

ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ BAĞLAMINDA MOBBİNGİN BİREYE ETKİLERİ

Zeynep Nazlı OKTA*

Özet

Bu araştırma, örgütsel psikoloji bağlamında kurumsal yaşamda bireylerin maruz bırakıldığı psikolojik yıldırma (mobbing) olgusunu inceleyerek; bu psikolojik taciz durumunun bireylerde yarattığı psikolojik ve fizyolojik değişimlere odaklanmaktadır. Kurum çalışanlarına yönelik ortaya çıkan mobbing; sistematik, etik dışı ve düşmanca davranış örüntülerini içeren bir psikolojik yıldırma türüdür. Kurumsal yaşamda mobbingin başlıca belirleyicisi olan kurumsal faktörler göz önünde bulundurularak mobbing davranışının nasıl oluştuğu, bireylerde ve örgüt yaşamında oluşturduğu değişimler ve sonuçlar özellikle hizmet sektörü örnekleriyle incelenmektedir. Örgüt psikolojisi literatürü bağlamında sonuçları önemli görülen ve güncel çalışmalar incelenerek çeşitli örgüt yaşamında mobbing örneklerine yer verilerek hizmet sektörüne ilişkin bir betimsel analiz yapılmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda örgüt yaşamında mobbing mağduru olan kurum çalışanlarını örneklem alan ilgili araştırmalarda; mobbingin bireylerde uyku bozuklukları, kronik yorgunluk, kas- iskelet sorunları, anksiyete, depresyon, travma sonrası stres bozukluğu ve ileriki süreçte intihar eğilimi gibi ciddi psikolojik ve fizyolojik sağlık sorunlarına yol açtığı sonucu gözlemlenmiştir. Yaşanan mobbing durumunun yine aynı araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılığı ve iş verimini azalttığı; işten ayrılma tutumunu artırdığı sonucu görülmüştür. Örgütlerde oluşan mobbingin çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, maaş geliri, çalışma pozisyonu gibi birçok etkene bağlı şekilde oluştuğu; kadınların, yaşça daha küçük çalışanların, daha az maaş alanların, daha alt kademedekilerin, bekarların mobbinge maruz kalma durumlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmayla kurumların bağlı bulundukları sektörler de göz önünde bulundurularak mobbing davranışının bireylerde yarattığı değişimlerin incelenmesiyle sektör fark etmeksizin mobbing davranışının mağdurlarda çoğunlukla benzer psikolojik ve fizyolojik zarara sebep olduğu düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Mobbing, örgütsel psikoloji, kurumsal yaşam, psikolojik ve fizyolojik iyi oluş.

THE EFFECTS OF MOBBING ON THE INDIVIDUAL IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Abstract

This study, examines the phenomenon of mobbing in corporate settings through the lens of organizational psychology, with particular emphasis on the psychological and physiological effects of this form of harassment. Mobbing in organizational contexts is characterized by systematic, unethical, and hostile behavior directed at employees. Identifying organizational factors as key determinants of mobbing, this study investigates how mobbing behaviors emerge, their effects on individuals, and their broader implications for organizational life, especially within the service sector. A descriptive content analysis integrates recent findings from the organizational psychology literature and presents documented cases of mobbing in various organizational settings. In this context, the present study reveals that employees exposed to mobbing frequently experience serious psychological and physiological health issues, including sleep disorders, chronic fatigue, musculoskeletal problems, anxiety, depression, post-traumatic stress disorder, and, in severe cases, suicidal tendencies. Moreover, research indicates that mobbing reduces organizational commitment and job performance while increasing employees' turnover intentions. The findings of this study also indicate that mobbing is influenced by various demographic factors, such as age, gender, marital status, income level, and job position. In particular, women, younger employees, lower-income employees, junior employees, and unmarried individuals appear to be more vulnerable to mobbing. By examining the impact of mobbing across different sectors, this study shows that mobbing generally causes similar psychological and physiological harm to victims, regardless of the sector.

Keywords: Mobbing, organizational psychology, corporate life, psychological and physiological well-being.

* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İTBF, Psikoloji Bölümü, ozeynepnazli@gmail.com, ORCID No: 0009000591684982
Teşekkür: Dr. Ergül Söylemezoğlu'na destek ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

1. GİRİŞ

Kurumsal hayatta mobbingin yöneticiler tarafından alt kademeye, alt kademedan üst kademeye ya da eşdeğer iki kademe arasında da uygulandığı görülmektedir (Davenport vd., 2003:48). Kurumsal yaşamda karşılaşılabilecek her baskı mobbing olarak tanımlanmasa da genellikle bu durum mobbing ile sonuçlanabilmektedir. Mobbing olarak nitelendirilebilecek niyetler, durumsal atıflar ya da bireylerin tutumları mobbing davranışının adlandırılabilmesi açısından asıl belirleyiciler olmaktadır.

Mobbing, bir çalışanın meslektaşları tarafından veya üst kademede çalışanlarca devamlı şekilde taciz edilmesi veya psikolojik terör maruz bırakılmasıdır. Mobbing, uygulayıcısı tarafından bilinçli veya bilinçsiz şekilde yapılan sürekli taciz olarak bilinir (Manotas, 2015: 1607-1612). Ancak bu durum Leymann (1989) tarafından mobbing mağduru bireylerin sıklığı değişkenlik göstermekle beraber en az 6 ay boyunca psikolojik yıldırmaya maruz bırakılmaları şeklinde tanımlanmıştır. Bu çerçevede belirli zaman aralıklarında devamlı olarak gerçekleşen mobbing, bireyin yaşam seyrini olumsuz olarak etkileyebilmekte ve bireyde çeşitli psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. Ayrıca kritik olayın yaşanmasıyla başlayan mobbing süreci, sistematik zorbalık, üst mercilerin müdahalesi ve ardından çalışanın iş sözleşmesine son verilmesi şeklinde belirtilmiştir (Leymann, 1996: 165-184). Kurumsal yaşamda devamlı psikolojik tacize maruz kalan çalışanlar; zaman içerisinde psikolojik ve fiziksel sağlıkları zarar görmekte, çalışma isteklerini, motivasyonlarını, örgüte bağlılıklarını kaybedebilmekte ve sonuç olarak kurumdan ayrılma düşüncesi ve/veya tutumunu sergileyebilmektedir (Leymann, 1996: 165-184). Ayrıca çalışma hayatı kapsamında iş tatminindeki düşüşler çalışanın performansının azalması, yaşama yönelik motivasyon ve bağlılığın zarar görmesi gibi durumlara neden olabilmektedir (Manotas, 2015: 1607-1612). Mobbingin neden olduğu değişimlere bakıldığında, en çok rastlanan sonuçların bireylerde stres, depresyon, tükenmişlik hissi ve işten ayrılma niyeti olduğu görülmüştür (Ceran ve Pınar, 2017: 237-281). Aynı sorunu yaşayan ciddi mobbing vakalarında ise travma sonrası stres bozukluğuna (TSSB) ve genel anksiyete bozukluğuna (GAD) rastlanmaktadır (Joao ve Portelada, 2019).

Yapılan bu çalışmada mobbingin örgütsel hayatta ne gibi sonuçlara yol açtığı bireysel ve örgütsel faktörlerle ele alınmıştır. Bu konuda literatür dahilinde örgüt alanında çok fazla çalışma olduğu görülsede bireysel incelemelerin yapıldığı çalışmaların daha az olduğu dikkat çekmek istenmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Mobbing kavramı öncesinde farklı kavramlarla beraber açıklansa da örgütsel anlamda ilk kez 1980 yıllarında çalışılmaya başlanıp Heinz Leymann tarafından “duygusal taciz” şeklinde tanımlanmıştır (Leymann, 1996: 165-184). Leymann mobbinge ilgili yaptığı çalışmalarda duygusal tacizin ortaya çıkış nedenlerini, oluşma sürecini ve mağdur bireye etkilerini inceleyerek literatüre katkı sağlamıştır. Örgütsel alanda çalışılmaya başlayan mobbingin modern iş yaşamı ile daha fazla gündeme geldiği ve çalışmalara konu olduğu bilinmektedir. Bilgiye olan erişiminizin pratikleşmesi, özel ve kamu sektörlerinin profesyonelleşmesi gibi modern yaşamla ve küreselleşmeyle birlikte bireylerin hayatlarına katılan avantajlar beraberinde belli sorunları da getirmektedir. Kontrolsüz bilgi dalgalanmaları, sağlıklı iş yeri

koşulları, olması gerekenden fazla ve alan dışı iş yükü, hızlı yaşam tarzı modern iş hayatının bazı olumsuz getirilerini oluşturmaktadır. Ayrıca kurumsal hayatta psikolojik terörün oluşmasında, yaşanan ekonomik krizlerin ve işgücü piyasasındaki belirsiz durumların kurumlarda yarattığı stres ve bozulmuş çalışma ortamlarının da payına rastlanmaktadır (Murtazina ve Plesovskikh, 2022: 45-53). Belirtilen koşullar nedeniyle olumsuz stres koşullarına maruz kalan kurum çalışanları üstesinden gelemedikleri durumlarda diğer iş arkadaşlarını veya alt kademelerini mobbinge maruz bırakabilmektedir. Modern hayatın gerektirdiği tempoya ve kurum taleplerine yetişememe, kendini kanıtlama tutumu, zam veya terfi gibi durumlardan yararlanma amacı örgüt yaşamında görülen zorbalıkların ve mobbingin nedenleri arasında sayılabilmektedir (Ceran ve Pınar, 2017: 237-281).

Gerçekleştirilen araştırma örgüt psikolojisi bağlamında mobbingin bireye etkilerine odaklanmaktadır. Yapılan literatür taraması esnasında mobbing, örgütsel psikoloji, bireysel iyi oluş, mobbingin bireysel ve örgütsel etkilerine odaklanılmıştır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi başlıca bu kaynaklar çerçevesinde kurgulanmıştır: Leymann, 1990; Can, 1994; Leymann, 1996; Niedl, 1996; Bakan vd., 2004; Çobanoğlu, 2005; Tınaz, 2006; Girardi, 2007; Yıldırım ve Yıldırım, 2007; Baillien vd., 2009; Şahin, 2010; Gök, 2011; Alfano, 2011; Hough vd., 2011; Karcioğlu ve Çelik, 2012; Dabu ve Drăghici, 2013; Temizel, 2013; Elçi vd., 2014; Ceran ve Pınar, 2017; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017; Tatar ve Yüksel, 2018; Eşenli ve Aktel, 2019; Kartal vd., 2019; Özdemir ve Cengiz, 2020; Kara ve Kaya, 2021; Li vd., 2021; Machado vd., 2021; Murtazina ve Plesovskikh, 2022; Krasiuk, 2023; Lipińska-Grobelny, 2023; Rüzgar, 2023; Um ve Jeong, 2023; Tunio, 2024; Shehata ve Ezz, 2024; Sümer, 2024; Avazhanov, 2025; Yaşar ve Ünal, 2025.

2.1. Kurumsal Yaşamda Mobbing

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda modern kurumsal yaşamda mobbingin yüksek rekabet, kariyer oluşturma odağıyla faydacı davranışlar, kişisel kusurlar- kibir, övünme, kıskançlık-, meslektaşlarına karşı üstünlük kurma tutumu gibi çeşitli psikolojik nedenlerle bireylere yansıtılabileceği görülmektedir (Krasiuk, 2023). Kurumsal yaşamda mobbing otorite sahibi yöneticilerin veya üst kademede yer alan çalışanların baskıcı ve itaat sağlamaya ilişkin tutumları, çalışanlar arasındaki rekabet ve kurumda meydana gelen haksız durumlar sonucu ortaya çıkabilmektedir (Dabu ve Drăghici, 2013). Yönetici konumundaki çalışanlar alt mercilerini motive etmek yerine kontrol odaklı ve baskı kurmaya yönelik bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Buna ek olarak iş yerinde meydana gelen adaletsiz durumlar, şeffaf bir şekilde gerçekleşmeyen karar verme tutumları ve çatışma anında yeterli olmayan yönetim stratejileri mobbingin devamlılığını sağlamaktadır (Kartal vd., 2019).

Psikolojik yıldırımı beraberinde getiren bu davranış örüntüleri Leymann tarafından 5 temel kategoride toplam 45 mobbing davranışı örüntüsü şeklinde açıklanmıştır (Leyman, 1996: 165-184):

- Bireyin kendini göstermesine ve iletişimine yönelik saldırılar: Çalışanın iş veya bireysel yaşamının eleştirilmesi, azarlama, küçük düşürme, sözün kesilmesi, jest ve mimiklerle kişiye olan olumsuz tepkiler, sözlü veya yazılı tehditler,
- Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar: Kişiyi dışlayıcı hareketleri kapsamaktadır; ortam dışı bırakmak, fikirlerini sormamak, diğer çalışanlarla olan sosyal ilişki ve iletişiminin engellenmesi gibi davranışlar,
- Bireyin itibarına yönelik saldırılar: Çalışan hakkında söylenti ve iftiralarda bulunulması, kişinin değerleri ve yaşamıyla ilgili dalga geçilmesi, lakap takılması, kişiyi küçümseyici ve özgüvenini yıkıcı tavırlar sergilenmesi gibi zorba hareketler,
- Bireyin yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırılar: Çalışanın iş yaşamına yönelik engeller oluşturmak ve onu pasif bırakmaya yönelik zorba davranışlar; yasal haklarını engellemek, etik dışı davranışlar, fazla veya bilgisi dışında iş yükü verilmesi,
- Bireyin beden sağlığına yönelik doğrudan saldırılar: Kişiyi uygulanan sözlü veya fiziksel şiddet, tehdit etmek, psikolojik yıldırma davranışları, cinsel taciz veya tehdit oluşturma, tehlikeli veya ağır işler yapmaya zorlamayı içermektedir (Leyman, 1996).

Kasıtlı veya fark etmeden mağdurlara uygulanan zorba davranışlar bireylerin psikolojik ve fizyolojik bütünlüklerini etkilemekte olup bireylere olan etkileri kişiden kişiye değişmektedir. Her zorbalık durumunda tüm davranış örüntülerinin olması gerekmez; tek bir zorba davranış ve mağdurun rahatsız tutumu mobbing olarak adlandırmak için yeterlidir (Tınaz, 2006: 13-28).

2.2. Mobbinge Yol Açan Örgütsel Faktörler

İş yaşamı zorbalığı, özel ve kamu sektörlerinde rastlanan bir psikolojik tehdittir. Kurumlarda gerçekleşen mobbing hareketleri fark edilip önlenmediği takdirde çalışanların refahı bozulmakta ve çalışan kaybı yaşanarak örgütsel bütünlük bozulmaya başlamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 116). Bazı örgütlerde var olan hiyerarşik düzen, çalışanların mobbing yaşantısı durumunda dahi otoriteye karşı tepki verememesine ve suçluyu ihbar edememesine yol açmaktadır. Yatay bir düzenin benimsendiği kurumlarda ise belirsiz bir düzen hâkim olduğundan mobbingin varlığı kaçınılmaz olabilmektedir (Temizel, 2013: 205). Mobbinge yol açan ve devamlılığını sağlayan örgütsel ve yönetsel faktörlerden bazıları (Eşenli ve Aktel, 2019: 525-549):

- Yönetimin yetersizliği,
- Stresli ve yoğun bir örgüt ortamı,
- Örgütün küçülmesi veya büyümesiyle yaşanan terfi, maaş, unvan değişiklikleri,
- Örgüt yapısında yaşanan beklenmedik gelişmeler,
- Görev tanımlarının belirsizliği,
- Gerekenden fazla istenen iş yükü,
- Örgüt tarafından kabul edilmeyen veya fark edilmeyen yönetsel ve işleyişsel sorunlar,
- Yönetici ve çalışanlar arasında sağlanamayan veya yeterince şeffaf olmayan iletişim,

- Etik olmayan tutumlar,
- Çalışanlar arasında yaşanan ve çözölemeyen çatışmalar,
- Örgütte yaşanan değışimlere ayak uyduramama durumu şeklinde bilinmektedir (Eşenli ve Aktel, 2019).

Grafik 1. Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi'ne Gelen Mobbing Bildirme Çağrılarında Belirtilen Mobbing Nedenleri



(Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017)

2.3. Mobbing Mağdurları ve Uygulayıcıları

Kurumlarda mobbinge uğrayan çalışanlar “*mobbing mağduru*” veya “*kurban*” olarak; mobbing uygulayıcıları ise “*saldırgan*”, “*tacizci*”, “*zorba*” ifadeleri ile tanımlanmaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017). Tüm örgüt çalışanları mobbing mağduru olma riski taşıırken çalışanlardan örgüte yeni katılanların, diğerlerinden farklı olarak tanımlananların, örgüt içerisinde daha yalnız olanların, başarısız diğerleri tarafından bilinenlerin mobbinge maruz kalma oranı daha yüksektir. Mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri değerlendirildiğinde ise narsist, başarılı, hırslı, diğerleri tarafından fark edilmek ve ilgi görmek isteyen, otoriter, yargılayıcı, megaloman olduğu görölmüştür (Tınaz, 2006: 13-28).

2.4. Mobbingin Örgüt Yaşamına Etkileri

Örgütler; endüstri, eğitim, sanayi, hizmet gibi bir çok sektörde ihtiyaçlarımızı karşılayan kendine has kültürü ve kuralları olan sistematik toplumsal varlıklardır (Can, 1994: 3-4). Örgütlerin sürdürülebilir ve kalıcı olması açısından önemli olan örgüt kültürü; çalışanlarının normlarını, değerlerini, ahlaklarını ve dünyaya bakış açılarını yansıtmaktadır.

Her kurum bünyesinde kendine has şekilde oluşan örgüt kültürü; çalışanların ortak hedefler doğrultusunda ilerlemesine ve benzer düşüncelerde buluşmasına olanak sağlar. Doğru şekilde sağlanan örgüt kültürü; bireylerin kurumsal bağlılığını ve iş tatminini sağlayarak çalışanlar arası dayanışmaya ve örgütsel başarıyı getirir (Bakan vd., 2004: 20; Şahin, 2010: 25; Eşenli ve Aktel, 2019: 525-549).

Kurumlarda; çalışanların birbiri veya üst kademeleri tarafından zorbalığa uğraması, hedef artırmaya yönelik yapılan çok fazla baskı durumu, birbirine lakap takma veya küçümseme gibi oluşan kişisel tehditler mobbingi oluşturmakla beraber örgüt kültürünü de bozmaktadır. Çalışanların iş ortamındaki çözilemeyen sorunlar, belirsizlikler, baskılar ve gereğinden fazla ve alan dışı iş yükleri nedeniyle yaşadığı psikolojik gerginlik örgütsel stres olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel stres çalışanlarda; psikolojik iyi oluş, örgüte bağlılık ve iş tatmini ile negatif korelasyonludur (García-Rubiano ve Forero-Aponte, 2018). Örgütsel strese yol açan tüm mobbing durumları psikolojik sözleşmenin ihlaliyle de doğrudan bağlantılıdır. Örgüt yaşamında psikolojik sözleşme çalışan ve işveren arasında yazılı olmayan fakat karşılıklı beklentilerin ve normların paylaşıldığı bir anlaşma şeklinde tanımlanır. Bu durumda mobbing söz konusu olan bir kurumda psikolojik sözleşmenin de zarar gördüğü, örgütsel bağlılığın düştüğü ve sinizmin arttığı görülebilir (Shehata ve Ezz, 2024: 24–53).

Örgütsel alanda ortaya çıkan psikolojik bir şiddet biçimi olan mobbing, yalnızca bireylere değil kurumların genel işleyişine de zarar vermektedir. Kurumda yaşanan mobbing huzursuzluk ortamı, çalışanların güvensiz ilişkisi ve beraberinde iş veriminin azalması gibi sonuçlara yol açabilir (Ceran ve Pınar, 2017: 237-281). Çalışanların iş performanslarında görülen düşüşler ve kuruma bağlılığın azalması da maruz kalınan mobbingin örgüt yaşamına olan etkilerinden sayılabilmektedir. Karcioğlu ve Çelik tarafından(2012) yapılan mobbing ve örgütsel bağlılığın çalışıldığı bir araştırmada görüldüğü üzere mobbing davranışlarının örgütsel bağlılık ve onun üç bileşeni olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Karcioğlu ve Çelik, 2012: 59-75). Zira mobbingin yenilikçi tutumlar, örgütsel vatandaşlık davranışı (OVD) ve kuruma bağlılıkla negatif korelasyonlu olduğu da bilinmektedir (Iqbal vd., 2025). Çalışanlarda artan devamsızlık, iş veriminin düşmesi, çalışanların birbiriyle ve örgütleriyle olan bağlılığın azalması gibi birçok etken kurumsal sağlığı ve performansı etkileyebilmektedir. Çalışanlarda görülen işten ayrılma niyetindeki artış, kurum kültürüne olan bağlılığın ve güvenin azalması gibi durumlarda örgütsel başarının düştüğü görülmektedir (Kartal vd., 2019). Gerçekleştirilen araştırma dahilinde mobbing davranışının meydana geldiği sorunlu bir kurum ortamında çalışanların veriminin azalması örgütsel üretkenliği de etkileyerek kurumun küresel pazardaki rekabetinin düşmesine neden olabileceği görülmüştür. Bu durum kurumun rakiplerinden geri kalmasına, üretkenliğini yitirmesine, mali kayıplar yaşamasına ve kurum itibarının zedelenmesine yol açabilmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan mobbingin sonuçlarının kurumları hem sosyal olarak hem de finansal olarak olumsuz yönde etkilediği bildirilmiştir (Tunio, 2024: 131–156). Çalışanların örgütsel koşulların değişimine yönelik isteklerini bunu değiştirebilecek olan otorite sahibi yöneticilerden yazılı veya sözlü olarak bildirmekten kaçınması şeklinde tanımlanan örgütsel sessizliğin mobbinge olumlu ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (Elçi vd., 2014).

Ayrıca yine aynı çalışmada; mobbingin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde kısmi bir aracılık etkisi olduğu incelenmiştir. Örgütlerde yaşanan zorbalık davranışları sonucunda mağdurların durumu üst mercilere bildiremediği ve çözümsüz kaldığı için işten ayrılma niyeti geliştirdiği düşünülmektedir.

Örgütsel verimlilik sağlamak açısından çalışanların psikolojik iyi oluşları ve duygusal emekleri oldukça önemlidir. Örgüt yaşamında iyi oluş; çalışanların kurumdaki genel mutluluğu, yaptıkları işe olan motivasyonları ve elde ettikleri tatmin olarak açıklanır. İncelenen çalışmalar dahilinde çalışanlara uygulanan mobbing ve psikolojik iyi oluş arasında negatif bir korelasyon gözlenmiştir (Shehata ve Ezz, 2024). Çalışanların özellikle kuruma karşı duyduğu güvensizlik, şüphecilik ve olumsuz tutumlarını kapsayan sinizm olduğu takdirde; örgütsel verimin, memnuniyetin düştüğü ve bireylerin psikolojik sermayesinin olumsuz yönde etkilendiği bildirilmiştir (Um ve Jeong, 2023). İş yerinde müşteriye olan uyumlu ve düzenlenmiş duygu gösterimi şeklinde bilinen duygusal emeğin, psikolojik ihlallerin bulunduğu bir kurumda daha yüzeysel gerçekleştiği görülmektedir. Bu şekilde gerçekleşen yüzeysel duygu düzenleme, çalışanların tükenmişliğini arttırmakta ve iş tatminini düşürmektedir (Li vd., 2021). Çalışanlarda maruz kalınan mobbing sonrasında duygusal emeğin sarsılması bu açıdan örgüt yaşamına oldukça zarar vermektedir.

2.5. Mobbingin Birey Üzerindeki Etkileri

Kurumsal hayatta mobbinge maruz kalan bireyler yaşadıkları psikolojik tehditler ve tacizler nedeniyle zamanla fizyolojik ve psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir. Çalışanların maruz kaldıkları mobbing sonrasında iş tatmininin düştüğü, özgüven kaybına neden olduğu, kişinin kariyer hedefleri ve mevcut durumunun zarar gördüğü bilinmektedir. Bireyler mobbing yaşantısı sonucunda kronik stres, depresyon, kaygı bozuklukları, uyku problemleri, travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) ve intihar yönelimleri gibi yaşamlarını olumsuz yönde etkileyecek psikolojik sorunlar geliştirebilmektedirler (Leymann, 1990: 119-126). Örgüt yaşamında mobbing yaşantısına maruz kalan mağdurlarda kronik yorgunluk, uyku bozuklukları, stres ve zihinsel stres tepkileri, diğer psikomatik, psikolojik ve fiziksel semptomlar görülmektedir (Hogh vd., 2011).

Fizyolojik olarak bakıldığında yıldırmaya maruz kalan çalışanlarda baş ağrısı, kas gerginliği, mide ve sindirim rahatsızlıkları, yüksek tansiyon ve bağışıklık sisteminin düşmesi gibi çeşitli rahatsızlıklar oluşabilmektedir (Lipińska- Grobelny, 2023: 202). İş yerinde yaşanan zorbalıklar sonrasında bireyde oluşan kronik stres; kalp damar hastalıkları, mide ülseri ve kronik yorgunluk sendromu gibi bireyin yaşam kalitesini düşüren rahatsızlıkları da beraberinde getirebilmektedir. Mobbing yaşantısını deneyimleyen örgüt çalışanlarında kardiyovasküler rahatsızlıklar ve kas iskelet sistemi bozuklukları gibi fizyolojik sağlık sorunları gözlenebilmektedir (Avazhanov, 2025: 30-34).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından 2017 yılında yayınlanan “İş Yerlerinde Psikolojik Taciz-Mobbing Bilgilendirme Rehberi” çalışmasına göre mobbing; mağdur

açısından fiziksel, zihinsel ve davranış bozukluklarına, sosyal ve ekonomik zarara neden olan bir taciz şeklidir.

Mobbing çalışanlara verdiği zararlar uyku bozuklukları, ağlama nöbetleri, konsantrasyon bozukluğu, gerginlik ve öfke durumu, alınganlık, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları, aşırı kilo alma veya verme, alkol veya ilaç (madde) bağımlılığı, şiddetli depresyon ve anksiyete, kalp krizleri ve diğer ciddi hastalıklar, kazalar, şiddet eğilimi, intihar düşünceleri şeklinde sayılmaktadır.

Mobbingin bireylerde yarattığı kalıcı etkilere örnek olarak bahsedilen tüm psikolojik ve fizyolojik olumsuz değişimler ve ortaya çıkan rahatsızlıklar bireyin hayat kalitesini düşürmeye neden olmakta ve bireyin sadece iş ve kariyer hayatını değil, bireysel yaşamını, aile hayatını ve sosyal yaşantısını da etkileyebilmektedir. Girardi ve arkadaşları tarafından (2007) mobbinge maruz bırakılan 146 kişiyle yapılan bir araştırmada, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri kullanılarak mobbing mağduru bireylerin kişilik ve psikopatolojik profilleri incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda mobbinge maruz kalan bireylerde görülen iki ana boyut: (a) depresif ruh hali, karar verme zorluğu, değişimle ilgili ıstırap ve pasif-agresif özellikler (b) somatik semptomlar ve ilgi ve şefkat ihtiyacı şeklindedir.

İş yerinde zorbalık üzerine yapılan bir diğer araştırmada (Girardi, 2007: 172- 188) İtalya örneklemini kullanılmış olup iş yerlerinde yaşanan ve bildirilen zorbalık oranının %6,7 olduğu bildirilmiştir. Yine aynı çalışmada belirtildiği üzere bozulmuş ruh sağlığının ve yüksek iş gücünün zorbalığa maruz kalma olasılığını arttırdığı tespit edilmiştir. Yaşanan zorbalık sonrasında mağdurun yaşam kalitesinde hem psikolojik hem de fiziksel anlamda aksamalar, iş veriminde düşüşler, devamsızlıkta artış ve iş değişikliği düşüncelerinin oluşmaya başladığı görülmüştür.

Yıldırım ve Yıldırım (2007) tarafından hemşirelik okulu öğretim elemanları örneklem alınarak yapılan bir mobbing davranışı araştırmasında çalışanların %91'i çalıştıkları kurumda mobbing davranışıyla karşılaştıklarını, %17'si işyerinde doğrudan mobbinge maruz kaldıklarını bildirmiştir. İş yerinde zorbalığa uğrayan akademik personel bu durumla baş edebilmek için genellikle daha çok çalıştıklarını, eleştiriden kaçınmak için daha dikkatli ve özenli çalıştıklarını dile getirmiştir. Katılımcıların %9'unda intihar düşüncelerinin belirdiği görülmüştür.

Mobbing davranışını tecrübe eden çalışanlarda psikolojik veya fiziksel değişimler; mobbingin türüne, yoğunluğuna göre değişiklik göstererek bireyin yaşam kalitesini ve refahını etkileyebilmektedir. Mobbinge maruz kalma yaşantısının, öz güven ve öz saygıda düşüşle ilgili olduğu; bunun da uzun süreli bir maruziyet oluştuğunda çeşitli ruh sağlığı sorunlarına yol açabileceği bildirilmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda mobbingin travma sonrası stres bozukluğu geliştirme durumuyla yüksek düzeyde ilişkili olduğuna rastlanmaktadır (Yaşar ve Ünal, 2025: 554-564). Mobbingin ayrıca depresif bozukluklar, anksiyete bozuklukları, uyum bozuklukları gibi uzun süreli psikolojik rahatsızlıklara da yol açabileceği görülmüştür. Mağdurun yaşadığı düşük öz değer tutumu ciddi boyutlara ulaştığı durumlarda kişide intihar eğilimi gibi olumsuz sonuçların da görülebileceği söylenmektedir.

Bu çerçevede yukarıda aktarılanlar ışığında incelenen literatürde mobbinge bağlı olarak gelişen ve sıklıkla rastlanan bazı psikolojik ve fizyolojik durumlar aşağıdaki tabloda da bilgilerinize sunulmuştur.

Tablo 1. Mobbingin Bireysel Sonuçları

Mobbing'e Bağlı Gelişen Durumlar			
Uyku problemleri	Hogh vd., 2011	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017	
Kronik yorgunluk	Hogh vd., 2011	Avazhanov, 2025	
Mide ve bağırsak sorunları	Lipińska-Grobelny, 2023: 202	Avazhanov, 2025	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017
Kas ve iskelet problemleri	Lipińska-Grobelny, 2023: 202	Avazhanov, 2025	
Depresif bozukluk	Girardi, 2007		
Anksiyete bozukluğu	Yaşar ve Ünal, 2025		
Uyum bozukluğu	Yaşar ve Ünal, 2025		
Kaygı bozukluğu	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017		
Alkol veya madde bağımlılığı	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017		
İntihar düşüncesi	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017	Yıldırım ve Yıldırım, 2007	Yaşar ve Ünal, 2025

3. YÖNTEM

Bu çalışmada, örgüt psikolojisi bağlamında mobbingin bireye etkileri açısından literatür taraması gerçekleştirilerek betimsel bir analiz yapılmaya çalışılmıştır. Ayrıca güncel ve önemli olarak görülen araştırma bulguları içerik analizi yöntemi kullanılarak irdelenmiştir (Moher vd., 2009). Özellikle son yıla yönelik gerçekleştirilen araştırma kapsamında Ulusal Tez Merkezi, Ulakbim, Web of Science, EBSCO, Google Scholar ve Science Direct gibi veri tabanlarından örgüt psikolojisi bağlamında mobbing çalışmaları taranmıştır. Veri tabanı taraması sırasında “örgüt psikolojisi”, “örgütsel mobbing” ve “mobbingin bireysel ve örgütsel sonuçları” şeklinde anahtar kavramlar kullanılmıştır. Örgütsel psikoloji bağlamında örgütsel mobbing konusunu ele alan çoğunlukla 2015-2025 yılları arasında yapılmış olan Türkçe ve İngilizce şekilde yayımlanmış başlıca makaleler, doktora tezleri, çeşitli kitap ve dergi bölümleri incelenmiştir.

Ele alınan kaynaklarda daha çok örgütsel mobbing konusunun bireye olan psikolojik ve fizyolojik etkilerine değinen çalışmalar ön planda tutulmuştur. Seçilen akademik kaynaklar betimsel analiz ve içerik analizi ve sentezlenmesiyle aktarılmaya çalışılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Örgütsel psikoloji bağlamında mobbingin bireye etkilerinin incelendiği bu çalışmada araştırmacının lisans son sınıf öğrencisi olmasından dolayı zaman kısıtının olması, psikoloji literatürünün mobbing alanında diğer konulara kıyasla daha dar olması ve gerçekleştirilen çalışmanın betimsel olarak hazırlanması çalışmanın kısıtlarını oluşturabilir.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Mobbing; mağdurların hayat kalitesini, sağlığını ve refahını oldukça ciddi boyutlarda etkileyen sistematik zorbalık içeren davranışlardan oluşmaktadır. İş yaşamında meydana gelen birçok olumsuz davranış örüntüsü çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını, bireysel iyi oluşunu, kuruma olan bağlılığını ve iş verimini azaltarak birey için dezavantajlı bir durum oluşturmaktadır. Baillien ve arkadaşları tarafından (2009) iş yaşamında gerçekleşen 87 mobbing vakasını incelediği bir çalışmada iş yerinde mobbingin oluşma süreçleri uzmanlar tarafından incelenmiş ve zorbalığın nasıl geliştiği bir model halinde belirlenmiştir. Mağdurlarda gözlenen hayal kırıklığıyla başa çıkmada zorluk, yaşanan çatışmalar ve yıkıcı örgüt yaşamının mobbingin gelişiminde etkili olduğunu göstermektedir. Stres ve hayal kırıklığıyla baş edemeyen iş yeri çalışanlarının mobbing mağduru veya uygulayıcısı olma ihtimalini arttırmaktadır. Aynı zamanda iş yaşamında çözilemeyen veya fark edilmeyen çatışmalar mobbingi doğurmaktadır. Sosyal baskılar, dedikodu kültürü, çalışanlar arası kıyaslama gibi bazı örgüt kültürlerinin mobbing davranışının oluşmasına neden olduğu bilinmektedir. Mobbing süreçlerinin daha iyi anlaşılması bakımından mobbing süreçleri ile ilgili yapılan araştırmalar önlem alma çalışmalarının başında gelmektedir. Örgütlerde mobbing süreçlerinin anlaşılması, mağdurlara olan etkilerinin de anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Niedl tarafından (1996) örgüt hayatında oluşan mobbingin mağdurlarda yarattığı olumsuz durumlar ve kişinin bozulan refahı üzerine sağlık çalışanları ve yatan hastalarla gerçekleştirilen bir çalışmada mobbingin çalışanların refahını kötü yönde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca bulgular mobbingin basit bir şekilde savaş veya kaç tepkileriyle başa çıkılamayacağı, mobbingin bireyi psikolojik olarak ciddi derecede etkilediğini göstermektedir.

Sümer ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan başka bir çalışmada mobbing, nezaketsizlik ve yönetimin kötüye kullanılması kavramları birbirinden farklı olarak algılansa da hepsinin çalışanların tükenmişliği ve kurumsal bağlılığın azalmasıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Maruz kalınan mobbing davranışları ile çalışanların tükenmişlik durumu yaşamaları ve psikolojik sorunların oluşmaya başlaması ilişkili bulunmuştur.

Yapılan başka araştırmada (Einarsen, 2009: 24-44) “Negatif Davranışlar Anketi - Gözden Geçirilmiş Sürüm” (NAQ-R) adlı ölçek kullanılarak işyerinde mobbing faktörünün kişisel saldırılar, iş görevleriyle ilgili zorbalık ve fiziksel tehditler alt boyutları ile ölçümü sağlanmıştır. Mobbing mağdurlarının sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş stresinin mobbing durumunda artış gösterdiği ve buna bağlı olarak mağdurlarda kaygı, depresyon, tükenmişlik

durumu, özgüven zedelenmesi gibi psikolojik etkilerin olduğu görülmüştür. İş yerinde devamlı mobbinge maruz kalan çalışanların psikososyal sağlık sorunları geliştirme olasılığı oldukça yüksek bulunmuştur.

Özdemir ve Cengiz tarafından (2020) işletme fakültesi öğrencileri örneklem alınarak kadın yöneticilere dair tutumların incelendiği araştırmada; kadınların hemcinslerinin liderlik pozisyonu düşünüldüğünde narsistik kişilik özellikleri ve düşmanca cinsiyetçilik tutumlarının etkili olduğu, erkeklerin kadın yöneticilere olan tutumunun ise düşmanca cinsiyetçilikle ilişkili olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmanın işletme bölümü öğrencilerini kapsamı ilerde lider pozisyonunda olması muhtemel bireylerin kadın yöneticiler hakkındaki tutumlarının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle geleneksel cinsiyet rollerinin görüldüğü toplumlarda kadınların statü sahibi işlere uygun görülmemesi, liderlik gibi rollere erkeklerin daha çok yakıştırılması gibi hegemonik düzeni destekleyen durumlar görülmektedir. Düşmanca cinsiyetçilik özellikleri geleneksel cinsiyet rollerini devam ettirmeye ve kadınları iş hayatına, rekabete ve güçle ilişkin özelliklere uzaklaştırmaya yöneliktir. Kadınların hemcinslerine olan tutumuyla ilişkili görülen narsistik kişilik özelliği ise biricik olma, empati kuramama şeklinde bahsedilebilen kadınların diğer kadınları iş hayatına yakıştırmaması ile ilgili olabilir. Araştırma kapsamında incelendiği üzere mobbingin oluşma sürecinde bireylerin toplum görüşlerinin, cinsiyet algılarının da oldukça önemli olduğu görülmektedir. Verilen araştırma örneğinde mobbing, bireylerin hemcinslerine ve karşıt cinsiyetteki bireylere hangi sebeplerle psikolojik şiddet uygulamaya yönelik tutumlar sergilediğini yansıtmaktadır.

Mobbing, farklı sektörlerde görülen bir zorbalık davranışdır. Yansıtılan mobbingin yoğunluğu, neden olduğu ve yol açtığı sonuçlar sektörel dinamiklere göre farklılaşabilmektedir. Kurumlar sahip oldukları örgütsel yapı ve kültüre uyumlu şekilde biçimlenerek amaçlarını, hedeflerini, kurum iç ve dış politikalarını, yönetsel tarzlarını oluştururlar. Özelleşen kurum kültürleri dolayısıyla her sektörde olduğu gibi her kurumda da oluşan değer, norm, iletişim şekilleri ve esneklikler bakımından farklılıklar oluşabilir (Eşenli ve Aktel, 2019: 525-549). Kamu, özel sektör veya akademik çevrede görülebilen mobbing; olduğu sektörün yapısına göre incelenmesi ve önleyici çalışmaların kurum kültürleri özelinde yapılarak konu alınması önerilebilir (Ceran ve Pınar, 2017: 237-281).

Bilgel ve arkadaşları tarafından (2006) Türkiye'de sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde çalışan 944 devlet memur örneklem alınarak mobbing, iş tatmini, depresyon, kaygı ölçekleri bireylere uygulanmıştır. Sonuçlara bakıldığında çalışanların %55'i son bir yılda mobbinge maruz kaldığını, %47'si en az bir meslektaşlarının mobbinge maruzuna tanık olduğunu bildirmiştir. Mobbing mağduriyeti yaşayanların %60'ı bu durumu yetkili birimlere bildirmesine rağmen işe yarar bir sonuç alamamıştır. Mobbing davranışına uğradığını bildiren çalışanların diğerlerine göre depresyon, kaygı ve iş stresi ölçümleri anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Mobbinge uğrayan kurum çalışanları (Bilgel vd. , 2006: 226-231);

- Aşırı iş yükü: %70,
- Dengesizlik yaratma: %55,
- Mesleki tehditler: %42,

- Kişisel tehditler: %32,
- İzolasyon: %20 oranlarında mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını bildirmektedir.

Araştırmanın yapıldığı meslek grupları arasında mobbingin en çok görüldüğü meslekler sırasıyla hemşireler, sağlık teknisyenleri, sekreterler, polis memurları ve öğretmenler şeklindedir.

İstanbul'da bulunan çeşitli vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin mobbing algıları üzerine yapılan bir araştırmada kadın olmanın, diğerlerine göre daha genç olmanın, düşük gelire sahip olmanın ve sosyal bilimler alanlarında çalışmanın mobbinge uğrama oranını arttırdığı görülmüştür (Rüzgar, 2023). Yapılan çalışma akademik alanda ilerleme kaydetmeye çalışan personelin hangi tutumlar doğrultusunda mobbinge maruz kaldığını gözler önüne sermektedir. Zorba davranışlara maruz kalan çalışanların iş verimleri düşmekte ve akademik olarak ilerlemeleri güçleşmektedir. Ayrıca bireysel hayatları, sağlıkları ve yaşam kaliteleri de bu zorlayıcı engeller nedeniyle zamanla zarar gören akademik personel mobbingin akademik hayatta da var olduğunu ve mağdurları etkilemeye devam ettiğini göstermektedir.

Sağlık sektöründe Kara ve Kaya tarafından (2021) yapılan bir araştırmada sağlık çalışanlarında kadınların, daha genç olanların, hekimlere kıyasla hemşirelerin ve tıbbi sekreterlerin, diğer bölümlere kıyasla acil ve yoğun bakım alanlarında çalışanların psikolojik yıldırmaya maruz kalma oranlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışmada sağlık çalışanlarının mobbing tutumlarının ve algılanan sosyal destek düzeylerinin negatif yönlü olduğu görülmüştür. Algılanan sosyal desteğin mobbing tutumuna etkisinin %2,4 olduğu bulunmuştur. Buna göre mobbing davranışını azaltıcı müdahale yaklaşımlarıyla beraber bireylerin sosyal destek kazanmaya dair tutumlarının artırılması da bireysel iyi oluşu olumlu düzeyde etkileyebilir.

Machado ve arkadaşlarının (2021) gastronomi sektöründe yaptığı çalışma incelendiğinde ticari mutfaklarda çalışma çalışanlar tarafından sert ve otoriter koşullar, yüksek iş talepleri ve sert komutlarla ilişkilendirilmektedir. Bu sert çalışma koşulları gastronomi sektöründe çalışanlarda ciddi bir mobbing neden olmakta ve bu durum gastronomların ruh sağlığı üzerinde olumsuz durumlar yaratmaktadır. 160 gastronomun (%59.4 kadın) katılımıyla gerçekleşen araştırmada mobbing mağdurlarında iş stresi, depresyon, anksiyete ve işin aile üzerindeki olumsuz etkisinin ilişkili olduğu görülmüştür.

Bankacılık sektörü kapsam alınarak yapılan bir araştırmada (Gök, 2011: 318-334) İstanbul'da yaşayan 384 banka çalışanı ile temas kurularak mobbing davranışlarını içeren bir anket uygulanmıştır.

Araştırma katılımcılarının %32'si tüm çalışma hayatı boyunca en az bir kez mobbinge maruz kaldığını ifade etmiştir. Son bir yıl içerisinde katılımcıların mobbinge maruz kalma oranı ise %16'dır. Mobbing mağduru banka çalışanların %69,9'u amirleri tarafından mobbinge

maruz bırakıldıklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların kıdemlerine ve yaşlarına göre mobbinge maruz kalma durumları arasında anlamlı bir fark görülmüştür.

Alfano ve arkadaşlarının (2021) gerçekleştirdiği bir çalışmada iş yerinde maruz kalınan mobbing sonrasında mağdurların kişilik özellikleri Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI-2) ile analiz edilerek kişilik profilleri incelenmiştir. Mağdur erkeklerin kadınlara göre daha fazla depresyon, kaygı, obsesif düşünceler, öfke davranışları, paranoya geliştirdiği görülmüştür. Aynı zamanda mobbing mağduru erkeklerin benlik saygılarının daha düşük olduğu, yaşam kalitelerinin daha fazla etkilendiği ve intihar düşüncelerindeki artışın daha fazla olduğu bulunmuştur. Yapılan çalışma kapsamında erkeklerin mobbing davranışlarından daha fazla etkilendiği görülmektedir. Bu durum kadınların yardım isteme davranışına daha fazla başvurmaları erkeklerin ise psikolojik yardım almaya daha uzak olmaları ve bu nedenle mobbing yaşantılarının uzun sürmesinden kaynaklanıyor olabilir. Yapılan çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında örgütlerde yapılacak olan önleme müdahalelerinin bireysel ve cinsiyetler arası farklar gözetilerek planlanması daha uygun sonuçlar doğurabilir.

Tatar ve Yüksel tarafından (2018) İstanbul Üniversitesi, Psikososyal Travma Programı'na başvuran 300 kişiden mobbinge maruz kalan bireyler örneklem olarak belirlenerek mağdurların psikolojik durumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Sonuçlara bakıldığında 300 başvurudan 130'unun (%43,3) iş yerinde mobbinge maruz kaldığı, bunlardan %76,9'unun kadın olduğu ve mobbing mağdurlarının %84,6'sının üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında en çok mobbinge maruz bırakılanların sırasıyla devlet memurlarında %58,5 ve öğretmenlerde %50 oranında olduğu görülmüştür. Katılımcıların psikolojik durumları uzmanlar tarafından DSM-IV-TR tanı kriterlerine göre incelendiğinde mobbing mağdurlarının (Tatar ve Yüksel, 2018: 57):

- %71,5'inde Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB),
- %78,5'inde Majör Depresif Bozukluk (MDB),
- %6,9'unda Uyumsal Bozukluk,
- %63,8'inde ise birden fazla psikolojik bozukluk olduğu görülmüştür.

Gerçekleştirilen literatür taraması sonuçları, mobbing mağduru kurum çalışanlarının karşılaştıkları zorba davranışlar karşısında psikolojik ve fizyolojik refahlarının bozulduğu ve bu durumun mağdurların hayat kalitesini, aile ve sosyal yaşamını, örgütsel bağlılığını ve verimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 2. Mobbinge Yönelik Bazı Araştırma Örnekleri

Yazarlar	Yayın Adı	Örneklem	Bulgular ve Sonuçlar
(Einarsen, 2009)	İşyerinde Zorbalık ve Tacize Maruziyeti Ölçme: Negative Acts Questionnaire-Revised'in Geçerliliği, Faktör Yapısı ve Psikometrik Özellikleri	İş yeri çalışanları	Mobbing mağdurlarının sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş stresinin mobbing durumunda artış gösterdiği ve buna bağlı olarak mağdurlarda kaygı, depresyon, tükenmişlik durumu, özgüven zedelenmesi gibi psikolojik etkilerin olduğu görülmüştür. İş yerinde devamlı mobbinge maruz kalan çalışanların psikososyal sağlık sorunları geliştirme olasılığı oldukça yüksek bulunmuştur.
(Gök, 2011)	Mobbing davranışının yaygınlığı ve türleri: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma	Bankacılık sektörü çalışanları	Araştırma katılımcılarının %32'si tüm çalışma hayatı boyunca en az bir kez mobbinge maruz kaldığını ifade etmiştir. Son bir yıl içerisinde katılımcıların mobbinge maruz kalma oranı ise %16'dır. Mobbing mağduru banka çalışanların %69,9'u amirleri tarafından mobbinge maruz bırakıldıklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların kıdemlerine ve yaşlarına göre mobbinge maruz kalma durumları arasında anlamlı bir fark görülmüştür.
(Niedl, 1996)	Mobbing ve refah: Ekonomik ve personel geliştirme etkileri.	Sağlık çalışanları	Mobbingin çalışanların refahını kötü yönde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca bulgular mobbingin basit bir şekilde savaş veya kaç tepkileriyle başa çıkılamayacağı, mobbingin bireyi psikolojik olarak ciddi derecede etkilediğini göstermektedir.
(Rüzgar, 2023)	Akademik Personelin Mobbing Algıları	Vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel	Akademik personelin mobbing algıları üzerine yapılan bir araştırmada kadın olmanın, diğerlerine göre daha genç olmanın, düşük gelire sahip olmanın ve sosyal bilimler alanlarında çalışmanın mobbinge uğrama oranını arttırdığı görülmüştür
(Kara ve Kaya, 2021)	Sağlık çalışanlarının psikolojik yıldıрма ve algılanan sosyal	Sağlık çalışanları	Sağlık çalışanlarında kadınların, daha genç olanların, hekimlere kıyasla hemşirelerin ve tıbbi sekreterlerin, diğer bölümlere kıyasla acil ve yoğun bakım alanlarında çalışanların

	destek düzeylerinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama		psikolojik yıldırmaya maruz kalma oranlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışmada sağlık çalışanlarının mobbing tutumlarının ve algılanan sosyal destek düzeylerinin negatif yönlü olduğu görülmüştür. Algılanan sosyal desteğin mobbing tutumuna etkisinin %2,4 olduğu bulunmuştur.
(Özdemir ve Cengiz, 2020)	Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Oluşumunda Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ve Narsizm Etkisi	İşletme bölümü öğrencileri	Kadın yöneticilere dair tutumların incelendiği araştırmada; kadınların hemcinslerinin liderlik pozisyonu düşünüldüğünde narsistik kişilik özellikleri ve düşmanca cinsiyetçilik tutumlarının etkili olduğu, erkeklerin kadın yöneticilere olan tutumunun ise düşmanca cinsiyetçilikle ilişkili olduğu görülmüştür.
(Tatar ve Yüksel, 2018)	İşyerinde Mobbing – Psikolojik Travma ve Psikiyatrik Belirtilerin Belgelendirilmesi	İstanbul Üniversitesi Psikososyal Travma Programı'na başvuran bireyler	Mağdurların psikolojik durumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Sonuçlara bakıldığında 300 başvurandan 130'unun (%43,3) iş yerinde mobbinge maruz kaldığı, bunlardan %76,9'unun kadın olduğu ve mobbing mağdurlarının %84,6'sının üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında en çok mobbinge maruz bırakılanların sırasıyla devlet memurlarında %58,5 ve öğretmenlerde %50 oranında olduğu görülmüştür.
(Alfano vd. , 2021)	Mobbing mağdurlarındaki cinsiyet kalıpları: Olumsuz eylem algılarındaki farklılıklar, MMPI kişilik profili, algılanan yaşam kalitesi ve intihar riski	İş yeri çalışanları	Mağdur erkeklerin kadınlara göre daha fazla depresyon, kaygı, obsesif düşünceler, öfke davranışları, paranoya geliştirdiği görülmüştür. Aynı zamanda mobbing mağduru erkeklerin benlik saygılarının daha düşük olduğu, yaşam kalitelerinin daha fazla etkilendiği ve intihar düşüncelerindeki artışın daha fazla olduğu bulunmuştur. Yapılan çalışma kapsamında erkeklerin mobbing davranışlarından daha fazla etkilendiği görülmektedir.
(Baillien vd. , 2009)	İşyerinde zorbalığın gelişimi üzerine nitel bir çalışma: Üç yönlü bir modele doğru	İş yeri çalışanları	Mağdurlarda gözlenen hayal kırıklığıyla başa çıkmada zorluk, yaşanan çatışmalar ve yıkıcı örgüt yaşamının mobbingin gelişiminde etkili olduğunu göstermektedir. Stres ve hayal kırıklığıyla baş edemeyen iş

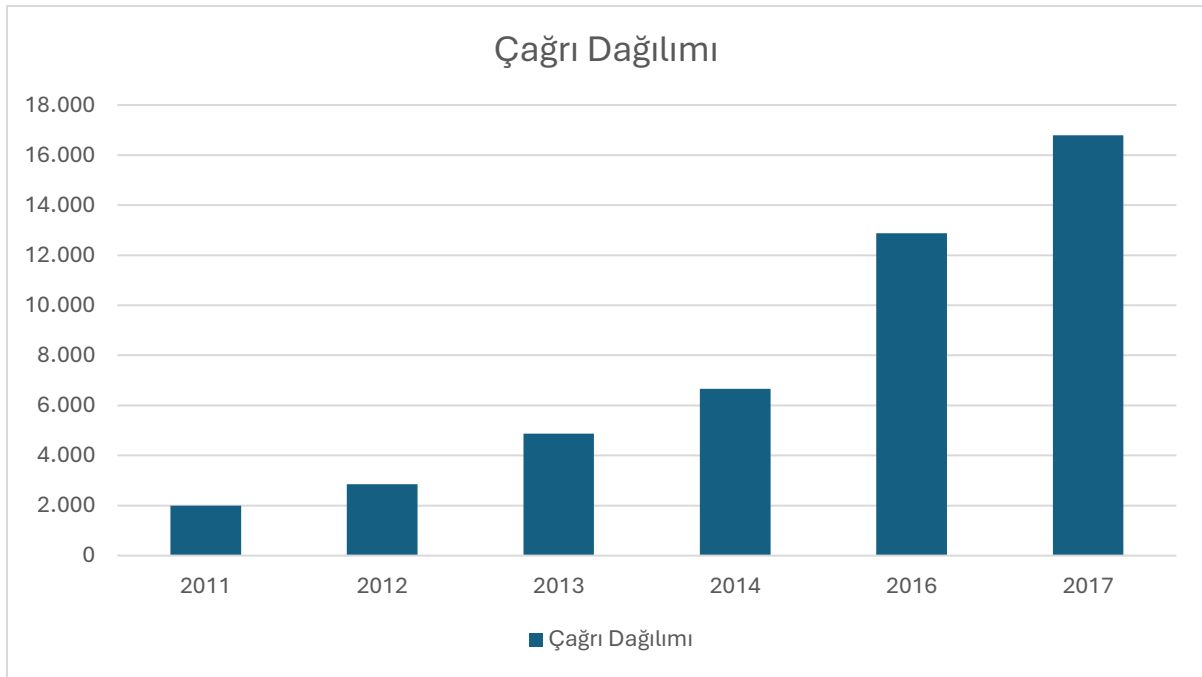
			yeri çalışanlarının mobbing mağduru veya uygulayıcısı olma ihtimalini arttırmaktadır. Aynı zamanda iş yaşamında çözilemeyen veya fark edilmeyen çatışmalar mobbingi doğurmaktadır. Sosyal baskılar, dedikodu kültürü, çalışanlar arası kıyaslama gibi bazı örgüt kültürlerinin mobbing davranışının oluşmasına neden olduğu bilinmektedir.
(Bilgel vd. , 2006)	Türk Beyaz Yakalı Çalışanlarda Mobbing	Türkiye'de sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde çalışan 944 devlet memuru	Çalışanların %55'i son bir yılda mobbinge maruz kaldığını, %47'si en az bir meslektaşlarının mobbinge maruzuna tanık olduğunu bildirmiştir. Mobbing mağduriyeti yaşayanların %60'ı bu durumu yetkili birimlere bildirmesine rağmen işe yarar bir sonuç alamamıştır. Mobbing davranışına uğradığını bildiren çalışanların diğerlerine göre depresyon, kaygı ve iş stresi ölçümleri anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.
(Machado vd. , 2021)	Gastronomlar arasında stres, kaygı ve depresyon: işyerinde mobbing ve iş-aile etkileşimi ile ilişkisi	Gastronomi sektörü çalışanları	Çalışma koşulları gastronomi sektöründe çalışanlarda ciddi bir mobbing neden olmakta ve bu durum gastronomların ruh sağlığı üzerinde olumsuz durumlar yaratmaktadır. 160 gastronomun (59.4% kadın) katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada mobbing mağdurlarında iş stresi, depresyon, anksiyete ve işin aile üzerindeki olumsuz etkisinin ilişkili olduğu görülmüştür
(Sümer vd. , 2024)	Kabalık, Mobbing ve Tacizkâr Yönetim: Üçlü Ölçek Geliştirme Çalışması	İş yeri çalışanları	Mobbing, nezaketsizlik ve yönetimin kötüye kullanılması kavramları birbirinden farklı olarak algılansa da hepsinin çalışanların tükenmişliği ve kurumsal bağlılığın azalmasıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Maruz kalınan mobbing davranışları ile çalışanların tükenmişlik durumu yaşamaları ve psikolojik sorunların oluşmaya başlaması ilişkili bulunmuştur.

2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesinin 4'üncü maddesi uyarınca işyerinde psikolojik tacizle mücadele için güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ALO 170 üzerinden uzman psikologlarca mobbing mağdurlarına destek verilmektedir. İş hayatında

mobbinge maruz bırakıldığını bildirmek üzere hattı arayan çağrı dağılımı Grafik-1 de görülmektedir.

2025/3 Sayılı Cumhurbaşkanlığı genelgesi iş yerlerinde kasıtlı ve sistemli olarak yapılan psikolojik tacizin önlenmesinin; çalışanların motivasyonlarının artırılması, sektörlerin verimliliğinin sağlanabilmesi ve sağlıklı, güvenli bir iş yaşamı oluşturularak örgüt refahının sağlanması açısından oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Örgüt yaşamında mobbinge maruz kalan çalışanlar ilgili mevzuatta belirtildiği üzere; çalıştıkları örgüte, Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezine, Türkiye Büyük Millet Meclisi Dilekçe Komisyonuna, Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezine, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumuna ve Kamu Denetçiliği Kurumuna başvuru yapılabilir (T. C. Cumhurbaşkanlığı, 2025)

Grafik 2. Mobbing Maruziyetini Bildirmek İçin Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi'ni Arayan Kişi Sayısının Yıllara Göre Dağılımı



(Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017)

Tablo 3. Alınan Çağrıların Sektörel Dağılımları

Özel Sektör			Kamu Sektörü		
Sektör adı	Adet	Yüzde	Sektör adı	Adet	Yüzde
Kurum belirtmeden	31.617	%69, 43	Kurum belirtmeden	5.062	%53, 45
Sanayi sektörü	3.487	%7, 66	Sağlık Bakanlığı	1327	%13, 96

Hizmet sektörü	1082	%2, 38	MEB	747	%7, 86
Sağlık kurumları	974	%2, 14	Üniversite	442	%4, 65
Turizm sektörü	822	%1, 81	TSK	270	%2, 84
Bankacılık sektörü	639	%1, 40	Emniyet Genel Müdürlüğü	156	%1, 64

(Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017)

Elde edilen verilere göre yıl geçtikçe mobbing uygulanma ve bildirme durumunun artış gösterdiği görülmektedir. Mobbing yaşıntısı bildirmek için yapılan çağrıların içeriklerine bakıldığında hem özel hem de kamu sektöründe kurumu hakkında bilgi vermekten kaçınan mağdurlar çoğunluğu kapsamaktadır. Sonrasında sanayi sektörü ve çeşitli hizmet sektörleri sıralanmaktadır. Gerçekleştirilen araştırma kapsamında incelenen hizmet sektörü örneklerinde de görüldüğü üzere sağlık kurumları, eğitim kurumları, bankalar, turizm ile ilgili örgütler gibi pek çok iş yaşamı mobbingi barındırabilmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hem bireysel hem de kurumsal anlamda birçok olumsuz çıktıya neden olan mobbing davranışının bütüncül stratejiler kullanılarak örgüt bazında ve yasal düzenlemelerle ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bireylerin iş ortamında çalışma arkadaşlarına karşı olan tutumları, zorbalık davranışı uygulamalarını veya zorbalıkla karşılaştıklarında nasıl tepki vereceklerini belirleyebilmektedir. Bu durumda çalışma hayatına henüz atılamamış bireyleri kapsayan tutum ölçümleri, destekleyici ve bilgilendirici çalışmalar ve önleyici müdahaleler önem kazanmaktadır. Yine aynı şekilde kurumlara çalışan alımı yapılırken denetlenen mobbing tutum ölçümleriyle kurumlar hem diğer çalışanlarını hem de kurum bütünlüklerini koruyabilirler. Kurumlarda; çalışanların ruh ve beden sağlıklarını korumak, örgüte bağlılığı sürdürülebilir kılmak, iş verimini arttırmak, olumlu çalışma ortamı sağlayarak örgüt sağlığını iyileştirmek adına mobbingi önlemek üzere çeşitli tedbirler alınabilir. Kurum tarafından alınabilecek tedbirler öncelikle şeffaf iletişim, kurum içinde iyi belirlenmiş çalışma planları, adil yönetim sistemi gibi sağlıklı bir kurumsal düzenin oluşturulması şeklinde düşünülebilir (Kartal vd., 2019: 180-195). Kurum tarafından net belirlenmiş stratejiler, liderlerin örgüt süreçlerine aktif katılımı çalışanların psikolojik ve genel refahını korumak ve sürdürmek için oldukça önemli görülmektedir (Avazkhonov, 2025: 30-34). Hem liderlerin hem de çalışanların sağlıklı örgüt içi iletişim hakkında bilgilendirilmesi, kurum yönetmeliğinin buna uygun etik ilkelerden oluşturulması mobbingi önlemek adına önemli olabilir. Kurum içinde oluşabilecek mobbing durumlarında çalışanların rahatça gidip bildirebilecekleri psikolojik destek birimlerinin varlığı bireylerde mobbingin yaratabileceği olumsuz etkileri azaltabileceği düşünülmektedir. Bu şekilde kurulan bir sistemle kurumun insan kaynakları politikalarına göre mobbing durumunda hızlıca alınacak çözümlerin belli olması çalışanları mobbing davranışından uzak tutabileceği varsayılabilir. Sadece mobbing durumunda değil iş yaşamında aktif rol oynayan insan

kaynakları birimi ve örgüt psikologlarının kurumlarda yer alması uzun vadede alınabilecek etkili bir önlemdir. Mobbingin ilgili birimlere iletilmesi halinde başlayacak soruşturma ve araştırmanın gizli tutulması mağdur ve mobbing uygulayıcısı için oldukça hassas bir konudur. Bu bağlamda 5237 sayılı Türk Ceza Kanu kapsamında mobbing davranışında bulunarak kişi hak ve özgürlüklerinin korunmadığı takdirde yaşanan süreç ceza ile son bulabilmektedir. Kurumlarda mobbing davranışını uygulayan bireylere disiplin cezaları ve rehabilitasyon uygulamaları veriliyor olmasının önemli ölçüde mobbing davranışını azaltacağı düşünülmektedir.

Ayrıca kurumlarda iş kanunu kapsamında mobbinge yönelik farkındalık oluşturmak amacıyla gerekli hizmet içi eğitimlerin verilmesi mobbinge yönelik adli cezaların caydırıcılığına ilişkin bilgilendirmelerin gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır. Sadece kurum bazında değil ülkemizde birçok çalışanı etkileyen bu toplumsal sorunun yasal olarak önlenmesi, politika ve ceza sistemleriyle kontrol altına alınması gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Alfano, V., Ramaci, T., Landolfi, A., Lo Presti, A. ve Barattucci, M. (2021). Mobbing mağdurlarındaki cinsiyet kalıpları: Olumsuz eylem algılarındaki farklılıklar, MMPI kişilik profili, algılanan yaşam kalitesi ve intihar riski. *Uluslararası çevre araştırmaları ve halk sağlığı dergisi* , 18 (4), 2192.

Avazkhonov, Y. (2025). Psychological pressure on employees in corporate ethics: the method of mobbing. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 5(1), 30–34. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/volume05issue01-09>

Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. ve De Cuyper, N. (2009). İşyerinde zorbalığın gelişimi üzerine nitel bir çalışma: Üç yönlü bir modele doğru. *Topluluk ve Uygulamalı Sosyal Psikoloji Dergisi* , 19 (1), 1-16. DOI: 10.1002/casp.977

BAKAN, İ. BÜYÜKBEŞE, T. BEDESTENCİH. Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, 1.Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul

Bilgel, N., Aytaç, S. ve Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish white-collar workers. *Occupational medicine*, 56(4), 226-231. doi:10.1093/occmed/kqj041

Can, H. (1994). Organizasyon ve Yönetim, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Ceran, E. B. ve Pınar, R. İ. (2017). İşyerinde mobbing davranışına ilişkin meta analiz temelli bir araştırma. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 237-281.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2017). *İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi* (4. baskı). Ses Reklam.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları, 116.

Dabu, B. ve Drăghici, A. (2013). Mobbing and bullying in business organizations and consequences on human health. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 12(1), 63-74.

Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliot, G.P. (2003). Mobbing: İşyerinde duygusal taciz (Çev: O. C. ÖnerToy,). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Einarsen, S., Hoel, H. ve Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work&stress*, 23(1),24-44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>

Elçi, M., Karabay, ME, Alpkan, L. ve Şener, İ. (2014). Mobbingin örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü. *Procedia-Sosyal ve Davranış Bilimleri* , 150 , 1298-1309.

Eşenli, G. ve Aktel, M. (2019). Yönetimde örgüt kültürü ile mobbing ilişkisinin yeri ve önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 525-549.

García-Rubiano, M. ve Forero-Aponte, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. 14(1), 149–162. <https://doi.org/10.15332/S1794-9998.2018.0001.11>

Girardi, P., Monaco, E., Prestigiacomio, C., Talamo, A., Ruberto, A.ve Tatarelli, R. (2007). Personality and Psychopathological Profiles in Individuals Exposed to Mobbing. *Violence and Victims*, 22, 172 - 188. <https://doi.org/10.1891/088667007780477320>.

Gül, H. (2010). İş yaşamında psikolojik yıldırma (mobbing) ve etkileri. *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 30(6), 1917-1925.

Gök, S. (2011). Mobbing davranışının yaygınlığı ve türleri: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Bilimde yeni sonuçlar dergisi* , 8, 318-334.

Hogh, A., Mikkelsen, E. G. ve Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 107, 128.

Iqbal, J., Parray, Z. A. ve Bharadwaj, S. (2025). Toxic workplaces, tarnished outcomes: understanding the effects of bullying on job outcomes. *Evidence-Based HRM*. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-02-2024-0058>

İnan, A. N., Sözen, C. ve Kızrak, M. (2023). Beyaz yakalı kadın çalışanların işyerlerindeki mobbing deneyimleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19, 43-82.

Da Silva João, AL ve Saldanha Portelada, AF (2019). Mobbing ve işyerinde kişilerarası ilişkilere etkisi. *Kişilerarası şiddet dergisi* , 34 (13), 2797-2812.

Kara, S. ve Kaya, Ş.D. (2021). Sağlık çalışanlarının psikolojik yıldırma ve algılanan sosyal destek düzeylerinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama. Investigation of psychological mobbing and perceived social support levels of health workers an application in Konya province. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2).

Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 26(1), 59-75.

Kartal, M. T., Depren, Ö. ve Kılıç Depren, S. (2019). Türk bankacılık sektöründe psikolojik taciz (mobbing) üzerine bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 14(54), 180-195.

Kirel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.

Krasiuk, T. ve Fedorchenko, A. (2023). Mobbing: nedenleri ve üstesinden gelme yolları. *Analitik ve Karşılaştırmalı Hukuk* . <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.06.25> .

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.

Li, M., Zhang, Y. ve Chen, Y. (2021). *The Effect of Psychological Contract Violation in Employees' Emotional Labor Strategies—Mediating Model with Regulation*. 251, 01009. <https://doi.org/10.1051/E3SCONF/202125101009>

Lipińska-Grobelny, A. (2023). İşyerinde tacizin ruhsal bozukluklar düzeyine etkisi: cinsiyetin düzenleyici rolü. *Kişilik Psikolojisinde Güncel Konular* , 12 (3), 202.

Machado, ICK, Bernardes, JW, Monteiro, JK ve Marin, AH (2021). Gastronomlar arasında stres, kaygı ve depresyon: işyerinde mobbing ve iş-aile etkileşimi ile ilişkisi. *Uluslararası Mesleki ve Çevresel Sağlık Arşivleri* , 94 , 1797-1807. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01745-4>

Manotas, E. M. A. (2015). Mobbing in organizations: analysis of particular cases in a higher education institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1607-1612.

Meštrović, A. (2020). Kurumsal kültüre yönelik mobbing ve mobbing uygulamaları yapılıyor.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. ve Altman, DG (2009). Sistematik incelemeler ve meta-analizler için tercih edilen raporlama öğeleri: PRISMA beyanı. *Bmj* , 339 .

Murtazina, G. ve Plesovskikh, I. (2022). Mobbing'in örgüt içi iletişim ve kültürlerarası potansiyel üzerindeki etkisi. *Ekonomika i Upravlenie: Sorun, Resheniia*, 1(2), 45-53.

Niedl, K. (1996). Mobbing ve refah: Ekonomik ve personel geliştirme etkileri. *Avrupa Çalışma ve Örgütsel Psikoloji Dergisi* , 5, 239-249. <https://doi.org/10.1080/13594329608414857> .

Özdemir, A. ve Cengiz, A. A. (2020). Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Oluşumunda Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ve Narsizm Etkisi. *Çalışma Ve Toplum*, 4(67), 2123-2144.

Rüzgar, N. (2023). Akademik Personelin Mobbing Algıları. *OPUS Toplum Araştırmaları Dergisi* . <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1191308> .

Shehata, G. M. ve Ezz, N. M. M. (2024). When Employees' Violated Psychological Contracts Drain Their Inner Psychological Positivity: The Mediating Role of Organizational Cynicism. *The Academic Journal of Contemporary Commerical Research*, 4(4). <https://doi.org/10.21608/ajccr.2024.249948.1091>

Sümer, H. C., Göncü-Köse, A., Toker-Gültaş, Y., Acar, F. P., Karanfil, D. ve Ok, A. B. (2024). Incivility, mobbing, and abusive supervision: A tripartite scale development study. *The Journal of Psychology*, 158(6), 428-457. <https://doi.org/10.1080/00223980.2024.2321881>

ŞAHİN, Ali, (2010), Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Etkinlik, Maliye Dergisi, Sayı: 159, ss. 21-35.

Tatar, Z. B. ve Yüksel, Ş. (2018). Mobbing at workplace–psychological trauma and documentation of psychiatric symptoms. *Archives of Neuropsychiatry*, 56(1), 57. DOI : 10.29399/npa.22924

T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2025, Mart 5). *İş yerlerinde psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesi* (Genelge No: 2025/3). Resmî Gazete, (32833). <https://www.resmigazete.gov.tr/>

Temizel, Y. (2013). Mobbing ve Türk hukuk sistemindeki yeri. *Adalet Dergisi*, 45, 188-223.

Tınaz, P. (2006). Mobbing: iş yerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi* 4: 13–28.

Tunio, S. (2024). Influence of Abusive Work Environment on Employee Wellbeing in the Health Sector. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development Book Series*, 131–156. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2939-9.ch007>

Trujillo Flores, M., Valderrabano Almegua, M. ve Hernández Mendoza, R. Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas

Um, J.-Y. ve Jeong, T.-S. (2023). A Study on the Relationship among Organizational Cynicism, Shared Leadership, Organization Trust, and Affirmative Commitment. *Korea International Trade Research Institute*. <https://doi.org/10.16980/jitc.19.4.202308.143>

Yaşar, A. B. ve Ünal, E. (2025). Mobbing and its Traumatic Effects. *Psikiyatride Guncel Yaklaşımlar - Current Approaches in Psychiatry*, 17(3), 554–564. <https://doi.org/10.18863/pgy.1509478>

Yildirim, A. ve Yıldırım, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of clinical nursing*, 16(8), 1444-1453.