



Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları
Yayın No: 1636

KURUMLARDA
İNSAN
DAVRANIŞINI ANLAMAK

Prof. Dr. Nihat Erdoğan

Yayın Koordinatörü: Mustafa Çiftçi

Editör: Fatma Haral Efe

Tashih: Dilek Doğan

Kapak Tasarımı: Yılmaz Cahit Aydın

İç Tasarım: Batuhan Yağz Gökmen

1. Baskı, Ağustos 2026, Ankara, 1.000 adet

ISBN: 978-625-8634-13-6

Sertifika No: 48058

© Bütün yayın hakları Türkiye Diyanet Vakfı'na aittir.
Bu eser Türkiye Diyanet Vakfı Yayın Matbaacılık Ticaret
İşletmesi Yönetim Kurulu'nun 18.11.2025 tarih ve 200
sayılı kararıyla uygun görülmüştür.



Ostim OSB Mah., 1256. Cad., No: 11

Yenimahalle/ANKARA

0312 354 91 31 (pbx)

0312 354 91 32

bilgi@tdv.com.tr

KURUMLARDA
iNSAN
DAVRANIŞINI ANLAMAK

PROF. DR. NİHAT ERDOĐMUŐ

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakóltesi - İşletme Bölümü



Öz Geçmiş

1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden mezun oldu. 1995 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans; 1998 yılında Sakarya Üniversitesi SBE Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda doktora derecesi aldı. 1999 yılında İşletme Yönetimi alanında doçent, Nisan 2005 yılında ise Yönetim ve Organizasyon alanında profesör oldu. 2002 yılında İngiltere'de Northumbria Üniversitesi Newcastle Business School'da araştırmacı olarak çalıştı. Sakarya, Kocaeli, İstanbul Şehir Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitelerinde akademik ve idari görevlerde bulundu. Akademik ve idari görevleri yanında alanıyla ilgili pek çok özel, kamu ve sivil toplum kuruluşuna eğitim, araştırma ve kurumsallaşma alanlarında danışmanlık desteği verdi, projeler yaptı. 2011-2014 yılları arasında Yükseköğretim Kurulu (YÖK) başkan danışmanlığı görevinde bulundu. Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi'nin geliştirilmesi çalışmalarına katkı verdi. Anadolu Ajansı'nda (AA) yönetim kurulu üyeliği yaptı, AA'nın kurumsallaşma ve uluslararasılaşma projelerini yönetti. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nde kamuda insan kaynakları ve kariyer yönetiminin geliştirilmesi çalışmalarına yönelik projelerde danışman olarak görev üstlendi. İş Ahlakı Dergisi'nin baş editörlüğünü yaptı, derginin kuruluşu ve gelişmesine katkı sundu. TÜBİTAK'ta farklı kurullarda kurul üyesi olarak görev yaptı. Yükseköğretim Kalite Kurulu'nda değerlendirici olarak görev yapmaya devam etmektedir. TÜBA-Bilim ve Eğitim Politikaları Çalışma Grubu üyesidir. İLKE Vakfı Mütevelli Heyet Başkanı olarak görev yapmaktadır. Ekim 2025 itibarıyla İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalışmaya başladı. Hâlen İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde rektör yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

İçindekiler

IX		Ön Söz
1		Giriş
11		Bir Sistem Olarak Kurumlar
35		Kurum Kültürü
43		İş Ahlakı
55		Kurumsal Mahremiyet
63		Kurumlarda Özel Hayata Müdahale
71		Kişilik ve Kendini Tanıma
81		Kurumlarda Sosyal Davranış
89		Kurumlarda İletişim
101		Üstün Performanslı Bir Takımın Karakteristikleri
107		Çatışma ve Çatışma Yönetimi
125		Zaman Yönetimi ve İş Önceliği
137		Toplantı Yönetimi
147		Stres Yönetimi
153		Sonuç
155		Kaynakça

Ön Söz

Kurumların işleyişi; stratejileri, organizasyon yapıları ve süreçleri yanında insan davranışlarıyla da şekillenir. Kurumsal yapılar içinde görev alan çalışanlar, farklı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bir kurumsal politika veya uygulama, bazı çalışanlar için motive edici olurken başkaları için aynı etkiyi oluşturmadağı gibi tersine bir etki de oluşturabilir. Bu yüzden kurumları teknik ve yönetsel sistemler olmanın yanında tutum, algı, duygu, kişilik ve grup davranışının iç içe geçtiğı sosyal sistemler ve yapılar olarak ele almak gerekmektedir.

Kurumlarda insan davranışı, belli yazılı kurallarla birlikte yazılı olmayan kurallar ve gündelik etkileşimler aracılığıyla da biçimlenir. Kurumlarda güç ve statü elde etme, aidiyet, adalet, güven veya takdir gibi dinamikler kişilerin çalışma, kuruma bağlılık ve ilişki kurma biçimlerini etkilemektedir. Bu sebeple kurumlarda karşılaşılan sorunlar sadece performans, verimlilik veya beceri eksikliğiyle değil; insanın psikolojik ve davranışsal yönleriyle de ilişkilidir. Kurumları bu bütünlük içinde

ele almak, bu yapılardaki insan davranışını anlamak ve yönetmek için önem arz etmektedir.

Bu kitapta insan; tutumları, olumlu veya olumsuz davranışları, duyguları, çelişkileri ve kırılganlıklarıyla sosyal bağlam içindeki karmaşıklığı çerçevesinde ele alınmaktadır. Çoğu zaman konuşulmayan ancak kurumların kültür ve iklimini derinden etkileyen kıskançlık, rekabet, sessiz kalma, dedikodu, özel hayata müdahale, psikolojik güven eksikliği gibi konular yok sayılmadan ele alınmakta ve bunların daha olumlu sonuçlar doğurması için nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Kurumlarda insan davranışını anlamak yalnızca akademisyenler için değil, yöneticiler ve tüm çalışanlar için de daha verimli ve sağlıklı yönetilen kurumsal ortamların oluşmasına katkı sunmaktadır. Çünkü insan davranışını anlamak; kontrol etmekten çok anlamlandırma, yargılamaktan çok farkındalık geliştirme imkânı vermektedir. Bu yaklaşım daha sağlıklı ilişkilerin, daha adil uygulamaların ve daha sürdürülebilir kurumların önünü açmaktadır.

Bu kitabın hazırlanma sürecinde literatür düzenlemesi, dil ve üslup düzenlemesi, bazı uygulama örnekleri ve örnek olay tasarımı aşamalarında yapay zekâ araçlarından yararlanılmıştır. Yapay zekâ araçları yalnızca yardımcı bir araç olarak kullanılmış; tüm içerikler yazarın akademik bilgi birikimi ve deneyimi çerçevesinde değerlendirilmiş, gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir.

| Giriş

Kurumsal Yapılarda İnsan Odaklı Yaklaşımlar

Arda, yeni çalışmaya başladığı bir teknoloji şirketinin ilk toplantısına katıldığında salonda her şey çok iyi görünüyordu. Fiziksel düzen, toplantının işleyişi, ikramlar, sunumlar, yapılan faaliyet ve projelerin detayları her şeyin yolunda gittiğini gösteriyordu. Sonraki günlerde Arda, bazı şeylerin görüldüğü gibi olmadığını fark etmeye başladı. Çalışanların bir kısmı düşük motivasyona sahip, bazıları yeteneklerini tam anlamıyla ortaya koyamıyor, bazı çalışanlar arasında da küçük meseleler büyüyor ve iletişim sorununa dönüşüyordu. Projeler ilerliyor, faaliyetler belirlenen zamanda veya çok az gecikmeyle tamamlanıyor ama ekipteki huzursuzluk dikkat çekiyordu. Daha önce çalıştığı yerlerde de benzer durumlarla karşılaşan Arda, şunu düşünmeye başladı: Organizasyon şemaları, stratejiler, planlar, toplantılar ve raporlar bir kurumun görünen yüzüydü ama gerçek hayat, davranışlarda saklıydı. İnsanların davranışlarını, ihtiyaçlarını, duygularını

anlamadan kalıcı başarı elde edilemiyordu. Bu tespiti yapan Arda'nın zihni, şu soruyla daha fazla meşgul olmaya başlamıştı: Değerleri, ilgileri, kişilikleri, duyguları, ihtiyaçları, beklentileri ve yaklaşımları farklı çok sayıda insanın bir kurumda birlikte hem üretken ve işini iyi yapan hem de işinden ve kurumundan memnun olarak çalışması nasıl ve ne kadar mümkündür?

Arda'nın kısa hikâyesi kurumlarda sıkça karşılaşılan durumları göstermektedir. İnsanı anlamak, kurumu anlamamanın ilk adımlarından biridir. Çünkü her kurumun işleyişinde, kararlarında, hedeflerine ulaşmasında, başarı veya başarısızlığında çalışanların rolü ve etkisi oldukça belirleyicidir. Bu yüzden insan davranışını anlamak; kurumun yapısal gelişimi, çalışanların motivasyonu, birlikte çalışma anlayışı, kurum ve yöneticilere duyulan güven, kuruma aidiyet hissi ve kurumda kalıcılığı sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması açısından gereklidir.

Gündelik dilde kurum olarak ifade ettiğimiz kavram, yönetim ve örgütsel davranış terminolojisinde örgüt veya organizasyon olarak kullanılmaktadır. Kurum kavramı, iktisat ve sosyoloji gibi alanlarda ise daha geniş anlamda sosyal davranışı şekillendiren kurallar ve normlardan oluşan bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmanın odağında, yönetim ve örgütsel davranış olduğu için kurum kavramı örgüt ve organizasyon anlamında kullanılmaktadır. Bu tercihin sebebi çalışmanın hedef kitlesinin gündelik dilde örgüt ya da organizasyon kelimesi yerine kurum kavramını daha sık kullanmasıdır.

Kurumlarda insan davranışını anlamak, buz dağının görünmeyen yüzünü ya da bir binayı taşıyan temelleri ve onların taşıdığı yükü fark etmeye benzer. Buz dağının altı veya görülmesi zor olan bu asıl zemin, derinlere inildiği zaman kolaylıkla fark edilmekte ve daha anlamlı olmaktadır. Bu temeller farklı analiz düzeylerinde farklı görünümsergilediği için hangi düzeyde neye baktığımız önem arz etmektedir. Çalışanların psikolojisi, grup dinamikleri, sosyal ilişkiler ve kurum kültürü bu yapı taşlarını oluşturan unsurların başında gelmektedir. Psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve yönetim bilimlerinin katkısıyla şekillenen örgütsel davranış disiplini, bu görünmeyen dinamikleri keşfetmeye yardımcı olmaktadır.

Kurumlarda insanı ve insan davranışlarını anlamak için üç düzeyli analiz yapılmaktadır: (Hackman, 2002; Luthans, 2011; Robbins-Judge, 2013)

1. Bireysel Düzey Analiz
2. Grup Düzeyi Analiz
3. Kurumsal Düzey Analiz

Bireysel düzey analizde çalışanların kişilik, değer, tutum, karar verme gibi yönlerine odaklanılmaktadır. Grup düzeyi analizde grupların iç yapılarındaki iletişim ve liderlik süreçleri gibi kişiler arası ilişkilere, aynı zamanda grubun bir bütün olarak sergilediği dinamiklere yoğunlaşmaktadır. Kurumsal düzey analizde ise kurum, tek tek bireyler veya küçük gruplar şeklinde değil, bir bütün olarak ele alınıp incelenmektedir.

1. Bireysel Düzey Analiz

Her kurumun en temel yapı taşı bireydir. Bireysel düzeyde analiz, kurumsal davranışın temel basamağını oluşturur; çünkü kurumdaki her karar, her etki-leşim ve her süreç nihayetinde insanların davranış-larıyla şekillenmektedir. Bu analiz; çalışanların kişilik özelliklerini, değerlerini, tutumlarını, motivasyonlarını ve algılarını inceleyerek örgüt içindeki davranışlarını anlamayı hedeflemektedir.

Bireysel düzey analizde ilk adım, kişilik farklılıkları tanımadır. İnsanların dışa dönüklük, içe dönüklük, sorumluluk, uyumluluk gibi özellikleri iş yapma biçimlerini, iletişimlerini ve iş ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Bunun yanında bireylerin sahip olduğu değerler, inançlar, algılar ve tutumlar da onların iş ortamındaki davranışlarını şekillendirmektedir. Aynı durumun farklı çalışanlar tarafından farklı şekilde algılanması, kurum içindeki iletişime ve karar süreçlerine yansımaktadır.

Bu düzey analizde motivasyon da önemli bir unsur olup çalışanları harekete geçiren faktörlerin anlaşılmasını sağlamakta ve ödül sistemleri ile çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamaları geliştirmede önemli veriler sunmaktadır. Bireysel düzeyde analiz, çalışanları tanımak, onların farklılıklarını anlamak, potansiyellerini ortaya çıkarmak, insan kaynağını doğru yönetebilmek ve iş ortamını onların ihtiyaç ve beklentilerine uygun hâle getirmek için güçlü bir yol haritası oluşturmaya katkı sağlamaktadır.