve adil bir ortam sağlama konusunda yetersizlikler barındırmaktadır. Bu durum, hem özel

<sup>49</sup> UNESCO. (2017). *Humanrightsandnon-discrimination at work: Guidelinesformemberstates*. Paris: UNESCO.

<sup>50</sup> Ergüder, T. (2019). *AvrupaİnsanHaklarıSözleşmesi ve İşçi Hakları*. İstanbul: Beta Yayınları.

<sup>51</sup> Cengiz, E. (2020). *AvrupaİnsanHaklarıSözleşmesi Çerçevesinde İşyerindePsikolojikTaciz*. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 67(2). 345-370.

sektörde hem kamu kurumlarında gözlemlenmektedir. Çalışanların iş tatmini, iş yükü dengesi ve psikolojik sağlık gibi göstergeleri dikkate alındığında, Türkiye’de iş yaşamı kalitesinin dünya standartlarının gerisinde olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların adalet algısı, işyerinde deneyimledikleri uygulamalar ve geri bildirim süreçleriyle şekillenmektedir. Çoğu zaman çalışanlar, terfi veya görev dağılımının nasıl belirlendiğini sorgulayabilmekte ve işyerinde şeffaf bir iletişim eksikliği olduğunda motivasyonlarını kaybedebilmektedir. İş yoğunluğu ve uzun çalışma saatleri de iş-yaşam dengesini zorlaştırarak, hem ruhsal hem de fiziksel olarak hissedilen yükü artırmaktadır. Psikolojik taciz ve mobbing gibi davranışlar ise, bireysel çalışanın yanında tüm iş ortamının verimliliği ve huzuru üzerinde etkili olabilmektedir.

## **b. Kurumsal Yapıların Çalışanlara Kariyer Temeli Oluşturmada Yetersiz Kalması**

Türkiye’de kurumsal yapılar, çalışanların kariyer gelişimi ve mesleki ilerleme fırsatları konusunda yeterli bir altyapı sunmakta genellikle sınırlı kalmaktadır. Yapılan araştırmalar, Türkiye’de çalışanların büyük bir kısmının işyerinde kariyer planlaması ve terfi süreçlerinin belirsiz olduğunu düşündüğünü göstermektedir. Akademik araştırmalar da benzer gerçeği ortaya koymaktadır. Örneğin, kariyer memnuniyeti ölçeklerinin Türkiye uyarlaması üzerine yapılan bir çalışmada; çalışanların kariyer tatminini etkileyen en önemli değişkenlerden birinin, örgütsel yapı ve yönetim faktörleri olduğu vurgulanmaktadır. Bu, sadece bireysel yetenek ya da çalışma performansından ziyade kurumun sunduğu yapı, fırsat ve destek mekanizmalarının kariyeri şekillendirmede kritik olduğunu göstermektedir.<sup>52</sup>

Sağlık gibi özel sektör ve kamu sektörünün kesiştiği alanlarda yapılan araştırmalar da benzer sorunlara işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, genç çalışanların beklentileri üzerine Türkiye’de yapılan anketler, geleneksel “yaşam boyu aynı işyerinde kalma” anlayışının değiştiğini; kariyer gelişimi, kişisel gelişim, yan haklar, esneklik gibi unsurların artık daha öncelikli hale geldiğini göstermektedir.

---

<sup>52</sup> Kızrak, M., Kibaroglu, G. G. (2025). *Kariyer Tatmini: Ölçek Uyarlama Çalışması*. Uluslararası Sosyal Sıyasal ve Mali Araştırmalar Dergisi.

### c. Çalışanların Psikolojik Gelişimine Katkıda ve Örgütsel Adalet Olgusunda Eksiklik

Çalışma yaşamında çalışanların psikolojik gelişimi, yalnızca bireysel refah açısından değil, örgütlerin sürdürülebilir performansı açısından da kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Literatürde özellikle son yıllarda, örgütlerin çalışanlarına sunduğu destek mekanizmalarının psikolojik iyi oluş, motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır.<sup>53</sup> Bu bağlamda, örgütlerin gelişim odaklı insan kaynakları yaklaşımı benimsememesi veya çalışanların kendi potansiyelini ortaya koyabileceği ortamları yeterince sağlayamaması, iş yaşamı kalitesi açısından önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır.

Psikolojik gelişim olanaklarının sınırlı olduğu kurumlarda çalışanların “kendini gerçekleştirme”, “işte anlam bulma” ve “kişisel yetkinliklerini artırma” ihtiyaçları çoğu zaman arka planda kalmakta; bu da çalışanların işten aldığı tatmini azaltabilmektedir. Bu çerçevenin önemli bir tamamlayıcısı ise örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet, çalışanların terfi, ödüllendirme, performans değerlendirme ve görev dağılımı gibi süreçleri ne derece adil algıladıklarını kapsamaktadır. Adalet algısının zayıf olduğu kurumlarda çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinde düşüş, güven algısında zayıflama ve örgüt ile özdeşleşme düzeylerinde gerileme gözlemlenebilmektedir.<sup>54</sup>

Türkiye’de yapılan bazı araştırmalar, örgütsel adalet algısının düşük olduğu çalışma ortamlarında çalışanların kaygı, tükenmişlik ve işe yabancılaşma gibi psikolojik olumsuzluklar yaşayabildiğini; buna karşın adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanın psikolojik dayanıklılığının ve iş tatmininin belirgin biçimde arttığını göstermektedir.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). *Örgütseladaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir araştırma*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 64(4). 123–149.

<sup>54</sup> Erdoğan, B. (2002). *Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals*. Human Resource Management Review. 12(4). 555–578.

<sup>55</sup> Polat, S., & Ceep, S. (2008). *Örgütseladalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 37(2). 125–141.

#### **d. Modern Yönetim Yaklaşımlarından ve Yasal Uygulamadan Uzaklığın**

##### **Etkisi**

Modern yönetim yaklaşımları, çalışanların katılımcı süreçlerde yer aldığı, karar alma mekanizmalarının şeffaflaştığı ve örgütsel ilişkilerin daha esnek bir yapıya kavuştuğu bir yönetim modeli öngörmektedir. Özellikle son otuz yılda literatürde öne çıkan dönüşümcü liderlik, katılımcı yönetim, yetkilendirme (empowerment) ve çevik yönetim gibi yaklaşımlar, çalışanların hem örgütsel verimliliğini hem de psikolojik iyi oluşunu artırmayı hedefleyen uygulamalar olarak değerlendirilmektedir.<sup>56</sup> Ancak Türkiye’de iş yaşamı üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerin önemli bir bölümünde hâlâ geleneksel, merkeziyetçi ve kontrol odaklı yönetim tarzlarının sürdüğünü göstermektedir. Bu durum, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sınırlamakta ve örgüt içi iletişimi çoğu zaman tek yönlü bir yapıya dönüştürmektedir.<sup>57</sup>

Yasal uygulama bağlamında da benzer bir kopukluk gözlemlenmektedir. Türkiye’de çalışma yaşamına ilişkin kanunlar, özellikle 4857 sayılı İş Kanunu, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Anayasa’nın çalışma hakkına ilişkin hükümleri gibi düzenlemelerle çerçevesi belirlenmiş olsa da, bu düzenlemelerin uygulamada istenen düzeyde karşılık bulmadığı çeşitli raporlarda vurgulanmaktadır. Uygulamadaki bu boşluk, modern yönetim yaklaşımlarının gerektirdiği koruyucu ve destekleyici mekanizmaların işletilmesini zorlaştırabilmektedir. Modern yönetim yaklaşımından uzaklık, yalnızca çalışan memnuniyeti açısından değil, işyerinde mobbing, ayrımcılık veya adaletsizlik gibi olumsuz davranışların önlenmesi bakımından da önemli görülmektedir.

#### **8. SONUÇ**

Türkiye’de iş yaşamının genel görünümü, çalışanların hem profesyonel gelişimini hem de psikososyal iyilik hâlini destekleme konusunda yapısal eksiklikler barındırdığını göstermektedir. Kurumsal yapıların önemli bir kısmında modern yönetim anlayışının uygulanamaması, insan odaklı yaklaşımın kurumsal kültüre yerleşmemesi ve çalışanların

---

<sup>56</sup> Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

<sup>57</sup> Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252–260.

örgütsel adalet algılarının zayıf olması, iş yaşamı kalitesi üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Gerek akademik literatür gerek saha deneyimleri, iş yerlerinde yalnızca performans çıktılarına odaklanmanın sürdürülebilir olmadığını; çalışanların ihtiyaçlarının, motivasyon dinamiklerinin ve psikolojik sermayelerinin dikkate alınmadığı örgütlerde verimlilik, bağlılık ve kurumsal itibarın kaçınılmaz biçimde zarar gördüğünü ortaya koymaktadır.

Bir diğer önemli konu, modern yönetim yaklaşımlarının iş yerlerine entegrasyonu, çalışanların hem kurumsal hem bireysel gelişim süreçlerine olumlu katkı sunabilecek potansiyele sahip olması olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir fonksiyon olarak ele alınması, çalışan geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi, performans değerlendirme sistemlerinin objektif kriterlere bağlanması ve katılımcı yönetim modellerinin yaygınlaştırılması, Türkiye’de iş yaşamını daha nitelikli ve sürdürülebilir hâle getirecek başlıca adımlar arasında yer almaktadır.

Çalışanların psikolojik iyilik hâline duyarlı, adalet ilkesini kurumsal kültürün merkezine yerleştiren, kariyer gelişimini destekleyen ve onlara çağdaş yönetim anlayışlarının operasyonel süreçlere dâhil eden bir çalışma yaşamı inşa edilmediği sürece, iş yerlerinde karşılaşılan sorunlar bireysel düzeyde tükenmişlik, kurumsal düzeyde verimlilik kaybı ve toplumsal düzeyde iş gücü niteliğinin zayıflaması şeklinde devam etmesi beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

1. Akmel, J. (1992). Turizm Sektöründe Stres Kavramı. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. (1-2). 101-113.
2. Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252–260.
3. Aytaç, S. (2020). Türkiye’de sendikal örgütlenme ve çalışma yaşamında dönüşüm. *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Dergisi*. 42. 67-84.
4. Bakanlığı, Ç. V. S. G., Müdürlüğü, Ç. G. ve Başkanlığı, İ. P. D. (2017). İşyerinde psikolojik taciz(mobbing) bilgilendirme rehberi. *Çsgb*.

5. Bayrı, H. (2023). Mobbing Türleri. Av. Hanifi Bayrı Hukuk Bürosu.  
<https://hanifibayri.av.tr/bm/mobbing-turleri/>
6. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*. 130(1). 165-218.
7. Buharalı, F. (2017). *İş Yerinde Psikolojik Taciz, Mobbing*. Antalya Psikiyatri.  
<https://www.antalyapsikiyatrist.com/makaleler/is-yerinde-psikolojik-taciz-mobbing>
8. Cengiz, E. (2020). Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 67(2). 345-370.
9. Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 64(4). 123–149.
10. Çelik, N., Caniklioğlu, N., Canpolat, T. (2022). *İş Hukuku Dersleri*. Beta Yayınları.
11. Çetin, C., Gül, H. (2021). Dijitalleşen çalışma hayatında siber mobbing: Türkiye örneği. *İş ve İnsan Dergisi*. 8(2). 189-202.
12. Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. Sistem Yayıncılık.
13. Demircioğlu, H. (2017). İşyerinde psikolojik taciz ve ceza hukuku açısından değerlendirme. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 21(2). 455-478.
14. Demirkan, S. (2024). Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri. *Özgür Yayınları*.  
<https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599.c2570>
15. Derneği, T. P. (2025). *Yıldırma (mobbing)*. Türkiye Psikiyatri Derneği.  
<https://psikiyatri.org.tr/halka-yonelik/15/yildirma-mobbing>
16. DİSKAR Sendikalaşma Araştırması. (2020). *Covid-19 salgını günlerinde türkiye'deki sendikalaşmanın durumu araştırması*. DİSK. & Sarışık, N., Atak, Ö., Başdoğan, E., S., Alkan, S., Avcı, G. (2025). *Ocak Ayı İşkolları Bülteni*. Çalışma Genel Müdürlüğü Çalışma İstatistikleri Daire Başkanlığı
17. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice*. CRC Press.
18. Ekin, A., Civan, M. C. (2022). *Mobbing Nedir?*. Av. Ahmet Ekin.  
<https://www.ahmetekin.com/mobbing/>
19. Erdem, H. (2017). Yargı Kararları Işığında Mobbing. *HRdergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*.
20. Erdoğan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*. 12(4). 555–578

21. Erdut, Z. (2014). Türkiye’de sendikalaşma ve toplu iş ilişkilerinin dönüşümü. Çalışma ve Toplum. 3. 45-62.
22. Ergüder, T. (2019). Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve İşçi Hakları. İstanbul: Beta Yayınları.
23. Fırın, S. (2024). Örgütsel iklim algısı ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki. Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi. 5(2). 269-288.
24. Gülmez, M. (2020). Türkiye’de işyerinde psikolojik taciz ve hukuki koruma mekanizmaları. Çalışma ve Toplum Dergisi. 66(3). 1125-1152
25. Hansen, A. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. Journal of Psychosomatic Research. 60(1). 63–72.
26. Hofstede, G. (2001). Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage Publications.
27. İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 5(1). 67-92.
28. İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 24(4). 195-216.
29. KDK, (2023). 2023 Yıllık Raporu. Türkiye Cumhuriyeti Resmi Gazete. <https://paylasim.ombudsman.gov.tr/dokuman/documentuploads/KDK-Ombudsman-2023-Yillik-Raporu/index.html>
30. Kızrak, M., Kibaroğlu, G. G. (2025). Kariyer Tatmini: Ölçek Uyarlama Çalışması. Uluslararası Sosyal SİYasal ve Mali Araştırmalar Dergisi.
31. Koç, M., Yazıcıoğlu, İ. (2011). Örgütlerde sendikalaşma, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi. Çalışma ve Toplum Dergisi. 1. 231-252.
32. Koray, M. (2005). Çalışma yaşam ve politika. İmge Kitabevi.
33. Kurosawa, M. (2021). Workplace bullying and cultural norms in Japanese organizations. Tokyo University Press.
34. Kurtulmuş, A., Karabet, C. N. (2019). Örgütsel adalet algısının çalışan bağlılığına etkisi üzerine bir inceleme. İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 21(2). 35-54.
35. Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184.

36. Messenger, J. C., Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*. 31(3). 195-208.
37. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace theory, research and application*. Sage Publications.
38. Ministry of Health, Labour and Welfare. (2020). *Power harassment prevention measures in the workplace*. MHLW Publications.
39. N., Ç., D., K. (2025). *Çalışma Ortamı Yasası*. Arbedstilsynet.no. Çalışma Ortamı Yasası <https://share.google/cAVjVnb5yHrofYYkF>
40. Nielsen, M. B., Einarsen, S., Matthiesen, S. B. (2016). Workplace bullying and harassment: A review of international perspectives and approaches. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 42(2). 74-82.
41. Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glaso, L., Aasland, M. S., Notelaers, G., Einarsen, S. (2015). Prevalence, antecedents, and outcomes of workplace bullying. In S. Einarsen et al. *Bullying and harassment in the workplace*. CRC Press. 47-70.
42. Onur, S. (2018). Psikolojik Taciz (Mobbing). *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 8(15), 27-43.
43. Paşamehmetoğlu, A., Yeloğlu, O. H. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
44. Petek, H., Yeşiltaş, M. D. (2024). Liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Kamu kurumlarında bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* 10(3). 460-488.
45. Polat, S., & Ceep, S. (2008). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37(2). 125–141.
46. Privitera, C., Campbell, M. A. (2009). Cyberbullying: The new face of workplace bullying? *CyberPsychology & Behavior*. 12(4). 395-400.
47. Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
48. Tekgıda-İş Sendika Akademisi. (2021). *Çeşitli Ülkelerde sendikalaşma oranları*. <https://www.tekgida.org.tr/cesitli-ulkelerde-sendikalasma-oranlari-55116/>
49. Tınaz, P. (2008). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). Beta Yayıncılık.
50. Tuna, A. A., Yeşiltaş, M. (2014). Ekonomik belirsizliğin çalışan tutumlarına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1). 98-115.
51. UNESCO. (2017). *Human rights and non-discrimination at work: Guidelines for member states*. Paris: UNESCO.

52. Yıldırım, F., Demir, M. (2020). Mikro-yönetim uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi: Türkiye örneği. İş ve İnsan Dergisi. 7(2)ç 125-138.

53. Yıldız, M. L., Esmeray, A. (2021). COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma ve performans algısı. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 17(3). 650-669.