

KURUMSAL YÖNETİM VE MOBBİNG: BİST BURSA XSBUR ŞİRKETLERİNDE İNSANA DEĞER VEREN YÖNETİŞİM

Nejla AYDINOĞLU*

Öz

Küreselleşmenin ve dijital dönüşümün hız kazandığı günümüz iş dünyasında, şirketler yalnızca finansal performanslarıyla değil, aynı zamanda insan odaklı yönetim anlayışlarıyla da değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetim, işletmelerin uzun vadeli başarısının ve sürdürülebilir rekabet avantajının temel dayanağı olarak öne çıkarken, bu yapının temelinde yer alan adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri yalnızca yatırımcıları değil, çalışanları da doğrudan ilgilendirmektedir. Kurumsal yönetimin çağdaş yorumu artık yalnızca ekonomik sonuçlara odaklanmamakta; çalışanların iş ortamındaki refahı, psikolojik güvenliği ve sosyal bütünlüğü gibi insani boyutları da kapsayan bir anlayışı zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların iş yaşamında karşılaştığı en yıkıcı sorunlardan biri olan mobbing, kurumsal yapının insan merkezli yönetişim ilkeleriyle ne ölçüde uyumlu olduğu konusunda önemli bir göstergedir. Sistematik olarak uygulanan psikolojik yıldırma, yalnızca bireyin sağlığını tehdit etmekte kalmaz; aynı zamanda örgütsel bağlılığı zayıflatır, iş verimliliğini düşürür ve kurumun etik iklimini zedeler. Çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını bozan, hatta hukuki süreçlere yol açabilen mobbing olgusunun, insan kaynakları biriminin sorumluluğunda kurumsal yönetim yapısı içinde ele alınması, kritik bir gerekliliktir. Bu bağlamda, şirketlerin kurumsal yönetim yapılarında insan kaynakları bölümlerinin önemi giderek artmaktadır. Kurumsal yönetim yapılanmaları içerisinde, insan kaynakları birimlerinin yalnızca idari değil, etik bir sorumlulukla da mobbinge mücadele stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, BİST Bursa XSBUR'da işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim anlayışlarında mobbing olgusuna ne ölçüde yer verdikleri incelenmiş; çalışan sağlığını korumaya yönelik politikaların yönetişim çerçevesinde nasıl konumlandırıldığı analiz edilmiştir. Araştırma, insana değer veren bir kurumsal yapının yalnızca etik değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaya amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Mobbing, İnsan Kaynakları, Yönetimsel Uygulamalar.

* Öğr. Gör. Dr. Bursa Uludağ Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü, nejla@uludag.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2732-9431>

CORPORATE GOVERNANCE AND MOBBING: HUMAN- VALUING GOVERNANCE IN BIST BURSA XSBUR COMPANIES

Abstract

In today's business world, where globalization and digital transformation are accelerating, companies are evaluated not only based on their financial performance but also on their human-centered management approaches. Corporate governance emerges as a fundamental pillar for achieving long-term success and sustainable competitive advantage. The core principles of governance justice, transparency, accountability, and responsibility concern not only investors but also employees. Contemporary interpretations of corporate governance demand a shift from merely economic outcomes to a broader understanding that encompasses employee well-being, psychological safety, and social cohesion in the workplace. In this context, mobbing, one of the most destructive issues faced by employees, serves as a crucial indicator of how aligned an organization is with human-centered governance principles. Systematic psychological harassment threatens not only individual health but also undermines organizational commitment, reduces productivity, and erodes the ethical climate of institutions. Mobbing, which disrupts job satisfaction and workplace peace, and may lead to legal proceedings, must be addressed as a critical concern within corporate governance structures under the responsibility of human resources departments. These departments are expected to develop anti-mobbing strategies not only from an administrative but also from an ethical standpoint. This study examines the extent to which companies listed under BIST Bursa XSBUR incorporate the issue of mobbing into their governance practices and analyzes how employee health policies are positioned within their governance frameworks. The research aims to demonstrate that a human-centered corporate structure is not only an ethical imperative but also a strategic necessity.

Keywords: *Corporate Governance, Mobbing, Human Resources, Administrative Applications.*

Giriş

Küreselleşen dünya düzeninde 1980'lerde yaşanan finansal çalkantılar ve birbiri ardına gelen şirket temelli skandallar, kurumsal yönetim kavramını daha da önemli hale getirmiş hem iş dünyasında hem de devletlerin gündeminde büyük ölçüde yer edinmiştir (Ayanoğlu ve Türedi, 2022, s. 13). Gerek ulusal gerekse uluslararası ekonomilerin büyümesi ve ilişkilerin gelişmesi, sermaye hareketliliğinin çoğalması, şirketlerdeki pay sahiplerinin yönetimdeki etkinliklerinin giderek azalması, özel sermayenin gücünün artması, pay sahiplerinden ziyade yerine yönetim kurulları ve CEO-Genel Müdür olarak görev yapan şirket yöneticilerinin aldıkları kararların artan önemi ve buna benzer faktörler, kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışını ve şekillenmesini etkilemiştir (Aktan, 2013, s. 153; Özçelikoğlu, 2021, s. 25). Kapitalist sistemle yönetilen ülkeler arasında, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık gibi önde gelen örnekler yaşanan ekonomik ve

toplumsal gelişmelerin ardından, yönetim standartlarını güçlendirmek amacıyla yasalar çıkararak işletmeler için daha sıkı düzenlemeler getirmiştir. Bu düzenlemelerde, raporlama ve uyum gereklilikleri için yeni kuralların belirlenmesinin yanı sıra, yönetim kurulu uygulamalarında etik ilkelerin benimsenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Ingleby ve Van der Walt, 2005, s. 635).

Kurumsal yönetim kavramı son on yılda büyük bir önem kazanmış ve günümüzde şirketlerin temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Ülkeler arasındaki değişim hızı ve niteliği farklılık gösterse de kurumsal yönetimin ortak ve belirgin özellikleri büyük oranda benzerlik arz etmektedir (Hussain ve Mallin, 2002, s. 200). Kurumsal yönetim yaklaşımının temel dayanaklarını; hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve adalet gibi ilkeler oluşturmaktadır. Bu ilkeler, şirketlerin yönetim yapılarının etkinliğini artırmak amacıyla belirli standartlar çerçevesinde düzenlenmiştir (Telçeken, 2021, s. 83). Bununla birlikte, kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sergiledikleri davranışları iyileştirerek ve etik değerlere bağlı kalarak, örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlayacak önemli bir göstergedir (McNamee ve Fleming, 2007, s. 428). Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği, özellikle Borsa İstanbul’da (BİST) işlem gören şirketler için oldukça önemlidir ve bu ilkeler şirketlerin yönetim stratejilerini, paydaş ilişkilerini, şeffaflık politikalarını ve etik kurallarını içermektedir (Kartal ve Yılmaz, 2019, s. 4).

Birçok şirket, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu sunarak, belirlenen standartlara ne derece uyduklarını belirtmektedir. Bu raporlar, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum seviyelerini gösteren ve şirketlerin paydaşlarına yönelik güven oluşturmayı amaçlayan önemli belgeler olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanması, sadece şirketin yasal gereklilikleri yerine getirmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin itibarını ve sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Özellikle Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu, şirketlerin insan kaynakları politikaları, çalışan güvenliği ve etik kurallar bağlamında ne tür uygulamalar geliştirdiğini göstermekte, mobbing, ayrımcılık ve kötü muameleyle karşı aldıkları önlemleri ortaya koymaktadır (Kartal ve Yılmaz, 2019, s. 5).

Günümüzde, şirketlerin kurumsal yönetim anlayışı içerisinde rekabet avantajı elde etmek için en değerli parametrelerden biri olarak insan kaynakları yönetimi kabul edilmektedir. İnsan kaynakları, kurum hedeflerine ulaşılmasında, çalışanların performanslarının artırılmasında, güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasında ve çalışanların biyopsikolojik sağlığının korunmasında kritik rol üstlenmektedir. Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminden ayrılarak daha uzmanlaşmış bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Işık, 2015, s. 240). Özer (2016, s. 28), çalışmada sağlam bir kurumsal kültürün oluşturulmadığı ve belirgin bir

misyonun bulunmadığı yapılarda kariyer ilerlemesi, performans yönetimi ve yetkinlik ölçütleri gibi süreçlerin sağlıklı işlemediğini, bunun yerine iş yeri içindeki gruplaşmaların öne çıktığını belirtmektedir. Bu durumun örgütsel adaletin zedelenmesine ve çalışma ortamında huzursuzlukların ortaya çıkmasına yol açtığını vurgulamaktadır. Ayrıca Özer (2016, s. 26), rekabetin yoğun olduğu ortamlarda mevcut işlerini kaybetme endişesi taşıyan ve makam ya da mevkilerini başkalarına kaptırma korkusu yaşayan bireylerin acımasız bir mücadele içerisinde girdiğini ortaya koymaktadır. Böyle bir rekabetin çoğu zaman adil olmayan ve zarar verici bir nitelik kazanmakta olduğunu hatta mobbing (psikolojik taciz) olaylarının ortaya çıkmasına zemin hazırladığını ifade etmektedir.

Mobbing, Alman endüstri psikoloğu Leymann (1990)' a göre, psikoterördür ve çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Cinsiyet ayrımı, kıskançlık, düşünsel farklılıklar gibi faktörler, psikolojik terörün başlıca nedenleri arasında yer almaktadır. Mobbingin bireysel sonuçları, özgüven kaybının derinleşmesi, anksiyete, depresyon psikosomatik bozukluklar ve nihayetinde iş yaşamından çekilme biçiminde kendini göstermektedir (Leymann, 1996, s. 168; Davenport vd., 2003, s. 18). Örgüt içerisinde mobbing meydana geldiğinde yalnızca bireyleri ve ailelerini değil, aynı zamanda toplumu da olumsuz etkileyebilir. Bu etkiler, sağlık sorunlarının artması, işsizlik oranlarının yükselmesi, devletin işsizlik sigortası ödemeleri, tazminat davaları ve iş gücü kaybı gibi pek çok olumsuz durumu beraberinde getirmektedir (Kahraman vd., 2021, s. 164). Huzursuz ve psikolojik olarak zarar görmüş bireyler, mesleki yeterliliklerini sorgulayarak tükenmişlik sendromu yaşayan işsiz insanlardan oluşan bir topluma dönüşebilmektedirler (Davenport vd., 2003, s. 19; Eğer, 2017, s. 5). Mobbingin, kurumlar ve bireyler açısından oluşturduğu riskler ve bu risklere karşı alınabilecek önlemler üzerine yapılan çalışmalar, şirketlerin bu konuda duyarlı olmalarının önemini ortaya koymaktadır (Eğer, 2017, s. 4). Ayrıca, örgüt kültürü ile mobbing arasındaki ilişkinin yönetim üzerindeki etkileri de önemli bir araştırma konusudur. Özellikle, mobbingin örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilemesi ve işyerindeki rekabeti adil olmaktan uzaklaştırması, şirketlerin bu soruna karşı etkili stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. (Eşenli ve Aktel, 2019, s. 531).

Bu noktada dikkate alınması gereken önemli konu ise, şirketlerin kurumsal yönetim yapılandırmalarında insan kaynakları yönetiminin, çalışan güvenliği açısından günümüzde giderek daha fazla gündeme gelen mobbing konusuna ne denli yer verip vermediğidir (Özer, 2016, s. 27; Muhtaba ve Senathip, 2020, s. 22). Çünkü mobbing yalnızca mağdura değil, kurum kültürüne, çalışanlar arasında iş birliğine, şirket itibarına ve dolayısıyla karlılığa kadar pek çok farklı alanda olumsuz etkiler yaratmaktadır (Yılmaz ve Kaymaz, 2014, s. 75). Şirketlerin kurumsal yapılarında mobbingin çalışan güvenliği, örgüt kültürü, etik, performans, verimlilik, kurumsal itibar, işten ayrılma oranları, çalışan sağlığı gibi birçok alanda oluşturduğu tehdit açıktır.

Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, BİST Bursa XSBUR şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında mobbing ile ilgili düzenlemeler ve kararların bulunup bulunmadığı, ne ölçüde, hangi bölümlerde ve ne şekilde yer verildiği araştırılmaktadır. Araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır: Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarında mobbing ile ilgili açıklamalar ve kararlar yer almakta mıdır? Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarında mobbing politikaları, prosedürleri ve önlemleri açıkça belirtilmekte midir? Mobbingin önlenmesine yönelik uygulamalar hangi bölümde ve ne ölçüde önemsenmektedir? Sürdürülebilirlik açısından bu açıklamalar yıllar bazında güncellenmekte midir? Şirketlerin mobbing ile ilgili uygulanan politika ve prosedürleri nelerdir?

Bu çerçevede yapılan araştırma, özellikle BİST Bursa XSBUR şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları üzerinden, mobbing ve kötü muameleye karşı aldıkları önlemleri analiz etmektedir. Bu inceleme, şirketlerin iş gücü sağlığı ve refahını korumak için benimsedikleri yaklaşımı anlamamıza yardımcı olacak ve kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, Türkiye’de önemli bir sanayi kenti olan Bursa özelinde ve BİST endeksinde önemli bir yer işgal eden BİST Bursa XSBUR şirketleri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma ile Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında mobbing ile ilgili düzenlemelerin ve önlemlerin yer alıp almadığı ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bu yaklaşım, Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamaları ile işgücü sağlığı konularındaki literatürdeki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Çalışmanın özgün katkısı, mobbing kavramının yalnızca bireysel ve psikososyal etkiler açısından değil, aynı zamanda kurumsal yönetim ilkeleriyle ilişkilendirilerek analiz edilmesidir. Çünkü bu yönüyle mobbing kavramı bu çalışmada, şirketlerin finansal ve yönetsel sürdürülebilirliğini etkileyen bir kurumsal risk unsuru olarak konumlandırılmıştır (Hoel ve Salin, 2003, s. 208; Yılmaz ve Kaymaz, 2014, s. 75; Einarsen vd., 2020, s. 5; Salin, 2021, s. 334). Literatürde mobbingin örgütsel etkilerine ilişkin çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, kurumsal yapılarda ve özellikle BİST şirketlerinin raporlamalarında mobbingin ne ölçüde görünür kılındığını doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma, Türkiye bağlamında hem kurumsal yönetim hem örgütsel davranış hem de iş sağlığı literatürüne öncü ve özgün bir katkı sunmaktadır. Ayrıca, mobbingin kurumsal yönetim politikalarına entegrasyonunun ne ölçüde sağlandığını göstererek, bu konuda gelecekteki araştırmalara temel oluşturacak önemli bir veri sunmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışmanın dayandığı kuramsal arka plan çerçevesinde kurumsal yönetim ve mobbing kavramları insana değer odaklı yönetim anlayışı bağlamında ele alınmaktadır.

1.1. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, genel hatlarıyla bir şirketin yönetim yapısına, denetim süreçlerine ve performans odaklı işleyişine ilişkin ilişkiler ağını tanımlayan bir kavramdır. Literatürde “corporate governance” terimiyle karşılık bulan bu yapı, çoğu zaman “şirketin üst düzey yönetiminin nasıl yönetileceği” şeklinde yorumlanmaktadır. Türkçeye çevrilirken ise “kurumsal yönetim”, “yönetişim” ve “kurumsal egemenlik” gibi çeşitli terimlerle ifade edilmekte, zaman zaman “kurumsallaşma” kavramı ile de karıştırılmaktadır. Ancak kurumsal yönetim kavramı, yalnızca tek yönlü bir yönetim anlayışını değil; taraflar arasında karşılıklı etkileşime dayalı, çok boyutlu bir ilişki sistemini ifade etmektedir (Baraz, 2004, s. 770).

Kurumsal yönetim kavramını Dünya Bankası şu şekilde tanımlamaktadır; “bir kurumun beşerî ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalardır” (Öztürk ve Demirgüneş, 2008, s. 398). Ulusal literatürde Ülgen ve Mirze, (2007) kurumsal yönetimi; şirketlerin, şirket hissedarları, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplumsal yapı içerisindeki diğer kurumlarla olan etkileşim biçimlerini üst düzey yönetimin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi aracılığı ile sorumluluklarını yerine getirmesi olarak ifade etmektedir. Öte yandan kurumsal yönetim kavramı kapsamında; belirlenen hedef stratejilerin şirketin misyonu ile örtüşüp örtüşmediğinin, girişimlerin doğru yönde yapılıp yapılmadığının izlenmesi ve kontrol edilmesi, uygulamaların pay sahiplerinin çıkar ve amaçları doğrultusunda yapılıp yapılmadığı da yer almaktadır.

Benzer olarak uluslararası literatürde kurum teorisi, sahiplerin ve yöneticilerin çıkarlarını aynı doğrultuda düzenlemekle ilgilidir derken (Fama ve Jensen, 1983, s. 329), kurumsal yönetimde iş birliğinin esas olduğu, bir tarafın bir takım sonuçlara ulaşmaya çalıştığı ancak gerekli bir faaliyeti yerine getirmesi için bir başkasının yardımını gerektirdiği durumun (tüm organizasyonların yapısında temel olan durum) kaçınılmaz olduğu da ifade edilmektedir (Scott, 1997, s. 495). Ancak bir şirketin sahiplerinin ve yönetiminin çıkarları arasında da doğal bir çatışma olduğu öncülüne dayanmaktadır (Fama ve Jensen, 1983, s. 329).

Özünde, kurumsal yönetim, doğru soruların sorulduğundan emin olmayı amaçlayan bir yapıdadır ve cevapların, uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratmak için en uygun olanı yansıttığından emin olmak için denetimler ve dengeler içermektedir. Şirketler, karlılık, verimlilik ve etkinlik üzerine çalışmalarını sürdürürken, toplumsal yapı üzerinde de önemli bir etki yaratmaktadırlar. Bu bağlamda, yalnızca paydaşlar için değil, aynı zamanda paydaşlar adına yapılandırılmış etik kararlar alarak, ahlaki bir sorumlulukla hareket etmektedirler (Monks ve Minow, 2003, s. 17).

Dünyada kurumsal yönetim ilkeleri, farklı disiplinlerde pek çok araştırmaya konu olmaktadır ve bu araştırmalar, ülkelerin ekonomik koşulları,

sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve şirketlerin kendilerine özgü uygulamaları gibi çeşitli faktörler nedeniyle birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Aguilera ve Jackson, 2003, s. 448). Bu farklılıklar, işletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri açısından diğer ülkelerle tam uyum içinde olmalarını zorlaştırmaktadır. Etkili bir kurumsal yönetim anlayışı, tek başına ulaşılabilecek nihai bir hedeften ziyade; piyasalarda güven tesis eden, iş etiğini destekleyen ve uzun vadeli yatırımlar için öz sermayeye erişimi kolaylaştıran bir araç niteliğindedir (OECD Report, 2015). Türkiye açısından bakıldığında, Avrupa ülkeleriyle benzer bir kurumsal yönetim yapısına sahip olmak önemlidir. Bu amaçla, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), kurumsal yönetim ilkelerini, pay sahipleri, şeffaflık ve kamuyu bilgilendirme, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört temel kategoride toplanmaktadır. (SPK, 2025). Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ise, kurumsal yönetim ilkelerini adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk temel ilkeleri üzerine inşa etmektedir (TKYD, 2025). Sonuç olarak, kurumsal yönetim ilkelerinin verimli bir şekilde hayata geçirilmesi, şirketlerin hem yerel hem de küresel pazarlarda sürdürülebilir başarı elde etmeleri için kritik bir öneme sahiptir.

1.2. Mobbing Kavramı

Makalede Mobbing, iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan ve çalışanların psikolojik bütünlüğünü tehdit eden ciddi bir sorundur. Etimolojik olarak Latince mobile vulgus (kararsız kalabalık) ifadesinden türeyen “mob” kelimesi, zamanla “şiddete eğilimli kalabalık” anlamını kazanmıştır (Davenport vd., 2003, s. 8; Eliot vd., 2005, s. 480). Bu kavramdan türeyen “mobbing” ise özellikle işyerlerinde bireylere karşı sistematik biçimde uygulanan duygusal taciz ve yıldırma davranışlarını tanımlar. Türk Dil Kurumu, mobbingi “bezdiri” olarak adlandırmakta; araştırmacılar ise genellikle “psikolojik terör”, “duygusal taciz”, “işyerinde zorbalık” gibi terimlerle ifade etmektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 8; İzmir ve Fazlıoğlu, 2010, s. 4).

Mobbing, ilk olarak Leymann (1984) tarafından sistematik bir şekilde yürütülen, etik dışı ve düşmanca iletişim biçimleriyle bireyin savunmasız bırakılması olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte mağdur, uzun süreli baskı, dışlama ve psikolojik şiddete maruz kalır (Leymann, 1990, s. 121; Leymann, 1996, s. 167). Mobbingin örgütsel çatışmalardan temel farkı; rastlantısal olmaması, süreklilik arz etmesi ve taraflar arasında güç eşitsizliği bulunmasıdır (Zapf ve Gross, 2001, s. 499). Ayrıca bu olgunun bir defaya mahsus değil, düzenli olarak en az haftada bir tekrar eden ve altı aydan uzun süren davranışlar bütünü olması gerekmektedir (Flannery, 1996, s. 60).

Özkul ve Çarıkçı (2010), mobbingin hukuki bağlamda üç temel unsurunu vurgular: eylemin süregiden bir nitelikte olması, mağdur üzerinde olumsuz etkiler yaratması ve taciz davranışının sürekliliğidir (Cicerali, 2011, s. 22). Bu davranışlar bireyin iş yaşamından dışlanması, benlik saygısının

zedelenmesi, duygusal olarak yıpratılması ve sonunda işten ayrılmasına kadar gidebilecek sonuçlar doğurabilir (Martino, 2002, s. 5; Davenport vd., 2003, s. 15). Mobbing her sektörde görülebilmekle birlikte, özellikle sağlık ve eğitim gibi insan odaklı sektörlerde daha yaygındır (Chappell ve Di Martino, 2006, s. 2).

1.2.1. Mobbing Sendromu

Mobbing süreci yalnızca işyerinde meydana gelen sistematik psikolojik şiddet davranışlarını değil, aynı zamanda bu sürecin mağdur üzerinde bıraktığı psikolojik ve fizyolojik etkileri de kapsamaktadır. İşyerinde maruz kalınan yıldırma davranışları, bireyin uzun vadede ruh sağlığında ciddi bozulmalara yol açabilir. Bu durum, literatürde “mobbing sendromu” olarak da adlandırılmakta; bireyin kendine güveninde azalma, kaygı bozuklukları, depresyon, psikosomatik rahatsızlıklar ve iş yaşamından kopma gibi sonuçlarla kendini göstermektedir (Leymann, 1996, s. 168; Davenport vd., 2003, s. 20).

Mobbing davranışlarının temel amacı, mağduru psikolojik olarak yıldırarak, onu tehdit ve korku ortamında yalnızlaştırmak ve sonunda işyerinden ayrılmasına zemin hazırlamaktır (Martino, 2002, s. 5). Bu bağlamda kullanılan en yaygın araç ise “taciz”dir. Taciz, mağdurun verimliliğini düşürmek ve psikolojik dengesini sarsmak amacıyla sürdürülen, kasıtlı ve sürekli bir psikolojik saldırganlık biçimidir (Leymann, 1990, s. 120; Davenport vd., 2003, s. 21). Süreç boyunca mağdur aşağılanır, dışlanır, rencide edilir ve toplumsal itibarı zedelenir. Bu durum bireyin benlik saygısının azalmasına, içe kapanmasına ve tükenmişlik hissine yol açabilir.

Özkul ve Çarıkçı'nın (2010) da belirttiği üzere, mobbingin mağdur üzerindeki etkileri, failin niyeti gözetilmeksizin değerlendirilmelidir. Önemli olan, eylemlerin kişide bıraktığı hasar ve bu eylemlerin sürekliliğidir (Cicerali, 2011, s. 28). Bu açıdan bakıldığında, mobbing yalnızca bir işyeri sorunu değil, aynı zamanda bireyin sağlığını doğrudan tehdit eden psikososyal bir risk faktörüdür. Yapılan araştırmalar, mobbing mağdurlarının sayısının diğer şiddet veya taciz türlerine kıyasla daha fazla olduğunu ve bu durumun kültürel farklılıklardan bağımsız şekilde tüm işyerlerinde görülebildiğini göstermektedir (Chappell ve Di Martino, 2006, s. 3). Dolayısıyla mobbing, bireysel düzeyde travmatik bir sendrom yarattığı kadar, kurumsal düzeyde de verimlilik ve iş barışını tehdit eden önemli bir sorundur.

1.2.2. Mobbingin Etkileri Ve Sonuçları

Bu başlık altında anlaşılabilirliği arttırabilmek amacıyla mobbingin etkileri ve sonuçları hem bireysel hem de örgütsel açıdan ayrı ayrı ele alınmaktadır.

1.2.2.1. Mobbingin Bireyler Üzerine Etkisi

Mobbing ile ilgili yapılan çalışmalarda, işyerlerinde psikolojik zorbalığa veya saldırgan tutumlara maruz kalmanın, çalışanlarda biyopsikosozyal sağlık sorunlarına yol açtığını ortaya koymuştur. Bu sorunlar, kurbanın fiziksel, duygusal ve sistemik anlamda çeşitli hasarlar yaşamasına neden olmaktadır (Björkqvist vd., 1994, s. 175; Aydın ve Özkul, 2007, s. 25; Cemaloğlu, 2007, s. 79). Mobbing'in dayanılmaz hale geldiği durumlarda, mağdurda intihar etme isteği dahi gelişebilmektedir (Tınaz, 2008, s. 14).

Yaşanan şiddet, stres, depresyon ve kaygı seviyelerinin artmasına yol açarken (Hegney vd., 2010, s. 192; Dursun ve Aytaç, 2010, s. 9; Aytaç vd., 2011, s. 389), aynı zamanda aile problemleri, düşük özgüven, sosyal izolasyon, alkol problemleri, işine odaklanamama (Kaukiainen vd., 2001, s. 365) ve korku gibi psikolojik problemlerin gelişmesine neden olmaktadır (Schat, ve Kelloway, 2003, s. 118). Ayrıca, mobbing mağdurlarında, iş tatmininin düşmesi ve işten ayrılma eğilimlerinin güçlenmesi (Hershcovis ve Barling, 2009, s. 26) ve bunun yanı sıra, iş kazalarının meydana gelmesi gibi olumsuz sonuçlar da gözlemlenmiştir (Hintikka ve Saarela, 2010, s. 520).

Çalışma hayatında yaşanan şiddet olayları, önemli ölçüde tükenmişliğe yol açmaktadır. Bu olgu, sadece iş yaşamını değil, bireyin tüm yaşamını olumsuz etkileyerek ruhsal ve fiziksel enerjinin tükenişine (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 98) neden olmakta ve bireyi hem fiziksel hem de ruhsal anlamda duyarsızlaştırmaktadır.

1.2.2.2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek, pazar paylarını koruyabilmek ve daha da genişletmek için en önemli faktörlerinden biri olan işgücüne, örgütün etik değerlerine önem vermelidirler. Etik standartların yüksek olduğu, güven ve dürüstlük temelli bir örgüt ortamı, iş görenlerin iş tatminini artırmakta ve bireysel ile örgütsel başarıları yükseltmektedir (Şahin ve Dündar, 2011, s. 135). Örgüt içerisinde etik olmayan davranışların yaşanması, etik iklimin oluşumunu ve uygunluğunu olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, bu tür davranışların görmezden gelinmesi veya ödüllendirilmesi, davranışların tekrarına neden olabileceği gibi, iş görenler arasındaki rekabetin artmasına ve huzursuzluğun yayılmasına yol açmaktadır. Bu tür olumsuz davranışlar, çalışan performansını düşürerek örgüt için önemli maliyetler yaratmaktadır (Cullen vd., 1993, s. 670).

Mobbing, yüksek işsizlik oranları ve çalışanların değersizleştirilmesi gibi sebeplerle hemen her tür kurumda görülebilmektedir. Ancak, özellikle kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, eğitim kurumları ve sağlık sektörü gibi alanlarda daha yaygın olduğu bilinmektedir. Organizasyon bozukluğunun fazla olduğu işyerlerinde, disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve reflekslerin koşullandırılması gibi gerekçelerle mobbing meşrulaştırılabilmektedir (Tınaz, 2008, s. 15). Mobbing, örgüt kültürünün yeterince olgunlaşmadığı ve patron

odaklı yönetim anlayışının hâkim olduğu işyerlerinde sıkça karşılaşılan bir olgudur. Bu tür organizasyonlarda, yalnızca yöneticiler değil, her düzeyde çalışanlar birbirlerine psikolojik şiddet uygulayabilmektedir. Hem dikey hem de yatay düzeyde yaşanan bu tür davranışlar, kötü bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olabilmektedir (Hirigoyen, 2000, s. 18).

Yıldırma süreci, örgüt içinde en tepeden en aşağıya kadar tüm çalışanları etkileyerek huzursuzluk, çatışma ve karışıklığa yol açar. Bu durum, çalışanların performansını ve dolayısıyla iş kalitesini ve miktarını olumsuz yönde etkiler, verimliliği düşürür. Örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunun azalmasına neden olan bu karmaşa, örgütsel hedeflere ulaşmada ciddi aksaklıklar yaratır. Zamanla, tecrübeli bireylerin örgütten ayrılması, kazanılan deneyimlerin kaybolmasına yol açar ve bu da örgütün maliyetlerini artırır (Vural, 2024a, s. 1008). Yıldırma sürecinin yol açtığı sağlık sorunları nedeniyle izin kullanımında bir artış gözlemlenebilmektedir. İzin alan kişiler, yalnızca bu sürecin mağdurları değil, aynı zamanda örgüt içinde olumsuz bir atmosferden kaçmak isteyen diğer çalışanlar da bu durumu yaşamaktadırlar. Dolayısıyla bu durum, örgütün genel verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yıldırma sürecinin bir başka zararlı etkisi ise işçilerin tazminat talepleridir. Ülkemizde bu süreç yasal olarak tanımlanmamış olsa da bazı ülkelerde iş yerinde yaşanan stres nedeniyle ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik hastalıklar için tazminat talepleri kabul edilmektedir. Bu tür hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler, örgütlerin maliyetlerini artırma potansiyeline sahiptir (Nielsen vd., 2016, s. 362; Sabbath vd., 2018, s. 740; Kahırman vd., 2021, s. 164).

İtalya Yıldırma Karşı Dayanışma Derneği Başkanı tarafından internet üzerinden yayımlanan bir araştırmaya göre, bir işyerinde yıldırma terörüne maruz kalan iki mağdurun, altı ay içinde iş verimliliklerinin %50 oranında düştüğü belirlenmiştir. Bu düşüş, sağlık harcamalarını kapsamamaktadır. Mağdurlardan biri sekiz, diğeri ise on hafta boyunca işten uzak kalmış ve bu süre zarfında işyerinin üretim kapasitesi %5 oranında azalmıştır. Ayrıca, mağdurların firma ile ilgili olumsuz izlenimlerini dışarıyla paylaşması sonucunda, kurumun itibarı ve imajı olumsuz etkilenmiştir (Çobanoğlu, 2005, s. 12). Mobbingin örgütlere olan etkileri iki grupta incelenebilir (Tınaz, 2008, s. 21):

Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri:

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüş
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

Mobbing ile mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey farkındalığın artırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir işyeri kültürü oluşturulması, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olacaktır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Mobbinge İlişkin Sorumluluğu

İnsan kaynakları (İK) kavramı, örgütlerin kurumsal hedeflere ulaşmasında, rekabet üstünlüğü sağlamasında ve çevresel unsurların beklentilerini karşılama da kritik bir öneme sahiptir. Bu kavram, örgütün her kademedeki çalışanlarını kapsayarak, genel organizasyonel başarıya katkı sağlamaktadır (DeNisi ve Griffin, 2001, s. 8). İnsan kaynakları yönetimi (İKY), iki temel amaca yönelik olarak işlev görmektedir. Bunlardan birincisi; örgüt çalışanlarının yetenek ve becerilerinden en iyi şekilde faydalanarak işletmeye olan katkıları en üst seviyeye çıkarmaktır. Diğeri ise çalışanların işten doyum sağlamalarına yardımcı olmaktır (Özgen vd., 2005, s. 16).

Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için etik kodlar çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların biyopsikososyal güvenliğini sağlamaya yönelik tedbirler alarak, örgüt içinde barışçıl bir iklimin oluşturulması da İKY'nin önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Etkili bir insan kaynakları planlamasının yokluğu, örgütü tüm yönleriyle olumsuz etkileyebilir. Özellikle uygunluk ölçütlerine sahip olmayan personel seçimi ve işe alım süreçleri, örgütte yıkıcı bir rekabet ortamı yaratabilir ve bu da mobbingin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu bağlamda, İKY'nin çalışanların sağlığını ve güvenliğini sağlamak, haklarını korumak amacıyla gerekli tedbirleri alması önemlidir. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, kurumsal kazanç ve itibarını koruyabilmesi, misyonuna paralel hareket edebilmesi için, en değerli yatırımın insana yapılan yatırım olduğunu unutmadan pozitif bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir (Vural, 2024b, s. 1369).

2. YÖNTEM

Bu araştırma, çalışan sağlığına yönelik bir tehdit ve çalışan güvenliğine yönelik bir zorunluluk olan mobbing olgusunu, BİST Bursa XSBUR şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları üzerinden analiz etmeyi amaçlamaktadır. Diğer bir ifadeyle bu çalışmanın amacı, şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında mobbing ile ilişkili düzenlemeler ve kararların bulunup bulunmadığının, ne ölçüde, hangi bölümlerde ve ne şekilde yer verildiğinin incelenmesidir.

Araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir: Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında mobbinge ilgili açıklamalar ve kararlar yer almakta mıdır? Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında mobbing ile ilgili politika, prosedür ve önlemleri açıkça belirtilmekte midir? Mobbingin önlenmesine yönelik uygulamalar hangi bölümde belirtilmekte ve ne ölçüde önemsenmektedir? Sürdürülebilirlik açısından bu açıklamalar yıllar bazında güncellenmekte midir?

Bu araştırmanın evreni, Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren BİST Bursa XSBUR endeksinde yer alan şirketlerden oluşmaktadır (N:18). BİST Bursa XSBUR endeksinde yer alan tüm şirketler örnekleme dahil edilmiştir. Araştırma Ocak-Mart 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Veri kaynağı olarak, Kurumsal Aydınlatma Platformu (KAP) resmî web sitesinde yayımlanan 2018-2024 yıllarına ait Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları ve varsa Etik Kurul raporları kullanılmıştır. Bu raporlarda daha sonra yapılan güncelleme bildirimleri ise analiz dışında bırakılmıştır.

Araştırma, doküman analizi yöntemiyle yürütülmüş olup, analizde içerik çözümlemesi yaklaşımı benimsenmiştir. Kodlama işlemi, nitel veri analizi ilkelerine uygun biçimde yapılandırılmıştır. Anahtar kelimeler, literatürde mobbing olgusu ile ilişkilendirilmiş temel kavramlardan ve ilgili kurumsal çerçeveden hareketle belirlenmiştir (Leymann, 1996, s. 165; Einarsen vd., 2020, s. 5). Bu kapsamda incelenen kavramlar arasında “taciz, psikolojik taciz, şiddet, mobbing, psikolojik baskı, psikolojik yıldırma, dışlama, ayrımcılık” gibi anahtar kelimeler araştırılmıştır. Araştırmada, bu anahtar kelimelerin BİST Bursa XSBUR şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarının “İnsan Kaynakları ve Etik Kurallar” bölümlerinde yer alıp almadığı, bu konularla ilgili açıklamaların yapılıp yapılmadığı, çalışan sağlığı ve güvenliğini korumaya yönelik önleyici ifadelerin bulunup bulunmadığı, ayrıca yaptırım gücüne ilişkin bilgilerin varlığı araştırılmıştır. Kodlama süreci ikili kodlama (var/yok) şeklinde gerçekleştirilmiştir. Ancak yalnızca kavramın geçip geçmediği değil, bağlam içinde nasıl kullanıldığı da dikkate alınmıştır. Örneğin, “mobbing” kavramının sadece anılması değil, bu kavramla ilişkili politika ve yaptırımların açıklanması da niteliksel anlamda analiz edilmiştir. Diğer bir örnek ‘psikolojik taciz’ ifadesi yalnızca kavramsal düzeyde geçtiğinde “var” kodu verilmiş, fakat bu kavramın çalışan sağlığını korumaya yönelik somut politikalarla ilişkilendirildiği durumlarda ek nitel kodlama yapılmıştır. Nitekim Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.’nin raporunda,

“Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasını önlemek ve çalışanları şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kötü muamelelere karşı korumaya yönelik prosedürler, eğitimler, farkındalığı artırma, hedefler, izleme, şikâyet mekanizmaları gibi önlemler alınmıştır” ifadesi bu tür somut bir uygulamaya örnek teşkil etmektedir. Benzer şekilde ÇEMTAŞ’ın raporunda “Herhangi bir çalışanın ayrımcılık, dışlama, yıldırma vb. psikolojik tacizlere maruz kalması ya da benzer rahatsızlıkları vermesi kabul edilemez” ifadesi yer almakta olup, bu durum şirketin mobbinge karşı açık bir tavır ortaya koyduğunu göstermektedir. Ancak, diğer birçok şirkette kullanılan ifadeler genellikle “Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasını önlemek ve çalışanları şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kötü muamelelere karşı korumaya yönelik prosedürler, eğitimler, farkındalığı artırma, hedefler, izleme, şikâyet mekanizmaları gibi önlemler alınmıştır” biçiminde olup, bu tür genel tanımlamalar mobbingin doğrudan ifade edilmesini sınırlı kılmaktadır.

Bu çalışmada kodlama işlemi, araştırmacı tarafından tek başına yürütülmüştür. Dolayısıyla birden fazla kodlayıcıya dayalı araştırmacılar arası güvenilirlik değerlendirmesi yapılmamıştır. Ancak bu durum, tekil araştırmacı çalışmalarında önerilen sistematiklik ilkesi doğrultusunda telafi edilmiştir. Kodlama sürecinde yukarıda bahsedilen mobbing literatüründe sıkça kullanılan kavramlar ve kurumsal yönetim raporlarının yapısal bölümleri dikkate alınarak, araştırma öncesinde tematik odaklı bir kodlama çerçevesi geliştirilmiştir. Belirlenen anahtar kavramlar, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında yer aldıkları bölümlere göre gruplandırılmış ve tematik başlıklar altında sınıflandırılmıştır.

Kodlama kararlarının tutarlılığını sağlamak amacıyla aynı belgeler belirli aralıklarla yeniden analiz edilmiştir. Bu yinelenen kodlamalar yoluyla iç tutarlılık gözetilmiş ve kodlamaların rastlantısal hatalardan arındırılmasına özen gösterilmiştir. Tek araştırmacı ile yürütülen nitel içerik analizlerinde yinelenen kodlama uygulaması, çalışmanın tutarlılığını sağlamak açısından geçerli bir strateji olarak kabul edilmektedir (Lincoln ve Guba, 1985, s. 18; Elo ve Kyngäs, 2008, s. 110). Kodlama sürecine ilişkin açıklık ve sistematiklik, çalışmanın içsel güvenilirliğini artırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca raporların yıllar bazında güncellenip güncellenmediği de incelenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen verilerde sayı ve yüzdelik analizi kullanılmıştır. Çalışma yalnızca açık kaynaklı kamusal belgeler üzerinden yürütüldüğünden, herhangi bir etik kurul izni gerektirmemektedir.

3. BULGULAR

Tablo 1’de BİST Bursa XSBUR endeksinde yer alan şirketler, şirket kodları ve sektörel dağılımları yer almaktadır. BİST Bursa XSBUR endeksinde yer alan 18 şirketin farklı sektörlerde faaliyet gösterdiği, endeksin sanayi, gıda ve enerji gibi alanlarda çeşitlilik sunduğu görülmektedir.

Tablo 1. BİST Bursa XSBUR Şirketleri, Şirket Kodları ve Sektörel Dağılımı

Kod	Firma Adı	Sektör
BFREN	Bosch Fren Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Otomotiv
BURCE	Burçelik Bursa Çelik Döküm Sanayii A.Ş.	Çelik ve Metal Sektörü
BURVA	Burçelik Vana Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Çelik ve Metal Sektörü
BUCIM	Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	Çimento ve Madencilik
CVKMD	Cvk Maden İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Çimento ve Madencilik
CEMST	Çemtaş Çelik Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Çelik ve Metal Sektörü
DOKTA	Döktaş Dökümcülük Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Çelik ve Metal Sektörü
FRIGO	Frigo-Pak Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Gıda
KARNS	Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.	Otomotiv
KERVT	Kerevitaş Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Gıda
TCKRC	Kıraç Galvaniz Telekomünikasyon Metal Makine İnşaat Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Telekomünikasyon, Elektrik, İnşaat ve Metal Ürünleri
MERKO	Merko Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Gıda
PENGD	Penguen Gıda Sanayi A.Ş.	Gıda
SONME	Sönmez Filament Sentetik İplik ve Elyaf Sanayi A.Ş.	Tekstil
TATGD	Tat Gıda Sanayi A.Ş.	Gıda
TOASO	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	Otomotiv
PRKAB	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	Enerji ve Elektrik
ZOREN	Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Enerji ve Elektrik

Tablo 2’de BİST Bursa XSBUR endeksinde yer alan şirketlerin sektörel dağılımları sayı ve yüzde olarak gösterilmiştir. Tabloda yer alan şirketlerin çoğunluğu Gıda (%27,8) ve Çelik-Metal (%22,2) sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Otomotiv ve çimento-madencilik orta düzeyde, diğer sektörler ise daha sınırlı temsil edilmektedir. Bu bulgu, Bursa endeksinde geleneksel üretim sektörlerinin belirgin ağırlığını ortaya koymaktadır.

Tablo 2. BİST Bursa XSBUR Şirketleri Sektörel Dağılımı Sayı ve Yüzdeleri

Sektör	Şirket Sayısı	Yüzde (%)
Gıda	5	27,78
Çelik ve Metal	4	22,22
Otomotiv	3	16,67
Çimento ve Madencilik	2	11,11
Tekstil	1	5,56
Telekomünikasyon ve Elektrik	1	5,56
Elektrik ve Elektronik	1	5,56
Enerji	1	5,56

Tablo 3’e göre, BİST Bursa XSBUR şirketlerinin tamamı Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarını kamuya açık şekilde yayımlamış ve bu raporlarda çalışan güvenliğine ilişkin açıklamalara yer vermiştir. Mobbing ile ilgili kavramlar ise çoğunlukla İnsan Kaynakları Politikası ve Etik Kurallar bölümlerinde ele alınmış, yalnızca sınırlı sayıda şirkette doğrudan web sitesinde ayrı başlıklar (örneğin “mobbing”, “psikolojik taciz/şiddet”,

“psikolojik yıldıрма”) altında sunulmuştur. Dolayısıyla, mobbingin kurumsal yönetim belgelerinde görünürlüğüne çoğunlukla dolaylı olarak yer verilmiştir.

Tablo 3. BİST BURSA XSBUR Şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarının Bulunduğu Bölümlere İlişkin Açıklamaların Sayı ve Yüzdeleri

Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri ile İlgili Açıklamalar	Analiz Kapsamındaki Şirket Sayısı	BIST BURSA XSBUR Şirket Sayısı	Yüzde (%)
“Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu” web sitesinde yayınlanmış ve erişilebilen şirket	18	18	100
“Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu” olup “İnsan Kaynakları Politikası” bölümünde mobbinge yönelik açıklaması olan şirket	18	18	100
“Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu” mevcut ve “Etik Kurallar” bölümünde mobbinge yönelik açıklaması olan şirket	3	18	16,7
Web sitesinde “Çalışan Güvenliğine ilişkin açıklamaları” yayınlanmış şirket	18	18	100
Web sitesinde “MOBBİNG” adı altında ayrı bilgi veren şirket	1	18	5,5
Web sitesinde “Psikolojik Yıldıрма” adı altında ayrı bilgi veren şirket	2	18	11,1
Web sitesinde “Psikolojik Taciz/Şiddet” adı altında ayrı bilgi veren şirket	2	18	11,1

Tablo 4’te, mobbinge ilgili açıklamalar, şirket raporlarından elde edilen verilere dayalı olarak kategorize edilmiştir ve şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında mobbinge ilgili hangi terimlerle açıklama yaptıkları analiz edilmiştir. Her bir şirketin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında hangi ifadeler ile mobbinge yönelik açıklama bilgisi yayınladığı, belirlenen kategorilerdeki “Evet” ve “Hayır” yanıtlarıyla ifade edilmiştir. Yapılan incelemede, şirket raporlarında mobbing ve psikolojik şiddet farklı terminolojilerle vurgulanmaktadır. Çalışanların fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan korunmasına ilişkin ifadeler ile ayrımcılık ve kötü muameleye yönelik vurgulara tüm raporlarda yer verilmektedir. Bu durum, söz konusu konularda bir farkındalık ve duyarlılığın bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın, doğrudan “mobbing” ifadesini kullanan şirket sayısı son derece sınırlı kalmaktadır. Bu tercih, şirketlerin doğrudan sorumluluk üstlenmek yerine daha yumuşak kavramlarla kurumsal yükümlülüklerini ifade ettiklerini göstermektedir (Salin, 2021, s. 335).

Tablo 4. BİST Bursa XSBUR Şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında Mobbing ve Psikolojik Şiddet Türlerine İlişkin Açıklamalar

Şirket Adı	Mobbing	Psikolojik Taciz	Psikolojik Şiddet	Psikolojik Yıldıma	Ayrımcılık/Di şlama	Fiziksel Açardan Kötü Muamele	Ruhsal Açardan Kötü Muamele	Duygusal Açardan Kötü Muamele
BOSCH FREN SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (BFREN)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
BURÇELİK BURSA ÇELİK DÖKÜM SANAYİİ A.Ş. (BURCE)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
BURÇELİK VANA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (BURVA)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş. (BUCIM)	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
CVK MADEN İŞLETMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (CVKMD)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
ÇEMTAŞ ÇELİK MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (CEMETS)	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
DÖKTAŞ DÖKÜMCÜLÜK TİCARET VE SANAYİ A.Ş. (DOKTA)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
FRİGO-PAK GIDA MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (FRIGO)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. (KARSN)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (KERVİT)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
KIRAÇ GALVANİZ TELEKOMİNİKASYON METAL MAKİNE İNŞAAT ELEKTRİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (TCKRC)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
MERKO GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (MERKO)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
PENGÜEN GIDA SANAYİ A.Ş. (PENGD)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
SÖNMEZ FİLAMANT SENTETİK İPLİK VE ELYAF SANAYİ A.Ş. (SONME)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet

TAT GIDA SANAYİ A.Ş. (TATGD)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş. (TOASO)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş. (PRKAB)	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş. (ZOREN)	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Kaynak: KAP, 2025.

Tablo 5, BİST BURSA XSBUR şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında mobbinge ilişkin ifadelerin bulunma durumu ile ilgili yüzdelik tablosu bilgilerini kapsamaktadır. Yapılan incelemede, BİST Bursa XSBUR şirketlerinin tamamının (%100) raporlarında “Ayrımcılık/Dışlama”, “Fiziksel Açından Kötü Muamele”, “Ruhsal Açından Kötü Muamele” ve “Duygusal Açından Kötü Muamele” ifadeleriyle açıklamalar yapıldığı tespit edilmiştir. Bu durum, söz konusu konularda bir farkındalığın mevcut olduğunu ve şirketlerin bu hususlara dikkat ettiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, diğer açıklamalarda “Mobbing” ifadesi yalnızca %5,5 oranında yer alırken, “Psikolojik Taciz” ve “Psikolojik Yıldırma” ifadeleri %11,1 ve Psikolojik Şiddet ifadesi 5,56 oranında kullanılmıştır. Mobbing ve psikolojik şiddet gibi daha spesifik ifadeler oldukça sınırlıdır.

Tablo 5. BİST BURSA XSBUR Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Raporlarında Mobbinge İlişkin İfadelerin Bulunma Durumu Yüzdelik Tablosu

Kategori	Yüzde (%)
Mobbing	5,5
Psikolojik Taciz	11,11
Psikolojik Şiddet	5,56
Psikolojik Yıldırma	11,11
Ayrımcılık/Dışlama	100
Fiziksel Açından Kötü Muamele	100
Ruhsal Açından Kötü Muamele	100
Duygusal Açından Kötü Muamele	100

Tablo 6 da BİST Bursa XSBUR şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarını mobbinge ilişkin açıklamalarını hangi yıllarda beyan ettikleri ve raporlama yapma eğilimleri gösterilmektedir. Bu verilere göre şirketlerin %72,22’si 2018 yılında, %11,11’i 2019 ve 2021 yıllarında raporlama yapmaya başlamışlardır. %5,56 oranındaki şirketler ise 2023, 2024 ve 2020 yıllarında raporlamaya dahil oldukları belirlenmiştir. Şirketlerin

raporlama eğilimleri 2018 yılından itibaren yoğunlaşmış ve sonraki yıllarda düzenli olarak sürdürülmüştür. Bu bulgu, mobbing kavramının son yıllarda kurumsal yönetim raporlamasında daha sistematik biçimde yer almaya başladığını göstermektedir. Bunun temel nedenleri arasında, Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim ilkelerine uyumu zorunlu hale getirmesi, SPK ve Borsa İstanbul düzenlemeleriyle raporlama standartlarının güçlendirilmesi ve küresel ölçekte çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) kriterlerinin önem kazanması yer almaktadır. Bu gelişmeler, şirketleri çalışan hakları ve etik sorunlar gibi hassas konularda daha şeffaf ve hesap verebilir olmaya yöneltmiştir.

Tablo 6. BİST Bursa XSBUR Şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarını Yıllara Göre Beyan Etme Durumları (2018-2024)

Şirket Adı	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
BOSCH FREN SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (BFREN)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BURÇELİK BURSA ÇELİK DÖKÜM SANAYİİ A.Ş. (BURCE)	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BURÇELİK VANA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (BURVA)	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş. (BUCIM)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CVK MADEN İŞLETMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (CVKMD)	-	-	-	-	-	✓	✓
ÇEMTAŞ ÇELİK MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (CEMETS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DÖKTAŞ DÖKÜMCÜLÜK TİCARET VE SANAYİ A.Ş. (DOKTA)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FRİGO-PAK GIDA MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (FRIGO)	-	-	-	✓	✓	✓	✓
KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. (KARSN)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (KERVİT)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

KIRAÇ GALVANİZ TELEKOMİNİKASYON METAL MAKİNE İNŞAAT ELEKTRİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (TCKRC)	-	-	-	-	-	-	✓
MERKO GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (MERKO)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PENGUEN GIDA SANAYİ A.Ş. (PENGD)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SÖNMEZ FİLAMENT SENTETİK İPLİK VE ELYAF SANAYİ A.Ş. (SONME)	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TAT GIDA SANAYİ A.Ş. (TATGD)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş. (TOASO)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş. (PRKAB)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş. (ZOREN)	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 7’de BİST Bursa XSBUR şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında, tüm şirketlerin (%100) mobbinge karşı eğitim verme, etkin şikâyet mekanizmaları oluşturma, izleme sistemleri kurma, farkındalık artırma faaliyetleri yürütme ve prosedürler geliştirme konusunda açıklamalara yer verdikleri tespit edilmiştir. Bu verilere göre, her bir şirketin bu beş alanda da “Evet” yanıtı verdiği ve bu konuda uygulama yaptığı gözlemlenmektedir. Bu da tüm şirketlerin bu alanlarda güçlü bir politika ve uygulama benimsediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 7. BİST Bursa XSBUR Şirketlerinin Mobbing ile İlgili Uygulanan Politika ve Prosedürleri

Şirket Adı	Eğitim	Şikâyet Mekanizmaları	İzleme	Farkındalık Artırma	Prosedürler
BFREN (BOSCH FREN SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
BURCE (BURÇELİK BURSA ÇELİK DÖKÜM SANAYİ A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

BURVA (BURÇELİK VANA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
BUCIM (BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
CVKMD (CVK MADEN İŞLETMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
CEMTS (ÇEMTAŞ ÇELİK MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
DOKTA (DÖKTAŞ DÖKÜMCÜLÜK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
FRIGO (FRİGO-PAK GIDA MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
KARSN (KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
KERVT (KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
TCKRC (KIRAÇ GALVANİZ TELEKOMİNİKASYON METAL MAKİNE İNŞAAT ELEKTRİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
MERKO (MERKO GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
PENGD (PENGUEN GIDA SANAYİ A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
SONME (SÖNMEZ FİLAMANT SENTETİK İPLİK VE ELYAF SANAYİ A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
TATGD (TAT GIDA SANAYİ A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
TOASO (TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
PRKAB (TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
ZOREN (ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Sonuç

Bu araştırmada, şirketlerin kurumsal yönetim yapılandırılmalarında çalışan ve örgüt sağlığını tehdit eden mobbing olgusu ele alınmış ve BİST Bursa XSBUR endeksinde yer alan şirketlerin 2018-2024 yılları arasında yayınladıkları Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları KAP resmî web sitesi üzerinden incelenmiştir. Elde edilen verilere göre, BİST Bursa XSBUR şirketlerinin büyük çoğunluğu, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında mobbing ve psikolojik şiddetle ilgili açıklamalara yer vermekte, ancak bu açıklamalar genel ifadelerle sınırlı kalmakta ve ayrıntılı düzenlemelere yer verilmemektedir. Mobbing, çoğu zaman daha geniş etik kurallar ve insan kaynakları politikaları çerçevesinde ele alınmakta ve psikolojik şiddet türleri arasında nadiren de olsa mobbing, psikolojik şiddet ve psikolojik yıldırma terimleri kullanılmaktadır. şirketlerin tamamı raporlarının insan kaynakları politikaları bölümünde “Ayrımcılık/Dışlama”, “Fiziksel Açıdan Kötü Muamele”, “Ruhsal Açıdan Kötü Muamele” ve “Duygusal Açıdan Kötü Muamele” ifadeleriyle açıklamalarda bulunmuşlardır. Yalnızca üç şirketin raporlarında mobbing olgusuna yönelik spesifik ve derinlemesine ifadelerle yer verdiği bulunmuştur.

Bu durum, kurumsal raporlarda mobbingin açıkça adlandırılmamasının, şirketlerin konuyu görünür kılmak yerine genel etik ilkelerle sınırlı bırakma eğilimini yansıttığını göstermektedir. Literatürde de benzer biçimde, örgütlerin mobbingi doğrudan tanımlamak yerine “çalışan güvenliği” veya “etik iklim” başlıkları altında dolaylı olarak ele aldığı görülmektedir (Leymann, 1996, s. 168; Einarsen vd., 2020, s. 9).

Öte yandan, BİST Bursa XSBUR şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında, tüm şirketlerin mobbinge karşı eğitim verme, etkin şikâyet mekanizmaları oluşturma, izleme sistemleri kurma, farkındalık artırma faaliyetleri yürütme ve prosedürler geliştirme konusunda açıklamalara yer verdikleri tespit edilmiştir. Bu verilere göre, tüm şirketlerin bu alanlarda güçlü bir politika ve uygulama benimsediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte şirketlerin BİST Bursa XSBUR şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarını hangi yıllarda beyan ettikleri ve raporlama eğilimleri incelenmiştir. şirketlerin büyük bir kısmı 2018, 2019 ve 2020 yıllarında raporlama yapmaya başlamış, daha az bir kısmı 2023, 2024 yıllarında raporlama gerçekteşirmiştir.

Endeks içindeki sektörlerin dağılımını incelendiğinde, en fazla firmaya sahip sektörlerin Gıda ve Çelik-Metal olduğu, bunun yanı sıra otomotiv, çimento, madencilik, tekstil, telekomünikasyon, elektrik, elektronik ve enerji sektörlerinin de temsil edildiği görülmektedir. Bu durum, BİST Bursa XSBUR şirketlerinin çoğunlukla Gıda ve Çelik-Metal sektörlerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Öte yandan elde edilen literatürdeki bulgular, sektörel farklılıkların mobbing raporlamasında belirleyici olabileceğine işaret

etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe (ör. sağlık, eğitim) mobbingin daha sık raporlandığı bilinirken (Chappell ve Di Martino, 2006, s. 8), sanayi ve üretim odaklı sektörlerde mobbingin görünürlüğünün azaldığı, bunun da büyük ölçüde hiyerarşik işleyişin normleştirilmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Hoel ve Salin, 2003, s. 208). Dolayısıyla sektörel farklılıklar, mobbinge yönelik alınacak önlemlerde de çeşitlilik yaratmakta, hizmet sektöründe daha çok iletişim ve farkındalık temelli stratejiler ön plana çıkarken, sanayi sektöründe ise örgütsel hiyerarşiyi dengeleyici yapısal düzenlemeler ve politika geliştirme süreçleri önem kazanmaktadır (Einarsen vd., 2020, s. 6). Nitekim örgüt kültürünün, mobbing davranışlarının ortaya çıkmasında kritik bir rol oynadığı, otoriter ve kapalı kültürlerde mobbingin daha sık görüldüğü, açık ve katılımcı kültürlerde ise bu riskin azaldığı belirtilmektedir (Eşenli ve Aktel, 2019, s. 528).

Bu bağlamda BİST Bursa XSBUR şirketlerinin, mobbingi önlemeye yönelik daha somut ve kapsamlı politikalar geliştirmeleri önem arz etmektedir. Buna yönelik olarak kurumsal yönetim raporlarında mobbinge ilgili özel başlıklar oluşturulmalı ve bu konudaki açıklamalar daha spesifik ve ayrıntılı hale getirilmelidir. Nitekim uluslararası literatürde, özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde mobbingin kurumsal yönetim raporlarında daha görünür biçimde ele alındığı (Einarsen vd., 2020, s. 5; Salin, 202, s. 334), Türkiye’de ise bu konunun hâlâ genel etik ilkeler altında dolaylı olarak ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca, şirketlerin çalışan güvenliği ve etik ilkeler üzerine geliştirecekleri politikalar, sadece raporlarla sınırlı kalmamalı, çalışanlar için eğitimler ve etkin şikâyet mekanizmaları gibi somut uygulamalara da yansıtılmalıdır. Mobbinge mücadelede farkındalık oluşturulması ve sürdürülebilir politikalar geliştirilmesi, şirketlerin uzun vadeli başarıları için kritik öneme sahiptir. Literatürde de vurgulandığı gibi, mobbingi önlemede en etkili stratejilerden biri, kurumsal politika ve prosedürlerin çalışanların katılımıyla tasarlanmasıdır. Bu sayede politikaların yalnızca yönetim belgelerinde kalmayıp, örgüt içinde benimsenmesi sağlanmaktadır (Einarsen vd., 2020, s. 6).

Mobbing, yalnızca çalışanların sağlığını değil, aynı zamanda şirketin verimliliğini ve itibarı üzerinde de ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu sonuç, örgütsel davranış literatüründe mobbingin, örgüt iklimi ve çalışan bağlılığı üzerindeki yıkıcı etkileriyle tutarlıdır. Nitekim araştırmalar, mobbingin işten ayrılma niyetini artırdığını, iş tatminini düşürdüğünü ve tükenmişliği beslediğini ortaya koymaktadır (Zapf ve Einarsen, 2005, s. 240; Hershcovis, 2011, s. 500). Buna ek olarak mobbinge maruz kalan çalışanlarda tükenmişlik, iş tatmininde azalma ve psikolojik sağlıkta bozulmaların uzun vadede örgüt performansını zayıflattığı saptanmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 99; Aytaç vd., 2011, s. 390). Yoğun mobbing olayları, çalışanlar arasında güven kaybına, zayıf takım çalışmasına ve gerilen iş ilişkilerine yol açarak, şirketin hedeflerine ulaşmasını engellemekte ve işyeri ortamını bozmaktadır (Zapf ve Einarsen, 2005, s. 241). Ayrıca, mobbing vakaları yasal

sorunlara neden olabilmekte ve şirketin itibarını zedeleyebilmektedir (Herscovis ve Barling, 2009, s. 502; Yılmaz ve Kaymaz, 2014, s. 80). Bu bağlamda, mobbingi önlemek için etkili politikaların geliştirilmesi, şirketlerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Kurumsal yönetim ilkeleri, etik ve şeffaf bir şirket yönetimi için temel oluşturmaktadır (Salin, 2021, s. 336). Mobbing, işyerinde etik dışı davranışların başında gelir ve etkili bir kurumsal yönetim politikasıyla önlenmesi gerekmektedir (Aktan, 2013, s. 155; Salin, 2021, s. 338). Kurumsal yönetim anlayışının temelinde şeffaflık ve hesap verebilirlik yer almakta olup, mobbingin önlenmesi bu ilkelerin bir gereği olarak görülmektedir (Aktan, 2013, s. 155; OECD, 2015). Şirketlerin mobbinge karşı duyarlı olmaları, açık ve net politikalar geliştirerek hem çalışan haklarını korumakta hem de şirketin itibarı ve verimliliğini artırmaktadır (Eşenli ve Aktel, 2019, s. 530; Einarsen vd., 2020, s. 9). Etkili mobbing karşıtı politikalar, güçlü bir iş kültürü oluşturarak şirketin toplum nezdindeki güvenilirliğini pekiştirmekte ve çalışanların sağlığına yönelik sorumlulukları yerine getirildiğini göstermektedir (Einarsen vd., 2020, s. 10).

Mobbinge karşı duyarlılık ve önlemler, yalnızca çalışanlara karşı değil, tüm örgüte yönelik bir sorumluluktur. Mobbing, her örgütte ortaya çıkabilecek bir olgu olup, bireyler hem mobbing uygulayıcısı hem de bir gün mobbing mağduru olabilirler. Bu nedenle, mobbingi önlemek, yönetmek ve bu konuda etkin mücadele yöntemleri geliştirmek hem örgütsel hem de bireysel düzeyde bir zorunluluktur. Çatışma yönetimi, iş tasarımı yapılan değişiklikler, liderlik davranışlarının geliştirilmesi, eğitimle mobbingin önlenmesi, kişisel ahlakın güçlendirilmesi, mobbing mağdurlarıyla etkili iletişim kurulması, mesleki rehabilitasyon ve hukuksal önlemler almak, örgüt yöneticilerinin öncelikli sorumluluklarındandır.

Örgütlerde mobbingi önlemeye yönelik kurumsal politikalar oluşturulmalı, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlanabilmesi için tüm çalışanlara eşitlik, adalet ve hakkaniyet ilkeleri uygulanmalıdır. Mobbing mağdurlarının rehabilitasyon süreçlerinin ardından işe geri alınmalarını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca, çalışanların kurumsal aidiyet duygusu ve güvenini artırabilmek için örgüt içindeki iletişim kanallarının her birimde açık ve ulaşılabilir olması sağlanmalı, açık kapı politikası benimsenmelidir. Etik açıdan da duyarlılık artırılmalı, mobbinge karşı etik kurallar oluşturulmalı ve gerektiğinde uygulamaya konulmalıdır. Türkiye’de de 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun 417. maddesi ile işverenlere, çalışanlarını psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlardan koruma yükümlülüğü getirilmiştir. Bu düzenleme, mobbingin yalnızca etik bir sorun değil, aynı zamanda işveren açısından hukuki bir sorumluluk olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (TBMM, 2011). Kısacası, birey ve örgüt odaklı, etik değerler üzerine inşa edilmiş bir kurum kültürü yaratılmalıdır. Bu süreçte, mobbinge mücadele konusunda eğitim almış endüstriyel psikologların iş yerlerinde yer alması, daha verimli bir çalışma ortamı için önemli bir unsurdur.

Ayrıca hem kamu hem de özel sektördeki işverenlerin, çalışanlar arasındaki mobbing eylemlerini önleyici düzenlemeler getirmeleri, Yeni Borçlar Kanunu'nda da zorunlu kılınmıştır (Borçlar Kanunu, 2011). Örgütler, kurumsal yönetim çerçevesinde mobbing ile ilgili konuları etik kurallar dahilinde ve insan kaynakları departmanının sorumluluğunda ele almalıdır. İşyerlerinde yapılacak eğitimler ve toplantılarla hem çalışanların hem de işverenlerin mobbing konusunda bilinçlenmesi sağlanmalıdır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Nejla AYDINOĞLU: %100

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışma etik kurul onayı gerektirmeyen araştırmalar kapsamındadır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Nejla AYDINOĞLU: %100

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: This study falls within the scope of research that does not require ethics committee approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Kaynakça

- Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772>
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150–161.
- Ayanoğlu, A. & Türedi, H. (2022). Şirketlerde kurumsal yönetimin tarihsel gelişimi ve ortaya çıkış nedenleri. *Vergi Raporu*, 275, 11–29.
- Aydın, S. & Özkul, E. (2007). İşyerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4–5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 23–36.
- Aytaç, S., Bozkurt, V., Bayram, N., Yıldız, S., Aytaç, M., Akıncı, S. F. & Bilgel, N. (2011). Workplace violence: A study of Turkish workers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 17(4), 385–402. <https://doi.org/10.1080/10803548.2011.11076901>
- Baraz, B. (2004, 27 Ekim). *Yönetim kurullarının kurumsal yönetim açısından kritik önemi: Eskişehir'de bir araştırma* [Bildiri sunumu]. 3.

- Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir.
- Björkqvist, K., Osterman, K. & Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173–184. [https://doi.org/10.1002/1098-2337\(1994\)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1098-2337(1994)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D)
- Budak, G. & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95–108.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77–87.
- Chappell, D. & Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. Geneva: ILO Report.
- Cicerali, L. K. (2011). *Mobbinge maruz kalanların kişilik profillerine bağlı psikolojik sağlıkta bozulma göstergeleri* [doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Cullen, J. B., Victor, B. & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667–674. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.667>
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *İş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri (mobbing)*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P. & Önertoy, O. C. (2003). *Mobbing: İş yerinde duygusal taciz*. (Çev. O. C. Önertoy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DeNisi, A. S. & Griffin, R. W. (2001). *Human resource management*. Houghton Mifflin Company.
- Dursun, S. & Aytaç, S. (2010). İşyerinde şiddet davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir uygulama. *TİSK Akademi*, 6(11), 6–29.
- Eğer, K. (2017). İş hayatında uygulanan mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri: Türk bilişim sektörü üzerine bir uygulama çalışması. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 1–26.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C. L. Cooper (Ed.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* içinde (s. 3–53). CRC Press.
- Eliot, A., Timothy, D. W. & Robin, M. A. (2005). *Social psychology*. United States of America: Pearson Education.

- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eşenli, G. & 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.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–349. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Flannery, R. B. (1996). Violence in the workplace: A review of the literature. *Aggression and Violent Behavior*, 1(1), 57–68. [https://doi.org/10.1016/1359-1789\(95\)00003-8](https://doi.org/10.1016/1359-1789(95)00003-8)
- Hegney, D., Tuckett, A., Parker, D. & Eley, R. (2010). Workplace violence: Differences in perceptions of nursing work between those exposed and those not exposed: A cross-sector analysis. *International Journal of Nursing Practice*, 16(2), 188–202. <https://doi.org/10.1111/j.1440-172X.2010.01829.x>
- Hershcovis, M. S. & Barling, J. (2009). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24–44. <https://doi.org/10.1002/job.621>
- Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying...oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Hintikka, N. & Saarela, K. L. (2010). Accidents at work related to violence: Analysis of Finnish national accident statistics database. *Safety Science*, 48(4), 517–525. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.12.017>
- Hirigoyen, M. F. (2000). *Manevi taciz: Günümüzde sapkın şiddet* (Çev. H. Bucak). Güncel Yayıncılık.
- Hoel, H. & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, ve C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, (s. 203–218). Taylor ve Francis.
- Hussain, S. H. & Mallin, C. (2002). Corporate governance in Bahrain. *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 197–210. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00282>
- Ingley, C. & Van der Walt, N. (2005). Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 632–653. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00455.x>

- İşık, İ. (2015). İnsan kaynakları yönetimi profesyonellerinin iş ortamındaki zorbalık davranışlarına dair perspektifleri: Zorbalığın tanımı, nedenleri ve sonuçları. *Çalışma ve Toplum*, 4(47), 237–274.
- İzmir, G. & Fazlıoğlu, A. (2010). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 6, TBMM Basımevi.
- Kahrıman, M., Avcı, S. & Aladağ, Z. (2021). Örgütsel adalet algısı ve mobbing'in iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 28, 162–171. <https://doi.org/10.31590/ejosat.1024063>
- Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP). (2024). *Kurumsal yönetim uyum raporları*. <https://www.kap.org.tr/tr>
- Kamuyu Aydınlatma Platformu. (2024). Kurumsal yönetim uyum raporları. 15 Ocak 2025 tarihinde <https://www.kap.org.tr/tr> adresinden edinilmiştir.
- Kartal, M. T. & Yılmaz, B. B. (2019). BIST Kurumsal Yönetim Endeksindeki şirketlerin yönetim kurulu raporlamaları: Yeni Kurumsal Yönetim (KY) uyum raporları kapsamında bir inceleme. *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi*, 3(8), 1–21.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A. & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27(5), 360–371. <https://doi.org/10.1002/ab.1010>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Di Martino, V. (2002). Workplace violence in the health sector: Country case studies (synthesis report). 15 Mart 2025 tarihinde <https://www.who.int/docs/default-source/documents/violence-against-health-workers/wvsynthesisreport.pdf> adresinden edinilmiştir.
- McNamee, M. J. & Fleming, S. (2007). Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 425–437. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9201-3>
- Monks, R. A. G. & Minow, N. (2003). *Corporate governance* (3. bs.). Blackwell Publishing.

- Mujtaba, B. G. & Senathip, T. (2020). Workplace mobbing and the role of human resources management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17–34. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020)
- Nielsen, M. B., Indregard, A.-M. R. & Overland, S. (2016). Workplace bullying and sickness absence: A systematic review and meta-analysis of the research literature. *Scandinavian Journal of Work, Environment ve Health*, 42(5), 359–370. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3579>
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. 15 Mart 2025 tarihinde <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance> adresinden edinilmiştir.
- Özçelikoğlu, H. (2021). Kurumsal yönetim ve şirket değeri ilişkisi [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Özer, E. (2016). İnsan kaynakları yönetiminde şirket yöneticilerinin çalışanlarına uyguladığı mobbing’in çalışanlar üzerindeki etkileri ve bu etkilerin giderilmesi [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Özkul, B. & Çarıkçı, İ. (2010). Mobbing ve Türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 481–499.
- Öztürk, M. B. & Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal yönetim bakış açısından entelektüel sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 396–411.
- Sabbath, E. L., Williams, J. A. R., Boden, L. I., Tempesti, T., Wagner, G. R., Hopcia, K., Hashimoto, D. & Sorensen, G. (2018). Mental health expenditures: Association with workplace incivility and bullying among hospital patient care workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(8), 737–742. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001322>
- Salin, D. (2021). Workplace bullying and gender: An overview of empirical findings. P. D’Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J. Escartín, D. Salin ve M. R. Tuckey (Ed.), *Dignity and inclusion at work* içinde (s. 331–361). Springer Nature Singapore.
- Schat, C. H. A. & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 110–122. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.2.110>
- Scott, C. R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10(4), 491–522. <https://doi.org/10.1177/0893318997104003>

- Sermaye Piyasası Kurulu. (2025). *Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin tebliğ*. 29 Mart 2025 tarihinde <https://spk.gov.tr> adresinden edinilmiştir.
- Şahin, B. & Dündar, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldırma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(1), 130–135.
- Telçeken, N. (2021). Kurumsal yönetimin temel ilkeleri ve yansımaları. E. Kadioğlu, F. Bostancı, N. Öcal ve E. Özbay (Ed.), *Kurumsal yönetim: gelişimi, teorileri ve uygulamaları* içinde (Bölüm 3). Zenodo.
- Türk Borçlar Kanunu (Kanun No. 6098). (2011, 4 Şubat). Resmî Gazete.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)* (2. bs.). Beta Yayınları.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2025). *Kurumsal yönetim ilkeleri*. 04 Mart 2025 tarihinde <https://www.tkyd.org> adresinden edinilmiştir.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim* (4. bs.). Arıkan Basım.
- Vural, S. (2024a). Presenteeism and job performance in the aviation industry: A study on ground handling business employees. *Mevzu–Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 1005–1026.
- Vural, S. (2024b). Dijitalleşmenin iş performansı üzerindeki belirleyiciliği: Hava taşımacılığı sektörü örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(Özel Sayı: Endüstri 4.0 ve Dijitalleşmenin Sosyal Bilimlerde Yansımaları), 1367–1391.
- Yılmaz, H. & Kaymaz, A. (2014). Kurumsal bir risk unsuru: Mobbing (iş yerinde psikolojik taciz). *Denetişim*, 14, 73–81.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522. <https://doi.org/10.1080/13594320143000834>
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. S. Fox ve P. E. Spector (Ed.), *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets* içinde (s. 237–270). American Psychological Association.

Extended Abstract

Today, in a rapidly transforming global landscape, companies are significantly influenced by a wide spectrum of changes, including cultural, legal, economic, technological, and social dynamics. In order to survive, maintain a competitive edge, and ensure long-term sustainability, businesses must demonstrate agility and adaptability to these multifaceted transformations. Within this context, corporate governance emerges as a critical and indispensable assurance mechanism that facilitates organizational continuity, resilience, and performance enhancement. However, for a

corporate governance structure to be considered effective, it must operate in accordance with the fundamental principles of transparency, accountability, fairness, responsibility, and reliability, which are globally acknowledged governance standards.

One of the core components that enables an organization to distinguish itself from its competitors and achieve long-term success is the recognition that people, and the investment made in human capital, are the key drivers of organizational transformation and innovation. Thus, the human resources (HR) function assumes increasing importance in modern corporate governance frameworks. Human Resources Management (HRM) is responsible for a broad range of strategic and operational functions designed to enhance organizational efficiency and the overall quality of work life. These responsibilities span from recruitment and onboarding to performance evaluation, career development, employee training, occupational safety, and workplace well-being.

To foster high employee performance, organizations must minimize or eliminate workplace factors that pose risks to the biopsychosocial health of employees. In this regard, mobbing—often referred to as workplace bullying or psychological harassment—has become a prevalent and destructive organizational issue. Mobbing significantly deteriorates organizational health, undermines job satisfaction, disrupts workplace harmony, and inflicts damage not only on victims but also on the institution’s reputation, operational efficiency, and internal culture (Leymann, 1996; Davenport vd., 2003). The integration of anti-mobbing strategies into corporate governance practices under the purview of HR departments is now regarded as both urgent and essential.

This study aims to investigate whether companies listed on the BIST Bursa XSBUR index incorporate the issue of mobbing within their corporate governance structures, particularly as it relates to employee safety. To achieve this, the research focuses on the content analysis of Corporate Governance Compliance Reports (CGCRs) published between 2018 and 2024 on the Public Disclosure Platform (KAP). These documents are scrutinized to determine the extent to which they include terminologies such as “harassment,” “psychological violence,” “mobbing,” “exclusion,” and “discrimination,” especially in the “Human Resources Policies” and “Ethical Codes” sections.

Findings indicate that all examined companies (100%) have CGCRs available on the platform. Moreover, every company provides general statements regarding employee safety and well-being in their HR policies. However, only one company (5.5%) explicitly uses the term “mobbing,” while terms such as “psychological harassment” or “bullying” appear in only 11.1% of the reports. Additionally, only 16.7% of the companies mention mobbing-related concerns under ethical conduct guidelines. These results reveal a

tendency to address psychological violence within broad HR policy frameworks rather than under specific ethical or administrative action plans.

On a more positive note, all companies appear to adopt basic organizational procedures aimed at preventing mobbing. These include training initiatives, the establishment of complaint and grievance mechanisms, monitoring systems, awareness campaigns, and the formulation of internal procedures—all of which reflect institutional acknowledgment of the issue and a proactive approach to mitigation.

The study also analyzes the sectoral distribution of the BIST Bursa XSBUR companies, which are mainly concentrated in the Food (27.78%) and Steel-Metal (22.22%) sectors. Other sectors include automotive, cement and mining, textile, telecommunication, electronics, and energy. In terms of timeline, most companies began publishing their CGCRs between 2018 and 2020, suggesting an increasing alignment with corporate governance standards over time.

While the companies demonstrate awareness of general concepts such as “discrimination,” “physical abuse,” and “emotional mistreatment,” the usage of more specific terms such as “mobbing,” “psychological violence,” and “bullying” remains limited. This suggests that while companies are conceptually sensitive to employee well-being, they may still lack the formal language, institutional definitions, or detailed strategic frameworks necessary for fully addressing workplace bullying.

In conclusion, although BIST Bursa XSBUR companies appear committed to employee safety and report related issues through their HR and governance documentation, there is room for improvement in the explicit articulation of mobbing-related measures. More detailed and specific policies should be included in governance reports, not only to meet regulatory expectations but also to cultivate a healthier, more ethical, and more productive work environment.

Furthermore, organizations should go beyond declarations and ensure the implementation of practical actions, such as employee trainings, clearly defined reporting mechanisms, and ongoing monitoring to combat psychological violence at work. Ethical management of mobbing within corporate governance contributes directly to employee satisfaction, organizational reputation, and long-term sustainability. As such, the institutionalization of anti-mobbing measures should be seen as an essential element of good governance and corporate social responsibility.