



MOBBİNG İLE MÜCADELE DERNEĞİ

TÜRKİYE MOBBİNG GÖRÜNÜM RAPORU 2026

*2023-2025 Verileri, Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması,
Uluslararası İstatistikler, İyi Uygulamalar ve Türkiye Mobbing Haritası*

Raporun Kurumsal Hedefi

ÇSGB, TBMM, sendikalar, üniversiteler, barolar, işveren örgütleri ve medya için düzenli, kaynaklı ve uygulanabilir bir referans belge oluşturmak.

Hazırlayan: Mobbing ile Mücadele Derneği
Genel Başkan: İlhan İŞMAN
Haziran 2026 | Ankara

Rapor Künyesi ve Kullanım Notu

Alan	Bilgi
Rapor adı	Türkiye Mobbing Görünüm Raporu 2026
Kurumsal sahiplik	Mobbing ile Mücadele Derneği (MMD)
Genel yayın sorumluluğu	İlhan İŞMAN - Genel Başkan
Veri dönemi	MMD başvuruları: 2021-2025; MMD anketi: 22.09.2025-20.01.2026; ALO 170: 2025
Hedef kitle	ÇSGB, TBMM, kamu idareleri, sendikalar, üniversiteler, barolar, işverenler ve medya
Temel ilkeler	İnsan onuru, çalışma barışı, hukukun üstünlüğü, liyakat, KVKK, bilimsel ihtiyat ve çözüm odaklılık

Bilimsel İhtiyat

Rapor farklı veri kaynaklarını birlikte değerlendirir. MMD başvuruları ve çevrim içi farkındalık anketi, olasılıklı ve Türkiye nüfusunu temsil eden örneklem değildir. ALO 170 verileri başvuru verisidir. Bu nedenle oranlar 'ulusal prevalans' olarak değil, risk, farkındalık ve başvuru davranışı göstergeleri olarak yorumlanmalıdır.

İçindekiler

- Önsöz - İlhan İŞMAN
- Yönetici Özeti
- 1. Amaç, Kapsam ve Metodoloji
- 2. Kavramsal Çerçeve
- 3. Türkiye'de Mevzuat ve Kurumsal Yapı
- 4. 2023-2025 Türkiye Görünümü
- 5. MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması
- 6. Türkiye Mobbing Haritası
- 7. Sektörel Risk Alanları
- 8. Sağlık, Psikososyal Risk ve Kurumsal Maliyet
- 9. Yargı ve Başvuru Mekanizmaları
- 10. Uluslararası İstatistikler ve İyi Uygulamalar
- 11. ILO C190 ve ISO 45003 Uyum Analizi
- 12. Dijitalleşme, Uzaktan Çalışma ve Siber Mobbing
- 13. Hassas Gruplar ve Kesişen Riskler
- 14. SWOT Analizi
- 15. Politika Önerileri
- 16. Ulusal Eylem Planı 2026-2030
- 17. İzleme ve Performans Göstergeleri
- Sonuç
- Dipnotlar
- Kaynakça
- Ekler

Önsöz

Çalışma hayatı İnsan onurunun, adalet duygusunun, liyakatin, kurumsal kültürün ve toplumsal barışın her gün yeniden sınındığı alandır.

Mobbing; çalışmanı yalnızlaştıran, itibarsızlaştıran, görevini yapamaz hale getiren ve çoğu zaman sessizliğe mahkûm eden ağır bir psikososyal risktir. Sonuçları yalnızca mağdurla sınırlı kalmaz. Aileyi, iş arkadaşlarını, kurumun verimliliğini, kamu hizmetinin niteliğini ve ülke ekonomisini etkiler.

Mobbing ile Mücadele Derneği olarak temel iddiamız şudur: Mobbing kader değildir. Önlenabilir, ölçülebilir ve kurumsal politikalarla yönetilebilir bir çalışma hayatı riskidir. Bunun için tepki veren değil, erken uyarı üreten; yalnızca şikâyeti dinleyen değil, güvenli başvuru ve çözüm mekanizması kuran bir anlayışa ihtiyaç vardır.

Bu rapor; 2023 ve 2025 MMD raporlarını, 2021-2025 dönemindeki dernek başvuru verilerini, 1.793 katılımcılı Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırmasını, ALO 170 verilerini, akademik araştırmaları ve uluslararası kaynakları ortak bir çerçevede değerlendirmektedir. Türkiye Mobbing Haritası ise başvuruların coğrafi yoğunluğunu görünür kılmak için hazırlanmıştır.

Amacımız kurumları suçlamak değil; kurumların çözüm üretme kapasitesini güçlendirmektir. ÇSGB, TBMM, kamu idareleri, sendikalar, üniversiteler, barolar ve işveren örgütleriyle ortak akıl içinde, onurlu ve güvenli çalışma hayatını inşa etmek istiyoruz.

2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi önemli bir adımdır. Ancak genelgenin etkili olabilmesi için ölçülebilir hedefler, düzenli izleme, şeffaf veri, eğitim, psikososyal risk değerlendirmesi ve hesap verebilirlik gereklidir. Türkiye'nin ILO C190'ı onaylaması ve ISO 45003 yaklaşımını çalışma hayatı sistemine entegre etmesi de stratejik önemdedir.

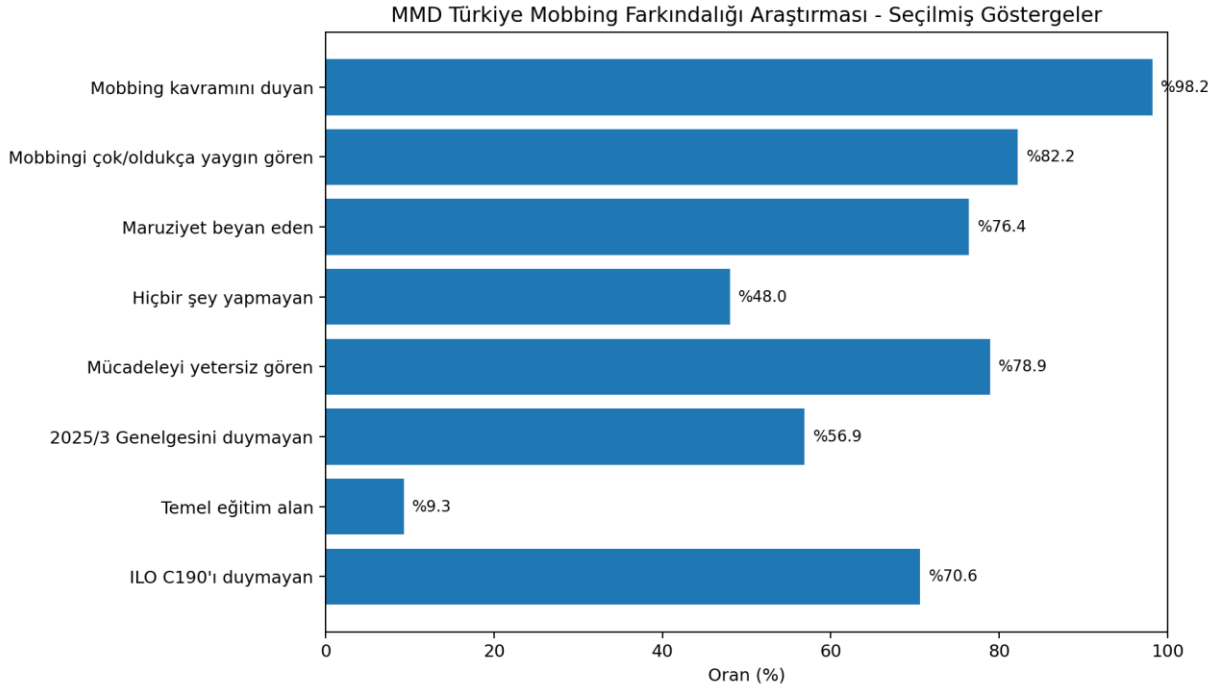
Bu raporun, sessiz kalan mağdurların sesi; kurumlar için önleyici bir yol haritası; karar vericiler için güvenilir bir politika kaynağı olmasını diliyorum.

İlhan İŞMAN
Mobbing ile Mücadele Derneği Genel Başkanı

Yönetici Özeti

Türkiye'de mobbing olgusuna ilişkin veriler farklı kurumlarda parçalı biçimde bulunmaktadır. MMD'nin saha verileri, ALO 170 başvuruları ve bilimsel çalışmalar birlikte okunduğunda; farkındalığın yükseldiği, ancak güvenli bildirim, bağımsız inceleme, psikososyal risk yönetimi ve mağdur desteği bakımından kurumsal kapasite açığının sürdüğü görülmektedir.

Ana Bulgu	Gösterge	Yorum
Farkındalık yüksek	MMD anketinde kavramı duyanlar %98,2	Kavramsal bilinirlik, uygulama bilgisine dönüşmemektedir.
Yaygınlık algısı kritik	Çok/oldukça yaygın görenler %82,2	Çalışanların kurum kültürüne güveni zedelenmektedir.
Öz-beyan maruziyeti yüksek	Yanıtlayanlarda %76,4	Seçili ve kamu ağırlıklı örneklem; ulusal prevalans değildir.
Sessizlik sürüyor	Maruziyet sonrası hiçbir şey yapmayanlar %48	Misilleme korkusu, sonuç alamama ve başvuru belirsizliği öne çıkmaktadır.
Eğitim açığı	Temel eğitim alanlar %9,3	Genelge uygulamasında yaygın ve standart eğitim ihtiyacı vardır.
Başvuru artışı	ALO 170'te 2025 yılında 27.026 mobbing kaynaklı başvuru	Farkındalık ve genelge sonrası başvuru görünürlüğü artmıştır.
MMD saha yükü	2021-2025 döneminde 147.321 çağrı	Başvuruların %81'i özel sektör, %19'u kamu kaynaklıdır.
Coğrafi yoğunluk	İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya ve Bursa önde	Nüfus, istihdam ve erişim etkisi nedeniyle prevalans olarak yorumlanmamalıdır.



Şekil 1. MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırmasının seçilmiş göstergeleri.

2026 İçin Stratejik Sonuç

Türkiye'nin önceliği, mobbing iddiasını yalnızca disiplin veya bireysel uyuşmazlık olarak ele almak yerine; iş sağlığı ve güvenliği, psikososyal risk, insan hakları, kurumsal yönetim ve sosyal diyalog başlıklarını birleştiren ulusal bir önleme sistemi kurmaktır.

1. Amaç, Kapsam ve Metodoloji

1.1. Amaç

Raporun amacı; Türkiye'de mobbingin görünümünü veri temelli biçimde ortaya koymak, veri boşluklarını belirlemek, uluslararası iyi uygulamalarla karşılaştırmak ve karar vericilere uygulanabilir politika önerileri sunmaktır.

1.2. Veri Kaynakları

- MMD 2023 Mobbing ile Mücadele Raporu ve 2021-2023 başvuru değerlendirmeleri.
- MMD 2025 Yılı Raporu ve 19.03.2021-28.02.2025 dönemindeki 147.321 çağrı verisi.
- MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması (n=1.793).
- ÇSGB 2025 İdare Faaliyet Raporundaki ALO 170 mobbing başvuru göstergeleri.
- 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ve ilgili ulusal mevzuat.
- ILO, ISO, EU-OSHA, Eurofound ve uluslararası akademik araştırmalar.
- DergiPark ve PubMed'de yayımlanan sistematik derleme ve araştırmalar.

1.3. Metodolojik Sınırlılıklar

- Başvuru sayısı, olay sayısı veya prevalansla aynı değildir.
- Yüksek nüfuslu ve kurumsal erişimi güçlü iller daha fazla başvuru üretebilir.
- MMD farkındalık anketi gönüllü katılıma dayalıdır ve kamu çalışanları %79 ağırlıktadır.
- Farklı araştırmalar mobbing, bullying, harassment ve violence kavramlarını farklı zaman pencereleri ve ölçüm araçlarıyla ölçmektedir.
- 2024 için ayrı MMD yıllık raporu bulunmadığından 2023-2025 analizi, 2023 raporu, 2025 raporu ve ara dönem kurumsal verilerin birlikte okunmasına dayanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Mobbing; işyerinde bir veya birden fazla kişiye yönelik, belirli bir süre sistematik biçimde tekrarlanan; yıldırma, pasifize etme, dışlama, itibarsızlaştırma veya işten uzaklaştırma sonucu doğurabilen kasıtlı olumsuz davranışlar bütünüdür. Her çatışma, kaba davranış veya tekil yönetim hatası mobbing değildir.

Ayrırt Edici Unsur	Açıklama
İşyeri bağlantısı	Davranış çalışma ilişkisi veya çalışma dünyası bağlamında gerçekleşir.
Sistematiklik	Tekil olaydan ziyade tekrar ve örüntü bulunur.
Süreklilik	Davranışların zamana yayılması değerlendirilir.
Güç asimetrisi	Hiyerarşik, sosyal, bilgi veya grup gücü dengesizliği olabilir.
Amaç veya etki	Yıldırma, dışlama, pasifize etme, itibar ve sağlık zararı doğurur.
Bütüncül değerlendirme	Davranış, bağlam, sıklık, yoğunluk, sonuç ve kurumsal tepki birlikte incelenir.

2.1. Psikososyal Risk Bağlantısı

ISO 45003 yaklaşımı; iş tasarımı, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, zayıf liderlik, etkisiz iletişim, örgütsel adaletsizlik, şiddet ve taciz gibi tehlikelerin sistematik biçimde tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve kontrol edilmesini öngörür. Mobbing, bu çerçevede sonuç ortaya çıktıktan sonra ele alınan bir şikâyet değil, önceden yönetilmesi gereken bir risk alanıdır.

3. Türkiye'de Mevzuat ve Kurumsal Yapı

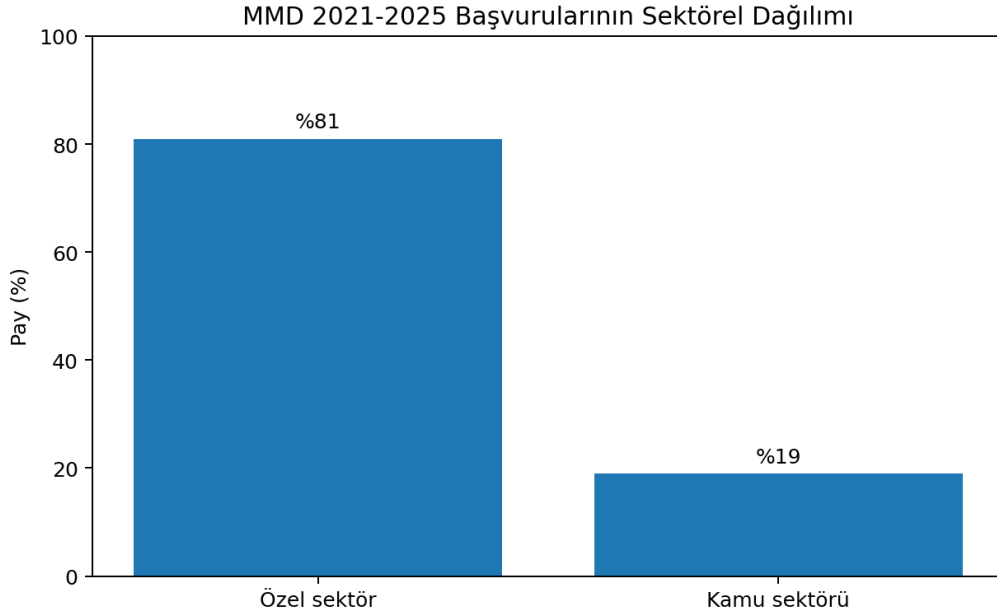
Düzenleme / Mekanizma	Mobbingle Bağlantısı	Başlıca Açık
Anayasa	İnsan onuru, maddi-manevi varlığın korunması, çalışma hakkı ve eşitlik	Doğrudan ve bütüncül mobbing usul kanunu yoktur.
Türk Borçlar Kanunu m.417	İşverenin kişiliği koruma ve psikolojik tacizi önleme borcu	Uygulama ve ispat standardı parçalıdır.
İş Kanunu	Eşit davranma, haklı fesih ve işveren yükümlülükleri	Önleyici süreç ve bağımsız inceleme standartları sınırlıdır.
6331 sayılı İSG Kanunu	Risk değerlendirmesi ve önleme yükümlülüğü	Psikososyal risklerin uygulamada görünürlüğü yetersizdir.
657 sayılı Kanun ve kamu etik düzeni	Amir sorumluluğu, tarafsızlık, hizmet gerekleri, disiplin	Kurum içi başvuru birimleri standart değildir.
2025/3 Genelge	Önleme, eğitim, farkındalık ve Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu	Gösterge, yaptırım, şeffaf raporlama ve bağımsız izleme ihtiyacı vardır.
ALO 170	Bilgilendirme, psikolojik destek ve başvuru temas noktası	Açık veri, sonuç izleme ve kurumlar arası entegrasyon geliştirilmelidir.

2025/3 sayılı Genelge, kamu politikası açısından güncel çerçeveyi oluşturmuştur. Buna rağmen uygulamanın etkisi; kurum bazlı eylem planı, eğitim kapsamı, kurul toplantıları, başvuru sonuçları ve düzeltici faaliyet göstergeleri yayımlanmadıkça ölçülemez.

4. 2023-2025 Türkiye Görünümü

4.1. MMD Başvuru Verilerinin Seyri

MMD 2023 raporu, 2021-2023 arasında derneğe başvuran mağdur sayısını 1.500 olarak özetlemiştir; başvuruların %65'inin kadınlardan, %35'inin erkeklerden geldiğini bildirmiştir. MMD 2025 raporu ise 19 Mart 2021-28 Şubat 2025 arasında 147.321 mobbing konulu çağrı alındığını kaydetmiştir. Veri setlerinin tanım ve kapsamı farklı olduğundan doğrudan seri olarak birleştirilmemeli; birincisi yapılandırılmış mağdur başvurularını, ikincisi daha geniş çağrı ve destek temaslarını yansıtan iki ayrı gösterge olarak okunmalıdır.

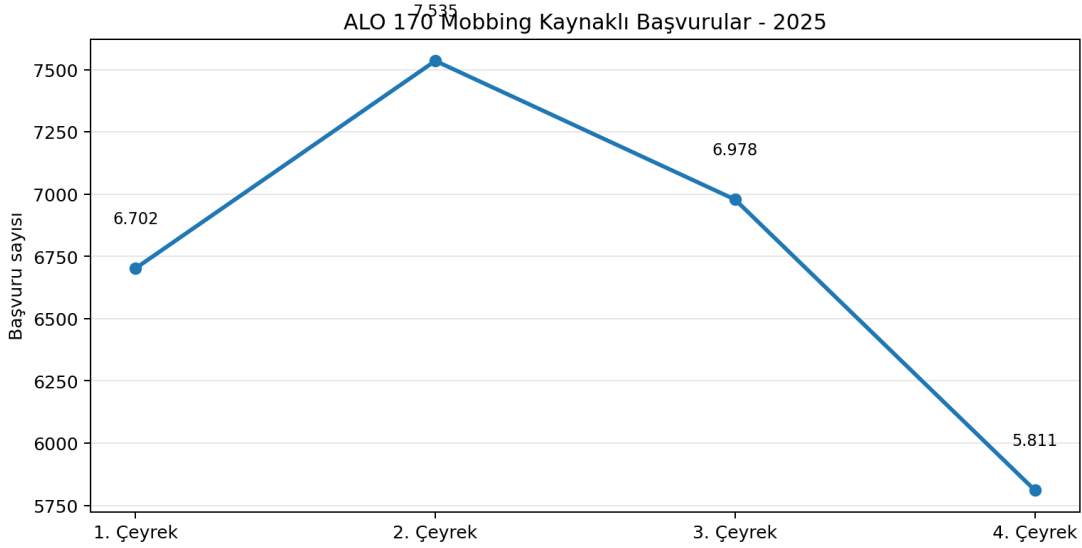


Şekil 2. MMD 2021-2025 çağrılarının kamu-özel sektör dağılımı.

Gösterge	Değer	Kaynak Notu
Toplam çağrı	147.321	MMD 2025 Raporu, 19.03.2021-28.02.2025
Özel sektör payı	%81	119.765 çağrı
Kamu sektörü payı	%19	27.556 çağrı
Kadın payı	%43	Çağrı verisindeki cinsiyet dağılımı
Erkek payı	%57	Çağrı verisindeki cinsiyet dağılımı
En yaygın şikâyete dönüşme sebebi	İş yükünün artırılması - %20,20	MMD 2025 Raporu
Şikâyet edilen statüsü	Amir - %61,29	MMD 2025 Raporu

4.2. ALO 170 - 2025

ÇSGB 2025 İdare Faaliyet Raporunda, ALO 170 üzerinden alınan üçer aylık mobbing kaynaklı başvuruların toplamı 27.026 olarak raporlanmıştır. Yıllık hedef 13.000 iken gerçekleşme oranı %207 olmuştur. Bakanlık, artışı 2025/3 sayılı Genelge ve farkındalık çalışmalarının etkisiyle açıklamaktadır.



Şekil 3. ALO 170 mobbing kaynaklı başvuruların 2025 çeyreklerine göre dağılımı.

Yorumlama İlkesi

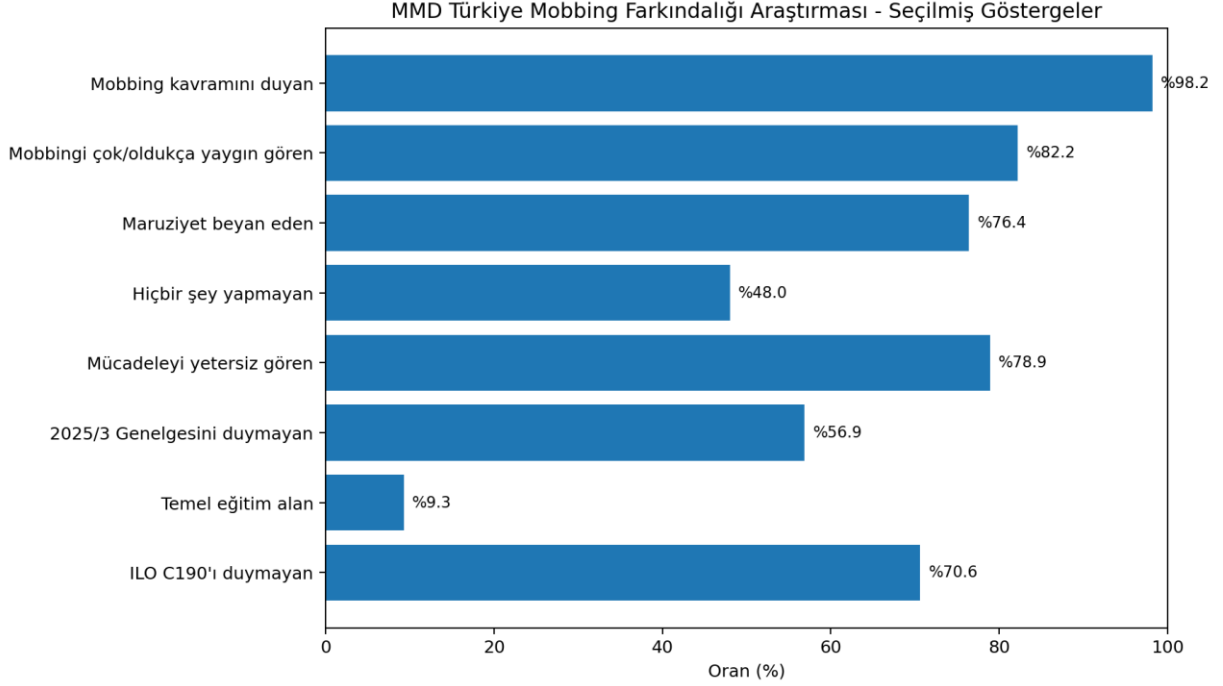
Başvuru artışı tek başına mobbing olaylarının arttığını kanıtlamaz. Farkındalık, erişim, haber görünürlüğü ve bildirim güveni de başvuru sayısını yükseltebilir.

5. MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması

Araştırma 22 Eylül 2025-20 Ocak 2026 arasında 1.793 katılımcıyla yürütülmüştür. Katılımcıların %55,9'u kadın, %43,6'sı erkek; %79'u kamu, %15'i özel sektör çalışanıdır. Eğitim ve sağlık sektörleri örneklemede belirgin ağırlığa sahiptir.

Demografik / Kurumsal Özellik	Başlıca Bulgular
Cinsiyet	Kadın %55,9; erkek %43,6
Kurum türü	Kamu %79; özel sektör %15
Eğitim düzeyi	Üniversite %48,6; yüksek lisans/doktora %29,1
Öne çıkan sektörler	Eğitim %24,1; sağlık ve tıp %16,2
İlk üç ikamet ili	Ankara %23,8; İstanbul %12,2; İzmir %8,9
Kadınlarda maruziyet beyanı	%82,0
Erkeklerde maruziyet beyanı	%69,2

5.1. Temel Bulgular



- Farkındalık, güvenli başvuru davranışına dönüşmemektedir.
- Maruziyet türlerinde iş yüküyle baskı ve kariyer engelleme öne çıkmaktadır.
- Katılımcıların yaklaşık yarısının hiçbir işlem yapmaması, başvuru mekanizmalarının erişilebilirliği ve güvenilirliği bakımından alarm göstergesidir.
- 2025/3 Genelgesinin bilinirliği ve temel eğitim kapsamı düşüktür.
- ILO C190 bilinirliğinin düşük olması, sendikalar ve kurumlar için uluslararası norm eğitimi ihtiyacını göstermektedir.

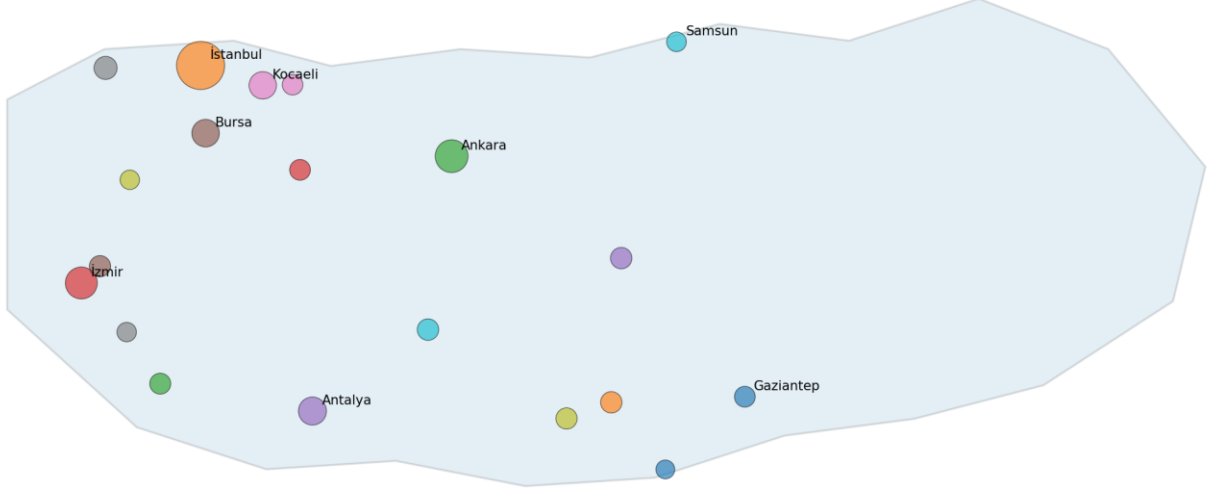
5.2. Araştırmanın Kullanım Sınırı

Bu araştırma ulusal prevalans tahmini değildir. Kamu, eğitim ve sağlık çalışanlarının ağırlığı; çevrim içi gönüllü katılım ve konuya ilgi duyan kişilerin ankete yönelme ihtimali sonuçları yükseltebilir. Buna rağmen araştırma; kurumlara güven, bildirim davranışı, eğitim açığı ve politika bilinirliği açısından güçlü bir 'erken uyarı' veri setidir.

6. Türkiye Mobbing Haritası

MMD 2025 raporunda kamu ve özel sektör çağrılarının illere göre dağılımı verilmiştir. Aşağıdaki harita, kamu ve özel sektör başvuru adetleri birleştirilerek hazırlanmıştır.

Türkiye Mobbing Başvuru Sinyal Haritası (MMD 2021-2025)
Balon büyüklüğü kamu+özel sektör başvuru sayısını gösterir



Not: Bu harita nüfusa göre standardize edilmiş prevalans haritası değildir; başvuru yoğunluğunu gösterir.

Şekil 4. Türkiye Mobbing Başvuru Sinyal Haritası.

İl	Kamu	Özel	Toplam
İstanbul	5.001	37.019	42.020
Ankara	2.599	8.683	11.282
İzmir	1.681	8.577	10.258
Antalya	892	5.402	6.294
Bursa	587	5.268	5.855
Kocaeli	594	5.163	5.757
Tekirdağ	304	2.509	2.813
Konya	540	1.485	2.025
Kayseri	340	1.661	2.001
Adana	442	1.547	1.989
Manisa	328	1.604	1.932
Mersin	660	1.253	1.913

Haritanın Doğru Okunması

Harita başvuru sayısını göstermektedir. Nüfus, istihdam büyüklüğü, özel sektör yoğunluğu, derneğe erişim ve il bilgisinin paylaşılmaması gibi faktörler nedeniyle iller arası 'mobbing oranı' karşılaştırması yapılamaz. İkinci aşamada il bazlı çalışan sayısına göre standardize edilmiş oranlar ve güven aralıkları üretilmelidir.

6.1. Ulusal Harita İçin Veri Standardı Önerisi

Değişken	Standart
Coğrafya	İl, ilçe ve NUTS-2 bölgesi
Payda	İstihdam edilen kişi sayısı ve sektör istihdamı
Olay sınıfı	İddia, ön inceleme, doğrulanan vaka, yönlendirme, sonuç
Kaynak	ALO 170, CİMER, KDK, TİHEK, etik kurullar, sendikalar, MMD
Mahremiyet	K-anonimlik, küçük hücre baskılaması ve özel nitelikli veri koruması
Gösterge	100.000 çalışan başına başvuru, sonuçlandırma süresi, düzeltici faaliyet oranı

7. Sektörel Risk Alanları

7.1. Kamu Sektörü

Kamu Alanı	MMD 2021-2025 çağrı adedi	Risk Temaları
Sağlık Bakanlığı	2.982	Yoğun iş yükü, hiyerarşi, vardiya, şiddet ve tükenmişlik
Millî Eğitim Bakanlığı	1.466	Yönetici-öğretmen ilişkileri, görevlendirme, teftiş ve sosyal dışlama
Belediyeler ve iktisadi teşekküller	1.408	Siyasi/örgütsel değişim, görev yeri, kadro ve rol belirsizliği
Üniversiteler	883	Akademik hiyerarşi, kadro, yayın, kurul ve bölüm ilişkileri
TSK	385	Katı hiyerarşi, kapalı sistem ve bildirim bariyerleri

7.2. Özel Sektör

Özel Alan	MMD 2021-2025 çağrı adedi	Risk Temaları
Sanayi	7.478	Üretim baskısı, vardiya, iş güvencesi ve performans
Mağaza-restoran-market	6.661	Müşteri baskısı, düşük kontrol, vardiya ve yönetici davranışı
Hizmet sektörü	2.558	Duygusal emek, hedef baskısı ve güvencesizlik
Özel sağlık kuruluşları	1.845	Yoğunluk, ekip içi çatışma ve hasta/çalışan şiddeti
Turizm	1.519	Mevsimsellik, uzun çalışma, konaklama ve hiyerarşi
İletişim hizmetleri	1.198	Hedef, performans izleme ve dijital gözetim

7.3. Akademi ve Sağlıkta Bilimsel Bulgular

Türkiye'deki akademik çalışmalar, özellikle sağlık ve yükseköğretim alanlarında mobbingin iş doyumunu, tükenmişlik, yabancılaşma, kariyer ve ruh sağlığıyla ilişkisini göstermektedir. Sistematik derlemeler, çalışmaların yöntem ve örneklem açısından heterojen olduğunu; buna rağmen örgütsel adalet, liderlik, iş yükü ve güvenli başvuru sistemlerinin ortak koruyucu faktörler olduğunu ortaya koymaktadır.

8. Sağlık, Psikososyal Risk ve Kurumsal Maliyet

8.1. Sağlık Sonuçları

Sonuç Alanı	MMD 2025 Raporu / Literatür Bulgusu
Depresif bozukluk	Psikiyatrik tanılar içinde %35,53 ile ilk sırada
Kaygı bozukluğu	%22,20
Panik atak/bozukluk	%11,32
Uyku bozukluğu	%5,81
Fiziksel etkiler	Nörolojik, sindirim, kalp ve deri hastalıklarıyla ilişkili belirtiler
Bilimsel literatür	Zorbalık maruziyeti psikolojik sıkıntı, depresyon, tükenmişlik ve fiziksel sağlık sorunlarıyla ilişkilidir.

8.2. Örgütsel Sonuçlar

- Devamsızlık ve hastalık izni artışı.
- İşten ayrılma niyeti ve nitelikli insan kaynağı kaybı.
- Hata, iş kazası ve hizmet kalitesinde bozulma.
- Kurumsal itibar ve hukuki uyumsuzluk maliyeti.
- Çalışan bağlılığı, yenilikçilik ve psikolojik güvenlikte düşüş.
- Kamu hizmetinde süreklilik ve vatandaş memnuniyetinin zarar görmesi.

Maliyet Ölçümü İçin Öneri

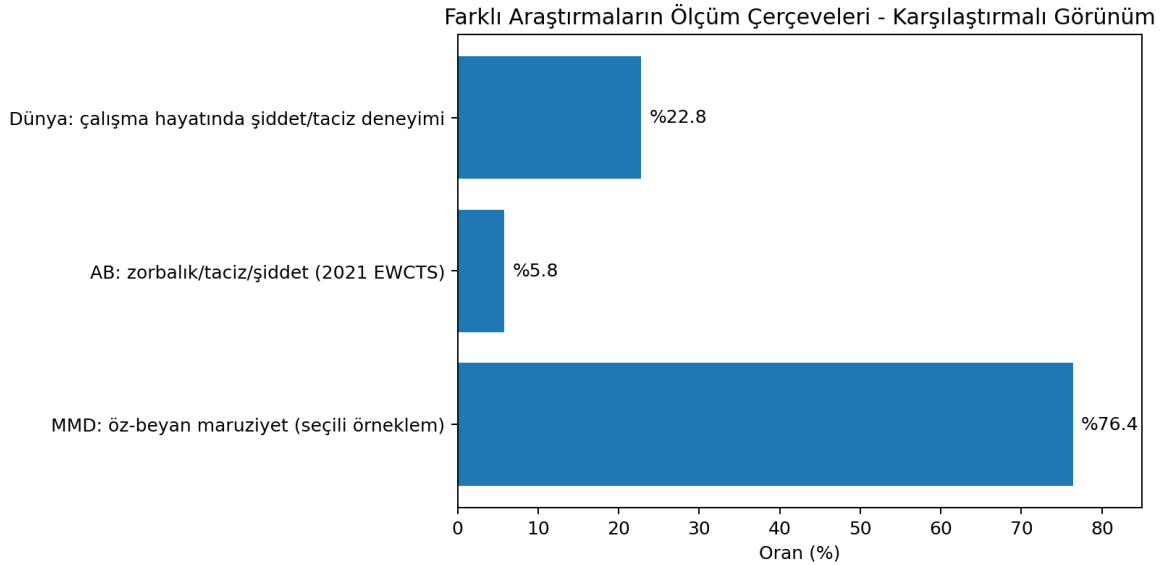
Ulusal raporlama sisteminde mobbingin maliyeti; hastalık izni, personel devri, dava/uzlaşma gideri, verimlilik kaybı, erken emeklilik ve psikososyal sağlık hizmeti kullanımı üzerinden hesaplanmalıdır.

9. Yargı ve Başvuru Mekanizmaları

Mekanizma	İşlev	Geliştirme İhtiyacı
Kurum içi başvuru / etik birim	Erken çözüm ve düzeltici faaliyet	Bağımsızlık, süre, gizlilik ve misilleme yasağı standardı
ALO 170	Bilgi, psikolojik destek ve yönlendirme	Açık istatistik ve sonuç takip sistemi
CİMER	İdari başvuru ve yönlendirme	Mobbing sınıflandırma kodu ve mükerrer başvuru yönetimi
KDK	İyi yönetim ve kamu idaresi denetimi	Kararların kurumsal öğrenmeye aktarılması
TİHEK	Ayrımcılık ve insan hakları boyutu	Mobbing-ayrımcılık kesişimi rehberi
Kamu Görevlileri Etik Kurulu	Etik davranış ve yönetici sorumluluğu	Karar ve istatistik görünürlüğü
İş Mahkemeleri / İdari yargı	Tazminat, fesih ve idari işlem denetimi	Uzman görüşü, makul ispat standardı ve hızlı yargılama

10. Uluslararası İstatistikler ve İyi Uygulamalar

ILO-Lloyd's Register Foundation-Gallup küresel araştırması, çalışma hayatında şiddet ve tacizin dünya genelinde beş kişiden birinden fazlasını etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmada psikolojik şiddet ve taciz en yaygın tür olarak öne çıkmıştır. Eurofound verileri, ön safta çalışanların ve kadınların daha yüksek risk taşıdığını; olumsuz sosyal davranış yaşayan çalışanlarda tükenmişlik, kaygı ve depresyon riskinin belirgin biçimde arttığını göstermektedir.



Şekil 5. Farklı ölçüm çerçevelerinin karşılaştırılması. Oranlar doğrudan kıyaslanabilir prevalanslar değildir.

10.1. İyi Uygulama Bileşenleri

Bileşen	İyi Uygulama
Önleme politikası	Şiddet ve tacize sıfır tolerans; kapsamın işyeri dışındaki işle bağlantılı alanları da içermesi
Risk değerlendirme	Psikososyal tehlikelerin çalışan katılımıyla düzenli ölçülmesi
Başvuru sistemi	Birden fazla kanal, bağımsız inceleme, süreli süreç ve misilleme yasağı
Destek	Psikolojik, hukuki, sosyal ve işyeri düzenleme desteği
Sosyal diyalog	Sendikaların politika, risk analizi ve kurul süreçlerine katılımı
Veri ve şeffaflık	Anonim istatistik, düzeltici faaliyet ve sonuçların dönemselsel yayımlanması
Dijital alan	Siber zorbalık, dijital gözetim, çevrim içi toplantı ve mesajlaşma kuralları

10.2. Ülke ve Kurum Örneklerinden Çıkarımlar

- AB ülkelerinde psikososyal risklerin İSG mevzuatı ve iş müfettişliği rehberlerine dahil edilmesi.
- ILO C190'ı onaylayan ülkelerde çalışma dünyası kavramının iş gezisi, eğitim, dijital iletişim ve işe gidiş-geliş gibi alanları kapsayabilmesi.
- Kurumsal ombudsman, bağımsız güven hattı ve tarafsız inceleme havuzu modelleri.
- Toplu iş sözleşmelerine şiddet, taciz, misilleme yasağı ve psikososyal risk hükümleri eklenmesi.
- Yöneticilerin psikososyal risk performansının kurumsal değerlendirme sistemine alınması.

11. ILO C190 ve ISO 45003 Uyum Analizi

Kriter	Türkiye'deki Mevcut Durum	Önerilen Uyum Adımı
Şiddet ve tacizden arınmış çalışma hakkı	Genelge ve dağınık mevzuatla kısmi koruma	ILO C190 onay sürecinin başlatılması
Çalışma dünyasının geniş kapsamı	İşyeri odaklı yaklaşım baskın	Dijital iletişim, iş gezisi, eğitim ve üçüncü kişiler dahil edilmeli
Psikososyal risk yönetimi	6331 çerçevesinde uygulama zayıf	ISO 45003 uyumlu ulusal rehber ve denetim kontrol listesi
Çalışan katılımı	Kurumdan kuruma değişiyor	Sendika/çalışan temsilcisinin risk ve politika sürecine katılımı
Misilleme yasağı	Açık ve standart hüküm sınırlı	Başvuru ve tanıklık sonrası koruma düzenlemesi
Veri ve raporlama	Parçalı ve kapalı veri	Ulusal Mobbing Veri Gözlemevi ve yıllık görünüm raporu
İyileştirme döngüsü	Olay bazlı tepki	Planla-uygula-kontrol et-önlem al döngüsü

12. Dijitalleşme, Uzaktan Çalışma ve Siber Mobbing

Dijital çalışma araçları mobbing davranışlarının zaman ve mekân sınırlarını genişletebilir. Sürekli erişilebilirlik beklentisi, toplu mesajlarda küçük düşürme, dijital dışlama, performans algoritmalarının şeffaf olmaması, aşırı gözetim ve yapay zekâ destekli kararların ayrımcı etkileri yeni risk alanlarıdır.

- Mesai dışı iletişim ve erişilebilirlik sınırları belirlenmelidir.
- Çevrim içi toplantı ve kurumsal mesajlaşma için saygılı iletişim kuralları oluşturulmalıdır.
- Algoritmik performans ve görev dağıtımı kararlarında açıklanabilirlik ve insan denetimi sağlanmalıdır.
- Dijital delillerin saklanması, doğrulanması ve KVKK'ya uygun işlenmesi için prosedür hazırlanmalıdır.
- Uzaktan çalışanların izolasyon, görünmez iş yükü ve kariyer dışlanması riskleri izlenmelidir.

13. Hassas Gruplar ve Kesişen Riskler

Grup	Özgün Risk	Öncelikli Tedbir
Kadınlar	Cinsiyet, bakım yükü, cinsel taciz ve yönetici pozisyonunda direnç	Toplumsal cinsiyete duyarlı risk analizi ve güvenli kanal
Engelli çalışanlar	Erişilebilirlik eksikliği, önyargı, görev dışlama	Makul düzenleme ve ayrımcılık-mobbing ortak incelemesi
Genç çalışanlar	Güvencesizlik, deneyim azlığı, staj ve ilk iş bağımlılığı	Mentorluk ve misilleme koruması
Yaşlı çalışanlar	Teknolojik dışlama, görev azaltma veya emekliliğe zorlama	Yaş ayrımcılığına duyarlı insan kaynakları politikası
Göçmenler	Dil, statü, kayıt dışılık ve iş kaybı korkusu	Çok dilli başvuru ve hukuki destek
Sendika temsilcileri	Örgütlenme faaliyeti nedeniyle hedef olma	Sendikal ayrımcılık ve misilleme yasağı
LGBTİ+ çalışanlar	Kimlik ifşası, dışlama ve ayrımcılık riski	Mahremiyet ve eşitlik temelli güvenli süreç

14. SWOT Analizi

Boyut	Değerlendirme
Güçlü Yönler	MMD'nin 2010'dan beri kurumsal hafızası; saha başvuruları; 2025/3 Genelge; ALO 170; güçlü akademik ve yargısal birikim; artan kamu farkındalığı.
Zayıf Yönler	Parçalı veri; standart tanım ve vaka kodlaması eksikliği; kurum içi birimlerin bağımsızlık sorunu; düşük eğitim kapsamı; sonuçların kamuoyuna sınırlı açıklanması.
Fırsatlar	ILO C190; ISO 45003; dijital veri altyapısı; toplu sözleşmelere hükümler; üniversite-STK iş birliği; psikosozal risk gündeminin yükselmesi.
Tehditler	Konunun siyasallaşması; asılsız iddialar ile gerçek mağduriyetlerin aynı zeminde değerlendirilmesi; KVKK ihlali; misilleme; artan iş güvencesizliği ve dijital gözetim.

15. Politika Önerileri

15.1. TBMM ve Mevzuat

- Müstakil bir 'Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin Önlenmesi Kanunu' için ihtiyaç analizi ve katılımcı taslak süreci başlatılmalıdır.
- Mevzuatta mobbing tanımı, önleme yükümlülüğü, güvenli başvuru, misilleme yasağı, ispat kolaylığı, geçici koruyucu tedbir ve yaptırım çerçevesi düzenlenmelidir.
- ILO C190'ın onaylanması ve R206'nın uygulama rehberi olarak benimsenmesi değerlendirilmelidir.
- TBMM'de psikosozal riskler ve mobbing konusunda düzenli izleme alt komisyonu veya raporlama mekanizması kurulmalıdır.

15.2. ÇSGB

- Ulusal Mobbing Veri Gözlemevi kurulmalı; ALO 170 ve diğer başvuru kanalları anonim açık veri üretmelidir.
- 2025/3 Genelgesi için kurum bazlı uygulama göstergeleri ve yıllık izleme raporu yayımlanmalıdır.
- İş müfettişleri için ISO 45003 uyumlu psikosozal risk denetim kontrol listesi hazırlanmalıdır.
- ALO 170'te mobbing konusunda uzman psikolog, sosyal çalışmacı ve hukuk yönlendirme kapasitesi artırılmalıdır.
- Sektörel risk rehberleri sağlık, eğitim, belediye, perakende, sanayi, turizm ve üniversiteler için ayrı ayrı hazırlanmalıdır.

15.3. Kamu Kurumları ve İşverenler

- Yönetim taahhüdü, risk değerlendirmesi, başvuru, inceleme, düzeltici faaliyet ve izleme unsurlarını içeren kurum politikası kabul edilmelidir.
- İnceleme kurulları tarafsızlık, çıkar çatışması, gizlilik ve süre ilkelerine göre yapılandırılmalıdır.
- Başvuru sahibini cezalandırmayan geçici tedbirler ve misilleme izleme sistemi kurulmalıdır.
- Yöneticilerin performansına çalışma barışı, çalışan güveni ve psikosozal risk göstergeleri eklenmelidir.

14. Yıllık anonim rapor yayımlanmalı; başvuru sayısı kadar sonuç, süre ve tekrar oranı da açıklanmalıdır.

15.4. Sendikalar, Üniversiteler ve Barolar

- Toplu iş sözleşmeleri ve kamu toplu sözleşmelerine mobbing karşıtı hükümler eklenmelidir.
- Sendika temsilcilerine başvuru alma, delil, gizlilik ve kriz yönlendirme eğitimi verilmelidir.
- Üniversiteler bağımsız araştırma, ölçme aracı geliştirme ve sektör karşılaştırmaları yürütmelidir.
- Barolarda çalışma hayatında psikolojik taciz merkezleri ve uzman avukat havuzları kurulmalıdır.
- MMD ile ortak yıllık rapor, çalıştay, eğitim ve politika notu programları geliştirilmelidir.

16. Ulusal Eylem Planı 2026-2030

Dönem	Eylem	Sorumlu / Paydaş
0-6 ay	ÇSGB koordinasyon kurulu; ortak tanım ve veri sözlüğü; Genelge izleme göstergeleri	ÇSGB, MMD, sosyal taraflar
6-12 ay	ALO 170 açık veri paneli; ISO 45003 rehberi; pilot kurumlar	ÇSGB, İSGGM, SGK
1-2 yıl	Müstakil kanun taslağı; ILO C190 etki analizi; sektör eylem planları	TBMM, ÇSGB
2-3 yıl	81 ilde psikososyal risk kapasitesi; üniversite ve baro iş birlikleri	Valilikler, üniversiteler, barolar
3-4 yıl	Ulusal Mobbing Endeksi; bağımsız değerlendirme; uluslararası karşılaştırma	TÜİK/ÇSGB, akademi
4-5 yıl	Etki değerlendirmesi ve mevzuat/uygulama revizyonu	TBMM, ÇSGB, sosyal taraflar

16.1. Kurumsal Model

Ulusal model beş katmanlı olmalıdır: (1) önleme ve risk yönetimi, (2) güvenli başvuru, (3) tarafsız inceleme, (4) destek ve iyileştirme, (5) anonim veri ve kamusal hesap verebilirlik.

17. İzleme ve Performans Göstergeleri

Gösterge Alanı	Ölçüm	Önerilen Hedef
Genelge bilinirliği	Çalışanlarda 2025/3 bilinirlik oranı	Yıllık +10 puan
Eğitim kapsamı	Temel mobbing/psikososyal risk eğitimi alan çalışan oranı	2028'de %60
Başvuru güveni	Başvuru sonrası misilleme bildiren oran	Her yıl azalma
Süre	Kurum içi başvuruların ortalama sonuçlandırma süresi	30-60 gün
Düzeltilici faaliyet	Sonuçlandırılan dosyalarda uygulanan önleyici faaliyet oranı	En az %70
Tekrar	Aynı birimden tekrarlanan başvuru oranı	Yıllık azalma
Şeffaflık	Yıllık anonim rapor yayımlayan kurum sayısı	Kamu kurumlarının tamamı
Psikososyal risk	ISO 45003 uyumlu değerlendirme yapan büyük işyeri oranı	2029'da %50
Politika etkisi	TİS/toplu sözleşmede mobbing hükmü bulunan sözleşme sayısı	Yıllık artış

Sonuç

Türkiye'de mobbing konusunda görünürlük artmış, ancak sistem henüz olay sonrası şikâyet ağırlıklı yapıdan önleyici psikososyal risk yönetimine geçememiştir. MMD ve ALO 170 verileri başvuruların yüksek hacmini; farkındalık araştırması ise sessizlik, eğitim eksikliği ve kurumsal güven sorununu göstermektedir.

2026 ve sonrasında başarı; daha fazla başvuru almakla değil, mobbing riskini azaltmak, başvuruyu güvenli hale getirmek, vakaları tarafsız ve hızlı sonuçlandırmak, mağduru korumak ve tekrarını önlemekle ölçülmelidir. Türkiye

Mobbing Görünüm Raporu'nun her yıl aynı metodoloji ve geliştirilmiş veri standardıyla yayımlanması, politika sürekliliği açısından kritik önemdedir.

Dipnotlar

1. Mobbing ile Mücadele Derneği, Kurumsal Yapay Zekâ Kullanımı İçin Ana Yönlendirme Dosyası, 2026.
2. MMD, 2023 Mobbing ile Mücadele Raporu; rapor sayfasındaki özet veriler.
3. MMD, Mobbing ile Mücadele 2025 Yılı Raporu, 19.03.2021-28.02.2025 dönemi.
4. MMD, Türkiye Mobbing Farkındalığı Anketi Sonuç Raporu ve Politika Önerileri, veri dönemi 22.09.2025-20.01.2026, n=1.793.
5. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2025 İdare Faaliyet Raporu, mobbing kaynaklı ALO 170 başvuru göstergesi.
6. Cumhurbaşkanlığı 2025/3 sayılı İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi.
7. ILO, Experiences of Violence and Harassment at Work: A Global First Survey, 2022.
8. ILO Convention No. 190 and Recommendation No. 206, 2019.
9. ISO 45003:2021, Psychological health and safety at work - Guidelines for managing psychosocial risks.
10. EU-OSHA, Psychosocial risks and mental health at work.
11. Eurofound, European Working Conditions Telephone Survey 2021 ve adverse social behaviour analizleri.
12. Nielsen vd., workplace bullying and subsequent health problems, systematic review/meta-analysis.
13. Lever vd., Health consequences of bullying in the healthcare workplace, systematic review.
14. Türkiye'de sağlık kurumlarında mobbing ve akademide mobbing üzerine DergiPark sistematik derleme ve araştırmaları.
15. TBMM, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, 2011.

Kaynakça

- Mobbing ile Mücadele Derneği. (2026). Türkiye Mobbing Farkındalığı Anketi Sonuç Raporu ve Politika Önerileri.
- Mobbing ile Mücadele Derneği. (2025). Mobbing ile Mücadele 2025 Yılı Raporu.
- Mobbing ile Mücadele Derneği. (2024). 2023 Mobbing ile Mücadele Raporu.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2026). 2025 Yılı İdare Faaliyet Raporu.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri.
- International Labour Organization. (2022). Experiences of violence and harassment at work: A global first survey.
- International Labour Organization. (2019). Violence and Harassment Convention (No. 190) and Recommendation (No. 206).
- International Organization for Standardization. (2021). ISO 45003: Psychological health and safety at work.
- European Agency for Safety and Health at Work. Psychosocial risks and mental health at work.
- Eurofound. European Working Conditions Telephone Survey 2021 and adverse social behaviour analyses.
- Nielsen, M. B. et al. Workplace bullying and subsequent health problems: systematic review and meta-analysis.
- Lever, I. et al. (2019). Health consequences of bullying in the healthcare workplace: a systematic review.
- Güven, A., Kaplan, Ç., & Acungil, Y. (2018). Türkiye'de özel ve kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin mobbing algısı.
- Tahtaloğlu, H. (2023). Türkiye'de sağlık hizmet alanı çalışanlarının mobbing araştırmalarına ilişkin derleme.
- Akyıldız, S., & ilgili yazarlar. (2025). Türkiye'de Sağlık Kurumlarında Mobbing: Sistematik Derleme.
- Türkiye'de Akademide Mobbing ve Çözüm Önerileri. Yükseköğretim Dergisi, 2019.

Ekler

Ek 1. Yıllık Raporlama Veri Seti

Veri Alanı	Önerilen Değişkenler
Başvuru	Tarih, kanal, il, sektör, kurum türü, anonim vaka kodu
Davranış	İletişim, sosyal ilişki, itibar, görev/iş yükü, sağlık, dijital davranış
Süreç	Ön inceleme, kabul/red, yönlendirme, kurul, süre, koruyucu tedbir
Sonuç	Uzlaşma, düzeltici faaliyet, disiplin, yargı, destek, kapanış nedeni
Risk	Acil sağlık/güvenlik riski, misilleme, intihar/kendine zarar riski
Kalite	Veri tamlığı, mükerrer kayıt, anonimleştirme ve denetim izi

Ek 2. Kurumlar İçin 20 Maddelik Kontrol Listesi

- 1. Yazılı mobbing ve psikosozyal risk politikası var mı?
- 2. Üst yönetim sorumluluğu açık mı?
- 3. Çalışan ve sendika katılımı sağlanıyor mu?
- 4. Risk değerlendirmesinde psikosozyal tehlikeler yer alıyor mu?
- 5. Birden fazla güvenli başvuru kanalı var mı?
- 6. Başvuru sahipleri misillemeye karşı korunuyor mu?
- 7. İnceleme kurulu bağımsız ve çıkar çatışmasından arınmış mı?
- 8. Süreler ve usul güvenceleri belirli mi?
- 9. KVKK ve özel nitelikli veri tedbirleri uygulanıyor mu?
- 10. Acil risk ve intihar riski yönlendirmesi var mı?
- 11. Geçici tedbir mağduru cezalandırmadan uygulanıyor mu?
- 12. Yönetici ve çalışan eğitimleri yıllık mı?
- 13. Dijital iletişim ve siber mobbing kuralları var mı?
- 14. Sonuçlar ve düzeltici faaliyetler kayıt altına alınıyor mu?
- 15. Yıllık anonim rapor yayımlanıyor mu?
- 16. Tekrar eden birim ve yönetici örüntüleri analiz ediliyor mu?
- 17. İş müfettişliği ve İSG sistemiyle bağlantı var mı?
- 18. Psikolojik ve hukuki destek erişilebilir mi?
- 19. Toplu sözleşme hükümleri var mı?
- 20. Politika ve süreç her yıl gözden geçiriliyor mu?