

MAKÜ

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

HÜMANİST YÖNETİMİN KAVRAMSALLAŞTIRMASI:
ALANYAZIN TARAMASI VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

DORUKCAN PEHLİVAN

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. KÜRŞAT ÖZDAŞLI

BURDUR – 2025

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**HÜMANİST YÖNETİMİN KAVRAMSALLAŞTIRMASI:
ALANYAZIN TARAMASI VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

DORUKCAN PEHLİVAN

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. KÜRŞAT ÖZDAŞLI

Üye: PROF. DR. HÜSEYİN ÇİÇEK
Üye: PROF. DR. MUSTAFA LAMBA
Üye: DOÇ. DR. HAMZA KANDEMİR
Üye: DOÇ. DR. HÜSEYİN KARAGÖZ

BURDUR – 2025

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim- Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “HÜMANİST YÖNETİMİN KAVRAMSALLAŞTIRMASI: ALANYAZIN TARAMASI VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Dorukcan PEHLİVAN

TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim boyunca, ilk günden itibaren adım adım beni bu sürecin sonuna hazırlayan; bilgeliğiyle, insanlığıyla, cesaretiyle kendimi geliştirmemi, iyi hissetmemi ve bu işi başaracağıma inancımı teşvik eden, bu zorlu yolda iyi ki rehberim olmuş dediğim değerli hocam Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bu süreçte, sosyal ve akademik yaşamımda düşünce ve destekleriyle yoluma ışık tutan başta Prof. Dr. Hüseyin ÇİÇEK, Prof. Dr. Mustafa LAMBA, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAHRAMAN ve Doç. Dr. Muhammet Burak KILIÇ olmak üzere emeğini üzerimde hissettiğim bütün hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca tez yazım sürecimde desteklerini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÇELİK, Dr. Öğr. Üyesi Faruk TEMEL ve Arş. Gör. Dr. İzan Meriç TATLISU başta olmak üzere adlarını yazsam sayfalar tutacak Burdur ve Sakarya'daki bütün çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Özellikle yöntem bölümündeki katkı ve önerileriyle çalışmamın son haline gelmesini sağlayan değerli kardeşim Arş. Gör. Dr. Akın ÖZDEMİR'e teşekkür ederim.

Son olarak,

Varlığımı var, canımı can eden aileme

Hayatımı ihsan eden canım eşime,

Teşekkür ederim.

Burdur, 2025

(PEHLİVAN, Dorukcan, “Hümanist Yönetimin Kavramsallaştırılması: Alanyazın Taraması ve Nitel Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Burdur, 2025)

ÖZET

İnsan onurunu merkeze alıp, insanı bir araç olarak görmek yerine, onu amaç olarak konumlandıran Hümanist Yönetim, son yıllarda giderek dikkat çeken bir yönetim paradigmasıdır. Bu çalışmada, hümanist yönetim yaklaşımının alanyazında nasıl kavramsallaştırıldığı, hangi tematik konular aracılığı ile geliştirildiği ve işletme ve yönetim - organizasyon alanı içerisindeki konumunun nasıl yapılandığı sorularına cevaplar aranmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, hümanist yönetim yaklaşımını Humanistic Management Journal’da yayımlanmış akademik yayınlar üzerinden sistematik bir şekilde inceleyerek teori ve uygulamadaki eğilimleri ortaya koymak ve Türkçe alanyazındaki boşluğu doldurmaktır. Ayrıca bu çalışmanın hümanist yönetim ile ilgili gelecekte yapılması muhtemel akademik çalışma ve araştırmalar için bir yön tayin edici işlev görmesi de hedeflenmektedir.

Bu araştırmada hümanist yönetim alanyazının hem kuramsal hem de uygulamalı boyutlarının derinlemesine incelenmesi hedeflendiği için nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiş ve sistematik doküman incelemesine dayalı alanyazın taraması ve betimsel içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın birincil veri kaynağını amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen Humanistic Management Journal’dan elde edilen ve 2016-2025 yılları arasında yayımlanan 190 makale oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından MS Excel dosyasında bir veri seti oluşturulmuş; herhangi bir yazılım kullanmadan tek tek el ile yapılan kodlama süreci 800 saatin üzerinde sürmüştür. Yapılan analizler sonucunda çalışmaların büyük oranda kuramsal/kavramsal olduğu, uygulamadan çok teorik yönünün ağır bastığı ve alanyazının halen gelişmekte olduğu görülmüştür. Hümanist yönetim yaklaşımı genel olarak yeni bir ekonomi anlayışı temelinde insan onuru, etik, sistem yaklaşımı, sürdürülebilirlik, herkesin iyiliği, liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı etrafında şekillenmektedir. Ayrıca yönetim ve organizasyon alanında ise etik, sürdürülebilirlik, sorumluluk ve insan merkezli yönetim odaklı kavramlar yaklaşımın omurgasını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Hümanist Yönetim, Örgüt Teorisi, Yönetim Felsefesi, İş Ahlakı, Sosyal Sorumluluk*

(PEHLİVAN, Dorukcan, “The Conceptualization of Humanistic Management: A Literature Review and Qualitative Research”, PhD Thesis, Burdur, 2025)

ABSTRACT

The Humanistic Management, which places human dignity at the center and positions human beings as ends rather than seeing them as a means, has become an increasingly prominent management paradigm in recent years. This study seeks to answer how the humanistic management approach is conceptualized in the literature, which thematic topics it is developed through, and how its position within the field of business and management - organization is structured. In this context, the aim of this research is to reveal the trends in theory and practice and to fill the gap in the Turkish literature, by systematically examining the humanistic management approach through academic publications in the Humanistic Management Journal (HMJ). In addition, this study aims to serve as a guide for possible future academic studies and researches.

As this study aims to deeply examine both the theoretical and practical dimensions of the humanistic management literature, a qualitative research approach was adopted and literature review and descriptive content analysis methods based on systematic document analysis were used. The primary data source of the study consists of 190 articles published between 2016 and 2025 in the HMJ, selected through purposive sampling. A data set was created in an MS Excel file by the researcher, and the coding process, which was done manually one by one without using any software, took over 800 hours. The analyses revealed that the majority of the studies are theoretical/conceptual, with a stronger focus on theory rather than practice, and that the literature is still in the process of development. The humanistic management approach is generally shaped around concepts of human dignity, ethics, systems thinking, sustainability, common good, leadership, and corporate social responsibility, all rooted in a new understanding of the economics. Additionally, within the field of management and organization, concepts focused on ethics, sustainability, responsibility, and human-centered management form the backbone of this approach.

Keywords: *Humanistic Management, Organization Theory, Philosophy of Management, Business Ethics, Social Responsibility*

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN METNİ	ii
TEŞEKKÜR METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HÜMANİZM: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kavram Olarak Hümanizm	4
1.1.1.Hümanizmin Tanımı	4
1.1.2.Hümanizmin Etimolojisi	6
1.1.3.Hümanizmin Tarihsel Arka Planı	8
1.1.4.Hümanist Felsefenin Temel Özellikleri	12
1.2.Hümanizm Türleri.....	16
1.2.1.Rönesans Hümanizmi	16
1.2.2.Seküler Hümanizm.....	23
1.2.3.Dini Hümanizm.....	27
1.2.4.Marksist Hümanizm.....	31
1.2.5.Posthümanizm	34

1.3.Hümanizmin Vücut Bulduğu Alanlar	35
1.3.1.Sanat ve Edebiyat.....	36
1.3.2.Siyaset	37
1.3.3.Bilim.....	40
1.3.4.Eğitim.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

HÜMANİST YÖNETİM

2.1.Hümanist Yönetim Kavramı	45
2.1.1.Hümanist Yönetimin “Hümanizm” Anlayışı	49
2.1.2.Hümanist Yönetimin Tarihsel Gelişimi	51
2.1.3.Hümanist Yönetimin Felsefi Temeli: Ekonomist Modelden Hümanist Paradigmaya	53
2.1.4.Hümanist Yönetimin Örgüt Teorisindeki Yeri	60
2.2. Hümanist Yönetimin Kuramsal Temelini Oluşturan İlkesel Değerleri	67
2.2.1. Onur İlkesi.....	67
2.2.2. İyi Oluş İlkesi.....	69
2.2.3. İnsani Gelişim İlkesi	72
2.3. Hümanist Yönetimin Uygulama İlkeleri.....	74
2.3.1. İnsan Odaklılık İlkesi	75
2.3.2. Etik Değerler İlkesi	79
2.3.3. Gelişim ve Katılım İlkesi	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HÜMANİST YÖNETİM YAKLAŞIMININ KAVRAMSALLAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırma Yöntemi.....	85
3.1.1 Araştırma Yaklaşımı ve Deseni	85

3.1.2 Veri Kaynakları (Örnekleme)	88
3.1.3 Veri Toplama Süreci	90
3.1.4 Kodlama Süreci ve Analiz Tekniği	91
3.1.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik	96
3.1.6 Sınırlılıklar	98
3.2 Bulgular.....	99
3.2.1 Künye ve İçerik Tanımlayıcı Veriler Üzerine Bulgular.....	99
3.2.2 Araştırma Yöntemleri Üzerine Bulgular	114
3.2.3 İşletme ve Yönetim - Organizasyon Konuları Üzerine Bulgular.....	129
3.3 Değerlendirme ve Tartışma.....	135
3.3.1 Künye ve İçerik Tanımlayıcı Bilgiler Üzerine.....	135
3.3.2 İncelenen Çalışmaların Araştırma Yöntemleri Üzerine.....	148
3.3.3 İşletme ve Yönetim - Organizasyon Konuları Üzerine.....	158
SONUÇ.....	164
KAYNAKÇA	173
EKLER.....	184
EK-1 MS Excel Veri Seti - İncelenen Makalelerin Künye ve İçerik Tanımlayıcı Bilgileri (Örnek).....	184
EK-2 MS Excel Veri Seti - İncelenen Makalelerin Araştırma Yöntemleri (Örnek).....	185
EK-3 MS Excel Veri Seti - İncelenen Makalelerin İşletme ve Yönetim - Organizasyon Konuları (Örnek).....	186
ÖZGEÇMİŞ.....	187

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
GSYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
HMC	: Humanistic Management Center
HMJ	: Humanistic Management Journal
HMN	: Humanistic Management Network
IHMA	: International Humanistic Management Association
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo.1 Hümanizmin etimolojik kökeni ekseninde tarihsel gelişim süreci	12
Tablo.2 İnsan doğasına karşılaştırmalı bir bakış	57
Tablo.3 Tarihsel dünya görüşleri ve öğeleri.....	58
Tablo.4 Örgütlerde kar ve ahlak arasındaki ilişki	66
Tablo.5 İş yerinde insan onurunun rolüne dair yaklaşımlar	78
Tablo.6 Ükelere göre toplam ve ortalama atıf sayıları	105
Tablo.7 Küresel ölçekte en çok atıf alan makaleler	106
Tablo.8 Nitel çalışmaların araştırma metodolojisi	116
Tablo.9 Nitel çalışmaların uygulama özeti.....	117
Tablo.10 Bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler; öncüller ve ardıllar	119
Tablo.11 Örneklem büyüklüğü, veri toplama ve analizi yöntemleri.....	121
Tablo.12 Araştırmanın uygulandığı sektör/alan, ülke ve örnekleme özet	122
Tablo.13 Karma tasarımı çalışmaların içeriği	123
Tablo.14 Yıllara göre teorik çerçeve (sınıflandırılmamış kavramlar).....	126
Tablo.15 Yıllara göre teorik çerçeve (sınıflandırılmış kavramlar).....	128
Tablo.16 Analiz düzeylerinin yıllara göre dağılımı	129
Tablo.17 Örgüt türlerinin yıllara göre dağılımı.....	130
Tablo.18 Yönetim ve organizasyon disiplinlerinin yıllara göre dağılımı.....	131
Tablo.19 Çalışma konuları	133
Tablo.20 Yıllara göre en çok tekrarlanan 15 çalışma konusu	134

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil.1 Ekonomist ve hümanist modelin işleyiş mantığı	59
Şekil.2 OECD iyi oluş kavramsal çerçevesi	71
Şekil.3 Araştırma süreci.....	84
Şekil.4 MS Excel veri setinden örnek bir görünüm	94
Şekil.5 HMJ'nin temel bibliyometrik özellikleri	99
Şekil.6 HMJ'de yayımlanan makalelerin türlerine göre dağılımı.....	100
Şekil.7 HMJ'de yıllara göre makale sayılarının dağılımı	100
Şekil.8 HMJ makalelerinin yıllara göre ortalama atıf sayıları	101
Şekil.9 Üç alanlı (yazar, makale başlığı, anahtar kelime) ağ analizi	101
Şekil.10 En az üç yayını bulunan yazarlar	102
Şekil.11 Üç ve üzeri yayını bulunan yazarların yıllara göre üretkenliği	102
Şekil.12 En üretken kurumlar	103
Şekil.13 Sorumlu yazarların ülkelerine göre yayın dağılımı	104
Şekil.14 Ülkelerin bilimsel yayın üretimi	104
Şekil.15 Kelime bulutu (anahtar kelimeler).....	107
Şekil.16 Tematik ağaç haritası (anahtar kelimeler)	107
Şekil.17 Anahtar kelimelerin yıllara göre kullanım eğilimi	108
Şekil.18 Anahtar kelimelere göre kavramsal kümeleme	108
Şekil.19 Anahtar kelimeler arasındaki kavramsal bağlantılar	109
Şekil.20 Kavramların yoğunluk haritası	109
Şekil.21 Tematik harita (anahtar kelimeler)	110
Şekil.22 Kavramsal yapı haritası (MCA tabanlı faktör analizi ile)	110
Şekil.23 Kavramsal dendrogram.....	111
Şekil.24 Tarihsel atıf ağı (historiograph)	112

Şekil.25 Yazarlar arası ortak yazarlık ağı (co-authorship network)	112
Şekil.26 Yazarlar arası işbirliği yoğunluk haritası.....	113
Şekil.27 Kurumlar arası işbirliği ağı.....	113
Şekil.28 Ülkeler arası işbirliği ağı	114
Şekil.29 Araştırma türlerinin yüzdesel dağılımı	114
Şekil.30 Araştırma türlerinin yıllara göre dağılımı.....	115
Şekil.31 Ampirik araştırma türlerinin yüzdesel dağılımı.....	115
Şekil.32 Teorik çerçevede en sık tekrarlanan kavramlar	125
Şekil.33 Kavramların tekrar edilme sıklıklarının dağılımı	125
Şekil.34 Tematik ağaç haritası (sınıflandırılmış teorik çerçeve)	127
Şekil.35 Araştırma düzeylerinin yüzdesel dağılımı	129
Şekil.36 Örgüt türüne odaklanmayan çalışmaların içeriği.....	130
Şekil.37 Çalışmaların odaklandığı işletme fonksiyonları	131
Şekil.38 Genel işletmecilik konu dağılımları	132
Şekil.39 Çalışma konularının tekrar edilme sıklıklarının dağılımı	132
Şekil.40 Hümanizmin tarihsel gelişim süreci	165

GİRİŞ

Freud'un *Uygarlığın Hoşnutsuzluğu* kitabının tartışıldığı bir kitap kulübünde konu, ülke medeniyetlerine gelmişti. Kimine göre günümüzde medeniyetin göstergesi ekonomik gelişmişlik iken, kimine göre ise teknolojiydi. Ya da bu ikisinin birlikte yer alması. Kendi para birimiyle dünya ekonomisine yön veren ve teknolojiyi tasarlayan ülkeden, teknolojinin üretim merkezi konumuna gelen ve dünyanın en kalabalık ülkesi başta olmak üzere çeşitli ülke isimleri tartışılmaktaydı. Peki, ya insani yaşam gibi sosyal göstergeler? Genel tanımı *daha gelişmiş toplumları* yansıtan medeniyet kelimesi, insan odaklı da olmalıydı. Sonuçta, bahsi geçen zengin ve teknolojik yönden ileri seviyede olan bu ülkelerde kötü çalışma koşulları, gelir adaletsizliği, fakirlik, yoksulluk, evsiz ve açlıktan ölen insanlar vb. gayri-insani durumlar da oldukça yaygındı. İnsanın, insanca yaşayamadığı bir toplumda, insan odaklı olmayan bir medeniyet ne işe yarardı? Odak, öncelikle her zaman insan olmalıydı.

Tarih boyunca büyük toplumsal değişimler, devrimler ve gelişmeler genellikle insan odaklı düşünce etrafında gerçekleşmiştir. Düşünce merkezine insanı yerleştiren hümanizm, Antik Yunan'dan Roma'ya, Asya'dan Avrupa'ya, Rönesans'tan modern toplumlara sürekli olarak felsefenin odak noktalarından biri olmuştur. Halbuki kapitalizm ile şekillenen mevcut düzenin odağında insan değil, kar odaklı işletmeler bulunmaktadır. Binlerce yıl boyunca insan odaklı olan yönetsel yapılar, bu yeni düzende yerini sayısal değerlere bırakmıştır. *Peki, bu durum tekrar değişebilir miydi? İnsan, yeniden düzenin odak noktası haline gelebilir miydi? Yani, hümanist bir yönetim mümkün olabilir miydi? Eğer mümkünse, uygulanabilir miydi? Evet ise, uygulamalar nomotetik mi yoksa idiografik mi olurdu?* Sorulan bu yönetim felsefesi sorularına cevap verebilmek için, öncesinde cevaplanması gereken başka sorular bulunmaktadır.

Hümanist yönetimin ne olduğu tanımlanmadan, bu sorulara doğru cevaplar verebilmek mümkün değildir. *Peki, ama bu yaklaşımı diğerlerinden ayıran neydi? İnsan odaklılık ile neyi kastediyordu? Sahi, aslında insan odaklılık neydi?* Zincirleme bir şekilde birbirine bağlanan bu sorular, çalışmanın ana hattını cevaplamak için gereken yapıyı ortaya koymaktadır. Hümanist yönetimin uygulanabilirliğini sorgulamak için önce onun teorik alt yapısını anlamak, bu nedenle de ilk olarak felsefesinin temellendiği hümanizmi anlamak gerekmektedir. Bu çalışma, yukarıda sorulan yönetim felsefesi

sorularına cevap bulmak amacıyla tasarlanmıştır.

İnsan odaklı düşünce yapısını anlamak üzere, çalışmanın birinci bölümünde felsefenin oldukça karmaşık, ancak bir o kadar da önemli konularından birisi olan hümanizm kavramı açıklanmaktadır. Hümanizm kavramının kabul edilmiş tek bir tanımı yoktur. Hatta bazı düşünürler onu belirsiz veya tanımsız olarak addeder. Onlara göre bunun sebebi hümanizm değil, hümanizmler olmasıdır. Gerçekten de alanyazın incelendiğinde tarihin farklı dönemlerinde hümanizm farklı anlamlara gelirken, aynı kavramı felsefe, teoloji veya edebiyat gibi farklı alanlar birbirlerinden farklı şekillerde tanımlamıştır. Bu nedenle birinci bölümde kavramın çeşitli anlamları, etimolojik kökenleri, tarihsel süreci ile bu pencerede şekillenen farklı hümanizm türleri ve hümanizmin vücut bulduğu çeşitli alanlar aktarılmaktadır.

Günümüzde hümanizm, işletme biliminde de yer almaya başlamıştır. Bireysel, örgütsel, toplumsal ve felsefi düzeylerde etki eden hümanist yönetim, insan onurunu korumayı ve insan refahını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için yaşamın onuruna koşulsuz saygı gösterilmesini, yönetim kararlarına etik düşüncenin entegre edilmesini ve paydaşlarla sürekli ve aktif bir şekilde etkileşim içinde olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Özetle, hümanist yönetim, sürdürülebilir insan refahının yaratılmasını amaçlayan stratejilerin ve uygulamaların peşinde olmaktır. Özellikle, yönetim ve organizasyon alanında temellerini atan hümanist yönetim yaklaşımının konusu, kuramsal ve kavramsal olarak çalışmanın ikinci bölümünde aktarılmaktadır.

Hümanist yönetim yaklaşımı alanyazını incelendiğinde, yapılan akademik makalelerin büyük çoğunluğunun *Humanistic Management Journal (HMJ)*'da yer aldığı görülmüştür. *Hümanist Yönetim Ağı* (Humanistic Management Network-HMN) kuruluşu tarafından hümanist yönetim alanının gelişmesi ve bu alanda yapılacak çalışmaların yaygınlaşması amacıyla kurulan HMJ'nin alanyazını temsiliyet kapasitesinin de oldukça yüksek olduğu değerlendirilmiştir. Bu nedenle, bu dergide yayımlanan makalelerden oluşturulan veri setine nitel bir yaklaşımla, sistematik doküman incelemesine dayalı alanyazın taraması ve betimsel içerik analizi yöntemleri uygulanmıştır.

Bu araştırmada, hümanist yönetim alanyazınının hem kuramsal hem de uygulamalı boyutlarının derinlemesine incelenmesi hedeflendiği için analizler üç

düzeyde gerçekleştirilmiştir. İlk olarak yaklaşımın alanyazında ilişkilendirildiği kavramlar, ilkeler ve değerler belirlenmiştir. Ardından, yayınlarda gerçekleştirilen çalışmaların teorik çerçevesi, araştırma yöntemi, örnekleme, vb. unsurlar belirlenmiştir. Son olarak ise, hümanist yönetim yaklaşımının işletme ve yönetim - organizasyon alanyazınında hangi konular ile temsil edildiği belirlenmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın temellerinin atıldığı araştırma problemi, araştırmanın amacı ve araştırma soruları çerçevesinde yürütülen araştırmanın yöntemi, analiz bulguları, bulguların değerlendirme ve tartışması yer almaktadır.

Gerçekleştirilen araştırma ile birlikte hümanist yönetim yaklaşımının kavramsallaştırılması tamamlanmıştır. Böylece yazının başında belirtilen yönetim felsefesi soruları cevaplanabilir hale gelmiştir. Sonuç bölümü, bu soruların cevapları ile birlikte alanyazınında beliren görünüm üzerine getirilen önerileri içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HÜMANİZM: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Kavram Olarak Hümanizm

Davies (2010: 8)'e göre hümanizm belirsiz ve tanımlanamayan bir ifadedir. Oxford İngilizce Sözlük'te hümanizmi tanımlayan yedi farklı tanım bulunmakta, ancak bu tanımlardan hiç biri tek başına kavramın anlam ve bağlamını açıklamaya yetmemektedir. Kavramın tarihi çok karmaşıktır ve oldukça geniş bir anlam ve bağlam yelpazesine sahiptir. Bu noktadan hareketle kavramın daha iyi anlaşılması için hümanizmin tanımı, etimolojisi, tarihsel arka planı ve felsefesinin temel özellikleri ele alınacaktır.

1.1.1.Hümanizmin Tanımı

Hümanizm kavramı sanat, felsefe ve edebiyat gibi alanlarda sıklıkla kullanılıyor olmasına rağmen, üzerinde uzlaşılmış bir anlama ve bir tanıma sahip değildir (Durmaz, 2020: 27). İlkçağdan beri yaşadığı değişimler ve gelişmeler neticesinde geniş bir tanım yelpazesine sahip olan (Demiriş, 2002: 78) hümanizmin birden fazla anlamı bulunmaktadır (Smoker, 1984: 4). Günay (2010: 42) bu anlamların birbirinden farklı ve bazen de birbirlerine aykırı olmasından dolayı hümanizm kavramının anlamında bir belirsizlik olduğunu belirtmektedir. Durmaz (2020: 27) ise bu belirsizliğin hümanizmin alt başlıklarında bile görüldüğünü belirtirken; bunun sebebi olarak kelimenin etimolojik anlamından ziyade kavramı her yönüyle açıklayan, kapsayıcı bir üst anlama ve tanıma sahip olmamasını gösterir.

Alan yazını incelendiğinde birçok yazarın hümanizm kavramını kendi uzmanlık alanları çerçevesinde değerlendirdiği görülmektedir. Ancak bu durumda bile, ortak paydalar içerseler dahi yazarların sunduğu tanımlar birbirinden farklıdır, en azından aynı değildir. Hümanizm kavramını daha geniş bir bakış açısıyla görmeden önce farklı tanımlara bakmakta fayda vardır:

- İnsan doğasının ve ölümden sonraki yaşam yerine mevcut yaşamının yüceltilmesi (Nauert, 2011: 12),
- Tanrı, insan ve dünya üçlemesi arasında var olan ilişkiye dair yeni bir kavrayış (Eco, 2017: 277),

- İnsanı, insan olmanın değerini ve anlamını temel alan felsefi görüş, insanın iyiliğine odaklanan bir öğretisi (Honer, vd., 2003: 463),
- Toplumsal ve tarihsel var oluşun insan üzerinden yorumlanması, insanın bir özne olarak özgürleşmesi, tanrıyı merkeze almak yerine insanı merkeze alan bir düşünce sistemi (Yıldırım, 2007: 116),
- İnsanı her şeyin ölçütü olarak tanımlayan ve insanın ilgilerini, sınırlarını, yetilerini ve doğasını konu edinen edebi ve felsefi bir görüş (Kale, 1997: 161),
- İnsan ve insanlığı ilgisinin merkezi olarak kabul eden davranış; insanların sorun çözümünde Tanrı yerine kendilerine güvenmesi anlayışı (Bolay, 2009: 180),
- İnsanı konu edinen, insanın dünyadaki yerini kavramaya ve benliğini belirlemeye yönelik çalışmalar; merkezini insanda bulan ve insan ile bütünleşen bir yaşam ve evren anlayışı (Günay, 2010: 42),
- Modern insanın duygusunu ve yeni hayat anlayışını dile getiren bir akım (Gökberk, 2015: 167),
- İnsan onuruna ve insanlığa yakışacak bir şekilde yaşam sürmeye ulaşmayı hedefleyen yönelim (Buhr ve Kosing, 1999: 189),
- İnsan ile insan değerlerine en büyük ağırlığı veren düşünce yaklaşımı, temel bir kültür akımı (AnaBrittanica, 1994: 101).

Tanımların bazıları birbirine benzerken, bazıları ise farklılık göstermektedir. Ancak insan vurgusu bütün tanımların ortak noktasıdır. En geniş anlamıyla hümanizm, insanı ve insan çıkarlarını merkeze alan bir düşünce yapısını ifade eder. Genel olarak, özgürce düşünme arzusu, kendi yolunu seçme eğilimi, sonuçları ne olursa olsun özgür araştırmayı kabul etme ve bu sonuçlara dayanarak, akıl ışığında ve başkalarıyla iş birliği içinde insan mutluluğunu artırmaya yönelik hareket etme fikrini içerir (Smoker, 1984: 4). Hümanizmin tanımına dair en ayrıntılı açıklamanın ise Cevizci (2000: 165)'nin felsefe terimleri sözlüğünde yer aldığı görülmektedir. O, hümanizmi tek bir cümle veya paragraf ile açıklamak yerine, tanımları farklı başlıklar altında sınıflandırmış ve kavramın anlaşılmasını kolaylaştırmıştır. Cevizci'ye göre hümanizm:

- **Genel olarak:** tek ve en yüksek değer kaynağı olarak akıl sahibi bir varlık olan insanı gören, bireyin yaratıcılığı ve ahlaki gelişiminin doğaüstü olana hiç başvurmadan akılcılıkla ve doğal yoldan sağlanabileceğini belirten ve bu bakış açısıyla da insanın etkinliğini, özgürlüğünü ve doğallığını ön plana çıkaran bir felsefi akımdır. İnsanın çıkarlarının, ilgisinin ve kendisinin çok temel bir öneme sahip olduğunu savunan bir yaklaşımdır.
- **Bilimsel hümanizm anlamında:** insanın gelişimi için Antik Yunan ve Latin döneminin edebi eserleri yerine bilimsel eserlerinin ve bilimsel faaliyetlerinin incelenmesi gerektiğini ileri süren bir öğretilerdir.
- **Klasik hümanizm olarak:** Rönesans Dönemi'nde ortaya çıkan ve Antik Yunan ve Latin edebi eserlerinin incelenmesinin insanı, insanlığı ve insani hasletleri geliştirmenin en iyi yol olduğunu savunan görüştür.
- **Radikal hümanizm anlamında:** insanı tek ve en üst gerçeklik olarak gören ve insan varlığını yalnızca davranış bilimleri ya da insan sınırları içinde yorumlayan anlayış; Tanrı'nın var olmadığı görüşü ile geleneksel ateizmin 20. yüzyıldaki versiyonudur.
- **Tanrımerkezci hümanizm olarak:** tanrısız veya seküler olan hümanizm düşüncelerinin karşısında durarak, evrim ile gelişen insan bedeninin, Tanrı'nın verdiği ruh ile birleştiğini, insanın yüceliğinin Tanrı'dan geldiğini ve insan haklarının Tanrı tarafından buyurulmuş doğal kanunlardan ortaya çıktığını belirten hümanizm anlayışıdır.

Hümanizmin kesin kabul edilmiş bir tanıma sahip olamamasında, kavramın zaman içinde yaşadığı değişimler ile farklı düşünürler tarafından farklı şekillerde kullanılmasının büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bu durumu daha iyi anlamak için kavramın etimolojik olarak incelenmesinde fayda vardır.

1.1.2.Hümanizmin Etimolojisi

Günümüzde *insancılık* ve *insancılık* anlamına gelen ve Türkçede sıklıkla yer bulan *hümanizm* ve *hümanizma* kelimeleri, Latince **humanismus** teriminin hafifçe değişik bir şeklidir. Hümanizm kelimesine karşılık gelen *humanismus* kelimesi, ilk defa 1808 yılında Almanca'da, Friedrich Immanuel Niethammer tarafından beşeri bilimler

etrafında şekillenen geleneksel klasik eğitimi ifade etmek için kullanılmıştır (Zekiyan, 1982: 15; Norman, 2004: 8). Alman icadı bir kelime olsa da, kökeni Latinceye dayanmaktadır (Davies, 2010: 17). Latince *humanismus*, *homo* (insan) sözcüğünün sıfat hali olan *humanus* kelimesinden gelir. İnsana dair bir olguyu, özelliği veya bir veriyi gösteren *humanus*un Türkçedeki karşılığı ise insani veya insancıl sıfatlarıdır. *Humanismus* kelimesi, *humanus* sıfatının gövdesi olan *human* ile *ismus* ekinin bir araya gelmesi ile oluşturulmuştur (Zekiyan, 1982: 16). 1860'ta yayımlanan Jacob Burckhardt'ın *İtalya'da Rönesans Kültürü* (*Die Cultur der Renaissance in Italien*) adlı eseri, yaklaşık yarım yüzyıl içinde bu kavramın kullanımının dile yerleşmiş olduğunun bir göstergesidir. Bununla birlikte, Voight ve Burckhardt gibi tarihçilerin *humanismus* kavramını yalnızca bir eğitim müfredatını tanımlamak için değil, bunun da ötesinde modern hümanistçe öğrenmeyi, Greko-Roman uygarlığının tekrar belirmesini ya da Rönesans'ı tanımlamak için kullandıkları görülmektedir (Davies, 2010: 17; Norman, 2004: 9).

Tarihsel olarak nispeten yeni bir terim olan *humanismus*, Rönesans döneminde kullanılan bir terim değildir. O dönemde beşeri bilimler alanında çalışan bilim insanı, öğretmen veya öğrenciyi ifade etmek için *umanista* terimi türetilmiştir. Kesin olarak bilinen ilk kullanımı 1490 olarak tarihlendirilen *umanista*, zamanla daha geniş anlam kazanmış ve antik kültürün eserlerini toplayan, inceleyen, yayınlayan kişiler ile bilgili, kültürlü ve aydın kişileri tarif etmek için de kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Benzer bir şekilde Latince metinlerde *umanista* ile aynı anlamda kullanılan *humanista* terimine de rastlanmaktadır. Bu Latince kelimeler, İtalyan Rönesansı döneminde *legista* (hukukçu), *jurista* (hukuk bilgini), *canonista* (kilise hukuku uzmanı) ve *artista* (sanatçı) kelimelerine benzer şekilde türetilmiştir ve kullanımları 18. yüzyıla kadar canlı kalmıştır. *Umanista/humanistaların* uzmanlaştığı çalışma alanları olan dilbilgisi, retorik, şiir, tarih ve etik (ahlak felsefesi) Latince *studia humanitatis* terimiyle adlandırılmıştır. *Studia humanitatis* önemli kılan noktalardan biri ise, Ortaçağda üniversitelerde okutulan teoloji, tıp ve hukuk alanlarını içermemesidir (Nauert, 2011: 11; Zekiyan, 1982: 16; Norman, 2004: 8; Tuğcu, 2003: 329; Makdisi, 2009: 360).

Humanistaların beşeri bilimler alanındaki eğitim ülküsü için *studia humanitatis* kavramından hareketle *humanitas* (insan doğası, kültürü) kavramı kullanılmıştır (Tuğcu, 2003: 329). Yunanca'daki karşılığı *paideia* olan *humanitas* kelimesini Latin

diline kazandıran, Rönesans humanistalarının büyük bir hayranlık duyduğu Romalı yazar Cicero'dur. *Pro Archaia* adlı eserinde şiirin toplumsal yararlarını savunurken *studia humanitatis ac litterarum* (insan bilimleri ve edebiyat)'tan bahseder. Cicero'nun yaşadığı dönemde *humanitas*, insanın eğitimi anlamında kullanılmaktaydı. O dönemde liberal konulardan oluşan bu eğitim, daha çok insanı diğer hayvanlardan ayıran bir etkinlik anlamı taşımaktaydı (Nauert, 2011: 16; Kale, 1997: 161). Ancak Cicero için *humanitas*, insanın kendini nasıl gerçekleştireceğine ve insanın nasıl olması gerektiğine odaklanırken, tam anlamıyla bir insan ülküsü oluşturur. Ahlak ve ruh eğitimi, terbiye ve nezaket, ruh asaleti, haysiyet, bilgi, kültür, iyi niyetlilik, özverili olma, adalet, eli açıklık, şakacı, nükteci, neşeli ve arkadaş ruhlu olmak, zevk sahibi olmak ve ölçülü olmak, Cicero'nun ülküsünün başlıca öğeleridir. Aulus Gellius'un *Noctes Atticae*'sı gibi çokça okunmuş klasik kitaplar vasıtasıyla Cicero'nun bu ülküsü ve *studia humanitatis* terimi gelecek kuşaklara aktarılmıştır. (Zekiyan, 1982: 17; Nauert, 2011: 16).

Günümüzden Antik Yunan dönemine uzanan süreçte, hümanizm kavramının etimolojik kökeni ve yaşadığı değişim gösterilmiştir. Hümanizmi daha iyi anlamak için şimdi de Antik Yunan döneminden günümüze, tarihsel süreç içerisinde kavramın taşıdığı anlamda yaşanan değişimler incelenecektir.

1.1.3.Hümanizmin Tarihsel Arka Planı

Hümanizmin kökleri Antik Yunan'a, Protagoras ve Sokrates'e kadar uzanmaktadır. Felsefe tarihinde, insanı düşüncelerinin merkezine ilk alan sofistler olmuştur. Sofistlerin en ünlüsü olan Protagoras insanı her şeyin ölçüsü yaparken; genel olarak sofistler hukuk, devlet ve dinin baskıcı etkilerinden insanı kurtararak, onun doğal bir yaşam sürmesi gerektiğini savunmuşlardır. İnsanlara etkili konuşma ve yönetme sanatını öğretmişlerdir. Etimoloji bölümünde bahsi geçen *paedia*, işte bu eğitim idealidir. Sofistler, fiziksel doğa ve tanrı yerine insana dair sorunlar üzerinde durmaları, insana odaklanmaları, insanın ıslah edilmesi ve alması gereken eğitime duydukları ilgiyle, Sokrates'in felsefi etkinliği için gereken zemini hazırlamışlardır. Sokrates, her ne kadar sofistlerle ortak görüşlere sahip olsa da, onlara eleştiriler de getirmiş ve onların insan merkezli felsefelerini geliştirmiştir. Düşünce dünyasını tamamen insana yönlendiren Sokrates'in, özellikle erdemli bir hayat, alçakgönüllülük, bilgelik ve doğruluk değerlerini yücelttiği görülmektedir. (Bal, 1991: 19; Versenyi, 2010: 104).

Milattan önce birinci yüzyılda Cicero, Yunan filozofların geliştirip şekillendirdiği eğitim idealini, *studia humanitatis* kavramı üzerinden Roma İmparatorluğu'na taşımıştır. Bilgi ve bilimle ilgili yönlerini gösterip, akla hitap eden bir eğitim yöntemi olan *humanitas*, aynı zamanda bir insan ülküsünü dile getirmektedir. Cicero'nun eserlerinde insan cinsinin doğasını (*natura generis humani*), insanın doğasını (*natura hominis*), insan doğasını (*natura humana*) ve insanın ölümlü olduğu (*condicio mortalis*) gibi durumları açıklamak için yine *humanitas* kavramının kullanıldığı görülmektedir. Cicero ile aynı dönemde yaşayan yazarların da *humanitas* kavramını bütün bu anlamlarda kullandıkları görülmektedir (Zekiyan, 1982: 18; Durmaz, 2020. 33).

Ortaçağ dönemine gelindiğinde *humanitas* kavramının, daha çok teoloji edebiyatında olsa da halen kullanılmakta olduğu görülmektedir. Ancak bu dönemde insana yüklenen anlamın değiştiği ve insanın değerinin kaybolduğu bir gerçektir. Ortaçağ dünyasında inanç, büyük kısmı bilinmez durumda olan doğal dünya ile erken dönem Hristiyan geleneğini içermektedir. Ortaçağ felsefesi merkezinde Tanrı'yı bulurken, insanın birey olarak değeri azalmış ve kilisenin baskısı altında kalmıştır. Çünkü kilise, Tanrı'nın temsilcisi ve insanın yeryüzündeki anlamını belirleyen kurum konumundadır. Ortaçağ felsefesi ölümden sonraki yaşama yönelik bir anlayış geliştirirken, insanı da ruh-beden ikiliği veya karşıtlığı içerisinde değerlendirir (Zekiyan, 1982: 19; Özden ve Elmalı, 2012: 24; Günay, 2010: 43; Eco, 2017: 277).

Her ne kadar Ortaçağ döneminde *humanitas*ın insan anlayışından bir uzaklaşma gerçekleşmiş olsa da, Antik dönem geleneği tamamen ortadan kalkmış veya unutulmuş da değildir. Bu durum, 15. yüzyılda Ortaçağdan Yeniçağa geçişte, Rönesans hareketinin işini kolaylaştırmıştır. Yeniçağın başlangıcı ister 1453 İstanbul'un fethi, isterse de 1492 Amerika kıtasının keşfi olarak kabul edilsin, Rönesans ve hümanizm geleneğini başlattığı düşünülen bütün isimler Ortaçağa aittir. Örneğin, ruhban sınıfın skolastik kültüründen farklı, yeni bir kültür arayışına giren Petrarca 1304-1374, Boccaccio ise 1313-1375 yılları arasında 14. yüzyılda; Leonardo da Vinci 1452-1519, Michelangelo 1475-1564 yılları arasında 14. ve 15. yüzyıllarda yaşamıştır. Bu anlamda, özellikle hümanizm için, 15. yüzyılı gerçek anlamda bir geçiş dönemi olarak görmek daha doğru olacaktır. Bu nedenle, Ortaçağdan Rönesans'a geçiş, bir kırılma noktası veya paradigmanın tamamıyla değişimi olarak düşünülmemelidir. Ne Ortaçağ tam anlamıyla

teolojik bir dönem, ne de Rönesans seküler değerlerin herkes tarafından benimsendiği bir dönemdir. 15. yüzyıl bu iki çağ arasındaki huzursuzlukların hem birleştiği hem de çatıştığı bir erime potasıdır (Zekiyan, 1982: 19; Eco, 2017: 276-278; Nauert, 2011: 11; Gökberk, 2015: 168).

Rönesans döneminde hümanizm, skolastik görüşe karşı çıkarken, insanı tekrardan merkeze alan bir bakış açısına hayat vermiştir. Her ne kadar bunu yaparken Antik çağın eserlerine bir geri dönüş yaşansa da, bu eserlerden sadece esinlenilmiş, geçmiş aynı şekilde tekrar edilmemiştir. Bu dönemin en önemli olgularından birisi özgürlük olmuştur. Kimi düşünürler özgürlüğü insanın kilise ve dinin gereksiz baskı ve yanlışlarından arındırarak daha iyi/ doğru bir inanç yaşamasında yorumlarken, kimi ise insanın Tanrı'dan arındırılarak sekülerleşmesine yorumlamıştır. Bu nedenle denilebilir ki, Rönesans döneminde hümanizm insana verdiği değer dışında toplum, devlet ve din konularında belirgin, sabit ve ortak bir duruşa sahip değildir (Kale, 1997: 162; Nauert, 2011: 13; Cevizci, 2002: 80; Cevizci, 2013: 229).

16. ve 17. yüzyıllarda yaşanan din savaşlarının ardından benimsenmeye ve önem verilmeye başlanan kavram olan hoşgörü, hümanizmin din ile ilgili görüşlerinin temel hareket noktası olmuştur. Hümanistlerin hoşgörülü tutumları birbirinden farklı dinlerin bir arada barış içinde varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, evrensel bir dinsel barışın ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Genel olarak 17. yüzyılda sosyal, siyasal ve ekonomik alanda yaşanan değişimlere birçok felsefi görüşün ayak uyduramadığı ve ciddi yaralar aldığı görülürken; hümanizmin bu dönemde de varlığı devam ettirebildiği görülmektedir. Hümanizmin olgunlaşması, yerli yerine oturması ise 18. yüzyılda Voltaire, Diderot, Rousseau, Bentham, Hume, Lessing, Kant, Franklin ve Jefferson gibi Avrupa ve Amerika kıtasından farklı düşünürlerin ellerinde gerçekleşmiştir. Aydınlanmanın tüm bu önde gelen düşünürleri, birçok konuda birbirlerinden farklı düşüncelere sahip olsalar da, hümanizmin bilimsel ya da dünyevi bir kimliğe bürümesinde rol oynamış; özgürlük, eşitlik ve hoşgörüyü vurgulayarak hümanist felsefenin kökleşmesine katkıda bulunmuşlardır (Kale, 1997:164; Durmaz, 2020: 17; İmamoğlu, 2013: 40).

20. yüzyıla gelindiğinde hümanizm, bu doğal dünyada tüm insanlığın daha büyük iyiliği için neşeyle hizmet etmeyi amaçlayan ve akıl, bilim ve demokrasinin

yöntemlerini savunan bir felsefe olarak görülmektedir. Ayrıca bu dönemde, en azından 1960'lara kadar hümanizm kelimesi, vahiy temelli dini inançları reddetme anlamı taşıyan "özgür düşünce (freethought)" ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Rönesans döneminde burjuvanın odağında olan hümanizm kavramı, artık sadece filozoflara özgü bir düşünme biçimi olmaktan çıkmış, aynı zamanda mutlu ve faydalı bir yaşam sürmeyi amaçlayan sıradan kadın ve erkekler için de bir anlam ifade etmeye başlamıştır. Ne büyük bir özgünlük iddiasında bulunarak entelektüellere hitap etmeye çalışır ne de bu dünyada ya da doğaüstü bir hayal dünyasında insan arzularının kolayca yerine getirileceğine dair sözler vererek kitlelere seslenir. Bu dönemde hümanizm, insan doğasının çeşitli yönlerine alan açar. Akı, gerçeğin, iyinin ve güzelin nihai hakemi olarak görse de aklın, insanın duygusal yönünü de tam anlamıyla tanıması gerektiğini savunur. Ne var ki, özellikle 1970'lerden itibaren yapıbozumcuların (deconstructionists) ve yapısalcılarının (structuralists) eserlerinde hümanizm felsefesinin güçlü bir şekilde eleştirilmeye başlandığı görülmektedir. Michel Foucault, Louis Althusser ve Claude Lévi-Strauss gibi düşünürlerin eserlerinin etkisiyle, hümanizm ağır bir yara almış; bir birey olan insan kendi oyununda oyuncu değil, yaşam oyununda bir piyon olarak görülmeye başlanmıştır. Bütün bunların yanında, ister kapitalist isterse sosyalist bir toplumda olsun, insan giderek kendi olmaktan uzaklaşarak bir nesneye, tüketiciye ve daimi müşteriye dönüşmektedir. Her şeyin tüketim nesnesine dönüşmeye başladığı günümüzde insanın giderek kendine yabancılaşmaya başlamıştır. İnsanın kendi özünü kaybetme tehlikesi içinde olması da, hümanizmin önündeki en büyük engel konumuna gelmektedir (Lamont, 1997: 13; Cevizci, 2005: 864; Fromm, 2000: 62; Smoker, 1984: 4).

Böylelikle görülmektedir ki, hümanizm, insana ve insanlığa yönelik tehditler karşısında verilen bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. İnsanı düşüncesinin merkezine alan Antik Yunan dünyasında köklerini bulan hümanizm, Cicero ile Roma İmparatorluğunda temellerini oluşturmaya başlamış; Ortaçağ döneminde bir duraklama içine girse de Rönesans ile temelleri üzerine oturmaya başlamıştır. Aydınlanma hareketi ile olgunluğuna ulaşırken modern dönemde farklı anlamlarda kullanılsa bile, hümanizm ile birlikte insan, dış dünyaya bakan gözlerini kendine, özüne çevirmeyi başarabilmiştir (Cevizci, 2005: 864; Bal, 1991: 102; Fromm, 2000: 62). Tablo.1'de hümanizmin etimolojik kökeni ekseninde tarihsel gelişim süreci özetlenmiştir.

Tablo.1 Hümanizmin etimolojik kökeni ekseninde tarihsel gelişim süreci

Dönem	Etimolojik Kken	Anlam	Açıklamalar
Antik Yunan	Paideia	İnsanı merkeze alan felsefi görüş ve eēitim ideali	Fiziksel doēa ve tanrı yerine insana dair sorunlar, insanın ıslah edilmesi ve alması gereken eēitim
Roma imparatorluēu	Humanitas, Studia humanitatis	İnsanın eēitimi, doēası ve kültürü; akla hitap eden bir insan lks	Bilgi ve bilimle ilgili yönleriyle akla hitap eden bir eēitim yöntemi; insanın kendini nasıl gerekleřtireceēine odaklanan bir insan lks
Ortaaē	Humanitas	Tanrı merkezli düşünce, insanın deēerinin azalması, ölümden sonraki yaşama odaklanma, insanı ruh-beden ikiliēi içinde deēerlendirme	İnsan doēasının Hristiyanlık baēlamında deēerlendirilmesi
Rönesans	Studia humanitatis, Umanista/ Humanista	İnsanın merkeze alınması, Antik Yunan ve Latin eserlerinin incelenmesiyle insanlıēın ve insani özelliklerin geliştirilmesi, mevcut yaşamın yüceltilmesi	Umanista/humanistaların (beşeri bilimler alanında çalışan bilim insanı, ēretmen, ērenci) uzmanlařtıēı çalışma alanları olan dilbilgisi, retorik, şiir, tarih ve etik (ahlak felsefesi) Latince studia humanitatis terimiyle adlandırılmıştır.
Modern Dönem	Humanismus (Alm.) Humanism (İng.) Hümanizm (Tr.)	Akıl, bilim ve insanlıēın iyiliēi	Akıl, bilim ve demokrasi yöntemlerini savunan, insanlıēın iyiliēine hizmet etmeyi amaçlayan, bireyin mutluluēuna ve faydalı bir yaşama odaklanan, zgr düşünce ile eē anlamlı, Tanrı yerine insana güvenen bir felsefi akım

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.1.4.Hümanist Felsefenin Temel zellikleri

Günümüzde hümanistler için hümanizm bir doktrinler bütünü deēil, hayata karşı bir tutumdur. Hümanizm kavramının sınırlarının esnek olması, hümanist felsefeyi de kesin bir şekilde tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Yine de hümanist bakış açısını diēer felsefi görüşlerden ayıran ilkeleri ortak paydalarda buluşturmak ve bu şekilde hümanistlerin temel özelliklerini belirlemek mümkündür. İnsanın bir deēer kaynaēı olarak düşüncenin merkezinde olması en temel hümanist varsayım olarak kabul

edilebilir. İnsanı, ister ilahi bir varlığın meydana getirdiğine inanan tanrıci hümaniste göre, isterse de evrim neticesinde var olan bir canlı olarak gören doğalcı hümaniste göre de insanlar salt olarak kendi içlerinde iyidirler. Hümanistler her şeyden önce, her bireyi kendi başına bir amaç olarak görürler. Onu, ne kadar arzu edilir olursa olsun, herhangi bir amaca ulaşmak için bir araç olarak görmezler. (Honer, vd., 2003: 285; Law, 2011: 1; Smoker, 1984: 21; Lamont, 1997: 13).

Hümanistlerin büyük çoğunluğunun sergilediği en ortak özellik rasyonalist olmalarıdır. İnsan aklını yaşamın sorunlarıyla yüzleşirken sahip oldukları en iyi kılavuz olarak görürler ve bu sorunları çözmek için akıllarına ve zekalarına güven duyarlar. Bilimin ve aklın, hayatın her alanında uygulanması gereken paha biçilmez araçlar olduğuna inanırlar. Bu durum, özellikle teknik konularda dünyayı iyileştirmek ve değiştirmek adına en etkili yöntemin bilim olarak görülmesi demektir. Ahlaki değerler alanında ise, sahip oldukları akıl ve bilimsel bilgi kullanma yetenekleri sayesinde insanların kendi işlerini aydınlık bir şekilde düzenleyebileceklerine inanırlar. Rasyonalist olan hümanistler insandan başka hiçbir bilgi kaynağına ihtiyaç duymazlar, ki zaten başka kaynak da tanımazlar (Honer, vd., 2003: 287; Law, 2011: 1; Smoker, 1984: 21).

Hümanistlerin ikinci bir ortak özelliği onların doğaüstü olana, dine ve dinin otoritesine olan tepkileridir. Hümanizmi dini bir bakış açısıyla yorumlayanlar hariç olmak üzere, hümanistler genel olarak materyalisttir ve tüm evrensel determinizm, kadercilik veya önceden belirlenmişlik teorilerine karşı çıkarlar. Tanrı, tanrılar, melekler ve şeytanlar gibi doğaüstü varlıklar ile ruh gibi bedensiz zihinlere inanmazlar ya da en azından şüpheyle yaklaşır. Bu nedenle hümanistlerin büyük çoğunluğu ya ateist ya da agnostiktir. Cennet, cehennem ve reenkarnasyon gibi ölümden sonra yaşam fikrini kabul etmez ve insanın sahip olduğu tek hayatın yaşadıkları hayat olduğuna inanırlar. Bu sebeple de hayatlarını daha iyi bir şekilde yaşamak onlar için önem arz etmektedir. Hiçbir şeyi kutsal bir saygıyla ve sorgusuz sualsiz kabul etmeyip, her zaman bağımsız düşünme özgürlüğünü korurlar. Özgür düşünür olan hümanistler, zihinlerini hiçbir dini kurum veya partiye geri dönülemez bir şekilde teslim etmez ve toplumları üzerlerindeki dini inançların baskısından kurtarmak isterler. Seküler bir görüş ile devletin din karşısında tarafsız bir tutum sergilediği, bireylerin dini veya ateist inançları benimseme ya da reddetme ve eleştirme özgürlüğünü koruduğu açık ve demokratik bir toplumu

savunurlar. Hümanistler insanları dini inançlara zorlamaya yönelik her türlü girişime karşı oldukları gibi, ateizmi zorla benimsetmeye yönelik girişimlere de aynı şekilde karşıdırlar. Toplumsal bakış açıları da sekülerdir ve geleneksel olarak din vasıtasıyla giderilen temel insan ihtiyaçlarını karşılamak için pratik ve laik bir yol önerirler. Yerel topluluk etkinlikleri, bu dini ve sosyal faktörlerin güçlendirilmesi, gerektiğinde yeniden oluşturulması adına önemli bir role sahiptir. Her ne kadar inanç istemeseler de, hümanistler topluluk duygusunun sağladığı rahatlık hissini arzular ve aidiyet isterler. Bu nedenle, hümanizm ateizm veya agnostisizm temelinde şekillense de, bundan çok daha fazlasıdır. Hümanistler, yalnızca bugün yaşayan insanlar için değil, gelecek nesiller için de dünyayı daha yaşanabilir bir yer haline getirmeye önem verirler. (Engelke, 2014: 300; Honer, vd., 2003: 286; Law, 2011: 2; Smoker, 1984: 21; Lamont, 1997: 14).

Hümanistlerin diğer bir ortak özelliği, insanı özgür bir varlık olarak görmeleridir. Özgürlük, hümanistlerin en çok önem verdikleri olgulardan birisidir. Sorumluluk sahibi her insanın, başkalarının özgürlüğünü ihlal etmediği sürece, kendi seçimlerini yapma ve kendi yaşam tarzını belirleme özgürlüğüne sahip olması gerektiğini savunurlar. İnsanlar sadece kendi yaptıkları yasa ve kurallara bağlı olmalı, hiçbir ahlaksal emirin baskısı altında kalmamalıdır. Çünkü böyle bir durumda insanlar köleleşir ve insanlıklarını yitirirler. Bu nedenle insanlar, insanlara ve insanlığa karşı sorumludur. İnsan varlığını ve değerini dikkate almayan sistemler ya da inançlar tarafından ezilmemelidir. Bu yüzden hümanistlerin, hümanizmi başkalarına zorla kabul ettirmesi veya hümanist olmayanları baskı altına alması imkansızdır; zira böyle bir şey yaparlarsa artık hümanist olamazlar (Honer, vd., 2003: 286; Smoker, 1984: 21; Kale, 1997: 162).

Hümanistler, tüm insani değerleri bu dünyadaki deneyimlere ve ilişkilere dayandıran bir etik veya ahlak anlayışına sahiptir. Ahlaki değerlerin varlığına, önemine ve insan merkezli ahlak anlayışına sıkı sıkıya bağlılık gösterirler. Hümanistlerin büyük çoğunluğu Tanrı olmadan ahlaki değerlerin var olamayacağı veya Tanrı ve din tarafından yönlendirilmeden iyi bir insan olunamayacağı gibi olumsuz iddiaları reddeder. Dini otorite ve dogmalara dayanmayan ahlaki gerekçeler ve argümanlar sunarlar. Etiğin, insan doğasının ve insanların bu dünyada gelişmesine yardımcı olacak unsurların incelenmesiyle şekillenmesi gerektiğine inanırlar. Gerçeğe değer verme, kişisel sorumluluk, hoşgörü, düşünceli olma, geniş bir empati kapasitesi, toplumsal ruh,

iş birliği içinde çaba gösterme ve geleceğe duyulan ilgi başlıca hümanist erdemler arasında yer alır. Hümanistler aynı zamanda bireysel ahlaki özerkliğe de vurgu yaparlar. Ahlak değerlerinin, soyut kurguların ve teolojik dogmaların yargılama alanının dışında olması gerektiğini savunurlar. Ahlaki yargıların siyasi veya dini lider gibi dışsal bir otoriteye devredilmeye çalışılması yerine, bu yargıları bireylerin kendilerinin oluşturmasının yine kendi sorumluluklarında olduğunu düşünürler. Hümanistler, bu sorumluluğu vurgulayan ve bireyleri bunu doğru bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli becerilerle donatan ahlaki eğitim biçimlerinin geliştirilmesini desteklerler. Başta insan ilişkileri olmak üzere insan davranışının, değişim içinde olan toplumsal koşullar ve günün gereksinimlerine göre sürekli bir gözden geçirme ve düzenleme içinde olması gerektiğine inanırlar . (Honer, vd., 2003: 288; Law, 2011: 2; Smoker, 1984: 21; Lamont, 1997: 14).

Son bir ortak nokta olarak, hümanistler kendilerini *hümaniteryen* (insanseverlik; toplumsal reform vb. faaliyetler aracılığıyla insan refahına ilgi göstermek) olarak görürler. Sadece kendilerinin değil, bütün insanların iyi bir hayat yaşayabilmesi için bıkıp usanmadan bir ilgi göstermeleri demektir. Demokrasi, barış ve özgürlüğün, insanların öğrenebilecekleri ve gerçekleşmesi için uğraşabilecekleri erişilebilir ve pratik amaçlar olduğuna inanılır ve bu doğrultuda toplumsal adalet ve kardeşlik ülküsüne gönül verirler. Hümanistlerin büyük çoğunluğu ortak bir dünyada ortak bir yaşam öngörürler ve bu amaçla, saygı ve gönüllülüğe dayalı, işbirliği içinde olacakları evrensel bir toplum oluşması için çaba gösterirler. Birçok hümanist, içinde insanların birbirlerinin temel gereksinimlerini karşılamak için gönüllülük ve birbirlerine saygı esasına dayalı olarak işbirliği yapacakları evrensel bir toplum için çalışır; ortak bir dünyada, ortak bir yaşam öngörürler. (Honer, vd., 2003: 287)

Yukarıda belirtilen noktalar bütün hümanistler tarafından benimsenmese de, hümanistlerin ortak özelliği olarak görülebilecek kadar çok hümanist tarafından da benimsendiği söylenebilir. Bir hümanist, tüm bu felsefi duruşları kabul edebilirken, aynı zamanda reddedebilir veya tarafsız da kalabilir. Bunların yanında bazen hümanistlerle ilişkilendiren, bütün hümanistlerin benimsemediği başka görüşler de bulunmaktadır. Ütopyacı olmak, sadece insanların ahlaki açıdan önemli olduğunu düşünmek, faydacı olmak, doğalcılığı (natüralizm) benimsemek ve bilimciliği (scientism) benimsemek belirtilen görüşler arasındadır. Bu bölümde hümanistlerle ilgili belirtilen bütün

özellikler bize şunu gösterir: her ne kadar hümanizmin köklerini binlerce yıl önceye dayandırsak da, kavramın günümüzde taşıdığı anlam geçmişe kıyasla farklı bir mahiyet kazanmıştır (İmamoğlu, 2013: 39; Honer, vd., 2003: 288; Law, 2011: 3). Bir sonraki bölümde, hümanizmi farklı şekilde yorumlayan ve diğerlerinden ayrılan hümanizmler incelenecektir.

1.2.Hümanizm Türleri

Davies (2010: 8)'e göre hümanizmin belirsiz ve tanımlanamayan bir ifade olmasını, bir değil, birden fazla hümanizm olmasına bağlamaktadır. Bu nedenle de hümanizm derken kastedilen şey duruma göre değişir. Bu noktadan hareketle zaman içinde ortaya çıkan ve kavramı farklı şekilde yorumlayan hümanizm türleri ele alınacaktır.

1.2.1.Rönesans Hümanizmi

Avrupa'da 15. ve 17. yüzyıllar arasında yaşanan tarihsel döneme Rönesans dönemi denir. “Yeniden doğuş” anlamına gelen Rönesans terimi ile 14. ve 15. yüzyıllarda Latin ve Yunan eğitiminin tekrar ortaya çıkmasında mimari, heykel ve resim gibi sanat akımlarının etkisi tanımlanmaktadır (Davies, 2010: 161). Bu dönemin felsefesi, Ortaçağ ile Yeniçağ felsefelerinin arasında bir köprü görevi üstlenir. Başta hümanizm olmak üzere, bireycilik, iradecilik, eylemcilik, deneycilik ve doğalcılık Rönesans felsefesinin temel bileşenleridir (Cevizci, 2000: 292). Hem Ortaçağ felsefesini sürdürmesi, hem de felsefede temsil ettiği “yeniden doğuş” ile Rönesans felsefesi bir geçiş dönemi felsefesi olarak görülür. Yani Ortaçağ, Yeniçağ ve geçiş dönemi aynı anda yaşanmaktadır. Bir yandan Luther, More, Erasmus vb. düşünürlerde olduğu gibi dindarken, diğer bir yandan da Montaigne ve Machiavelli'de olduğu gibi dünyevidir (Cevizci, 2013: 226).

Hümanizm denince insanın aklında ilk canlanan düşünce, İtalya'da 14. ve 15. yüzyıllarda başlayıp Avrupa'ya hızlıca yayılan, klasik Greko-Latin kültürünün temel değerlerini tekrar canlandırmayı amaç edinen ve Rönesans'ın oluşmasına zemin hazırlayan bir kültür akımı olduğudur (Zekiyan, 1982: 1). Akademi dünyasında hümanizm terimi Rönesans hareketini (genellikle: Rönesans Hümanizmi) ifade etmek için kullanılmış ve kullanılmaya da devam etmektedir (Copson, 2015: 2). Farklı anlamları daha önce verilen hümanizm kavramının klasik hümanizm olarak Rönesans

hümanizmini ifade eden anlamını tekrar hatırlamakta fayda vardır: “Rönesansla birlikte ortaya çıkan ve Yunan kültürünü temele alıp, insanda, insanlığı ve insani hasletleri geliştirmenin, ona sağlam bir formasyon kazandırmanın en iyi yolunun Latin ve Yunan Antik Çağına ait edebi eserlerin incelenmesi olduğunu ileri süren görüş” (Cevizci, 2000: 164). 19. yüzyıldan sonra hümanizm kavramına yüklenen yeni anlamlar, klasik hümanizm olarak görülen bu anlayışın ideolojik özüne dayanır. Bu bakış açısıyla hümanizm, genel olarak merkezini insanda bulan ve insanla bütünleşen bir evren ve yaşam anlayışıdır (Zekiyan, 1982: 1).

Daha geniş anlamıyla Rönesans hümanizmi, o dönemde yeni, devrimci veya hatta heretik olarak görülen, ancak aslında Sokrates ve Epikuros kadar eski olan temaları içermektedir. Rönesans hümanistleri, doğrudan deneyimin en az aktarılan bilgi kadar değerli olduğunu; önyargıların ve otorite tarafından yapılan beyanların sorgusuz kabul edilmemesi, aksine eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bireyin deneyimi özünde asil, hatta kahramanca olabilir; insanda ve dünyevi insan faaliyetlerinde bir haysiyet vardır. İnsanlar, hataları ve saçmalıkları eleştirmekten asla kaçınmamalıdır. Kilise otoritesi özgür bir zihin üzerinde hiçbir kontrol sahibi olamaz; entelektüel ve ahlaki bilginin birincil kaynağı kilise değildir; özgür araştırma, dogmadan üstündür; sorgulayıcı bir tutum, alçakgönüllü kabullenmeden daha değerlidir; en iyi toplum, özgür bir toplumdur ve felsefe, kilisenin savunucusu rolünden vazgeçerek insan hayatının büyük sorularına odaklanmalıdır (Vaughn, 2003a: 15).

Zekiyan (1982: 22), Rönesans hümanizminin ideolojik özünü şu şekilde açıklamaktadır:

- İnsan gerçeğinin bir bütün olarak bulunuşu: insan ruhu ve bedeniyle bir bütün olarak ele alınır (Zekiyan, 1982: 22).
- Hümanizm etiği: İnsanın özü ile çevresindeki dünya arasında bir bütünleşme olurken; dünya nimetleri artık insan yetkinliği için bir tehlike oluşturmaz, bunun yerine insanın kendini gerçekleştirmesi için uygun bir ortam yaratır (Zekiyan, 1982: 23).
- Hümanist düşüncenin merkezi: Sanat ve zanaatı, haysiyet ve yüceliği, aklı, yaratıcılığı ve güzelliği ile insan, hümanizmin özünü oluşturan unsurdur (Zekiyan, 1982: 24).

- Rönesans akılcılığı: Bir akılcılık dönemi olan Rönesans'ta, akılcılığın ana ilkesi, aklın dışında kalan dinsel ve toplumsal etkilerden, geleneklerden, yasa ve kurallardan bağımsız olmasıdır (Zekiyan, 1982: 26).
- Yeni toplum ve yeni insan tipi: Feodal düzenin zayıfladığı bir dönemde, çok yönlü bir kültür hareketi olan Rönesans toplumsal yapı ve yaşantıları etkisi altında bırakmıştır. Artan kentleşme ve ticari ilişkiler halkları da bilinçlendirmeye başlamış ve ekonomik insanın (homo economicus) ortaya çıkmasını sağlamıştır (Zekiyan, 1982: 28).

Rönesans hümanizminin temel özelliklerini oluşturan kavramlar insanın seçme özgürlüğü, hayatın anlamı ve değeri ile insan onurudur. Hümanist düşünceler, genel olarak Platon, Homeros, Euripides ve Cicero vb. düşünürlerin yazılarının tercüme edilmesi ile Avrupa'ya aktarılmıştır (Durmaz, 2020: 35).

Rönesans'ta başta eski elyazmaları olmak üzere antik dünyanın eserlerine olan ilgi ile her yerde aramalar yapılmış, gerektiğinde geniş çaplı kazı çalışmaları bile yürütülmüştür. Saint Gall Manastırı'nda önemli elyazmaları keşfedilirken, Cicero'nun henüz bilinmeyen bazı eserleri de bu dönemde ortaya çıkarılmıştır. Petrarca ve Boccaccio, antik kültürün yazılı eserlerini arayıp toplayan önemli hümanistler arasındadır. Petrarca (1304-1374) bu eserleri aramak için İtalya, Fransa, Almanya, İspanya ve Bizans'a sayısız yolculuklar yapmış ve Homeros'un eserlerini kendi özgün dilinde bulmuştur. Boccaccio (1313-1375) da arayışında tüm komşu ülkeleri dolaşmış ve elyazmalarının yanı sıra eski para ve desenler de toplayarak bu antik kültürün canlanması için uğraşmıştır. Antik kültüre her zaman ilgi duyan kilise adamları da bir kültür adamı olarak bu yeni hareketin dışında kalmamıştır. Daha bir papaz olduğu dönemde eski elyazmalarını aramak ve çoğaltmak için gerektiğinde borç para bile bulan V. Nicolas (1447-1455), papa olduktan sonra Vatikan kütüphanesini bu elyazmaları ile adeta donatmıştır (Portakal, 2003: 118-122).

Yunan Dili ve Edebiyatı kürsüsü ilk defa Floransa'da 1360'ta kurulmuş ve Bizans'taki bilginlerin İtalya'ya gelmesi teşvik edilmiştir. 15. yüzyılın ilk yarısında İtalya ile Bizans arasında bilginler sürekli git gel yapmış ve elyazmaları toplamıştır. İstanbul'un fethinden sonra İtalya'ya giden Bizans bilginleri, yanlarında daha önce görülmemiş Antik Yunan metinleri de getirmiştir. İstanbul'dan kaçan bu bilginler bir

yandan Yunan eserlerinin tercüme edilmesine yardımcı olurken, bir yandan da hümanizmin İtalya'daki gelişimine katkı sağlamıştır. Vatikan, birçok kütüphanenin kurulmasına aracılık etmiş, Medici Ailesi tercüme edilen bu elyazmalarından çok sayıda kopyalar yaptırarak Platon Akademisini kurmuştur. Ficini, Platon'u İtalyanca'ya tercüme etmiş ve yorumlamalarıyla adeta kilisenin sisli görüşlerini dağıtmaya çalışmıştır. *Hristiyanlık Dini (De Religione Christiana)* isimli kitabıyla dinin dogmaları ve bilim arasında bir uyum kurmaya çalışmıştır. Bu sayede hem düşünceleri hem de ünü Macaristan'dan İngiltere'ye kadar yayılmış ve Platon felsefesinin Avrupa'ya yayılmasına katkı sağlamıştır (Portakal, 2003: 120; Kadioğlu, 1991: 158; Cevizci, 2005: 1428).

İtalya'dan sonra Fransa'da görülen Rönesans düşüncesi, siyasi karışıklık içinde olan ülkede gelişmek için uygun bir ortam bulmuştur. Fransız edebiyatçılar Rabelais ve Montaigne, insanın özgürlüğünü ön planda tutarak hümanizmin temsilcileri olmuştur. Latin dilinden hareket eden Rönesans, Avrupa'nın kuzeyinde etkisini daha geç göstermiştir. Rönesans hareketine önce Almanya, sonra Hollanda, ardından da İngiltere katılmıştır. Hollandalı olan Erasmus'un hem kuzey ülkelerinin en büyük hümanisti, hem de Reform hareketinin öncüsü olduğu kabul edilmektedir (Öğüt Marangoz ve Uluç, 2022: 471)

16. yüzyılda Batı medeniyetinin edebiyatı, dili ve antik düşüncesi üzerinde hümanizmin kültür ve eğitim alanındaki düşünceleri belirgin bir rol oynamıştır. Latince ve Yunancanın zorunlu ders olarak okullarda okutulması buna iyi bir örnek teşkil etmektedir (Durmaz, 2020: 36). Ayrıca Latinceye duyulan ilginin yanında okunabilecek çok ama çok sayıda kitap olması, okuma yazma bilenlerin de azımsanmayacak düzeyde olduğunu göstermektedir (Portakal, 2003: 123).

14. ve 16. yüzyıllar arasında İtalya'da ve diğer Avrupa ülkelerinde yaşayan hümanistler, özellikle Antik Yunan ve Roma'nın eserlerinde, yeniden canlandırmak istedikleri ideal bir insan yaşamı bulmuşlardır. Bu hümanistlerden biri olan Pico della Mirandola'nın *İnsanın Değeri Üzerine* adlı eseri, antik dünyanın edebiyatı ve düşüncesi ile Hristiyan dini inancını uzlaştırma programının açık bir ifadesidir. Ancak, insanın özgür iradesini vurgulamasıyla Pico, geleneksel Hristiyan insan doğası anlayışına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Daha genel olarak, İtalyan hümanistleri bu dünyadaki insan

başarılarının değerine yeni bir vurgu yaparak, hayatı yalnızca ahiret için bir hazırlık olarak gören geleneksel anlayıştan farklı bir perspektif ortaya koymuşlardır (Norman, 2004: 8).

Antik kültürü yeniden canlandırmak için tek sebep estetik ve merak değildir. Başka önemli bir neden insanların artık boş ve verimsiz skolastik tartışmalardan bıkmış usanmış olmasıdır (Portakal, 2003: 119). Hümanist düşünürler, Ortaçağın bilimsel merkezlerinde yetişmiş olsalar da, bu merkezlerin skolastik bilgi yaklaşımına derin eleştiriler getirmişlerdir. Örneğin Erasmus, uzun süre manastırlarda tefekkür ve bilgi arayışı içinde olmuş ve sonunda kilise düşüncesinden koparak seküler bir felsefeye yönelmiştir (Yıldırım, 2007: 117).

Rönesans Hümanizmi, her şeyden önce, Ortaçağ Hristiyanlığının öteki dünya merkezli anlayışına karşı bir başkaldırıdır; bireysel ölümsüzlüğe duyulan yoğun ilgiden uzaklaşıp, bu dünyadaki yaşamı en iyi şekilde değerlendirmeye yönelik bir dönüşü temsil etmektedir. Çünkü din, ölüm sonrasına ve tanrı kavramına yönelik bir inanç ve düşünce sistemi ortaya koyarken, hümanizm ise hem insana yönelik bir dünya için çabalar hem de insanın mutluluğunu ve yetkinliğini amaçlar. Rönesans yazarları olan Rabelais ve Erasmus, bu yeni yaşam sevincini ve varoluşun coşkusunu etkileyici bir dille ifade etmişlerdir. Rönesans için ideal insan artık çileci bir keşiş değil, çok yönlü bir kişiliğe sahip olan ve dünyevi başarılardan büyük haz duyan yeni bir insan tipi, yani sözde "Rönesans insanı"dır. Büyük İtalyan sanatçılar Leonardo da Vinci ve Michelangelo, bu idealin en iyi örnekleri arasındadır (Lamont, 1997: 21; Portakal, 2003: 117).

Ortaçağ'da din ekseninde şekillenen bir kültür yapısı içinde insan, kendi merkezinde dini bulur. Varlığını da, kaderini de belirleyen kilise ile arasındaki sosyal ilişkidir. Rönesans ise, insanı bu kültür sistemindeki etkisiz bir unsur olmaktan kurtarıp, insanı kendi içinde var olan bir birey olarak görmeyi arzular. Bu sebeple Rönesans, Ortaçağ'ın cemaate dayalı yapısından kopma ile gelen bireyselleşme dönemi olarak görülmektedir (İmamoğlu, 2013: 14). Rönesans'a hakim olan düşünce, "karanlık" olarak ifade edilen Ortaçağ ile "aydınlık" olarak görülen Antik dönem ve içinde bulundukları yeni dönemin arasındaki zıtlıktır. "Yeniden doğuş" tezinin temelinde bu zıtlık bulunmaktadır (Cevizci, 2013: 227). Rönesans sanatçıları ve düşünürleri artık

belirli bir kutsal kitaba ya da bir peygamberin hayatının kılavuzluğuna bağlı kalmadan, kendileri doğrudan doğayı gözlemlemeye ve yorumlamaya başlamıştır (Portakal, 2003: 185).

Rönesans aynı zamanda Katolik Kilisesi'nin otoritesine ve bilginin dini sınırlamalarına karşı bir başkaldırı niteliğindedir. Bu dönemin en etkili figürleri arasında inanç yerine akla dayalı bir yaklaşım giderek daha fazla benimsenmiştir. Rönesans'ın en keskin zekalı düşünürlerinden biri olan İtalyan Pietro Pomponazzi, ruhun ölümsüzlüğü fikrine şüpheyile yaklaşmış ve yüce ahlaki değerlerin gelecekteki bir hayata inanmayı gerektirmediğini savunmuştur. *Ruhun Ölümsüzlüğü Üzerine* adlı eserinde Aristotelesçi bir bakış açısını benimseyerek, doğal aklın kişisel bir varoluşun devamlılığı olmadığını kabul etmesi gerektiğini öne sürmüştür. Ona göre, ölümsüzlüğün var olduğunu kanıtlayabilecek tek şey inanç, vahiy ve kutsal metinlerdir. Bu yaklaşımla Pomponazzi, insan aklının bir sonuca ulaştığı, dinin ise tam tersini ortaya koyduğu “çifte hakikat” teorisini dile getirmiştir. Ancak, otoriteleri rahatsız etmemek için gösterdiği çabaya rağmen, Venedik Engizisyonu onun ölümsüzlük hakkındaki kitabını yakmıştır (Lamont, 1997: 22).

Antik Yunan'da ortaya çıkan ama Ortaçağ'da kaybolan insan ve insan ruhunun yeniden doğması gibi kavramları tekrar canlandıran hümanistler, ussal otonomi yetisi ve özgür ruh gibi kavramları da ortaya çıkarmışlardır (Kale, 1992: 763). Rönesans hümanizmi sadece akılcılık ve deneycilik aracılığıyla gerçeklere ulaşılabilirliğini savunurken, bir fani olan insanı her şeyin merkezine alarak mutlaklık mertebesine çıkarmaya çalışmış (Adıbelli, 2011: 299), böylece teosentrik (Tanrı merkezli) bir dünyayı, antroposentrik (insan merkezli) bir dünyaya dönüştürmüştür (Adıbelli, 2011: 404).

Rönesans ruhu kendini birçok farklı şekilde göstermiştir, ancak esas olarak Antik Yunan ve Roma'nın mirası olan hümanist fikirlerin yeniden canlanmasıdır. Bu canlanmanın arkasındaki güç, klasik öğrenimin yeniden keşfedilmesi ve ona duyulan ilginin yenilenmesidir. Hümanizme olan bu eğilim ilk başta bir eğitim programı olarak ortaya çıkmıştır. Bilim insanları, insanlarda erdem ve potansiyelin maksimum gelişimini üretmek için tasarlanmış müfredat olan Yunan *paidia* veya *humanitas*'ı incelemiş ve öğretmişlerdir. Rönesans'ın Avrupa'nın geri kalanına yayılmadan önce başladığı

İtalya'da, "beşeri bilimler" öğreten adamlara "hümanistler" denmektedir. Ancak hümanizm, giderek bir eğitim programını somutlaştırmaktan, günün düşünürleri arasında bir hareket haline gelmiştir (Vaughn, 2003a: 14).

Avrupa'da güzellik, haz ve eylemle taşan coşkulu hümanist yaşam ruhu, en görkemli ifadesini Rönesans sanatının büyük ustalarının eserlerinde bulmuştur (Lamont, 1997: 70). Boccaccio'nun dini olmayan öykülerini içeren *Decameron*'u veya Dante'nin *İlahi Komedya*'sı, hümanizm hareketini tetikleyen başlıca eserler arasındadır (Kaya, 2009: 260). Hümanist yazarlar ve sanatçılar için en büyük meydan okumalardan biri, hümanizmin genel bakış açısını sanatsal ve edebi eserlerde somutlaştırmaktır. Bu doğrultuda, Michelangelo'nun Sistine Şapeli'nde doğaüstü bir konu üzerinden olağanüstü bir şekilde yansıttığı hayatın güzelliği ve görkemi duygusunu ifade edebilmek büyük bir hedef olacaktır. Sanatın, edebiyatın veya şiirin doğasında, yalnızca Hristiyan mitolojisini işleyen eserlerin büyük sanatsal başarılar getirebileceğine dair bir zorunluluk yoktur. Aynı sanatsal ve yaratıcı başarı, hümanist ve natüralist dünya görüşünün temsilinde de mümkündür (Lamont, 1997: 300).

Rönesans hümanizminin tarihsel rolü oldukça önemlidir, çünkü insan bireyselliği ile ilgili ayırt edici olan modern kavramların başlamasına sebep olmuştur. Bu kavramlar Rönesans eserlerinde tasarlanmaya başlayıp, 19. yüzyıl şartlarında olgunlaşmıştır (Davies, 2010: 25). Ayrıca Rönesans sadece bir kültür ve sanat hareketi değildir. İnsanlığın daha önce hiç tanık olmadığı bilimsel çalışmalar, toplumsal hareketler, yeni politik düşünceler, coğrafi keşifler ve küresel çapta ticaret bu dönemde başlamıştır (Portakal, 2003: 7). Rönesans hümanizminin günümüz hümanizmi tarafından benimsenebilecek kalıcı değerleri arasında, bilginin dini otoritelerin kontrolünden kurtarılması konusundaki ısrarı, muazzam entelektüel canlılığı, çok yönlü birey idealine verdiği önem ve en önemlisi, bu dünyadaki yaşamdan tam anlamıyla keyif alma vurgusu yer almaktadır. Öyleyse, hümanizm felsefesi, Rönesans'ın büyük sanatçıları ve yazarları tarafından örneklendirilen canlı hümanist geleneğiyle bir süreklilik göstermekte ve onların ruhunu çağdaş biçimde sürdürmektedir (Lamont, 1997: 23).

Her ne kadar Rönesans hümanizmi Ortaçağda antik dönemin yeniden uyanışı olarak ortaya çıksa da, daha sonra Hristiyanlık dininin etkisinden sıyrılıp bağımsız bir

akım olarak seküler hümanizme evrilmiştir (Kayıntı, 2019: 501).

1.2.2.Seküler Hümanizm

Rönesans ile yayılmaya başlayan hümanizm akımı Almanya’da Reform hareketini başlatarak seküler hümanizm anlayışının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. 17. yüzyılda sekülerizmle birlikte dogmatik inançlar insan hayatındaki önemini kaybetmiş, felsefi, politik ve sosyal alanlarda çeşitli ilerlemeler kaydedilmiş, insanlık kavramı ve yeni bir dünya anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu büyük değişimler bir yandan modernleşme çabalarını başlatırken bir yandan da entelektüel bir hareket olan Aydınlanma Çağı’nı doğurmuştur (Öğüt Marangoz ve Uluç, 2022: 472).

Aydınlanma Çağı ile birlikte Avrupalı düşünürler ve bilim insanları dini öğretilere karşı insan aklını yüceltmış, insanın kendisini gerçekleştirmesinin önünde engel olduğunu düşündüğü tüm inanç sistemlerine, rasyonel olmayan düşüncelere ve dogmalara karşı sistematik bir süreç yürütmüştür. Eşitlikçi demokrasilerin siyasi yapılarda görülmeye başlanması, bürokratik yapılarda büyümenin hızlanması vb. köklü değişimler modernleşme ve sekülerleşme süreçlerini hızlandırmıştır (Öğüt Marangoz ve Uluç, 2021: 341).

Sekülerizm, bir “-izm” olarak, ilk kez 1851 yılında İngiliz özgür düşünür George Jacob Holyoake tarafından ortaya atılmıştır. "Özgür düşünür" terimi, 19. yüzyılda ateistler, rasyonalistler, spiritüalistler ve sosyalistler de dahil olmak üzere çeşitli dini ve politik muhalifleri tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir etikettir. Holyoake yaklaşık yarım yüzyıl boyunca sekülerizmi savunmuş, kavramın tanımını genişletmiş ve geliştirmiştir. Ona göre sekülerizm, tamamen insani değerlendirmelere dayanan ve esas olarak teolojiyi belirsiz, yetersiz, güvenilirmez veya inanılmaz bulanlar için tasarlanmış, bu hayata dair bir görevler bütünüdür. Sekülerizmin üç temel ilkesi ise (a) insan hayatının maddi araçlarla iyileştirilmesi, (b) bilimin, insan için mevcut olan bir tür ilahi inayet olduğu ve (c) iyilik yapmanın iyi olduğudur (Blankholm, 2017: 691).

Seküler hümanizm ise, doğalcı (natüralist) bir felsefeyi, bilime dayalı kozmik bir dünya görüşünü ve sonuççu bir etik sistemini içeren, kapsamlı ve dini olmayan bir yaşam duruşudur. Seküler hümanizm yalnızca Tanrı’nın ya da doğaüstü varlıkların var olup olmadığıyla ilgilenen ateizmin ötesine geçerken; değerler, anlam ve kimlik gibi hayatın tüm yönlerine dokunan daha geniş bir bakış açısına sahiptir. Doğanın (günlük

fiziksel deneyim dünyası) var olan her şey olduğunu ve güvenilir bilginin en iyi şekilde doğayı bilimsel yöntem kullanarak sorguladığımızda elde edildiğini savunur. İnsanın evrendeki yerini açıklamak için bilim tarafından kanıtlanmış yöntemlere güvenir. Seküler hümanistler, ilahi otoriteye atfedilen emir etiğinin tam tersine, etiğin sonuçlara göre değerlendirilmesi gerektiğini savunurlar (Free Inquiry, t.y.).

Seküler hümanizm için etik konusunda yeni bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğini savunan Kurtz “eupraxisophy” kavramını tanıtır. Kelime anlamı “iyi pratik bilgelik” olan terim Yunanca eu (iyi, güzel), praxis (pratik, davranış) ve sophia (özellikle bilimsel bilgelik) köklerinden türemiştir (Kurtz: 2008: 18). Birçok farklı hümanizm türü vardır, ancak eupraxisophy (iyi pratik bilgelik) modern seküler hümanizmi farklı kılar. Hümanizm teriminin nasıl kullanılması gerektiğine dair normatif bir öneri de içeren, tamamen seküler bir bakış açısıyla oluşturulan yeni hümanizm tanımı en az dört temel özelliğe sahiptir (Kurtz, 2000: 174):

- Bir araştırma yöntemidir
- Kozmik (evrensel) bir dünya görüşü sunar
- Belirli toplumsal ve politik idealleri ifade eder
- Bireyin yaşam duruşuna ilişkin somut bir dizi etik çerçeve içerir.

Amerikan Hümanist Derneği tek gerçek hümanizmin seküler hümanizm olduğunu ileri sürse de, Toumey (1993: 288) buna kesinlikle karşı çıkar. Tarihsel olarak bu modern hümanizm türünün önceki biçimlerden oldukça farklı olduğunu belirtir ve ekler: özellikle İtalyan Rönesans’ı düşüncesi (Quattrocento), seküler hümanistlerin varsaydığından çok ama çok daha zengin bir dini içeriğe sahiptir. Ona göre hümanizm doğası gereği ne dindar ne de sekülerdir.

Seküler hümanistler geçmişle bağlarını koparmak isterler. Dinden bağlarını koparmak, dinin toplum ve işleyiş üzerindeki izlerini silmek ve özellikle bu izlerin siyasi ve hukuki bir ağırlık taşıdığı durumlarda bunları ortadan kaldırmak isterler. Bu nedenle, “Tanrı’nın işi” gibi, doğaüstü bir kavramın doğal olayları ifade etmek için kullanılması, seküler bir çağda semantik kesinliğin sınırlarını bulanıklaştıran bir ifade olarak hümanistleri rahatsız eder (Engelke, 2014: 293).

Meslek hayatını klasik dinlerin yerini alabilecek veya onları tamamlayabilecek alternatif kurumlar inşa etme düşüncesine adan Paul Kurtz, dünyadaki önde gelen seküler hümanist sözcü olarak kabul edilmektedir. Akıl ve rasyonelliği cesareten daha temel bir kavram olarak gören Kurtz, seküler hümanizmi öncelikle bir araştırma yöntemi olarak tanımlar ki bu da gerçeğe dair tüm iddiaların kanıta dayalı ve rasyonel bir sorgulama sürecine tutulması gerektiği anlamına gelir (Kurtz, 2000: 99).

Bu nedenle, seküler hümanizm “Tanrı’nın işi” gibi kavramları kabul edemez, çünkü bu tür ifadeler, hümanistlerin inanç yerine bilgiye dayalı olması gerektiğini düşündüğü bir anlayışla çelişir. Bir olayı “Tanrı’nın işi” olarak adlandırmak, doğal güçleri bilinçli bir irade ile karıştırmak anlamına gelir. Hümanist bakış açısına göre, seller belirli koşulların sonucu olarak meydana gelir; bilinçli bir tasarımın ya da "manevi varlıkların" iradesinin bir sonucu değildir. Son olarak, hümanist tarih anlayışına göre gerçek anlamı olan tek anlatılar, insan eylemlerine dayanan ve insanın zaman içinde inşa ettiği projelerdir. Hümanizm, inanç kalıntılarını eleyerek, doğa ve toplum hakkında "evrensel geçerliliğe sahip, sarsılmaz bir bilgi temeli" ortaya çıkarmayı amaçlar (Engelke, 2014: 300).

İnsan haklarının zorunlu, evrensel veya genel olması için aşkın bir güce ihtiyaç duyulmadığını belirten Kurtz, yasa haline getirilmemiş olsalar bile bazı temel insan haklarına dünya çapında saygı duyulması gerektiğini belirtir. Evrensel insan hakları ve alt başlıkları olarak şunları belirtir (Kurtz, 2008: 199-214):

- Yaşam hakkı: kişinin güvenliği ve korunması; dış saldırılardan korunma; devlet tarafından tehlikeye atılmama
- Kişisel özgürlük hakkı: hareket ve ikamet özgürlüğü; zorla çalıştırılma veya kölelikten uzak olma; düşünce ve vicdan özgürlüğü; konuşma ve ifade özgürlüğü; ahlaki özgürlük; mahremiyet hakkı
- Sağlık hizmeti hakkı: yeterli tıbbi tedaviye ulaşma; bilgilendirilmiş onam hakkı; gönüllü ötenazi
- Yoksulluktan uzak olma hakkı: temel ekonomik ihtiyaçların karşılanması; çalışma hakkı; yaşlı bakımı; boş zaman ve dinlenme hakkı
- Ekonomik haklar: mülkiyet hakkı; kamusal mülkiyet hakkı; örgütlenme hakkı;

dolandırıcılıktan korunma hakkı

- Entelektüel ve kültürel özgürlük: özgürce araştırma hakkı; öğrenme hakkı; kültürel zenginleşme hakkı
- Ahlaki eşitlik
- Hukukun eşit koruması: adil yargılanma hakkı; yargısal koruma hakkı; insanca muamele hakkı; hukukun üstünlüğü ilkesi
- Hükümete demokratik katılım hakkı: oy kullanma hakkı; muhalefet yapma hakkı; medeni haklar; toplanma ve dernek kurma hakkı; din ve devletin ayrılığı ilkesi
- Evlilik, aile ve çocuk hakları: evlenme hakkı; boşanma hakkı; çocuk sahibi olma hakkı; anne/baba olma hakkı; ebeveyn hakları; çocuk hakları.

Seküler hümanizm, bir dönem köktendinciler tarafından yoğun saldırılara maruz kalmıştır. Dini muhafazakarlar, modern dünyanın birçok sorununu hem sekülerizme hem de seküler hümanizme atfetmişlerdir (Kurtz: 2008: 8). Bu durum, David E. Rosenbaum'un 22 Şubat 1985 tarihli New York Times makalesindeki şu alıntıyla en iyi şekilde özetlenebilir: "Dindar sağın bazı taraftarları için 'seküler hümanizm' oldukça net bir anlama sahiptir. Bu kavram, ateizmden Birleşmiş Milletler'e, cinsel eğitimden evrim teorisine, Hemingway ve Hawthorne'un eserlerine kadar karşı oldukları her şeyi temsil eder." (Pfeffer: 1987: 504).

Seküler hümanizmin din olup olmadığına dair hem hümanistler-dindarlar nezdinde hem de kanun önünde tartışmalar da yaşanmıştır. Her ne kadar seküler hümanizm bir inanç biçimi olarak kendini din yerine koymasa bile bir din olduğu düşünülseydi, bu oldukça komik bir din olurdu. İnandığı tek kurum hümanizmin kendisidir – ki bu durum genel ve yasal olarak din olduğu kabul edilen Yehova Şahitlerinin kan naklini veya Hristiyan Bilim Kilisesinin tıbbi tedaviyi yasaklaması gibi, dinin vazgeçilmez bir unsuru değildir. Ayrıca seküler hümanizmin semavi dinlerdeki gibi peygamberi, Joseph Smith, Mary Baker Eddy veya Rahip Sun Myung Moon gibi büyük bir kurucusu veya lideri yoktur. Seküler hümanizmde dua, vaaz veya vaizler, ritüeller, rahiplik, haç gibi dini semboller veya Mormon kitabı gibi kutsal kitaplar da bulunmaz (Pfeffer: 1987: 498).

Yakın tarihinde seküler hümanizm, kendi kimliğini yeniden vurgulamış ve bir yandan dini hümanizmden ve laik postmodernizmden, diğer yandan ateizmden farklılaşarak sınırlarını güçlendirmiştir. Aynı zamanda, seküler hümanizm ve ateizm toplumsal olarak küçük bir kesime hitap ettiğinden, bu hareketler seküler alanı genişletmek için agnostikleri de kapsayacak şekilde seküler kimliği çeşitlendirme, ritüel ve geçiş törenlerinin kullanımını deneyimleme, belirli toplumsal konularda liberal dini gruplarla koalisyonlar kurma gibi çeşitli stratejiler denemektedir. Son yıllarda özgür düşünce ve seküler hümanist organizasyonların, yayınlarının ve internet sitelerinin genişlemesi, bu hareketlerin maneviyata daha fazla ilgi duymaya başlayan dindar hümanistler ve diğer liberal dini grupların boşalttığı bir boşluğu dolduruyor olabileceğini göstermektedir (Cimino and Smith: 2007: 423).

1.2.3.Dini Hümanizm

Özellikle Ortaçağ'da insan ve evrenin konumu ve önemiyle ilgili olan düşüncelere bakmak, hümanizmi ve dinle olan etkileşimini daha iyi anlamak için gereklidir. Hristiyanlık inancında insanı kendi yansıması olarak var eden Tanrı, evrendeki her şeyi ve evrenin kendisini de insanlara faydalı olması için yaratmıştır. İnsan varlığının Tanrı'ya dayandığı anlayışı da Ortaçağ'da hümanizmin daha çok insanın Tanrı karşısındaki konumu tartışmasıyla sonuçlanmıştır (Bal, 1991: 103). Ortaçağ boyunca Avrupa'da en güçlü kurum olan kilise, halkın Latince öğrenip İncil'i kendi başlarına okumalarına ve yorumlamalarına izin vermemiştir. 13. yüzyıl ile birlikte dinin etkisinden kurtulmuş bir şekilde ortaya çıkan edebiyat akımları, bir yandan insanları dünyevi hikayelerle tanıştırırken bir yanda da hümanizmin öncüsü olmuş, akabinde kilisenin otoritesi sarsılmaya başlamıştır. Bu süreçte İncil'in farklı dillere çevrilmeye başlanması ve insan odaklı felsefe anlayışının gelişmesiyle insanların din anlayışında da daha özgürlükçü yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (İmamoğlu, 2013: 16; Kaya, 2009: 260).

Hümanistlerin din etrafında gelişen tartışmaları, genel olarak dinsel hoşgörü ve dinin toplumdaki işlevi konuları üzerinde toplanmaktadır (Kale, 1997: 164). Erasmus, Picco della Mirandola ve Postel gibi Rönesans hümanizminin önemli isimleri hümanizmi, odağında insan olan bir kavrama yönlendirirken; gerçek din olarak algıladıkları şey ile kendi düşünceleri arasında bir çatışma yaşamamışlardır. Dine yeni

bir yoldan yaklaşmışlar ve dinin yozlaşmış taraflarından kaçınmışlardır. Aynı zamanda bu süreç, ilerleyen yüzyıllarda hümanizmin dinden farklı bakış açılarıyla da değeriendirilebilmesi için gereken zemini de sağlamıştır (Fromm, 2000: 60; Akçetin, 2018: 693). Günümüzde insanlar hümanizmi genellikle seküler hümanizm olarak düşünme eğilimindedir, ancak hümanizm her zaman seküler olmamıştır. Hümanizmi ayırt eden şey, insana yönelik ilgiyi ve insanın gelişimi için gerekli koşulları merkeze almasıdır. Seküler hümanizm olduğu gibi, dini hümanizm de vardır (Fales, 2003: viii).

İlk dini hümanistler olduğu düşünölen Reformcular, halkın dinlerini anlamada, yorumlamada ve dinlerini yaşamada kilisenin otoritesini reddetmişlerdir. Onlar için önemli olan dinin bireysel yaşanması, Tanrı ile kul arasında herhangi bir kurumun olmamasıdır. Aynı zamanda farklı költür ve kökene sahip toplulukların da kendi kiliselerine sahip olmaya haklarının olduğuna inanmışlardır. Bütün bu süreçlerin etkisiyle de 16. yüzyılda Martin Luther ve John Calvin tarafından iki büyük Protestan kilisesi kurulmuştur (İmamoğlu, 2013: 17). Egemenliğinin sarsıldığını gören Katolik kilisesi, kutsal kitap ile Yunan felsefesini sevgi temelinde harmanlayıp, hümanizmi kendisine bayrak yapmaya başlamıştır (Bolay, 2009: 180). Din ile hümanizm arasındaki ilişki hiçbir zaman sonlanmamış, gerek Victoria dönemi, gerekse günümüz toplumlarının zihinlerini kurcalayan bir konu olmaya devam etmiştir. Bu konu kitap, dergi ve gazete gibi yazılı ve hatta sözlü iletişim ortamlarında bile kendisine yer bulmuş ve gündemi meşgul etmiştir (Kayıntu, 2019: 502).

Dindar kişilerin hümanizmin dinle bağdaşan yönlerini kendi inançlarına dahil etme çabasıyla birlikte hümanizm kelimesine dini sıfatlar ekleme eğilimi ortaya çıkmıştır. Hristiyan hümanizmi terimi de bunlardan biridir. Bu durum, ister költürel isterse inanç düzeyinde olsun, diğer dini geleneklerle özdeşleşen grupların da kendi hümanizmlerini ortaya koyabilecekleri iddiasına yol açmıştır. Bunun ardından aslında hümanizmin dini hümanizm ve seküler hümanizm olmak üzere iki türü olduğu önermesi gelmiştir. Bu önermeyle ise hümanizm fikri ve kavramsal çerçevesi ciddi bir şekilde bulanıklaşmaya başlamıştır (Copson, 2015: 3).

Örneğin, hümanizmi Avrupa merkezli olmaktan çıkararak Afrika, Hint ve Çin gibi költürler ile İşlam ve başka dinlerin de eklendiği, insan sevgisi ve değeriini ele alan insan temelli bir dünya görüşü şeklinde tanımlayanlar ortaya çıkmıştır. Makdisi,

hümanizmin Müslüman medrese ve üniversitelerinde 14. yüzyıldan önce çalışılmaya başlandığını belirtir (Akçetin, 2018: 696).

Yine, dini hümanizm bakış açısıyla hümanist felsefenin diğer bir kavranışı da Eski Ahit'te bulunabilir. Kitapta insanların komşularını, hatta aile veya kan bağı bile bulunmayan kişileri, yani yabancıları bile sevmenin yüceliği gibi hümanist bir nitelik bulunmaktadır. *“Yabancıları sevmelisiniz. Çünkü zamanında siz de Mısır’da yabancıydınız, bu sebeple yabancıların ruhunu ancak siz bilebilirsiniz.”* ile insanları ortak deneyimlerimiz sayesinde daha iyi anlayabileceğimiz anlatılırken, bütün insanların benzer deneyimler paylaştığı vurgulanmak istenmektedir. İnsanların birbirlerini anlayabilmesi de bu nedendendir. Aynı durum, düşmanını sev buyruğu ile kendini Hristiyanlık dininde gösterir. Hz. İsa’nın düşüncesinin kendisi, Hristiyan dininde hümanist ruhun bir anlatımıdır. Rönesans döneminin önde gelen din bilgileri arasında olan Cusali Nicholas *“İsa’nın insanlık anlayışı insanları birbirlerine bağlar ve insanoğlunun iç birliğinin en önemli kanıtıdır.”* der. Bu söz ile tüm hümanist düşünce yapılarında kendini gösteren insanoğlunun iç birliği vurgulanmak istenir. İslamiyet, insanın yaratılmışların en şerefli olduğunu belirterek, kendi hümanist anlayışını ortaya koymuştur. Kainattaki her şey insan için yaratılmıştır. Müslüman olsun ya da olmasın, hak söz konusu olduğunda bütün insanlar Allah’ın huzurunda eşit görülmüştür (Fromm, 2000: 59; Bolay, 2009: 182).

Elbette, hümanizmle ilişkilendirilen birçok değer, dini inançlara sahip bireyler tarafından da benimsenebilir ve benimsenmektedir. İnsanlar karmaşıktır ve çoğu zaman tutarsızdır; dolayısıyla bazı kişiler "Hristiyan" (veya "Sih", "Müslüman", "Yahudi" vb.) olarak kimliklerini tanımlayabilirken, aynı zamanda hümanist düşüncelere sahip olabilirler (Copson, 2015: 3). Geçmişin hümanistleri genellikle inançlı insanlardır. Dante, Petrarch, Erasmus ve More gibi Rönesans’ın büyük hümanistleri teisttir ve genellikle dindar Hristiyanlardır. Ancak klasik eserleri ciddiye aldılar ve insan merkezli ya da seküler fikirleri dünya görüşlerine dahil ettiler. Aydınlanma hümanistleri daha da ileri giderek dini dogmalara ve uygulamalara şiddetle karşı çıktılar ve genellikle geleneksel Tanrı anlayışını deizmle, yani Tanrı’nın var olduğu ancak insan işlerine müdahale etmediği görüşüyle değiştirdiler. Yirmi birinci yüzyılda hümanistlerin çoğu bu zar zor var olan deist Tanrı’yı bile kabul etmemektedir. Ancak yine de aralarından birkaçı kendilerini “dindar hümanist” olarak görmektedir (Vaughn, 2003b: 157).

Dini hümanizm teriminin iki farklı kullanımı daha vardır. Bu iki kullanım da inançlar, değerler ve anlamlar konusunda hümanist bir yaklaşıma sahip olan ve dini inançlarla çelişmeyen bir dünya görüşünü benimseyen kişiler tarafından kullanılmaktadır. Bu kişiler "dini" kelimesini kullanarak genellikle şu iki anlamdan birini kastederler (Copson, 2015: 4) :

- Bazıları, hümanizmi kendi "dinleri" olarak görürler, ancak burada "din" kelimesini klasik anlamda değil, George Eliot, Julian Huxley veya Albert Einstein'ın yaptığı gibi daha geniş ve eski bir anlamda kullanırlar. Yani kişinin temel dünya görüşünü ifade eden bir terim, bir metafor olarak kullanılmaktadır.
- Diğer bir kullanım ise, bazı kişilerin kendilerini bir dini topluluğun üyeleri gibi hümanist organizasyonlara dahil hissetmeleridir. Yani bir dinin takipçisinin inanç topluluklarında yer almasına benzer şekilde, hümanist cemaatlerin içinde yer almak istemeleri.

Daha çok temelinde etik davranışların bulunduğu dine eğilim gösteren dini hümanistler, ritüel ve ibadet gibi eylemleri gerçekleştirmeyi tercih etmezler. İnançları içseldir, seçkincidir, teolojik olmaktan çok felsefidir. İnançları son derece bireysel ve kişiye özeldir, az sayıda dostlarıyla paylaşırlar ve bazen resmi dinin ibadet şekillerini reddettikleri için paganlıkla suçlanırlar (Severi, 2017: 626). Birçok hümanist, kendisini ateist yerine agnostik olarak tanımlamayı tercih etmektedir. Agnostik, Tanrı'nın var olup olmadığını bilmediğini söyleyen kişidir. Bir hümanist agnostik ise, Tanrı'nın varlığı veya yokluğu konusunda kesin bir inanç için sağlam bir temel görmediğinden, pratikte Tanrı yokmuş gibi yaşamayı tercih eder (Norman, 2004: 16). Geleneksel din anlayışlarını yaşatmaya çalışan Etik Kültür Derneği, Evrenselci Kilise ve Üniteryen Kilisesi gibi örgütlere katılma eğiliminde olan dini hümanistler, bu katılımları sayesinde kendi entelektüel tatminlerini sağlamaya çalışırlar. Aslında Tanrı ile insanın benzer olduğunu, bu sebeple de insanın Tanrı'ya benzemek için çabalaması gerektiğine inanırlar (Akçetin, 2018: 698).

19. yüzyılın sonlarına doğru hem Amerika Birleşik Devletleri'nde hem de Birleşik Krallık da dahil olmak üzere Avrupa'da "hümanist kiliseler" olarak adlandırılan topluluklar kısa süreli bir gelişim göstermiştir. Ancak günümüzde dini hümanizm teriminin hümanist cemaatler içinde yer almak isteyenler için olan anlamındaki

kullanımı da neredeyse ortadan kalkmıştır. Özellikle Avrupa'daki hümanist organizasyonlar, cemaat modelini bilinçli ve kasıtlı bir şekilde terk etmişlerdir. Bununla birlikte teistik olmayan topluluk yapıları tamamen tükenmiş değildir. Amerika Birleşik Devletleri'nde bazı hümanist organizasyonlar, hümanist cemaat fikrini aktif olarak teşvik etmektedir (Copson, 2015: 4).

Günümüzde modern hümanistlerin dünya görüşü büyük ölçüde Tanrı kavramına karşı takındıkları tutumla şekillenir. Neredeyse tamamı teizmi (Tanrı'ya veya tanrılara inanmayı) reddederken, ateizmi (Tanrı'nın olmadığına inanmayı), agnostisizmi (Tanrı'nın varlığını kabul etmek için yeterli kanıt olmadığına inanmayı) ya da her türden dini doktrine karşı güçlü bir şüpheciliği benimsemektedir (Vaughn, 2003b: 157). Dini inancın reddedilmesi, dine tüm tezahürleriyle düşmanlık anlamına gelmek zorunda değildir. Ayrıca, dinin sadece en kötü insan eylemlerine değil, aynı zamanda en iyilerine de ilham verdiğini kabul ederler. Din, köle ticaretinin kaldırılması örneğinde olduğu gibi, insan yaşamını iyileştirmek için mücadele eden sosyal ve politik hareketlere ilham kaynağı olmuştur. Aynı zamanda, görsel ve işitsel sanatlar ile mimari şaheserler gibi büyük kültürel ve sanatsal başarılar din tarafından teşvik edilmiştir. Bu nedenle dini ve onun eserlerini tamamen olumsuz bir ışık altında incelemeyiz (Norman, 2004: 17).

1.2.4.Marksist Hümanizm

Marksist Hümanizm, Karl Marx'ın eserlerinden ilham alan ve eleştirel sosyal teori çerçevesinde şekillenen felsefi bir gelenek ve dünya görüşüdür. Hegel'in diyalektik felsefesinden ve Marx'ın 1844 *Ekonomik ve Felsefi Elyazmaları* gibi felsefi metinlerinden güçlü bir şekilde etkilenen bu yaklaşım, insanı toplumun merkezi unsuru olarak görerek yabancılaşma, kapitalizm ve sınıflı toplum eleştirisini insani pratikler ve sınıf mücadeleleri üzerinden temellendirir. Teorik ve pratik analizlerinde insanı başlangıç noktası olarak alan Marksist hümanizm, demokratik sosyalizmi tüm insanlar için iyi bir yaşamı mümkün kılan "iyi toplum" olarak değerlendirir ve organik entelektüellerin *demokratik sosyalizm* ve *sosyalist demokrasi* için mücadele ettiği bir pratik teorisi geliştirir. Teorik temellerini Marx'ın erken dönem yazılarından alan bu yaklaşım, kapitalizm, faşizm, Stalinizm ve diğer otoriter devletçilik biçimlerine karşı demokratik sosyalizmin inşasını hedefler. Analizlerinde insan, insanın özü, insan pratikleri, yabancılaşma, politik pratik, sınıf mücadeleleri ve ideoloji eleştirisi gibi

konulara odaklanırken, özne/nesne, pratikler/yapılar, emek/sermaye ve ekonomik/ekonomik olmayan alanlar, süreklilik/süreksizlik gibi diyalektik ilişkileri de ele alır (Fuchs, 2020: 337; Fuchs, 2021: 1222; Fuchs, 2022: 192).

Marksist hümanizmin temel özelliklerine bakıldığında, merkezinde bilimsellik, sınıfsallık, somutluk, pratiklik ve kolektiflik olduğu görülmektedir (Durmaz, 2020: 45):

- Bilimsellik, tarihsel süreç içinde elde edilen nesnel ölçütlere dayalı olup materyalist bir yapıya sahiptir.
- Sınıfsallık, Marksist hümanizmin işçi sınıfının yanında konumlanmasını ifade eder. Bu yaklaşım, sömüren ile sömürülen, çalışan ile çalışmayan arasındaki ayrımı vurgulayarak ezilenlerin safında yer alır.
- Somutluk, bireyin soyut bir kavram olarak değil, tarihsel süreç içinde varlık gösteren somut bir gerçeklik olarak ele alınmasıdır. İnsan, eylemlerindeki hümanizmin derecesi doğrultusunda belirlenen somut ölçütlere göre değerlendirilir.
- Pratiklik, insan doğasının tanımlanmasında bilimselliğin esas alınmasını ve sonunda pratiğe dökülebilir bir anlayışın oluşturulmasını temsil eder. Bu anlayış, bireyin haklarını savunma sürecinde mücadele etmesini ve nihayetinde zafer kazanmasını gerektiren bir süreç olarak görülür.
- Kolektiflik, bireyin toplumla ilişkisini, bilimsel ölçütlere bağlı kalarak toplum içinde özgür bir yaşamı benimsemesini içerir.

Herhangi bir hümanist felsefe için "İnsan nedir, evrendeki ve yakın çevresindeki yeri nedir?" soruları en önemli sorular arasındadır. Bu tamamen kuramsal veya varsayıma dayalı bir problem değildir. Bu soruya verilecek bir yanıt, doğrudan pratik sonuçlar doğurur. Marx'ın felsefesi de yolunu bu sorunun pratik yönü üzerinden çizmiş; ampirik bir toplumsal gerçeğin tanınması ve bu gerçeğin değişmesi için bir eylem gerekliliği üzerinden başlamıştır. Bu toplumsal gerçeklik, zenginlik ile yoksulluk arasındaki giderek büyüyen ve derinleşen çelişkidir. Marx, bu çelişkiyi öncelikle bir ulusun artan zenginliği, yani toplumun bir bütün olarak doğa güçleri üzerindeki artan hakimiyeti ile, bu zenginliği üreten bireylerin artan bağımlılığı ve yoksulluğu arasındaki karşıtlık olarak anlamıştır. Bu yoksulluk, sadece fiziksel-maddi bir yoksulluk değil, aynı

zamanda ilgi alanlarının, ihtiyaçların ve yeteneklerin tek yönlü gelişmesi anlamında bir yoksulluktur (Márkus, 1966: 276).

Fromm (2000:17) Marksizmi, amacı insanı eylemlerinin kısıtlayıcılığından, kendi düzeninden ve maddi çıkarların egemenliğinden kurtarmak olan; insanın bütün potansiyelini ortaya çıkaran bir hümanizm olarak görür. Ona göre Marx'ın ilgilendiğı insan, bilincinden ve düşüncelerinden soyutlanmamış, yaşamak için üretmek zorunda olan, bir fanus yerine toplumla iç içe olan insandır. İnsana dair felsefi ve ekonomik konuları önce yabancılaşmış ve soyut kavramlardan temizleyip sonra insana uygulaması, Marx'ın en büyük başarısıdır.

Marx'a göre insan, kısmi fiziksel ve tarihsel koşullanmışlığın sınırları içinde de olsa görelî özgür ve etkin bir varlıktır. Bu özgürlük, kendisini nötrleyen etmenler hakkında fikir ve denetimini artırdıkça genişler (Markoviç, 1998: 64). Marx'a göre insana özgü bir tür emeğı gerçekleştirmek insan doğasının temel özelliğidir. Marx hem insan emeğinin tarihüstü niteliğini vurgular, hem de "ilkel ve içgüdüsel" olarak adlandırdığı insana özgü emek ile hayvanların da gerçekleştirdiğı emek arasındaki farktan bahseder. Eğer Marx'ın insan doğasını emek temelli gördüğü iddiası sağlam temellere oturtulabilirse, bu, onun felsefi sistemini daha iyi kavramamıza katkı sağlayabilecek bir yaklaşımın parçası olabilir (Karababa, 2022: 241).

Toplumsal ve bireysel gelişim arasında giderek artan tutarsızlığı ve çelişkiyi üreten toplumsal mekanizmalar nelerdir? Marx'ın bu soruya yanıtı, yabancılaşma teorisinde bulunur. Marx, yabancılaşmayı ele aldığı bağlama bağlı olarak farklı şekillerde tanımlamıştır. Ancak en genel anlamıyla, yabancılaşmayı, insan kolektif faaliyetlerinin ürünlerini—insanın kendi toplumsal emeğinin yaratımlarını (bunlar maddi ürünler, devlet gibi gelişmiş toplumsal örgütlenme biçimleri ya da ahlak ve din gibi manevi faaliyetlerin sonuçları olabilir)—bireylerin yaşamını yöneten, onlardan bağımsız güçlere dönüştüren toplumsal mekanizma olarak anlamıştır. Bu güçler, bireylerin kontrol edemediğı ve anlayamadığı güçler haline gelir, onların arkasından işleyen, onları fiziksel ve ahlaki olarak yıkan ve yoksullaştıran güçlerdir. Yabancılaşma, insanın kendi toplumsal faaliyetlerinin sonuçları üzerinde kendisinin kontrol sahibi olmaması gerçeğini ifade eder (Márkus, 1966: 284).

Marx, insanların "*kendi tarihlerini yaptıklarını, ancak bunu istedikleri gibi yapmadıklarını; bunu kendilerinin seçtiği koşullar altında yapmadıklarını, doğrudan karşılaşılan, verilen ve geçmişten aktarılan koşullar altında yaptıklarını*" söylediğinde sınıf mücadelesinin hümanist bir analizini yapmıştır. Buradaki vurgulanan nokta, toplumsal yapıların sınıf mücadelelerini koşullandırması, ancak sınıflı toplumlarda önemli bir toplumsal değişimin ancak sömürülenlerin birleşip kolektif olarak örgütlenip mücadele etmesiyle elde edilebileceğidir (Fuchs, 2021: 1222).

Aslında, 19. yüzyılda hümanizmi en net savunan düşünürlerden biri Karl Marx'tır. Onun bakış açısına göre, tam anlamıyla gelişmiş bir komünizm, natüralizmle; tam anlamıyla gelişmiş bir natüralizm ise hümanizmle örtüşmektedir. Marx'ın düşüncesindeki hümanizm merkeze alındığında, özellikle Aydınlanma sonrası ortaya çıkan insan ile doğa ve insan ile insan arasındaki çatışmalar sona erecektir. (Durmaz, 2020: 44)

Marksist hümanizmin gerilemesi, genel olarak Marksist teorinin neoliberal koşullar altında zayıflaması, Marksizme karşı postmodernizme dönüş, yapısalcılığın insan kavramına yönelik eleştirileri sonucu posthümanizmin yükselişi ve Althusser ile Foucault'nun sosyal teorideki etkisi gibi faktörlerle ilişkilidir (Fuchs, 2020: 337).

1.2.5.Posthümanizm

Terim olarak 20. yüzyılın sonlarında diğer "post" (örn. postmodernizm) hareketlerle birlikte beşeri bilimlere yönelik disiplinlerde ortaya çıkan posthümanizm, insanı merkez alan geleneksel hümanist anlayışa eleştirel bir bakış açısı sunarak, insan ile insan olmayan varlıklar arasındaki sınırları sorgulayan bir düşünce akımıdır. Posthümanizm, Avrupa-Amerikan geleneğinde kökleşmiş olan doğa/kültür ikiliğini yıkar ve insanın evrenin merkezi olduğu ya da diğer yaşam formlarına ve cansız maddelere yalnızca araçsal bir bakış açısıyla yaklaşıldığı gibi geleneksel hümanist varsayımların yeniden değerlendirilmesini talep eder (Wolfe, 1995: 33; Nayar, 2018: 13).

Posthümanist düşüncenin katkılarından biri, insanı merkezden uzaklaştırmak ve tüm maddenin, ister Dünya'daki hayvan formları ister insanların teknoloji üzerindeki etkisi ve bunun tersi olsun, birbirine bağlı, karşılıklı bağımlı ve birlikte evrimleşmiş olduğunu göstermektir (Nayar, 2018: 19). Özellikle biyoloji, teknoloji ve kültürel

teoriler çerçevesinde ele alınan posthümanizm, insan ile hayvan, organizma ile makine ve fiziksel ile dijital arasındaki ayrımları bulanıklaştırarak, bu kategorilerin artık net olmadığına işaret eder. İnsanın yalnızca biyolojik bir varlık olmadığını, bunun yanında teknolojik ve kültürel bir varlık olarak da düşünüldüğünü savunur. Bu bağlamda, insan kimliğinin sabit ve değişmez bir kategori olmadığı, aksine sürekli olarak değişen ve yeniden şekillenen bir yapı olduğu vurgulanır (Wolfe, 2010: xv). Posthümanist felsefe, insanı şu şekilde tanımlar: (a) fiziksel, kimyasal ve biyolojik olarak çevreyle iç içe geçmiş ve ona bağımlı; (b) duygular, alışkanlıklar ve akıl üreten etkileşimler yoluyla harekete geçen; (c) kendine özgü, yalnızca insana ait bir niteliğe sahip olmayan, bunun yerine daha büyük ve evrimleşen bir ekosistemin bir parçası olan bir varlıktır (Keeling ve Lehman, 2018).

Posthümanist bir araştırmacı, genellikle sanat, mimari, sibernetik, ekoloji, etoloji, jeoloji, müzik, psikanaliz ve kuantum fiziği gibi çeşitli disiplinlerden akademik çalışmaları bir araya getirir. Performans sanatları, popüler kültür ve hatta mimari stiller bile posthümanist temaları içerebilir. Özellikle popüler kültürde sibernetik varlıklar, kimeralar, insan-hayvan hibritleri ve genellikle yapay zekanın veya cyborg'ların kontrolden çıkmasını konu alan teknolojik distopyalar yaygın motifler haline gelmiştir. Posthümanist anlayış günümüzde bitkileri ve hayvanları insanlara birer yoldaş olarak görür ve çok sayıda araştırma hayvanlığı, bitkisel düşünmeyi ve insanların diğer yaşam türleriyle ve hatta cansız maddeyle bile iç içe geçmişliğini konu edinmektedir. Sonuç olarak, posthümanizm, insanı doğadan ve teknolojiden ayrı bir varlık olarak görmek yerine, insanın bu unsurlar ile iç içe geçmiş bir varlık olduğunu kabul eden bir düşünce biçimidir (Wolfe, 2010: xi; Nayar, 2018: 49; Keeling ve Lehman, 2018).

1.3.Hümanizmin Vücut Bulduğu Alanlar

Hümanizm, sadece felsefi, düşünsel bir süreç değildir. Düşünürlerin, sanatçıların, bilim insanlarının, siyasetçilerin ve hatta toplumların sosyal ve siyasal yaşam alanlarına etkide bulunmuştur. Kendini sanat, edebiyat, siyaset, bilim ve eğitim başta olmak üzere birçok alanda göstermiştir. Hümanizmin, insan yaşamına nasıl dokunduğunu görmek için bu bölümde, hümanizmin vücut bulduğu alanlar incelenecektir.

1.3.1.Sanat ve Edebiyat

Hümanizmi, insanla ilgili sorunlara öncelik veren ve insanı asıl değer olarak kabul eden bir sanat ve edebiyat görüşü olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım, 1979: 263). Bir sanat terimi olarak hümanizm Ortaçağın karanlık düşünce yapısına karşı Antik Yunan kültürüne odaklanır ve insanın kendi özüne dönmesini, kendini yeniden keşfetmesini temsil eder (Elbir ve Karakaş, 2007: 381). Edebiyat tarihinde ise, insanın yeni bir hayat ve dünya algısına kavuşmasıyla birlikte antik edebiyatın derinden anlaşılması üzerine filizlenen bir edebiyat gelişmesidir (Akkaya, 1947: 203). Hümanizm, insanların beklentilerini ve günlük hayatlarını edebiyat aracılığı ile kuşatırken, hem toplumsal hem de bireysel düzeyde onu anlamlandırma açısından önemli bir katkı sağlar (Kayıntı, 2019: 512).

Genel olarak hümanizm, sanatın toplumsal kökenine ve işlevine inanır. “Sanat için sanat” anlayışını reddeder ve sanatın insanlık için olduğu ilkesini savunur. Hümanizm sanatın yalnızca estetik bir amaç taşımasını kabul etmez ve sanatı insan emeğinin ve günlük yaşamının doğal bir tamamlayıcısı olarak görür. Eğer, insan emeğinin ürünü olan nesneler, fayda ve estetik sürekli bir arada bulunursa, güzelliğin değeri günlük kullanım nesnelerine bile evrensel olarak nüfuz edebilir (Lamont, 1997: 303).

Edebiyat ve sanat, hümanizmin kendisini ilk defa gösterdiği alanlardır. Heykel, resim, edebiyat ve felsefi metinlerde egemen unsur olarak insan vurgusu öne çıkarılmış, eserlerdeki çıplak insan betimlemeleri ile bu gerçeklik aktarılmaya çalışılmıştır. İnsanın kendi haklarına sahip çıkması, kendi kanunlarını koyması ve kendi kişiliğini tanıması hedeflenmiştir. Erasmus’un felsefesi, Leonardo Da Vinci’nin resimleri ve Montegne’nin denemeleri öne çıkan örnekler arasındadır (Öğüt Marangoz ve Uluç, 2022: 471; Yıldırım, 2007: 116).

Eğitimin önemine inanan hümanistler, insan zekasının evrenin mantıksal yapısını kavrayabileceğine emindiler. Bu çıkarımdan hareketle eğitim amacıyla sanatın da kurallara bağlanabileceğine inandılar. Bu kuralların da doğru bir şekilde uygulanabilmesi için sanat okulları kurdular (Little, 2013: 26). İtalya’da başlayan bu gelişmeler, matbaanın icadı ile Avrupa Kıtası’na yayılmıştır. Etkisi ve biçimi çeşitli şekillerde olsa da tüm sanatçılar bu hareketten etkilenmiş, yeni sanat anlayışları ve

sanatsal teknikler geliştirmiştir (Akkaya, 1947: 203; Ögüt Marangoz ve Uluç, 2022: 471).

Sanatçılar eserlerini meydana getirirken doğayı taklit etmeye başlamış ve dünyayı daha dikkatli bir şekilde gözlemlemeye özen göstermişlerdir. Eserlerde insan, doğa ve din dışı konular görölürken; zengin ışık ve renk ilişkisi gibi ışık oyunları ile çizgi perspektifi gibi tekniklerin kullanımı sayesinde ortaya daha gerçekçi resimler çıkmıştır (Ögüt Marangoz ve Uluç, 2022: 471). İtalyan ressamı Raphael, Leonardo da Vinci ve Michelangelo, Hristiyan mitolojisinden geniş ölçüde yararlanmış olsalar da, aynı zamanda kullandıkları renk ve şekillerle insan varoluşunun ihtişamını yüce bir şekilde betimlemişlerdir. Daha kuzeyde Rembrant, dengeli ışık ve gölge oyunları ile insan kişiliğinin sonsuz gücünü ve potansiyelini eserlerine yansıtmıştır. Montaigne, edebi tür olan denemeye, felsefi bir içerik kazandırmıştır. İngiltere’de ise William Shakespeare, dramatik dehasının sınırsız üretkenliği ile, hümanist bakış açısını en güçlü ve eksiksiz şekilde ifade eden şair olmuştur (Lamont, 1997: 70; Özden ve Elmalı, 2012: 33).

1.3.2.Siyaset

İnsanı merkeze alan bir dünya görüşü olarak Hümanizm, özellikle Rönesans dönemi ile birlikte siyaset alanında da önemli etkiler yaratmıştır. Özgürlük, yurttaşlık, insan hakları, demokrasi, laiklik vb. modern siyasal değerlerin gelişiminde hümanizmin belirleyici bir rolü bulunmaktadır. Modern siyasal düşüncenin doğuşu genelde Rönesans’ın ilk yıllarında İtalya’nın kültürel ve siyasal ortamına ve özellikle Machiavelli’nin eserine dayandırılır (Simoncini, 2017: 362).

Machiavelli Prens kitabında Rönesans hümanizminin insan merkezli ve rasyonel düşünceye dayalı bakış açısını siyaset alanına taşı mıştır. Skolastik düşünce yerine tarihsel gerçeklere ve deneyime dayanan bir siyaset anlayışını vurgulamıştır. Siyasi yönetimde dini otoritelerin belirleyici bir rolünün olmaması gerektiğini savunmuş ve bu yönü ile laik devlet anlayışının gelişimine katkı sağlamıştır. Korkunun sevgiden daha iyi bir yönetim stratejisi olduğuna inanırken, bir yöneticinin esas görevinin kendi iktidarını korumak ve devletin istikrarını sağlamak olduğunu belirtmiştir. Amaca giden her yolun mubah olduğu gibi görüşleri, reel politik anlayışının öncüsü olarak görölmesine neden olmuştur (Machiavelli, 2018). İdeal yöneticinin ahlaki temeline ve etik profiline

odaklanan Machiavelli, iktidarı düzenleyen kanunları temel alan yeni bir yönetim sanatı geliştirerek köklü değişimlerin gerçekleştirilebileceğine inanmıştır (Simoncini, 2017: 361).

Machiavelli'nin görüşlerine zemin hazırlayan hümanistlerden de bahsetmekte fayda vardır. Özgürlüğün filozofu olarak da tanınan Floransalı siyasetçi ve aydın Coluccio Salutati, her türlü determinizm çeşidi karşısında insanoğlunun özgürlüğünü destekler. İnsan eliyle yaşam bulan eserleri yüceltirken, diktatörlüğe karşı siyasal özgürlüğün değerini savunur. Tefekkürlü yaşama karşılık aktif bir yaşamı yüceltir. Eski Roma örneği üzerinden özgürlüğü insan olmanın özelliği ve siyasetin şartı olarak gösterir (Fiocchi, 2017: 324). Siyasal konularda yazdığı söylevlerle ünlü olan Brunı, derin bir bilgi birikimine sahip hümanisttir. Edebiyatın yurttaşlık penceresinden önemini kavramış ve eserlerinde eski Yunan şehir devleti modellerinden ilham alarak, tiranlığa karşı bir kale haline gelen ve ideal cumhuriyetin simgesi olarak gördüğü Floransa'nın erdemlerini, askeri ve siyasi başarılarını ele almıştır. Değer ile eşitlik ilkelerini temel alan ve kanunlarla yönetilen Floransa, onun gözünde Atina gibidir. Ona göre bir arada yaşamının misyonu, siyasal alanda İtalya'nın tamamında barış ve özgürlüğü savunmaktır (Bianchi, 2017b: 345).

Adil bir toplum düzeni üzerinden hümanist bir bakış açısı sunan Thomas More'un Ütopya'sı da, Rönesans hümanizminin siyaset felsefesiyle nasıl birleştiğini gösteren önemli metinlerden birisidir. Bu hayali adada özel mülkiyet kavramı yoktur, esas olan ortak üretim ve paylaşımdır. Eşitlikçi, adil ve refah içinde bir toplum modeli bulunmaktadır. Toplumda bireysel çıkarlardan çok, çoğunluğun iyiliğinin öne çıkarıldığı bir yönetim anlayışı hakimdir. Eğitim, ahlak ve akılcı yönetim toplumu şekillendiren en önemli unsurlardır. Dini inançlar bir arada barış içindedir. Dini özgürlük vardır ancak dogmatizm ve fanatizm kesinlikle reddedilir. Yöneticiler erdemli ve bilgili olmalı, halkın refahını sağlamak için uğraşmalı, keyfi kararlar almak yerine toplumun ortak çıkarlarını dikkate alan yasalar yapmalıdır. Hukuk sistemi eşitlik ve adalet üzerine kurulmalı ve herkesin çıkarını koruyacak şekilde düzenlenmelidir. Ütopya, hümanist düşüncenin siyasal teoride nasıl kullanıldığını gösterirken, modern sosyalizm ve refah devleti anlayışının erken örneklerinden birisidir (More, 2013).

Soyut kurguların, teolojik dogmaların ve ahlaksal değerlerin yargılama alanının dışına çıkarılması gerektiğini savunan hümanistler, demokrasi, barış ve özgürlüğün ulaşılabilir amaçlar olduğuna inanarak kardeşlik ve toplumsal adalet davalarına gönül verirler (Honer vd., 2003: 287). Rönesans hümanizmi ile birlikte artık sadece insanlar değil, uluslar da kendi benliklerinin farkına varıp dillerini, sanatlarını, düşünce hayatlarını ve siyasi yapılarını kendilerine uygun şekilde geliştirmeye başlamıştır. Bu açıdan Rönesans, uluslaşmayı da öne çıkaran bir dönemdir. Bireyselleşme ve uluslaşma sürecinin hız kazandığı bir dönem olması ile de kapitalizmin doğuşuna zemin hazırlamıştır (İmamoğlu, 2013: 14).

Hümanizm, kendini siyasal ideolojilerin yorumlanmasında da göstermiştir. Hümanist bir Marx yorumcusu olan Erich Fromm, sosyal sorunların herhangi bir sınıfa dayanmayan hümanist sosyalizm anlayışı ile çözülebileceğine inanır. Marx'ın daha çok hümanist boyutuyla ilgilenir ve yabancılaşma, bilinç, insanın doğası ve özgürlüğü ilgisini çeken en önemli konular arasındadır (Özyurt, 2016: 59). Fromm, ne kapitalizmin ne de uygulanmakta olan sosyalizm anlayışının insanların ihtiyaç ve özlemlerine, içinde bulundukları buhranlara cevap veremediğinin farkındadır ve hümanist sosyalizmi bir çıkış yolu olarak görür. Özünde kardeşçe ve onurlu bir yaşam tarzı barındıran hümanist sosyalizm, insanın özgürlüğüne önem verir, insanlara bir şey yapma ve yapmama özgürlüğünü tanır ve onlara kendi yeteneklerini geliştirip, gerçeği dönüştürmelerine imkan sağlayan bir ortam sunar (Özyurt, 2016: 283).

Günümüz toplumlarının, sosyal hukuk düzeninin ve sosyal devletin en temel ve ahlaki ögesini oluşturan sosyal adalet kavramı, insanın, özellikle de emeğin değerini yücelten bir hümanizmin ürünüdür (Tunç, 2019: 36). Hümanizmin siyaset üzerindeki etkilerini ele alan Said (2005), demokratik eleştiri ve entelektüel sorumluluk kavramlarına vurgu yapar. Hümanizm, eleştirel düşünceyi teşvik eder ve insanların içinde bulundukları siyasal yapıları ve politikaları sorgulamalarını, eleştirel bir perspektifle değerlendirmelerini destekler. Farklı düşünce ve kültürlerle, bütün sosyal sınıflara ve etnik kökenlere açık bir hümanist yaklaşım sayesinde siyasal sistemlerde daha kapsayıcı ve çoğulcu politikaların benimsenmesi kolaylaşır. Entelektüellerin kamusal alanda daha aktif bir şekilde rol alması siyasal karar alma mekanizma ve süreçlerini daha bilinçli hale getirirken, etik yaklaşımların da benimsenmesine katkı sağlar (Said, 2005).

Lamont (1997: 14)'a göre hümanizmin amacı, ulus, ırk veya din gözetmeksizin tüm insanlığın bu dünyadaki mutluluğunu, özgürlüğünü ve ekonomik, kültürel ve etik ilerlemesini sağlamaktır. O, hümanizmin bireyin iyi bir yaşam sürmesini, kişisel tatminlerini ve sürekli kendini geliştirmeyi, topluluğun refahına katkı sağlayan önemli işler ve diğer faaliyetlerle uyumlu bir şekilde birleştirerek elde ettiğine inanmaktadır. Ayrıca hümanizmin, tüm dünyada demokrasi, barış ve yüksek yaşam standartlarının gelişen bir ekonomik düzen üzerine inşa edilmesini savunan geniş kapsamlı bir sosyal programı desteklediğini belirtmektedir.

1.3.3.Bilim

Modern bilimin doğuşunu hazırlayan şartlardan birinin Rönesans hümanizmi olduğu rahatlıkla kabul edilebilir (Kale, 1997: 164). 1900'lerin başlarında birçok bilim tarihçisi hümanizmin sadece edebiyat, güzel sanatlar ve felsefe alanlarında sınırlı kaldığını düşünseler de, günümüzde hümanist hareketin coğrafya, astronomi, matematik, botanik ve tıp gibi bilim alanlarını kapsadığı bilinen bir gerçektir (Bianchi, 2017a: 279).

Modern bilimin doğuşu, doğadaki kutsallık fikrini yok etmesiyle başlar. Bilginin ilgi odağı Tanrı'dan doğaya doğru yer değiştirir. Daha önceleri kutsal olduğuna inanılan ve Tanrı'ya dayandırılan doğa olayları fiziksel ve maddesel sebepler aracılığıyla açıklanır. Akılcı düşünme yeniden özerkliğe kavuşurken, her şeyin keşfedilmeyi beklediği duygusu uyanır. Ayrıca teori oluşturma, deney ve gözlemlenmede teknik ve zihinsel araçlar kullanılmaya başlanır (Adıbelli, 2011: 303; İmamoğlu, 2013: 18).

Hümanistler dünyayı iyileştirmek ve değiştirmek için en etkili yöntemin bilim olduğuna inanırken, gerek teknik gerekse insani sorunları yanıtlamak ve çözmek için insan aklına ve zekaya güven duyarlar (Honer vd., 2003: 287). Ömrünün 27 yılını bilimsel gerçeklerin kutsal kitaplarda olmadığını söylediği için hapiste geçiren Campanella, akıl ve zekanın skolastik baskı ve dinin boyunduruğundan arındırılarak insanlığın kötülüklerden ve sefaletten kurtulabileceğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Spinoza da, ahlaki ve bilimsel gerçeklerin kutsal metinlerde değil yalnızca aklın ışığında aranması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca ahlaken ve fikren gelişmenin mümkün olabilmesi için insan zekasının din adamlarının ve kutsal metinlerin tutsaklığından kurtarılması gerektiğini vurgulamıştır (Kaya, 2009: 266). Pacioli'nin cebir alanındaki

eseri, kilisenin varlığına rağmen, Müslüman bilim adamlarından öğrenilen bilgilerden vazgeçmenin imkansız olduğunu gösterir (Satrano, 2017: 381).

Bilimin skolastik düşünceden bağımsızlaşmasıyla birlikte, hümanistler bilimsel bilginin kökenine yöneldiler. Antik Yunan dönemindeki en önemli bilimsel metinleri yeniden keşfetmeye, incelemeye, kendi dillerine çevirmeye ve bunları yaymaya başladılar. Bu bilimsel mirası geri kazanma çabası bütün disiplinlerde büyük öneme sahiptir. Astronomi açısından Galileo ve Kopernik'in fikirlerinde Sisamlı Aristarkus'un yeniden keşfedilmesinin büyük bir etkisi bulunmaktadır. Matematik alanında Heron, Arşimet ve Öklid'in eserleri önemli gelişmelere zemin hazırlar. Coğrafi haritalarda meridyen ve paralel çizgilerinin kullanılmasının yaygınlaşmasında Ptolemy'nin eseri büyük bir rol oynar. Celsus'un yeniden keşfi, Galenus ve Hipokrat'ın eksiksiz ve güvenilir tercümeleri, Dioscorides ve Theophrastus'a yeniden ilgi duyulması yoluyla botanik, farmakoloji ve tıp alanlarında da benzer süreçler gerçekleşmiştir (Bianchi, 2017a: 284-286).

Yunan diline ilgi duyanların sayısı artmaya devam ederken, matbaa Avrupa genelinde bilimsel bilginin temel iletişim aracı haline gelmiş ve bilginin yayılmasına ve ulaşılabilir olmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Hümanistler ile sanatçı-mühendisler veya zanaatkarlar arasındaki işbirliğinin sonucunda Antik Yunan Dönemi'ndeki teknik kültür, tıbbi ve bilim alanındaki eserler ele alınmış; teknoloji ve tıp alanındaki eserler yayımlanmıştır (Corsi, 2017: 371). Teknik bilgiye kültürel, iktisadi ve askeri açıdan daha fazla değer verilmeye başlanması ile birlikte, bütün bu ihtiyaçları karşılayabilen sanatçı-mühendisler dönemin toplumundaki başlıca referans figürlerinden biri haline geldiler. Daha önceleri edebi yönleri kötü, basit birer usta olan sanatçı-mühendisler, birkaç on yıl içinde hümanistlerin katkısıyla birlikte Antik Çağ eserlerini inceleyen iddialı teknik metin yazarları oldular. Tüm bu uğraşlar sonucunda da teknik alanlardaki literatür kısa bir süre içinde bireye özgü ve karmaşık atölye rehberi, tarif kitabı olmaktan kurtulmuş, makinelerin ve teknik çözümlerin titiz çizimler yoluyla sunulduğu ve tipolojilerine göre sınıflandığı resimli inceleme yazısına dönüşmüştür (Bernardoni, 2017: 414).

Yüzyıllar boyunca hayatın anlamı ve evrenin doğasını araştıran insanın, düşüncede büyük bir paradigma değişimi yaşadığı ortadadır. Galileo'nun öncülüğünde

gerçekleşen bu değişim, mekanik dünya görüşüne sahip Newton'un metafiziğe dayalı tüm düşünceleri geçersiz kıldığı bir sürece yol açmıştır. Bu süreçte bilimde gerçeğe ulaşmak için gözleme ve deneye dayanan bir anlayış benimsenmiştir. İnsanın evrendeki var oluşunu anlayabilmek için kullanılabilecek tek araç bilim olmuştur (Durmaz, 2018: 5).

20. Yüzyıl ile birlikte, özellikle dünya savaşlarının etkisiyle bilimde yaşanan ilerlemeler insan hayatını ve toplumları radikal bir şekilde etkilemiştir. Bu da hümanist düşünürlerin bilimi etik olarak sorgulamalarıyla sonuçlanmıştır. Schrödinger bilimin yalnızca teknik ilerleme aracı olmadığını, insanın evreni anlama çabasının bir parçası olduğunu ve etik kaygılardan kopuk olmaması gerektiğini savunur. Ona göre bilim, insanın onuru, yaratıcılığı ve ahlaki sorumluluğunu değerli gören hümanist bir bakış açısıyla yönlendirilmelidir. Schrödinger'in bilim felsefesinde, bilimin insana yabancılaşmaması gerektiği fikri öne çıkar. Bilimsel bilginin peşinde koşmak, nihayetinde insan yaşamını zenginleştirmeli, tüm varlıkların birbirlerine olan bağlılığını ve bilimsel keşiflerin etik sonuçlarını daha derinden takdir etmeyi teşvik etmelidir. İnsanlığın etik değerleriyle uyum içinde ilerleyen bilimsel gelişmelerin sadece teknik değil, aynı zamanda ahlaki ve felsefi sorumlulukları da beraberinde getirdiğini belirtir. Bu noktada, hümanizmin bilimsel bilgiye yönelik eleştirel ve etik bir perspektif kazandırdığı söylenebilir (Schrödinger, 2020). Bilim adamı aşırı ve odaklı uzmanlaştığı zaman bir teknisyene döner ve belki de bu durum bilime tehlikeli bir nitelik kazandırabilir. Gerçekten de uygarlığın temel sorunları ve kendi araştırma konusu arasında bir ilişki kurmayan, insan yaşamı için yararlı olsa dahi keşiflerinin kültürel ve sosyal sonuçlarına kayıtsız kalan bir bilim adamına, hümanizm penceresinden yarı barbar gözüyle bakılabilir (Yıldırım, 1979: 170).

1.3.4.Eğitim

Kapsamlı bir genel eğitimi içeren studia humanitatis ile birlikte, modern hümanizmin ilk filizlenmesini eğitim alanında yaşadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Dil bilgisi, şiir, retorik, tarih ve ahlak felsefesi, hümanistlerin öğrenim programlarının kapsadığı konulardır (Nauert, 2011: 16). Eğitim alanında hümanizm, insanın değerini ve önemini merkeze alan bir eğitim anlayışına sahipken, hümanist eğitim ise bu anlayışın eğitim felsefesine uygulanmasını ifade eder. Hümanizmin eğitim alanına olan etkileri,

Rönesans dönemi ve 20. Yüzyıl sonrası olmak üzere iki ayrı dönemde incelemek gerekir. Tarihsel olarak Ortaçağ sonrası dönemi kapsayan ve Rönesans döneminde uygulanan eğitim anlayışı hümanist bir eğitim olarak nitelendirilebilir. Her ne kadar “hümanist eğitim” terimi Rönesans dönemiyle yakından ilişkili olsa da, 20. Yüzyıldan itibaren ortaya çıkan modern anlamdaki “hümanist eğitim” kavramı ile birebir örtüşmemektedir.

15. yüzyılın ortalarından itibaren, hümanizmin etkisiyle eğitim ve öğretim alanında köklü değişimler yaşanmıştır. Hümanistler, dar görüşlü skolastik eğitim ve öğretim anlayışı ve meslek okulu yaklaşımına karşı çıkmıştır. Hristiyan eğitim sisteminde kaldıkça, insanın kendine yabancı kalacağına inanmışlardır. Eğitim tarihinde bir geçiş dönemi olarak görülen bu dönemde, düşünce, bilgi, eğitim ve öğretim yöntemleri, zorunlu eğitim gibi kavramlara değinen Erasmus, Rabelais, Montaigne ve Luther gibi düşünürler yetişmiş; özgür bir düşünce ortamı belirmeye başlamış, çağdaş eğitimin temelleri atılmış ve üniversite sayısı artmaya başlamıştır. Meslek eğitiminin değerinin ve öneminin farkına varılmıştır. Kilise okullarının dışında şehirlere özgü kamu okulları ortaya çıkmış ve sayıları hızla çoğalmıştır. Ayrıca buralarda laik eğitim ve öğretim verilmeye başlanmıştır. Eğitimde, öğrencilerin bireysel yetkinliklerinin gelişmesini sağlayacak öğretim yöntemleri önem kazanmıştır. Katı disiplin yerine daha hoşgörülü yöntemler tercih edilirken, öğrenciler doğanın içinde, açık havalarda bile ders görmeye başlamıştır (Binbaşıoğlu, 1982: s. 66-74; Nauert, 2011: 13; Günay, 2010: 330).

Günümüzde hümanist eğitim denildiğinde Carl Rogers ve Abraham Maslow’un felsefi temellerini attığı bir eğitim anlayışı akla gelir. İngiltere’de hümanistik ilkelerle çalışan Summerhill okulunun kurucusu A. S. Neill’in ise modern dönemin ilk hümanist eğitimcisi olduğu kabul edilir. Hümanist eğitim anlayışının amacı, bireyin sürekli öğrenme ve değişime açık olmasını sağlamak, kişisel gelişim sürecini desteklemek ve öz farkındalığını güçlendirerek toplumun ilerlemesine katkıda bulunmasını sağlamaktır. Bu öğrenme ve gelişim sürecinde sorumluluk sahibi olan öğrencinin kendisidir ve ondan kendi yolunu çizmesi ve yüksek derecede istekli olması beklenir. Öğretmen ise yalnızca bu uygun öğrenme ortamını oluşturan bir yardımcı konumundadır. Otoritenin kaynağı öğretmen değil öğrencinin kendisidir. Hümanist eğitim anlayışında kişisel değerler, duygular, iletişim ve öz benlik kavramlarına vurgu yapılırken, sınıf ortamındaki düşünsel ve sosyal beceriler, ders müfredat ve etkinlikleri öğrenci

merkezlidir. Öğrenciler aralarında yarışa tabi tutulmaz, bunun yerine birbirleriyle işbirliği içinde olmaları teşvik edilir. ders müfredatları sınırlanmaz, amaçlar öğrenciden öğrenciye değişebilir ve alternatif değerlendirme yöntemleri kullanılır. Öğrenci merkezli eğitim, kişiliğin sosyal boyutunun gelişimi, sınav ve test yerine performans temelli eğitim anlayışı, keşif yoluyla öğrenme ile öğrencinin bireysel tercih ve duygularına saygı duyulması hümanist eğitim teorisinin öne çıkan öğretim ilkeleri arasındadır (Şahin, 2005: 51-53).

Hümanizmin kendini gösterdiği alanlar sadece burada bahsedilenlerle sınırlı değildir. Özellikle 2000’li yıllardan sonra işletme biliminde ve yönetim alanında ***hümanist yönetim (humanistic management)*** adıyla çalışmalar yapılmaya başlandığı görülmektedir. Hümanist yönetim konusu, kavramsal ve kuramsal olarak çalışmanın ikinci bölümünde detaylı bir şekilde incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

HÜMANİST YÖNETİM

Hümanist¹ yönetim kavramı, yönetim ve organizasyon alanında bir paradigma olarak belirmeden önce de alanyazında karşılaşılan bir kavramdır. Ancak, kavramın kullanımı net ve ortak bir anlam ifade etmekten ziyade, araştırmacıların kendi düşünce yapıları etrafında şekillenmiştir. Örneğin, hümanist ve yönetim kavramlarını ilk defa bir arada kullanan David E. Lilienthal (1967), yönetimi bir bilim değil de sanat olarak tanımlamak için kullanmıştır. Baldwin ve Migneault (1996: 15) ise, akademik kütüphanelerde örgütlenme ve yönetim süreçlerinde insancıl olma penceresinden bir alternatif sunarken, hümanist yönetim ve hümanist yönlendirme kavramlarını kullanmışlardır.

Bu çalışmada hümanist yönetim kavramı kuramsal bir pencereden, 2000’li yılların başlarında belirmeye ve özellikle 2010’lu yıllarda, Hümanist Yönetim Ağı (Humanistic Management Network [HMN]) ve Humanistic Management Journal (HMJ) etkisinde gelişmeye başlayan bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınmıştır. Bu yeni yaklaşıma göre hümanist yönetim, temel olarak, sürdürülebilir insan refahının yaratılmasını amaçlayan strateji ve uygulamaların peşinde koşmak şeklinde tanımlanmaktadır (HMN: 2025; HMJ: 2025). Bu bölümde hümanist yönetimin kuramsal ve kavramsal çerçevesi incelenecektir.

2.1.Hümanist Yönetim Kavramı

HMN (2025), hümanist yönetimi, “sürdürülebilir insan refahının yaratılmasını amaçlayan stratejilerin peşinde olmak” şeklinde tanımlarken; Pirson (2016: 3), yaklaşımın kuramsal temelini onur (dignity), iyi oluş (well-being) ve insani gelişim (human flourishing) değerleri üzerine kurulu olduğunu belirtmektedir. Hümanist yönetimin, örgütlerde kararlar ve karar alma süreçleri hakkında rehberlik edebilmesi ve bir düşünce dayanağı sunabilmesi için, birbiriyle ilişkili üç aşamalı bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu boyutlar yaşam onurunun koşulsuz saygıyı hak ettiği, etik değer

¹ Türkçedeki karşılığı “insancıl” terimi olmakla birlikte, **hümanist** kavramı hem günlük kullanıma yerleşmiş haldedir, hem de akademik camia tarafından alanyazında kullanımı yaygın bir şekilde tercih edilmektedir. Bununla birlikte, başta beşeri ilişkiler olmak üzere insana odaklanan diğer kuramlarla karışmaması, kullanıldığı zaman diğer kuramlardan ayrışması ve son olarak yabancı alanyazın ile de tutarlı olması amacıyla kullanım olarak “insancıl yönetim” yerine **hümanist yönetim** kavramı tercih edilmiştir.

değerlemelerin iş kararlarının entegre bir parçası olması gerektiği ve kurumsal sorumlulukları aktif olarak benimsemenin paydaşlarla devam eden bir diyalogu başlatmaya ve sürdürmeye bağlı olmasıdır (Kimakowitz, 2018). Söylemden eyleme geçebilmek için belirlenen bu üç boyut bir araya geldiğinde, hayatı kolaylaştıran ve topluma genel olarak değer katan sürdürülebilir ekonomik faaliyetleri teşvik edebilecektir. Bu bakış açısıyla hümanist yönetim, örgütlerdeki iş kararlarını bu üç rehber ilkeye tabi tutmaktır (HMN, 2025).

Melé (2016: 39-52), klasik yaklaşımlardan esinlenerek hümanist yönetimi “insan durumunu vurgulayan ve insan erdemlerinin tüm biçimlerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir yönetim” şeklinde tanımlarken; aynı zamanda yaklaşımın kesin olarak kabul edilmiş bir tanımının olmadığını belirtmektedir. Ona göre bu farklı yorumlamalar birbiriyle çelişmemekte, hatta birbirlerini tamamlar niteliktedir. Ayrıca bu bakış açılarının gerçek anlamda hümanist yönetimin nasıl anlaşılması gerektiğine dair iç görüler sunduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşımların ortak noktası, kar elde etmeyi daha yüksek insani amaçlara hizmet edecek şekilde insan odaklı bir yönetim anlayışıyla birleştirmeleridir. Bu durum, insanları yalnızca kar elde etmek için birer kaynak olarak gören, esasen kar odaklı diğer yönetim türleriyle keskin bir zıtlık içindedir.

Hümanist yönetim, günümüz iş dünyasında, örgütlerde, işletme okullarında ve toplumda yaygın olan, kar maksimizasyonu odaklı ekonomist paradigmaya bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır (Laszlo, 2019: 85). İktisat vb. disiplinler gibi evrensel iddialar taşıyan bu yaklaşım, ortak bir insan doğasına ve evrensel bir etosa dayanmaktadır (Pirson ve Keir, 2018: 141). Hümanist yönetim yaklaşımı, iş dünyası ve ticaretin insan onurunu koruması ve toplumsal iyilik halini teşvik etmesi gerektiğini savunmaktadır (Harvard University, 2015b). İnsanları sadece para ve güç peşinde koşan varlıklar olarak görmeyen bu yaklaşım, aksine güvenlik, aidiyet ve anlam arayışı içindedir. Hümanist yöneticiler insanın tüm temel güdülerini dengelemeye çalışmakta, insan onurunu gözetken ve bütün paydaşların refahını önceleyen bir iyi oluş ortamı yaratmak için çabalamaktadır (IHMA, 2020). En geniş anlamıyla hümanist yönetim, örgüt yönetiminde insanlara ve insani yönlelere duyulan ilgiyi ifade etmektedir. İnsanları yalnızca birer kaynak olarak gören ve esasen karlılığa odaklanan diğer yönetim türlerinin aksine, hümanist yönetim doğrudan insanlara yönelerek, onların gelişimine ve iyi oluşuna özen göstermektedir (Melé, 2016: 33).

Uluslararası Hümanist Yönetim Derneği (International Humanistic Management Association [IHMA]), aşırı boyutlara ulaşan servet eşitsizliği, ideoloji temelli şiddet ve terör eylemleri, iklim krizi, yaygın ve geri dönülmez çevresel tahribat gibi durumların bütün insanlığı bir felaketin eşiğine getirdiğini ve bu nedenle tüm düzeylerde örgütlenme biçimlerinin yeniden düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. Günümüzde çoğu büyük işletme insanı yalnızca kar odaklı gören ekonomist paradigma ile hareket etmektedir ve bu yaklaşımları insan onurunu ve iyi oluşunu ikinci plana itmektedir. (IHMA, 2020). Aynı zamanda, piyasa ekonomilerinin başarı öyküsü, artıların eksilerden daha ağır bastığını iddia ederek görmezden gelinemeyecek kadar ciddi hale gelen olumsuz yan etkiler üretmiştir (HMN, 2025). Bütün bu sosyal, ahlaki ve çevresel sorunlara parça parça düzeltmeler yapmak yerine, baskın olan ekonomik teori ve uygulamalardan, gerçekten hümanist bir yönetim anlayışıyla, köklü bir paradigma değişimine gidilmesi gerekmektedir (Dierksmeier, 2016a: 9).

Yönetim kavramı insanlarla ilgilidir ve görevi, insanları ortak performans gösterebilecek hale getirmek, güçlü yanlarını etkili ve zayıf yanlarını önemsiz kılmaktır. Örgüt bununla ilgilidir ve örgütlerde yönetimin kritik ve belirleyici faktör olmasının nedeni budur. Ancak, saygın istisnalar dışında birçok işletme okulunda, analitik araçlar halen merkezi konumdadır. İnsanın dikkate alınmasında belirli bir indirgemecilik halen baskındır. Bu tür araçların temelinde *Vekalet Teorisi* ve *İşlem Maliyeti Ekonomisi* gibi iktisada güçlü bir şekilde bağlı olan teoriler vardır (Melê, 2009: 413). Davranışsal iktisat, ampirik oyun teorisi ve nöro-iktisat alanlarında kaydedilen son ilerlemeler, iktisada daha bütüncül bir yaklaşımın, yalnızca daha az değil, daha fazla bilimsel hassasiyetle, konusunun incelenmesine olanak sağlayacağı yönünde umut vermektedir. Ancak aynı zamanda, insanların ahlaki bağlılıklarını, hem finansal hem de toplumsal değer üreten işletmeler kurmak adına nasıl harekete geçireceğini yöneticilere öğreten yeni bir yönetim felsefesine de ihtiyaç duyulmaktadır. İktisat, varsayımsal bir homo economicus hakkında karşıt olgulara dayanan gerçek dışı teoriler türetmek yerine, gerçek, toplumsal olarak köklenmiş ve ahlaki yönelimli insan durumunu gözlemlemelidir (Dierksmeier, 2016b: 29).

İnsanın kim olduğuna dair anlayış, bireysel düzeyde, gruplarda, örgütlerde ve toplumda nasıl örgütlenildiğini temelden etkilemektedir. İş dünyasında genel olarak iki anlatı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, homo economicus (ekonomik insan) tarafından

temsil edilen ve nüfusun yalnızca yaklaşık %1'ini doğru şekilde yansıtan, baskın ekonomi merkezli paradigmadır. Bu paradigmda insan, homo economicus modelinin dar bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu model, bireye kendisini rasyonel bir varlık olarak tanımlayan, kendi faydalarını maksimize etme konusunda kişisel çıkarı olan, genellikle zenginlik, kişisel tatmin ve gereksiz emekten kaçınma arzuları tarafından yönlendirilen kurgusal bir karakter vermektedir. İkinci anlatı ise, geri kalan nüfusu, yani %99'u temsil eden alternatif hümanist paradigmadır. İnsan doğasına ilişkin bilimsel veriler büyük ölçüde hümanist paradigmayı desteklese de, ekonomi ve yönetim alanları genellikle birinci paradigmaya dayalı varsayımları kalıtsal bir şekilde benimsemiştir (Pirson, 2014; Melê, 2009: 413).

2000'lerin başında sunulan yeni bir yönetim manifestosunda, yöneticilerin büyük oranda benimsedikleri ve odaklandıkları konuların verimlilik ve insan doğasının manipüle edilmesi olduğu ve bunun da baskın bir doktrin haline geldiği belirtilmektedir. Böyle bir ortamda da işletmeler ve bireyler için piyasaların yönettiği ekonomik bir rol ortaya çıkmıştır. Ancak milenyum başlarında yaşanan krizler de göstermektedir ki, baskın ekonomist paradigmanın ve yönetimin rolünün yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir (Melê, 2009: 413).

Hümanist yönetim yaklaşımı, tek doğru perspektifin kendisi olduğu söyleminde değildir. Hümanist yönetim araştırmacılarının temel motivasyonu, farklı bir alternatifin daha olduğunu göstermektir. Böylece, nasıl daha iyi örgütlenilebileceği, nasıl daha fazla güven inşa edilebileceği, etik açıdan sağlıklı örgütlerin nasıl geliştirilebileceği sorularına yanıtlar aranmaktadır (Harvard University, 2015b). Böylelikle görülmektedir ki, hümanist paradigma dışardan bir dayatma değil, içerden büyüyen bir gelişmedir (Dierksmeier, 2016b: 112).

Hümanist yönetim, insan faaliyetlerine içsel değer anlayışını geri kazandırmada büyük bir ilerleme olarak değerlendirilmektedir. Temel ilkelerinin yönetim araştırmalarına, uygulamalara, öğretime ve politikalara uygulanması, ortak refah ve gelişme odaklı politikalara güçlü bir katkı sağlaması beklenmektedir. Bununla birlikte, yaklaşımın varmayı amaçladığı hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek, daha sınırlı biçimler ve dar yorumlar üzerinden ele alınan hümanist yönetim anlayışlarının potansiyel sakıncaları bulunmaktadır (Laszlo, 2019: 88). Laszlo, hümanist yönetimin

önündeki üç potansiyel sınırlılığı şu şekilde açıklamaktadır:

- İnsan merkezli bir modelin ilk potansiyel sınırlılığı, tür istisnacılığı (species exceptionalism) riskidir. Hümanizmin insanı diğer yaşam formlarından ayrı ve üstün olarak görme yönündeki geleneğini sürdürmesi, uygulayıcılar ve akademisyenlerin hümanist yönetimin amacını insan biçimciliğe (anthropomorphizing) indirgemesi riskini taşımaktadır (Laszlo, 2019: 88).
- Hümanist yönetimin ikinci potansiyel sınırlılığı, ekonomik performans ve etik davranış arasındaki ikili bakış açısı ile ilgilidir. Bu bakış açısına göre, serbest piyasa kapitalizminin esaslarını öğretmek, yalnızca işletme etiği dersleriyle tamamlanmalıdır. Bu, Bütüncül Kişi (Whole Person) yaklaşımına dayalı öğrenim ve uygulama yönünde önemli bir ilerleme olsa da doğrudan-sezgisel öğrenmenin (presencing) rolünü tam anlamıyla kabul etmemektedir. (Laszlo, 2019: 88).
- Üçüncü potansiyel sınırlılık, büyük ölçüde halen indirgemeci (reductionist) bir bilim anlayışına, özellikle empatik davranışların nörobilimi perspektifine dayalı görünmesidir. Örneğin, özgecilik ve bağ kurma güdüsü, beyin içine doğuştan "yerleştirilmiş" davranışlar olarak sunulmakta; bu da, söz konusu davranışlar sergilendiğinde çekirdek akumbens (nucleus accumbens) gibi çeşitli beyin bölgelerinin aktifleşmesiyle gösterilmektedir. Ancak, bu yaklaşımın dayandığı bilimsel paradigma, bütüncül değil; fizikselci (physicalist) ve indirgemeci bir anlayışa sahiptir (Laszlo, 2019: 88).

2.1.1.Hümanist Yönetimin “Hümanizm” Anlayışı

Hümanist Yönetim, hümanizmin temelleri üzerine inşa edilmiştir. Kelimenin de ima ettiği üzere hümanizm, her şeyden önce insanlıkla ilgilidir; insanı ve insan onurunu, bütün potansiyeliyle birlikte bütüncül bir bakış açısıyla ele alır. Bu potansiyeller; akıl yürütme yetisi, özgürlük, rasyonel öğrenme (mesleki ve ahlaki gelişim), diğer insanlarla ve doğayla dostane ilişkilere açıklık, ahlaki sezgi ve aşkınlık duygusunu içerir. Bu sebeple, insan varlığı yalnızca ekonomik amaçlara hizmet eden bir araç olarak değil, onurla donatılmış, insanlığında gelişmeye çağrılmış bir "mutlak değer" olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla hümanist yönetimde, insanı ekonomik faaliyetin kaynağı, merkezi ve amacı olarak görmek temel bir ilke kabul edilir (Laszlo, 2019: 88; Pirson, 2016: 2).

Ortak insan ihtiyaçlarını vurgulayan ve insani özelliklerle ilgilenen bir bakış açısı olarak hümanizm, Aristoteles'ten, insan doğasını ve insan ihtiyaçlarının karşılanmasını anlamaya çalışan yirminci yüzyılın İsviçreli etikisi Hans Küng'e kadar uzanan düşünürlerden beslenmektedir. İnsanın onurunun korunmasına ve iyi oluşunun teşvik edilmesine yaptığı vurgu ile hümanist yönetim dřnrlерinin benimsediği bu anlam, terimin antik çağdaki kökenine (humanitas) ve anlamına oldukça yakın olmakla birlikte belirli kavramsal zenginleştirmeler de içermektedir (Laszlo, 2019: 88; Mel, 2003: 78).

İnsan erdeminin tüm yönleriyle en st düzeye geliştirilmesi anlamına gelen humanitas, yalnızca modern insanlık kelimesiyle ilişkilendirilen anlayış, iyilikseverlik, merhamet ve şefkat gibi nitelikleri değil, aynı zamanda cesaret, muhakeme, ihtiyat, hitabet ve hatta onur sevgisi gibi daha atılgan özellikleri de içermektedir. Bu humanitas anlamını kabul edildiğinde, hümanist yönetim, insan durumuna vurgu yapan ve insan erdemlerini tüm biçimleriyle en st düzeyde geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışı olarak anlaşılmaktadır (Mel, 2003: 78).

Mel (2016: 41-45), hümanizmle ilgili yaklaşımların ortak noktaları her ne kadar insanı merkeze almak olsa da, birbirinden farklı ve çeşitli anlamları olmasının, hümanist yönetimi kesin bir şekilde tanımlamayı zorlaştırdığını belirtmektedir. Bu nedenle, hümanist yönetim alanyazınındaki ortak uzlaşılar, eski çalışmalar ve kişisel düşüncelerinden yola çıkarak, hümanist yönetime temel sağlaması amaçıyla hümanizme dair yedi öneri sunmuştur:

- Önerme 1. Hümanizm, insanı birkaç özelliğe indirgmeden, bütünsel bir varlık olarak kabul eder (bütünsellik).
- Önerme 2. Hümanizm, insanın kapsamlı bilgisini arar ve bu nedenle onu diğer canlılardan ayıran ruhsal unsuru -zihin veya ruh- ve her bireyin benzersizliğini kabul eder (kapsamlı bilgi).
- Önerme 3. Hümanizm, her insanın doğuştan gelen onurunu tanır, korur ve teşvik eder; bu onur ile bağlantılı doğuştan gelen hakları savunur (insan onuru).
- Önerme 4. Hümanizm, insanı sürekli gelişim halinde olan bir varlık olarak görür ve onun insan olarak gelişmesini teşvik eder. Bu, her bireyin sorumluluğundadır,

ancak maddi, sosyal ve kültürel çevre bunu destekleyebilir. Bu nedenle hümanizm, insanın gelişimini sağlayacak koşulları -uygun refah da dahil olmak üzere- teşvik etmeyi amaçlar (gelişim).

- Önerme 5. Hümanizm, bireysel özgürlüğü ve sosyalliği aynı anda vurgular ve bu doğrultuda özgür inisiyatif, diyaloga, katılıma, iş birliğine ve toplumsal hayatta birlikteliğe -çeşitliliğe saygı göstererek- değer verir. Hümanizm, uyum içinde bir arada yaşamayı ve herkesin iyiliğini gözetmeyi amaçlar.
- Önerme 6. Hümanizm, insanın üstünlüğünü vurgulamakla birlikte, tüm canlıların kimliğine, değerine ve birbirleriyle olan bağlantısına saygı gösterir; insanları çevreye karşı sorumlu bir tutum benimsemeye teşvik eder, insan ile doğa arasında uyumu destekler ve insanlığın sürdürülebilir gelişimini gözetir (sorumluluk-sürdürülebilirlik).
- Önerme 7. Hümanizm, insanın kendini aşan bir varlık olduğunu, hayatına anlam arayışında bulunduğunu kabul eder ve dinlere ve manevi yönelimlere saygılıdır (aşkınlık).

2.1.2.Hümanist Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Hümanizm kelimesinin kökenine ve bu kelimenin türediği humanitas kavramına göre, bir yönetim anlayışı, ortak insan ihtiyaçlarına vurgu yaptığı ve insan erdemlerinin tüm biçimleriyle en üst düzeyde gelişimine yönelik olduğu sürece hümanist olarak adlandırılabilir. Hümanist yönetime giden yolda tarihsel süreç üç dönemde ele alınmaktadır. 20. Yüzyılın ortalarında geliştirilen ilk yaklaşımlar genel olarak insan motivasyonuna odaklanırken; hümanist bir yaklaşım açısından eksiklikler içermektedir. Aslında, bu yaklaşımlar insanın bireysel ve sosyal bir varlık olarak ne olduğu sorusunu araştırmaktan çok, insan davranışının nasıl motive edilerek sonuçların iyileştirilebileceğine odaklanmışlardır. 1980'lerde ise örgüt kültürüne odaklanan ikinci bir hümanist yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, kültürün davranışlar ve karar alma süreçleri üzerindeki etkisini dikkate alarak insan durumuna daha geniş bir perspektiften bakmayı sağlamış olsa da, yine eksik kalmıştır. Her ne kadar örgüt kültürünün inşasına odaklanan bu yaklaşım, ilkinde kıyasla daha zengin bir bakış açısı sunmakta olsa bile, aslında yaklaşımla gerçekte amaçlanan bir grubun istikrarı ve performans üzerindeki etkileri daha iyi açıklamaktır (Melé, 2003: 77-82).

Günümüzde halen gelişmekte olan Hümanist yönetime yönelik üçüncü bir yaklaşım ise insana, insani yönlelere odaklanırken, bireylerin gelişimini destekleyecek bir örgüt kültürü inşası hedeflemektedir. Örgütleri gerçek bir insan topluluğu olarak gören bu yaklaşım, yönetimde daha yüksek bir ahlaki kaliteye ulaşmak, bireyler arasında insan erdemlerini geliştirmek ve daha verimli örgütler oluşturmak için gerçek bir meydan okuma niteliği taşımaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılardan bazıları hümanist yönetimi başarılı bir insan merkezli yönetim için temel unsur olarak görürken; bazıları ise değişmesi gerektiğini düşündükleri baskın ekonomist paradigmaya bir alternatif olarak görmekte ve insanın ve onun gelişimi ile refahının yönetimin temel odak noktası olması gerektiğini savunmaktadır. Bu son görüş, 21. yüzyılın ilk on yılında ortaya çıkan ve kökleri 20. yüzyılın son çeyreğine dayanan Hümanist Yönetim Hareketi'nin temelini oluşturmaktadır. Bu hareket, 2010 yılından itibaren ivme kazanmış ve giderek artan sayıda akademisyen ile iş dünyası yöneticisinin ilgisini çekmiştir (Melé, 2016: 33; Melé, 2003: 77-82).

Hümanist Yönetim Hareketi, 1986 yılında, İspanya'nın Navarra Üniversitesi'nde hümanizmi işletmelere entegre etmeyi amaçlayan kalıcı bir seminerin kurulmasıyla hayat bulmuştur. Bu seminer kısa sürede "İşletme ve Hümanizm Enstitüsü" haline gelmiştir. Enstitünün akademisyenleri ilk yıllarda "hümanist yönetim" terimini açıkça nadiren kullanmış olsalar da, işletme yönetiminde hümanist bir vizyon sürekli olarak yazılarında ve konuşmalarında yer almıştır. Ayrıca, işletmelerde hümanizmin iş ahlakından daha fazlası olduğunu vurgulamış ve bu disiplini, sadece etik ikilemleri çözmek veya iş dünyasındaki etik meseleler üzerine akıl yürütmekle sınırlı tutmanın doğru olmadığını belirtmiştir. 2009 yılında, "Humanism in Business" (İş Dünyasında Hümanizm) adlı kitap, insan odaklı yönetim konusuyla ilgilenen bir dizi akademisyeni bir araya getirmiştir. Kitabın editörleri, "insan merkezli ve değer odaklı bir toplum yaratma olasılığını, hümanist ilkelere dayalı olarak araştırdığını" belirtmiştir. Yalnızca işletmelerde hümanizmi savunmakla kalmamış, aynı zamanda "hümanizmin, iş dünyasını sistemik, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç farklı düzeyde anlamak ve dönüştürmek için nasıl kullanılabileceğini" göstermeye çalışmıştır (Melé, 2016: 33- 37).

Bu kitabın editörleri olan Heiko Spitzeck, Michael Pirson, Wolfgang Amann, Shiban Khan ve Ernest von Kimakowitz ile birlikte Claus Dierksmeier, 2005 yılında hümanist yönetim çalışmalarını artırmak ve yaymak maksadıyla HMN'yi kurmuş ve bu

isimler sivil toplum kuruluşu (STK)'nın çekirdek kadrosunu oluşturmuştur. Almanya'da 2011 yılında Claus Dierksmeier ve Ernest von Kimakowitz, HMN'nin çalışmalarına destek vermek amacıyla Hümanist Yönetim Merkezi (Humanistic Management Center [HMC]) isimli STK'yı kurarken; 2017 yılında ise Amerika'da, Michael Pirson ve Chris Laszlo önderliğinde IHMA kurulmuştur (HMN, 2025; HMC, 2025; IHMA, 2025; Melé, 2016: 37).

HMN, bir yandan web sitesinde hümanist yönetime yönelik sempozyumlar, grup toplantıları, konferanslar veya diğer konferansların bir parçası olarak yapılan paneller, araştırma makaleleri gibi farklı faaliyetleri tanıtırken; bir yandan da iş dünyasında hümanizm konusunu Palgrave-MacMillan tarafından yayımlanan bir kitap serisine (Humanism in Business Series) dönüştürmüştür (HMN, 2025). Bununla birlikte hümanist yönetim alanında yapılacak akademik araştırmaları teşvik etmek, araştırma sayısını artırmak ve alanyazına yön vermek amacıyla 2016 yılında HMJ yayın hayatına başlamıştır. Amaç ve kapsamı örgütlerde insan onurunu korumak ve iyi oluşlarını teşvik etmek olarak açıklanan dergi, halen yayın hayatına aktif bir şekilde devam etmekte ve alanyazına ciddi katkılar sağlamaktadır (HMJ, 2025).

Günümüzde HMN, yerel birimleri ve üyeleriyle iş birlikleri yürüterek, etkinlikler düzenlemekten araştırma projeleri yürütmeye ve bu çalışmaların yayınlanmasına, üniversite öğretiminde hümanist yönetim ilkelerinin entegrasyonuna kadar uzanan çeşitli faaliyetler yürütmektedir. Genel olarak her biri farklı bir konuya uzmanlaşarak hümanist yönetime farklı katkılar sağlamayı amaçlayan Avusturya, Çin, Kolombiya, Hollanda, Hindistan, Nijerya, Polonya, Güney Afrika, Birleşik Krallık ve Zimbabve olmak üzere 10 aktif yerel birimi bulunmaktadır. Ayrıca Arjantin, Avustralya ve Yeni Zelanda, Brezilya, Nepal, Meksika ve İsviçre birimleri de kurulma aşamasındadır (HMN, 2025).

2.1.3.Hümanist Yönetimin Felsefi Temeli: Ekonomist Modelden Hümanist Paradigmaya

Baskın bir entelektüel paradigmanın en belirgin özelliklerin biri, insanların alternatif bir bakış açısını hayal bile edememesidir. Bu nedenle, hümanist yönetimin kavramsallaştırma anlatısı için, öncesinde egemen olan ekonomi merkezli paradigmanın anlatılması gerekmektedir (Harvard University, 2015b). 19. yüzyılın sonlarında, doğa

bilimlerdeki meslektaşları kadar “bilimsel” olma çabasıyla hareket eden iktisatçılar, disiplinlerini bilinçli bir şekilde sosyal ve siyasal bilimlerden koparmaya ve yöntemsel olarak fizik ile matematiğin araçlarıyla ittifak kurmaya başlamıştır. İktisadi sorunları “saf” bir şekilde, yani dışsal değer ya da doktrinlere başvurmaksızın analiz etme amacıyla, giderek daha fazla iktisatçı, özellikle mekanik başta olmak üzere fiziksel matematik modellerine yönelmiştir. Yeni paradigmanın biçimsel çerçevesini matematiksel mekanik sağlarken, içeriğini ise faydacılık şekillendirmiştir. Bunun sonucunda, iktisat disiplini bütünüyle “fayda ve kişisel çıkar mekaniği” olarak yeniden kurgulanmıştır (Dierksmeier, 2016b: 13). Mevcut ekonomist yaklaşım, basitliği öncelikli bir ihtiyaç olarak görmektedir. Ekonomist düşünce biçimi ya da “homo economicus” (ekonomik insan) modeli bu beklentiye oldukça iyi uymaktadır. Bu model, asıl amacı dışında etkili ve performatif, yani gerçeği şekillendirme gücüne sahip bir anlatıya dönüşmüş durumdadır (Harvard University, 2015b).

Homo economicus yaklaşımı, kusursuz ve tamamlanmış bir birey olmak, rasyonel ve benmerkezci/kar odaklı bir varlık olmak ve doğal yaşam alanı olarak iş dünyasında yer almak unsurlarına dayanan bir insan modeli üzerine kuruludur. Mutlak ve kusursuz birey, ilişkisel yönü dışlanarak kavranan insandır; yani diğer insanlardan ve bağlamdan ayrıştırılmış bir şekilde ele alınmaktadır. Kişinin, kendisinden farklı bireylerle karşılaşması mümkündür; ancak bu yalnızca basit bir temas olarak görülmektedir. Homo economicus, duyguları ya da önyargıları ile değil, soğukkanlı ve hesapçı bir zekayla hareket eden akılcı bir insandır. Sahip olduğu bu akıl yürütme yetisi, kendi çıkarını belirleme ve bu çıkarı en üst düzeye çıkarma amacıyla hizmete sokulmuştur. Sayısal-matematiksel ölçütler, onun etik anlayışının temelini oluşturmaktadır; gerçekliği, fayda fonksiyonuna indirgemekte ve hareketlerini fırsatçı çıkar mantığı yönlendirmektedir. Homo economicus’un son özelliği, pazarı (market) doğal yaşam alanı olarak benimsemesidir. Dolayısıyla birey tam, kusursuz, rasyonel ve benmerkezci bir varlıksa, pazar, benzeri bireylerle mal ve hizmetleri özgürce takas edebileceği, kendi özelliklerini ortaya koyarak kendisi için en iyiyi elde etmeye çalışabileceği doğal bir ortamdır. Pazarda akrabalık, arkadaşlık, hemşerilik ya da din kardeşliği gibi ilişkiler bulunmamaktadır. Bu nedenle de aidiyetler ve kişisel tercihler pazarda geçerli değildir (Budini, 2024: 434-436).

Neoliberalizmin entelektüel kurucu babaları, 1947 yılında Mont Pelerin'de bir araya geldiklerinde, sadece onuru ve bireysel özgürlüğü koruyan bir politik ve ekonomik sistem yaratma istekleri konusunda uzlaşabilmişlerdir. O tarihten bu yana, insan sistemlerinin tasarımına yönelik teknokratik yaklaşım nedeniyle, içsel değere sahip olan şey olarak onur kavramı göz ardı edilmiştir. Özgürlük de çoğunlukla ekonomik özgürlük olarak anlaşılmıştır (Pirson, 2017c: 155). Ekonominin mekanistik paradigmasının yetersizlikleri, insan iradesi ve özgürlüğü gibi son derece kritik bir alanda zirveye ulaşmıştır. Neoklasik iktisada göre, böylesi bir özgürlük neredeyse hiç mevcut değildir; en azından katı biçimde rasyonel ekonomik aktörler açısından yoktur. Çünkü bu aktörler, fayda maksimizasyonu düşüncesine sıkı sıkıya bağlı olarak tasvir edilir ve bu düşünce, alternatif karar alma biçimlerine herhangi bir hareket alanı tanımamaktadır. Bu karamsar tablo, mekanistik metodolojinin tüm tuhaflıklarını ve kusurlarını belki de en iyi şekilde somutlaştıran bir kurgu olan homo economicus modelinden türetilmektedir. Gerçekliği absürtlüğe varacak ölçüde soyutlayan iktisatçılar, değişmez ve kaçınılmaz olduğunu düşündükleri bir “ekonomik insan” imgesi ortaya koymuşlardır (Dierksmeier, 2016b: 24). Günümüzde, dünyamızın sürdürülemezliği sorununun altında yatan, indirgemeci bir yaklaşım içeren ve insan doğasına ilişkin eksik bir anlayışa dayanan bu felsefe, yani homo economicus modeli, modern çağdan bu yana benimsenen başlıca toplumsal örgütlenme modelleri üzerinden çeşitli toplumsal bozulmalara yol açmıştır (Budini, 2024: 431).

Bu dünya görüşü, aynı zamanda mevcut ekonomik düzenin herkesin refahına zarar vermesi nedeniyle de yoğun şekilde tartışılmaktadır. Bu düzen, sadece paralı bir elitin çıkarlarına hizmet etmekte ve bu elitler, sorumsuzca ve psikopatikçe zenginlik biriktirerek yalnızca kendi faydasını gözetmektedir. Bu nedenle, insanlığın %100'ü için çalışan bir ekonomi adına alternatif yol haritaları hazırlamak her zamankinden daha önemlidir (Pirson, 2017c: 175). Günümüzde, dünyanın zengin bölgelerinde benzersiz bir zenginlik ve refah yaşanmaktadır. Ancak bu başarının yanında, göz ardı edilemeyecek kadar ciddi hale gelen olumsuz yan etkiler meydana gelmiştir. Bu nedenle, piyasa faaliyetlerine ilişkin ekonomik görüşlerden hümanist bir ekonomik yaklaşıma doğru bir paradigma değişiminin gerekliliği vurgulanmaktadır (HMN, 2025).

Araştırmalar mevcut ekonomik modele maruz kalan öğrencilerin etik performanslarında kayda değer düşüşler yaşandığını göstermektedir. Dolayısıyla,

insanın kim olduğuna dair anlayışı hümanist denilen alternatif bir anlatıyla tamamlanması gerektir. Hümanist anlatı, ticarete konu edilemeyen, piyasa mekanizmaları içinde anlam bulamayan, fiyatlandırma, nicel değerlendirme gibi sayısal ölçümlerle ifade edilemeyen onur kavramını içermektedir (Harvard University, 2015b). Hümanist ekonominin felsefesi, hem teleolojik hem de liberal geleneklerin temel anlayışlarını bir araya getirerek tutarlı bir hümanist paradigma inşa etme çabasıyla şekillenmiştir. Odaklandığı ana argümanların başında iş ahlakında insan onurunun yeri ve önemi gelmektedir. Bu görüşle, insan onuru ilkesinin günümüz iktisadi düşüncesine yön veren girişimlerde güvence altına alınabilmesinin, ancak niteliksel özgürlük fikrine dayanan bir yaklaşım sayesinde mümkün olduğu savunulmaktadır. Onur ilkesine, insanlığın normatif beklentilerindeki birlik ve çeşitliliği uzlaştırabilecek bir kavramsal biçim kazandırılabilirse; insan onuru, küresellik çağında kozmopolit bir etik üzerine yürütülecek kültürlerarası diyalogun sağlam temeli haline gelecektir (Dierksmeier, 2016b: 8). Böylece, anlaşılmaktadır ki hümanist yönetim, hayatı destekleyen bir ekonomik sistem içinde örgütlenmeye yönelik bir çerçeve sunmaktadır ve "hayata hizmet eden" bir sistemdir. (Pirson, 2017c: 175).

Görülmektedir ki, her iki paradigmanın da insan doğasına ilişkin görüşleri, insanın iradesine ve özgürlüğüne dair kendi anlayışlarını içermektedir. Ekonomist paradigma insan iradesinin temelinde arzuların yattığını vurgulamakta ve insanın temel güdüsünün bu arzuları en üst düzeye çıkarmak olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle zenginlik, güç, statü ve itibar elde etmeyi, insanın en yüksek hedefi olarak görmektedir. Hümanist paradigmada ise temel güdüyü evrimsel dürtüler oluştururken; hedef, dengeyi sağlamaktır. Bu bakış açısına göre, insan türünün hayatta kalmasının temel nedeni, ilişki kurabilen bir varlık olmasıdır. Bu da insan onuru ve ahlaki yaşamsal derecede önemli kılmaktadır. İnsanların en yüce arzusu, iyi oluş düzeyine ulaşmak ve gelişip serpmektir. Bu paradigmanın insan doğasına bakışları karşılaştırmalı olarak Tablo.2'de verilmiştir (Pirson, 2017d: 62).

Sosyal bilimlerin yönetim üzerine temel yaklaşımı, insanların kar için "insan kaynakları" olduğu ve insanların bu mercekten görüldüğüdür. Bireyi ve kuruluşu politik bir perspektiften görmek, manzarayı genişletmek için başka bir olasılıktır. Bireyin bu perspektifleri ilginç katkılarda bulunur, ancak insan doğasına ilişkin vizyonları oldukça eksiktir. Yönetim, insanlarla ilgilidir ve bu da onların içsel değerlerini ve insanlıklarında

gelişmeye açık olmalarını göz ardı etmemeyi gerektirir (Melê, 2009: 413). Yönetim teorileri, iktisat teorilerinden bağımsız olarak var olamazlar; iktisat olmadan yönetim, önemli kuramsal temellerinden yoksun kalır. Gerçekten de, eğer iktisat, iş dünyasının doğası gereği her türlü ahlaki davranışı dışlayacak bir yapıda olduğunu kesin biçimde ortaya koymuş olsaydı, hümanist değerler, sürdürülebilirlik yönetimi ve iş ahlakı üzerine düşünmek boşuna olurdu. Bu nedenle, iş dünyasında ahlaki ve insan merkezli eylemler için gerekli ön koşulların gerçekten var olup olmadığının sorgulanabilmesi için iktisat teorisi dikkatle incelenmelidir (Dierksmeier, 2016b: 12). Şüphesiz yönetim verimliliği hedeflemelidir, ancak insanları da bütünlükleri içinde değerlendirmeyi ihmal etmemelidir. Bu nedenle, insan doğasına daha doğru bir bakış açısıyla hümanist bir yönetim gerçek bir meydan okumadır. Ekonomiyi, işletmeyi ve yönetimi hümanist bir bakış açısıyla yeniden düşünmek uzun vadeli bir hedeftir, ancak bazı kısmi aşamalar bu amaca katkıda bulunabilir (Melê, 2009: 413).

Tablo.2 İnsan doğasına karşılaştırmalı bir bakış

İnsan Doğası	Ekonomist Paradigma	Hümanist Paradigma
Temel	Arzular	Dürtüler
Amaç	Maksimizasyon	Denge
İşleyiş Biçimleri	Sabit fayda eğrileri / Fırsat setleri	Rutinler, Öğrenme, Pratik bilgelik
Odak Noktası	Bireysel	İlişkisel
Onurun Rolü	Yok	Kritik
Ahlakın Rolü	Ahlak dışı	Ahlaki / Ahlaka aykırı
En Yüksek Arzu	Zenginlik / Statü / Güç / İtibar	İyi oluş

Kaynak: Pirson, 2017d: 62

Son yıllarda giderek daha fazla iktisatçı, uzun süredir benimsenen homo economicus modelinden ve bu modele doğrudan dayanan asıl/vekil teorisi (principal-agent theory) gibi yönetim yaklaşımlarından uzaklaşmaya başlamıştır. Hatta Michael Jensen bile, yaratıcısı olduğu bu teoriden vazgeçmiştir. İnsan davranışının, yalnızca fayda maksimizasyonunu hedefleyen rasyonel bir uğraş olarak tasvir edildiği geleneksel anlayışlar karşısında, özellikle kurumsal iktisatçılar, davranışsal iktisatçılar, nöro-iktisatçılar ve çok sayıda yönetim bilimci, bugün normatif hedefleri de içeren daha geniş bir amaçlar dizisini savunmakta; teorilerini sosyal, çevresel ve ahlaki sürdürülebilirlik

taleplerine uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, ekonomik yaşamın etik boyutunun, iktisat ve işletme araştırmalarının gündemine, kuramına ve pedagojik yaklaşımına yansıtılmasının zamanı çoktan gelmiştir (Dierksmeier, 2016b: 4).

Tablo.3 Tarihsel dünya görüşleri ve öğeleri

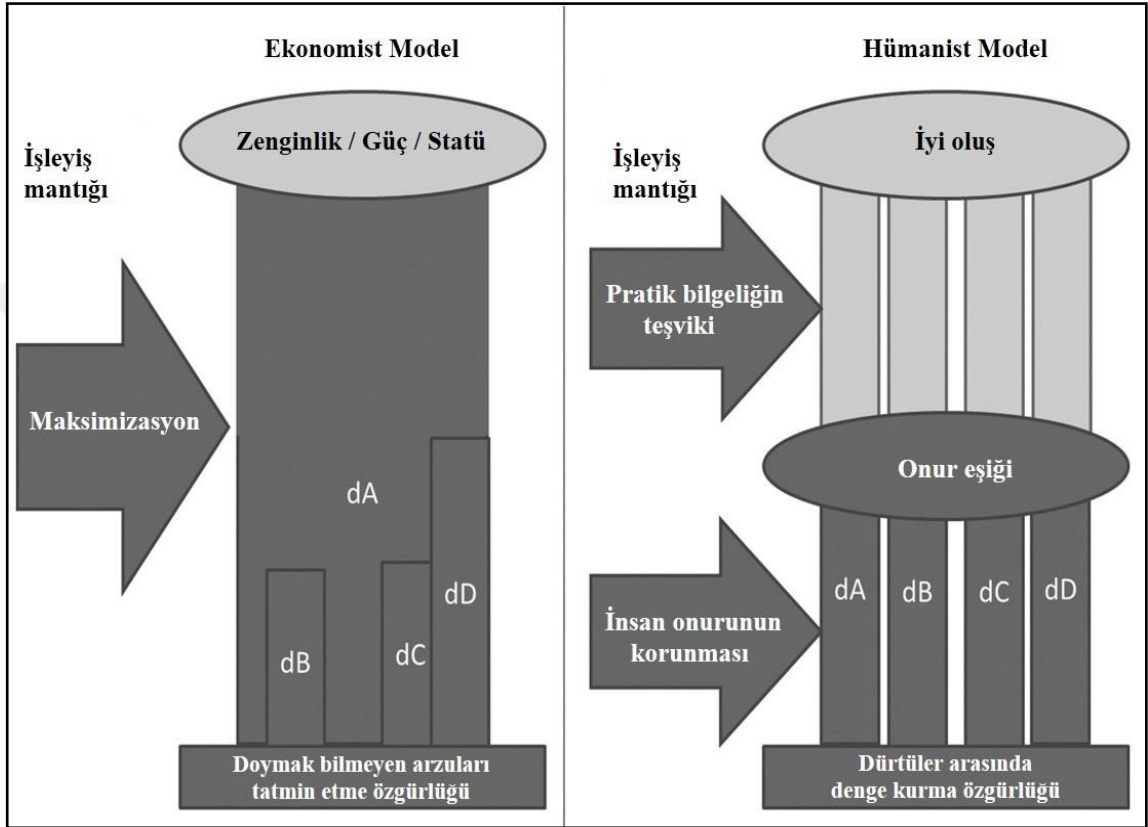
Dünya Görüşleri	Tarım Öncesi Göçebe	Tunç Çağı Sonrası (Antik Yunan)	İncil Temelli Hristiyanlık	Ekonomizm	Hümanist Yönetim
Nihai Hedef	Hayatta kalma	Ödonomi	Cennet	Para	İyi Oluş
İnsan Olma Anlayışı	Doğaya gömülü ve ondan ayrılamaz	Benlik, başkaları ve doğa kimlikleri ayrılmıştır	İnsan, Tanrı'nın hizmetindedir	İnsanlar maksimizasyon peşindedir	İnsanlar denge arayışındadır
Epistemolojik Öğeler	Büyüsel, içgüdüsel	Eleştirel akıl yürütme	Tefekkür ve teslimiyet	Analitik, pozitivist, indirgemeci, determinist	+Deneyimsel, +Etik
Hakikati Anlama Yöntemi	Mitolojik	Felsefi	İnanç temelli	Fizikselci bilim	+Beşeri bilimler
Bilinç Biçimi	Paradoksal bilinç	Benlik, toplum ve kozmos bilinci	Tanrı bilinci	Bireysellik bilinci	İnsanlık bilinci
Davranışı Yönlendiren Kaynak	Ruhlar, şamanlar	Filozoflar, bilgiler	Tanrının yasaları	Performatif (eyleme dayalı) kriterler	Performatif (eyleme dayalı) ve normatif kriterler

Not: Artı işareti (+), öğenin hemen solundaki hücrede bulunan unsurlara eklendiğini göstermektedir.

Kaynak: Laszlo, 2019: 90' dan uyarlanmıştır.

Hümanist yönetimi daha geniş bir bağlamda (yalnızca ekonomizmle ikili bir karşılaştırmaların ötesinde) konumlandırabilmek için, her biri "insan olmanın anlamı" ve "dünyanın doğası" hakkında kendi paradigmasına dayanan varsayımlara sahip, önceki dünya görüşlerini dikkate almak gerekmektedir. Ekonomizm veya hümanist yönetim ortaya çıkmadan çok önce de pek çok "hayat felsefesi" ya da "dünya tasavvuru" bulunmaktadır ve gelecekte de yenilerinin ortaya çıkacağı hatırlatılmalıdır. Tablo.3, beş tarihsel dünya görüşüne genel bir bakış sunmaktadır. Bu beş dünya görüşü çoğunlukla Batı kökenlidir. Burada seçilen dünya görüşleri ve unsurları kapsamlı olmayı hedeflememektedir; daha ziyade, "insan olmanın" ve "dünyanın doğasının" farklı

kavrayışlarına örnek oluşturmak amacı taşımaktadır. Ayrıca, birçok unsur döngüsel bir doğaya sahiptir. Örneğin, tarım öncesi göçebe dünya görüşü, insanı doğaya gömülü ve ondan ayrılmaz bir parça olarak görüyordu; bu kavrayış, hümanist yönetim dünya görüşünde de yeniden canlandırılmakta ve insan, bir kez daha doğaya içkin ve ayrılmaz bir unsur olarak ele alınmaktadır. (Laszlo, 2019: 89).



Şekil.1 Ekonomist ve hümanist modelin işleyiş mantığı

Kaynak: Pirson, 2017d: 62-76

Pirson (2017d: 62), insan onurunu teşvik eden, sürdürülebilir ve etik iş uygulamalarını yönlendiren sorumlu yönetsel uygulamaları şekillendirmek amacıyla dengelenmesi gereken ve doğuştan gelen dürtülerden oluşan hümanist bir model önermiştir. Şekil.1’de sunulan bu model, evrimsel biyolojinin işaret ettiği, insan doğasına ait ve türün hayatta kalması için kritik bir öneme sahip olan dört dürtü üzerine kuruludur. Edinme dürtüsü (Drive to Acquire [dA]) ve savunma dürtüsü (Drive to Defend) [dD]) tüm hayvanlarla paylaştığımız iki temel dürtüdür ve aynı zamanda bunlar ekonomist paradigmanın insan doğasına olan bakışını açıklamak için büyük oranda yeterlidir. Edinme dürtüsü (dA), insanların hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu şeyleri -

yiyecek, barınma, su vb. elde etme arzusunu ifade etmektedir. Savunma dürtüsü (dD) ise, edinilen bu şeyleri koruma yönünde bir eğilimken; bu yalnızca fiziksel ihtiyaçları değil, aynı zamanda ilişkileri ve iş birliğine dayalı çabaları da kapsamaktadır. Diğer dürtülerden bağımsız olan bağ kurma dürtüsü (Drive to Bond[dB]) ve anlama dürtüsü (Drive to Comprehend [dC]), tüm insan kararlarının altında yatan nihai güdüleri temsil etmektedir. Bağ kurma dürtüsü (dB), insanın diğer insanlarla uzun vadeli ve karşılıklı özen içeren ilişkiler kurmasını sağlarken, anlama dürtüsü (dC) insanların çevresindeki dünyayı kendisiyle olan çok boyutlu ilişkiler açısından anlamlandırabilmesini mümkün kılmaktadır. Pirson, bu dört güdünün dengelenmesi yoluyla temel insan onurunun sağlanabileceğini ve onurun bu çerçeveye evrensel bir eşik sağlayabileceğini ifade etmektedir (Islas-Calderón ve Vázquez-Maguirre, 2024: 315; Pirson, 2017d: 62-76).

2.1.4.Hümanist Yönetimin Örgüt Teorisindeki Yeri

Hümanist yönetim, alanyazın kaynaklarında hem bir paradigma, hem bir teori hem de bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Birçok kaynak, hümanist yönetimi mevcut ekonomist, mekanist, ekonomik insan gibi paradigmalara alternatif (Pirson, 2019: 3) olan bir paradigma (Roszkowska ve Melé, 2021: 187), köklü bir paradigma değişimi (Aguado ve Eizaguirre, 2020: vi) olarak sunmaktadır. Hatta bir dünya görüşü (Laszlo, 2019: 89) ve her şeyi kapsayan bir çerçeve (Foote, 2024: 327) olarak gören araştırmacılar da bulunmaktadır. Aynı zamanda, hümanist yönetim sıklıkla bir yaklaşım ve perspektif (Matheson, vd., 2021: 408) olarak da tanımlanmaktadır. Ancak bununla birlikte, hümanist yönetimi teori (Hühn, 2018: 296) düzeyinde bir firma teorisi (Pirson, Steckler ve Wasieleski, 2022: 1), işletme teorisi (Dierksmeier, 2016b: 192) veya etik teorisi (Wagner-Tsukamoto, 2013: 15) olarak tanımlayan kaynaklar da bulunmaktadır.

Hümanist yönetim alanyazınında en detaylı ontolojik değerlendirmeyi Dierksmeier (2016b)'in yaptığı görülmektedir. Ona göre, “hem **betimleyici** (descriptive) hem de **normatif** (prescriptive) bir çaba olan **hümanist paradigma**; ekonomide ... gelişmiş bir **normatif** (normative) tasvir de sunmayı amaçlamaktadır. Hümanist paradigma adını verdiğimiz şey, insan doğası anlayışından hareket eden bir **etik yaklaşımdır** (approach to ethics). **Hümanist yönetim**, hümanist paradigmayı yansıtan bir **işletme teorisi**dir (a theory of business). Bir uygulama ve akademik söylem olarak, örgütsel ... anlamaya çalışmaktadır. Aynı zamanda hümanist yönetim, insanların

her yerde birbirlerine koşulsuz saygı borçlu olduğu fikrine sıkı sıkıya bağlı olan bir **etik teorisi**dir”.

Dierksmeier (2016b)’in etkisi ve alanyazın incelemesi neticesinde şu çıkarımları yapmak yanlış olmayacaktır: Hümanist yönetim,

- günümüz iktisat anlayışına hakim olan mevcut ekonomist paradigma karşısında alternatif bir paradigmadır.
- olanı değil, olması gerekene odaklanan yönüyle kural koyucudur, normatiftir.
- nasıl olması gerektiği anlatısı ile betimleyicidir.
- ontolojiden ve epistemolojiden beslenerek ahlak felsefesi ve din felsefesi üzerinden aksiyolojik derinliğe kavuşan, hem bir etik yaklaşım, hem de bir etik teorisi
- onur, iyi oluş ve insani gelişim değerleri üzerinde kuramsal altyapısını oturtmuş olsa da, henüz sınırları keskin bir şekilde belirlenmiş ve kabul edilmiş bir model olmaması sebebiyle kesinleşmiş bir yönetim teorisi değildir
- mevcut yönetim teorilerinin sınırlarını değiştirerek, insan merkezli bir pencereden geliştirmeye çalışan yapısıyla, birden fazla teoriyi besleyen bir teorik çerçeve çizmektedir
- yönetim alanında uygulamaya yönelik ve iş hayatında karşılık bulan ilkeleri ile hümanist yönetim bir yaklaşımdır.

Bir olgular koleksiyonu değil, örgütler hakkında düşünmenin bir yolu olan örgüt kuramı, örgütleri normalde olabileceğinden daha doğru ve derinlemesine görmenin ve analiz etmenin bir yoludur. Örgütleri görme ve düşünme biçimi, örgütsel tasarım ve davranıştaki kalıplara ve düzenliliklere dayanırken; örgüt bilimi çalışanlar bu kalıp ve düzenlilikleri araştırır, tanımlar ve ölçer (Daft, 2010: 22). Ancak, örgüt teorisi alanındaki farklı yaklaşımları karşılaştırmak ve belli kriterlere göre sınıflandırmak pek kolay değildir (Özdaşlı, 2018). Hümanist yönetimin özgün yapısı, alanyazındaki kuramlar arasındaki yerini belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, hümanist yönetimin nerede konumlanmadığını belirlemek de aksine bir o kadar kolaydır. İnsanı merkeze alan yaklaşımıyla insan ilişkileri yaklaşımları arasında gibi görünse de,

aralarında son derece önemli ontolojik bir fark bulunmaktadır. Klasik iktisat paradigmasında şekillenen yönetim yaklaşımları, insan ilişkileri dahil, amaç olarak kar maksimizasyonuna odaklanırken, insanı bu amaç doğrultusunda bir araç olarak görmektedir (Kalemci Tüzün, 2012: 23). Hümanist paradigmada ise amaç insanın kendisidir. Bu yönüyle ekonomist paradigmaya alternatif sunarken; insanın ve emeğin onuru, özgürlük, toplumsal dönüşüm, teknokratların niteli umursamadan nicele odaklanması gibi vurgular yapan yönüyle, hümanist yönetimin, Yıldırım (2015: 392)'ın belirttiği eleştirel kuramın genel özellikleri ile yüksek oranda benzerlik içermesi, değerlendirmenin bu yönde evrilmesini gerektirmektedir.

Bilimsel bilginin özgürleştirici bir güç olmasını vurgulayan eleştirel kuram, modern toplumların doğasını eleştirel bir şekilde sorgularken; özgürleştirici ideolojilere ve politikalara fırsat tanımadığı ve içsel tutarsızlıklar içerdiği için, toplum ve örgütler üzerinde hakimiyet kuran ideolojiler tarafından kurulan baskıcı düzene karşı çıkar (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 47). Pozitivizmi insanın özgürleşmesinin önündeki en ciddi tehdit olarak görmesi nedeniyle, eleştirel teori niteliği taşıyan tüm yaklaşımların temel özelliği, pozitivist sosyal bilim yaklaşımına yönelik itirazları ve sorgulamalarıdır. Çünkü tüm bilimsellik iddiasına rağmen pozitivist bakış açısı, esasen mevcut düzeni sürdürme çabası ile ne demokratik ne de hümanisttir (Özen Aytemur, 2013: 141).

Eleştirel yaklaşımın genel özellikleri ile hümanist yönetimin karşılaştırılması aşağıda sunulmuştur:

- Eleştirel yaklaşıma göre sosyal bilim, insanların içinde bulundukları mevcut koşulları değiştirebilmesi ve daha iyi bir dünya kurabilmesi için, yanılsama yaratan yapıları sorgulayarak maddi dünyanın gerçek yapılarını açığa çıkarmayı amaçlamalıdır (Özen Aytemur, 2013: 143).
 - Egemen olan ekonomist paradigma, güveni inşa etmeyen ve etik açıdan sağlıklı kabul edilmeyen bir şekilde yapılandırılmış işletme modellerini doğurmuştur (Harvard University, 2015b).
- Eleştirel kuram, toplumdaki hakim ideolojilerin dayattığı sosyal düzenin çarkından çıkılması gerektiğini vurgular (Keskin vd., 2016: 419). Sorduğu rahatsız edici sorular ve ortaya koyduğu çelişkiler sayesinde yalnızca toplumsal

dünyayı incelemeyi, aynı zamanda onu değiştirmeyi amaçlar (Özen Aytemur, 2013: 143).

- Sınırlı sorumluluk yapısı ve kar maksimizasyonuna odaklanma gibi iş yapılarını derin bir şekilde etkileyerek şekillendiren ekonomist anlayış, insanı bencil ve ilgisiz bir varlık olarak görmektedir. Hümanist anlayış ise insana, değer vermenin önemini, insan onuru kavramını ve insanların yalnızca herkesin iyiliği için örgütlendiklerinde evrimsel olarak hayatta kalabildiklerini anlama imkanı sunmaktadır. Bilimsel olarak daha fazla destek bulan bu yaklaşım, örgütleri daha geniş faydalar üreten, şefkatli topluluklar olarak algılama imkanı tanımaktadır (Pirson, 2014).
- Eleştirel nitelikteki bir kuram politik olmaktan korkmaz. İnsanlar için dönüştürücü ve özgürleştirici bir çaba sarfeder (Özen Aytemur, 2013: 143). Eleştirel kuram örgütlerde iş süreçlerini insanileştirmeyi, bürokratik yapılara alternatif yaratmayı, iş yerinde demokratik bir ortamı, çalışanların yönetime katılmasını ve çalışanlar için iş-yaşam dengesi kurmayı amaçlar (Yıldırım, 2007: 399).
- Günümüzde baskın olan mekanik yönetim perspektiflerinin kökenleri ve insan doğasına ilişkin varsayımları, Michael Vincent ve William McNeil tarafından ortaya konan ve vekalet teorisinin temelini oluşturan, kaynaklarını verimli kullanan, değerlendirme yapan ve maksimum fayda sağlamaya çalışan insan modeline dayanmaktadır. İnsan davranışına dair "dürtüye tolerans teorisi" üzerine inşa edilen hümanist perspektif, insanın iyi oluş hali için gerekli bir koşul olarak "onur eşiği" kavramını ortaya koymaktadır. Bu perspektif, Trutz Graf Kölbel'in onur anlayışı ve iyilik halini teşvik etme yaklaşımı üzerine kuruludur (Pirson, 2017b).
- Eleştirel kuram, temel olarak yönetici davranış ve kararlarını değil, onları yönlendiren sosyo-ekonomik sistemi değiştirmeye çalışır; yani köklü bir değişim arayışındadır (Özen Aytemur, 2013: 144).
- Hümanist yöneticiler, pazarların arzu edilen sonuçlar yaratmadaki gücünü ve yeteneğini inkar etmiyor olsa da, yalnızca değişimle yetinerek hayatı destekleyen bir ekonomi inşa edilemeyeceğini; bunun için ayrıca bir şeyin,

yani "onur"un gerekli olduğunu savunmaktadır. Özetle, hümanist yönetim fikrinin ardındaki temel düşünce, onur kavramını yönetim teorisine ve uygulamasına (yeniden) taşımaktır. Örgütlerin işlevi sadece servet üretimi değil, aynı zamanda insan onurunu ifade eden ve destekleyen bir şekilde iyi oluşun sağlanmasıdır. Finansal servet insan iyi oluşu ve gelişimi açısından önemli bir unsurdur, ancak iyi ve onurlu bir hayat için finansal zenginlikten çok daha fazlası gerekmektedir (Pirson, 2016: 2).

- Çok sayıda teorik yaklaşımdan etkilenen eleştirel yönetim çalışmaları yalnızca stratejik yönetim, İKY ve örgütsel davranış değil, aynı zamanda endüstri ilişkileri, muhasebe, uluslararası işletmecilik, pazarlama gibi alanlarda da yürütülebilir (Özen Aytemur, 2013: 144).
 - Genel olarak iş dünyası ve özellikle firma teorisi için yeni bir kavramsal çerçeve arayışı başlamıştır. Bu arayışın yelpazesi, paydaş teorisi alanındaki daha ılımlı önerilerden, eleştirel yönetim çalışmaları ve heterodoks iktisat alanlarındaki daha radikal yaklaşımlara kadar uzanmaktadır. Özellikle yalnızca ticari mantığa dayanmayan, sosyal girişim modelleriyle daha iyi tanımlanabilecek yeni ve melez iş uygulamaları incelenmektedir. Daha yaşama elverişli bir ekonomi ve daha sorumlu kurumsal uygulamalar için çeşitli yaklaşımları bütünleştirme çabası olarak, hümanist yönetim teorileri hem işletme teorisinde hem de yönetim pratiğinde köklü bir paradigma değişimini savunmaktadır. Teori alanında, mekanik iktisattan hümanist iktisada geçiş önerilmekte; bu sayede pratikte, kapitalist işletme anlayışından hümanist işletme anlayışına yönelmek amaçlanmaktadır (Dierksmeier, 2016a: 10).
- Eleştirel kuramın karşı çıktığı yönetim değil, kesimsel çıkarların herkesin ortak çıkarı gibi gösterilmesidir. Temel hareket noktası, iş yaşamında baskı altında tutulduğuna inanılan çalışanların sömürüden ve keyfi egemenlikten uzan bir özgürlüğe kavuşmasıdır. Daha insancıl yönetim biçimleri bulma çabasında olan eleştirel çalışmalar, mevcut yönetim zihniyetini yeniden düzenlemek istemektedir (Yıldırım, 2007: 398).

- Hümanist bakış açısı, işletmenin toplum içinde doğduğunu, toplumun bir parçası olduğunu ve faaliyetlerinin esas muhatabının toplum olduğunu kabul eder. Bu nedenle, işletmelerin ahlaki meşruiyeti, toplumun ortak iyiliğine katkıda bulunmalarından gelmelidir. Bu katkı, adil ve verimli bir şekilde mal ve hizmet üretmek, insan onuruna uygun ve insan gelişimini teşvik eden istihdam yaratmak, paydaşlarla insani ilişkiler sürdürmek ve refah üretmek gibi unsurları içerir. Her işletme, bu genel amacı kendi özel misyonuna uygun şekilde yerine getirir ve bunu yaparken ortak iyiliğe hizmet eden bir kurumsal vatandaş gibi hareket etmelidir. Yatırımcılara makul getiri sağlamak işletmenin hedeflerinden biridir, ancak işletmenin amacı yalnızca para kazanmaktan daha yüksek hedefleri içerir. (Mel , 2016: 48).
- HMN, hümanist yönetim yaklaşımını benimsemiş çok sayıda örgüt olduğunu belirtmektedir. Bu tür örgütler hem başarılıdır hem de çoğu zaman daha başarılı bir şekilde yönetilmektedir. Bu durum, mevcut ekonomi odaklı örgütlenme anlayışına yönelik alternatiflerin var olabileceğini kanıtlamaktadır. Eğer  rg tlenme biçimleri herkesin iyiliği de kapsanacak şekilde kurgulanırsa, iş dünyası mevcut küresel sorunlara daha etkili çözümler sunabilecektir (Pirson, 2014).

Eleştirel yaklaşımın genel özellikleri ile hümanist yönetim yaklaşımının temel savları karşılaştırıldığı zaman, neredeyse birebir uyum olduğu görülmektedir. Böylece, hümanist yönetim hem eleştirel yaklaşım çatısı altında konumlanmakta, hem de insan onuru, iyi oluş ve insani gelişimi merkeze alarak mevcut sistemin yeniden inşa edilmesi gerektiğini savunan yönüyle de kendine özgün bir kavramsal ereve sunmaktadır. Ortaya koyduğu bu kavramsal bütünlük nedeniyle de alanyazında ayrı bir isimlendirmeyeyle tanımlanmaktadır. Hümanist yönetime yönelik kabul görmüş en erken model ise hümanist bir şekilde yönetilen ve yönetilmeyen örgütlerde kar ve ahlak arasındaki ilişkiyi içeren entegre bir model önerisiyle Spitzeck (2011)'den gelirken, bu model Tablo.4'te sunulmuştur.

Tablo.4 Örgütlerde kar ve ahlak arasındaki ilişki

	Hümanist Olmayan	Hümanist							
Karlı	<i>I</i> <i>Toplum İçin Zorluk</i> <table><tr><td>Yasa Dışı</td><td>Kabul Edilemez</td><td>Gayri Meşru</td></tr></table>	Yasa Dışı	Kabul Edilemez	Gayri Meşru	<i>II</i> <i>Hümanist Yönetim</i> <table><tr><td>İşi Araçsallaştırmak Kar > Ahlak Kar maksimizasyonu</td><td></td></tr><tr><td></td><td>Gerçek Hümanist İş Yapısı Ahlak > Kar Toplumsal değer yaratımı için bir araç olarak kar</td></tr></table>	İşi Araçsallaştırmak Kar > Ahlak Kar maksimizasyonu			Gerçek Hümanist İş Yapısı Ahlak > Kar Toplumsal değer yaratımı için bir araç olarak kar
	Yasa Dışı	Kabul Edilemez	Gayri Meşru						
İşi Araçsallaştırmak Kar > Ahlak Kar maksimizasyonu									
	Gerçek Hümanist İş Yapısı Ahlak > Kar Toplumsal değer yaratımı için bir araç olarak kar								
Karsız	<i>III</i> <i>İlgisiz</i>	<i>IV</i> <i>Kuruluş İçin Zorluk</i>							

Kaynak: Spitzcek, 2011: 51-62’den uyarlanmıştır.

Hümanist yönetime yönelik entegre bir model önerisi sunan Spitzcek, karlılık ve ahlak boyutlarını bir araya getirmektedir. Model matrisinde **Çeyrek I**, karlı ancak hümanist olmayan kurumsal davranışları tanımlamaktadır. Burada hümanist olmamak, insan onuruna zarar veren iş faaliyetlerini ifade etmektedir. Mafya, bu çeyrekteki iş yapış biçimlerine ilişkin uç bir örnektir. **Çeyrek II**, hem karlı hem de hümanist bir şekilde yönetilen tüm örgütleri kapsamaktadır. Bu örgütler, insan onuruna saygı gösteren ve aynı zamanda finansal açıdan cazip olan iş modelleri veya uygulamalar geliştirmişlerdir. Her ne kadar, bu bölge hümanist yönetimi ifade etmese de, işin arkasındaki gerçek motivasyon sebebiyle yanlış nedenle doğru iş yapan örgütler, diğerlerinden ayrıştırılarak ifade edilmektedir. Çeyrek II'nin sol üst köşesi, yanlış nedenlerle iyi şeyler yapan örgütleri tanımlamaktadır. Kasıtlı olsun ya da olmasın, bu örgütler insanı ikinci planda tutup, karı birinci öncelik olarak görmektedirler. Bu örgütler yüksek amaçlı kuruluşlar değildir; insan refahına katkıları, kar peşinde koşarken tesadüfi olarak gerçekleşmektedir. Gerçek hümanist örgütlerin temel amacı,

insan ıstırabını hafifletmek ve yaşamı destekleyici koşullara katkıda bulunmaktır. Bu nedenle Çeyrek II'nin sağ alt köşesinde konumlanan örgütlerde insanlar birinci, kar ise ikinci sıradadır. **Çeyrek III**, ne hümanist ne de karlı olan işletmeleri ve yönetim uygulamalarını tanımlamaktadır. Bu alanda yer alan örgütlerin ne ahlaki ne de finansal kaynaklara sahip olmamaları nedeniyle, Çeyrek III iş dünyası bağlamında önemsiz olarak değerlendirilmektedir. **Çeyrek IV**, hümanist hedeflere ulaşmaya çalışan ancak kendi içinde karlı olmayan tüm örgütleri kapsamaktadır. Genellikle faaliyetlerini finanse etmek için bağışçılardan ve vakıflardan kaynak alan STK'lar bu örgütlere bir örnektir (Spitzeck, 2011: 54-58).

2.2. Hümanist Yönetimin Kuramsal Temelini Oluşturan İlkesel Değerleri

Hümanist yönetimin en temel özelliklerinden biri, insanı bütüncül bir şekilde ele alıp her yönüyle gelişmesine (flourishing) ve iyi oluşuna (well-being) vurgu yapmasıdır. Aynı zamanda bu yaklaşım, her bir bireyin onurunu korumayı bir ön koşul olarak kabul ederken, bütün örgütleri toplumun ortak yararına hizmet eden yerler olarak görmektedir (Aguado ve Retolaza, 2019: 155). Örgütlere olan bu bakış açısının temelinde ise “insan varoluşunun nihai amacı” bulunmaktadır ki o da iyi oluş ve gelişimdir; servet yaratımı değil (Latemore, Steane ve Krama, 2019: 102). Hümanist yönetimin kuramsal temelleri insana olan bu bakışı etrafında şekillenirke, Pirson (2016: 3), onur, iyi oluş ve insani gelişim değerlerini, yaklaşımın üzerine inşa edildiği temel direkleri olarak belirtmektedir. Bu bölümde, neden hümanist bir yönetim sorusuna cevap veren bu değerler sırayla açıklanmaktadır.

2.2.1. Onur İlkesi

İnsan onuru (dignity²) kavramı, tarihin farklı dönemlerinden ve düşünsel arka planlarından gelen düşünürler tarafından farklı biçimlerde yorumlanmıştır. Antik dönem filozofları insan onuru fikrini metafizik bir temele oturturken, ortaçağda ise bu bakış açıları teleolojik bir temele oturtulmuştur. Modern filozoflar ise hem teleolojik hem de

² Dignity teriminin Türkçe tercümesi olarak *içsel değer* ve *özsaygı* vurgusu olan “haysiyet” terimi daha uygundur. Ancak, bu çalışmada: a)Türkçede içsel saygı ve dışsal saygınlığı birlikte kapsayan anlamıyla, hümanist yönetimin teorik ve uygulamaya yönelik boyutlarını daha iyi temsil etmesi ve b) özellikle Türkçe idari bilimler alanyazınında oturmuş bir kullanımı olması nedeniyle; dignity teriminin Türkçe karşılığı olarak “onur” terimi kullanılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada geçen “onur” terimi, yalnızca toplumsal itibar anlamında değil; aynı zamanda bireyin kendine duyduğu içsel saygı, insan olmaktan kaynaklanan doğuştan değer ve etik özne olarak tanınma gibi daha geniş ve derin bir çerçevede ele alınmıştır.

metafizik öncüllerden kurtulmaya çalışarak, insan aklının eleştirel öz-analizine dayanan pozisyonlar arayışına girmişlerdir. Bu felsefi evrim sonucunda, antik dönemde yalnızca belirli insanlara atfedilen onur, ortaçağda tanrısal yaratılışa dayalı olarak bütün insanlara atfedilmeye başlamış; modern dönemde ise insan onuru her bireyin özgürlüğüne bağlanmıştır (Dierksmeier, 2016a: 21).

İnsan onuruna dair bir yanda doğuştan gelen ve evrensel, diğer yanda ise kazanılan ve durumsal (şarta bağlı) olmak üzere iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Ancak özellikle hümanist yönetim temelinde onuru değerlendiren düşünürler, bu iki yorumun birbirini dışlamadığını, aksine birbirini tamamladığını ve bu durumun özellikle iş dünyası için anlamlı olduğunu savunmaktadırlar. Çünkü doğuştan gelen ve evrensel onur korunmayı gerektirirken, kazanılan ve durumsal onur geliştirilmelidir. İnsanlar yalnızca zarar görmeye açık değil, aynı zamanda gelişme ve yetkinleşme kapasitesine de sahiptir. İlki korunma gerektirirken, ikincisi teşvik edilmelidir (Huijser ve Nullens, 2024: 209).

Kant’la birlikte, iş ahlakında erdemler ve değerlerin dışsal metafizik öncüller yerine ilgili öznenin içsel özerkliğinden türetildiği düşünsel bir evreye girilmiştir. İnsan onuru ilkesinin özerklik temeliyle kavramsallaştırılması, ona medeniyetler arasında köprü kurabilecek kültürlerüstü bir anlam kazandırmaktadır. Farklı kültürlerde birbirinden oldukça farklı yaşam tarzları ahlaki olarak yüceltilebilir olsa da, her insanın makul öz-belirlenim hakkına sahip olduğu fikri üzerinde birleşilmektedir. Dolayısıyla, bugünün çokkültürlü dünyasında, insan onurunu özerkliğe dayalı biçimiyle ele almak, onu yalnızca “diğer birçok değerden biri” olarak görmek yerine, yönetimin hem öğretilmesinde hem de uygulanmasında esas alınması gereken kapsayıcı bir ilke olarak benimsemek daha akılcı görünmektedir. (Dierksmeier, 2016a: 22).

Öte yandan Kant’ın yaklaşımı, onur kavramının önemine dair muhtemelen en derin içgörüyü sunmaktadır. Kant, onuru mutlak, içsel, karşılaştırılmaz ve en yüksek türden bir değer olan özgün bir nesnel değer biçimi olarak tanımlamıştır. Genel olarak Kantçı bir yaklaşım benimseyen hümanist düşünürler, yönetim penceresinde tüm örgütlerin insan onurunu koruma yönünde çaba göstermesini, bireylerin tüm derinlikleri, karmaşıklıkları ve benzersizlikleriyle saygı görmesini ve her türlü sömürü biçimine karşı koşulsuz korunmayı hak ettiklerini savunmaktadır. Bu nedenle de

hümanist yönetimin merkezinde, insan onuru temel bir örgütleyici ilke olarak yer almaktadır. Bu ilke doğrultusunda, bir örgütün nihai amacı, insanların onurunu korumak ve teşvik etmek olmalıdır (Islas-Calderón ve Vázquez-Maguirre, 2024: 315).

Yönetimin merkezine insan onurunun yerleştirilmesi; iş yapma biçimine, örgütlenmeye ve liderliğe dair köklü bir paradigma değişimini beraberinde getirmektedir (Huijser ve Nullens, 2024: 203). Ancak, bazen ortak iyilik hedeflenerek yapılan örgütlenmelerde onur göz ardı edilebilmektedir. Bu da totalitarizm, aşırı otoriterlik ya da paternalist yapılar gibi tehlikeli sonuçlara yol açabilmektedir. Bunlar, hümanist etiketiyle sunulsa da gerçek anlamda hümanist değildir. Hümanizmin ayırt edici özelliği onurdur. Onuru koruyan bir anlayış, ne totalitarizme ne de paternalizme izin verir. Gerçek bir hümanizm, onuru teşvik edendir (Harvard University, 2015b).

İnsan onuru üzerine tartışmalar her ne kadar Batı felsefi düşün yapısından oldukça güçlü bir şekilde etkilenmiş olsa da, insan onuru kavramı Asya'dan Afrika'ya felsefi ve dini geleneklerde tarih boyunca varlığını sürdürmüş ve bugün de sürdürmektedir. Batı felsefesi tarih boyunca evrensellik iddiası taşıdığından ve bu doğrultuda Platon'dan günümüze dek süregelen kesintisiz bir söylem oluşturduğundan, onun coğrafi kökenine değil, düşünsel ufkuna odaklanması gerekmektedir. Bu şekilde değerlendirildiğinde, hümanist yönetim yaklaşımı insanlığın temel etik taahhütlerine dair ortak bir anlayış oluşturma yönündeki küresel çabalarla tamamen örtüşmektedir (Dierksmeier, 2016a: 24).

2.2.2. İyi Oluş İlkesi

Günümüzde baskın olan ekonomist paradigmada işletmeler maksimizasyon güdüsüyle hareket ederken nihai olarak servet, güç ve statü hedefindedir. Onuru ve pratik bilgeliği teşvik eden hümanist yönetimde ise amaç insan onurunu korumaktır. Özgürlük, sevgi ve şefkat gibi fiyat biçilemeyen bütün içsel değerleri kapsayan insan onurunun korunmasının da ötesinde nihai amaç, iyi oluşu teşvik etmektir. Herkesin iyi oluşu için bu etik değer ve amaçlar üzerine kurulan stratejiler sunan bir hümanist yönetimin, nihai olarak daha iyi sonuçlar doğuracağı savunulmaktadır (Laszlo, 2019: 87; Pirson, 2018: 3).

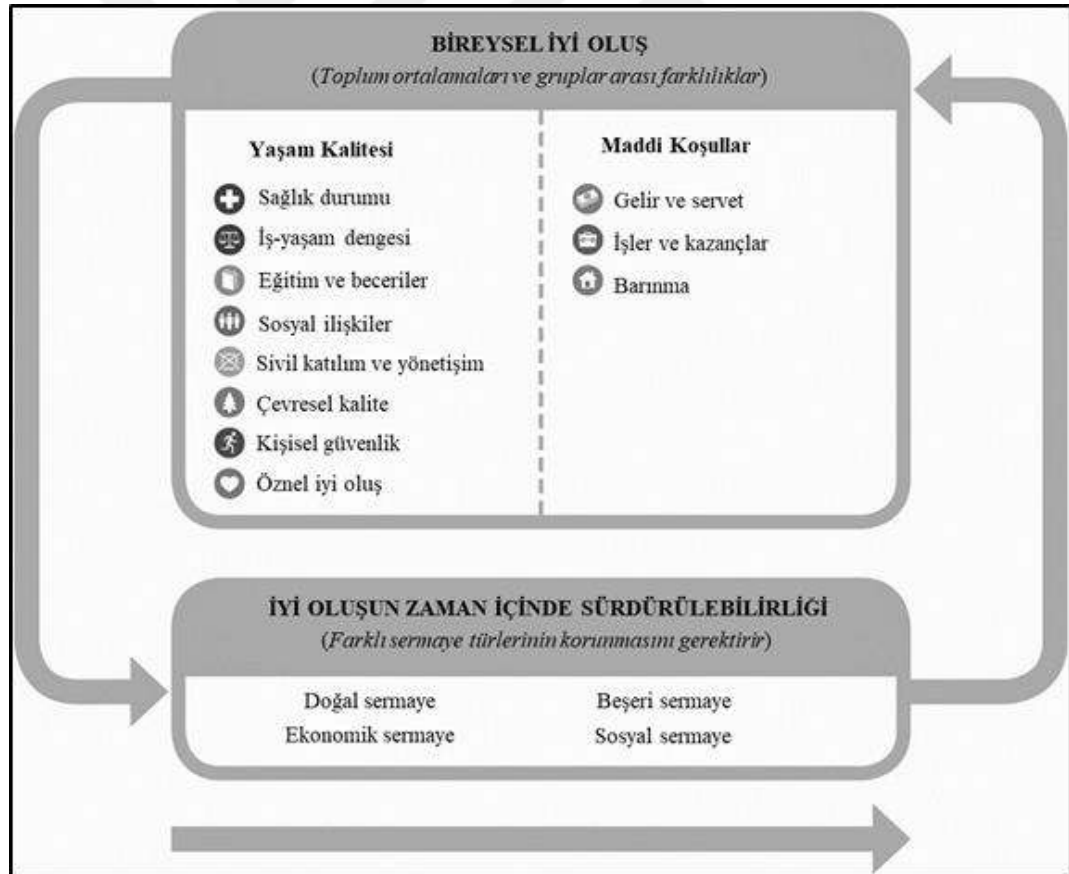
Hissedar değerini artırmaya ve kar maksimizasyonuna odaklanan geleneksel yönetim uygulamalarının, artık günümüzde çeşitli paydaşların iyi oluşu için gereken

sonuçları sağlayamadığı yaygın şekilde kabul görmektedir. Buna ek olarak, işletmelerin sosyal, gelir ve servet eşitsizlikleri gibi çeşitli toplumsal krizlere de olumsuz katkıda bulunduğuna yönelik kanıtlar mevcuttur. Bu durum, iş uygulamalarında değişim taleplerini artırmaktadır. Pek çok vizyoner iş lideri, karar alma süreçlerinde yol gösterici olması sayesinde daha iyi bir yönetime olanak sağlayan sosyal amaçlar belirlemeye başlamıştır. Aynı zamanda açık bir sosyal amaca sahip olmak, hem önemli paydaşlarla daha etkin bir şekilde iletişim kurulmasını sağlamakta, hem de iş birliğine dayalı bir avantaj yaratmaktadır. Her ne kadar yönetim araştırmaları sosyal ve çevresel koşulları iyileştirmeye odaklanan yeni örgüt düzenleme ve uygulamalarına tanıklık etmekte olsa da hem sosyal meşruiyet hem de uzun vade odaklı kurumsal yönetim, baskın olan mevcut iş kültürüyle çelişmektedir. Bu kültüre dayanan iş uygulamalarının yaygın olarak kar maksimizasyonu gibi kısa vadeli hedeflere odaklanması ve insanın iyi oluşuna gereken önemi vermemesi nedeniyle de insanlar iş dünyasından nefret etmektedir (Pirson, 2018: 3; Islas-Calderón ve Vázquez-Maguirre, 2024: 313).

Pirson (2018:2), bu iş dünyasını şekillendiren ekonomist paradigma etkisiyle özellikle kurumsal yöneticiler arasında yaygınlaşan “iş dünyası berbat” anlatısını Forbes dergisi yazarı Kevin O’Marah’ın herkesin iyi oluşunu artıracak daha iyi bir sisteme yol açması dileğiyle kaleme aldığı yazısı üzerinden aktarmaktadır:

“İş dünyası, özellikle büyük ve halka açık şirketlerde tamamen parayla ilgilidir. Yöneticilerin yalnızca tek bir gerçek görevi vardır: Hissedar değerini maksimize etmek. Diğer sorumluluklar hakkında verilen göstermelik sözlere rağmen, gerçek şu ki, üst düzey yöneticilerin sorumlulukları onları en yüksek risk ayarlı net bugünkü değere sahip yolu seçmeye zorlamaktadır. Bu durum, sömürücü işçi uygulamalarından çevre kirliliğine ve vergi kaçırmaya kadar her türlü itiraz edilebilir davranışı tetiklemektedir. Bireysel yöneticiler bunu vicdanen sevmeyebilir, ancak bunu sineye çekmeleri ve gerekirse kirli işleri yapmaları beklenmektedir. Sermaye piyasaları, tasarımı gereği ruhsuzdur ve yalnızca iki sinyali tanıyan sert bir ikili mantığa sahiptir: al veya sat. Günümüzün dijital çağındaki çılgın haber döngüsüne bağlandığında ise, bu sistem uzun vadeli düşünceye giderek daha da uygun olmaktan çıkmıştır. Sınırda, her ne pahasına olursa olsun kar peşinde deli gibi koşarak bir devrimi kışkırtıyoruz. Siyaset, bu memnuniyetsizliği yansıtıyor ve akıllıca davranmak istiyorsak dikkate almamız gereken bir uyarı veriyor. Bu durum, geleceğim adına beni korkutuyor.”

Uzun yıllar boyunca, ülkelerin genel ekonomik ve toplumsal ilerlemesini gösteren Gayri Safı Yurt İçi Hasıla (GSYİH), her ne kadar halen daha yararlı bir makroekonomik gösterge olsa da, insanların yaşamlarını ve iyi oluşlarını ölçmede yetersiz kalmıştır. İyi oluşa verilen önemin artmasıyla birlikte, insanların gerçekten önem verdiği unsurları yakalayan yeni veri ve girişimler geliştirmeye başlanmıştır. Bu hareketin merkezinde yer alan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]), dünya genelinde birçok ülkenin daha anlamlı iyi oluş ve ilerleme ölçümleri üretme ve bu ölçümleri günlük kamu politikalarına entegre etme çabalarına destek vermiştir. OECD, 2011 yılından bu yana "Daha İyi Yaşam Girişimi" aracılığıyla oluşturduğu “Daha İyi Yaşam Endeksi” üzerinden düzenli olarak iyi oluşa ilişkin kanıtlar ve analizler üretmekte ve iyi oluşu, çeşitli ülke araştırmalarından üst düzey girişimlere kadar artan sayıda politika aracına entegre etmektedir (Durand ve Boarini, 2016: 128; OECD, 2025).



Şekil.2 OECD iyi oluş kavramsal çerçevesi

Kaynak: OECD, 2025

OECD'nin bireylerin iyi oluşunu tanımlamak ve ölçmek için kullandığı kavramsal çerçeve Şekil.2'de sunulmuştur. Bu çerçeve mevcut ve gelecekteki iyi oluş arasında bir ayrım yapmaktadır. Mevcut iyi oluşu maddi yaşam koşulları ve yaşam kalitesi olmak üzere iki geniş alanda elde edilen çıktılarla ölçerken; Gelecekteki iyi oluş ise, zaman içinde iyi oluşu etkileyen ve bugünkü eylemlerden kalıcı şekilde etkilenen bazı temel kaynaklara bakılarak değerlendirilir. Bu belirleyiciler, ekonomik sermaye, doğal sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermaye gibi farklı türde "sermaye" göstergeleri aracılığıyla ölçülmektedir (OECD, 2025; Durand, 2015: 5).

2.2.3. İnsani Gelişim İlkesi

Hümanist yönetim araştırmacıları, insanlığın ileriye doğru gitmesi için yapabileceği en önemli şeyin, insanların örgütlenme ve yönetim hakkındaki düşünce yapılarının hümanist paradigma çerçevesinde yeniden şekillendirilmesi olduğunu belirtmektedir. Onlara göre bu değişim için, insanların kim olduklarıyla ilgili daha derin ve doğru bir anlayışa sahip olması ve ne için örgütlendiklerine dair daha net fikir geliştirmesi gerekmektedir. Mevcut ekonomist paradigma ile şekillenen yönetim yaklaşımları, insanları zengin olma hayaliyle, başarı peşinde koşan, açgözlü varlıklar olarak görmelerine rağmen; bilim insanları çoğu insanın hayattan yalnızca mutluluk, iyi bir yaşam, bir topluluk içinde yaşamak, gelişmek (flourishing) ve kendilerini gerçekleştirmek istediklerini göstermektedir (Vergel, 2016).

Melé (2003, 82), kendi bakış açısıyla hümanist yönetimi, “bireylerin karakter gelişimini teşvik eden bir örgüt kültürü içinde bir insan topluluğu inşa etmeye odaklanmaktadır” şeklinde tanımlamaktadır. Bu yaklaşımıyla birlikte daha önce insan ihtiyaç ve motivasyonlarına odaklanan tanımları, insanın kendini gerçekleştirme ihtiyacının etik yönünü de göz önünde bulundurarak genişletmektedir. Ayrıca, sadece örgüt kültürüne değinmez, bunun da ötesinde, bireylerin gelişimini destekleyecek uygun bir kültürü inşasını da hedeflemektedir. Bu kavramsal genişlemenin temelini oluşturan anahtar kategori, Latince “communitas” kavramıdır. Bu kavram, bireylerin özgürce katılımını ve herkesin yararı için her bireyin sorumluluk üstlenmesini ifade etmektedir (Budini, 2024: 437).

Bu yaklaşım, başlangıç noktası olarak insanın sosyal doğasını ve bireylerin kendilerini mükemmelleştiren erdemleri edinme kapasitesini kabul eder; dolayısıyla,

bireylerin insan olarak gelişme yeteneklerini de temel alır. Sosyal doğaları sayesinde, insanlar gerçek bağlara dayanan topluluklar oluşturma kapasitesine sahiptirler. Kişiler üstü bir karaktere sahip olan topluluklarda birlikte hareket eden birey grupları ortak varoluşları içinde gerçekleştirdikleri eylemler ortak bir değere karşı gerçekleştirilir. Bu durum, ortak hedefler uğruna işbirliği içinde hareket etmeyi ifade ederken; ortak değer bir topluluktaki “herkesin iyiliği” (common good) olarak isimlendirilmektedir (Melé, 2003: 83)

Melé’nin topluluk kavramına değinmesinin esas sebebi, işletmelerin de birer topluluk olup olmadığını sorgulaması için zemin hazırlamaktır. Ona göre işletmeler, ekonomist paradigmanın da belirttiği gibi sadece kişisel çıkarları peşinde koşan bireylerden oluşan bir topluluk olsaydı, bireyler sürekli olarak kendi hedefleri için rekabet eder, ortak hedeflere hiçbir ilgi göstermez ve iş birliği tamamen yok olurdu; bu durumda işletmeler hayatta kalamazdı. Gerçekte ise, bir örgütü oluşturan kişiler, değişen ölçülerde de olsun kimlik duygusuna, bağlılığa ve ortak hedeflere ulaşma isteğine sahiptir. Hatta bazen ortak hedefler uğruna kişisel çıkarlarından fedakarlık eden bireyler bile bulunmaktadır. Tüm bunlar, işletmelerin mekanik unsurlar olmasının da ötesinde, insanlardan oluşan “topluluklar” olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Melé, 2003: 84)

Burada sunulan hümanist yönetim anlayışı, bir insan topluluğu inşa etmeyi ve insan erdemlerinin gelişimini teşvik etmeyi amaçlayarak, önceki hümanist yönetim yaklaşımlarına daha derin bir içerik kazandırmaktadır. Özellikle, insan ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların motivasyonunu dikkate alan yaklaşım ile organizasyon kültürü oluşturmayı hedefleyen diğer yaklaşımı bu yeni bakış açısıyla bütünleştirmektedir. (Melé, 2003: 85)

Hümanist yönetim anlayışı, insanların motivasyonu sağlarken, bireylerin insan erdemleri aracılığıyla kişisel gelişim ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır. Bunun için, insan erdemlerinin gelişimini destekleyecek örgüt kültürlerinin oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. İşletmelerin bir topluluk olarak daha da güçlü olmaları için kendi içlerinde birlik inşa etmeleri gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, yöneticiler çevrelerindeki insanları erdemler edinmeye teşvik etmeli ve organizasyon kültürü içinde insan erdemlerini tüm yönleriyle en üst düzeye çıkaracak

inançları ve değerleri keşfetmeye ve bunları desteklemeye çalışmalıdır. Öte yandan, insan erdemlerinin iş birliğini teşvik ettiğini görmek oldukça kolaydır ve iş birliği, iş örgütleri için kesinlikle gereklidir (Melé, 2003: 85).

2.3. Hümanist Yönetimin Uygulama İlkeleri

2005 yılında kurulan ve amacı, yaşam onuruna koşulsuz saygı gösteren ekonomik faaliyetleri ve iş yapma biçimlerini özendirmek, desteklemek ve teşvik etmek olan HMN, yayınladığı manifesto ile yaklaşımın uygulama temellerine yön vermiştir (HMN, 2025; Pirson, 2016: 1):

“Hümanist Yönetim Manifestosu

Biz piyasa ekonomilerinin, genel anlamda insan gelişimi için önemli bir potansiyele sahip olduğuna inanıyoruz. Yaşama katkı sağlayan piyasa faaliyetlerini teşvik edebilmek için, şimdiye dek yönetsel ve ekonomik başarıyı tanımlayan nicel ölçütleri, her kadının ve her erkeğin insan onuru ve iyi oluşuna odaklanan nitel değerlendirme kriterleriyle tamamlamak istiyoruz.

İş dünyasında olduğu kadar toplumda da, insan onuruna saygı, insan özgürlüğüne saygıyı gerektirir. Gerek şirketlerde gerekse hükümetlerde kolektif karar alma süreçleri, bu nedenle, etkilenen tüm tarafların özgür ve eşit biçimde müzakereye katılımı, temsili ya da doğrudan katılımına dayanmalıdır. Meşruiyet kaygıları, ekonomi alanında da tıpkı siyasette olduğu gibi, fayda odaklılıktan önce gelmelidir.

Humanistic Management Network, insan onurunu onun kırılganlığı karşısında savunmaktadır. İnsan onuru, bireyin kendi varoluş amacını özerk bir biçimde tanımlayabilme kapasitesinde yatmaktadır. İnsan özerkliği, toplumsal iş birliği yoluyla gerçekleştiği için, ekonomik ilişkiler ve iş faaliyetleri insan yaşamını ve iyi oluşunu ya destekleyebilmekte ya da engelleyebilmektedir. İnsan öznesinin insan kaynağına indirgenmesine, insanın yalnızca üretim aracına ve insan sermayesine dönüştürülmesine karşı; biz, insanlığı tüm ekonomik faaliyetlerin nihai amacı ve ilkesi olarak savunuyoruz.”

Hümanist yönetim, sürdürülebilir insan refahının yaratılmasını amaçlayan stratejilerin ve uygulamaların peşinde olmaktır. Yaklaşımın, örgütlerin kararlarında ve karar alma süreçlerinde rehberlik eden birbiriyle bağlantılı üç uygulama ilkesi bulunmaktadır (HMN: 2025). Aynı zamanda hümanist yönetimi tanımlayan bu üç ilke, daha adil ve sürdürülebilir bir dünya yolunda ilerlemeyi destekleyen biçimlerde örgütler

oluşturmak ve iş yapmak isteyen herkes için bir düşünme dayanağı sunmaktadır. Bu üç boyutun birleşimi, insan refahını, yaşama uygun ekonomik faaliyetler yoluyla desteklemeyi ve toplumun genel yararına değer katmayı amaçlamaktadır. Bahsedilen üç rehber ilkel şunlardır (Kimakowitz, 2018; Melé, 2016: 38):

- İnsanlar, her koşulda onurlarının korunmasını hak eder ve bekler.
- Etik hususlar, iş kararlarının ayrılmaz bir parçası olmalıdır.
- İş dünyası, kurumsal sorumluluğun tüm paydaşlarla sürekli bir diyalogun başlatılması ve sürdürülmesine bağlı olduğu fikrini benimsemelidir.

Bu bölümde, hümanist yönetim anlayışının nasıl uygulanacağı sorusuna cevap veren bu ilkeler açıklanmaktadır.

2.3.1. İnsan Odaklılık İlkesi

Onur kavramının, insanın kim olduğuna ve neden örgütlendiğine dair kuramsal yaklaşımların içine de dahil edilmesi gerekmektedir. Ekonomist paradigmanın onuru dışlayan ve sadece zenginlik yaratımını nihai amaç olarak gören bir teori geliştirebilmesi, uygulama yapabilmesi, eğitim verebilmesi ve politika üretebilmesi mümkündür. Ancak, sınırlı ekonomizm olarak adlandırılan ve hem onuru koruyup hem de servet yaratımını aynı anda sürdürebilen yollar da bulunmaktadır. Öte yandan, onuru teşvik ederek servet yaratımını artırmaya çalışan pek çok yaklaşım da mevcuttur. Ancak, eğer insan onurunu korumadaki amaç işletme karlılığına katkı sunmak olursa, bu yaklaşım tehlikeli bir hal alacaktır. Bu nedenle esas odaklanılması gereken, amacın kendisidir, ki bu da servet biriktirmek değil refah ve mutluluk yaratmaktır (Harvard University, 2015b).

Hümanist yönetim ekolünü, örgütsel iş uygulamalarına ilişkin bakış açısında ekonomist paradigmadan ayıran en temel unsur, insan onurudur. Genel olarak, hümanist paradigmanın kalbinde yer alan insan onuru kavramını yönetim uygulamalarının merkezine yerleştirmek, iş yapma, örgütlenme ve liderlik etme biçimlerine farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. (Huijser ve Nullens, 2024: 205).

İnsanlar, her koşulda olduğu gibi yönetim faaliyetlerinde de onurlarına saygı gösterilmesini beklemektedir. Çoğu zaman insanları nesneleştirecek biçimde tanımlanan yönetsel görevler, insan varlığı yerine “insan kaynakları” veya “insan sermayesi” gibi

ifadeler kullanmaktadır. Ancak, insanları nesneleştirmek, onların içsel değerini tanıyamamak anlamına gelmektedir ve bu durum da insan onuruna saygı gösterilmesi ilkesine aykırıdır. İnsanın bu içsel değere sahip olma durumuna (onuruna) herhangi bir şarta bağlı olmaksızın (koşulsuz) müdahale edilmemeli ve zarar verilmemelidir (saygı). Hümanist yönetim, her bireyi yalnızca sahip olduğu içsel değer nedeniyle, başlı başına bir amaç olarak kabul etmektedir. İş dünyası hedeflerinin toplumsal amaçlarla uyum içinde olabilmesi, yaşam onuruna duyulan saygının temel alınması ile mümkündür (Kimakowitz, 2018).

Harvard Üniversitesi'nde verdiği bir seminerde Hsieh, yöneticilerin yalnızca ekonomik verimlilik gibi kaygılarla değil, aynı zamanda özgürlük, adalet gibi değerler ve temel haklara saygı gibi ilkeler doğrultusunda yönlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. İş ahlakı açısından başarılı örgütlerde, hümanist yönetim kendine özgü bir rol oynamakta; yönetsel sorumluluğa dair diğer yaklaşımlardan farklılaşmaktadır. Bu ayrımı sağlayan ilk unsur “tercih” meselesidir. Toplumsal refaha bireysel tercihlerin tatmini ile ulaşılır, bu tercihlere saygı göstermek bireysel seçme özgürlüğüne saygı demektir ve bu nedenle onur kavramı tercihlerin ötesine geçen bir şey söylemek zorundadır. “Güç” ile ilgili olan ikinci unsur, yönetsel gücün nasıl kullanıldığına odaklanır. Onur, gücün adil ve sorumlu bir şekilde kullanılmasıyla ilgilidir. Üçüncü ve son unsur ise “amaç” ile ilgilidir. Standart liberal görüş, bireylerin kendi amaçlarını takip etmesinin zaten toplumsal refahı sağlayacağını varsaymaktadır. Hümanist yönetimde ise sıkça “herkesin iyiliğine hizmet” gibi ifadelerle tanımlanan bir amaç anlayışı bulunurken; yalnızca bireylerin keyfi tercihlerine göre tanımlanmış bir ekonomik amacı yetersiz bulmaktadır. İnsan onurunu hayata geçirebilmek için piyasanın ehlileştirilmesi, insan onurunu destekleyen türde örgütler kurulması ya da piyasanın olduğu gibi kabul edilip, bu yapı içinde insan onurunun nasıl korunabileceğinin belirlenmesi önerilmektedir (Harvard University, 2015a).

Hümanist yönetimin kuramsal temelinde insan onuru tanınması, korunması ve geliştirilmesi gereken bir değer olarak kabul edilirken; uygulamada bunu gerçekleştirebilmesi, iş dünyasının insan onuru için ve insan onuru adına var olan bir alan olarak, yeniden konumlandırılmasına bağlıdır. Hümanist iş uygulamalarına yönelik bazı koşullu faydacı gerekçeler (çalışan moralinin ve verimliliğinin artması, müşteri sadakati ya da paydaşlardan iyi niyet kazanımı vb.) mevcut olsa da bunlar, yalnızca şartlar uygun

olduğu sürece geçerli kalır ve bu şartlar ortadan kalktığında kolaylıkla rafa kaldırılabilir. Hümanist yönetim işte bu noktada bir turnusol görevi görerek iş dünyasının insan yaşamının içsel değerine göre yönlendirilmesi konusunda koşulsuz bir bağlılığı test eder ve bunun sonucunda iş kavramına yeni bir tanım önerir: “İş, insan onuruna hizmet eden ve insan yaşamının gelişimini amaçlayan bir faaliyet olmalıdır” (Dierksmeier, 2016a: 27).

Huijser ve Nullens (2024: 223) hümanist yönetim uygulamalarında yol gösterici bir ilke olarak insan onurunun iş yerindeki rolüne dair geliştirilen farklı yaklaşımları bütüncül bir bakış açısıyla ele almış ve karşılaştırmıştır. Melé'nin İnsan Kalitesi Muamelesi (2014), Dunn ve arkadaşlarının (2012) çalışmasına dayanan Gardner'ın çoklu zeka kuramı ile ilişkilendirilen farklı liderlik stillerini ve Lawrence'ın motivasyonların temelinde yatan dört dürtü kuramını (2010) bir araya getirdikleri özet niteliğindeki Tablo.5, bu görüşleri insan onurunun temel değerleri olan eşitlik, özgürlük ve sevgiyle bağlantılı olarak sunmaktadır. Tablodaki her bir düzey, bir öncekine dayanarak örgütsel iş uygulamalarının istismarcı yapıdan başlayıp, işlemsel ve ilişkisel aşamalardan geçerek potansiyelleştirici bir yaklaşıma doğru evrildiğini göstermektedir. Lawrence'ın tanımladığı tüm motivasyon dürtüleri korunmakta ve teşvik edilmekte, Gardner'ın ahlaki ve varoluşsal zeka kavramlarıyla bütünleşmekte, liderler sevgi dolu ve potansiyel açığa çıkarıcı ilişkiler kurmakta, Melé'nin belirttiği özen ilişkileri içinde hareket etmekte ve tüm bunlar örgütsel faaliyetlerin temel amacı olarak kolektif iyilik ya da herkesin iyiliğine hizmet etmektedir (Huijser ve Nullens, 2024: 223).

Tablo.5 İş yerinde insan onurunun rolüne dair yaklaşımlar

	İnsan onurunun iş yerindeki rolü			
	Onuru görmezden gelmek ve ihlal etmek	Onuru ihlal etmemek	Bir insan onuru eşliğini korumak, zarar vermemek	İnsan onurunu eşik seviyesinin üstünde teşvik etmek
İnsan kalitesi muamelesi (Melé)	Kötü muamele	Kayıtsızlık	Adalet	Değer verme ve gelişim
Liderlik tarzı (Dunn vd.)	Otoriter	İşlemsel	İlişkisel (Haslam)	Potansiyelleştirici (McCaslin) / Erdemli (Hendriks)
Zeka türü (Gardner)	Ahlaki zeka (MQ) ve varoluşsal zeka (XQ) eksikliği	Bilişsel zeka (IQ)	Duygusal zeka (EQ)/ kültürel zeka (CQ)	Ahlaki zeka (MQ) ve varoluşsal zeka (XQ) - (pratik bilgelik)
Motivasyon (Lawrence)	Edinme ve savunma dürtüsü	Edinme ve savunma dürtüsü	Edinme, savunma, bağ kurma ve anlama dürtüsü (eşik seviyesinde)	Edinme, savunma, bağ kurma ve anlama dürtüsü (bireysel olarak optimize edilmiş seviyede)
İnsan doğasının yapısı	Güçlü olanın hayatta kalması	Homo economicus	İnsanlar zarara açıktır	İnsan gelişme potansiyeline sahiptir
Temel değer	Korku	Eşitlik	Özgürlük	Sevgi
İş uygulamalarında insan onuruna yaklaşım	İnsan onuru önemli değildir, İnsanların dünyada özel bir yeri yoktur, Herkes yalnızca kendi çıkarıyla hareket eder	İnsan onuru insan hakları ile ilgilidir, Yasalara uymak, Herkes yasa önünde eşittir	İnsan onuru doğuştan ve evrenseldir, En azından eşik seviyesinde gelişme özgürlüğü, Herkes eşit ve özgürdür	İnsan onuru doğuştan ve evrenseldir, Kendini gerçekleştiren ve kolektif iyi oluşa katkı sunan herkes koşullu bir onur potansiyeline sahiptir, Herkes eşittir, özgürdür sevgiyi hak eder.
İnsana verilen değer	İnsanlara kötü muamele kabul edilebilirdir	İnsanları araç olarak kullanmak kabul edilebilirdir	İnsanlar özeldir ve korunmaya muhtaçtır	İnsanlar özeldir ve her birey gelişme potansiyeline sahiptir

Kaynak: Huijser ve Nullens, 2024: 224

2.3.2. Etik Değerler İlkesi

Günümüzde etik, iş yaşamıyla ilgili kritik bir inceleme alanı haline gelmiştir. Yönetimde etik ise bu alanın alt konularından bir tanesidir (Özdaşlı, 2013: 30). Geleneksel bakış açısına göre yönetim genel olarak başkaları aracılığı ile sonuç elde etmektir. İyi bir yöneticinin göstergesi ise verimlilik ve etkililiktir. Hümanist yönetim yaklaşımı ile yönetime olan bakış açısı değişmekte; geleneksel çerçevede bir yöneticinin temel görevi olan planlama, örgütleme ve denetleme üzerine bir takım yeni görev ve sorumluluklar eklenmektedir. Bir yöneticinin ne iş yaptığı ve bunu nasıl yaptığı sorusuna cevap veren geleneksel kriterler halen geçerliliğini korumakla birlikte; bir yöneticinin yaptığı işi neden ve nasıl yapıyor olduğunu anlamak da etik sorusu ve konusu olarak önem kazanmaktadır (Humanistic Management, 2019).

Hayatlarımızda doğruyla nasıl temas edebileceğimizi sorgulayan yönüyle, yöneticilerin davranış ve kararlarına etik ilkeler rehberlik etmelidir. Ancak bir yöneticinin tek başına etik olmaya çalışması, örgütsel düzeyde etik bir yönetim için yeterli değildir. Sonuçta, örgütlerde alınan kararlar, örgüt kültürünün içerdiği değerlerden de etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerde etik bir yaklaşımı destekleyecek örgüt kültürünün olması gerekmektedir (Özdaşlı, 2011: 68).

Yönetsel kararlar, yalnızca şirket içi ücretlendirme düzenlerinin bir sonucu değildir. Aynı zamanda, kurumsal karmaşıklığa uygun bir şekilde geliştirilen denetim ve stratejik yön belirleme ihtiyacının doğal bir sonucudur. Şirketler bir yöneticiyi işe aldığında, ondan bekledikleri insanı bir hesap makinesi olması değil, karar veren bir kişi olmasıdır. Oysaki kar fonksiyonlarının niceliksel hesaplamalarından farklı olarak, karar vermek niteliksel bir yargı eylemidir. Bu da yönetim dünyasında en sık karşılaşılan uygulamaların, iktisadın uzun süredir görmezden geldiği özgürlük kavramını varsaydıkları anlamına gelmektedir. Bu durumsa yönetime, özgürlüğü sorumlu bir şekilde kullanması noktasında etik bir yükümlülük getirmektedir. Neoklasik iktisadın karşıt olgusal varsayımlarının çözümlemesi göstermektedir ki, etik yalnızca ekonominin dışında değil, bizzat içinde de hatırı sayılır bir yere sahiptir. Bu nedenle asıl dikkat edilmesi gereken yer ekonominin içkin boyutu, asıl dikkat edilmesi gereken ise etiğin ekonomideki içsel rolüdür (Dierksmeier, 2016b: 28).

İş dünyası, değerlerden arındırılmış bir faaliyet alanı değildir ve doğasında etik sorular da bulunmaktadır. İnsanlar, birbirleri için değer yaratmak üzere birlikte çalışmaktadır. “İşin işi iştir” demek, iş dünyasının amacının yalnızca kendine hizmet etmek olduğunu söylemekle aynıdır. Çoğu zaman, kamuoyuna yansıyan ve önlenabilir kötü davranışların ardından, işletmeler maliyetli ve düzeltici adımlar atmak zorunda kalmaktadır. Hümanist yönetim, reaktif yerine, proaktif bir iş ahlakı modelinin daha fazla insana, daha fazla değer üreteceğini öne sürmektedir. Yönetim kararlarına etik düşüncenin dahil edilmesi, yaşam onuruna saygı duyulmasının yanında, sürdürülebilir işletme inşasını da mümkün kılmaktadır (Kimakowitz, 2018).

Küreselleşme ile birlikte ekonomik çıkar elde eden herkes giderek artan bir şekilde birbirine bağımlı hale gelmektedir. Örgütlerin hem iç hem de dış paydaşlarıyla olan etkileşimlerinde, küresel etik standartlara her geçen gün daha da fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Küresel ekonomiler, insan merkezli bir vizyon tarafından yönlendirilen, ortak bir insanlık deneyimine dayalı değerler ve normlarla beslenen kozmopolit bir etiğe ihtiyaç duymaktadır (Dierksmeier, 2016a: 28). İnsanların ekonomik onurlarını da koruma misyonuna sahip olan hümanist yönetim, bu yaklaşımıyla sorumlu bir yönetim anlayışına da net bir yön çizmektedir. Bu yön tayini, erdemli kurumsal karar alma süreçlerini hedefleyen yönetim uygulamaları üzerinde sürekli bir etik düşünüm gerektirir. Benzer şekilde, meşru ve sorumlu örgütsel davranışın sağlanmasına da hizmet etmektedir (Spitzeck: 2011: 51). Bu noktada önemli olan, yönetimin altında yatan ethos, yani ahlaki karakterdir. Ethos, “bir bireyin, grubun veya kurumun ayırt edici karakteri, duygusu, ahlaki doğası veya rehber inançları” olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda, yönetimin hümanist fikirler ve değerlerle bütünleştiği durumlarda “hümanist ethos”tan bahsetmek mümkündür. Melé (2016: 46), hümanist bir anlayışla ele alındığında, işletme yönetimi için kritik bir dayanak oluşturan ethosun en az dört temel unsurdan oluştuğunu belirtmektedir:

- Birey ve insan emeği kavramı,
- Toplumun ve bireyin toplum içindeki rolünün, doğa ile etkileşiminin bir anlayışı,
- İşletme firması ile ilgili bir görüş,
- İş dünyasının toplumdaki amacına dair bir varsayım.

Hümanist bir ekonomik etik, prosedürel formları özsel normlardan daha öncelikli hale getirir ve aşırı derecede paternalist etik modellerden ziyade katılımcı modelleri savunmaktadır. İş dünyası için bu durum, normatif yönelimdeki temel yakınlaşmayı gözden kaçırmadan, norm yorumlama ve norm uygulamasında farklılaşmaya izin verilebileceği anlamına gelmektedir. Meşru, adil ve dürüst iş uygulamalarına ilişkin ortak bir vizyon, birleştirici değerler ve normlarla doğrulanmakta ve ortak bir pratik deneyimle desteklenmektedir. Normatif birlik arayışını kültürel çeşitlilik arzusuyla uzlaştırmak, bireysel ve kolektif özgürlükle doğal olarak bağlantılıdır. Küreselleşmiş pazarlar, küresel bir ekonomik etiğe ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticilerin ve karar vericilerin çok kültürlü ortamlarda düzenli olarak kapsamlı etik ikilemlerle karşı karşıya kaldığı ekonomik alanda, kozmopolit bir ahlaki pusulanın önemi belirgin hale gelmektedir (Dierksmeier, 2016b: 113).

Tübingen Üniversitesi'nde Hans Küng tarafından başlatılan “Küresel Etik Projesi”nin kapsamlı araştırmalarının, hümanist yönetimin temelini oluşturan değerlerin dünyadaki tüm ruhani ve seküler geleneklerden türetilebilecek ortak bir normlar kümesiyle büyük ölçüde örtüştüğünü ortaya koymaktadır. Dierksmeier (2016a: 25), Küng’ün bizzat kendisinin, bu durumu gerçek anlamda bir küresel etik olarak değerlendirdiğini belirtmektedir. Bu etik normların şu iki temel ilke ve dört evrensel ilkeye doğru yakınsadığı belirtilmektedir (Dierksmeier, 2016a: 25):

- **Altın Kural** (Reciprocity): “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan, sen de başkalarına öyle davran.”
- **İnsanîyet İlkesi**: Her insan, insanca muamele görmeli; gayriinsani değil.
- Şiddetsizlik ve yaşama saygı
- Dayanışma ve adil bir ekonomik düzen
- Hoşgörü ve dürüstlük
- Kadın ve erkek arasında eşit haklar ve ortaklık ilişkisi

2.3.3. Gelişim ve Katılım İlkesi

Sosyal ve çevresel sorunlar giderek artan bir zaman baskısı altındadır ve toplumlar, örgütler de dahil olmak üzere çeşitli aktörlerden uzun vadeli ve yenilikçi

çözümler talep etmektedir. Son zamanlarda, örgütsel sürdürülebilirlik konusunda sunulan iş gerekçesi bile eleştirilmektedir. Çünkü bu yaklaşım, sosyo-ekolojik sorunları kökten çözmek yerine sadece optimize etmeye çalışmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım ne bütüncüldür ne de çok paydaşlı bir süreç içermemektedir (Islas-Calderón ve Vázquez-Maguirre, 2024: 314). Örgütlerinin çevresel etkileri veya insan hakları ihlalleri konularında ikna edici yanıtlar vermekte güçlük çeken pek çok yönetici bulunmaktadır. Bu “yanıt verememe” durumunun aşılması için, örgütlerin meşru bir karara ulaşmada her türlü paydaş talebini dikkate alması gerekmektedir. Karar verme sürecindeki nihai kriter, tüm paydaşlar tarafından verilen meşruiyettir. Bu meşruiyet süreci, ilgili tüm tarafların yaşam koşullarını iyileştirmesini de güvence altına almaktadır. Herhangi bir paydaştan, yaşam kalitesini düşüren bir kararı onaylamasını beklemek, hiçbir şekilde makul değildir (Spitzeck, 2011: 53).

Örgütlerin sosyo-çevresel sorunların çözümündeki rolüne dair artan bu karamsarlık karşısında, hümanist yönetim bu sorunlara yanıt vermeye yönelik temel örgütsel çerçevelerden biri haline gelmiştir (Islas-Calderón ve Vázquez-Maguirre, 2024: 314). Çünkü her bir paydaşın özgürlüğüne saygı göstermeyi amaçlayan hümanist yönetim, bunu paydaşların hayatlarına etki eden kararlara mümkün olan en yüksek düzeyde katılmalarını sağlayarak gerçekleştirmektedir. İdeal olarak, yönetim kararlarından etkilenen herkesin, mümkünse doğrudan, değilse de temsil yoluyla dolaylı olarak, bu kararlarda etkili de olabilmesi bir gerekliliktir (Dierksmeier, 2016a: 27).

Günümüzde işletmelerin çoğu paydaşlarıyla etkileşim içinde olsalar da, sonuçlar sıklıkla bütün taraflar açısından hayal kırıklığı yaratmaktadır. Bu tür hayal kırıklıkları yalnızca işletmelerin kendi hedeflerine ulaşmak için paydaşlarını araçsallaştırmasıyla, yani paydaşların temsil ettikleri çıkarları samimi bir şekilde tanımamasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu hissiyatı yaşayan paydaşlar da süreçlere katılma konusunda kendilerini geri çekmektedir. Hümanist yönetim, temsil ettikleri çıkarlar doğrultusunda bütün paydaşlarına seslerini özgürce duyurma hakkını içtenlikle tanımaktadır. Başarılı paydaş etkileşimleri, işletmelerin yenilik kapasitesini güçlendirirken, toplumsal aktörlerle de karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler kurmasına olanak sağlamaktadır (Kimakowitz, 2018). Örneğin, Özdaşlı vd. (2023), paydaşların yöneticiye güven duyabildiği bir örgüt kültürünün, çalışanların yenilikçi iş davranışını artırdığını belirtmektedir.

Hümanist yönetim için etik gerekçe, örgütsel davranışın yaşamı destekleyici olması ve meşruiyeti üzerine temellenmektedir. Örgütler daha geniş bir sosyal ve çevresel bağlam içinde yer aldıklarından, eylemlerini geniş bir paydaş kitlesi nezdinde meşrulaştırmak zorundadırlar. Bu meşruiyet gerekliliği, felsefi olarak Kant'ın açıklık (publicity) ilkesine ve Habermas'ın diyalog etiğine dayanmakta olup, esasen her insan bireyine uzanmaktadır (Spitzeck: 2011: 53).

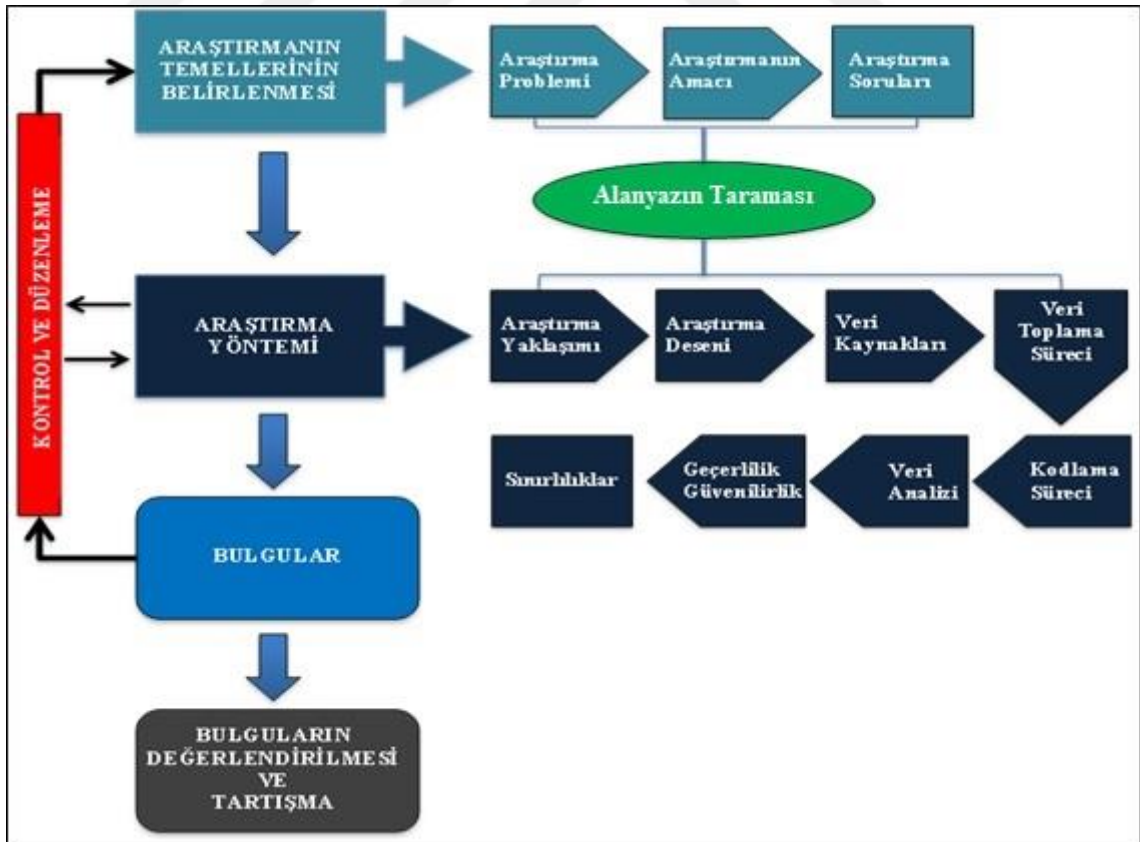
Huijser ve Nullens (2024: 207), dört hümanist ethosu bütüncül bir paydaş penceresinden yorumlamışlardır:

- Hümanist yönetim, bireyin insan onurunu korumalı ve geliştirmeli, bireysel gelişimin koşullarını oluşturmayı hedeflemelidir
- Hümanist yönetim, toplumda herkesin iyiliğini ve sürdürülebilirliği (doğal ekosisteme özen gösterme ve onu koruma) gözetmelidir
- Bütün örgüt türleri, insanların gelişmeyi hedeflediği ve bu yönde teşvik edildiği, özen ve ilgiden oluşan bir topluluk olarak görülmelidir
- İşletmelerin amacı, hiçbir paydaşa zarar vermeden tüm paydaşlar için değer üretmek olmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HÜMANİST YÖNETİM YAKLAŞIMININ KAVRAMSALLAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın temellerinin atıldığı araştırma problemi, araştırmanın amacı ve araştırma soruları çerçevesinde yürütülen araştırmanın yöntemi, analiz bulguları, bulguların değerlendirme ve tartışması yer almaktadır. Araştırma yöntemi bölümü, araştırmanın yaklaşımı, bu yaklaşım neticesinde tasarlanan araştırma deseni, araştırmanın örneklemi oluşturan veri kaynakları, bu kaynaklardan elde edilen verilerin toplanma süreci, toplanan verilerin kodlanma süreci, kodların analizi süreci, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği ölçütleri (inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik), araştırmacının konumu ve araştırmanın sınırlılıklarını içermektedir. Ardından analizler sonucunda elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Daha sonra ise araştırmanın problemi, amacı ve araştırma soruları doğrultusunda bulguların değerlendirmesi ve tartışması yapılmıştır. Araştırma süreci Şekil.3'te özetlenmiştir. Araştırma süreci adımları ilerleyen başlıklarda detaylı olarak açıklanacaktır.



Şekil.3 Araştırma süreci

3.1 Araştırma Yöntemi

İnsan onurunu merkeze alıp, insanı bir araç olarak görmek yerine, onu amaç olarak konumlandıran Hümeranist Yönetim yaklaşımı, son yıllarda giderek dikkat çeken bir yönetim paradigmasıdır. Nispeten yeni sayılabilecek bu yaklaşımın teorik limitleri, uygulamadaki yansımaları ve alanyazındaki yeri halen dağınık ve sınırlı görölmektedir. Bunun yanında, hümanist yönetim konusunu doğrudan ele alan Türkçe yayın sayısının yok denecek kadar az olması ve yönetim disiplini içindeki yansımalarının net olarak belirlenmemiş olması, alanyazında bir boşluk hissi yaratmaktadır. Bu bağlamda, bu **çalışmanın temel araştırma problemi**, *Humanistic Management Journal (HMJ)* isimli dergide Hümeranist Yönetim yaklaşımının nasıl ele alındığıdır. Bunun için, hümanist yönetim yaklaşımının alanyazında nasıl kavramsallaştırıldığı, hangi tematik konular aracılığı ile geliştirildiği ve işletmecilik alanı içerisindeki konumunun nasıl yapılandığı sorularına cevaplar aranmıştır. Bu doğrultuda **araştırmanın amacı** hümanist yönetim yaklaşımını *HMJ*'de yayımlanmış akademik yayınlar üzerinden sistematik bir şekilde inceleyerek teori ve uygulamadaki eğilimleri ortaya koymak ve Türkçe alanyazındaki boşluğu doldurmaktır. Ayrıca bu çalışma ile gelecekte yapılması muhtemel akademik çalışma ve araştırmalar için bir yön tayin edici işlev görmesi de hedeflenmektedir.

Belirtilen bu amaçlar çerçevesinde bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- Hümeranist yönetim yaklaşımının alanyazında ilişkilendirildiği kavramlar, ilkeler ve değerler nelerdir?
- Hümeranist yönetim yaklaşımı işletme ve yönetim - organizasyon alanyazınından hangi konular ile temsil edilmektedir?
- Yayınlarda gerçekleştirilen çalışmaların teorik çerçevesi, araştırma yöntemi, örnekleme, vb. unsurlar nelerdir?
- Alanyazında yoğun olarak çalışılan, ancak bunun yanında çalışılması ihmal edilen veya henüz çalışılmamış konular nelerdir?

3.1.1 Araştırma Yaklaşımı ve Deseni

Yapılan bu araştırma, yukarıda belirtilen sorulara cevap bulacak şekilde tasarlanmıştır. Bir araştırmanın tercihler doğrultusunda hangi teknik/teknikler ve

yöntem/yöntemler aracılığı ile gerçekleştirileceğini tanımlayan genel çerçeveye araştırma yaklaşımı denir (Punch, 2011: 29). Her ne kadar Punch (2011) ve Creswell (2016) gibi yazarlar araştırma yaklaşımını nicel, nitel ve karma olarak sınıflandırıyor olsalar da, esasen karma yöntem nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılıyor olması durumudur ve bu nedenle gerçekleştirilen, özellikle ampirik araştırmaların yaklaşımı esasen nicel veya nitel yöntem etrafında şekillenmektedir.

Genel olarak nitel araştırmalarda, katılımcıların (öznelerin) yaşadıkları olguları nasıl tecrübe ettikleri ve bu deneyimlere yükledikleri anlamların nasıl oldukları incelenir. İşte bu anlam örüntülerini mümkün olduğunca görünür kılabilmek, nitel araştırmanın temelini oluşturur (Merriam, 2013: 5). Nitel araştırmalar toplumsal olaylara birey veya topluluk düzeyinde keşfetmeye ve anlam aramaya sahip bir bakış açısına sahipken, nicel yöntem ile yapılmış araştırmalar hali hazırda mevcut olan kavramsal/kuramsal zeminden hareket eder ve farklı değişkenler arasındaki etkileşimi (Creswell, 2016: 4) *matematist* (mathematic) bir şekilde açıklama çabası içerisindedir. Nicel araştırmalarda amaç, araştırma sürecinin başlarında oluşturulan hipotezlerin, daha sonra elde edilen veriler doğrultusunda ölçümlenmesi iken; bir anlam arayışı içinde olan nitel araştırmalarda ise veriler önce elde edilir, şekillenmesi ve keşfedilmesi ardından gelir (Neuman, 2016: 233).

Bu iki yaklaşım da birbirlerinden farklı gibi görünseler de aralarındaki sınırları belirgin bir şekilde ayırt etmek her zaman kolay olmamaktadır. Kimi zaman nicel çalışmalar betimlerle desteklenir, kimi zaman ise nitel çalışmalar sayısallaştırılmış veriler aracılığı ile güçlendirilir (Merriam, 2013: 5). Nitel araştırma yapanlar, kendi bireysel değerlerini araştırmaya yansıtarak betimlemelerini güçlü kılarlar. Araştırmacının kendi konumunu belirlediği bu araştırma sürecinde, araştırmanın öznel yanı güçlenmiş olur (Creswell, 2016: 18). Nitel araştırmalarda asli unsurun araştırmacının kendisinin olması; araştırmanın sayılardan çok kelime ve görseller barındırması; bu süreçte anlam ve anlama sürecine odaklanması, özneliği güçlendiren özelliklerdir (Merriam, 2013: 13). Punch (2011: 24)'a göre keşfedici yapıları gereği nitel araştırmaların problem alanının şekillenmesi ve araştırma sorusunun değişimi, gelişimi ve son halini alması araştırma sürecinin içinde gerçekleşir. Bu durum, araştırmacının ulaşmayı amaçladığı bulguların önceden net bir şekilde bilinmediği keşifsel bir sürece işaret etmektedir (Merriam, 2013: 7).

Bu araştırmada hümanist yönetim alanyazının hem kuramsal hem de uygulamalı boyutlarının derinlemesine incelenmesi hedeflendiği için nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. Araştırmada yanıt aranan soru yapılarının keşifsellik gerektirmesi, nitel yöntemde karar kılınmasının en temel sebebidir. Araştırma kapsamında MS Excel üzerinde bir veri seti oluşturulmuş, incelenen makalelerin k nyne ve içerik tanımlayıcı bilgileri, araştırma yöntemine yönelik bilgiler ve son olarak işletme ve yönetim - organizasyon çalışma konularına yönelik bilgiler el ile kodlanmıştır (kodlama süreci başlık 3.1.4'te detaylı olarak açıklanacaktır). Bununla birlikte Scopus veri tabanından HMJ odaklı indirilen veri setine bibliyometrik analiz; MS Excel veri setinde sıklık (frekans), kelime bulutu ve ısı haritası kullanılmıştır. Ancak bunlar araştırma açısından nicel bir yaklaşımı göstermekten ziyade, yalnızca bulguların yorumlanması aşamasında nitel anlatımı kuvvetlendirme amacıyla kullanılmıştır. Bulguların yorumlanmasında verilerden ziyade görsellerden yararlanılmıştır.

Nitel araştırma paradigması çerçevesinde yapılandırılan bu araştırmada, *sistemati  doküman incelemesine dayalı alanyazın taraması ve betimsel içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır*. Betimsel içerik analizi yönteminde, belirlenmiş bir alan veya konuda birbirinden bağımsız olarak yapılmış nicel ve nitel çalışmaların derinlemesine incelenmesi ve düzenlenmesi neticesinde genel eğilimler belirlenir. Elde edilen sonuçlar ile hedeflenen konuların mevcut durumları ve gelecekte yapılması muhtemel çalışmalara yön tayin etmesi beklenir. Nitel paradigmaya uygun olacak şekilde derinlemesine incelenen bu çalışmaların gerekçeleri, amaçları, sonuçları ve  onerilerine ait analizler neticesinde kod havuzları oluşturulur. Araştırmalarda bu kodlara kategorilendirme ve/veya temalandırma yöntemlerinin kullanılması, nitelik açısından betimsel içerik analizi yapılan çalışmalara zenginlik sağlamaktadır (Ültay vd., 2021: 189). Bu bağlamda, çalışma kapsamında alanyazında halihazırda mevcut olan akademik yayınlar birincil veri kaynağı olarak ele alınmış ve bu yayınların sistemati  analizi ile kodlamalar yapılmıştır. Kodlama sürecinde önceden yapılandırılmış temalara dayalı analiz yapılmıştır. Ancak incelenen kavramlar sadece semantik değil, aynı zamanda bağlamsal olarak da değerlendirilmiş ve araştırma sorularına uygun olacak şekilde, örüntüler yorumlayıcı bir yaklaşımla sınıflandırılmıştır.

Ayrıca çalışmada sistemati  alanyazın taraması yöntemi uygulanmış ve bu sayede araştırma probleminin sınırları belirlenirken diğer aşamalar için de kuramsal

zemin oluşturulmuştur (Baltacı, 2019: 372). Makalelerden elde edilen veriler neticesinde ve ortaya çıkan örüntüler doğrultusunda ise tematik analiz gerçekleştirilmiştir. Nitel veri analizinde genelde temalardan kategorilere, kategorilerden de kodlamalara gidilmektedir. Ancak, gerektiğinde önce bazı kodların belirlenmesi, kodlardan kategorilere ve kategorilerden temalara gidilmesi de söz konusu olabilmektedir. Aynı zamanda verilerin analiz edilmesi sürecinde tematik analizin yanında, araştırmacının kendi yorumlarını da kullanması mümkündür (Baltacı, 2019: 377). Çalışmanın çok katmanlı yöntem yapısı sayesinde alanyazın eğilimlerinin belirli temalar etrafında nasıl gruplandığı ve zaman içinde nasıl bir dağılım gösterdiği görselleştirilerek incelenmiştir. Sonuç olarak bu çalışmanın yöntemi betimleyici bir niteliğe sahiptir ve kavramsal analizlere dayanan açıklayıcı-yorumlayıcı bir yapıdadır. Bu yöntem yaklaşımı bir yandan teorik haritalama işlevi görürken, diğer yandan ise hümanist yönetimin kuramsal mimarisinin güçlendirilmesi ve zenginleştirilmesine katkı sağlayacak bulguların elde edilmesine imkan tanıyacaktır.

Araştırma deseninde başvurulmuş diğer bir yaklaşım ise durum çalışması (case study)'dır. Alanyazında örnek olay incelemesi veya vaka çalışması gibi farklı isimlerle de anılan durum çalışmasına dair farklı tanımlar mevcut olsa da; bütün tanımlarda “*bir durumun derinlemesine çalışılıp betimlenmesi*” ortak bir şekilde ifade edilmektedir. Önemli bir bilgi edinme yöntemi olan durum çalışması, bir yandan çalışmanın doğal ortamında bileşenlerinin boylamsal incelenmesine ve karmaşık durumların geniş bir şekilde tanımlanmasına olanak sağlarken, diğer bir yandan ise olaylar ve davranışlar hakkında önemli ve zengin bir bakış açısı sağlar (Subaşı ve Okumuş, 2017: 419-425). *Humanistic Management Journal* dergisinde 2016 -2025 yılları arasında yayımlanan toplam 190 makale ile temsil edilen alanyazın, bu çalışmanın analiz birimini oluşturmaktadır. Hümanist yönetim konusundaki tek “odaklı ve kapsamlı” bilgi setini sunduğu için seçilen bu örneklem, “bütüncül bir vaka” (Subaşı ve Okumuş, 2017: 422) olarak değerlendirilmiştir.

3.1.2 Veri Kaynakları (Örneklem)

Bir araştırmanın yapıldığı evren, araştırmaya uygun bir örneklem ile temsil edilir. Seçilen her bir örnek, evrenin zenginliğini, çeşitliliğini, farklılığını ve aykırılığını yansıtan bir genişliğe sahip olmalıdır. Nitel araştırmalarda ilgi duyulan ve ilgi gören

yöntemlerden birisi olan amaçlı örnekleme (purposeful sampling) yöntemi, olasılığa dayanmaz ve geniş bilgi yelpazesine sahip olduğu düşünülen durumların detaylı bir şekilde incelenmesini kolaylaştırır (Baltacı, 2019: 373). Hümanist Yönetim Ağı (Humanistic Management Network-HMN) insan onuruna koşulsuz saygıyı gösteren ekonomik faaliyetleri ve iş davranışlarını teşvik etmek, desteklemek ve yaymak amacıyla kurulmuş; dünyanın birçok ülkesinde yerel şubeler ve işbirlikleri aracılığıyla yaşayan, çalışan ve hareket eden, küresel bir sivil toplum kuruluşudur (HMN, 2025). Hümanist Yönetim Ağı'nın bu amaç doğrultusunda yayın hayatına kazandırdığı HMJ ise, ekonomik sistemlerde insan onurunu ve refahını destekleyen disiplinler arası araştırmalar için bir mekan olma özelliği taşıırken; aynı zamanda bu alanla ilgilenen araştırmacılar, uygulayıcılar ve politika yapıcılar için bir platform sunmaktadır (HMJ, 2025).

Bu çalışmanın birincil veri kaynağını amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen HMJ akademik dergisi oluşturmaktadır. Hümanist yönetim alanına odaklanan ilk ve halen tek dergi konumundaki HMJ, hem bu alanın akademik gelişimini sistematik bir şekilde yansıtması hem de hakemli akademik yayın organı olmasından ötürü bilinçli bir şekilde örneklem kapsamına alınmıştır. “Humanistic management” için alanyazını taraması yapıldığı zaman karşılaşılan akademik makalelerin çok büyük oranda bu dergide yayınlandığı görülmüştür. Alanyazın araştırması yapılırken, derginin ilk kurulduğu yıllarda, kuruluş tarihinden önce bu konuda yayınlanmış, yüksek atıf almış veya alan için önemli olduğu kabul edilebilecek makalelerin ise, yazar ve kurum izinleri ile birlikte bu dergide tekrar yayınlandığı görülmüştür. Bu nedenle derginin hümanist yönetim kavramı ve alanyazını için bir nevi çatı platform işlevi gördüğünü belirtmek yanlış olmayacaktır. Ayrıca Google Scholar, Scopus ve WoS veri tabanları incelendiğinde de karşılaşılan sonuç bu durumu desteklemektedir. Örneğin, Scopus veri tabanında “humanistic management” aramasında 230 sonuç alınırken, bu sonuçlardan 202 adedinin ise HMJ’de yer aldığı görülmektedir. Bütün bu bilgiler de HMJ’nin konuyu temsiliyet oranının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Örneklem olarak seçilen HMJ’de hem kavramsal-kuramsal hem de uygulamalı (ampirik) çalışmalar birlikte yer almaktadır. İnsan onuru, iyi oluş, etik değerler gibi temel ilkelere odaklanarak alanyazına özgün katkılar sunmaktadır.

Çalışma kapsamında, Scopus veri tabanında HMJ ile ilgili bilgilere ve HMJ

dergisinin internet sitesi üzerinden 2016 - 2025 yılları arasında HMJ’de yayımlanan bütün makalelere ulaşılmıştır. Bu zaman aralığı derginin kurulduğu ve faaliyette bulunmaya devam ettiği süreyi kapsarken, hümanist yönetim yaklaşımının alanyazındaki gelişimini görmek adına iyi bir olanak sunmaktadır. Toplam 190 makale tam metinlerine erişilerek analiz veri setine dahil edilmiştir.

3.1.3 Veri Toplama Süreci

Araştırma için yapılan alanyazın okuması neticesinde öncelikle tema, kategori ve kodların işleneceği başlıklar belirlenmiştir. Daha sonra bu başlıklar alanında uzman ve nitel yönetime hakim olan akademik danışman, iki tez izleme komitesi jüri üyesi ve daha önce araştırmanın tasarımına oldukça benzer bir çalışma gerçekleştirmiş olan bir uzmandan da görüş alınarak başlıklarda düzenlemeler yapılmıştır. Düzenlemeler neticesinde başlıklar son halini almıştır. Veri toplama süreci Eylül 2023 - Nisan 2025 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

Nitel araştırmalarda, bir araştırmacının müdahalesi olmadan kaydedilmiş olan metin ve görüntülerin yer aldığı elektronik ve basılı belgeleri incelemek ve değerlendirmek için gerçekleştirilen sistematik sürece doküman incelemesi (document analysis) denir. Nitel araştırma yöntemi ile yürütülen çalışmaların veri toplama süreci hem çalışmanın amacına hem de araştırma sorusunun bağlamına uygun olacak şekilde tasarlanmalıdır (Bowen, 2009: 27). Bu çalışmada veri toplama süreci bir dokümantasyon stratejisi doğrultusunda yürütülmüştür. Tüm veriler, birincil veri kaynağı olarak seçilen HMJ’de yer alan makalelerin doküman incelemesi yöntemiyle elde edilmiştir.

Araştırmada veri toplama süreci iki aşamalı olacak şekilde kurgulanmıştır. Birinci aşamada HMJ’de yayımlanan makalelerin künye ve içerik tanımlayıcı bilgileri derlenmiştir. Bu bilgiler makalelerin başlıkları, yazarları, yayın yılları, açık erişim olma durumları, yazarların ülkeleri ve anahtar kelimeler gibi temel unsurları kapsamaktadır. Toplanan bu veriler sıfırdan oluşturulan bir MS Excel dosyasında A-J sütunları arasına sistematik olarak işlenmiş ve araştırmanın veri seti oluşturulmaya başlanmıştır. İlk gözlem neticesinde yazar adının yanlış yazılması veya bir makalenin sonradan açık erişime açılması gibi sebeplerle düzeltme (correction) olarak bazı makalelerin dergi sayfasında mükerrer olarak yer aldığı görülmüştür. Bu veriler ayıklandıktan sonra

geriye 190 makale kalmış; bu makalelerin tam metinlerine ulaşılmış ve analiz kapsamına dahil edilmişlerdir. Böylece ilk aşama sona ermiştir.

İkinci aşama ile birlikte makalelerin incelenmesi sürecine başlanmıştır. Makale başlıkları, özetleri, anahtar kelimeleri, içerik başlıkları, değerlendirme/tartışma/sonuç bölümleri başta olmak üzere bütün makale metinleri derinlemesine incelenerek, daha önceden belirlenmiş olan MS Excel dosyasındaki başlıkların altında o makaleye ait olan hücrelerin içeriklerinin doldurulması planlanmıştır. Bu şekilde, her makaledeki önemli kuram ve kavramın araştırma sorularıyla ilişkili biçimde eksiksiz olarak tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Makale bilgileri verisetine işlenirken, gerektiğinde yapılan değerlendirmeler sonucunda en başta planlanan temalara yenileri eklenmiş, bu nedenle bütün kodlama sürecine baştan başlanmıştır. Her bir tema ekleme gereği oluştuğunda, makale inceleme sürecinde tekrar başa dönmüştür. Örneğin, örgüt türü olarak alanyazında yer alan kamu, işletme ve STK ilk başta belirlenen örgüt türü temalarıdır. Ancak makalelerin incelenmesi sürecinde hem analizlerin etkilenmemesi, hem de konunun detaylı incelenebilmesi için üniversitelerin de ayrı bir örgüt türü olarak ele alınması gerekli görülmüştür. Bu şekilde belirlenen değişimler neticesinde makale inceleme ve kodlama sürecinin planlaması son halini almıştır.

Oluşturulan MS Excel tablosu matris yapıda tasarlanmış; her bir makale bir satır içerisinde temsil edilirken, tematik kategoriler ise sütunlar olarak düzenlenmiştir. Bu sayede verilerin sistematik bir şekilde taranması, ilgili temalarla eşleştirilmesi ve kodlamaların çalışmayla bir bütün içinde olacak şekilde tutarlı olması sağlanmıştır. MS Excel’de veri setini oluşturan tabloya girilen bütün bu veriler araştırmacı tarafından el ile toplanıp işlenmiş; bu süreçte hiçbir özel yazılım kullanılmamıştır. Araştırmacının kendi hazırladığı veri setinin tamamlanması sonrasında ise başta kontrol amacı ve gerektiğinde uygulama kolaylığı sağlaması amacı ile Scopus veri tabanından HMJ’ye ait bütün bibliyografik bilgileri içeren “.csv” uzantılı başka bir Ms Excel dosyası da indirilmiştir.

3.1.4 Kodlama Süreci ve Analiz Tekniği

Meta-analiz, meta-sentez (tematik içerik analizi) ve betimsel içerik analizi, içerik analizi yapmak için kullanılabilecek üç farklı yöntemdir. Bu çalışmada kavramların

kodlara dönüştürülmesi sürecinde kullanılan yöntem olan betimsel içerik analizi, araştırmacısı tarafından belirlenen konu dahilinde yapılan tüm çalışmaların incelenip, araştırma sonuçlarının ve eğilimlerinin tanımlayıcı bir şekilde değerlendirilmesini içeren sistematik çalışmalar şeklinde açıklanabilir (Ültay, vd., 2021: 190). Araştırmacı, bu analizin gerçekleştirilmesi sürecinde herhangi bir yazılım içeren araç kullanmamış ve kodlama sürecini manuel olarak yürütmüştür.

Nitel bir araştırmada kod, genel olarak içeriği görsel veya metinden oluşan bir verinin/veri setinin kapsamını sembolik olarak yansıtabilecek özü yansıtan, özetleyici, çarpıcı ve/veya çağrışımsal ifadeleri (kelime, sembol, vb.) belirten bir kavramdır (Saldana, 2019: 4). Kodlama ile veriler anlamlı parçalara ayrılır ve araştırma sorularıyla ilişkili kavramlar çerçevesinde yeniden yapılandırılır. Bu araştırmada kodlama süreci hem önceden geliştirilmiş dedüktif (tümdengelimsel) bir çerçeveye, hem de veri setinin oluşumu esnasında beliren yeni örüntüleri endüktif (tümevarımsal) (Saldana, 2019: 75) olarak keşfetmeye dayanmaktadır. Bu sayede teori ve veri arasında çift yönlü bir etkileşim sağlanmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak kodlama sistemi iki ana boyutta yapılandırılmıştır. Analizi gerçekleştirmek amacıyla yapılan kodlama süreci, araştırmanın yaklaşım ve desenine uygun bir çerçevede yürütülmüştür. Veri kodlama süreci araştırmacı tarafından MS Excel üzerinde gerçekleştirilmiş, satır ve sütunlardan oluşan yapı ile bir matris oluşturulmuştur. Bu matris yapı sayesinde hem bir tema veya kategorinin boş kalıp kalmadığını görmek hem de ilgili kavramın bağlam içinde nasıl ele alındığını anlamak kolaylaşmıştır. Ayrıca veri setinin bu formatta hazırlanması, analiz süreci işlemlerine de zemin hazırlamıştır. Makalelerin incelenmesi ve kodlanması süreci şu şekilde ilerlemiştir:

1-Önce makalenin araştırma yöntemi belirlenmiştir (*Kuramsal/Kavramsal - Ampirik*):

*Eğer **kuramsal/kavramsal** ise teorik çerçevesi belirlenmiştir. Bu kapsamda ilk önce çalışma konuları belirlenmiştir. Daha sonra bu kavramların daha anlamlı bir değerlendirmesini sunmak adına çalışma konuları sınıflandırılmıştır.

*Eğer **ampirik** ise nicel, nitel veya karma yöntemlerden hangisi olduğu belirlenmiştir. Veri toplama yöntemi, veri analizi yöntemi, uygulama alanı/sektör, araştırmanın

yapıldığı ülke ve örnek özeti belirlenmiştir.

****Nitel** ise: hangi nitel çalışma tipi ve vaka/katılımcı sayısı,

****Nicel** ise: örneklem büyüklüğü, bağımlı - bağımsız - aracı değişkenler, öncüller, ardıllar,

****Karma** ise: çalışma tasarımı belirlenmiştir.

2- Makaleler işletmecilik ile yönetim ve organizasyon alanyazınına göre sınıflandırılmıştır:

*Makalelerin analiz düzeyi (**bireysel, örgütsel ve toplumsal**) belirlenmiştir.

*Makalelerin odaklandığı örgüt türü (**işletme, kamu, STK, üniversite**) belirlenmiştir. *(Her ne kadar alanyazında örgüt türleri işletme, kamu ve STK olmak üzere üç unsurdan oluşsa da; işletmecilik eğitimi üzerine odaklanan makaleler olduğu bilindiği ve araştırma sonuçlarının bundan etkilenmemesi; ayrıca işletme eğitimi alanında ne gibi çalışmaların yapıldığını daha net görebilmek adına dördüncü bir örgüt türü olarak üniversite eklenmiştir).*

*Makalenin alanyazında bulunan işletme fonksiyonlarından (**yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, halkla ilişkiler, İKY, Ar-Ge, tedarik**) hangisi/hangilerine değindiği belirlenmiştir. *(Her ne kadar İKY işletme, çalışma ilişkileri, sosyoloji, antropoloji gibi farklı disiplinleri kapsayan bir alan olsa da aynı zamanda yönetim ve organizasyon alanının bir alt disiplinidir. Bir sonraki aşamada zaten bu konu da işleneceği için, eğer makale işletme-yönetim alanından bir odaklanmaya sahip ise işletme fonksiyonu olarak ayrıca İKY seçilmemiştir. Ancak, makale içeriğinde yönetim ile değil de diğer alanlarla eşleşen bir konu olduğu zaman İKY de eklenmiştir).*

*Makalenin yönetim ve organizasyon alanının alt disiplinlerinden (**Örgütsel Davranış, Örgüt Teorisi, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Genel İşletmecilik**) hangisi/hangilerine değindiği belirlenmiştir. *(Alt disiplinlerin belirlenmesinde alanyazında da sıklıkla tercih edilen “ulusal yönetim ve organizasyon kongresi” kategorileri seçilmiştir).*

*Makalenin yönetim alanı disiplinlerinin alt çalışma alanlarından hangisi/hangilerine değindiği belirlenmiştir. Buna ilave olarak, daha disiplinlerarası/tematik bağlamların; yani işletmenin dışından veya işletmeyle kesişen kuramsal çalışma alanlarının

hangisi/hangilerine değindiği belirlenmiştir.

3-Bu süreç, her makale için tekrar edilmiş ve kodlama işlemleri tamamlanmıştır. Araştırmacı, makale inceleme ve kodlama süreci için 800 saatin üzerinde vakit harcamıştır. Kodlama süreci Kasım 2024- Mayıs 2025 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. MS Excel veri setinden örnek bir bölümün görüntüsü Şekil.4’te sunulmuştur.

	A	B	C	K	L	M	N
1							
2						*Kavramsal-kuramsal ise	*Ampirik ise
3	Volume	Sıra	Makale Başlığı	Araştırma Türü	Teorik Çerçeve	Araştırma Yöntemi	
4		Açıklama :		(Ampirik/Kavramsal-kuramsal)*	Teorik çerçeve için kavramlar ve kuramlar	Nitel - Nitel - Karma	
22	Volume 1 (2016)	18	Globalization—In the Name of Which Freedom?	Kavramsal-kuramsal	kapitalizm, Ticari Kapitalizm, Endüstriyel		
23							
24	Volume 2 (2017)	19	Music and Virtuosity: a Higher Vision for Business	Kavramsal-kuramsal	(analoji), iş dünyası, değerler, kültürel		
25	Volume 2 (2017)	20	Corporate Citizenship, Social Responsibility, and Sustainability Reports as "Would-be" Narratives	Ampirik		Nitel	
26	Volume 2 (2017)	21	Individual Autonomy and Occupational Self-Efficacy: a Two Wave-Mediation Study in Denmark	Ampirik		Nitel	

Şekil.4 MS Excel veri setinden örnek bir görünüm

Kodlama işlemi bittikten sonra veri setine ön işlem uygulanmış; analiz edilebilirlik ve güvenilirlik açısından kapsamlı bir veri temizliği yapılmıştır. İlk olarak metinlerde normalleştirme işlemleri uygulanmış ve cümle başlarındaki kelimeler ile özel isimlerde yer alan büyük harf kullanımlarına dair tutarsızlıklar giderilmiştir. Aynı anlama gelen ancak imla, büyük/küçük harf, tekil/çoğul kullanım, noktalama farklılıkları gibi nedenlerle farklı bir şekilde ifade edilen bütün metinler düzenlenmiştir. Ardından, aynı kavramı ifade eden farklı yazım veya kelime tercihleri incelenmiştir. Bu sayede, içerik analizinde karşılaştırılacak olan birimlerin dilsel farklılıklardan dolayı ayrılmış gibi görünmesi engellenmiştir. Örneğin: **kar/kar**, **adet/adet**, **Örgüt/ örgüt**, **örgüt teorisi/ örgüt teorileri**, **domènec melé/ Domenec Mele**, **wellbeing/ well-being**, **örgüt/ organizasyon** gibi...). Uygulanan bu işlemler sayesinde aynı anlamda tekrar eden farklı kavram sayısı en aza indirilmiş, böylece kelime sıklığına dayanan analizlerin güvenilirliği artırılmıştır.

Bu sürecin ardından genel bir kontrol ve sonrasında ise Türkçeleştirme süreci gerçekleştirilmiş; gerektiğinde analiz aşamasında iken bile bu sürece geri dönmüştür.

Özellikle yazar anahtar kelimeleri arasında Türkçe karşılığı olmayan bazı kavramlar, hümanist yönetim alanına uygun olacak ve en yakın anlamı verecek şekilde Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Ayrıca, terim tercümelerinin birebir karşılığı kelimeler olsa da, ya alanyazına daha uygun olacak şekilde tercümesi değiştirilen kavramlar ya da alanyazında başka bir kelime ile ifade edilen kavramlar belirlenmiştir. Yunanca bir kelime olan ve Batı dilinde bu haliyle kullanılan “agape” *koşulsuz sevgi* olarak tercüme edilmiştir. Ortak iyilik olarak da karşılaşılan “common good” ise anlaşılabilirliğin artması ve alanyazına daha uygun olması amacıyla *herkesin iyiliği* şeklinde ifade edilmiştir. Economy of communion (EoC) - “*topluluk ekonomisi*”, memes - “*mizah içerikleri (memler)*”, stewardship - “*vekilharçlık*”, awareness - “*farkındalık*” ve mindfulness - “*bilinçli farkındalık*” diğer uyarlanmış kavramlara örnektir. Belirlenen bu gerekli değişikliklerin de tamamlanması ile kodlama süreci sonra ermiştir.

Kodlama süreci sonunda araştırma sorusunun çeşitli yönlerini yorumlamak için veri seti hazır hale gelmiştir. Veri setinde ortaya çıkan örüntülerin tanımlanması, analiz edilmesi ve raporlanması için ise tematik analiz yöntemi (Braun ve Clarke, 2006: 79) tercih edilmiştir. Tematik analiz sonucunda destekleyici bir şekilde sayısallaştırılan bulgular, daha sonra görseller haline getirilmiştir. Nitel veri analizlerinde, özellikle veri setleri geniş kapsamlı oldukları zaman, bilgisayar programları sayesinde araştırmacılar örüntüleri daha anlaşılır hale getirebilir ve araştırma bulgularını görseller yardımıyla sadeleştirebilir (Creswell, 2016: 195). Kodlanan verilerin görselleştirilmesinde frekans dağılımı, yüzdesel temsil oran ve tematik yoğunluk tablo ve şekilleri gibi temel istatistiki yöntemler kullanılmıştır. Bu sayısallaştırma işlemi sayesinde, nitel bulgular daha sistematik bir şekilde betimlenebilmiştir. Nitel veriye nicel bir derinlik katan bu süreçte, bulguların görselleştirilmesi maksadıyla R-Studio ve yine aynı programda çalışan Bibliometrix paketi kullanılmıştır.

Bibliometrix paketi ile gerçekleştirilen işlemler neticesinde, analiz çıktıları arasında yer alan temaların zaman içindeki durumunu gösteren görseller, yazar ve kavram ağları sunan grafikler ve kümelenmiş tema haritaları oluşturulmuştur. Ayrıca, veri setinde yer alan kelimelerin frekans dağılımını daha anlaşılır hale getirmek amacıyla kelime bulutları ve ısı haritaları görsel araçları oluşturulmuştur. Histogram, sütun ve pasta grafikleri vb. temel istatistiki grafiklerin üretiminde R-Studio kullanılmıştır. Oluşturulan grafiklerin MS Word dosyasında raporlanması sürecinde,

daha iyi bir görsellik ya da enstitü tez şablonuna uygun hale getirilmesi gerektiğinde R-Studio'dan elde edilen grafikler MS Excel veya MS PowerPoint ortamında veriler aslına sadık kalacak şekilde tekrar oluşturulmuştur.

Analiz yapısının bu çok katmanlılığı sayesinde, hümanist yönetim yaklaşımının, alan yazınındaki temsili hem nitel hem de nicel olarak bütüncül bir şekilde incelenmiş; elde edilen sonuçlar araştırmanın bulgular bölümünde gösterilmiştir. Bu süreç sonunda araştırma problemi ve araştırma soruları cevaplanabilir hale gelmiş; yanıtlar değerlendirme ve tartışma bölümünde sunulmuştur.

3.1.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nicel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği değerlendirmek amacıyla iç geçerlilik, dış geçerlilik, iç tutarlılık güvenilirliği ve dış güvenilirlik kavramları kullanılırken; nitel araştırmalarda bunların yerini inandırıcılık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), tutarlılık (dependability) ve doğrulanabilirlik (confirmability) ölçütleri alır (Lincoln ve Guba, 1985: 300). Nicel çalışmalarda araştırmacının konumu duygusal ve fiziksel olarak araştırmaya etki etmezken; nitel çalışmalarda ise araştırmacı doğrudan araştırmayla etkileşim içindedir. Araştırmanın bir nevi merkezinde bulunması sebebiyle araştırmacının konumu, nitel çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini de etkilemektedir (Arslan, 2022).

Bu bağlamda, araştırmacının kişisel, eğitim ve akademik geçmişi de bu çalışmanın yürütüldüğü sürece olan yaklaşım tarzı açısından önem arz etmektedir. Araştırmacı beş yıllık lisans eğitimi sürecinde eğitim dili İngilizce olan, işletme (anadal) ve endüstri mühendisliği (çift anadal) bölümlerini tamamlamıştır. Yüksek lisans tezinde nitel bir yöntem ile Japon insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının yaşadığı değişimler üzerine olan çalışmasını tamamlamıştır. On iki yıllık mesleki deneyimi boyunca akademik kariyerinin üç yılında insan kaynakları yönetimi bölümünde, dokuz yılında ise işletme bölümünde görev yapmış ve halen daha bu alanda görev yapmaya devam etmektedir. Lise eğitimini Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde yer alan bir askeri lisede tamamlamış, eğitim hayatının yanında, başta Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)'nde geçici personel olmak üzere kısa süreli iş deneyimleri edinmiştir. Bunların yanında uzun süredir çeşitli sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük faaliyetlerinde bulunmaktadır. Görüldüğü üzere, araştırmacı farklı örgütsel yapılar

içinde yer almış; insan ile sistem arasındaki etkileşimi gözlemleme ve deneyimle fırsatı bulmuştur. Akademik çalışmalarında daha çok nitel yöntem çalışan araştırmacı, bu çalışmada kullanılan yönteme oldukça benzer başka bir çalışma da gerçekleştirmiştir. Bu çeşitlilik içeren bilgi ve deneyim birikimi, araştırmacıya kodlama ve analiz sürecinde salt akademik bakışın ötesinde, pratik deneyime dayalı sezgisel bir yorumlama yetisi kazandırmıştır. Böylece araştırmacının kariyer geçmişi ve deneyimleri, çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini güçlendiren bir faktör haline gelmiştir.

Bu çalışmanın yürütülmesi sürecinde, kodlama, analiz ve yorumlama aşamalarında inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik ölçütlerine azami dikkat gösterilmiştir.

a) inandırıcılık: Bu ölçütü sağlamak adına kodlama sisteminin oluşturulması sürecinde hem bilimsel araştırma, işletme(yönetim) ve hümanist yönetim alanyazınından yararlanılmış, hem de başta bu çalışmanın akademik danışmanı olmak üzere toplamda beş uzmandan görüş alınmıştır. Bu sayede, tanımlanacak olan kodların kavramsal tutarlılığı ve teoriyi temsil etme kapasitesi güvence altına alınmıştır. Bu sayede elde edilen bulgular, bulguların dayandığı veriler ve bulguların yorumları arasında sağlam bir bağ kurulmuştur.

b) aktarılabilirlik: Bu çalışmada her ne kadar tek bir dergide yayımlanan makaleler incelenmiş olsa bile, araştırmanın tasarımı, sınırlılıkları ve analiz birimi detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilme süreci adım adım açıklanmıştır. Böylece yöntemin başka çalışmalarda nasıl uygulanabileceği ve tekrar edilebilir niteliği ortaya konmuştur. Araştırmacının hali hazırda mevcut başka bir yayınında, çok benzer bir yöntemi uygulamış olması, aktarılabilirliğin oldukça yüksek olduğunun bir göstergesidir.

c) tutarlılık: Bu çalışmada kodlayıcı araştırmacının kendisidir. Yalnızca bir kodlayıcının bulunmasının tutarlılık açısından sorun yaratmaması için kodlama sonrasında araştırmacı, geri bildirim almak üzere oluşturduğu veri setini akademik danışmanı ile paylaşmıştır. Bu sayede yorumlayıcının öznel bakış açısının sınırlandırılması ve kavramsal uyumun güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Araştırma soruları ve bu soruların cevaplanması için aynı süreci yürütecek başka bir araştırma

yürütücüsünün, her ne kadar kendi öznelliği devreye girecek olsa da; iki araştırmada da ortaya çıkacak sonuçların birbirine benzer nitelikte olacağına inanılmaktadır.

d) doğrulanabilirlik: Bu çalışmada kullanılan Scopus veri tabanı dosyası erişime açık bir kaynaktır. Bu veritabanından bilgi çekerken çalışmanın veri toplama sürecinde bahsedilen kriterler uygulanırsa, birebir aynı veriler elde edilebilir. Bibliyometrik verilere yönelik bu durum zaten öznellik barındırmayan, tamamen nesnel yapısı ile doğrulanabilirlik konusunda sorun yaşamayacaktır. Araştırmanın yürütüldüğü süre boyunca kullanılan kaynaklar (makaleler), oluşturulan MS Excel kodlama matrisi, analizlerde başvuru araçlar açıkça belgelenmiş ve bütün unsurlar elektronik ortamda kayıt altına alınarak saklanmıştır. Bulgularda sunulan görsel ve metinsel içerikler ise çalışmanın denetlenebilirliğini mümkün kılmaktadır.

3.1.6 Sınırlılıklar

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi, bu araştırma da belirli sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Çalışmanın ilk ve belki de en önemli sınırlılığı çalışmanın örneklemindeir. Yalnızca HMJ’de 2016-2025 yılları arasında yayımlanan makaleler analiz kapsamına dahil edilmiştir. Hümanist yönetim alanında en derinlemesine ve en zengin içeriğe sahip özgün yayınları sunan dergi HMJ olmakla birlikte, farklı dergilerde yayımlanan hümanist yönetim konusunu işleyen makaleler, konuyu doğrudan işlemese de içeriği dolaylı olarak hümanist yönetimle örtüşen akademik makaleler, ve benzer şekilde hümanist yönetim konusunu işleyen kitaplar vb. diğer yayın türleri bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma hümanist yönetim alanyazınının tümünü değil, bu alanyazının HMJ özelinde temsiliyetini ortaya koymaktadır.

İkinci olarak, araştırma örneklemini yalnızca akademik yayınlardan oluşmaktadır. Veri setinin oluşturulmasında saha araştırması vb. yöntemlerle birincil veri elde edilmemiştir. Bu sebeple, yürütülen bu çalışma hümanist yönetim alanyazını için teorik anlamda güçlü bir katkı sağlayacak olsa da uygulamadaki yansımalarını değerlendirilme imkanı bulunmamaktadır.

Üçüncü olarak, araştırmadaki tüm kodlamalar ve analizler tek bir araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar tez izleme süreçlerinde uzman görüşleri alınmış ve geribildirimler üzerinden fikir birliği sağlanmış olsa da, bu sürecin tek bir

kişi tarafından yürütölmesi nitel analizlerde kaçınılmaz olan araştırmanın öznellik etkisini tamamen ortadan kaldıramamaktadır. Uzman görüşleri sayesinde bu etki asgari düzeye indirilmeye ve sınırlandırılmaya çalışılmıştır.

3.2 Bulgular

Bu bölümde, veri toplama sürecinin ilk aşamasını oluşturan makalelere ait *künye ve içerik tanımlayıcı bilgilerin* yer aldığı **MS Excel A-J sütunları** ile araştırmanın amacına uygun olarak yapılandırılmış iki ana boyut (*araştırma yöntemi, işletme/yönetim ve organizasyon alanyazını*) bilgilerinin kodlandığı **MS Excel L-AI sütunlarından** oluşan veri seti üzerine yapılan analizlerden elde edilen bulgular sunulmaktadır. Analizler, bulguların daha anlaşılır olması maksadıyla alt başlıklar şeklinde ayrı ayrı ele alınmıştır.

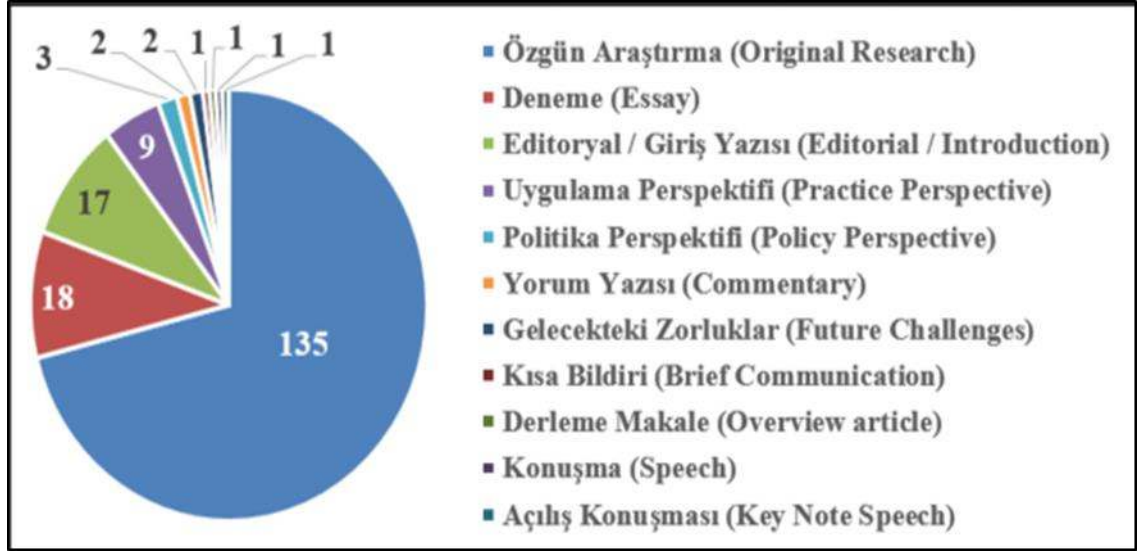
3.2.1 Künye ve İçerik Tanımlayıcı Veriler Üzerine Bulgular

Analiz yalnızca tek bir derginin (*Humanistic Management Journal*), 2016-2025 yılları arasında yayımlanmış 190 makalesini kapsamaktadır. Bu makalelerden 44'ü *Açık Erişim* (Open Access) olarak yayımlanmıştır. Dergiye ilişkin yıllık büyüme vb. oranlar ile yazar, anahtar kelime ve atıf sayısı vb. genel bilgiler Şekil.5'te gösterilmiştir.



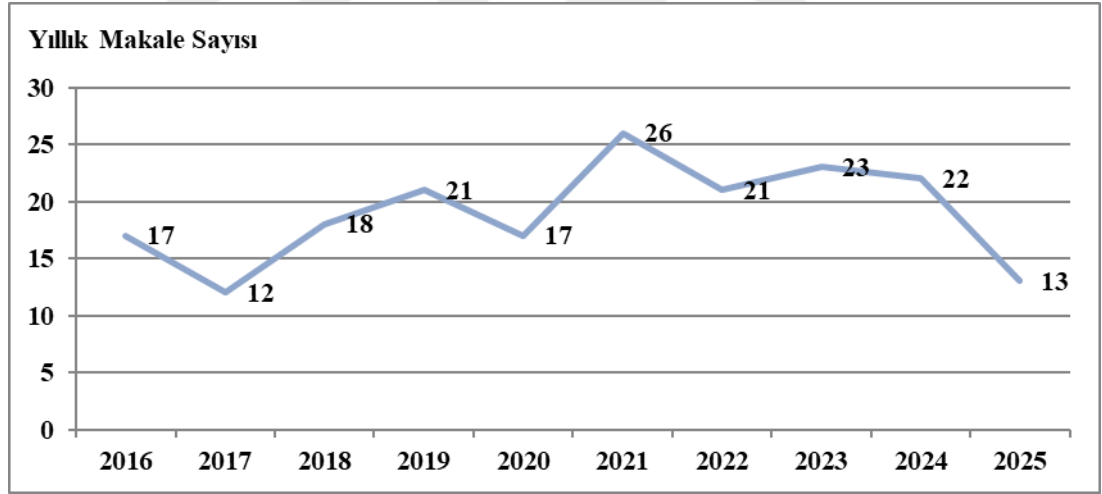
Şekil.5 HMJ'nin temel bibliyometrik özellikleri

Dergide toplamda 11 farklı makale türünün kullanıldığı belirlenmiştir. Yayımlanan makalelerin büyük çoğunluğu **özgün araştırma** türündedir. Ayrıca **deneme, editoryal/giriş yazısı ve uygulama perspektifi** türleri de sık karşılaşılan diğer yazı türleridir. Belirlenen makale türleri ve kullanım sıklıkları Şekil.6'da gösterilmiştir.



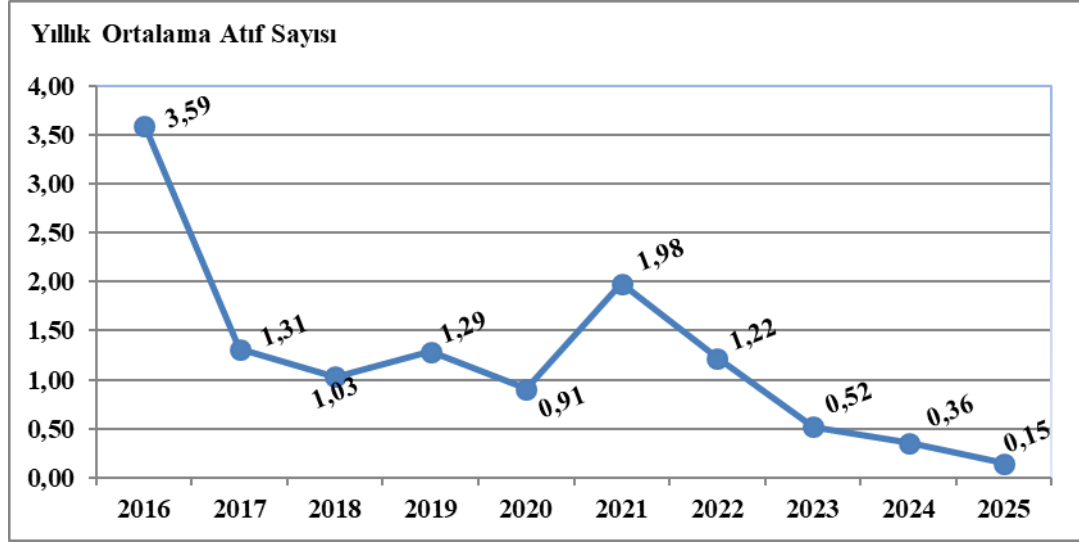
Şekil.6 HMJ’de yayımlanan makalelerin türlerine göre dağılımı

Dergide yayımlanan makale sayılarının yıllara göre dağılımı incelendiği zaman, 2016 yılında 17 makale ile başlayan yayın süreci 2021 yılında 26’ya ulaşmıştır. Dergide yayımlanan makale sayılarının yıllara göre dağılımı Şekil.7’de gösterilmiştir.



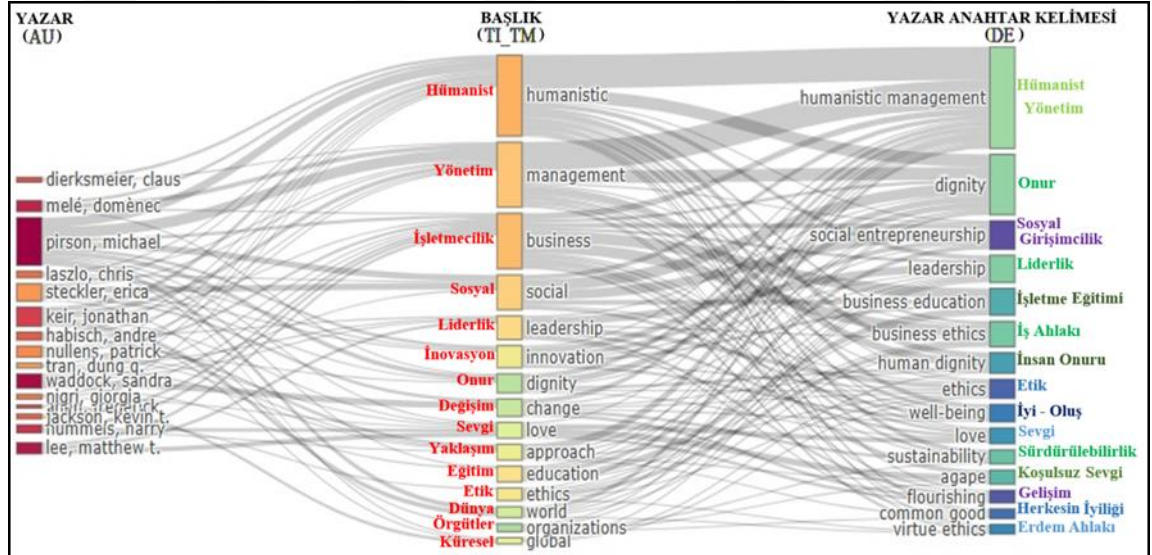
Şekil.7 HMJ’de yıllara göre makale sayılarının dağılımı

Dergide yayımlanan makaleler 2016 yılında yayın başına ortalama 3.59 atıf alınırken, bu değer 2025 yılı itibarıyla 0.15’e düşmüştür. 2016-2025 döneminde yıllık ortalama atıf sayısı 0.15 ile 3.59 arasında değişmektedir. Yıllara göre makale başına düşen ortalama atıf sayıları Şekil.8’de gösterilmiştir.



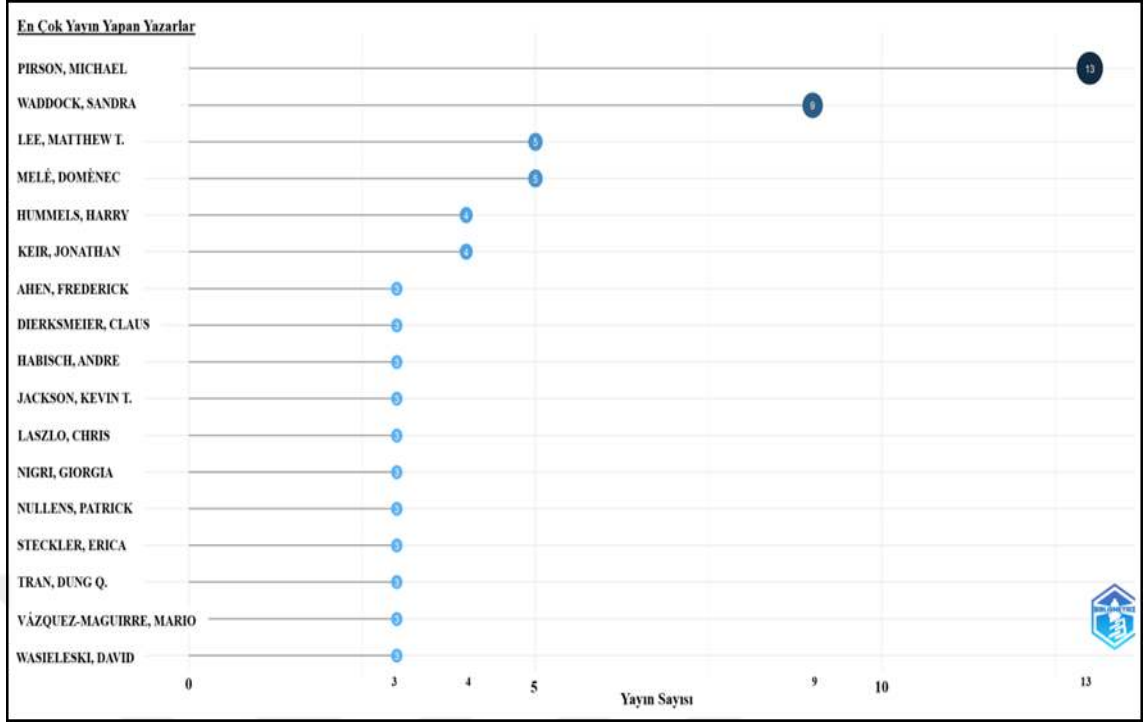
Şekil.8 HMJ makalelerinin yıllara göre ortalama atıf sayıları

Dergideki tematik kümelenmelerin ve içerik odaklarının anlaşılmasına yardımcı olması amacıyla en çok katkı sunan 15 yazar, makale başlıklarında ve yazarlar tarafından tanımlanan anahtar kelimelerde en çok tekrar eden 15 kelime temel alınarak üç alan grafiği oluşturulmuştur. Yazarlar, başlıkta öne çıkan terimler ve anahtar kelimeler arasındaki ilişkileri gösteren üç alan grafiği Şekil.9'da sunulmuştur.



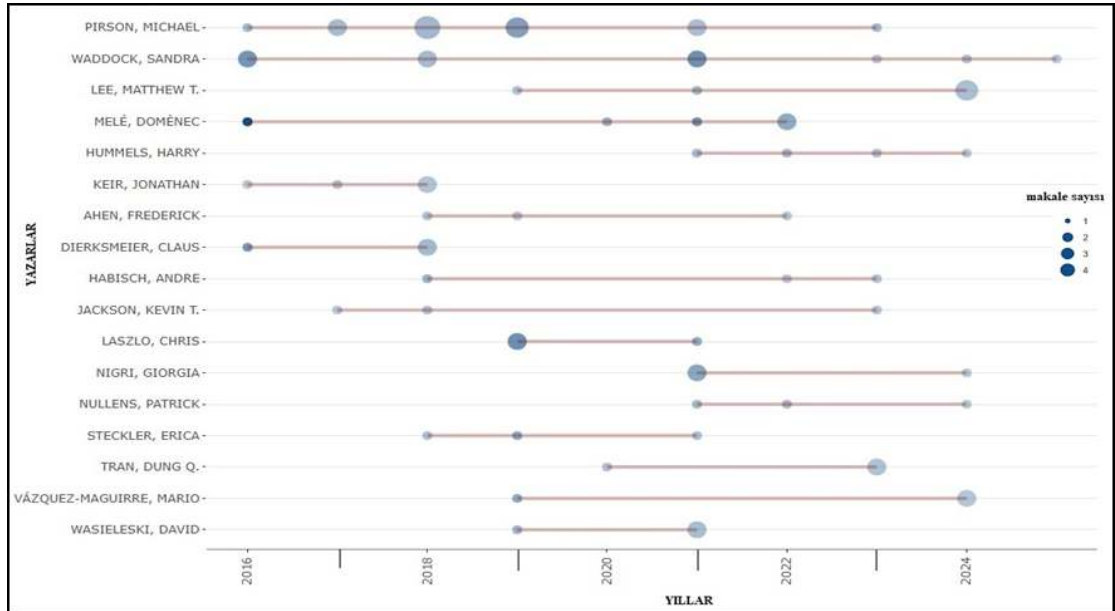
Şekil.9 Üç alanlı (yazar, makale başlığı, anahtar kelime) ağ analizi

Michael Pirson, dergide yayımlanan 13 makalesi ile en çok yayın yapan yazardır. Dergide en az üç makalesi yayımlanmış 17 yazar bulunmaktadır. Bu yazarların toplam yayın sayısına göre sıralaması Şekil.10'da gösterilmiştir.



Şekil.10 En az üç yayını bulunan yazarlar

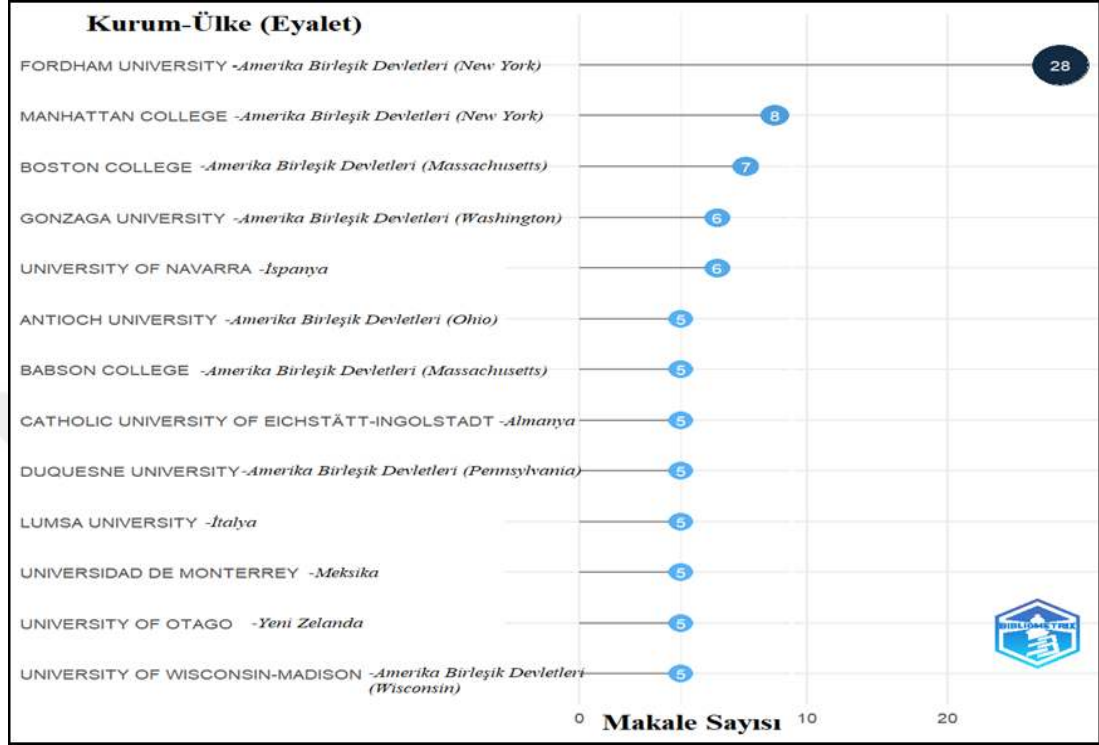
En az üç yayına sahip bu yazarlar içerisinde Michael Pirson, yıllar içerisinde en üretken yazar konumundadır. Bu yazarlardan zaman ekseninde, her bir yıl içinde kimin kaç makale yayımladığı Şekil.11’de gösterilmiştir.



Şekil.11 Üç ve üzeri yayını bulunan yazarların yıllara göre üretkenliği

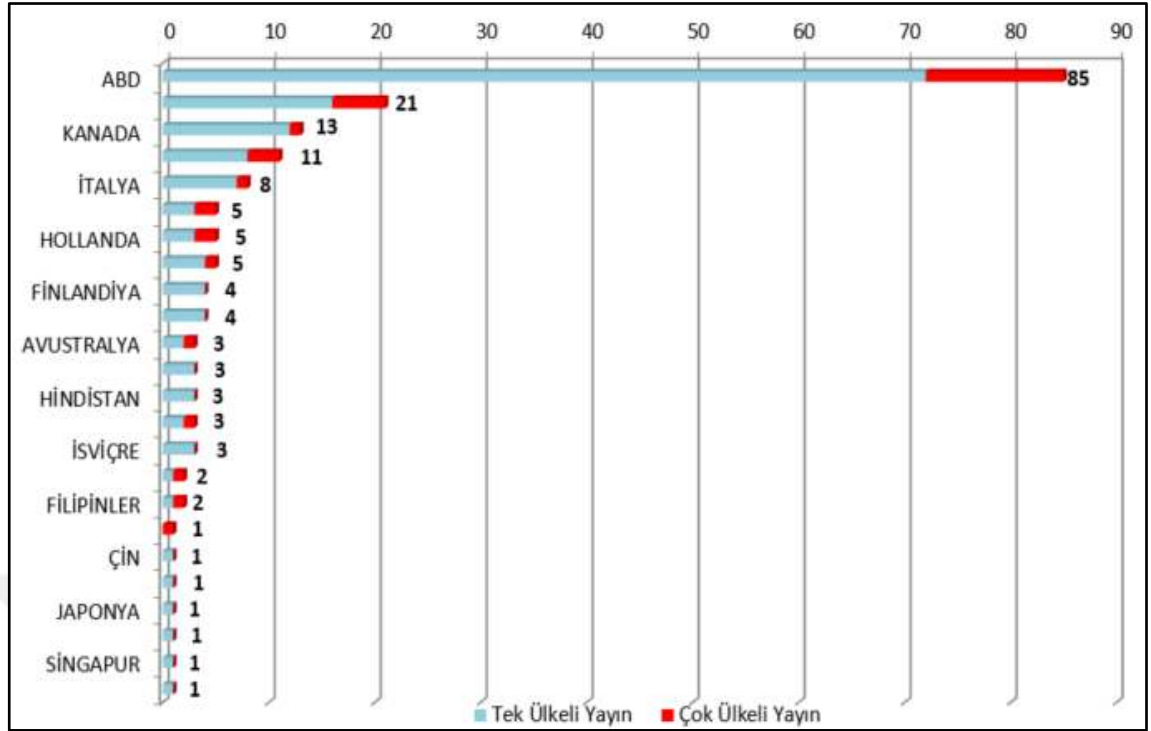
Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan Fordham Üniversitesi, 28 yayın ile dergideki en üretken kurum olarak öne çıkmaktadır. Beş ve üzeri sayıda yayına katkı

sunan kurumlar ve katkı sağladıkları makale sayıları Şekil.12’de gösterilmiştir. Şekilde aynı zamanda kurumların bulundukları ülkeler de belirtilirken; ABD’de bulunan kurumların yer aldığı eyaletler de belirtilmiştir.



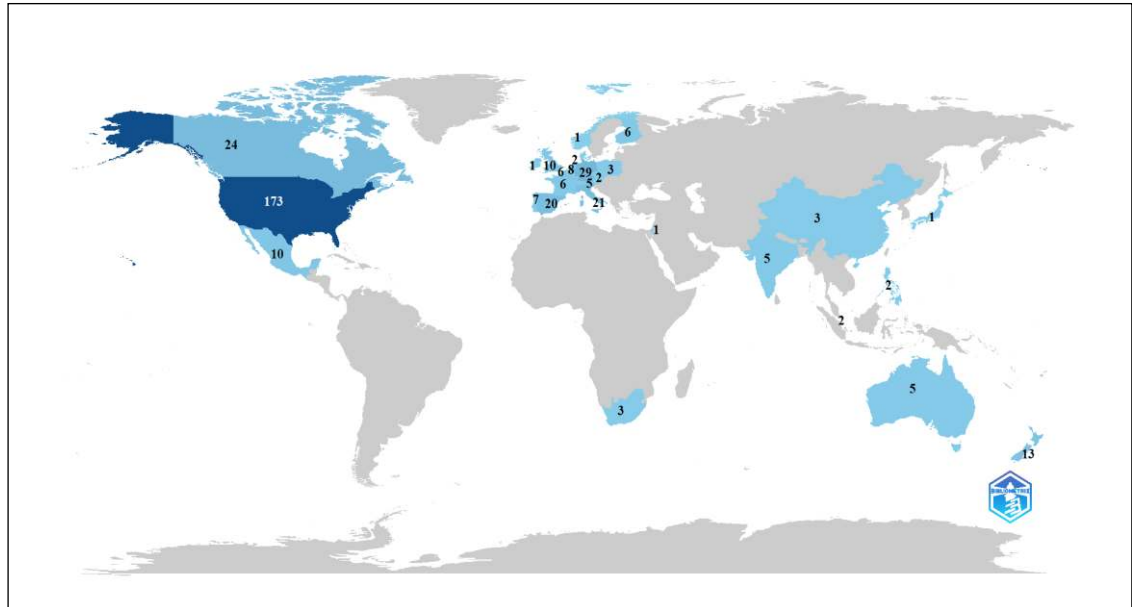
Şekil.12 En üretken kurumlar

Dergiye gönderilen yayınların sorumlu yazarları temel alındığında en yüksek yayın sayısına sahip ülkenin Amerika Birleşik Devletleri olduğu görülmektedir. Şekil.13 sorumlu yazarların ülkelere göre dağılımını gösterirken, aynı zamanda her ülke için bu yayınların tek ülke mi yoksa çok uluslu işbirliğiyle mi üretildiğini ayrı ayrı belirtmiştir.



Şekil.13 Sorumlu yazarların ülkelerine göre yayın dağılımı

Dergiye gönderilen yayınların bütün yazarları temel alındığında en yüksek yayın sayısına sahip ülkenin 173 makale ile Amerika Birleşik Devletleri olduğu görülmektedir. Makalelere katkı sunan ülkelerin toplam bilimsel yayın üretimi Şekil.14'te gösterilmiştir. Görselde her ülkenin katkı sağladığı toplam yayın üretimi sayısal olarak belirtilmiş ve renk tonlarına göre vurgulanmıştır.



Şekil.14 Ülkelerin bilimsel yayın üretimi

Dergide yayımlanan makalelerin aldığı atıflar ülke temelinde incelendiğinde toplam atıf sayısı en yüksek ülke Amerika Birleşik Devletleri; makale başına atıf ortalaması en yüksek ülke ise İspanya'dır. Makalelerin ülkelere göre toplam atıf sayıları ve makale başına düşen ortalama atıf sayıları Tablo.6'da sunulmuştur. Tabloda yalnızca atıf alan ülkeler yer almakta olup, hem toplam atıf düzeyleri hem de her ülkenin yayın başına aldığı ortalama atıf sayısı ayrı sütunlarda gösterilmiştir.

Tablo.6 Ülkelere göre toplam ve ortalama atıf sayıları

Ülkeler	Toplam Atıf Sayısı	Makale Başına Atıf Ortalaması	Ülkeler	Toplam Atıf Sayısı	Makale Başına Atıf Ortalaması
ABD	560	6,60	AVUSTURYA	19	19,00
İSPANYA	247	22,50	FRANSA	16	8,00
ALMANYA	203	9,70	FİNLANDIYA	14	3,50
POLONYA	60	20,00	BİRLEŞİK KRALLIK	12	2,40
MEKSİKA	58	11,60	BELÇİKA	10	3,30
İTALYA	48	6,00	AVUSTRALYA	7	2,30
KANADA	40	3,10	GÜNEY AFRİKA	3	3,00
FİLİPİNLER	30	15,00	ÇİN	2	2,00
İSVİÇRE	26	8,70	ÇEKYA	1	1,00
HOLLANDA	22	4,40	JAPONYA	0	0,00
YENİ ZELANDA	22	5,50	PORTEKİZ	0	0,00
HİNDİSTAN	21	7,00	SİNGAPUR	0	0,00

Domenec Mele tarafından kaleme alınan “*Hümanist Yönetimi Anlamak*” 182 atıf ile en çok referans gösterilen çalışmadır. Küresel düzeyde en çok atıf alan yayınlar Tablo.7’de gösterilmiştir. Tabloda, 20 ve üzeri atıf alan 14 makale yer almakta olup her bir makale için yazar adı, yayın yılı, başlık ve toplam atıf sayısı bilgileri sunulmuştur.

Tablo.7 Küresel ölçekte en çok atıf alan makaleler

Yazar	Yıl	Makale Başlığı	Toplam Atıf Sayısı
MELÉ, D.	2016	<i>Understanding Humanistic Management</i>	182
DIERKSMEIER, C.	2016	<i>What is 'Humanistic' About Humanistic Management?</i>	69
WADDOCK, S.	2016	<i>Foundational Memes for a New Narrative About the Role of Business in Society</i>	60
ROSZKOWSKA, P.	2021	<i>Organizational Factors in the Individual Ethical Behaviour. The Notion of the "Organizational Moral Structure"</i>	41
LASZLO, C.	2019	<i>Strengthening Humanistic Management</i>	34
PIRSON, M.	2019	<i>Dignity and the Process of Social Innovation: Lessons from Social Entrepreneurship and Transformative Services for Humanistic Management</i>	30
BACHMANN, C.	2018	<i>Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management</i>	27
CHINCHILLA, A.	2017	<i>Social Entrepreneurship Intention: Mindfulness Towards a Duality of Objectives</i>	26
FISK, R.	2019	<i>Systemic Social Innovation: Co-Creating a Future Where Humans and all Life Thrive</i>	25
HUNTER LOVINS, L.	2016	<i>Needed: A Better Story</i>	24
PIRSON, M.	2016	<i>Editorial: Welcome to the Humanistic Management Journal</i>	23
SCHLAG, M.	2020	<i>Building Institutions for the Common Good. The Practice and Purpose of Business in an Inclusive Economy</i>	23
LASZLO, C.	2021	<i>Quantum Worldviews: How science and spirituality are converging to transform consciousness for meaningful solutions to wicked problems</i>	22
KABADAYI, S.	2019	<i>Humanistic Management of Social Innovation in Service (SIS): an Interdisciplinary Framework</i>	21

Makalelerde yazarlar tarafından belirtilen anahtar kelimeler incelendiğinde en fazla tekrar edenlerin hümanist yönetim, onur ve liderlik kavramları olduğu görülmüştür. En sık kullanılan 50 anahtar kelime, iki farklı görselleştirme yoluyla sunulmuştur. Şekil.15'te en sık tekrarlanan kavramlar kelime bulutu ile gösterilmiştir. Görüntünün anlaşılabilir olması ve görsel etkisinin bozulmaması adına "hümanist yönetim" kelimelerine ayrılıp görselleştirilmiştir. Şekil.16'da ise aynı veriler yüzdesel dağılıma göre tematik ağaç haritası biçiminde sunulmuştur.

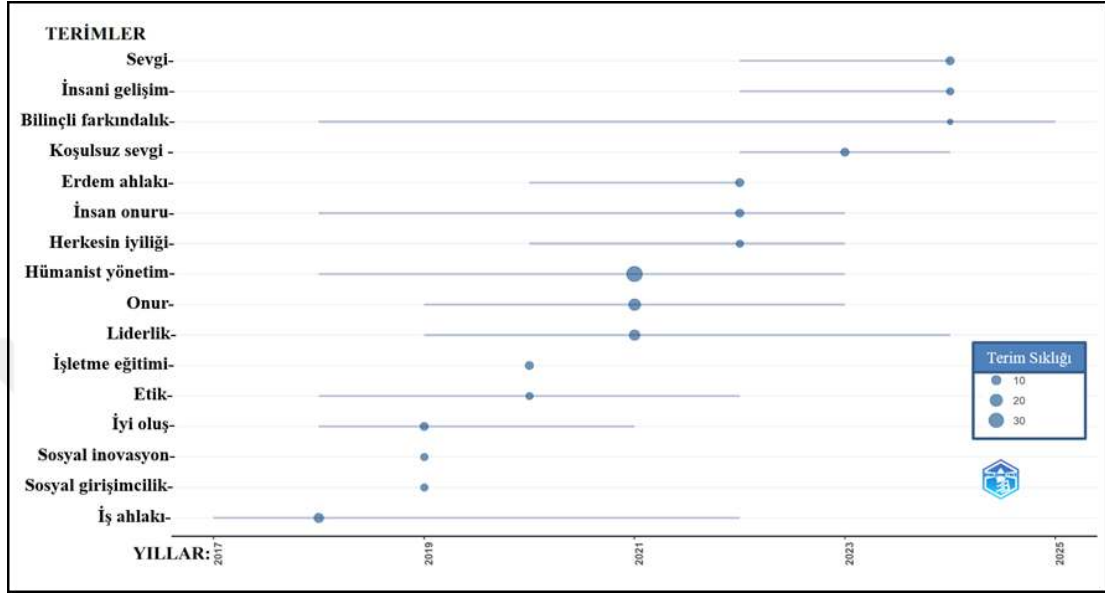


Şekil.15 Kelime bulutu (anahtar kelimeler)



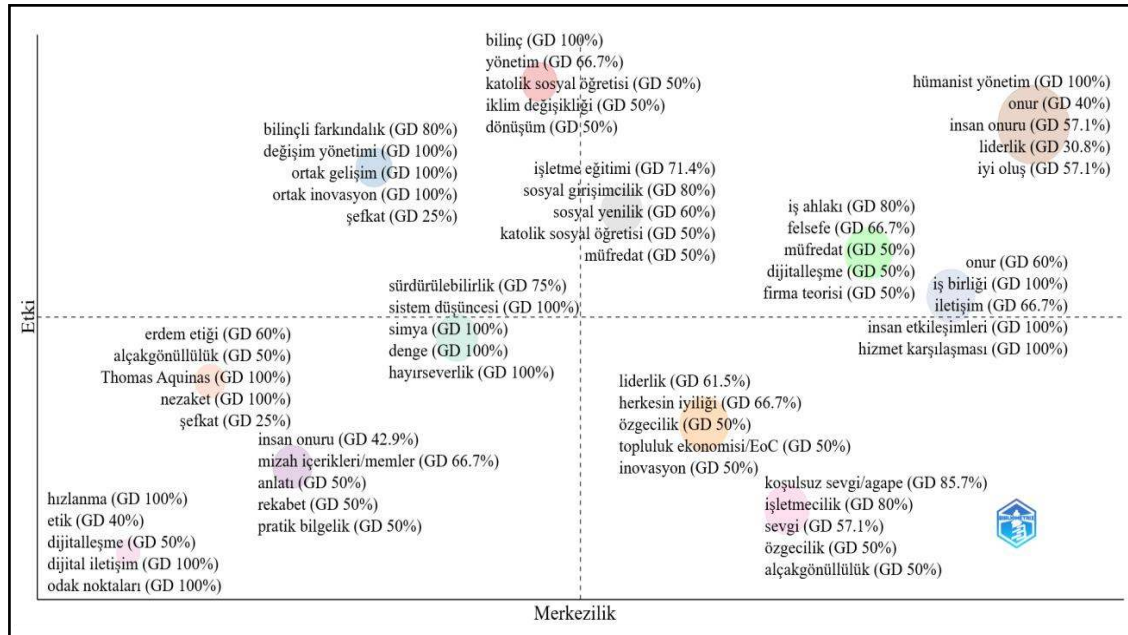
Şekil.16 Tematik ağaç haritası (anahtar kelimeler)

Anahtar kelimelerin ilk kez ne zaman kullanıldığı, hangi yıllar boyunca tekrarlandığı ve toplam sıklık düzeylerini görmek adına yıllara göre eğilimler incelenmiştir. Bu kavramlar arasında, yazarlar tarafından en az üç kere kullanılanların yıllara göre dağılımı Şekil.17’de gösterilmiştir.

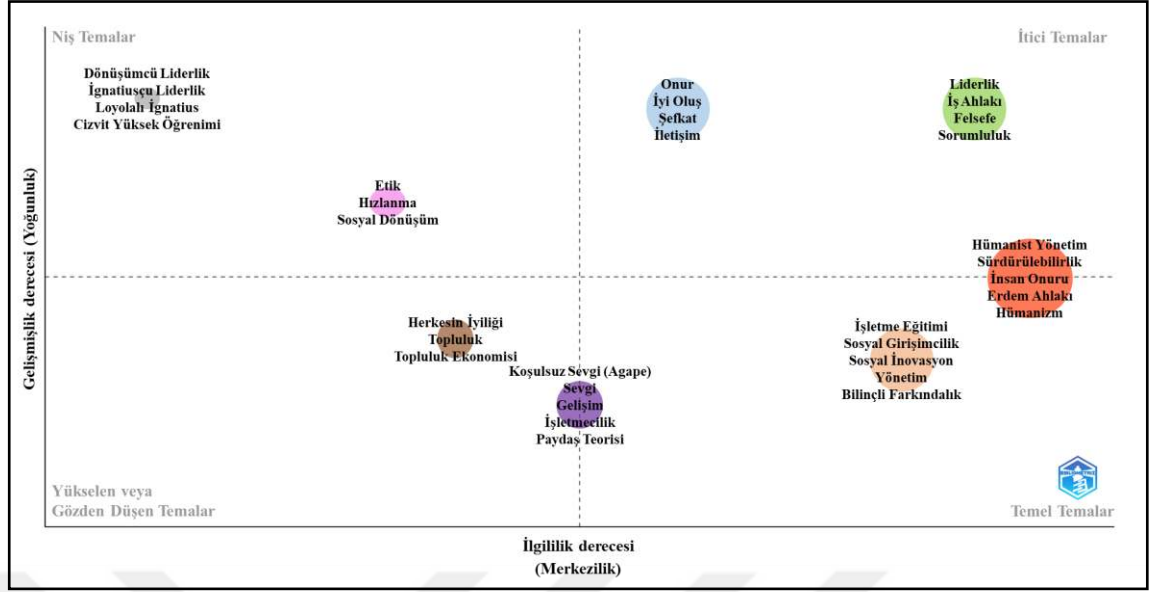


Şekil.17 Anahtar kelimelerin yıllara göre kullanım eğilimi

Dergide yayımlanan makaleler yazar anahtar kelimelerine göre kümeleme analizine (clustering by coupling) tabi tutulmuştur. Eşleştirme yöntemiyle elde edilen kavramsal kümelerin etkililik düzeyleri ve merkeziliği Şekil.18’de gösterilmiştir.

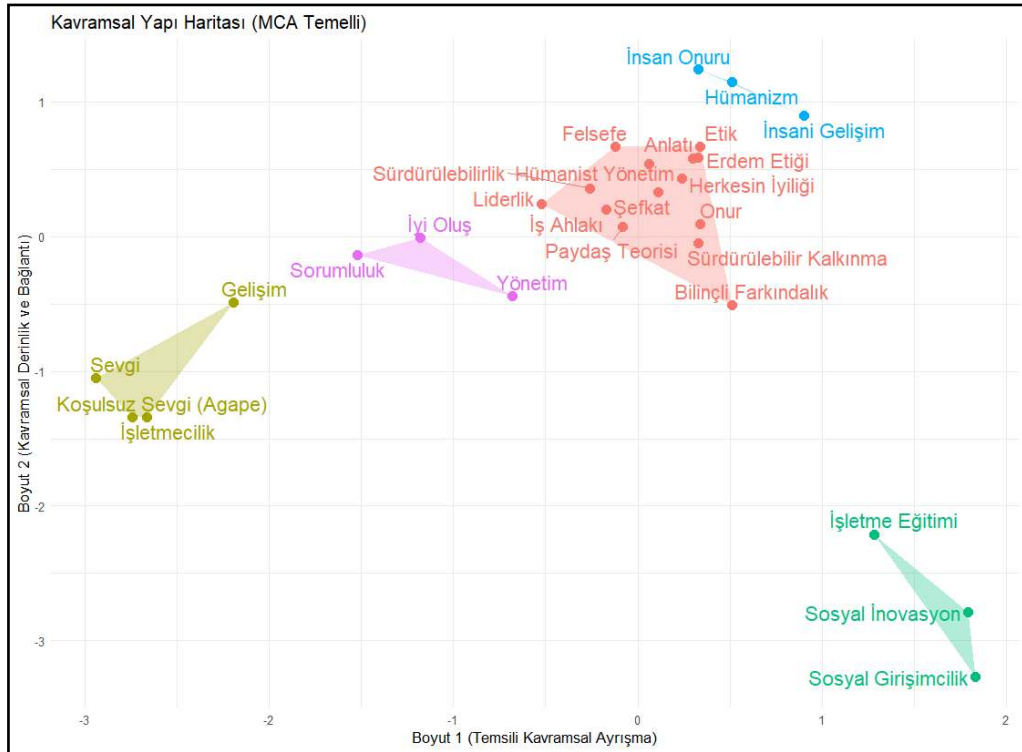


Şekil.18 Anahtar kelimelere göre kavramsal kümeleme



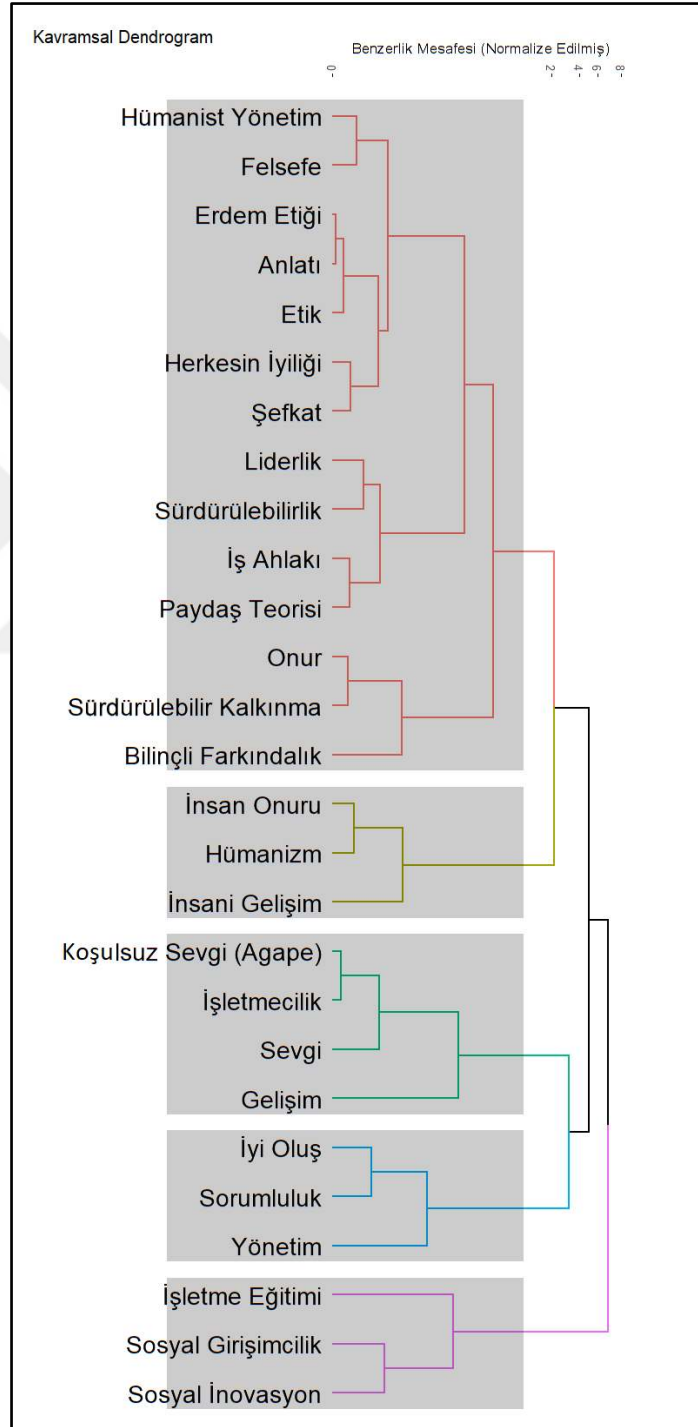
Şekil.21 Tematik harita (anahtar kelimeler)

Anahtar kelimeler temel alınarak çoklu uyum analizi (Multiple Correspondence Analysis) yöntemi ile faktör analizi yapılmış ve kavramsal yapı haritası oluşturulmuştur. En sık kullanılan 25 anahtar kelime esas alınarak kavramlar arasındaki anlamsal benzerlikler iki boyutlu düzlemde konumlandırılmış ve elde edilen gruplar tematik kümeler halinde Şekil.22’de sunulmuştur.



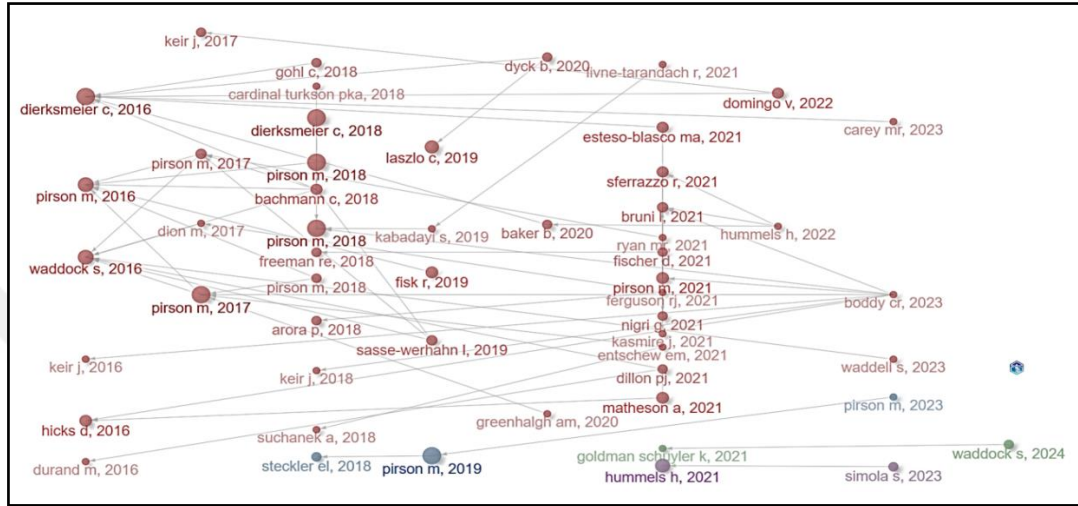
Şekil.22 Kavramsal yapı haritası (MCA tabanlı faktör analizi ile)

Aynı zamanda, bu kümelenme sonuçları, kavramlar arası benzerlik düzeyleri temel alınarak oluşturulan bir hiyerarşik kümeleme (dendrogram) ile de desteklenmiştir. Her bir küme farklı bir renk ile ayrıştırılmış, 25 terimden oluşan bu analiz sonucunda toplam 5 ana küme belirlenmiştir. Kavramların ne ölçüde benzerlik gösterdiğini ve hangi seviyelerde gruplaştığını gösteren dendrogram, Şekil.23'te sunulmuştur.



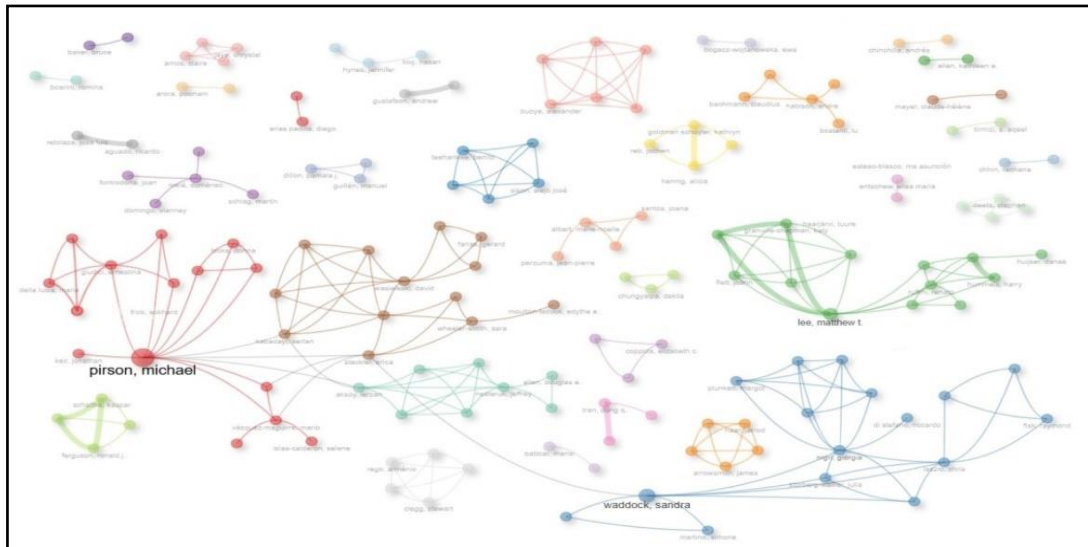
Şekil.23 Kavramsal dendrogram

Dergide yayımlanan çalışmalar arasındaki tarihsel bilgi akışını ortaya koymak amacıyla historiografik analiz yapılmış ve zaman içindeki etkileşim ağı ortaya konmuştur. Parametre olarak 75 seçilmiş ve birbirine doğrudan atıf veren bu yayın arasındaki kronolojik atıf ilişkisi görselleştirilmiştir. Makalelerin entelektüel gelişim süreci Şekil.24'te sunulmuştur.

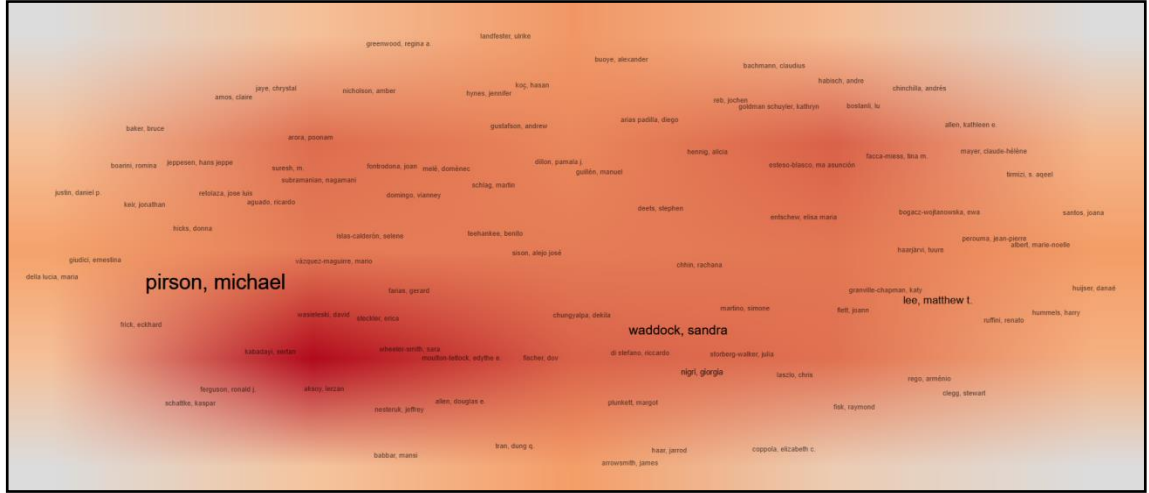


Şekil.24 Tarihsel atıf ağı (historiograph)

Dergi içinde yazarlar arasındaki işbirliği ilişkilerini analiz etmek maksadıyla hem ortak yazarlık ağı (co-authorship network) hem de bir yoğunluk haritası oluşturulmuştur. Yazarlar arasındaki bağlantılar ve kümelenmeler, Şekil.25'te sunulmuştur. Yazarların işbirliği yoğunluklarını ve alanyazındaki merkezi konumlarını göstermek için oluşturulan yoğunluk haritası ise, Şekil.26'da görselleştirilmiştir.

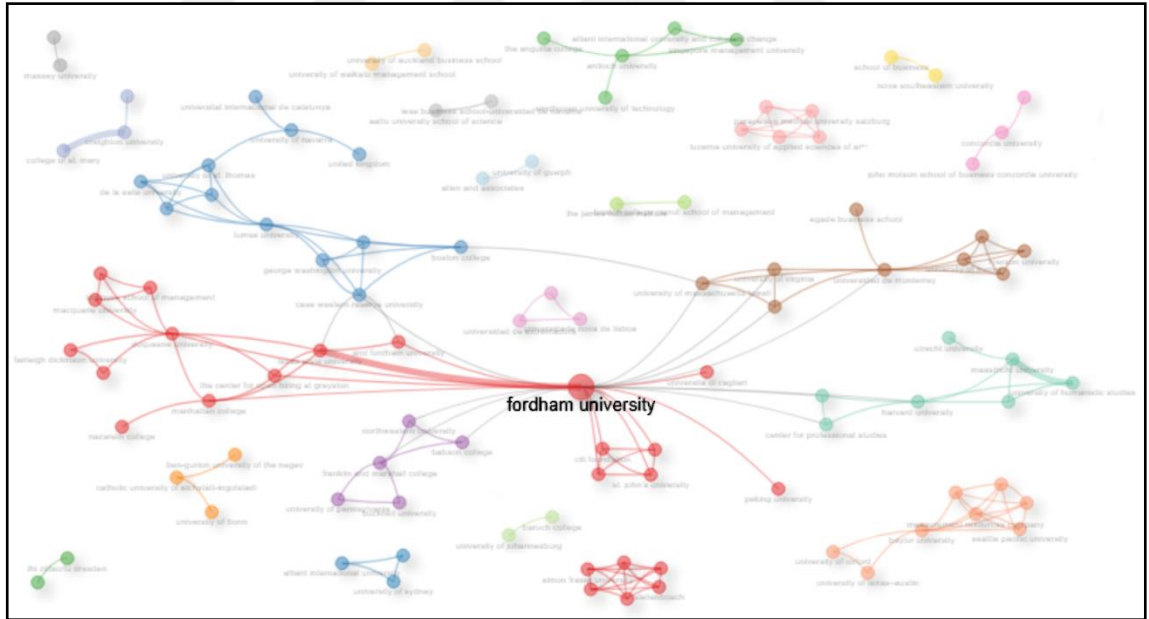


Şekil.25 Yazarlar arası ortak yazarlık ağı (co-authorship network)



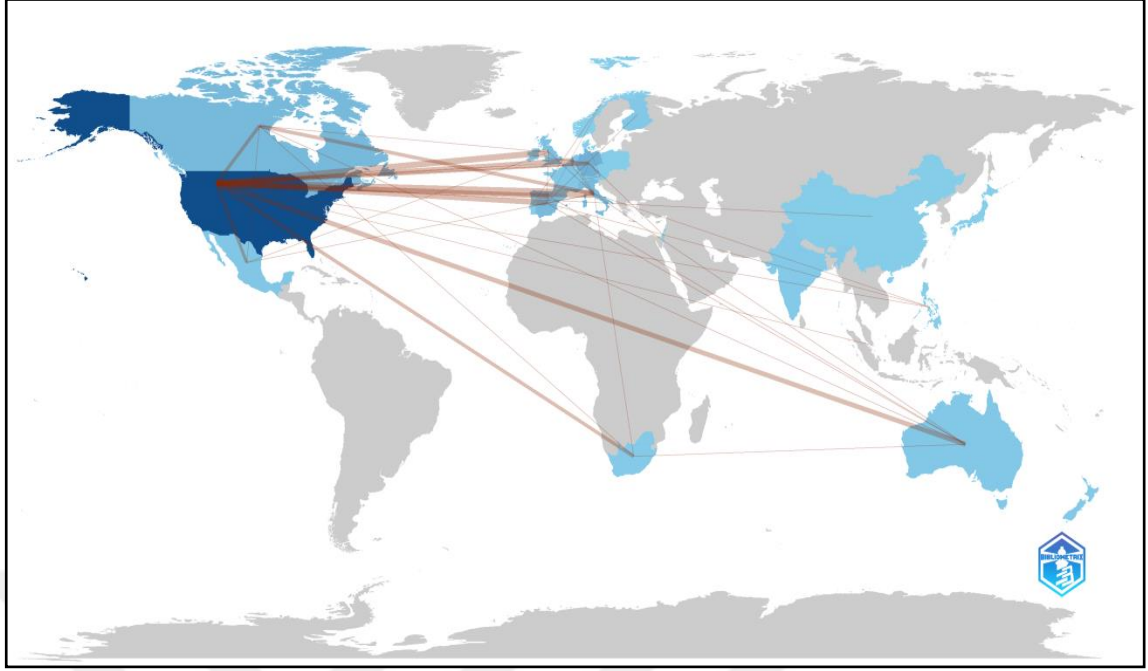
Şekil.26 Yazarlar arası işbirliği yoğunluk haritası

Dergi içinde kurumlar arasındaki işbirliği ilişkilerini analiz etmek amacıyla da kurumsal işbirliği ağı (*Institutional Collaboration Network*) görselleştirilmiştir. Ağın merkezinde Fordham Üniversitesi'nin yer aldığı görülürken, kurumlar arası işbirliği durumu Şekil.27'de gösterilmiştir.



Şekil.27 Kurumlar arası işbirliği ağı

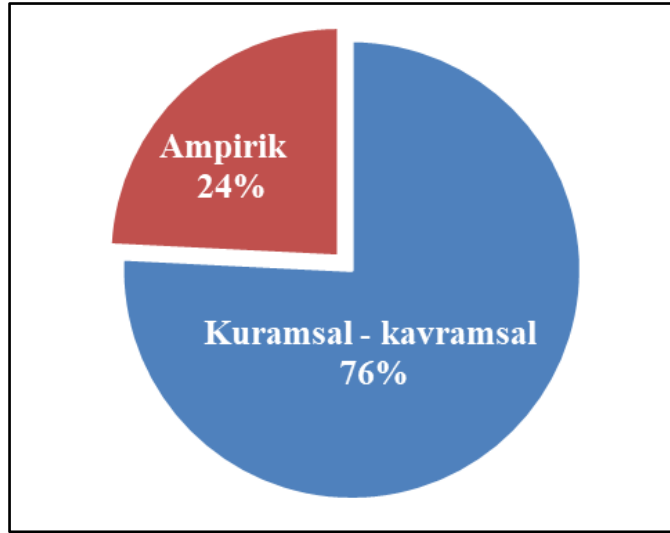
Dergi içindeki uluslararası akademik işbirliklerini ortaya koymak amacıyla ülke düzeyinde bir işbirliği haritası (*Countries' Collaboration World Map*) oluşturulmuştur. Ülkeler yayın üretim düzeylerine göre aynı rengin farklı tonlarında gösterilmiş; farklı ülkelerden gelen yazarlar arasında kurulan işbirlikleri ise çizgilerle temsil edilmiştir. Ülkeler arası işbirliği haritası Şekil.28'de sunulmuştur.



Şekil.28 Ülkeler arası işbirliği ağı

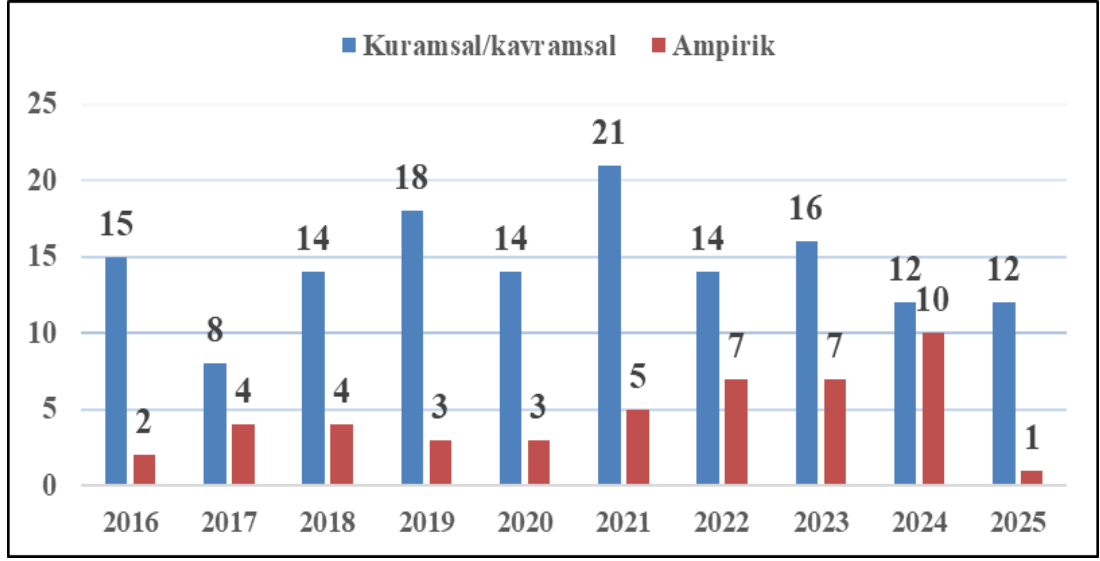
3.2.2 Araştırma Yöntemleri Üzerine Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen 190 makalenin 144'ü kuramsal/kavramsal iken, 46'sı ise ampirik çalışmadır. Yüzdesel dağılım Şekil.29'da gösterilmiştir.



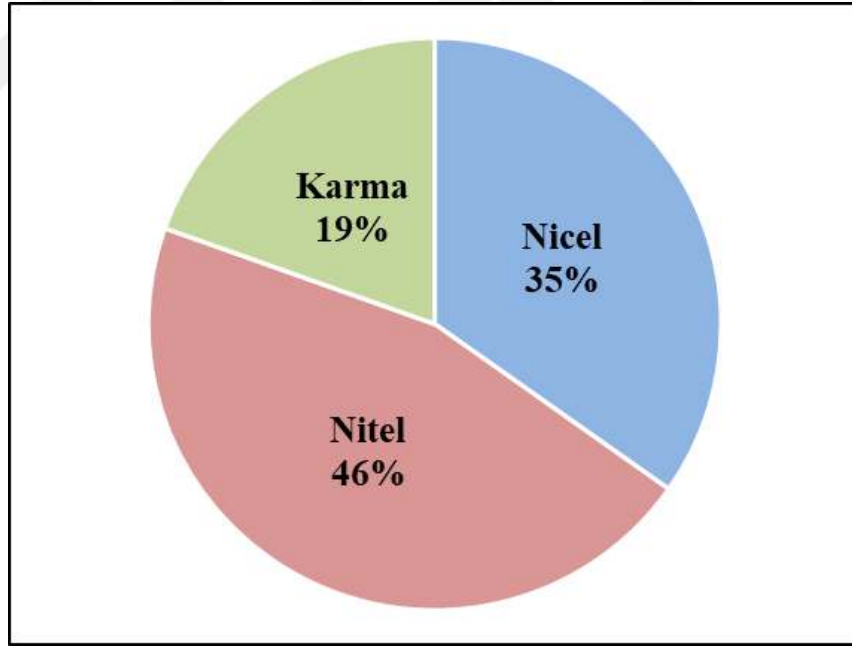
Şekil.29 Araştırma türlerinin yüzdesel dağılımı

HMJ'nin yayın dönemini oluşturan ve araştırmanın odaklandığı 2016-2025 yılları arasında hangi araştırma türüyle ne sıklıkta karşılaşıldığı ise Şekil.30'da gösterilmiştir.



Şekil.30 Araştırma türlerinin yıllara göre dağılımı

Ampirik çalışmaların 21'i nitel araştırma, 16'sı nicel araştırma ve 9'u ise karma araştırma tasarımı ile gerçekleştirilmiştir. Yüzdesel dağılımları Şekil.31'de gösterilmiştir.



Şekil.31 Ampirik araştırma türlerinin yüzdesel dağılımı

İçeriği nitel araştırma yöntemi ile oluşturulan yayınlara dair bilgiler tek bir tabloda sunulamadığı için iki ayrı parça halinde verilmiştir. Yayınların kullandıkları nitel araştırma türü, veri toplama ve veri analiz yöntemleri; çalışma düzeyinde listelenmiş ve Tablo.8'de sunulmuştur.

Tablo.8 Nitel çalışmaların araştırma metodolojisi

No.	Nitel araştırma türü	Veri toplama yöntemi	Veri analizi yöntemi
Ç19	Doküman İncelemesi, İçerik Analizi	Kamuya açık rapor toplanması	Metin analizi, yorumsamacı analiz (Hermeneutik - Paul Ricoeur)
Ç21	Otoprakseografi (Autopraxeography), Durum Çalışması	Kendi deneyimlerine dayalı (gözlem, toplantılar, notlar, e-postalar)	Refleksif çalışma (reflexive work), yansıtıcı analiz (reflective work)
Ç27	Anlatı, Görüşme	Yarı yapılandırılmış, derinlemesine görüşme (hayat hikayesi)	Tematik analiz, açık kodlama (Nvivo)
Ç30	Durum Çalışması, Eylem Araştırması	Belge inceleme, program çıktıları, katılımcı gözlemi	Kuvvet alanı diyagramı, vektör diyagramı
Ç37	Doküman İncelemesi, İçerik Analizi	Web sitelerinden metin verisi (vizyon, misyon ve değer beyanları)	Kelime bulutu, kelime öbekleri analizi (R-Studio)
Ç39	Toplu Durum Çalışması, Görüşme	Odak grup görüşmeleri, derinlemesine görüşmeler, gözlem, belge inceleme	İçerik analizi (tekrarlı okuma)
Ç54	Tanımlayıcı Durum Çalışması	İkincil Kaynak (yarı yapılandırılmış görüşmeler: Madera & Hernandez, Corriveau & Côté-Paulette çalışmaları)	Tematik analiz, içerik analizi
Ç92	Görüşme	Yarı yapılandırılmış birebir görüşmeler	Dalma kristalleşme (immersion crystallisation), tematik analiz (Foucault ve Habermas'ın kritik sosyal teorilerini kullanarak)
Ç93	Çoklu Durum Çalışması, Tanımlayıcı Durum Çalışması, Görüşme	Arşiv belgeleri, çevrimiçi kaynaklar, iş yayınları, doğrudan gözlem, yarı yapılandırılmış görüşmeler	Üç aşamalı vaka çalışması süreci, görüşmelerin transkripti, tematik analiz, veri üçgenlemesi (triangülasyon)
Ç101	İçerik Analizi	WEAll'a üyelik başvuru belgesi	Tematik kodlama (NVivo), sıklık analizi (kelime sayısı odaklı)
Ç105	Açıklayıcı Durum Çalışması	Belge inceleme (müfredat, ders çıktıları, sınıf içi aktiviteler, vaka anlatımları)	Yapısal uyum analizi (constructive alignment)
Ç117	Durum Çalışması, Anlatı	Katılımcı günlüğü, Doğrudan gözlem	Kalitatif içerik analizi
Ç127	Otoprakseografi (Autopraxeography), Tekli Durum Çalışması	İlk ağızdan yazılan anlatılar	Reflektif analiz, difraktif yorumlama
Ç135	Çoklu Durum Çalışması, Görüşme	Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar	Tematik içerik analizi, kodlama, yorumlayıcı analiz
Ç141	Gömülü Teori, Görüşme	Derinlemesine, yarı yapılandırılmış bireysel görüşmeler	Keşifsel (exploratory) analiz, örüntü kodlaması, eksenel kodlama, nedensellik kodlaması, metafor analizi
Ç146	Yorumlayıcı İçerik Analizi	Öğrenci öz-yansıtma yazıları, kişisel geri bildirimler, liderlik felsefesi makaleleri	Tematik analiz, keşifsel inceleme, yansıtıcı nitel analiz, kategorizasyon
Ç159	Doküman İncelemesi, İçerik Analizi	Kutsal metinler, internet kaynakları, röportajlar, belgeseller	Yorumsamacı analiz (hermeneutik), psikobiyoğrafik analiz süreci, Delphi tekniği
Ç165	Çoklu Durum Çalışması, Görüşme	Açık uçlu anket (aşama 1), Zoom üzerinden yarı yapılandırılmış görüşme (aşama 2)	Tematik analiz (aşama 1'de indüktif, aşama 2'de abdüktif)
Ç166	Çoklu Durum Çalışması, Görüşme	Yarı yapılandırılmış görüşmeler, ikincil kaynak analizi (web sitesi, sosyal medya içerikleri)	Tematik analiz (Spiggle)
Ç173	Otoetnografi (Autoethnography), Çoklu Durum Çalışması, Görüşme	Kendi yazılı "culturegram"ları, grup görüşmeleri (7 toplantı ve 4 atölye çalışması), katılımcı gözlemleri ve anlatılar	Tematik analiz (ortak anlatılar), refleksif analiz, anlatı çözümlemesi
Ç187	Katılımcı Eylem Araştırması /Durum Çalışması	Gözlem notları, yüz yüze ve çevrim içi görüşme kayıtları, anketler, odak grupları	Kalın tanım (thick description) yaklaşımı, gözlemden örüntü çıkarımı

Ayrıca nitel çalışmaların uygulandığı alan/sektör, araştırmanın yapıldığı ülke ve örneklem özetini içeren bilgiler çalışma düzeyinde listelenmiş ve Tablo.9’da sunulmuştur.

Tablo.9 Nitel çalışmaların uygulama özeti

No.	Uygulama alanı/Sektör	Araştırmanın yapıldığı ülke	Örneklem Özeti
Ç19	Medya, sağlık, gıda, konaklama, otomotiv	ABD, Japonya	Raporlar (2 kurumsal vatandaşlık, 3 sosyal sorumluluk ve 5 sürdürülebilirlik); 2012-2015 arasında yayınlanmış; 8 ABD- 2 Japonya işletmesi
Ç21	Üretim sektörü	Kanada	Beyaz ve mavi yaka çalışanlar; adada yer alan büyük bir işletmenin departmanı; yaş ve cinsiyet dağılımı belirtilmemiş
Ç27	Sosyal girişim işletmeleri, sosyal sorumluluk kurumları	Ülke belirtilmemiş; uluslararası örneklem (katılımcılar çeşitli ülkelerden)	Örneklemde hem kadın hem de erkek katılımcılar bulunmaktadır. Aralarında Kurucu/CEO, Yönetici Direktör, Başkan ve Akademisyenler bulunmaktadır. İlgili oldukları kuruluş türleri arasında sosyal yatırım firmaları, iş ağları, uluslararası girişimler, danışmanlık firmaları ve akademik kurumlar yer almaktadır.
Ç30	Eğitim/MBA	Filipinler	belirtilmemiş
Ç37	Sosyal girişimler, düşünce kuruluşları, sürdürülebilir kalkınma inisiyatifleri	Çok uluslu	inisiyatiflerin çoğu küresel ya da ABD merkezli; 126 sosyo-ekonomik girişim (Küresel, Ekonomik/Toplumsal, Kurumsal (iş odaklı) vb. dokuz kategori), 30 düşünce kuruluşu (15 muhafazakar, 15 ilerici), 12 lider düşünce kuruluşu
Ç39	Kültürel miras yönetimi/ STK, yerel yönetimler	Polonya	3 kültür rotası (WAR, IMR, Piast Trail); Katılımcılar: Yerel yönetim temsilcileri, rota yöneticileri, STK’lar, yerel girişimciler, rehberler; Profiller: Kültürel mirasla ilişkili aktörler, rota paydaşları
Ç54	Tarım/ tütün tarlaları, sebze çiftçiliği	Meksika, ABD, Kanada	Düşük vasıflı Meksikalı göçmen tarım işçileri; genellikle kırsal bölgelerde yaşayan, evli/çocuk sahibi erkekler
Ç92	Eğitim/ Üniversite	Yeni Zelanda	20 Yönetici (akademik ve idari personel); 14 kadın, 6 erkek; 25–64 yaş aralığında; en az 3 yıl yöneticilik deneyimine sahip
Ç93	Topluluk ekonomisi (Economy of Communion - EoC)/ kalite danışmanlığı, gündüz bakım merkezi, eczane	İspanya	Kalite danışmanlığı işletmesi: 18 personel, ulusal çapta hizmet; gündüz bakım merkezi: 18 personel, yerel hizmet, 50 kullanıcı; eczane: 8 personel, yerel hizmet; görüşülenler(genel müdür, en az bir orta düzey yönetici, en az bir çalışan).
Ç101	Sivil toplum ve kalkınma odaklı kuruluşlar, ekonomik dönüşüm girişimleri	Çok uluslu (küresel ölçekte WEAll müttefikleri)	Dünya genelinden, yerel, bölgesel ve küresel ölçekte faaliyet gösteren 183 kuruluş, koalisyon, network vb.
Ç105	Eğitim/ Üniversite - Turizm Bölümü	Meksika, Kanada, İtalya	Bölüm akademisyenleri hümanist yönetim alanında bilgili; turizm alanında lisans ve yüksek lisans seviyesindeki öğrenciler

Ç117	Kamu/ yerel yönetim	İtalya	kamu yöneticileriyle sınırlı örneklem (24 belediye yöneticisi); veri türü: duygusal ve operasyonel deneyimlerin günlükleştirilmesi (Sosyo-demografik veriler detaylandırılmamış); süreç: COVID-19 pandemisinin ilk fazı (Şubat-Eylül 2020)
Ç127	Bankacılık / Finans	Kanada	Banka müdürü (Afrika kökenli), banka çalışanları (çoğu yerel), göçmen müşteriler (çeşitli etnik kökenlere sahip)
Ç135	Çeşitli sektörler/ restoran, fırın, çiftlik, inşaat, içecek, giyim, cilt bakımı vb. (sürdürülebilirlik öncelikli firmalar)	Kanada	Kar maksimizasyonu ötesinde insan ve gezegen odaklı 15 firma
Ç141	Çeşitli sektörler/ eğlence, otomotiv, pazarlama, finans, sağlık, satış, imalat	ABD	11 katılımcı; 20-60 yaş aralığında; çoğu farklı sektörden ve liderlik pozisyonunda (karizmatik olarak tanımlanmış bireyler); meslekler: spor koçu, aktör, satış müdürü, pazarlama direktörü, girişimci vb.
Ç146	Eğitim/ Üniversite - yüksek lisans programı	ABD	ABD'nin İç Kuzeybatı bölgesindeki bir Cizvit üniversitesinin online liderlik yüksek lisans programına katılan çeşitli sektörlerden profesyonel öğrenciler
Ç159	Hizmet sektörü/ çeşitli alanlar (eğitim, sağlık, sosyal hizmet, spor yönetimi vb.)	ABD, Güney Afrika	Tek vaka (Hz. Musa); veri kaynakları: kutsal metinler, kamuya açık belgeler ve anlatılar
Ç165	Kamu/ kamu hizmetleri alanı; Özel sektör/ çeşitli alanlar (teknoloji, gıda, ulaştırma, finans, sigorta, vb.)	İrlanda Cumhuriyeti	Farklı sektör ve görevlerden kişiler (insan kaynakları, muhasebe, satın alma vb.)
Ç166	STK/ Hibrit sosyal girişim (hayvan refahı)	Meksika	Proyecto Salvavidas adlı kuruluş; katılımcılar: kurucular, koordinatörler ve gönüllüler; sokak hayvanlarının refahına yönelik onur temelli sosyal inovasyon modeli
Ç173	Özel sektör, Kamu/ yönetim ve eğitim alanları	Çok uluslu (İtalya, Kanada, ABD, Güney Afrika vb.) (kültür çeşitliliği odaklı)	Farklı kültürlerden, eğitimden ve iş yaşamından gelen bireyler; katılımcıların verileri bireysel deneyimlere ve kültürel kökenlere dayalı (örn. kadın-erkek dengesi, uluslararası çeşitlilik, dini ve kültürel arka plan çeşitliliği)
Ç187	Eğitim/ Üniversite, STK	ABD	Halk sanatları, göçmenlik, yükseköğretim, cezaevi reformu, gönüllülük, tarım alanlarında çalışan liderlerle 1 yıllık birlikte öğrenme süreci

İçeriği nicel araştırma yöntemi ile oluşturulan yayınlara dair bilgiler tek bir tabloda sunulamadığı için üç ayrı parça halinde verilmiştir. Nicel araştırmaların bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenleri ile öncül ve ardıl bilgileri çalışma düzeyinde listelenmiş ve Tablo.10'da sunulmuştur.

Tablo.10 bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler; öncüller ve ardıllar

No.	Bağımlı değişkenler	Bağımsız değişkenler	Aracı değişkenler	Öncüller	Ardıllar
Ç12	Sosyal girişimcilik niyeti	Bilinçli farkındalık, girişimcilik eğitimi, sosyal gönüllülük deneyimi		Sosyal gönüllülük deneyimi	Sosyal girişimcilik niyeti
Ç14	İş yeri temelli kabiliyetler (iş doyumunu vb), Hayat kabiliyeti (yaşam doyumunu vb.), Ücret adaleti	Saatlik Ücret	Ücret adaleti	Düşük gelir düzeyi	İş yeteneği, yaşam yeteneği, ücret adaleti karşılıklılığı, yukarı karşılaştırma (üst düzeylerin ücretleriyle)
Ç20	Çalışanların mesleki öz yeterliliği	Bireysel olarak algılanan özerklik	Dağıtılmış Liderlik Etkenliği	Bireysel olarak algılanan özerklik	Mesleki öz yeterlilik
Ç59	Net göç oranı	Yaş, Eğitim ve Sağlık Hizmetlerine Erişim, İşgücüne Katılım, Suç Oranı, Gelir, Genç İşsizlik, Seçime Katılım			
Ç71	Etik sorumluluk algısı, Etik kararlar (sorumluluk, tazminat, adalet algısı)	Canlı tiyatro deneyimi (Frankenstein oyununa katılım)			
Ç74	Çalışan bağlılığı (UWES ölçeği)	İşyerinde dayanışma		Dayanışma davranışları	
Ç87	Üçlü sürdürülebilirlik algısı (çevresel güvenlik, ekonomik faydalar, toplumsal ilişkiler), Kurumsal Greenwashing algısı	İletişim türü, maruz kalma sırası	Elaboration Likelihood Model (uzmanlık seviyesi)	İletişime maruz kalma sırası	Kurumsal Greenwashing algısı
Ç112	Schadenfreude (iş yerinde başkasının talihsizliğinden zevk alma), karşı-üretken iş davranışları (CWBs)	Çalışma ortamı türü (rekabetçi vs. iş birliğine dayalı)	Schadenfreude	İş ortamı, HRM uygulamaları (rekabeti destekleyen sistemler vb.)	CWB tepkileri (minör veya majör); çalışan davranışı
Ç124	İnsana yakışır iş endeksi	Makroekonomik politikalar, sektör verileri, meslek grupları, cinsiyet		Makroekonomik koşullar, sektör eğilimleri	DWI, sosyal güvenlik,
Ç133	Birey asist sayısı, takım kazanma durumu/kazanma olasılığı	NBA Community Assist Award ödülünü kazanma durumu			Artan asist sayısı, artan takım kazanma oranı

Ç134	Değer Tabanlı Liderliğin (VBL) algılanan alaka düzeyi	Ülke, çalışma alanı, cinsiyet, iş deneyimi			
Ç140	Onur puanları (kişisel, yönetsel, örgütsel), psikolojik iyi oluş, grup güveni ve memnuniyeti, stres-destek düzeyi	Eğitim programı, zaman noktası, cinsiyet, kişilik özellikleri (FFM ve Numinous)		Kişilik özellikleri (değerlilik boyutu)	İyi oluş, psikolojik iyi oluş, grup süreçleri (bağlılık, güven, işbirliği), kontrol odağı
Ç149	Finansal pozisyon, rekabet pozisyonu, çalışan üretkenliği, devamsızlık, çalışanları elde tutma zorluğu, çalışanları işe alma zorluğu, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı	Koşulsuz sevgi (Agape) toplam puanı		Kültür boyutları (örn. sağlık kültürü), işgücü yapısı (eğitim düzeyi vb.), yapı boyutları (hiyerarşi düzeyi)	Finansal pozisyon, rekabet pozisyonu, çalışan üretkenliği, devamsızlık, çalışanları elde tutma zorluğu, çalışanları işe alma zorluğu, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı
Ç160	Duygusal tükenmişlik, bilişsel işkoliklik	Yöneticilerle kötü ilişki, çalışma hızı, mesai saatleri dışında çalışma	Bilişsel işkoliklik, çalışma hızı, mesai saatleri dışında çalışma	Dijital çalışma ortamı kaynak ve talepleri	Duygusal tükenmişlik
Ç164	Destek niyeti (online/offline)	Motivasyonel düzenleme türleri (SDT), içsel motivasyon alt boyutları, senaryo türleri (yerel/ben, küresel/diğer vb.)		Sosyal medya teşvikleri, bağlamsal senaryolar	Destek niyeti (online/offline), psikolojik iyi oluş
Ç176	Algılanan performans	Lider coşkusu	Grup memnuniyeti, pozitif duygular	Liderin duygusal durumu	Çalışanların iş performansı algısı

Nicel araştırmaların örneklem büyüklüğü, veri toplama ve analizi yöntemleri çalışma düzeyinde listelenmiş ve Tablo.11’de sunulmuştur.

Tablo.11 Örneklem büyüklüğü, veri toplama ve analizi yöntemleri

No.	Örneklem Büyüklüğü	Veri Toplama Yöntemi	Veri Analizi Yöntemi
Ç12	n:184	Anket	Çoklu regresyon, varyans analizi (Breusch–Pagan, Jarque–Bera)
Ç14	n ₁ :1183 n ₂ : 266	Anket	Açımlayıcı faktör analizi (temel bileşenler), regresyon analizleri (doğrusal, logaritmik, lojistik ve kübik modeller; LOESS eğrileri), MANOCOVA
Ç20	n ₁ :117 n ₂ : 67	Anket	Doğrulamalı faktör analizi, bağımsız örneklem t testi, ki-kare testi, korelasyon analizi
Ç59	n: 3142	İkincil kaynaklar (Kesitsel ilçe düzeyi istatistikleri)	Temel bileşenler analizi (PCA), gizli sınıf temel bileşenler regresyonu (LCPCR) analizi
Ç71	n: 64	Anket	Wilcoxon işaretli sıralar testi
Ç74	n: 399	Anket	Temel bileşenler analizi (PCA), ortak yöntem yanlılığı (CMB) testi, doğrusallık ve çoklu doğrusal bağlantı kontrolü, regresyon analizi, bağımsız örneklem t testi
Ç87	n: 350	Anket	MANOVA, ANOVA, iki Faktörlü Karma Ölçüm MANOVA ve regresyon analizi
Ç112	n: 408	Anket, senaryo (vignette) kullanımı	Betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, korelasyonlar), t testi, ki-kare testi
Ç124	n ₁ :27275 n ₂ :194203 n ₃ :152939	Anket	Temel bileşenler analizi (PCA), betimsel istatistikler
Ç133	n: 129945	Açık veri tabanı (oyuncu, maç istatistikleri)	Panel veri regresyon analizi (farkların farkı, sabit etkiler ve kümelenmiş standart hatalar)
Ç134	n: 454	Anket	ANOVA, Tukey HSD testi, çapraz tablo analizi
Ç140	n: 602	Anket	Ölçek geliştirme, temel bileşenler analizi (PCA), güvenilirlik analizi (Cronbach's α), MANOVA, t testleri, korelasyon ve regresyon analizi
Ç149	n: 513	Anket	Keşifsel faktör analizi (EFA), çoklu regresyon analizi (en küçük kareler yöntemi)
Ç160	n:187	Anket	Yapısal Eşitlik Modellemesi (lavaan), korelasyon analizi, Kruskal-Wallis ve Wilcoxon testleri, Harman testi, Bootstrapping ile aracılık analizi
Ç164	n:180	Anket, öz bildirim ölçekleri	Korelasyon ve regresyon analizleri
Ç176	n: 311	Anket	Betimsel istatistikler, Pearson korelasyon analizi, basit regresyon analizleri, aracılık analizi

Nicel araştırmaların uygulandığı sektör/alan, gerçekleştirildiği ülke ve örnekleme özetleyen bilgiler çalışma düzeyinde listelenmiş ve Tablo.12'de sunulmuştur.

Tablo.12 Araştırmanın uygulandığı sektör/alan, ülke ve örnekleme özet

No.	Uygulama Alanı/Sektör	Araştırmanın Yapıldığı Ülke	Örneklem Özeti
Ç12	Üniversite, STK	Meksika	110 öğrenci (%50 erkek/kadın), 74 gönüllü (çoğunluğu kadın, yaş ortalaması daha yüksek); coğrafi çeşitlilik (%63 Kuzey Meksika); girişimcilik eğitimi almış ve gönüllülük deneyimi olan bireyler
Ç14	Çeşitli sektörler	Yeni Zelanda	%75 kadın; düşük ve orta gelirli çalışanlar; geniş meslek çeşitliliği; saatlik çalışanlar çoğunlukta; beyaz ve mavi yaka karışık
Ç20	Belediye	Danimarka	25-63 yaş aralığında (yaş ortalaması 47); %91 kadın; 1-45 yıl arasında çalışma süresi (ortalama 10 yıl); %76 lise ve üniversite, %24 yüksek lisans ve doktora mezunu
Ç59	Kamu/ yerel yönetim	ABD	3142 ilçe kamu bilgileri
Ç71	Eğitim/ üniversite, işletme bölümü	ABD	%52 kadın; %90,6 lisans öğrencisi; katılımcılar ABD (%81.3) Çin, Hindistan, Meksika gibi ülkelerden
Ç74	Çeşitli sektörler	ABD	Misyonunda Hristiyanlık olan, farklı sektörlerden 40 kuruluş (15 özel, 25 kamu); katılımcı bilgileri anonim
Ç87	Enerji/ petrol endüstrisi	Kanada	İşletme öğrencileri; 17-30 yaş aralığında; %53 kadın-%47erkek; dijital okuryazarlığı yüksek; çevresel duyarlılığı olan milenyum kuşağı
Ç112	Hizmet sektörü (özel, kamu)/ perakende, otelcilik, bilişim, hukuk, sağlık, eğitim	Yeni Zelanda	%53 kadın; yaş aralığı: ağırlıklı olarak 30-49 (%46); çalışma şekli: %75 tam zamanlı; pozisyonlar: %51 normal çalışan, %33 yönetici pozisyonlarında; sektörler: perakende (%28), ağırlama (%15), sağlık (%14), diğer hizmet sektörleri
Ç124	Tüm sektörler/ bütün emek piyasası	Güney Afrika	18-65 yaş arası, çalışmakta olan bireyler; cinsiyet dağılımı dengelidir; meslek grupları: mühendislik, sağlık, temizlik, ormancılık, balıkçılık vb.; katılımcıların sosyal güvenlik durumu, sendika üyeliği, sözleşme türleri vb. gibi birçok işgücü özelliği analizde yer almaktadır
Ç133	Eğlence/ Profesyonel spor (NBA)	ABD	NBA'de 2013-2018 sezonları; John Wall (Washington) ve Isaiah Thomas (Boston)
Ç134	Özel, Kamu, STK/ Politik ve dini topluluklar	ABD, Pakistan, Ürdün, Karayipler (Barbados, Jamaika, Trinidad & Tobago)	%48 kadın; 4 ülke; en az 3 yıl iş deneyimi; 6 sektör; yaş ve eğitim düzeyi çeşitlidir
Ç140	Eğitim/ Üniversite	ABD	Üniversite öğrencileri (ağırlıklı olarak işletme bölümü), 257 kadın, 338 erkek; 18-23 yaş arası; etnik köken: %60 beyaz %17 asyalı %11 hispanik %2 afro-amerikan %1 arap %9 çok etnikli; dini kimlik: %66 Hristiyan %16 Ateist/Agnostik %3 Yahudi, %3 Müslüman, %3 Hindu, %2 Budist, %7 Diğer
Ç149	Çeşitli sektörler özel/ Orta ve büyük ölçekli işletmeler (imalat, finans, bilişim, inşaat, vb.)	Hollanda	Üst düzey yöneticiler, İK yöneticileri ve işçi konseyi temsilcileri
Ç160	Hizmet sektörü/ Dijital ulaşım işletmesi	Almanya, Fransa, İsveç, İngiltere, Macaristan, İsrail	%41.7 kadın, %56.7 erkek; %84.5'i 20-39 yaş aralığında; çalışma şekli: %56 hibrit - %31 uzaktan - %12 ofisten; pozisyonlar: müşteri hizmetleri, BT, hukuk, medya, İK, finans, operasyon vb.
Ç164	Eğitim/ Üniversite, STK	Kanada	Kanada'da bir üniversitede işletme öğrencisi 180 genç; %92'si 25 yaş altı; 109 kadın, 88 erkek, 1 belirtmemiş
Ç176	Özel, Kamu/ İş gücü piyasası	Portekiz	%65.6 kadın, %34.1 erkek; yaş ortalaması: kadınlar 36.4, erkekler 37.1; eğitim düzeyi: %41.2 lise, %39.2 lisans mezunu; sözleşme türleri: %60.5 kalıcı, %28 belirli süreli; meslekler: profesyoneller (%21.5), idari personel (%18.6), operasyonel çalışanlar (%18), perakende çalışanları (%15.1), satış temsilcileri (%9.6)

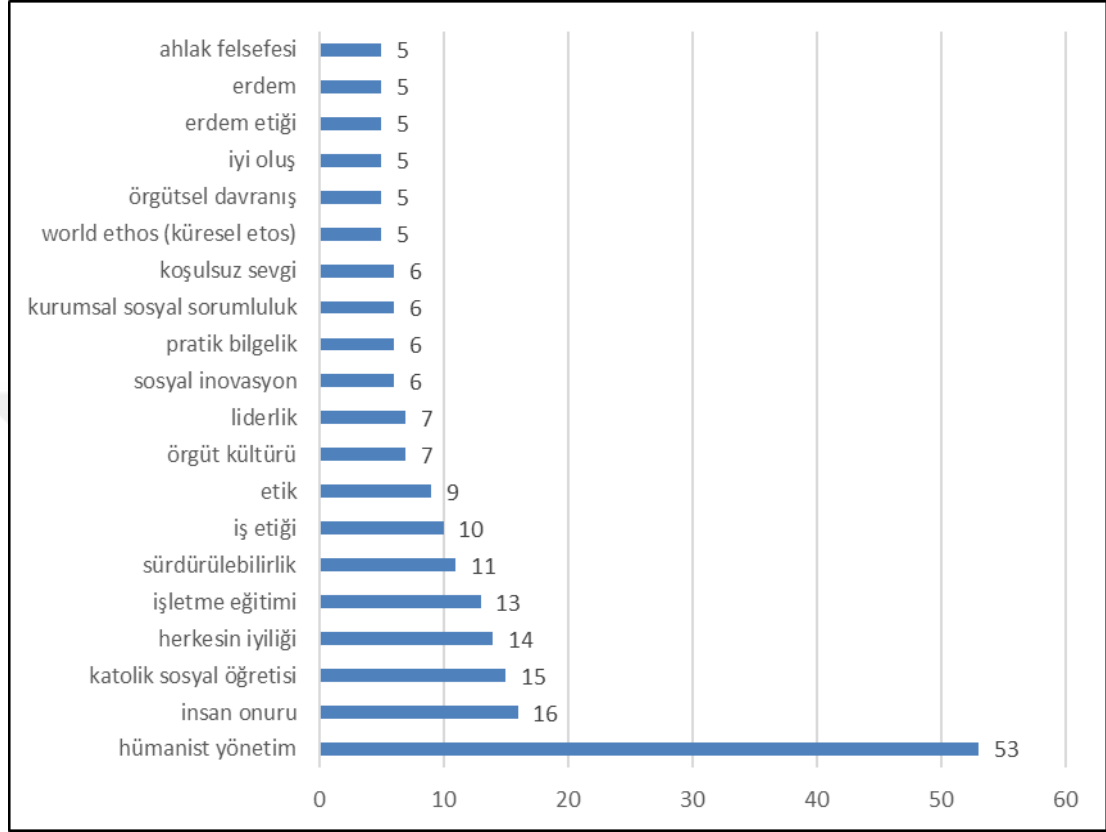
İçeriği karma araştırma tasarımı ile oluşturulan yayınlara dair bütün bilgiler Tablo.13'te sunulmuştur. Araştırmanın tasarımında hangi karma desenin kullanıldığı, nicel ve nitel yöntem içerikleri, veri toplama ve analizi yöntemleri, sektör/alan, ülke ve örnekleme özetleyen bilgiler tabloda yer almaktadır.

Tablo.13 Karma tasarımı çalışmaları içeriği

Karma										
		Nitel	Nicel							
No.	Karma araştırma tasarımı	Nitel araştırma türü	Değişkenler			Veri toplama yöntemi	Veri analizi yöntemi	Uygulama alanı/ Sektör	Ülke	Örneklem Özeti
			Bağımlı	Bağımsız	Aracı					
Ç47	Eş zamanlı karma desen	Durum Çalışması	insan ve gezegen metriklerine atfedilen önem dereceleri	öğrenme çıktısı	dil, bakış açısı değişimi	Öğrencilerle yapılan sınıf içi uygulama: film ve şiir tartışması, anket	Nitel: gözlem ve içerik analizi; Nicel: bağımlı gruplar t testi	Eğitim/ Üniversite - işletme bölümü	ABD	n:60, çoğunluk muhasebe öğrencisi; Katolik üniversitesi; %80'i mezuniyet sonrası üst düzey muhasebe firmalarında iş bulmuş; anonim şekilde ölçüm alınmış; demografik veri toplanmamış
Ç68	Açıklayıcı sıralı karma desen	Görüşme	memnuniyet, kariyer hazırlık algısı	kurum türü, katılımcı rolü, öğretim üyesi pozisyonu		Anket, derinlemesine görüşmeler	nicel: Likert ortalamaları ve sapmaları, yüzde hesaplamaları Nitel: tematik analiz	Eğitim/ Üniversite, Çeşitli sektörler/ finans, perakende, teknoloji, vs.	AshokaU Kampüs Ağı ülkeleri	nicel: n:66; araştırma odaklı, öğretim odaklı ve dengeli kurumlardan; öğretim üyesi, merkez yöneticisi/personeli ve yönetici gibi çeşitli rollerde kişiler; nitel: n:8; farklı sektörlerden, 4-30 yıl arası iş deneyimi
Ç77	Eş zamanlı karma desen	Anket (açık uçlu)	beceri önem puanları, mezun yeterlik puanları, üniversitelerin algılanan yeterliliği, öğrendiklerin algılanan yeterliliği, öğrenci öz değerlendirmende algılanan hazırlık seviyeleri	Belirli bir eşleştirilmiş derse katılım		Ulusal anket verilerinin gözden geçirilmesi, sayısal derecelendirmeler içeren yerel işveren anketi, başlangıç ve bitişte uygulanan öğrenci öz değerlendirme anketi	Betimsel istatistikler (ortalama puan farkları, % değişimleri), tematik analiz, içerik analizi	Eğitim/ Üniversite- işletme bölümü, Özel/ işletmeler (Güney Karolina)	ABD	n:107; Coker Üniversitesi'nde üç eşleşmiş ders (yönetim, pazarlama, hukuk) ve bunlara entegre edilen edebiyat, tiyatro ve hukuk temalı liberal sanat dersleri; öz-değerlendirme örneklemi: 19 işletme öğrencisi; işveren anketi: 107 Güney Karolina'lı yönetici
Ç114	Çok aşamalı karma desen (sistematis derleme, meta-analiz)	Doküman incelemesi , durum çalışması, içerik analizi	İş tatmini, bağlılık, performans, etik davranış, sürdürülebilirlik	İşyeri maneviyatı, dindarlık, dini kimlikler, kişisel inançlar, çeşitlilik uygulamaları		Literatür taraması (ikincil veri)	Nitel: içerik analizi, tematik analiz, nicel: kalite puanlama (QualSyst)	Özel sektör/ Kar amacı güden işletmeler	Belirsiz (ikincil veri, çok ülkeli)	nitel çalışmalar: n:20 literatür derlemesi, durum çalışması, etnografi, klinik inceleme türlerinde; aile şirketleri, kobiler, çeşitli sayıda ve farklı dinden yöneticiler, çalışanlar; nicel çalışmalar: n:20 anket ve mülakat ile toplanmış veriler; katılımcılar: CEO, çalışan, yönetici, girişimci; katılımcı sayısı: en düşük çalışma 126, en yüksek çalışma 553.600

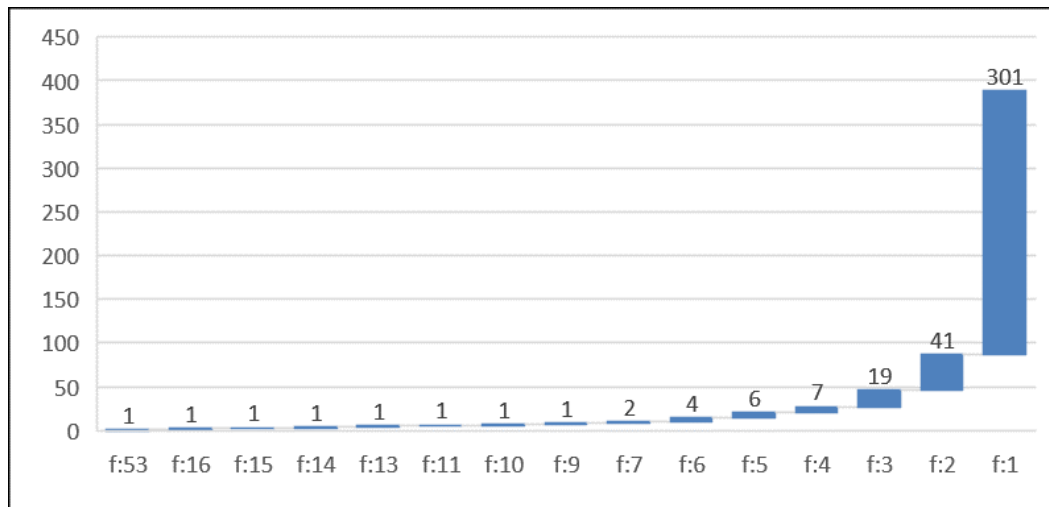
Ç131	Açıklayıcı sıralı karma desen	Görüşme	ruhsal iyi oluş (SWB)	İç Yaşam (Inner Life), tutarlı etkileşim (CI)		Anket, yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler	Nicel: Fuzzy Set QCA, betimleyici istatistikler, korelasyon analizi (RStudio) Nitel: Tematik analiz (NVivo)	Özel sektör/ Profesyonel danışmanlık hizmeti	Belçika	nicel: n:86; Finans ve sigorta sektörüne müşteri hizmeti sunan orta ölçekli bir şirket; katılımcılar: %62 kadın, yaş ort. 35.3; Nitel: n:5; görüşme: 5 takım lideri, kıdem ort. 4,7 yıl, yaş ort. 34.4
Ç132	Entegre çok yöntemli desen (TISM + MICMAC)	Yorumlayıcı Yapısal Modelleme	Sosyal güven, çalışan katılımı, iş güvencesi	Eşit istihdam fırsatları, sağlık ve güvenlik, erişilebilirlik, sosyal altyapı, KSS, sosyal etkileşim		Anket, faktörler arası ilişki matrisleri	TISM (IRM, FRM, yönlendirilmiş grafik), MICMAC (itici/bağımlılık sınıflaması)	Özel sektör/ İmalat sanayi	Hindistan	n:30; KOBİ'lerde çalışan, sosyal sürdürülebilirlik alanında min. 3 yıl deneyimli, 30 profesyonel (yönetici, İK müdürü, süpervizör vb.)
Ç157	Deneyisel ve yarı-deneyisel tasarım	Deneye dayalı gözlem	kötü niyetli atıflar, negatif duygular, dışlama, ilişki çatışması, öz-tehdit	fikir benzerliği, fikir hırsızlığı, öz-olumlama	öz-tehdit	yazılı görevler, manipülasyon ve ölçeklerle veri toplama: Vinyet çalışması, kişisel olay hatırlama, laboratuvar deneyi,	ANOVA, ki-kare testi, regresyon analizi, içerik analizi	Eğitim, Özel sektör/ çeşitli alanlar	ABD	Katılımcılar çoğunlukla yükseköğrenim görmüş; bilgi işçileri, üniversite öğrencileri, kurumsal çalışanlar (beyaz yaka odaklı); 18-40 yaş aralığında (genç yoğun), kadın/erkek dengesi korunmuş; n:3 (deney); n1:126; n2:77; n3:60
Ç169	Açıklayıcı sıralı karma desen	Görüşme, Anket (açık uçlu)	Öğretmen gelişimi (flourishing) boyutları, stresin azalması, pozitif duygularda artış	Okul liderlerinin eylemleri ve eğilimleri	Pozitif ilişkiler, öznel iyi oluş, büyüme ve anlam	anket (Likert ölçekli ve açık uçlu), odak grup ve bireysel görüşme	Nitel: içerik analizi, Nicel: betimsel istatistikler	Eğitim/ Ortaöğretim okulları	Birleşik Krallık (UK)	Nicel: n:194; 78 okuldan 194 öğretim personeli (98 öğretmen, 70 orta kademe lider, 20 üst düzey lider, 6 müdür); Nitel: n:3 vaka okulu (bir bağımsız ortaokul, iki akademi ortaokulu)
Ç174	Boylamsal çok aşamalı karma yöntem (dalgalı 6 ayda bir)	Stratejik sistem analizi, görüşme, atölye çalışmaları	İşbirlikçi gelişimi, müşteri gelişimi, anlaşma sağlığı, yenilenme kapasiteleri	Liderlik kültürü, işbirlikçi kültürü, müşteri kültürü, sembolik eylemler	İşbirlikçi kültürü, müşteri kültürü	Yarı yapılandırılmış görüşmeler, liderlerle uyum toplantıları, arşiv belgeleri, anket	Betimsel istatistikler, korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi, tematik analiz	Finans/ Mikrofinans bankacılığı	Çok uluslu (126 ülke)	nicel: 70.700 müşteri (çoğunluğu mikro girişimci, kredi grubu üyeleri); 9.554 çalışan; katılımcılar yaş, cinsiyet, bölge bakımından çeşitlilik gösteriyor, anketler hem bireysel hem grup hem topluluk düzeyinde veri içeriyor; Nitel: 42 katılımcı (işletme liderleri, müşteriler, işbirlikçiler ve yatırımcılar)

Araştırma türü kuramsal/ kavramsal olan 144 makalenin ayrı ayrı teorik çerçevesi belirlenmiştir. Çalışma konularının sınıflandırılmasından önce, teorik çerçevede en sık tekrarlanan 20 kavram Şekil.32'de sunulmuştur.



Şekil.32 Teorik çerçevede en sık tekrarlanan kavramlar

Belirli bir sıklıkta tekrar eden kaç kavram olduğunun belirlenmesi adına, hangi frekans değerinin kaç kavramda görüldüğü Şekil.33’de sunulmuştur.



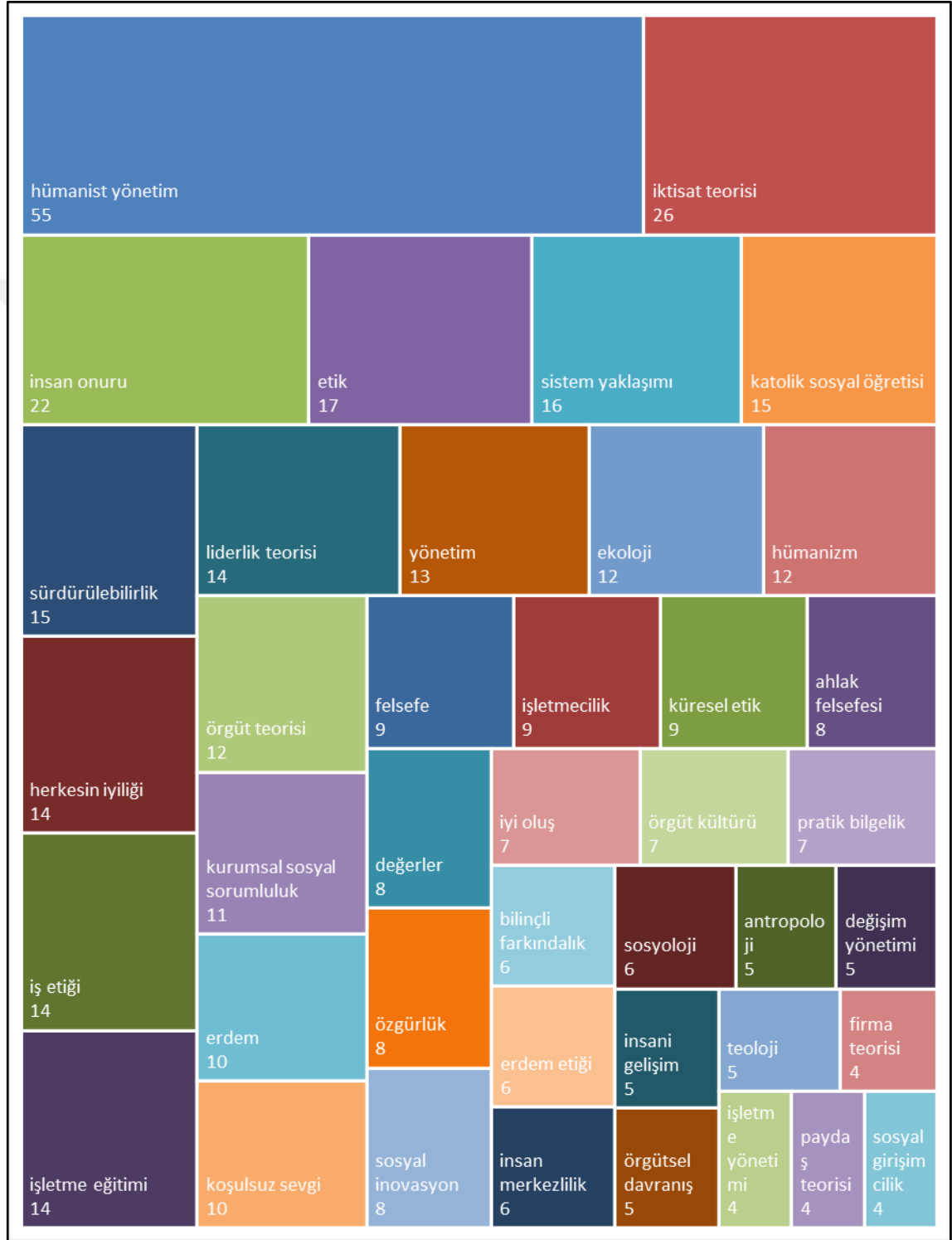
Şekil.33 Kavramların tekrar edilme sıklıklarının dağılımı

Yıl bazında hangi kavramların öne çıktığını belirlemek adına teorik çerçeve veri setinde filtreleme yapılmış, bir kere tekrar eden kavramlar liste dışı bırakılmıştır. Yıllara göre en az iki ve üzeri sayıda tekrarlanan kavramlar Tablo.14'te sunulmuştur.

Tablo.14 Yıllara göre teorik çerçeve (sınıflandırılmamış kavramlar)

Yıl	Kavram (frekans)		
2016	Hümanist Yönetim (5)	İşletme Eğitimi (3)	Firma Teorisi (2)
	Örgüt Tasarımı (2)	Liderlik (2)	İnsan Onuru (2)
	Sürdürülebilirlik (2)		
2017	Hümanist Yönetim (3)	Küreselleşme (2)	
2018	World Ethos (Küresel Etos) (5)	Hümanist Yönetim (3)	Kripto Para (2)
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk (2)	İş Dünyası (2)	Duygudaşlık (2)
2019	Hümanist Yönetim (9)	Sosyal İnovasyon (6)	İnsan Onuru (3)
	Sosyal Girişimcilik (3)	Neoliberalizm (2)	Firma Teorisi (2)
	Dönüştürücü Hizmet Araştırmaları (2)	İşletme Eğitimi (2)	Hümanist Örgüt (2)
	Hizmette Sosyal İnovasyon (2)	Sistem Teorisi (2)	Topluluk Teorisi (2)
2020	Katolik Sosyal Öğretisi (6)	Herkesin İyiliği (5)	İşletme Eğitimi (5)
	Hümanist Yönetim (4)		
2021	Hümanist Yönetim (9)	İş Etiği (3)	Ayrımcılık (2)
	Aile İşletmesi (2)	İşletme Yönetimi (3)	Onur (2)
	Örgütsel Davranış (2)	İnsan Onuru (2)	Felsefe (2)
	Koşulsuz Sevgi (2)		
2022	İş Etiği (4)	Etik (3)	Hümanist Yönetim (3)
	Yönetim Ve Organizasyon (2)	Ahlak Felsefesi (2)	Örgütsel Davranış (2)
	Katolik Sosyal Öğretisi (2)	Anlamli İş (2)	Çalışma İlişkileri (2)
	Erdem Etiği (2)	Liderlik (2)	Ödomoni (2)
	Etik Felsefesi (2)	İnsan Onuru (2)	
2023	Hümanist Yönetim (6)	Herkesin İyiliği (4)	İnsan Onuru (3)
	Katolik Sosyal Öğretisi (3)	Homo Economicus (2)	İş Etiği (2)
	Topluluk Ekonomisi (Eoc) (2)	Teoloji (2)	Örgüt Kültürü (2)
2024	Hümanist Yönetim (8)	Değişim Yönetimi (3)	İnsan Onuru (3)
	Herkesin İyiliği (3)	Felsefi Antropoloji (2)	Erdem (2)
	Katolik Sosyal Öğretisi (2)	Koşulsuz Sevgi (2)	Sevgi (2)
2025	Sürdürülebilirlik (5)	Hümanist Yönetim (3)	Ekoloji (2)
	İnsan-Merkezli Olmayan Anlatı (2)	Antropoloji (2)	Liderlik (2)
	Açık Sistem Yaklaşımı (2)	Bilinçli Farkındalık (2)	Sosyoloji (2)
	Eko-Sosyal İmgelem (2)	Sistem Değişimi (2)	

Teorik çerçevede belirlenen çalışma konuları sınıflandırılmış ve yeni bir kavram listesi oluşturulmuştur. Sınıflandırma sonucunda bu kavramların tekrar edilme sıklıkları ve yüzdesel ağırlıkları belirlenmiştir. Kümülatif olarak %65'lik dilimi oluşturan ilk 41 kavram ve tekrar etme sıklığı tematik ağaç haritası olarak Şekil.34'te sunulmuştur.



Şekil.34 Tematik ağaç haritası (sınıflandırılmış teorik çerçeve)

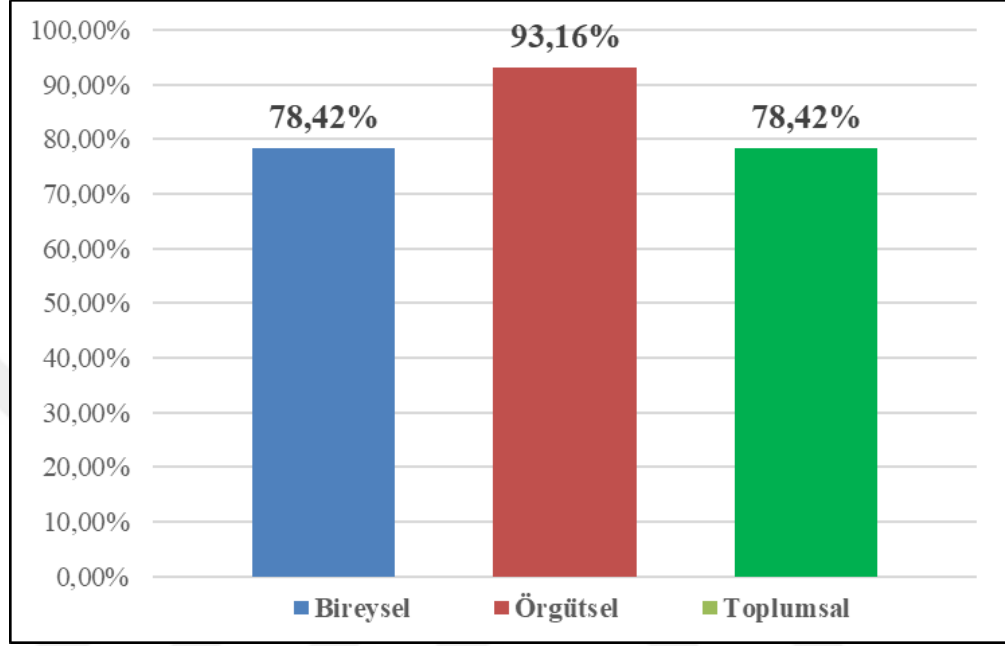
Sınıflandırılmış çalışma konuları arasında, hangi yıllarda hangi kavramların öne çıktığının belirlenmesi için yalnızca bir kere tekrar eden kavramlar veri setinden ayıklanmıştır. Yıllara göre en az iki ve üzeri sayıda tekrarlanan kavramlar Tablo.15’te sunulmuştur.

Tablo.15 Yıllara göre teorik çerçeve (sınıflandırılmış kavramlar)

Yıl	Kavram (frekans)			
2016	Hümanist Yönetim (6)	İşletme Eğitimi (3)	Etik (2)	Örgüt Teorisi (2)
	İktisat Teorisi (5)	Liderlik Teorisi (3)	Firma Teorisi (2)	Hümanizm (2)
	İnsan Onuru (3)	Değerler (2)	Sürdürülebilirlik (2)	Yönetim (2)
2017	Kapitalizm (3)	Hümanist Yönetim (3)	Küreselleşme (3)	Özgürlük (3)
2018	Küresel Etik (6)	İşletmecilik (3)	Değerler (2)	Ekoloji (2)
	Etik (3)	Kurumsal Sos. Sorumluluk (3)	Duygudaşlık (2)	Kripto Para (2)
	Hümanist Yönetim (3)			
2019	Hümanist Yönetim (9)	Dönüştürücü Hizmet Araştırmaları (3)	İşletme Eğitimi (2)	İşletmecilik (2)
	Sosyal İnovasyon (8)	Sosyal Girişimcilik (3)	Hizmet Sistemleri (2)	Hümanizm (2)
	İktisat Teorisi (5)	Topluluk Teorisi (2)	Sistem Yaklaşımı (2)	Firma Teorisi (2)
	İnsan Onuru (4)			
2020	Katolik Sosyal Öğretisi (6)	Hümanist Yönetim (5)	Ekoloji (3)	Sosyoloji (2)
	Herkesin İyiliği (5)	İşletme Eğitimi (5)	Liderlik Teorisi (2)	Teoloji (2)
2021	Hümanist Yönetim (9)	Erdem (3)	Aile İşletmesi (2)	Ayrımcılık (2)
	İnsan Onuru (4)	İşletme Yönetimi (3)	Sistem Yaklaşımı (2)	Değerler (2)
	İş Etiği (4)	Koşulsuz Sevgi (3)	Örgütsel Davranış (2)	Etik (2)
	Ahlak Felsefesi (3)	Kurumsal Sos. Sorumluluk (2)	Örgütsel Davranış (2)	Felsefe (2)
2022	Etik (5)	Yönetim (3)	Erdem Etiği (2)	Özgürlük (2)
	İş Etiği (4)	Ahlak Felsefesi (2)	Pratik Bilgelik (2)	Anlamlı İş (2)
	Hümanist Yönetim (3)	Katolik Sosyal Öğretisi (2)	Liderlik Teorisi (2)	Ödomoni (2)
	İnsan Onuru (3)	Çalışma İlişkileri (2)		
2023	Hümanist Yönetim (6)	Katolik Sosyal Öğretisi (3)	Liderlik Teorisi (2)	Erdem (2)
	Herkesin İyiliği (4)	Topluluk Ekonomisi (Eoc) (2)	Kurumsal Ahlak (2)	Teoloji (2)
	İktisat Teorisi (4)	Kurumsal Sos. Sorumluluk (2)	Sistem Yaklaşımı (2)	Felsefe (2)
	İnsan Onuru (3)	Etik (2)	Örgüt Kültürü (2)	Yönetim (2)
	İş Etiği (3)	Hümanizm (2)		
2024	Hümanist Yönetim (8)	Antropoloji (3)	İnsan Onuru (3)	Erdem (2)
	Koşulsuz Sevgi (5)	Herkesin İyiliği (3)	Felsefe (2)	Yönetim (2)
	Değişim Yönetimi (3)	Katolik Sosyal Öğretisi (2)	Hümanizm (2)	
2025	Sistem Yaklaşımı (7)	Liderlik Teorisi (3)	Bilinçli Farkındalık (2)	Felsefe (2)
	Sürdürülebilirlik (5)	Örgüt Teorisi (3)	İşletme Eğitimi (2)	Ekoloji (2)
	Hümanist Yönetim (3)	Eko-Sosyal İmgelem (2)	Antropoloji (2)	Sosyoloji (2)
	İnsan Merkezlilik (3)			

3.2.3 İşletme ve Yönetim - Organizasyon Konuları Üzerine Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen 190 makalenin bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere hangi analiz düzeylerini kapsadığı Şekil.35'te yüzdesel olarak gösterilmiştir.



Şekil.35 Araştırma düzeylerinin yüzdesel dağılımı

Analiz düzeylerinin yıllara göre dağılımı ise Tablo.16'da sunulmuştur.

Tablo.16 Analiz düzeylerinin yıllara göre dağılımı

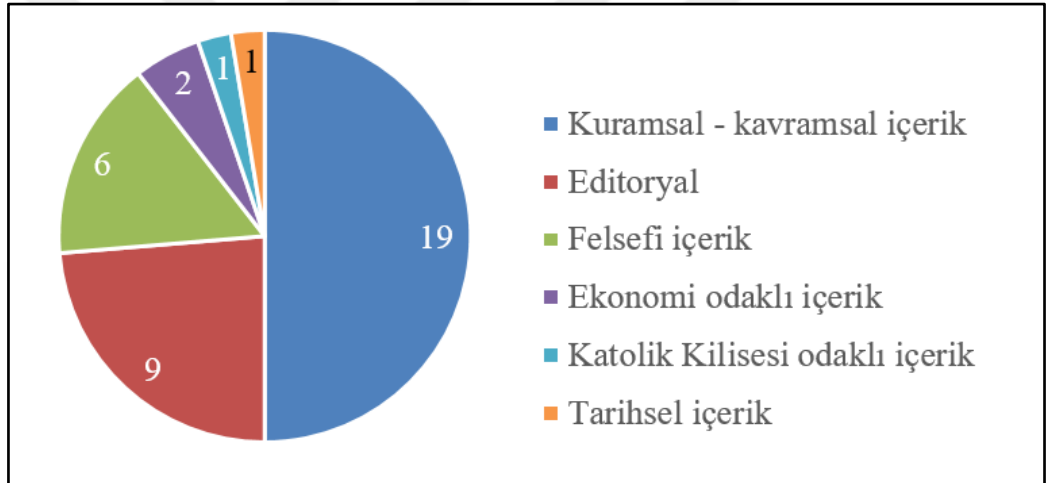
Yıllar Analiz Düzeyi											Toplam
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Bireysel	13	11	10	12	12	23	19	18	20	11	149
Örgütsel	16	12	17	20	15	23	21	20	20	13	177
Toplumsal	14	11	17	19	12	21	14	14	14	13	149

İncelenen makalelerin odaklandığı örgüt türlerinin yıllara göre dağılımları Tablo.17'de verilmiştir.

Tablo.17 Örgüt türlerinin yıllara göre dağılımı

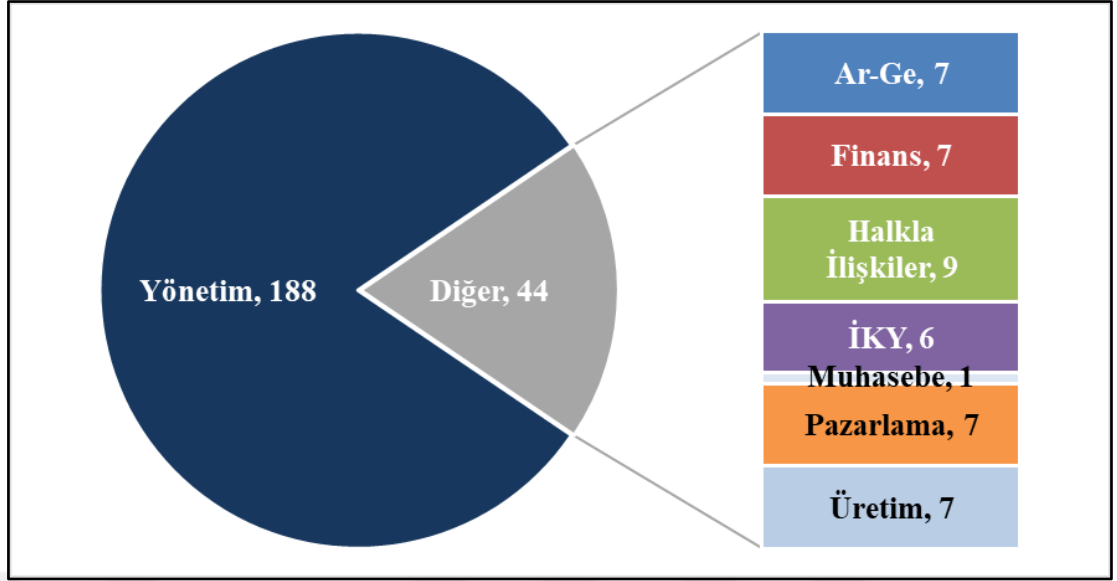
Yıllar Örgüt Türü	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Toplam
İşletme	10	9	16	17	13	20	19	22	14	5	145
Kamu	1	3	3	9	3	4	6	7	7	4	47
STK	4	3	5	10	2	5	3	6	6	4	48
Üniversite	6	2	4	8	8	6	2	6	7	5	54
Örgüt Türü Yok	4	2	2	3	1	3	0	0	4	5	24

Herhangi bir örgüt türüne odaklanmayan çalışmaların içeriği Şekil.36’da gösterilmiştir.



Şekil.36 Örgüt türüne odaklanmayan çalışmaların içeriği

Makalelerin odaklandığı işletme fonksiyonları ve fonksiyonların tekrarlanma sıklıkları Şekil.37’de gösterilmiştir.



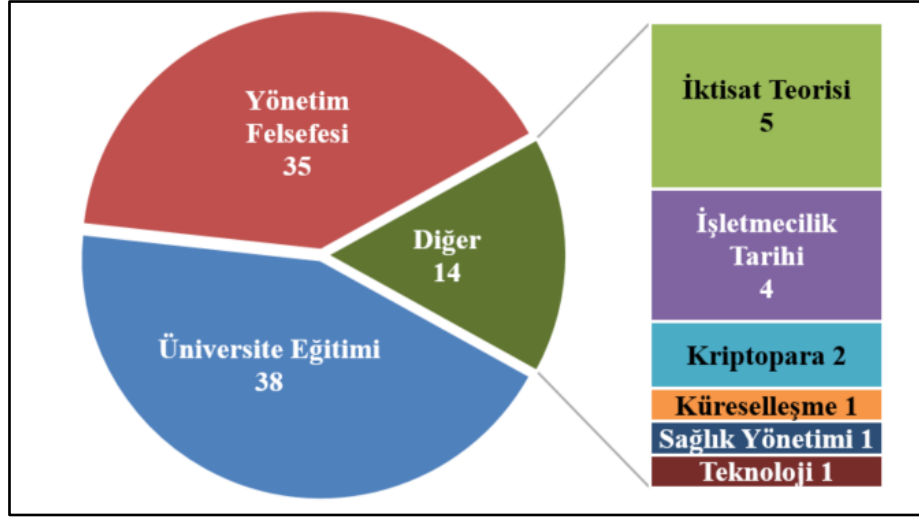
Şekil.37 Çalışmaların odaklandığı işletme fonksiyonları

Makalelerin odaklandığı yönetim ve organizasyon alanı alt disiplinlerinin yıllara göre dağılımı Tablo.18’de gösterilmiştir.

Tablo.18 Yönetim ve organizasyon disiplinlerinin yıllara göre dağılımı

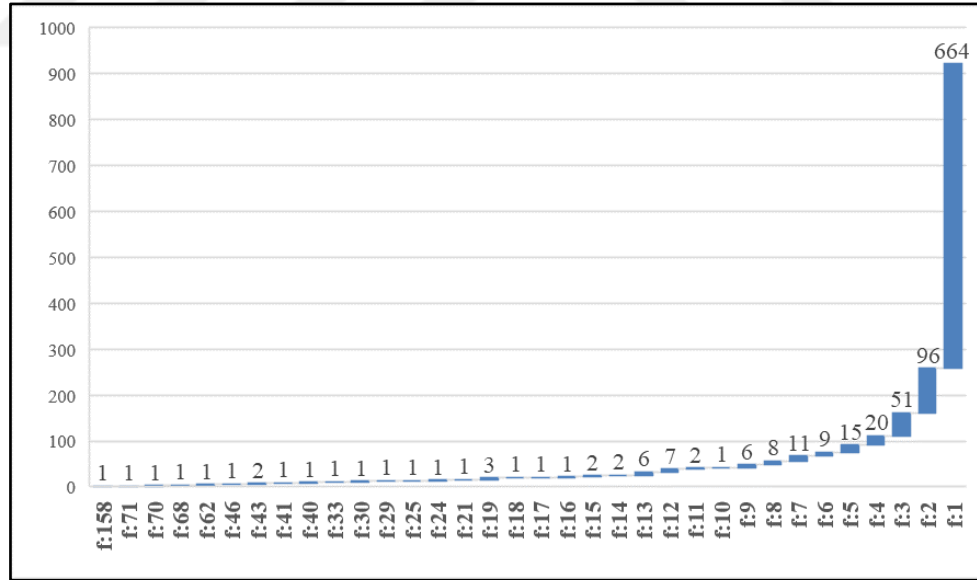
Yönlük Disiplini	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Toplam
Örgüt Teorisi	10	4	9	12	8	12	7	6	11	10	89
Örgütsel Davranış	10	7	8	11	6	16	13	18	20	5	114
Stratejik Yönetim	5	3	6	10	5	11	3	8	5	8	64
İnsan Kaynakları Yönetimi	4	3	1	3	4	8	13	6	7	0	49
Genel İşletmecilik	9	7	9	11	11	7	6	6	8	8	82

Genel işletmecilik üst başlığında sınıflandırılan konuların dağılımı Şekil.38’de gösterilmiştir.



Şekil.38 Genel işletmecilik konu dağılımları

Araştırma kapsamında incelenen 190 makalenin, yönetim ve organizasyon alanı konuları temelinde olmak üzere işletme disiplini içinde ve disiplinlerarası olmak üzere hangi çalışma konularına değindiği belirlenmiş ve 922 farklı kavramı içeren toplam 2577 kodlama yapılmıştır. Belirli bir sıklıkta tekrar eden kaç kavram olduğunun belirlenmesi adına frekans değerinin kaç kavramda görüldüğü Şekil.39’da gösterilmiştir.



Şekil.39 Çalışma konularının tekrar edilme sıklıklarının dağılımı

922 tema, tekrar edilme sıklıklarına göre sıralandığında, kodlamaların kümülatif olarak %60’ını oluşturan ilk 106 kavram, frekansları ve kümülatif yüzde değerleri Tablo.19’da sunulmuştur.

Tablo.19 Çalışma konuları

Sıra	Kavramlar	f.	Küm. (%)	Sıra	Kavramlar	f.	Küm. (%)	Sıra	Kavramlar	f.	Küm. (%)	Sıra	Kavramlar	f.	Küm. (%)
1	iş ahlakı	158	6,13	28	iş tatmini	13	38,65	55	kriz yönetimi	8	49,44	82	firma teorisi	5	56,00
2	çevresel sürdürülebilirlik	71	8,89	29	kapsayıcılık	13	39,15	56	misyon	8	49,75	83	İK politikaları	5	56,19
3	sosyal sorumluluk	70	11,60	30	sosyal sürdürülebilirlik	13	39,66	57	çatışma yönetimi	7	50,02	84	insan merkezli liderlik	5	56,38
4	liderlik	68	14,24	31	vizyon	13	40,16	58	iktisat teorisi	7	50,29	85	insana yakışır iş	5	56,58
5	örgüt kültürü	62	16,65	32	yönetim eğitimi	13	40,67	59	iş yerinde güven	7	50,56	86	kurumsal aidiyet	5	56,77
6	paydaş teorisi	46	18,43	33	çeşitlilik yönetimi	12	41,13	60	işletmecilik tarihi	7	50,83	87	örgüt iklimi	5	56,97
7	işletme eğitimi	43	20,10	34	eğitim ve geliştirme	12	41,60	61	kapitalizm	7	51,11	88	örgütsel anlatılar	5	57,16
8	yönetim felsefesi	43	21,77	35	iş modeli	12	42,06	62	otantik liderlik	7	51,38	89	örgütsel güven	5	57,35
9	kurumsal sosyal sorumluluk	41	23,36	36	liderlik eğitimi	12	42,53	63	örgütsel vatandaşlık	7	51,65	90	pozitif örgütsel yaklaşım	5	57,55
10	etik liderlik	40	24,91	37	psikolojik güvenlik	12	43,00	64	simit ekonomisi	7	51,92	91	sevgi temelli liderlik	5	57,74
11	sistem yaklaşımı	33	26,19	38	sosyal inovasyon	12	43,46	65	sosyal sermaye	7	52,19	92	bütüncül liderlik	4	57,90
12	iyi oluş	30	27,36	39	sürdürülebilir kalkınma	12	43,93	66	stratejik planlama	7	52,46	93	bütüncül yönetim	4	58,05
13	motivasyon	29	28,48	40	iş-yaşam dengesi	11	44,35	67	tutum ve davranışlar	7	52,74	94	empati temelli liderlik	4	58,21
14	karar verme süreçleri	25	29,45	41	neoliberalizm	11	44,78	68	grup dinamikleri	6	52,97	95	güçlendirme	4	58,36
15	anlamli iş	24	30,38	42	etik karar verme	10	45,17	69	katılımcı yönetim	6	53,20	96	homo economicus	4	58,52
16	işletme amaçları	21	31,20	43	kurumsal sorumluluk	9	45,52	70	kurumsal sürdürülebilirlik	6	53,43	97	istihdam	4	58,67
17	örgütlenme	19	31,94	44	örgüt tasarımı	9	45,87	71	kurumsal yönetişim	6	53,67	98	iş güvenliği	4	58,83
18	örgütsel bağlılık	19	32,67	45	örgüt yapısı	9	46,22	72	küreselleşme	6	53,90	99	iş sağlığı	4	58,98
19	sosyal girişimcilik	19	33,41	46	sürdürülebilirlik	9	46,57	73	örgütsel adalet	6	54,13	100	iş yerinde ayrımcılık	4	59,14
20	iletişim	18	34,11	47	yetenek yönetimi	9	46,92	74	rekabet avantajı	6	54,37	101	iş yerinde dışlanma	4	59,29
21	personel temin ve seçim	17	34,77	48	yönetişim	9	47,26	75	sürdürülebilir kalkınma hedefleri	6	54,60	102	işe son verme	4	59,45
22	ücret yönetimi	16	35,39	49	değer temelli liderlik	8	47,57	76	takım çalışması	6	54,83	103	işletme dış çevresi	4	59,60
23	değişim yönetimi	15	35,97	50	değer temelli yönetim	8	47,89	77	aile işletmeleri	5	55,03	104	kurumsal hesap verebilirlik	4	59,76
24	manevi liderlik	15	36,55	51	dönüşümcü liderlik	8	48,20	78	çalışma koşulları	5	55,22	105	lider-takipçi ilişkisi	4	59,91
25	performans yönetimi	14	37,10	52	hizmetkar liderlik	8	48,51	79	değişime direnç	5	55,41	106	öğrenen örgütler	4	60,07
26	sistem dönüşümü	14	37,64	53	insan merkezli örgüt yapısı	8	48,82	80	dijitalleşme	5	55,61				
27	insan merkezli yönetim	13	38,15	54	katılımcı liderlik	8	49,13	81	duygusal zeka	5	55,80				

Yıl bazında hangi çalışma konularının öne çıktığının belirlenmesi için, her yıl en sık tekrarlanan ilk 15 tema Tablo.20’de sunulmuştur.

Tablo.20 Yıllara göre en çok tekrarlanan 15 çalışma konusu

Yıl	Kavram (frekans)
2016	iş ahlakı(13), çevresel sürdürülebilirlik(10), liderlik(9), sosyal sorumluluk(8), işletme eğitimi(6), kurumsal sosyal sorumluluk(4), örgütlenme(4), paydaş teorisi(4), yetenek yönetimi(4), iktisat teorisi(3), iletişim(3), neoliberalizm(3), örgüt kültürü(3), sistem yaklaşımı(3), yönetim felsefesi(3)
2017	iş ahlakı(11), liderlik(6), yönetim felsefesi(5), örgüt kültürü(5), kurumsal sosyal sorumluluk(4), çevresel sürdürülebilirlik(4), örgütlenme(3), motivasyon(3), iletişim(3), yönetim eğitimi(2), vizyon(2), sosyal sorumluluk(2), kurumsal sorumluluk(2), katılımcı yönetim(2), karar verme süreçleri(2)
2018	iş ahlakı(13), kurumsal sosyal sorumluluk(6), örgüt kültürü(6), iyi oluş(5), liderlik(5), çevresel sürdürülebilirlik(4), etik liderlik(4), karar verme süreçleri(4), motivasyon(4), paydaş teorisi(4), tutum ve davranışlar(4), iletişim(3), sosyal sorumluluk(3), yönetim felsefesi(3), dijital etik(2)
2019	iş ahlakı(14), çevresel sürdürülebilirlik(12), sosyal inovasyon(8), sosyal sorumluluk(8), sistem yaklaşımı(7), işletme eğitimi(6), liderlik(6), paydaş teorisi(6), sosyal girişimcilik(6), iyi oluş(4), kurumsal sosyal sorumluluk(4), örgüt kültürü(4), sistem dönüşümü(4), işyerinde güven(3), kurumsal sürdürülebilirlik(3)
2020	iş ahlakı(11), işletme eğitimi(8), sosyal sorumluluk(7), çevresel sürdürülebilirlik(5), örgüt kültürü(5), liderlik(4), yönetim felsefesi(4), etik liderlik(3), örgütlenme(3), takım çalışması(3), vizyon(3), duygusal zeka(2), etik karar verme(2), etik muhakeme(2), iletişim(2)
2021	iş ahlakı(18), sosyal sorumluluk(12), liderlik(11), örgüt kültürü(11), çevresel sürdürülebilirlik(10), kurumsal sosyal sorumluluk(7), paydaş teorisi(6), personel temin ve seçim(5), çeşitlilik yönetimi(4), değişim yönetimi(4), etik liderlik(4), hizmetkar liderlik(4), karar verme süreçleri(4), motivasyon(4), yönetim felsefesi(4)
2022	iş ahlakı(17), sosyal sorumluluk(9), örgüt kültürü(8), liderlik(7), anlamlı iş(6), paydaş teorisi(6), çeşitlilik yönetimi(4), etik liderlik(4), insana yakışır iş(4), iş tatmini(4), karar verme süreçleri(4), kurumsal sosyal sorumluluk(4), örgütsel bağlılık(4), ücret yönetimi(4), çalışma koşulları(3)
2023	iş ahlakı(19), etik liderlik(9), manevi liderlik(8), örgüt kültürü(7), sosyal sorumluluk(7), yönetim felsefesi(7), örgütsel bağlılık(6), anlamlı iş(5), çevresel sürdürülebilirlik(5), insan merkezli yönetim(5), işletme amaçları(5), kurumsal sosyal sorumluluk(5), etik karar verme(4), işletme eğitimi(4), iyi oluş(4)
2024	iş ahlakı(17), örgüt kültürü(10), paydaş teorisi(8), anlamlı iş(7), çevresel sürdürülebilirlik(6), etik liderlik(6), kapsayıcılık(6), liderlik(6), psikolojik güvenlik(6), sosyal sorumluluk(6), işletme eğitimi(5), motivasyon(5), insan merkezli örgüt yapısı(4), iyi oluş(4), kurumsal sosyal sorumluluk(4)
2025	çevresel sürdürülebilirlik(12), iş ahlakı(9), sistem yaklaşımı(9), liderlik(7), sosyal sorumluluk(6), değişim yönetimi(5), işletme eğitimi(5), yönetim felsefesi(5), insan merkezlilik(3), manevi liderlik(3), sistem dönüşümü(3), uzun vadeli planlar(3), değer temelli yönetim(2), değişime direnç(2), doğa temelli liderlik(2)

3.3 Değerlendirme ve Tartışma

Bu bölüm, araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve tartışılmasını içermektedir. *Künye ve içerik tanımlayıcı bilgiler* ile araştırmanın amacına uygun olarak yapılandırılmış iki ana boyut (*araştırma yöntemi, işletme/yönetim ve organizasyon alanyazını*) üzerine yapılan değerlendirme ve tartışmalar, ayrı ayrı alt başlıklar halinde verilecektir.

3.3.1 Künye ve İçerik Tanımlayıcı Bilgiler Üzerine

HMJ, hümanist yönetim yaklaşımını incelemek ve geliştirmek üzerine odaklanmış ve zengin bir kaynak olarak belirginleşmektedir. Kurulduğu yıldan itibaren dergide yayımlanan makalelerin hümanist yönetim yaklaşımının kuramsal temellerini, uygulama örneklerini ve eleştirel tartışmalarını kapsamlı bir şekilde ele aldığı görülmektedir. Alanyazının merkezinde konumlanan HMJ’de yayımlanan çalışmaların analiz edilmesi, hümanist yönetim yaklaşımının akademik gelişiminin doğrudan kalbinin incelenmesi anlamına gelmektedir. HMJ içerdiği konular, yazar profilleri, işbirlikleri ve disiplinler arası yaklaşımıyla hümanist yönetim ile ilgili araştırmaların nabzını tutan, yeterli ve temsil gücü yüksek bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

A. Makaleler üzerine:

Çalışma kapsamında değerlendirmeye alınan 190 makale incelendiğinde 11 farklı makale türünün yer aldığı belirlenmiştir. Çalışmaların büyük bölümü (135) özgün araştırmadır. Ayrıca, derleme makaleler (18) ile özel sayılar dahil olmak üzere her sayıda derginin tematik vurgusunu güçlendiren editoryal/giriş yazıları (17) sıkça karşılaşılan diğer makale türleridir. Yıllara göre makale sayılarının dağılımı incelendiğinde kademeli bir artış ve sonrasında belirli bir istikrarı sağladığı gözlemlenmiştir. Pandemi döneminde hafif bir düşüş yaşansa da, yayın sayısı ilk iki yıldan yine düşük değildir. Hem 2016 yılından itibaren artan yayın sayısı hem de pandemi dönemi ve sonrasında istikrarın bozulmaması, hümanist yönetim konusuna yönelik akademik ilginin giderek arttığının nicel bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Atıf alma eğilimleri de benzer şekilde alanın gelişimiyle ilişkilendirilebilir niteliktedir. Yeni sayılabilecek bir dergi olduğu için, HMJ’de yayımlanan makalelere verilen atıflar sınırlı düzeydedir. Derginin ilk yıllarında yayımlanan makalelerin atıf

sayısının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu da hem üzerlerinden geçen zamanla doğru orantılı olması hem de özellikle ilk yılların kavramsal zemini hazırladığı düşünüldüğünde makul bir durumdur. Ayrıca hümanist yönetim yaklaşımı yeni gelişmekte olan bir konu olduğu için, yapılan çalışmaların çoğu birbirinden farklı konularla ilgilenmektedir. Zaman içinde makale ve dergi sayısının artmasıyla ve daha fazla araştırmacının alanyazınla ilgilenmesiyle, yani alanyazının akademik camia tarafından daha fazla benimsenmesi durumunda, atıf sayılarının da artacağı yorumu yapılabilir.

B. Yazarlar, Kurumlar ve Ülkeler üzerine:

Analiz bulguları, hümanist yönetim yaklaşımına en fazla katkı sağlayan yazarlar, kurumlar ve ülkeler ile bu unsurların kendi aralarında gerçekleşen işbirliği düzeylerinin belirlenmesine olanak sağlamıştır. Michael Pirson, Sandra Waddock, Matthew T. Lee, Domènec Melé, Claus Dierksmeier ve Chris Laszlo yayın sayıları ve aldıkları atıflar açısından en öne çıkan isimlerdir. Başka bir ifadeyle dergide üretkenliği en yüksek olan bu isimler, hümanist yönetim yaklaşımının gelişmesi ve yayılmasına öncülük eden, adeta lokomotif bir rol üstlenen araştırmacılarıdır. HMJ'nin kurucu aktörlerinden biri ve dergi editörü olan Pirson, kaleme aldığı makale ve editoryal yazılardan oluşan toplam 13 makale ile en fazla yayın yapan isimdir. Melé ise aldığı 182 atıf ile adeta hümanist yönetim yaklaşımının entelektüel temelini atan, merkezi bir konumdadır.

Hümanist yönetim yaklaşımının entelektüel gelişimi historiografik analiz aracılığı ile kronolojik olarak incelendiğinde, yukarıda bahsedilen isimlere ait erken çalışmaların, alanyazının temel sütunları olarak kabul edilebileceği belirtilebilir. Oluşturulan atıf ağı görseli, dergideki düşünsel evrimin belirli dönüm noktalarını (özellikle 2016, 2018 ve 2021) gösterirken, bahsi geçen isimlerin çalışmaları ile diğer araştırmalara temel oluşturduğu ve ilham verdiği düşüncesini desteklemektedir. Yine bu görsel sayesinde HMJ'nin faaliyete geçtiği ve alanın büyüme ivmesinin yükseldiği zaman aralığında, alanyazında hızlı bir gelişim ve yoğun atıf alışverişinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, HMJ'nin ilk sayısında Pirson'un kaleme aldığı editoryal yazı kritik bir öneme sahiptir. Bu yayın, hümanist yönetim yaklaşımının kurumsallaşma yolunda attığı büyük bir adıma ve dergi öncesinde mevcut olan alanyazını HMJ çatısı altında birleştirerek yeni bir dönemin başlangıcına işaret

etmektedir. Temel nitelikte olan bütün bu çalışmalar, kendilerinden sonra gelen araştırmalara yön verirken, bir yandan da alanyazındaki bilgi birikiminin katmanlarını oluşturmaktadır.

Ortak yazarlık analizi ile oluşturulan görseller sayesinde araştırmacıların birbiriyle işbirliği yapma durumu ortaya konulmaktadır. Ortak yazarlık ağı ve işbirliği yoğunluk haritası sayesinde oluşan kümelenmeler belirlenmiştir. Genel olarak küçük yazar kümelenmeleri görülürken, özellikle M. Pirson, S. Waddock ve M. T. Lee'nin çok daha fazla yazarla ortak yayın yaptığı görülmüştür. Alandaki entelektüel topluluğun profilini yansıtan bu bulgular, henüz nispeten küçük ve birbirini tanıyan bir araştırmacı kitlesine işaret etmektedir. Fakat zamanla, derginin büyümesi ve alanyazına olan ilginin artmasıyla birlikte, hem farklı disiplinlerden araştırmacıların alana dahil olması hem de daha geniş ve yoğun işbirliği ağlarının oluşması beklenmektedir.

Ortak yazarlık ağında belirginleşen düğüm kümeleri incelendiğinde Pirson (Amerika) ve Avrupa merkezli yazar kümelerinin belirginleştiği görülmektedir. Bu da yazarların yanı sıra, bağlı bulundukları kurumların da alanyazının gelişiminde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Hümanist yönetim yaklaşımına dair akademik çalışmaların en yoğun olduğu kurum, M. Pirson'un da kadrosunda bulunduğu Fordham Üniversitesi'dir. En çok yayın yapan kurumlar incelendiğinde, hümanist yönetim araştırmalarının önemli merkezleri olarak özellikle Amerikan ve Avrupa üniversitelerinin başı çektiği gözlenmiştir. Bu durum, hümanist yönetim yaklaşımının Batı merkezli başlangıcına ve listede bulunan diğer üniversiteler ise, hümanist yönetim hareketinin giderek uluslararası bir araştırma ağına dönüştüğüne işaret etmektedir. Bu işbirlikleri sayesinde yazarlar ve kurumlar sadece kendi üretkenliklerini artırmakla kalmamış, aynı zamanda alanyazının entelektüel ilerleyişine önemli katkılar sağlamışlardır.

Yazarlar üzerine yapılan analizler, hümanist yönetim alanında çalışan araştırmacıların sosyal yapısını da ortaya çıkarmaktadır. Başlangıçta kurucular ve fikirleri etrafında filizlenen alan, yıllar içinde hem kuramsal olarak derinlik kazanmış hem de yavaş da olsa genişleyen bir araştırmacı ağına kavuşmuştur. Gerçekleştirilen işbirlikleri sayesinde farklı bakış açılarının bir araya gelmesi, hümanist yönetim yaklaşımının gelişmesine, olgunlaşmasına ve yeni perspektiflerle zenginleşmesine

olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, farklı ülkelerden de araştırmacıların bu etkileşim ağlarına katılması, alanın ilerlemesi için kritik bir önem taşımaktadır.

Ülke temelli üretkenlik verileri, alanyazına en fazla katkı sağlayan ülkelerin Amerika ve Avrupa kıtasından olduğunu göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri açık ara en fazla yayına sahip ülke konumundayken; Avrupa’da ise yoğunlaşmanın İspanya, Almanya, Birleşik Krallık gibi Batı Avrupa ülkelerinde olduğu görülmüştür. Aslında bu durum, hem HMJ’nin editörlerinin ve akademik ağının bu bölgelerden olması hem de hümanist yönetim yaklaşımının ilk çıkış noktalarının bu coğrafyalarda yer alması ile açıklanabilir.

Listeye giren farklı kıtalardan ülkeler de ilgi çekmektedir. Latin Amerika, Asya, Afrika ve Uzak Doğu’dan akademisyenlerin de çalışmalar yayımlaması, bir yandan dergiye çeşitlilik katarken, diğer yandan ise hümanist yönetim yaklaşımının küresel düzeyde ilgi uyandırdığını ve farklı kültürlerde de yer etmeye başladığını göstermektedir. Az sayıda olsalar da dünyanın her köşesinden araştırmacının mevcudiyeti, bir yandan kuramın evrensel yönüne işaret ederken, diğer yandan ise uluslararası işbirliklerinin potansiyelini de göstermektedir. Dergiye gönderilen makalelerin sorumlu yazarları temel alındığında çalışmaların hepsinin tek ülke yazarlı olmadığı, azımsanamayacak sayıdaki çalışmanın çok uluslu işbirliği ile üretildiği görülmüştür.

Ülke bazında atıf analizleri incelendiğinde ise, az sayıda çalışmaya sahip olan bazı araştırmacıların çok sayıda atıf alarak yüksek bir etki düzeyine sahip oldukları görülmüştür. En çok yayına sahip olan ABD’nin, toplam 560 atıf alarak yine en üst sırada olduğunu görmek şaşırtıcı değildir. Ancak ülkelerin makale başına atıf ortalaması ABD için 6.6 iken; İspanya 22.5, Polonya 20, Avusturya 19 ve Filipinler 15 atıf ortalaması ile öne çıkan ülkelerdir. Bu ülkelerin, alanyazının gelişimi için kilit bir role sahip olduğu, belirli bir konuya odaklandığı ve/veya çalışma alanlarında benzersiz bir bakış açısına sahip oldukları belirtilebilir. Sonuç olarak, üretkenlik ve atıf analizleri ülke bazında değerlendirildiğinde, hümanist yönetim yaklaşımı zaman içinde giderek küresel bir akademik ağa doğru yayılmakta ve uluslararası işbirlikleri giderek önem kazanmaktadır.

C. Kavramlar üzerine:

HMJ’de yayımlanan makalelerde yazarlar tarafından verilen anahtar kelimeler ve bu kavramların oluşturduğu tematik yapılar, çeşitli analiz tekniklerinin uygulanması ile görselleştirilmiş; sonra da oluşturulan bu görseller üzerinden detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kelime bulutu, tematik harita, faktör analizi grafiği vb. görselleştirmeler sayesinde, alanyazının odaklandığı kavramlar ile bu kavramlar arasındaki ilişkiler gözler önüne serilmiştir.

Scopus veri tabanından indirilen veri seti üzerine yazar, makale başlığı kodlaması ve yazar anahtar kelimeleri ile üç alanlı ağ analizi yapılmıştır. Makale başlıklarının kelime bazlı kodlamalarında en sık geçen kelimeler şu şekildedir: hümanist, yönetim, işletmecilik, sosyal, liderlik, inovasyon, onur, değişim, sevgi, yaklaşım, eğitim, etik, dünya, örgütler ve küresel. Veri temizleme gibi ön işlem uygulanmamış haliyle yazar anahtar kelimeleri arasında en sık karşılaşılan kavramlar ise şunlardır: hümanist yönetim, onur, sosyal girişimcilik, liderlik, işletme eğitimi, iş ahlakı, insan onuru, etik, iyi oluş, sevgi, sürdürülebilirlik, koşulsuz sevgi, gelişim, herkesin iyiliği ve erdem ahlakı. Bu kavramlar, hem HMJ’nin hem de hümanist yönetim yaklaşımının genel bir çerçevesini sunmaktadır. Genel çerçevenin belirlenmesi sonrasında araştırma yöntemi bölümünde bahsedilen veri seti ön işlemleri anahtar kelimelere uygulanmış ve gerçekleştirilen analizler güncellenen bu veri seti üzerinden yapılmıştır.

Anahtar kelimelere ilk önce sıklık (frekans) analizi uygulanmıştır. En sık kullanılan kelimelerin hümanist yönetim yaklaşımının özünü yansıtan kavramlar olduğu görülmüştür. Metin madenciliği ile elde edilen ve anahtar kelimelerin kullanım sıklıklarını göstermek amacı ile oluşturulan kelime bulutu ve tematik ağaç haritası görselleri de bu durumu desteklemektedir. Kelime bulutu ilk kez oluşturulduğunda hümanist yönetim kavramı baskın bir şekilde en belirgin ve büyük yazı tipiyle öne çıkarken, görseli yorumlamayı zorlaştırmıştır. Bu nedenle hümanist yönetim kavramı kelimelerine ayrılmış ve kelime bulutu nihai halini almıştır. Bu yeni görselde hümanist ve yönetim kelimelerinin yanında onur, liderlik, insani gelişim, sürdürülebilirlik, iyi oluş, sevgi, iş ahlakı, işletme eğitimi, etik, hümanizm, sosyal girişimcilik, sosyal inovasyon, kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş teorisi yine belirgin bir şekilde ve

büyük yazı tipiyle öne çıkan kavramlardır. Bu durum, hümanist yönetim yaklaşımına odaklanan çalışmaların temelde insanı merkeze alan, insan onurunun korunması ve insanın iyi oluşunun gözetilmesi üzerine kurulu olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca bu kavramlar hümanist yönetim yaklaşımının sadece teorik düzeyde, soyut insan onuru idealiyle sınırlı kalmadığını, aksine somut alt temaları da içerdiğini göstermektedir.

Eşleştirme (clustering by coupling) analizi ile anahtar kelimeler birlikte geçtiği belgeler temelinde kümelenmiştir ve bu kümeler etki ve merkezilik düzeylerine göre iki boyutlu düzlemde konumlandırılmıştır. Etki (Y eksen): kavramsal kümenin alana olan etkisini, yani ne kadar yaygın olarak referans alındığını veya ne kadar güçlü bir etkiye sahip olduğunu gösterirken; grafikte kümenin ne kadar yukarıda olduğu da etkisinin yüksek olması şeklinde yorumlanır. Merkezilik (X eksen): kavramsal kümenin alandaki merkeziliğini, yani alanın temelini ne kadar oluşturduğunu veya diğer kavramlarla ne kadar güçlü bağlantıları olduğunu gösterirken; grafikte kümenin ne kadar sağda olduğu da merkeziliğin yüksek olması şeklinde yorumlanır. Her bir anahtar kelimenin yanında verilen güven değeri (GD), o anahtar kelimenin kendi kümesi içindeki yoğunluğunu (eşleşme gücünü) gösterirken, GD %100 olan anahtar kelimeler, o kümenin en güçlü ve tanımlayıcı üyeleri olarak görülür. Düşük GD ise, o anahtar kelimenin küme içinde daha az merkezi bir rol oynadığı veya diğer anahtar kelimelerle daha zayıf bağlantılara sahip olduğu şeklinde yorumlanır. Bu sayede kavramların alanyazındaki ilişki düzeyi ve iç bütünlüğü gösterilmiş olur.

Eşleştirme analizi sonucuna göre, en yüksek etki ve merkeziliğe sahip olan küme hümanist yönetim, onur, insan onuru, liderlik ve iyi oluş kümesidir. Bu küme açık bir şekilde alanın en önemli kümesidir. İnsanın onurunu korurken, iyi oluşunu teşvik eden hümanist yönetim yaklaşımının tanımını gözler önüne sermektedir. Yüksek merkezilik ve etkiye sahip bir diğer küme ise iş ahlakı, felsefe, müfredat, dijitalleşme ve firma teorisidir. Bu küme ile hem yönetim yaklaşımının hem de örgütlerde ve üniversitelerde gerçekleştirilecek değişimlerin teorik ve etik temelleri vurgulanmaktadır. Onur, iş birliği, iletişim, insan etkileşimleri ve hizmet karşılaşması kümesi ise özellikle sahip oldukları güven değerleri ile alandaki en temel ve etkili unsurların kişilerarası ilişkiler ve işbirliği olduğunu göstermektedir. Grafiğin sağ üst bölümünde yer alan son küme ise yüksek etki, ancak diğer üç kümeye göre merkeziliği daha düşük olan işletme eğitimi, sosyal girişimcilik, sosyal inovasyon, Katolik sosyal öğretisi ve müfredat kavramlarıdır.

Bu küme doğrudan daha iyi bir dünya için gereken toplumsal dönüşümde işletme okullarının ve girişimlerin önemini vurgulamaktadır. Son olarak, sağ alt bölgede yer alan, yüksek merkeziliğe ancak düşük etkiye sahip koşulsuz sevgi, işletmecilik, sevgi, özgecilik ve alçakgönüllülük kümesi dikkat çekicidir. İşletmecilik gibi genel bir kavramın sevgi, alçakgönüllülük ve özgecilik gibi niş kavramlarla birleşmesi, hümanist yönetim yaklaşımının işletmeleri daha insani, etik ve manevi boyutlarıyla ele aldığını göstermektedir. Sonuç olarak merkezilik ve etki ekseninde yapılan bu değerlendirme sayesinde, hümanist yönetim yaklaşımındaki temel kavramlar ve aralarındaki ilişkiler sayısal temelde görünür kılınmış ve kavramsal düzeyde önemli ipuçları sağlamıştır.

Anahtar kelimeler arasındaki kavramsal ilişkiler, makalelerde ne sıklıkla birlikte geçtiklerini görmek adına eşgörünüm (co-occurrence) analizine tabi tutulmuştur. Eşgörünüm ağı ve ısı haritası olacak şekilde iki farklı görsel üzerinden, birlikte kullanım sıklığı yüksek olan anahtar kelimelerden oluşan kümeler belirlenmiştir. Ağ haritasında her bir düğüm (node) bir anahtar kelimeyi temsil ederken, düğüm boyutu ise kullanım sıklığını göstermektedir. Düğümler arası bağlantı çizgileri ise birlikte görünme yoğunluğunu ifade etmektedir. Aynı renge sahip düğümler, yakın kavramsal kümeleri temsil ederken, aslında hümanist yönetim yaklaşımının teorik ve pratik boyutlarını temsil eden ana tema gruplarını ortaya koymaktadır. “Hümanist yönetim” kavramı, en büyük düğüm olarak ağın merkezinde yer almakta ve çok sayıda kavramla bağlantı kurarak, hem normatif hem de uygulamaya dönük yapıları birleştiren bir üst çatı rolü üstlenmektedir. Onur kavramı ile arasındaki çok kalın bağlantı, bu iki kavramın derginin temel ekseninde yer aldığını ve ikisinin birbirleriyle oldukça yüksek oranda eşgörünüme sahip olduğunu göstermektedir. Grafikte farklı renklerle gösterilen kümeler şu şekildedir:

- Kırmızı küme: hümanist yönetim (küme merkezi), insan onuru, insani gelişim, erdem etiği, hümanizm, sürdürülebilirlik, gelişim, herkesin iyiliği, liderlik
- Mavi küme: onur (küme merkezi), iyi oluş, iletişim, şefkat
- Yeşil küme: iş ahlakı (küme merkezi), özgürlük, sorumluluk, felsefe
- Mor küme: sevgi (küme merkezi), işletmecilik, koşulsuz sevgi
- Turuncu küme: sosyal inovasyon (küme merkezi), işletme eğitimi, sosyal

girişimcilik

Kırmızı küme daha normatif kavramları bütünleştirirken, turuncu kümenin ise uygulama temelli kavramları bir araya getirdiği görölmektedir. Bu ağ analizi, dergideki makalelerin hümanist yönetim yaklaşımını insani değerler (onur, şefkat, sevgi, alçakgönüllölük, iyi oluş, iletişim), etik ilkeler (iş ahlakı, sorumluluk), felsefe (hümanizm, erdem etiği), toplumsal dönüşüm (sürdürülebilirlik, sosyal inovasyon, sosyal girişimcilik, işletmecilik, işletme eğitimi) ve liderlik gibi kavramlarla derin bir şekilde ilişkilendirdiğini göstermektedir.

Kavramlar arasındaki bu ilişkiler, ayrıca bir yoğunluk haritası biçiminde de sunulmuştur. Bu harita ile, eşgörünüm analizinden elde edilen veriler görsel olarak ısı yoğunluğuna çevrilmiştir. Kavramların birlikte kullanım sıklığına göre oluşturulmuş yoğunluk bölgeleri, kırmızıdan açık turuncuya doğru değişen tonlar ile gösterilmiştir. Renk yoğunluğunun arttığı bölgeler, ilgili kavramların hem daha fazla sayıda makalede yer aldığını hem de birbirleriyle sıkça ilişkilendirildiğini gösterir. Bu bağlamda, haritanın en yoğun bölgesinde “hümanist yönetim” kavramı yer almaktadır. Bu kavramın çevresinde yer alan liderlik, herkesin iyiliği, gelişim, sürdürülebilirlik ve erdem etiği kavramları doğrudan bu merkezi yapıya bağlanan temalardır. Haritada “onur” kavramında da yoğunlaşma olduğu görölmektedir. İyi oluş, şefkat ve iletişim ise bu kavrama bağlanan temalardır. Daha açık renkli ve merkezden uzak bölgelerde yer alan koşulsuz sevgi, işletmecilik, özgürlük, felsefe ve sorumluluk gibi kavramlar ise hem ilişkilendirme hem de kullanım bakımından daha düşük yoğunluklu, ancak alanyazının gelişmesi adına potansiyele sahip temalardır.

Eşgörünüm ağı ile yoğunluk haritası birlikte ele alındığı zaman, araştırmanın temel kavramsal yapısının belirlenmesi, hangi konuların birlikte ele alındığının görölmesi ve aralarındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu anlamak için oldukça faydalı olmuştur. Hümanist yönetim yaklaşımındaki anlam örüntülerinin nicel ilişkiler temelinde haritalandırılmasına olanak sağlamış, böylece hem kavramsal merkezleri hem de bu merkezlerle ilişkili tematik kümeleri görsel olarak pekişirmiştir.

Anahtar kelimelerin birlikte kullanılma örüntülerini temel alan tematik analiz sayesinde kavramlar, alanyazındaki önem düzeylerini yansıtan ilgililik derecesi (X ekseni) ve kavramsal gelişmişlik düzeylerini yansıtan yoğunluk derecesine (Y ekseni)

göre konumlandırılmıştır. Ayrıca, bu kavramlar temel temalar, itici temalar, niş temalar ve yükselen/gözden düşen temalar olmak üzere dört farklı tematik grupta sınıflandırılmıştır. Bu sayede kavramların hem alanyazındaki kullanım yaygınlığı hem de kendi kavramsal kümeleri içinde olgunlaşma düzeyleri ortaya konarak temaların yapısal düzeyde analiz edilmesine olanak sağlanmıştır.

İtici temalar arasında yer alan, alanyazında en önemli ve en çok geliştirilmiş temaların oluşturduğu küme liderlik, iş ahlakı, felsefe ve sorumluluk kavramlarından oluşmaktadır. Bu küme, hümanist yönetim yaklaşımının etik, yönetsel sorumluluk ve normatif değerler ekseninde kurumsallaşma süreci içerisinde olduğunu göstermektedir. Hümanist yönetim, sürdürülebilirlik, insan onuru, erdem etiği ve hümanizmden oluşan küme X ekseninde en sağda temel tema ve itici tema ortasında konumlanmıştır. Alanyazının felsefi ve etik temelini oluşturan bu kavramlar, her ne kadar hümanist yönetim yaklaşımı için merkezi, önemli ve vazgeçilmez olsalar da üzerlerine yapılan araştırmaların bir miktar doygunluğa ulaştığı görülmektedir. Bu da artık teorik çerçevenin oturmaya başladığı ve yapılacak çalışmaların ya bu çerçeveyi genişletmeye ya da uygulamaya yönelik olması gerektiğini göstermektedir. Herkesin iyiliği, topluluk ve topluluk ekonomisi kavramlarından oluşan küme yükselen veya gözden düşen temalar arasında yer alırken; bu tema ve temel temaların ortasında ise koşulsuz sevgi, sevgi, gelişim, işletmecilik ve paydaş teorisi kavramlarından oluşan küme yer almaktadır. Bu konuların alanyazında temsiliyetinin henüz zayıf olduğu, ancak gelecekte derinleştirilebilecek potansiyele sahip olduğu değerlendirilmektedir.

En belirgin niş tema ise dönüşümcü liderlik, Ignatiuscu liderlik, Loyolalı Ignatius ve Cizvit yüksek öğrenimi kavramlarından oluşan kümedir. Alanyazının hiç de merkezinde olmayan, ancak oldukça yüksek bir yoğunlukta geliştirilmiş bu niş temaların belirli bir felsefi veya kurumsal geleneğe odaklandığı; alanyazının da bu odak çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Alanyazının merkezinde yer almasına rağmen gelişim düzeyi düşük kalan, yani temel temalar arasında yer alan bir diğer küme ise işletme eğitimi, sosyal girişimcilik, sosyal inovasyon, yönetim ve bilinçli farkındalık kavramlarından oluşmaktadır. Özellikle “yönetim” kavramının burada yer alması, temel yönetim prensiplerinin alanyazına katkı sağladığını, ancak spesifik olarak yoğun araştırma konusu olmadığını düşündürmektedir. Bu da yönetim ve organizasyon alanında yer alan birçok konunun halen daha hümanist yönetim yaklaşımı penceresinde

incelenmediğine işaret etmektedir. Bu çalışmanın esas amacını da oluşturan bu durum, ileriki bölümlerde çok daha detaylı bir şekilde incelenecektir. Oluşturulan bu tematik harita sayesinde, hümanist yönetim yaklaşımında öne çıkan kavramların ilgililik ve gelişmişlik dereceleri sayısal olarak değerlendirilmiş, böylece alandaki kurucu temalar ile gelişime açık konular net bir şekilde ortaya koyulmuştur.

Anahtar kelimeler arasındaki anlamsal benzerlikleri görmek adına çoklu uyum analizi (multiple correspondence analysis-MCA) yöntemi ile faktör analizi gerçekleştirilmiş ve kavramsal yapı haritası oluşturulmuştur. Faktör analizinde X eksen kavramların birbirlerinden ne kadar farklılaştığını veya hangi ekseninde ayrıştığını, yani temsili kavramsal ayrışma boyutunu; Y eksenini ise kavramların ne kadar derine indiğini, ne kadar bağlantılı olduğunu veya farklı bir yönde nasıl ayrıştığını, yani kavramsal derinlik ve bağlantı boyutunu göstermektedir. Birbirine yakın konumlanan kavramlar anlam olarak birbirlerine daha çok benzerlik içerirken; bu kavramlar genellikle aynı renkte kümelenmektedir ve etrafları bir poligonla çevrilmiştir. Böylece bu kümeler belirli bir tema veya araştırma alanını işaret edecek şekilde diğerlerinden ayırt edilebilir hale getirilmiş olur.

Faktör analizinde ilk önce çeşitli terim/küme sayı kombinasyonları denenmiştir. 15 Terimde 3 küme gözlenirken, 20 terimde küme sayısı 5'e çıkmış; terim sayısı 25 olduğunda küme sayısı sabit kalmış, ancak küme içerikleri anlamlı bir şekilde genişlemiştir. Yani 20 terimde zaten mevcut olan 5 ana tema, 25 terimde de korunmuş, yeni eklenen 5 terim bu ana temalara dağılmıştır. Bu da analizdeki temaların büyük ölçüde istikrara ulaştığını göstermiştir. Terim sayısı artırıldığında küme sayısında çok fazla artış gözlenmezken, küme içeriklerinin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir. Böylece, ideal değere 25 terim ve 5 küme ile ulaşıldığına kanaat getirilmiştir. Analiz sonucunda oluşan kümeler şu şekildedir:

- Kırmızı küme: hümanist yönetim, onur, liderlik, iş ahlakı, sürdürülebilirlik, erdem etiği, herkesin iyiliği, etik, şefkat, bilinçli farkındalık, anlatı, paydaş teorisi, felsefe, sürdürülebilir kalkınma
- Mor küme: iyi oluş, yönetim, sorumluluk
- Sarı küme: koşulsuz sevgi (agape), sevgi, gelişim, işletmecilik

- Yeşil küme: işletme eğitimi, sosyal girişimcilik, sosyal inovasyon
- Mavi küme: insan onuru, insani gelişim, hümanizm

Kırmızı küme, grafiğin üst orta ve sağ orta kısmına yayılmış halde konumlanarak, en büyük ve en merkezi kümeyi oluşturmaktadır. Bu küme, bir yandan hümanist yönetim yaklaşımının teorik omurgasını oluşturan normatif ve insan odaklı değerlerini bir araya getirirken, diğer bir taraftan ise hümanist yönetimin uygulamalı yönlerini ve kurumsal ahlaka dayalı bütüncül yaklaşımını temsil etmektedir. Bu kümede yer alan kavramların birbirine yakın olması, bu temaların genelde birlikte ele alındıklarını ve anlam bakımından oldukça güçlü bağlara sahip olduğunu göstermektedir.

Yeşil küme, grafiğin sağ alt tarafında, diğer kümelerden oldukça uzak bir bölgede konumlanmıştır. Bu küme, hümanist yönetim yaklaşımının uygulama yönüne işaret ederken sosyal dönüşüme ve eğitimin dönüştürücü etkisine vurgu yapmaktadır. Grafiğin sol orta bölümüne konumlanan sarı küme de belirgin bir şekilde diğer kümelerden ayrılmaktadır. Sevgi ve işletmecilik kavramlarının aynı kümede yer alması, hümanist yönetim yaklaşımının işletmeciliğe geleneksel yaklaşımlardan farklı bir şekilde yalnızca ekonomik birim olarak değil, daha insani ve duygusal bir bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum tam da hümanist yönetim yaklaşımının temelinde olan hümanist ekonomi ile örtüşmektedir. Gelişim kavramının konumu ise mor kümenin sorumluluk kavramına olan yakınlığı ile adeta kümeler arasında geçişi sağlayan bir köprü görevi görmekte; insan merkezli işletmeciliği çağrıştırırken, işletmelerin yalnızca mekanik birimler olmadığını, aksine insan gelişimini destekleme aracı olduğunu vurgulamaktadır.

Mor küme, kırmızı kümenin solunda ve biraz daha aşağısında yer alırken, sarı küme ile kırmızı küme arasında konumlanmıştır. Kırmızı kümeden uzaklığının çok az olması, doğrudan yönetsel sorumluluklara odaklandığını işaret etmektedir. Yönetim, sorumluluk ve iyi oluş kavramlarının bir araya gelmesi; yönetim fonksiyonunun esas sorumluluğunun verimlilik değil, bütün paydaşlarının iyi oluşunu gözetmesi gerektiği düşüncesiyle hümanist yönetim yaklaşımının amacını destekler niteliktedir. Son olarak, grafiğin sağ üst tarafında kırmızı kümenin üzerinde konumlanan mavi küme, insan onuru, insani gelişim ve hümanizm kavramlarını bir araya getirerek hümanist yönetim

yaklaşımının insanın onuruna ve gelişimine dayalı olarak şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca bu küme ile hümanist yönetimin tarihsel ve felsefi temelleri yansıtılırken, adeta epistemolojik kökeni ortaya konulmaktadır.

Anahtar kelimelerin hangi seviyelerde gruplaştığını ve aralarındaki benzerlik mesafelerini görmek amacıyla hiyerarşik kümeleme analizi yapılmış ve sonuçlar ağaç diyagramı (dendrogram) şeklinde görselleştirilmiştir. Bu grafik türünde dikey eksen görsel düzlemdir ve burada yalnızca listelenen kavramlar yer almaktadır. Benzerlik mesafesi cetvelinin yer aldığı yatay eksen ise dallanma noktalarını, yani kavramlar arasındaki benzerlik mesafelerini yansıtmaktadır. Benzerlik arttıkça kavramlar birbirine daha yakın bir şekilde yer almakta ve belirli dallanma noktalarında birleşerek daha büyük kümeleri oluşturmaktadır. Bu yöntem ile oluşturulan görsel ile aynı zamanda daha önceki analizlerde (eşgörünüm ağı, tematik harita, faktör analizi vb.) tespit edilen kavramsal kümelenmelerin doğrulanması da amaçlanmaktadır.

Ağaç diyagramı incelendiğinde oluşan küme ve küme unsurlarının, faktör analizi sonuçlarıyla birebir aynı olduğu, yalnızca görsel renklerinin farklı olduğu görülmektedir. Hümanist yönetim - bilinçli farkındalık arasındaki kavramlar kırmızı kümeyi; insan onuru, hümanizm ve insani gelişim sarı kümeyi; koşulsuz sevgi, işletmecilik, sevgi ve gelişim yeşil kümeyi; iyi oluş, sorumluluk ve yönetim mavi kümeyi; işletme eğitimi, sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon ise mor kümeyi oluşturmaktadır. Kırmızı kümeyi oluşturan kavramların benzerlik mesafelerinin oldukça düşük seviyelerde birleşmesi, birbirleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduklarını göstermektedir. Sarı küme, hümanist yönetim kümesiyle doğrudan bağlantı kuran tek kümedir. Böylece hümanist yönetimin teorik omurgası ile felsefesi bir araya gelmiş olmaktadır.

Yeşil küme ile mavi kümenin ilk bağlantıları birbirleri arasındadır. Faktör analizinde gelişim ve sorumluluk kavramlarının bir köprü görevi gördüğü belirtilmişken, bu durum ağaç grafiğinde kanıtlanmış olmaktadır. Ayrıca, hümanist yönetim anlayışının işletmeciliğe geleneksel olmayan yaklaşımının, yalnızca bunu destekleyecek bir yönetim anlayışıyla mümkün olabileceğini göstermektedir. Kümelerin ikili birleşmelerinden sonra bu dört küme kendi aralarında bir bağlantı noktasında buluşmuş; hümanist yönetim yaklaşımının felsefi ve teorik temelleri bir araya gelmiştir.

Mor küme de en uzak noktada bu dallanma noktası ile birleşmiş ve bütün kümeler birbirine bağlanmıştır. Bu noktada ise artık hümanist yönetimin teorik altyapısı, uygulama yönü ile birleşmiş; böylece kavramsal yapısı ortaya çıkmıştır.

Gerçekleştirilen bütün bu analizler ve elde edilen bulgular neticesinde hümanist yönetim yaklaşımı alanyazınına teorik açıdan katkı sağlanmıştır. Bu bölümde elde edilen bulgular hümanist yönetim yaklaşımının kavramsal temelinin ve sınırlarının daha net tanımlanmasına yardımcı olmuştur. İnsan onuru, etik değerler ve sürdürülebilirlik gibi kavramların merkezi rolü, hümanist yönetim yaklaşımının kuramsal olarak hangi temeller üzerine inşa edildiğini somut verilerle göstermiş; alanyazında bazen belirsiz kalan “hümanist yönetim nelere vurgu yapmaktadır?” sorusuna ampirik bir şekilde cevap sunmuştur. Böylece, hümanist yönetimin diğer kuramlarla hangi çerçevede ve nerelerde kesiştiği veya onlardan ne tür farkları olduğu hakkında daha bilinçli bir tartışma yürütülmesi mümkün olmuştur. Örnek olarak paydaş teorisi ve işletme etiğiyle güçlü bir kesişime sahip olduğu gösterilmiş ve bu kavramlarla arasındaki etkileşime dikkat çekilmiştir.

Benzer şekilde, hümanist yönetimin pratik temellerinin hangi uygulamalar aracılığıyla hayata geçirilebileceği de cevaplanan sorular arasındadır. Yeni bir ekonomik sistem ve küresel değişim önerisinde olan bu yaklaşım için sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon kavramları dönüşüm aracı olarak kendini göstermiştir. Ayrıca bu kapsamlı paradigma değişiminin nasıl gerçekleşebileceği sorusu da üniversitelerde verilen işletme eğitimleri üzerinden açıklığa kavuşmuştur. Bunların yanında, alanyazında ihmal edilmiş veya yeni belirmekte olan temaların belirlenmesiyle bu alanda çalışma yapmak isteyenlere de bir yol gösterilmiştir. Örneğin, yönetim ve organizasyon disiplini çok geniş çalışma alanlarını bünyesinde barındırmasına rağmen, hümanist yönetim alanında bakir seviyede kalmıştır. Bu yönüyle de alanyazın gündemi yeni sorular ve yeni çalışmalar ile büyük bir gelişim potansiyeli taşımaktadır.

Sonuç olarak, künye ve içerik tanımlayıcı verilere dayalı bibliyometrik değerlendirme, hümanist yönetim yaklaşımının mevcut durumunu ve gelişim yönelimlerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymuştur. Bu bölüm, hem hümanist yönetim yaklaşımının kavramsallaştırılmasına katkı sunmuş, hem de alanyazın içeriğine netlik kazandırmıştır. Bu sayede, alana dair sadece akademik bir fotoğraf sunmakla kalmayıp,

aynı zamanda ilerleyen bölümdeki araştırma ve analizlere yol gösterecek bir rehber işlevi görmüştür.

3.3.2 İncelenen Çalışmaların Araştırma Yöntemleri Üzerine

HMJ'nin hümanist yönetim alanyazının merkezinde konumlanması sebebiyle, bu dergide yayımlanan çalışmaların araştırma türleri ve araştırma yöntemlerinin analiz edilmesi alanyazının gelişimini, olgunluğunu ve gelecekteki yönelimini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bölümde, HMJ'de yayımlanan araştırmaların metodolojik eğilimleri ile bu eğilimlerin alanyazındaki teorik ve uygulamaya yönelik etkilerinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Böylece, hümanist yönetim teorisinin nasıl inşa edildiği ve uygulandığı daha net bir açıklamaya kavuşacaktır.

Bu araştırma kapsamında incelenen 190 makalenin 144'ü kuramsal/kavramsal iken, 46'sı ise ampirik çalışmalardan oluşmaktadır. Bu da %76 gibi oldukça yüksek bir oranda makalenin teoriye, %24'ünün ise uygulamaya yönelik olduğunu göstermektedir. Metodolojik açıdan alanyazının büyük ölçüde kuramsal tartışmalar ve kavramsal katkılar üzerinden ilerlemesi, HMJ'deki yayınların öncelikli olarak bir teori geliştirme, alan inşa etme aşamasında olduğunu göstermektedir.

Araştırma türlerinin yıllara göre dağılımı incelendiğinde ise kuramsal/kavramsal çalışmaların her sene ampirik çalışmalardan yüksek sayıda olduğu görülmektedir. Yine de bu baskınlığa rağmen, ampirik çalışma sayısında her sene kademeli bir artış yaşanmaktadır. Bu durum, hem hümanist yönetim teorisinin gelişmeye devam ettiğinin, hem de artık yavaşça da olsa, nispeten teoriden uygulamaya doğru bir geçiş olduğunun göstergesidir. Bu da alanyazının halen gelişmekte ve zenginleşmekte olduğu, fakat olgunlaşma sürecine henüz başlamadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Bütün bu bulgular, hümanist yönetim alanının sağlam bir zeminde ilerlediğini, ancak bu teorik ilerlemenin daha fazla ampirik çalışma ile test edilmesine ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir. Yine de, giderek artan sayıda ampirik çalışma, teorideki hümanist yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğinin, yani hayata geçmesinin mümkün olduğunun ilk göstergesi sayılabilir.

A. Ampirik Çalışmalar üzerine:

Ampirik çalışmalar hümanist yönetim yaklaşımının kuramsal önermelerinin uygulanmasına yönelik test edilmesi ve doğrulanması çabalarını yansıtmaktadır. Bu

Çalışmaların %46'sının nitel, %35'inin nicel ve %19'unun karma araştırma yöntemi ile gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Metodolojik olarak kalitatif tasarımların kantitatif tasarımlara göre daha fazla tercih edilmiş olması, araştırmacıların derin ve bağlamsal bir bakış açısı sağlayan nitel yöntemlere daha fazla yöneldiğini göstermektedir. Ancak bu dağılım özellikle idari bilimler alanyazını genel durumuna tezattır, çünkü bu alanda akademik camianın en sık tercih ettiği çalışmalar niceldir. Hem uygulanabilirliğinin kolay olması, hem de danışmandan öğrencisine aktarımının yaygın olması gibi sebepler trenselsel grglclğe sebep olmaktadır. Böyle bir ortamda nicel çalışmaların daha az olması beklenmedik bir durumdur. Ayrıca, alanyazındaki trenselsel grglclk göz önüne alındığında, bu durum "homo economicus" için geliştirilen nicel lme araçlarının, acaba "homo humanus" için uygun olup olmadığı sorusunu akla getirmektedir. Bu nedenle, hümanist yönetim yaklaşımının kuramsal düzeyde sağlamlaşması için, alanyazında başta nicel olmak üzere daha fazla ampirik çalışma gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir.

a) Nitel araştırmalar zerine:

Nitel araştırmalar üzerine yapılan incelemelerde genel olarak durum çalışması (tekli, çoklu, toplu, tanımlayıcı, açıklayıcı), doküman incelemesi, içerik analizi, görüşme ve otoprakseografi araştırma türlerine rastlanırken; anlatı, gömülü teori, eylem araştırması ve otoetnografi türlerinin de yer aldığı görülmektedir. Kullanılan bu zengin metodoloji çeşitliliği kuramın yapısını keşfetmeye yönelik uyarlanabilir ve esnek bir yaklaşımın varlığını göstermektedir. Benzer eşitlilik durumu veri toplama yöntemleri için de geçerlidir. Kamuya açık raporlar, bireysel notlar, belgeler, program ıktıları (müfredat, ders ıktıları vb.), akademik çalışmalar, arşiv belgeleri, evrimii kaynaklar (e-posta, websitesi, üyelik başvuru formu vb.), iş yayınları, günlükler, açık uçlu anketler, kutsal metinler ve hatta ilk ağızdan yazılan "culturegram" gibi oldukça geniş yelpazede elde edilen metinler incelenmiştir. Bunların yanında yarı yapılandırılmış, derinlemesine, bireysel veya odak grup görüşmeleri gerçekleştirilirken, az sayıda çalışmada yüz yüze ve çevrim içi görüşme kayıtları üzerinden katılımcılar gözlemlenmiştir.

Nitel araştırmalarda veri analizi yöntemi olarak sıklıkla tematik analiz (indüktif, abdüktif, Spiggle, ortak anlatılar vb.) ve içerik analizi (tekrarlı okuma, kalitatif vb.)

tercih edilmiştir. Alana yerleşmiş ve yaygın olarak kullanılan bu iki yöntemin dışında metin analizi, yorumsamacı analiz, refleksif çalışma, yansıtıcı analiz, diyagramlar (vektör, kuvvet alanı, kelime bulutu), dalma kristalleşme, veri üçgenlemesi, sıklık analizi (kelime sayısı odaklı vb.), yapısal uyum analizi, keşifsel inceleme, kodlama (tematik, örüntü, eksenel, nedensellik vb.), metafor analizi, kalın tanım yaklaşımı ve gözlemden örüntü çıkarımı gibi oldukça çeşitli ve yenilikçi yöntemler de kullanılmıştır. İçerik analizi ve tematik analizin yaygın bir şekilde kullanılmış olması, verilerdeki örüntüleri ve temaları sistemli bir şekilde belirlemeye yönelik bir yaklaşıma işaret ederken; genel olarak, incelenen nitel çalışmaların metodolojik olarak zengin ve çok boyutlu tasarımlar benimsediği görülmektedir. Her bir araştırmanın, kendi çalışma amaçlarına uygun bir şekilde tasarlandığı, bu doğrultuda veri toplama stratejileri seçildiği ve nitel yöntemlerin esnekliği sayesinde derinlemesine incelemeler gerçekleştirdiği görülmektedir. Bütün bunlar, insan gibi karmaşık sosyal bir varlığı inceleyen bu çalışmaların, sırtını daha çok yorumlayıcı yöntemlere yasladığını göstermektedir.

İncelenen nitel araştırmalar özel sektör (medya, sağlık, gıda, turizm, üretim, finans vb.), kamu (yerel yönetimler vb.), sivil toplum kuruluşları ve üniversite eğitimi (lisans, lisansüstü) olmak üzere pek çok farklı alanda yürütülmüştür. Bu da hümanist yönetim yaklaşımının sadece işletmelere değil, bütün örgüt türlerine yönelik bir kuram olduğunu göstermektedir. Bu durum, ilerleyen bölümlerde daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Coğrafi olarak bakıldığında zaman çalışmaların hem tek bir ülkede (ABD, Japonya, Kanada, Filipinler, Polonya, Yeni Zelanda, İspanya, İtalya, Güney Afrika, İrlanda) hem de çok uluslu olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Çalışmaların bu çeşitlilik yapısı, özellikle insan örnekleminde de kendini göstermektedir. Demografik yapı mikro işletmeden büyük işletmeye, mavi yakadan CEO'ya, kırsaldan veya izole küçük bir adadan büyük bir şehre, yerli halktan farklı etnik kökenlere ve hatta kaçak göçmenden akademisyene uzanan oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir.

Hem metodolojik hem de demografik bütün bu çeşitlilikler, hümanist yönetimin merkezinde olan onur ve iyi oluş gibi sayısallaştırılması zor ve bağlama özgü insani olgular etrafında derinlemesine keşfedilmesine yönelik bir çabayı göstermektedir. Bu çalışmaların uygulama alanı ve örneklem yelpazesi, hümanist yönetimin yalnızca belirli bir örgüt türünde veya Batı kültürü odaklı olmadığını; aksine, farklı örgüt türleri,

sektörler, ülkeler ve kültürler bağlamında uyarlanabilir ve uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Bu çeşitliliği kapsayan yapısı, hümanist yönetimin evrenselliğini ve bağlama özgü uyarlamalarını incelemeye olanak tanıyan önemli bir güçlü yönken; akla da hümanist yönetimin nomotetik mi yoksa idiografik mi olduğu sorusunu getirir. Ancak bu soruya cevap verebilmek için, önce bu çalışmadaki bütün analizlerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

b) Nicel araştırmalar üzerine:

Nicel araştırmalar üzerine yapılan incelemelerde çalışmaların ele aldığı konu ve değişken çeşitliliğinin oldukça geniş olduğu görülmektedir. Bağımlı değişkenler arasında sosyal girişimcilik niyeti, iş ve yaşam doyumu, ücret adaleti, etik sorumluluk algısı, çalışan bağlılığı, net göç oranı, sürdürülebilirlik algısı, insana yakışır iş endeksi, onur puanları, psikolojik iyi oluş, çalışan memnuniyeti, duygusal tükenmişlik, bilişsel işkoliklik, destek niyeti ve algılanan performans gibi bireysel, örgütsel ve kamusal düzeyde göstergeler bulunmaktadır. Benzer düzeyde göstergeler bağımsız değişkenlerde de yer almaktadır: sosyal gönüllülük deneyimi, girişimcilik eğitimi, saatlik ücret, algılanan özerklik, işgücüne katılım, suç oranları, gelir oranları, genç işsizlik, işyerinde dayanışma, iletişim türü, makroekonomik politikalar, sektör verileri, yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri gibi. Bazı çalışmalarda ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye ücret adaleti, dağıtılmış liderlik etkenliği, uzmanlık seviyesi, iş yerinde başkasının talihsizliğinden zevk alma (Schadenfreude), mesai saatleri dışında çalışma gibi değişkenlerin aracılık edeceği öngörülmektedir. Ayrıca, bazı çalışmalarda da sosyal gönüllülük deneyimi, düşük gelir düzeyi, dayanışma davranışları ve çalışma ortamı gibi bağlamsal başlangıç koşulları öncüller olarak; sosyal girişimcilik niyeti, çalışan davranışı, sosyal güvenlik, iyi oluş, çalışan üretkenliği ve duygusal tükenmişlik gibi sonuçların daha ileri etkileri ardıllar olarak belirtilmektedir.

Araştırmalarda belirli bir insan ve/veya yönetim çalışma konusunu nicel olarak anlamak adına, hem iyi oluş gibi içsel, hem de finansal pozisyon gibi dışsal, çok sayıda değişken arasındaki etkileşimlerin değerlendirilmesi, olguların tek boyutlu ele alınmadığını, aksine çok yönlü olarak incelendiğini ortaya koymaktadır. Çalışmalarda, yer alan değişkenlerin çeşitliliği ve bu değişkenler ile test edilen karmaşık/ çok katmanlı kuramsal modeller, araştırmacıların hümanist yönetim yaklaşımının uygulamaya

yönelik etkilerini keşfetme ve inceleme çabasını ortaya koymaktadır.

İncelenen nicel araştırmaların veri toplama yönteminde ağırlıklı olarak yapılandırılmış anketler ile birincil kaynak verilerinin elde edildiği görülürken, ilçe istatistikleri ve açık veri tabanlarından ikincil kaynak verileri ile senaryo (vignette) kullanımının da tercih edildiği görülmektedir. Anketler aracılığı ile veri toplanan çalışmalarda örneklem büyüklükleri genel olarak 64 – 1.183 arasındadır. Güney Afrika Cumhuriyeti'ndeki iş kalitesi değişimlerini ölçen ve insana yakışır iş ölçeği geliştiren Ç124 kodlu çalışma ise örneklem büyüklüğü açısından en öne çıkan araştırma olurken; 2001, 2011 ve 2018 yıllarında uyguladığı anketlerde katılımcı sayısı sırasıyla 27.275, 194.203 ve 152.939'tir. İkincil kaynak verilerinde, oyuncu ve maç istatistiklerinin yer aldığı açık veri tabanından alınan örneklemin büyüklüğü 129.945 iken; kesitsel ilçe düzeyi istatistiklerde ise bu sayı 3.142'dir. Hemen hemen her çalışmada istatistiksel veri analiz yöntemleri bakımından çok adımlı bir yaklaşım benimsendiği; verilerin keşfi ve doğrulanması sonrasında ilişki, etki ve/ veya karşılaştırma amaçlı çeşitli analizler uygulandığı görülmektedir. Faktör analizleri (doğrulamalı, açıklayıcı, temel bileşenler vb.), basit, çoklu ve panel veri regresyon analizleri (doğrusal, logaritmik, lojistik ve kübik modeller; LOESS eğrileri), varyans analizleri (ANOVA, MANOVA, MANOCOVA, Breusch-Pagan, Jarque-Bera), korelasyon analizleri (Pearson vb.), farklılık analizleri (t testi, ki-kare testi), aracılık analizi ve yapısal eşitlik modellemesi (Lavaan) raporlanan veri analizi yöntemleri arasında yer almaktadır.

Geniş bir yelpazeden veri analizi yöntemlerinin bir arada kullanılması, incelenen nicel araştırmaların metodolojik açıdan titiz bir şekilde tasarlandığını göstermektedir. Araştırmaların bulgularını desteklemek için örneklem büyüklüklerine göre gerek non-parametrik testler, gerekse ileri düzey ekonometrik modeller kullanmasından, hümanist yönetim odaklı bu çalışmaların kapsamlı analizler yaptığı ve bulgularını güçlü istatistiksel dayanaklarla sunduğu anlaşılmaktadır.

İncelenen nicel araştırmalar da nitel araştırmalarda olduğu gibi farklı sektörlerde ve geniş bir coğrafyada gerçekleştirilmiştir. Ç124 Güney Afrika'da tüm sektörleri kapsayan bütün emek piyasasına uygulanırken; Meksika, Yeni Zelanda, Danimarka, ABD, Kanada, Pakistan, Ürdün, Jamaika, Barbados, Trinidad ve Tobago, Hollanda, Almanya, Fransa, İsveç, İngiltere, Macaristan, Portekiz gibi dünyanın çeşitli

bölgelerinde gerçekleştirilen çalışmalar ise genel olarak özel sektör (üretim ve hizmet sektörlerinden çeşitli faaliyet alanlarında küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler), kamu (yerel yönetimler vb.), sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler (özellikle işletme bölümü lisans, lisansüstü eğitim programları) olmak üzere pek çok farklı alanda yürütülmüştür. Örneklem profillerinde ise katılımcıların demografik ve mesleki durumları çalışmalar arasında değişmektedir. Bazı çalışmalarda katılımcılar genç üniversiteli öğrencilerinden oluşurken, bazı çalışmalara ise farklı sektör ve alanlarda çalışan geniş bir yaş aralığına yayılmış yetişkinler katılmıştır. Katılımcı (insan) örneklemini genel olarak öğrenciler, gönüllüler, düşük ve orta gelirli çalışanlar, beyaz ve mavi yakalı çalışanlar, tam ve yarı zamanlı çalışanlar, alt, orta ve üst kademe çalışanlar, sendika üyesi olan ve olmayanlar ile etnik köken durumu gibi çeşitli grupları içermektedir.

Oldukça çeşitli örneklemelere dayanan nicel araştırma bulguları, metodolojik olarak bu sonuçların farklı sektör, ülke ve kültürler arasında genellenebilirliğini artırmakta ve alanyazındaki kuramsal önerilerin geniş kitlelere hitap eden ampirik temellerle desteklendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, nitel araştırmalarda da belirtildiği üzere hümanist yönetim yaklaşımının küresel düzeyde uyarlanabilir ve uygulanabilir olduğu düşüncesini desteklemektedir. Ayrıca, nicel çalışmalardaki değişkenlerin çeşitliliği, soyut olguların (nitel yöntemde de vurgulandığı üzere hümanist yönetimin merkezinde olan, sayısallaştırılması zor ve bağlama özgü onur, iyi oluş, karşılıksız sevgi gibi insani olgular) ölçülebilir hale getirilmesi yönünde bilinçli bir çabaya işaret etmektedir. Bu çaba ise, hümanist yönetim yaklaşımının somut çıktılarının fayda ve etkinliğini göstermek adına hayati bir öneme sahiptir.

c) Karma araştırmalar üzerine:

Hümanist yönetim yaklaşımındaki kavramsal olguları daha bütünsel bir şekilde ele almak için nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma tasarımlı çalışmalar incelendiğinde, araştırmalarda çeşitli karma araştırma tasarımlarının kullanıldığı görülmektedir. Raporlanan tasarımlar arasında eş zamanlı karma desen, sıralı karma desen (açıklayıcı ve açımlayıcı), çok aşamalı karma desen (boylamsal vb.), entegre çok yöntemli desen (TISM ve MICMAC), deneysel tasarım ve yarı deneysel tasarım bulunmaktadır. Bu tasarımlar, araştırmalarda hem nitel hem de nicel

yöntemlerin güçlü yönlerini birleştirerek, kavramsal olguların daha bütüncül ve kapsamlı bir şekilde ele alınmasına olanak sağlamaktadır.

Nicel ve nitel çalışmalara benzer şekilde karma tasarımlı çalışmalarda da araştırmaların metodolojik unsurları, uygulandığı alanlar/sektörler, ülkeler ve örneklemeleri bakımından geniş bir çeşitliliğe sahip olduğu ve çok çeşitli konular ile bağlamları kapsadığı görülmektedir. Örneğin, eş zamanlı karma desen kullanan Ç47, ABD’de yer alan bir Katolik üniversitesinin işletme bölümünde okuyan 60 öğrenciden anketler, sınıf içi uygulama, film ve şiir tartışmaları aracılığıyla topladığı nitel ve nicel verileri analiz etmiş; dersin öğrenme çıktılarının öğrencilerin insan ve gezegen metriklerine atfettikleri önem derecesine olan etkisini incelemiştir. 126 Ülkeyi kapsayan, 70.700 müşteri ve 9.554 çalışan ile en büyük örnekleme sahip olan Ç174 ise, finans sektöründe mikrofinans bankacılığı alanına odaklanmaktadır. Her altı ayda bir tekrarlanan boylamsal çok aşamalı karma tasarıma sahip olan bu çalışmada görüşmeler, doküman incelemeleri ve anketler aracılığı ile toplanan veriler analiz edilmekte ve örgüt kültürünün, paydaş gelişimine olan etkisinde işbirlikçi kültürün aracılık rolü incelenmektedir.

Karma tasarımlı çalışmaların stratejik bir araştırma yaklaşımı benimsediği ve tek bir yöntemle cevaplanması zor olan konuları ele almak için nitel ve nicel yöntemleri birlikte kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu sayede, metodolojik olarak hümanist yönetim araştırmalarında daha zengin ve güvenilir sonuçlar elde edilmesi sağlanmıştır. Araştırmaların karma desenler ile tasarlanması, hümanist yönetim yaklaşımının bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde daha kapsamlı bir şekilde araştırılmasına olanak tanımıştır.

B. Kuramsal/ Kavramsal Çalışmalar üzerine:

HMJ’de yayımlanan 144 kuramsal/kavramsal çalışmanın teorik çerçevelerinin analiz edilmesi, hümanist yönetim yaklaşımının odak noktalarının belirlenmesi açısından önemli bilgiler sağlamaktadır. Teorik çerçevede en sık tekrarlanan kavramlar incelendiğinde açık ara en yaygın (53) olarak vurgulanan kavramın hümanist yönetim olduğu görülmektedir. Listede daha düşük sıklıkta kalan, ama 10’un üzerinde tekrarla öne çıkan diğer kavramlar sırasıyla insan onuru, Katolik sosyal öğretisi, herkesin iyiliği, işletme eğitimi, sürdürülebilirlik, iş etiğidir. Teorik çerçevede az sayıda kavramın

belirgin bir şekilde öne çıkması, oldukça geniş bir kavramsal çeşitliliğin bulunduğu anlamına gelmektedir. Bu durum, özellikle hümanist yönetim başta olmak üzere, az sayıdaki belirli kavramların ortak referans noktası haline geldiğini ve aynı zamanda çeşitli alt konuların ve yan temaların da teorik çerçevede yer aldığını göstermektedir. Bu da, kavramsal çalışmaların bir yandan hümanist yönetim yaklaşımının temel ilkelerini tanımlama ve kurma, diğer yandan kavramsal tartışma alanını zenginleştirme çabası içerisinde olduklarına işaret etmektedir.

Kavramların tekrar etme sayılarının dağılımı da bu durumu desteklemektedir. Buna göre, sadece bir kere kodlanan tam 301 kavram, iki kere kodlanan 41, üç kere kodlanan 19 ve dört kere kodlanan 7 kavram olduğu görülmektedir. Bu durum, tüm çalışmaların hümanist yönetim ve insan onuru gibi belli başlı kavramlar etrafında ortak paydada buluşurken, bu ortak kavramlara alanyazındaki farklı noktalardan yaklaştıklarını göstermektedir. Böylece, diğerlerine göre daha sık tekrarlanan az sayıda kavramın kuramsal zemini sağlamlaştırdığı görülürken; nadiren karşılaşılan kavram sayısının oldukça yüksek olmasıyla da alanyazının henüz doygunluğa ulaşmadığı, sürekli yeni konularla zenginleştiği ve derinleştiği görülmektedir.

Kavramların kullanım sıklıklarının yıllara göre dağılımının incelenmesi, alanyazındaki zenginleşme durumunu daha net bir şekilde ortaya koymaktadır. Hümanist yönetim kavramının her yıl, yaklaşımın temelini oluşturan insan onuru ve işletme eğitimi kavramlarının ise düzenli aralıklarla belirmesi, kuramın merkezdeki bu temalar etrafında şekillendiğini göstermektedir. 2020 yılından itibaren Katolik sosyal öğretisi kavramının düzenli olarak yer alması ise, alanyazının belirli felsefi ve etik gelenekler ile derinleştiğini göstermektedir. Bu durum, bibliyometrik analizde beliren Ignatiusçu liderlik ve Cizvit yüksek öğrenimi gibi niş temalarla da örtüşmektedir. 2025 yılına gelindiğinde ise insan merkezli olmayan anlatılar, sistemler ve ekolojik yaklaşım içeren temaların önem kazanması, hümanist yönetim yaklaşımının çevresel ve hatta post-hümanist bakış açıları içerecek şekilde genişlediğini göstermektedir. Kavramların yıllara göre dağılımı genel olarak ele alındığında hümanist yönetim yaklaşımının temellendiği insan odaklı felsefi, sosyolojik ve antropolojik altyapının; mevcut ekonomik düzenin eleştirisi ve değişmesi gerekliliği etrafında şekillenen iktisat teorilerinin; insan odaklı yönetim ekseninde yeniden şekillendirilen örgüt teorilerinin ve son olarak bu değişimin küresel düzeyde ve kalıcı olması için üniversitelerde verilmesi

gereken işletme eğitiminin her yıl düzenli olarak tekrar eden temalar olduğu görülmektedir.

Teorik çerçevede belirlenen kavramların alanyazın penceresinde temalar halinde sınıflandırılması, hümanist yönetim yaklaşımına daha net ve açıklayıcı bir bakış açısı sunmaktadır. Tekil kavramların daha geniş kavram aileleri ya da kuramsal kategoriler ile listelenmesi, çalışma konularının değerlendirilmesinde bütüncül bir anlayışa olanak sağlamıştır. Örneğin, kapitalizm, neoliberalizm ve iktisadi politikalar gibi kavramlar iktisat teorisi kavramında birleştirilmiş; daha önce listede yer almayan çalışma alanının, aslında en baskın ikinci kavram olduğu görülmüştür. Sınıflandırılmış kavramların sıklık analizinin görselleştirilerek tematik ağaç haritası olarak sunulması, alanyazının entelektüel manzarasının daha yapılandırılmış bir görüntüsünü sunmakta ve kavramların yoğunluğu ve çeşitliliğini aynı anda yansıtmaktadır. Böylelikle hümanist yönetim yaklaşımının temel dayanak noktası olan kavramlar büyük bölgelerde belirirken, bu kavramlar etrafında gelişen yan temalar da küçük bölgelerde belirmiş olmaktadır. Buna göre, hümanist yönetim yine açık ara en sık tekrarlanan kavram olmaya devam ederken, 10 ve üzeri tekrarla vurgulanan diğer kavramlar sırasıyla iktisat teorisi, insan onuru, etik, sistem yaklaşımı, Katolik sosyal öğretisi, sürdürülebilirlik, herkesin iyiliği, iş etiği, işletme eğitimi, liderlik teorisi, yönetim, ekoloji, hümanizm, örgüt teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk, erdem ve koşulsuz sevgidir. En az dört kere tekrarlanan diğer kavramlar ise felsefe, işlemecilik, küresel etik, ahlak felsefesi, değerler, özgürlük, sosyal inovasyon, iyi oluş, örgüt kültürü, pratik bilgelik, bilinçli farkındalık, erdem etiği, insan merkezlilik, sosyoloji, antropoloji, değişim yönetimi, insani gelişim, örgütsel davranış, teoloji, firma teorisi, işletme yönetimi, paydaş teorisi ve sosyal girişimciliktir.

Kümülatif olarak bakıldığında teorik çerçevenin %65'ini oluşturan bu kavramlar, hümanist yönetim yaklaşımının ve uygulama temellerinin dayanak noktasını oluşturmaktadır. Çalışılan temaların bir arada gösterilmesi ile alanyazının kavramsal haritası gözler önüne serilmektedir. Bu kavramların yer aldığı tematik ağaç haritası ise, bulgular bölümünde daha önce sunulmuş olan tablo ve şekillerdeki bilgilerin kavramsal bütünlük içinde özetlendiği görsel bir kanıt niteliği taşımaktadır. En sık tekrarlanan beş kavram hümanist yönetime, mevcut ekonomik düzen tartışmaları ile iktisat teorisine, yaklaşımın temel odağını oluşturan ve korunması gerektiğini belirttiği insan onuruna, bu süreçte sahip olunması gereken etik ilkelere ve son olarak küresel uygulanabilirlik adına

gereken değişimler için sistem yaklaşımına vurgu yapmaktadır.

Sınıflandırılmış kavramların kullanım sıklığının yıllara göre dağılımının incelenmesi, hümanist yönetim yaklaşımının dinamik gelişimini ve her yılın kendine özgü vurguladığı noktaları daha derli toplu ve karşılaştırılabilir bir şekilde ortaya koymaktadır. Alanyazın eğilimi sadece tekil değil, sınıflandırılmış kavramlar üzerinden incelendiğinde bile, benzer şekilde hümanist yönetim, insan onuru ve etik gibi ana temaların ağırlığını koruduğu, yan temaların ise dönemsel olarak değiştii görölmektedir. Yıllara göre eğilim genel olarak şu şekildedir:

- 2016: Kavramın oluşumu ve işletmecilik, iktisadi ve felsefi odaklarının belirlenmesi
- 2017: Alanyazının özgürlük ve küreselleşme gibi yeni tartışmalar ile genişlemesi
- 2018: Hümanist yönetimin etik ve toplumsal bağlantıları
- 2019: Alanyazının teorik genişlemesi ve uygulamaya yönelmesi
- 2020: Hümanist yönetimin etik ve teolojik bağlamda toplumsal temellerinin derinleşmesi
- 2021: Ana temaların güçlenmesi ve koşulsuz sevgi gibi yeni kavramlar ile alanyazın genişlemesi
- 2022: Etik ve felsefi temellerin pekiştirilmesi ve güçlendirilmesi
- 2023: Hümanist yönetimin özellikle örgütsel ve toplumsal boyutlarının vurgulanması
- 2024: Sevgi ve iyilik gibi insan odaklı felsefi derinleşmeler, antropolojik temeller ile örgütsel bağlamda yeni kavramlar ile alanyazın genişlemesi
- 2025: İnsan merkezli olmayan sistem, ekoloji ve bilinç odaklı felsefi zenginleşme ve alanyazın genişlemesi

Sonuç olarak, HMJ’de yayımlanan çalışmaların metodolojik olarak incelenmesi, alanyazının mevcut durumunu ve gelecekteki yönelimleri hakkında detaylı bir bakış açısı sunmaktadır. Hem kuramsal/kavramsal hem de ampirik çalışmalar, hümanist

yönetim yaklaşımının kuramsal, kavramsal ve uygulamaya yönelik gelişimine güçlü bir katkı sağlamaktadır. Ampirik araştırmalar hümanist yönetimin farklı sektör, alan, ülke, bölge ve kültürlerde uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca kuramsal/kavramsal çalışmalarda işletme, iktisat, sosyoloji, antropoloji, felsefe ve ilahiyat gibi farklı disiplinlerin teorik çerçeve içerisinde yer alması, hümanist yönetim yaklaşımının yüksek derecede multidisipliner bir yapıya sahip olduğunu açıkça doğrulamaktadır. Bu bağlamda, sonraki bölümde işletme alanyazını çerçevesinde yapılan analizlerin bulguları değerlendirilecektir.

3.3.3 İşletme ve Yönetim - Organizasyon Konuları Üzerine

HMJ'de yayımlanan araştırmaların içerdiği işletme ve yönetim - organizasyon alanı çalışma konularının belirlenmesi, hümanist yönetim yaklaşımının disiplin haritasını çıkarma açısından önem taşımaktadır. Belirlenen çalışma konularına ait veriler bir yandan hümanist yönetim yaklaşımının bu disiplin içindeki konumuna, içerdiği/içermediği konulara ve bu tercihlerin altında yatan kuramsal/felsefi temellere ışık tutarken, diğer yandan da bu durumun alanyazın için ne anlama geldiği ve gelecekte hangi yönde ilerleyebileceğini göstermektedir. Analizler, toplumsal/örgütsel bağlam gibi makro düzeyden başlayıp alanyazın çalışma konuları gibi spesifik ayrıntılar ile mikro düzeye incek şekilde yapılandırılmıştır. Bu sayede entelektüel yapı bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

A. Analiz düzeyleri üzerine:

Hümanist yönetim yaklaşımının işletme disiplini içindeki temel felsefesini anlayabilmek maksadıyla atılan ilk adım, araştırmaların bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere hangi analiz düzeylerine odaklandığının belirlenmesi olmuştur. Araştırma kapsamında değerlendirilen 190 makale incelendiğinde, örgütsel düzeye (177) bireysel (149) ve toplumsal (149) düzeylerden biraz daha fazla değinildiği, ancak bu düzeylerin sıklıkları arasında dikkat çekici bir denge olduğu görülmektedir. Ayrıca, makalelerin büyük çoğunluğunun bu üç düzeye birden temas ettiği görünürken; analiz düzeylerinin yıllara göre dağılımı bu durumun dergi yayın hayatının en başından beri bu şekilde olduğunu desteklemektedir.

Bu yüksek sayıda ve dengeli olan dağılım, hümanist yönetim yaklaşımının yalnızca bir firma teorisi olmadığını, aksine daha kapsamlı bir insan odaklı örgüt ve

yönetim felsefesi olduğunu kanıtlar niteliktedir. Yine bu durum, klasik iktisat anlayışıyla şekillenen ve genellikle örgütsel düzeye odaklanan örgüt teorilerinden radikal bir kopuşu da temsil etmektedir. Verimlilik ve performans gibi rekabet avantajı oluşturacak sayısal değerlere vurgu yapan bu kuramlardan farklı olarak, hümanist yönetim yaklaşımının örgütleri, içinde bulundukları toplumları ve bu kurumların en ana unsuru olan bireyleri ayrılmaz bir bütün olarak ele aldığı görülmektedir. Bu bakış açısı, yaklaşımın temelinde yer alan insan onuru, iyi oluş, insani gelişim, sürdürülebilirlik, herkesin iyiliği ve küresel etik gibi unsurlarla da doğrudan örtüşmektedir.

B. Örgüt türleri üzerine:

Çalışmaların odaklandığı örgüt türlerinin dağılımı incelendiğinde hem kar amacı güden örgütlere, yani işletmelere (145) hem de kar amacı gütmeyen örgütlere, yani kamu (47) ve sivil toplum kuruluşlarına (48) da değinildiği görülmektedir. Ayrıca, 54 çalışmada işletme ve yönetim eğitimlerinin verildiği üniversite kurumlarına da değinilmektedir. Bununla birlikte editoryal, felsefi veya kuramsal/kavramsal vb. içerikli 24 çalışma ise herhangi bir örgüt türüne odaklanmamaktadır. Örgüt türleri bulgusu, alanyazında araştırmaların ağırlıklı olarak özel sektöre ve bu sektörün yetişmiş insan kaynağını temin eden üniversitelere odaklandığını göstermektedir. Yıllara göre dağılım kamu kurumlarındaki örgüt ve yönetim olgusunun da zamanla artan şekilde ele alınmaya başlandığına işaret etmektedir. Örgüt türüne odaklanmayan çalışmaların sürekliliği ise alanın çok disiplinli yapısının ve/veya felsefi olarak zenginleşmesinin bir göstergesidir.

Her ne kadar işletmelere daha fazla değinilmiş olsa bile, diğer örgüt türlerinin sayısı da az değildir. Oldukça anlamlı olan bu durum, hümanist yönetim yaklaşımının sadece özel sektörle sınırlı olmadığını ve insan etkileşiminin olduğu bütün örgütlerde uygulanabilirliğini ortaya koyarken, yaklaşımın evrensel olma iddiasını da pekiştirmektedir. Bu bütüncül ve evrenselci bakış açısı, hümanist yönetim yaklaşımının entelektüel gücünü de göstermektedir. Yaklaşımın bu çok sektörlü yapısı, ona felsefi ve derin bir zenginlik ile geniş bir uygulama alanı kazandırmaktadır. Hümanist yönetim yaklaşımı üniversitelerdeki işletme eğitimi müfredatından STK'lardaki gönüllülük motivasyonuna, bir teknoloji firmasındaki inovasyon vb süreçlerden bir kamu kurumundaki yerel yönetim uygulamasına kadar pek çok farklı konuya ışık tutabilir.

C. İşletme fonksiyonları üzerine:

Hümanist yönetim yaklaşımının işletme disiplini içindeki konumunu daha net belirleyebilmek adına çalışmaların odaklandığı işletme fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ne sıklıkta değinildiği belirlenmiştir. 190 çalışma içinde kriptopara konusuna değinen iki makale haricinde bütün makaleler (188) yönetim fonksiyonuna değinmektedir. Halkla ilişkiler (9), pazarlama (7), üretim (7), finans (7), Ar-Ge (7), İKY (6) ve muhasebe (1) belirlenen diğer fonksiyonlardır. Temel olarak bir yönetim teorisi olması nedeniyle neredeyse bütün makalelerde yönetim fonksiyonunun varlığı olağan bir durumdur. Ancak diğer belirlenen fonksiyonların sayısı oldukça düşüktür. Bu durum, esasen bir alanın çalışılmamasından ziyade felsefî ve metodolojik bir ayrışmanın sonucu olarak görülebilir. En nihayetinde işletmenin alt disiplinleri olan finans, muhasebe ve üretim gibi optimizasyon (maksimizasyon, minimizasyon vb.) odaklı fonksiyonların dili matematiktir ve ölçülebilir unsurlar üzerine kuruludur. Hümanist yönetim yaklaşımı ise insan onuru, iyi oluş ve insani gelişim gibi ölçülmesi zor, nitel ve normatif değerler barındırmaktadır. Bu nedenle söz konusu yaklaşım açısından bu fonksiyonlar arasında ontolojik ve epistemolojik olarak büyük bir uçurum bulunmaktadır.

Nihai amacı sistemin değişimi olan hümanist yönetimin önündeki en büyük meydan okumalardan biri bu uçurumları ortadan kaldırmaktır. Bunu gerçekleştiremediği sürece de uygulanabilir bir yönetim teorisi olmaktan ziyade bir yönetim felsefesi olarak görülecektir. Büyük bir dönüşüm idealine sahip bu yönetim yaklaşımının, değiştirmek istediği örgüt yapılarının en güçlü unsurları olan bu sayısal mekanizmaların yerine yeni alternatifler sunması gerekmektedir. Yeni gelişmekte olan bir teori olduğu göz önüne alındığında ise bu kritik durum bir başarısızlık olarak değil, alanyazının gelecekte evrilmesi gereken araştırma konularına işaret ettiği şeklinde düşünülmelidir. Hümanist yönetim yaklaşımının uzun vadede başarısı, kendini bu nicel alt disiplinlerin alanyazınlarına ve hümanist ekonomi temelinde filizlenmeye başlayan yeni araştırmalara entegre edebilmesine ve bu entegrasyon sonucunda tüm işletme fonksiyonlarına hitap eden bütüncül bir yönetim paradigması oluşturma kapasitesine bağlı olacaktır. Bu, meydan okuduğu sistemin değişmesinin/dönüşmesinin yegane yoludur.

D. Yönetim fonksiyonları üzerine:

Hümanist yönetim yaklaşımının teorik kimliğini belirlemek için yönetim ve organizasyon alanı alt disiplinlerinden hangilerine, ne sıklıkta değinildiği belirlenmiştir. Bu sayede yaklaşımın alanyazında nerede ve nasıl konumlandığının anlaşılması sağlanmıştır. Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışmalarda örgüt teorisi (89), örgütsel davranış (114), stratejik yönetim (64), İKY (49) ve genel işletmecilik (82) alanlarının tamamına değinilmiştir. Yıllara göre dağılım incelendiği zaman ise, az veya çok sayıda olsa da bu alt disiplinlerin her yıl sürekli olarak alanyazında yer bulduğu görülmektedir. Genel işletmecilik üst başlığında sınıflandırılan konular ise alanyazının bir yandan felsefi ve tarihi içeriklerle teorik yönden zenginleşmeye devam ettiğini, diğer yandan ise üniversite eğitimi (işletme okulu, bölümü vb.), teknoloji, sağlık ve kriptopara gibi multidisipliner çalışmalarla uygulamaya yönelik derinliğinin arttığını göstermektedir.

Sıklık sayılarının dağılımı, çalışmaların örgüt içi davranışsal dinamikler ve teori temelli yaklaşımlar üzerine yoğunlaştığını göstermekte; örgütsel davranış ve örgüt teorisinin hümanist yönetim yaklaşımının omurgasını oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Teori ve davranış odaklı bu iki çalışma alanının öne çıkması, yaklaşımın kuramsal temellerinin onur, iyi oluş ve gelişim kavramları üzerine inşa edilmiş olması sebebiyle rahatça açıklanabilir. Stratejik yönetimin sıklığı da şaşırtıcı değildir, çünkü sadece hedef ekseninde hissedarlar ve kar maksimizasyonundan paydaşlar ve toplumsal katkıya doğru bir kayma yaşamıştır. Kapitalizmin emek üzerindeki maşası olarak görülen İKY alanına değinen çalışma sayısı nispeten düşük kalsa da, yine de azımsanmayacak düzeydedir. Uygulamaya yönelik bir alan olarak İKY, gerçekleşmesi istenen sistem değişimindeki aracı rolü ile hümanist yönetim yaklaşımının vazgeçilmez bir unsuru konumunda olacaktır. Alanyazın araştırmaları teoriden pratiğe yöneldikçe, İKY ile uygulamaya dönük daha somut öneriler geliştirme imkanı olacaktır.

E. Uzmanlık/Çalışma alanları üzerine:

Araştırma kapsamında yapılan kodlamalar baskın temaların neler olduğunu gösterirken, hümanist yönetim yaklaşımının işletme ve yönetim - organizasyon alanı etrafında nasıl yapılandığını gözler önüne sermektedir. Kodlanan 922 farklı temadan çok azı istikrarlı bir şekilde tekrarlanırken, kavramların büyük çoğunluğu en fazla üç

kere tekrar etmektedir. Bu durum, yapılanmanın sağlam ve istikrarlı bir gövde etrafında sürekli yeni fikirleri bünyesine katarak dallandığını ve dağınık bir keşif alanına sahip olduğunu göstermektedir.

Kodlamaların kümülatif olarak yüzde 60'ını kapsayan kavramlar incelendiğinde, özellikle etik, sürdürülebilirlik, sorumluluk ve insan merkezli yönetim odaklı kavramların öne çıktığı dikkat çekmektedir. İş ahlakı (158), çevresel sürdürülebilirlik (71), sosyal sorumluluk (70), liderlik (68), örgüt kültürü (62), paydaş teorisi (46), işletme eğitimi (43), yönetim felsefesi (43), kurumsal sosyal sorumluluk (41), etik liderlik (40) ve sistem yaklaşımı (33) en sık tekrarlanan kavramlar olarak alanın gövdesini, normatif omurgasını oluşturmaktadır. Bu durum, hümanist yönetim yaklaşımının betimleyiciden ziyade kural koyucu bir anlayış benimsediğini, işletmelerin nasıl olduğu yerine nasıl olması gerektiği ile ilgilendiğini doğrulamaktadır. Yaklaşımın temel meselesi, insan paydaşlardan ekosisteme kadar bütün iç ve dış çevre unsurlarına değer veren, örgütleri ve sistemleri bu felsefeyi benimseyecek şekilde yeniden yapılandıran sorumluluk ve etik değerler etrafında iş dünyasının merkezine yerleştirmektir.

Bu sağlam ve istikrarlı yapının yanında, kodlamaların büyük çoğunluğunu yalnızca bir kere kodlanan 664 kavram, iki kere tekrarlanan 96 kavram ve üç kere tekrarlanan 51 kavramın oluşturması, hümanist yönetim yaklaşımının aynı zamanda keşfe açık bir yapıya da sahip olduğunu göstermektedir. Bu yapı, yaklaşımın sınırlarının geçirgenliğinin bir göstergesidir. Alanyazında yer alan yönetim, iktisat, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve hatta teknoloji gibi birçok çalışma alanı, hümanist bakış açısıyla tekrar değerlendirilebilir. Bu durum, hümanist yönetim yaklaşımına sürekli, dinamik ve yenilikçi olma potansiyeli kazandırmaktadır.

Kavramların yıllara göre dağılımı, sağlam gövde - keşifsel dallanma yapısını desteklemektedir. Her sene en sık tekrarlanan temalar insan merkezli yönetim, sürdürülebilirlik, sorumluluk ve etik odaklı kavramlar olurken; aile işletmeleri, atık azaltma, dini liderlik, duygusal zeka, entropi, etikolojik iş modeli, fikir hırsızlığı, iş yerinde travma, işlem byte analizi, kaizen, kamu politikaları, kırılğan gruplar (göçmen işçiler, enerji yoksulluğu yaşayan tüketiciler vb.), kozmopolitizm, kurumsal aktivizm, küreselizasyonizm, post-endüstriyel toplum, schadenfreude (başkasının kötü halinden

zevk alma), sendikal faaliyetler, simit ekonomisi, sosyal sermaye, suç finansmanı, unutulma hakkı, vekilharçlık, yaşanabilir ücret, yeşil aklama (greenwashing), yönetim ve zorla çalıştırma gibi oldukça çeşitli alandan kavramlar bu temalar ile birlikte işlenmiştir. Ayrıca HMJ'nin özel sayıları küresel etik, sosyal inovasyon, işletme eğitiminin geleceği, herkesin iyiliği, beşeri bilimler ve liberal öğrenme, sistemi değiştirmek, sevgi ve anlamlı örgüt ile uyanış ve farkındalık uygulamaları temaları etrafında şekillenmiştir.

Böylece görülmektedir ki, hümanist yönetim yaklaşımı yeni bir teknik icat etmekten ziyade, mevcut olan teknik ve teorileri yeniden yorumlamaktadır. Hümanist yönetim, genellikle verimlilik ve karlılık odaklı bakış açısıyla ele alınan kavramları alıp, onları kendi normatif süzgecinden geçirmektedir. Örneğin, psikolojik güvenlik bir performans artırma aracı olmaktan çıkmakta ve insan onurunun bir ön koşulu haline gelmektedir. Hümanist yönetim yaklaşımı adeta yönetim biliminin vicdanı rolündedir. Ana akım teorileri ve bu alanlarda çalışan teorisyenleri kendileriyle yüzleşmeye zorlayarak, onları değiştirme niyetindedir. Bu durum, hümanist yönetim yaklaşımının işletme ve yönetim - organizasyon disiplinlerine yaptığı en özgün ve en değerli katkıdır.

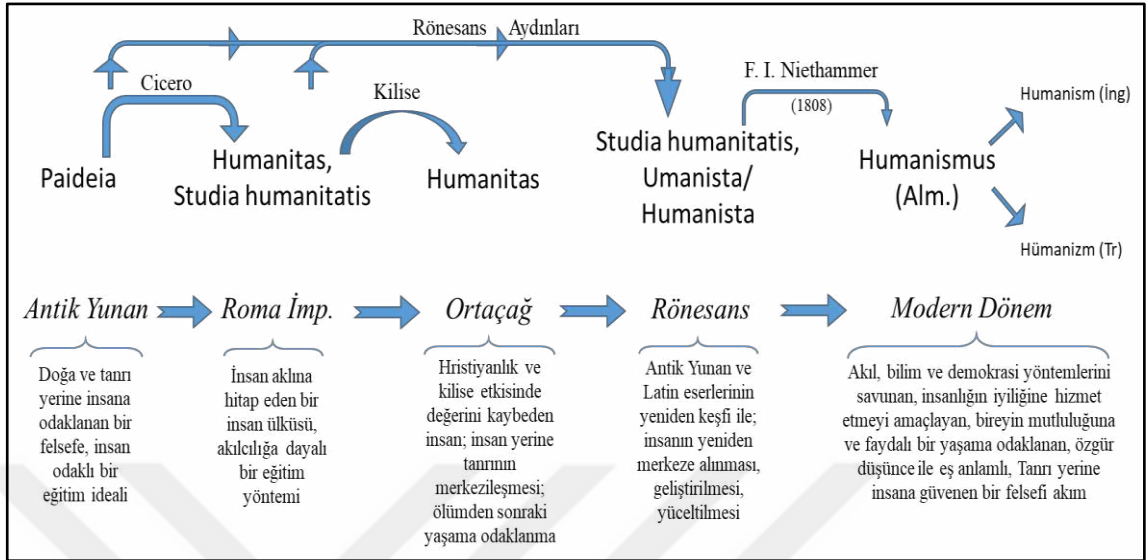
SONUÇ

Savaşlar, terör eylemleri, iklim krizi, kuraklık, çevresel yıkım, yoksulluk, açlık, sefalet, yolsuzluk, eşitsizlik... İnsanoğlu tarihi boyunca hiç olmadığı kadar çok yönlü dramatik krizlerle karşı karşıya kalmış durumdadır. Bütün bu krizlerin ortak noktasında ise mevcut dünya düzenini şekillendiren kapitalist görüşü giderek vahşileştiren açgözlü kurumlar bulunmaktadır. Geçtiğimiz yüzyıl içinde işletme çıkarları doğrultusunda araçtan amaca, personelden stratejik bir kaynağa dönüşen insan, yeniden araçsallaşmaya başlamış ve işletmelerin gözünde bir üretim-tüketim unsuruna dönüşmüştür. Binlerce yıl boyunca toplumları devletler, devletleri insanlar (krallar, sultanlar, liderler vb.) yönetirken; günümüz sisteminde vatandaşları ülkeler, ülkeleri ise arka planda işletmeler yönetir hale gelmiştir. Sadece kendi çıkarlarına hizmet etmeyi gaye edinen bu işletmeler, küresel boyutta oldukça çeşitli krizleri tetiklemişlerdir.

Dünya sistemleri analisti olan ünlü sosyolog Immanuel Wallerstein, kapitalist dünya-ekonomi düzeninin sonuna yaklaştığını ve bir dönüşümle karşı karşıya olduğunu belirtirken; içinde yaşadığımız bu krizlerle dolu geçiş döneminde elimizden gelenin yalnızca bu değişimin yönüne ilişkin ihtimaller önermek olduğunu belirtmektedir. İşte hümanist yönetim yaklaşımı da küresel çapta krizlere neden olan bu sisteme bir alternatif önerisiyle ortaya çıkmıştır. Yaklaşımın felsefi düşüncesinin temelindeki insan odaklılık, onu yalnızca ekonomik sistemdeki bir unsur olarak değil, onurunu korurken iyi oluşunu sağlamak amacıyla insanı bütüncül bir şekilde ele almaktadır. Bu nedenle de isminden de anlaşılacağı üzere yaklaşım, temellerini hümanizm üzerinde yapılındırmıştır.

İnsanı merkeze alan bir dünya görüşü olarak hümanizm, tek ve kabul edilmiş bir tanıma sahip değildir. Tarihsel gelişim süreci içerisinde felsefeden teolojiye çeşitli alanlarda farklı anlamlarda kullanılması sebebiyle çok katmanlı ve karmaşık bir kavramsal yapıya sahiptir. Hümanizmin tarihsel gelişim süreci Şekil.40'ta özetlenmiştir. Tarih boyunca insana ve insanlığa yönelik tehditler karşısında verilen bir tepki olarak ortaya çıkan hümanizm, Antik Çağ'dan günümüz modern dünyasına kadar insanın dış dünyaya dönük olan gözlerini kendi özüne çevirmesini sağlamıştır. Tarihsel yolculuğu içinde, baskın sistemlere karşı bir eleştiri ve dönüşüm gücü olarak işlev görmüştür. Cicero'dan Erich Fromm'a, Rönesans ve Reform hareketlerinden 2. Dünya Savaşı

sonrası beliren düzene, sürekli olarak insani değerleri koruma ve geliştirme mücadelesi vermiştir.



Şekil.40 HUMANİZMİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sanayi devrimiyle birlikte yaygınlaşan, insanı araçsallaştırıp değerini geri plana iten kapitalist yönetim anlayışıyla mücadele etmek için ise, yönetim uygulamalarının odağını tekrar insana çevirme ideali taşıyan hümanist yönetim yaklaşımı doğmuştur. Hümanizmin farklı düşünürlerce çeşitli şekillerde yorumlanması, hümanist yönetim kavramına esneklik ve uyarlanabilirlik sağlarken, bir yandan da onun bireysel, örgütsel ve toplumsal zorluklara yanıt verebilme yeteneğini güçlendirmektedir. Teorik temelleri insan onuru, iyi oluş, insani gelişim, etik, sistem yaklaşımı, sürdürülebilirlik, herkesin iyiliği, liderlik ve KSS gibi kavramlar üzerinde inşa edilen hümanist yönetim yaklaşımı, sadece işletme biliminden değil, aynı zamanda iktisattan felsefeye kadar çeşitli alanlardan da beslenmektedir. Bu farklı ve zengin kaynaklardan beslenmesi, mücadelesinde hümanist yönetim yaklaşımına oldukça geniş kapsamlı ve dirençli bir yapı oluşturma fırsatı sunarken, sürekli değişen ve karmaşık yönetim sorunlarına geniş bir bakış açısıyla yaklaşmasına olanak tanımakta ve teorik sağlamlığını güçlendirmektedir. Her ne kadar yaklaşım ontolojik idealini sağlam bir teorik altyapıda kurmuş olsa da, cevaplanması gereken soru gerçekten de hümanist bir yönetimin mümkün olup olmadığıdır.

Akademik kaynaklar, hümanist yönetimin mümkün olabileceğini gösteren hem

teorik savlar hem de oluşmakta olan bir alana işaret etmektedir. Hem tanımlanan ilkeleri ile yönetim felsefesinin kavramsal olarak tutarlı biçimde ortaya konmuş olması, hem de akademisyenler tarafından tartışılırken, güncel alanyazında yayımlanan makalelerle desteklenmesi, hümanist yönetim yaklaşımının mümkün olduğunu göstermektedir. Hatta insan onuru, etik ve herkesin iyiliği gibi değerleri teorik düzeyde merkeze alan bu yaklaşım, mümkün olmanın ötesinde tarihsel ve felsefi temelleri sağlam bir şekilde atılmış normatif bir yönetim paradigması olarak belirmektedir.

Hümanist yönetimin kuramsal gövdesinin disiplinlerarası bir temel üzerine inşa edilmiş olması, onun mümkün olduğunu gösteren başka bir unsurdur. Neoliberalizm eleştirisi, insan onuru, etik, herkesin iyiliği, sürdürülebilirlik, iş ahlakı, Katolik sosyal öğretileri vb. iktisat, sosyoloji, antropoloji, felsefe ve ilahiyat gibi birçok farklı disiplinin teori ve kavramlarını içeren alanyazın sayesinde yaklaşım yüksek derecede multidisipliner bir karakter kazanmaktadır. Bu da yaklaşımın, mevcut ana akım teorileri insan odaklı bir bakış açısıyla yeniden yorumlamak için gereken entelektüel dayanaklara sahip olduğunu göstermektedir. Kuramsal temelinde, insan odaklı sosyolojik, antropolojik ve felsefi bir altyapı, mevcut ekonomik düzeni eleştirip yeni bir sistem inşası öneren iktisadi teoriler, insan merkezli olarak yeniden tasarlanan işletme ve yönetim - organizasyon teorileri ile bütün bu değişimleri kalıcı kılabilmek için üniversitelerde verilen işletme eğitimi ve müfredatlarındaki dönüşümler, hümanist yönetim yaklaşımının adeta omurgasını oluşturmaktadır. Bu sağlam değerler bütünü ve kuramsal çerçeve, kavramın mümkün olabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak teoride mümkün olması, gerçekte uygulanabilir olduğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle, cevaplanması gereken ikinci soru hümanist yönetimin uygulanabilir olup olmadığıdır.

Teorik altyapısı güçlü bir şekilde temellendirilen hümanist yönetim yaklaşımının gerçek hayatta uygulanabilirliği son derece önemli bir konudur. Gerçekleştirilen bu araştırma, alanyazında halen kuramsal çalışmaların baskın olduğunu gösterse de, ampirik çalışma sayılarının da yıllar içinde giderek arttığını ortaya koymuştur. Bu sayısal artış, yaklaşımın ilke ve önerilerinin sahada denenmeye ve hatta çeşitli bağlamlarda uygulanmaya başladığının bir göstergesidir. Zaten analizlerden elde edilen bulgular hümanist yönetimin farklı sektör, ülke ve kültürlerde faaliyet gösteren, örgüt türü fark etmeksizin işletme, kamu ve STK'larda halihazırda uygulanmaya başlanmış olduğunu kanıtlamaktadır. HMJ'de yer alan makalelerde psikolojik iyi oluş, örgütsel

bağlılık, sosyal girişimcilik niyeti ve iş tatmini gibi örgütsel çıktıların, insan odaklı yönetim uygulamaları penceresinde değerlendirilmeye başlandığı görülmektedir.

Bu çalışmalar, hümanist yönetim yaklaşımının soyut ilkelerinin işletmelerin somut çıktılarına etki edebileceğini ortaya koymak için çaba sarf etmektedir. Aile işletmelerinden çokuluslu şirketlere, Afrika'dan Avrupa'ya, Asya'dan Amerika'ya, beyaz - mavi yaka rengi fark etmeksizin temizlik görevlisinden CEO'ya kadar uzanan oldukça çeşitli unsurlar üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmalar, hümanist yönetim yaklaşımının yalnızca bir ütopya olmadığını, gerçek hayatta da uygulanabilir bir paradigma olduğunu göstermektedir. Geniş kitlelere hitap eden bu uygulama örnekleri, rekabet piyasasında faaliyet gösteren kurumların aynı zamanda paydaş katılımı gibi ilkelerle insan odaklı bir yapıda varlıklarını sürdürebileceklerini ortaya koymaktadır.

Uygulanabilir olduğu görülen hümanist yönetim yaklaşımının, geniş bir coğrafyada ve oldukça çeşitli demografik unsurlar üzerinde hayat bulması, uygulamaların evrensel düzeyde benzeşeceği mi yoksa kültürel farklılıklara mı uğrayacağı sorusunu doğurmaktadır. Bu nedenle hümanist yönetimin nomotetik (genel yasalara dayalı, evrenselci) mi yoksa idiografik (tekil durumlara dayalı, öznel) mi olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bağlamsallığı, evrensel ilkeleriyle yerel değerler arasındaki ilişkisi ve sosyal bilimlerin dualist yapısı içindeki konumunun belirlenmesi, bu yaklaşımın küresel düzeyde uygulanabilir olması için nasıl globalize edilebileceğini gösterecektir.

Hümanist yönetim yaklaşımının sürekli vurgu yaptığı insan onuru, etik ve herkesin iyiliği gibi evrensel değerler, yaklaşımın normatif yapısını oluşturmaktadır. İnsan, onurlu bir varlıktır. Her koşulda saygıyı hak etmektedir. Sevgi, koşulsuz olmalıdır. İş hayatında etik ilkelere uyulmalıdır. Dünyanın herhangi bir bölgesinde, kültür veya zaman fark etmeksizin, bütün örgüt türleri için geçerli olmak zorunda olan bu anlayış, hümanist yönetim yaklaşımının normatif yapısını nomotetik bir temel üzerinde yükseltmektedir.

Her bir örgütün kültürü, çalışanlarının demografisi, faaliyette bulunduğu sektörün dinamikleri ve içinde bulunduğu toplumsal yapılar farklıdır. Aynı zamanda, insan onuru gibi evrensel değerlerin içeriği de kültürel ve bireysel olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu durum, hümanist yönetim uygulamalarının tamamen

standartlaştırılamayacağına ve her vakanın kendine özgün özellikleriyle ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Her ne kadar insana verilen değer aynı olsa da, bir fabrikada, çağrı merkezinde, madende, kamu kurumunda, okulda veya STK'da hümanist yönetimi hayata geçirmenin yolları birbirlerinden farklı olacaktır. Uygulamada her örgütün kendi kültürü, örgütlenmesi ve paydaşlarına özel düzenlemeler yapmasının beklenmesi, hümanist yönetim yaklaşımının uygulanırken esnek ve durumsal bir yaklaşım benimsemesini sağlamaktadır. Böylece her örgüt, hümanist yönetim ilkelerini kendi sistemine uyarlayarak, kendine özgü yönetim uygulamaları geliştirecek hale gelebilecektir. Uygulama biçimlerinin farklılaşması göz önüne alındığında, hümanist yönetim yaklaşımı kaçınılmaz olarak idiografik bir niteliğe de bürünmektedir.

Dolayısıyla, hümanist yönetim yaklaşımı hem nomotetik hem de idiografiktir. Yaklaşımın temel ilke ve değerleri onun evrenselci yapısını ortaya koyarken; bu ilke ve değerlerin küresel düzeyde hayata geçirilebilmesi için, uygulanış yöntemlerinde öznel olması gerekmektedir. Nomotetik bir perspektiften idiografik bir şekilde ete kemiğe bürünerek; evrensel insani değerlerin küresel boyuttan yerele indirgenerek uygulanabilir kılınması, belki de hümanist yönetim yaklaşımının en güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Yaklaşımın önündeki en büyük engel, faydalandığı mevcut sistemi korumak isteyecek olan kurumlar ve insanlar olacaktır. Önemli olan, dünya nüfusunun yüzde birlik kesimini oluşturan homo economicus değişime direnç gösterdiğinde, homo humanusun, yani bu sistemde ezilen ve değişime ihtiyacı olan geri kalan yüzde doksan dokuzluk kesimin ne yapacağıdır. Çalışmada karşılaşılan en tezat durum, alanyazın araştırmalarının oldukça büyük oranının gelişmiş ekonomili ülkelerde gerçekleştirilirken; hümanist yönetim yaklaşımına şiddetle ihtiyaç duyan ve mevcut düzen altında ezilen ülkelerde, bu alanda halen neredeyse bir hareketlilik olmamasıdır. Hümanist yönetim yaklaşımının yaygınlaşması, küresel düzeyde benimsenmesine ve bu değişime ihtiyaç duyan milyarlarca insanın, değişim için gereken gücün kendilerinde olduğunu fark etmelerine bağlıdır.

Kültleşmiş bir televizyon programında geçen güç algısı üzerine bir sahne, homo humanusun mevcut durumunu yansıtmaktadır. *Sahnedeki bir kral, bir rahip ve zengin bir adam vardır. Aralarında ise sıradan paralı bir asker durmaktadır. Her biri, paralı*

askere diğerk ikisini öldürmesini emreder. Böyle bir durumda kim ölür, kim yaşar? Yani, aslında güçlü olan kimdir? Askerin ne tacı, ne altını ne de tanrının lütfu vardır. Ama elindeki kılıç ile yaşatmak ve öldürmek onun elindedir. O zaman güç askerde midir? Öyleyse, yöneten şey kılıçsa, krallar neden bütün güce sahiptir? Bir idam mahkumu öldüğünde, sorumlu olan kral mıdır yoksa cellat mı? Aslında güç, insanların onun nerede olduğuna inandığı yerededir. Bir aldatmacadır bu, duvarda bir gölge. Ve çok küçük bir adam, çok büyük bir gölge yayabilir. Hümanist bir yönetim için, ona ihtiyaç duyan insanların güç algısı değişmelidir. Bu gerçekleşmedikçe, mevcut sistem düzenini korumaya devam edecektir.

Gelişmekte olan ülkelerde uygulamaya geçebilmesini sağlamak gibi yaklaşımın kaderini tayin edecek gelişmeler, alanyazında gelecekte yapılması gereken uygulama ve araştırmaların yönlendirmesi ile sağlanabilecek veya en azından geçiş süreci kolaylaştırılabilecektir. Bu nedenle çalışmanın bu son kısmında, hümanist yönetim yaklaşımı uygulamaları ve alanyazınına daha da güçlendirmek için aşağıda geleceğe yönelik eylem önerileri sunulmuştur.

Mevcut alanyazının büyük oranda kuramsal/kavramsal çalışmalardan oluştuğu göz önüne alındığında, hümanist yönetimin gelişebilmesi, uygulanabilirliğinin artması ve teorilerin doğrulanabilmesi gibi sebeplerle ampirik araştırmalara önem ve öncelik verilmeye başlanmalıdır.

Farklı sektör, örgüt, kültür ve ülkelerde yapılacak karşılaştırmalı ve boylamsal araştırmalar ile hem ampirik araştırma sayısı artırılıp çeşitlendirilmeli, hem de uluslararası ve kültürlerarası işbirlikleri teşvik edilmelidir. Bu sayede uygulamaların uzun vadeli etkileri gözlemlenebilecek ve küresel değerlerin yerel farklılıkları da tespit edilebilecektir.

Ayrıca, multidisipliner yapısı göz önüne alındığında, yaklaşımın dinamik ve yenilikçi potansiyelini koruyabilmesi için disiplinlerarası yaklaşımlar güçlendirilmeli ve işbirlikçi çalışmalar teşvik edilmelidir.

Onur, şefkat ve sevgi gibi soyut insani olguları ölçebilecek, kültürel olarak hassas, geçerli ve güvenilir ölçüm araçları geliştirilmelidir. Bu, hem mevcut araştırmacıların işini ve karşılaştırmalı çalışmalarını kolaylaştıracak, hem de yeni araştırmacıların alana yönelmesini kolaylaştıracaktır.

Verimlilik ve kar odaklı bir sistemde homo economicus için geliştirilen geleneksel göstergeler, homo humanusun ihtiyaç ve motivasyonlarını gerçekçi bir şekilde yansıtmayabilir. Bu nedenle, mevcut ölçeklerin hümanist yönetimi temsil etme düzeyleri incelenmeli, gerekirse ölçekler ve metrikler geliştirilmelidir.

Her ne kadar bu çalışma ile Türkçe alanyazındaki boşluk doldurulmaya çalışılmış olsa da, hümanist yönetim yaklaşımının Türk örgüt kültüründe bulacağı karşılığın incelenmesi için, Türkçe akademik yayın sayısı artırılmalıdır.

Alanyazın araştırmalarının daha çok işletmeler üzerine yoğunlaştığı göz önüne alındığında, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi diğer örgüt türlerinde hümanist yönetim üzerine daha fazla çalışma yapılmalıdır. Böylece, yaklaşımın evrensel olma iddiası daha da pekiştirilecektir.

Hümanist yönetimin bütüncül bir paradigması haline gelebilmesi için, yaklaşım diğer işletme fonksiyonlarına da entegre edilmelidir. Bu fonksiyonların insan odaklı, etik ve sürdürülebilir bir çerçevede yeniden yapılandırılması üzerine araştırmaların gerçekleştirilmesi teşvik edilmelidir.

Yaklaşım ile yönetimin alt disiplinleri arasında kurulan köprü daha da sağlamlaştırılmalıdır. Her ne kadar mevcut araştırmalar stratejik yönetim, örgüt teorisi, örgütsel davranış ve İKY disiplinlerinin hepsinden konular içerse de, bu disiplinlerin halen daha değinilmemiş birçok konusu da bulunmaktadır.

Hümanist yönetim yaklaşımının küresel düzeyde yaygınlaşabilmesi için üniversitelerde verilen işletme ve yönetim eğitim müfredatları, bu paradigma ekseninde yeniden yapılandırılmalıdır. Geleceğin yönetici ve liderleri, bu bakış açısıyla yetiştirilmelidir.

İş dünyasında, insan onurunu koruma, iyi oluşu sağlama gibi hümanist yönetim ilkeleri hayata geçirilmeli ve örgüt kültürleri bu yönde dönüştürülmelidir. Bunun için yaşanabilir ücret, insani çalışma koşulları, mobbinge ve ayrımcılığa tolerans göstermeme gibi uygulamalar yaygınlaşmalı ve hatta zorunlu hale gelmelidir.

Kurumsal karar verme süreçlerine etik değerler entegre edilmelidir. Stratejik kararlar yalnızca sayısal göstergelere göre değil, aynı zamanda ahlaki etkileri açısından da ele alınmalıdır.

Paydaş katılımı, örgüt kültürünün mutlak bir parçası olmalıdır. Örgütler bütün iç ve dış paydaşlarıyla etkili ve sürekli bir şekilde iletişim içinde olmalı; karar alma süreçlerinde paydaşların da sesi duyulmalıdır.

Hümanist yönetim ile gerçekleşmesi beklenen sistem dönüşümünde politika yapıcılar ve meslek örgütleri de rol almalıdır. Özellikle sendikalar ve ticaret odaları gibi kurumlar teşvik edici, düzenleyici ve denetleyici rolleriyle insan odaklı yönetim anlayışının yerleşmesine katkıda bulunabilir.

Sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon gibi araçlarla işletmeler, yalnızca kar sağlayan değil, aynı zamanda toplumsal sorunlara çözüm getirme amacı taşıyan projelere de yer vermelidir. Bu durum, hümanist işletme değerlerinin de yaygınlaşmasına katkı sağlayacaktır.

Personel temin ve seçim sürecinden performans değerlendirmeye, kariyer yönetiminden eğitim ve geliştirmeye kadar bütün İKY uygulamaları hümanist yönetim penceresinden tekrar yorumlanmalıdır. Yalnızca bir örgüt departmanı olmaktan çok, kapitalizmin emek üstündeki baskı aracı rolünde olan İKY ve uygulamaları, bir yandan hümanist yönetimin önünde büyük bir engel olma potansiyeline sahipken, öte yandan ise hümanist yönetimin hızlıca kuruma entegre edilip kültürleşmesi ve yaygınlaşmasına aracı olma potansiyeline sahiptir.

Ayrıca, söz konusu İKY olduğunda başka bir ikilem daha bulunmaktadır. Mevcut iktisadi düzenin kaynak olarak gördüğü insan, araç konumundan kurtulup amaç konumuna gelemeyecektir. İsmi bile bu düzenden alan İKY ise, bu haliyle hümanist yönetimin önünde epistemolojik ve ontolojik bir engel olarak görülmektedir. Bu nedenle bir işletme fonksiyonu, yönetim ve organizasyon alt disiplini ve örgüt birimi ismi olan bu kavramın yerine ilgili alan araştırmacıları ve uygulayıcıları tarafından yeni bir isim önerisi getirilmelidir.

Son ve belki de en önemli önerimiz ise, hümanist yönetim yaklaşımının varlığını ve algısını etkileyecek yeni bir işletme tanımına olan ihtiyaç üzerinedir. Mevcut iktisadi sistemde ekonomik bir birim olarak işletmeler, kar amacıyla üretim faktörlerini iktisadilik ilkesine uygun bir şekilde bir araya getirir ve kıt kaynaklar ile sonsuz ihtiyaçları karşılarlar. En yaygın tanımıyla işletme: *“kar amacıyla üretim faktörlerini, doğrudan ya da dolaylı olarak toplumun ihtiyaç duyduğu mal veya hizmeti üretecek*

biçimde, sistemli ve rasyonel şekilde bir araya getiren, üreten ya da pazarlayan ekonomik, sosyal ve teknik bir sistemdir.” Görüldüğü üzere işletme üzerine olan tanımlar kar odaklılığa, iktisadi olarak rasyonelliğe, kıt kaynaklara, üretim faktörlerine, ürün ve hizmetlere vurgu yaparken; insana, işletmenin paydaşlarına, etik ilke ve değerlerin yanından bile geçmemektedir. Yeni bir tanıma mutlak ihtiyacını hissettiğimiz işletme için önerdiğimiz tanım şu şekildedir:

“İçinde bulunduğu dünya ve toplumla iş birliği içinde olup, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere mal ve hizmet üreten; bu süreçte herkesin iyiliği için bilgi, beceri, erdem ve anlam geliştirme fırsatı sunan; bu iş birliğinin devamlılığını sürdürebilmek için iş ahlakı ilkeleriyle ticaret faaliyet yürüten bir örgüttür.”



KAYNAKÇA

Adıbelli, R. (2011). *Mircea Eliade ve din*. İz Yayıncılık.

Aguado, R., and Eizaguirre, A. (Eds.). (2020). *Virtuous cycles in humanistic management: From the classroom to the corporation*, Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29426-7>

Aguado, R., and Retolaza, J. L. (2019). Humanistic management in the corporation: From self-interest to dignity and well-being. In R. Aguado and A. Eizaguirre (Eds.), *Virtuous cycles in humanistic management: From the classroom to the corporation* (pp. 151-161). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29426-7>

Akçetin, N. Ç. (2018). 'İnsancı' olmak ya da 'insan' olmak: Hümanizm'e eleştirel bir bakış. *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 8(2), 691-712.

Akkaya, M. Ş. (1947). Hümanizm'in çıkışı ve yayılışı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 5(2), 199-222.

AnaBritannica. (1994). Hümanizm. *AnaBritannica ansiklopedisi* içinde (Cilt 16, s.100). Ana Yayıncılık.

Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(Özel Sayı 1), 395-407. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1116878>

Bal, H. (1991). *Yunus Emre ve hümanizm*. Koral Yayınları.

Baldwin, D. A., and Migneault, R. L. (1996). *Humanistic management by teamwork*. Libraries Unlimited Inc.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>

Bernardoni, A. (2017). Makine kültürü: Hükümdarlar, mühendisler, hümanistler. U. Eco (Ed.), *Ortaçağ: Keşifler, ticaret ilişkileri, ütopyalar* (L. T. Basmacı, Çev.) içinde (s. 413-415). Alfa. (Orijinal eser basım tarihi 2011)

Bianchi, L. (2017a). Bilimsel uyanış. U. Eco (Ed.), *Ortaçağ: Keşifler, ticaret ilişkileri, ütopyalar* (L. T. Basmacı, Çev.) içinde (s. 279-288). Alfa. (Orijinal eser basım tarihi 2011)

Bianchi, L. (2017b). Bruni: Rönesansın eşiğinde insan, tanrı ve dünya. U. Eco (Ed.), *Ortaçağ: Keşifler, ticaret ilişkileri, ütopyalar* (L. T. Basmacı, Çev.) içinde (s. 345-349). Alfa. (Orijinal eser basım tarihi 2011)

Binbaşıoğlu, C. (1982). *Eğitim düşüncesi tarihi*. Binbaşıoğlu Yayınevi.

Blankholm, J. (2017). Secularism, humanism, and secular humanism: Terms and institutions. In P. Zuckerman and J. R. Shook (Eds.), *The Oxford Handbook of Secularism* (online edn., pp. 689-705). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199988457.013.42>

Bolay, S. H. (2009). *Felsefe doktrinleri ve terimleri sözlüğü* (10ncu basım). Nobel Kitap.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Braun, V., and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Budini, S. (2024). The humanistic foundation to sustainability. *Humanistic Management Journal*, 9(3), 431-439. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00172-0>

Buhr, M. ve Kosing, A. (1999). *Bilimsel felsefe sözlüğü* (V. Bildik, Çev.). Toplumsal Dönüşüm Yayınları. (Orijinal eser basım tarihi 1973)

Carr, S. C., Parker, J., Arrowsmith, J., Haar, J., and Jones, H. (2017). Humanistic management and living wages: A case of compelling connections?. *Humanistic Management Journal*, 1, 215-236.
<https://doi.org/10.1007/s41463-016-0018-y>

Cevizci, A. (2000). *Felsefe terimleri sözlüğü*. Paradigma.

Cevizci, A. (2002). *Felsefe tarihine giriş*. Paradigma.

Cevizci, A. (2005). *Felsefe sözlüğü*. Paradigma.

Cevizci, A. (2013). *Felsefenin kısa tarihi* (2. Baskı). Say Yayınları.

Cimino, R., and Smith, C. (2007). Secular humanism and atheism beyond progressive secularism. *Sociology of Religion*, 68(4), 407-424.
<https://doi.org/10.1093/socrel/68.4.407>

Copson, A. (2015). What is humanism?. In A. Copson and A.C. Grayling (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of Humanism* (pp. 1-33). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118793305.ch1>

Corsi, P. (2017). Giriş. U. Eco (Ed.), *Ortaçağ: Keşifler, ticaret ilişkileri, ütopyalar* (L. T. Basmacı, Çev.) içinde (s. 370-374). Alfa. (Orijinal eser basım tarihi 2011)

Creswell, J. W. (2016). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (S. B. Demir, Çev.). Eğiten Kitap. (Orijinal eser yayımlanma tarihi 1994)

Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th Ed.). South-Western Cengage Learning.

Davies, T. (2010). *Hümanizm*. Elips Kitap.

Demiriş, B. (2002). *Tacitus: Annales'te beliren tarihçiliği ve hümanizmi*. Arkeoloji ve Sanat Yayınları.

Dierksmeier, C. (2016a). What is 'humanistic' about humanistic management?. *Humanistic Management Journal*, 1, 9-32. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0002-6>

Dierksmeier, C. (2016b). *Reframing economic ethics: The philosophical foundations of humanistic management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32300-8>

Durand, M. (2015). The OECD better life initiative: How's life? and the measurement of well-being. *Review of Income and Wealth*, 61(1), 4-17. <https://doi.org/10.1111/roiw.12156>

Durand, M., and Boarini, R. (2016). Well-being as a business concept. *Humanistic Management Journal*, 1, 127-137. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0007-1>

Durmaz, N. (2018). *F.C.S. Schiller'in pragmatik hümanizmi*. Gece Akademi.

Durmaz, N. (2020). *Yeni hümanizm*. Elis Yayınları.

Eco, U. (2017). Felsefe: giriş. U. Eco (Ed.), *Ortaçağ: Keşifler, ticaret ilişkileri, ütopyalar* (L. T. Basmacı, Çev.) içinde (s. 276-278). Alfa. (Orijinal eser basım tarihi 2011)

Elbir, B. ve Karakaş, Ö. (2007). Cumhuriyet dönemi Türk kültür ve edebiyatında hümanizmin etkileri. *Turkish Studies*, 2(4), 381-392.
<http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.4832>

Engelke, M. (2014). Christianity and the anthropology of secular humanism. *Current Anthropology*, 55(10), 292-301. <https://doi.org/10.1086/677738>

Fales, E. (2003). Foreword. In L. Vaughn and A. Dacey (Eds.), *The case for humanism: An introduction* (pp. vii – ix). Rowman & Littlefield.

Fiocchi, C. (2017). Vita activa ve contemplativa: Salutati'nin yurttaş hümanizmi. U. Eco (Ed.), *Ortaçağ: Keşifler, ticaret ilişkileri, ütopyalar* (L. T. Basmacı, Çev.) içinde (s. 324-329). Alfa. (Orijinal eser basım tarihi 2011)

Foote, W. G. (2024). Neither a beast nor a god: A philosophical anthropology of humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 9(3), 327-371.
<https://doi.org/10.1007/s41463-024-00175-x>

Free Inquiry (n.d.). *What is secular humanism?*. Council for Secular Humanism. Retrieved March 4, 2025, from
<https://secularhumanism.org/what-is-secular-humanism/>

Fromm, E. (2000). *İtaatsizlik üzerine denemeler* (A. Sayın, Çev.). Mert Yayıncılık. (Orijinal eser basım tarihi 1981)

Fuchs, C. (2020). Towards a critical theory of communication as renewal and update of Marxist humanism in the age of digital capitalism. *Journal For The Theory Of Social Behaviour*, 50(3), 335-356. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12247>

Fuchs, C. (2021). Cornel West and Marxist humanism. *Critical Sociology*, 47(7-8), 1219-1243. <https://doi.org/10.1177/0896920520988314>

Fuchs, C. (2022). *Foundations of critical theory: Media, communication and society* (vol. 2). Routledge.

Gökberk, M. (2015). *Felsefe tarihi* (27. Baskı). Remzi Kitabevi.

Günay, M. (2010). *Felsefe tarihinde insan sorunu*. Karahan Kitabevi.

Harvard University. (2015a, April 29). Distinguishing humanistic management from other accounts of management: Nien-hê Hsieh [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=WooDgQ_4Zoc

Harvard University. (2015b, March 27). *Humanistic management, human dignity and the promotion of the common good, Michael Pirson* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=4jRKbhBuYIs&t=22s>

Honer, S. M., Hunt, T. C. ve Okholm, D. L. (2003). *Felsefeye çağrı: Sorunlar ve seçenekler* (2nci baskı, H. Ünder, Çev.). İmge Kitabevi. (orijinal eser basım tarihi 1992)

Huijser, D., and Nullens, P. (2024). An anatomy of human dignity; Dissecting the heart of humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 9(2), 203-230. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00183-x>

Humanistic Management Center. (2025, January 17). *About humanistic management*. <https://humanisticmanagement.org/cgi-bin/adframe/index.html>

Humanistic Management Journal. (2025, January 17). *Aims and scope*. <https://link.springer.com/journal/41463/aims-and-scope>

Humanistic Management Network. (2025, January 17). *Our foundations*. <https://humanisticmanagement.network/about-us/>

Humanistic Management. (2019, November, 14). 1.2.4 - *Management definition* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=bQqEFQu9OpU&list=PLd7aUw_Q8R6Z2hQrBsrdAyIQpKskTiv0l&index=2

Hühn, M. P. (2018). CSR-the Cuckoo's egg in the business ethics nest. *Humanistic Management Journal*, 3(2), 279-298. <https://doi.org/10.1007/s41463-018-0046-x>

International Humanistic Management Association. (2020, February 14). *What is humanistic management?* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=G45TfEj7p8g>

International Humanistic Management Association. (2025, January 17). *About us*. <https://humanisticmanagement.international/about/>

Islas-Calderón, S., and Vázquez-Maguirre, M. (2024). Dignity, humanistic management, and the process of social innovation. *Humanistic Management Journal*, 9(3), 313-326. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00174-y>

İmamoğlu, T. (2013). *Modern batı düşüncesinin felsefi temelleri: Din ve insan algısı üzerine bir değerlendirme*. İz Yayıncılık.

Kadıoğlu, M. (1991). Hümanizm. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (23), 157-165.

Kale, N. (1992). Hümanizm. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 25(2), 763-770.

Kale, N. (1997). *Felsefiyat*. İmaj Yayınevi.

Kalemci Tüzün, İ. (2012). Yönetimde erken dönem: Klasik ve neoklasik yaklaşımlar. H. C. Sözen ve H. N. Basım (Ed.), *Örgüt kuramları içinde* (s. 11-34). Beta.

Karababa, E. (2022). Marx'ın insan anlayışına ilişkin çağdaş bir tartışma: İnsan doğası insana özgü nitelikler ile sınırlandırılabilir mi?. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 231-248.

Kaya, Ç. (2009). *Türkiye'nin göreceli gerilemesine tanıklar: Dinci paradigmanın iflası: Kadını aşağılayan erkek egemen toplumun çöküşü*. Yalın Yayıncılık.

Kayıntu, A. (2019). Hümanizm ve din kavşağında edebiyat. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (16), 499-529. <https://doi.org/10.29000/rumelide.619026>

Keeling, D., and Lehman, M. (2018, April 26). Posthumanism. In *Oxford Research Encyclopedia of Communication*. Retrieved February 20, 2025, from <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-627>.

Keskin, H., Akgün, A. E., ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel.

Kimakowitz, E. V. (2018, August 23). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being* [Video]. Vimeo. <https://vimeo.com/286307686>

Kurtz, P. (2000). *Embracing the power of humanism*. Rowman & Littlefield.

Kurtz, P. (2008). *Forbidden fruit: The ethics of secularism*. Prometheus Books.

Lamont, C. (1997). *The Philosophy of humanism* (8th Ed.). Humanist Press.

Laszlo, C. (2019). Strengthening humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 4(1), 85-94. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00055-9>

Latimore, G., Steane, P., and Kramar, R. (2019). From utility to dignity: Humanism in human resource management. In *Virtuous cycles in humanistic management: From the classroom to the corporation* (pp. 91-118). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29426-7>

Law, S. (2011). *Humanism: A very short introduction*. Oxford University Press.

Lilienthal, D. E. (1967). *Management: A humanist art*. Carnegie Institute of Technology.

Lincoln, Y. S., and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Little, S. (2013). ...*İzmler: sanatı anlamak* (4. Baskı, D. N. ÖZER, Çev.). Yem Yayın. (Orijinal eser basım tarihi 2004)

Machiavelli, N. (2018). *Prens* (K. Atakay, Çev.). Can Yayınları. (Orijinal eser basım tarihi 1532)

Makdisi, G. (2009). *İslam'ın klasik çağında ve Hristiyan Batı'da beşerî bilimler* (H. T. Başoğlu, Çev.). Klasik. (Orijinal eser basım tarihi 1990)

Markoviç, M. (1998). *Hümanizm ve ahlak felsefesi* (A. Ünlü, Çev.). Toplumsal Dönüşüm Yayınları. (Orijinal eser basım tarihi 1968)

Márkus, G. (1966). Marxist humanism. *Science & Society*, 30(3), 275–287.

Matheson, A., Dillon, P. J., Guillén, M., and Warner, C. (2021). People mattering at work: A humanistic management perspective. *Humanistic Management Journal*, 6(3), 405-428. <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00113-1>

Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88. <https://doi.org/10.1023/A:1023298710412>

Melé, D. (2009). Editorial introduction: Towards a more humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 413-416. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0129-6>

Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 1, 33-55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>

Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulamalar için bir rehber* (S. Turan, Çev. Ed.). Nobel Yayıncılık. (Orijinal eser yayımlanma tarihi 2009)

More, T. (2013). *Ütopya* (F. Dikmen, Çev.). Tutku Yayınevi. (Orijinal eser basım tarihi 1516)

Nauert, C. G. (2011). *Avrupa'da hümanizma ve rönesans kültürü* (B. Tırnakçı, Çev.). Türkiye İş Bankası Yayınları. (Orijinal eser basım tarihi 2006)

Nayar, P. K. (2018). *Posthumanism*. John Wiley & Sons.

Neuman, W. L. (2016). *Toplumsal araştırmalara giriş: Nitel ve nicel yaklaşımlar* (Cilt-1 ve Cilt-2, S. Özge, Çev.). Yayınodası. (Orijinal eser yayımlanma tarihi 1991)

Norman, R. (2004). *On humanism*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203814352>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025, January 17). *OECD Better Life Index*. <https://www.oecd.org/en/data/tools/oecd-better-life-index.html>

Öğüt Marangoz A. ve Uluç. N. (2021). Sekülerizm'in kavramsal, kuramsal ve tarihsel gelişimi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 4(2), 335-345. <https://doi.org/10.47948/efad.1022631>

Öğüt Marangoz, A. ve Uluç, N. (2022). Alman Edebiyatı'nda seküler hümanizm. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10(133), 469-480.
<http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.64380>

Özdaşlı, K. (2011). Yönetim ve etik. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *İşletme etiği* içinde (s. 67-84). Beta

Özdaşlı, K. (2018). *Örgütler açısından postmodernizm ve eleştirel yaklaşımlar*. [PowerPoint sunusu]. Organizasyon ve Organizasyon Teorileri Ders Notları, 10. Hafta. <https://obs.mehmetakif.edu.tr/oibs/bologna/index.aspx?lang=tr&curOp=showPac&curUnit=15&curSunit=1501#>

Özdaşlı, K. ve Akın, O. (2013). Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: muhasebe bürolarında çalışanlar üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 13(40), 29-42.

Özdaşlı, K., Ceyhan, S. Ve Yıldırım, D. (2023). The effect of organizational culture on innovative work behavior: The mediator role of trust in managers. *Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1479-1500. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1249986>

Özden, H. Ö. ve Elmalı, O. (2012). *Yeniçağ felsefesi tarihi*. Arı Sanat Yayınları.

Özen Aytemur, J. (2013). Eleştirel yönetim çalışmaları. D. Taşçı ve E. Erdemir (Ed.), *Örgüt kuramı* içinde (s. 140-161). Anadolu Üniversitesi Yayınları

Özyurt, C. (2016). *Erich Fromm'un insan ve toplum anlayışı: Modern toplumun çözümlenmesi*. Hece Yayınları.

Pfeffer, L. (1987). The “religion” of secular humanism. *Journal of Church and State*, 29(3), 495-507. <https://doi.org/10.1093/jcs/29.3.495>

Pirson, M. (2014, December 17). *Introduction to humanistic management* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=kRcBveTN1Y8>

Pirson, M. (2016). Editorial: Welcome to the humanistic management journal. *Humanist Management Journal* 1, 1–7. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0001-7>

Pirson, M. (2017a, June 5). *Social innovation as humanistic management practice* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=K41moW9iLHs>

Pirson, M. (2017b, June 9). *Humanistic Management- Book Overview* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=CqmVupIP2YY>

Pirson, M. (2017c). In a time of global upheaval-humanistic management thinking needed more than ever. *Humanistic Management Journal*, 1(2), 155-157. <https://doi.org/10.1007/s41463-017-0021-y>

Pirson, M. (2017d). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316675946>

Pirson, M. (2018). Humanistic Management - Sucks less and better for your health. *Humanistic Management Journal*, 3, 1-7. <https://doi.org/10.1007/s41463-018-0041-2>

Pirson, M. (2019). Managing towards a world that works for all. *Humanistic Management Journal*, 4(1), 1-4. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00062-w>

Pirson, M., and Keir, J. (2018). Humanistic management: A universalist perspective based on a world ethos. *Humanistic Management Journal*, 3, 141-145. <https://doi.org/10.1007/s41463-018-0052-z>

Pirson, M., Wasieleski, D.M., and Steckler, E.L. (Eds.). (2021). *Alternative Theories of the Firm* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003211549>

Portakal, H. (2003). *Rönesans ve laiklik*. Cem Yayınevi.

Punch, K. F. (2011). *Sosyal araştırmalara giriş: Nitel ve nicel yaklaşımlar* (D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz, Çev.). Siyasal Kitabevi. (Orijinal eser yayımlanma tarihi 1998)

Roszkowska, P., and Melé, D. (2021). Organizational factors in the individual ethical behaviour. The notion of the “organizational moral structure”. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 187-209. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z>

Said, E. (2005). *Hümanizm ve demokratik eleştiri* (O. Akınhay, Çev.). Agora Kitaplığı. (Orijinal eser basım tarihi 2004)

Saldana, J. (2019). *Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı* (A. T. Akcan ve S. N. Şad, Çev. Ed.). Pegem Akademi.

Satrano, G. (2017). XV. Yüzyıldaki bilimsel tartışmaların bazı yönleri. U. Eco (Ed.), *Ortaçağ: Keşifler, ticaret ilişkileri, ütopyalar* (L. T. Basmacı, Çev.) içinde (s. 380-385). Alfa. (Orijinal eser basım tarihi 2011)

Schrödinger, E. (2020). *Doğa ve Yunanlar & bilim ve hümanizm* (A. Başpınar, Çev.). Babil Kitap. (Orijinal eser basım tarihi 1996)

Severi, A. (2017). Hümanistlerin dini. U. Eco (Ed.), *Ortaçağ: Keşifler, ticaret ilişkileri, ütopyalar* (L. T. Basmacı, Çev.) içinde (s. 624-627). Alfa. (Orijinal eser basım tarihi 2011).

Simoncini, S. (2017). Saray politikası ve ideal hükümdar: Machiavelli'den önce farklı iktidar görüşleri. U. Eco (Ed.), *Ortaçağ: Keşifler, ticaret ilişkileri, ütopyalar* (L. T. Basmacı, Çev.) içinde (s. 361-369). Alfa. (Orijinal eser basım tarihi 2011)

Smoker, B. (1984). *Humanism*. National Secular Society.

Spitzeck, H. (2011). An integrated model of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 99, 51-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0748-6>

Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.

Şahin, İ. (2005). Hümanizm ve eğitim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(11), 47-55.

Toumey, C. P. (1993). Evolution and secular humanism. *Journal of the American Academy of Religion*, 61(2), 275-301.

Tuğcu, T. (2003). *Batı felsefesi tarihi*. Alesta Yayınları.

Tunç, S. (2019). Sosyal ve ekonomik adalet. H. Tepe (Ed.), *Siyaset felsefesi II* içinde (s. 28-47). Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Ültay, E., Akyurt, H. ve Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 188-201. <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>

Vaughn, L. (2003a). Humanism and philosophy. In L. Vaughn and A. Dacey (Eds.), *The case for humanism: An introduction* (pp. 1 - 30). Rowman & Littlefield.

Vaughn, L. (2003b). God, humanism, and philosophy. In L. Vaughn and A. Dacey (Eds.), *The case for humanism: An introduction* (pp. 157 - 188). Rowman & Littlefield.

Vergel, G. (2016, May 13). Fordham mini-lecture: Michael Pirson on humanistic management [Video]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=zyozzxdScJ4&list=PLwajVuQPJgReITgFYtKOjy3Fj6hOPRlo&index=2>

Versenyi, L. (2010). *Sokrates ve insan sevgisi* (A. Cevizci, Çev.). Gündoğan Yayınları. (Orijinal eser yayınlanma tarihi 1963)

Wagner-Tsukamoto, S. (2013). Economic humanism and Western management: Theory and practice. In S. Khan and W. Amann (Eds.), *World humanism: Cross-cultural perspectives on ethical practices in organizations* (pp. 15-29). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137378491_2

Wolfe, C. (1995). In search of post-humanist theory: The second-order cybernetics of Maturana and Varela. *Cultural Critique*, 30, 33-70. <https://doi.org/10.2307/1354432>

Wolfe, C. (2010). *What is posthumanism?*. University of Minnesota Press.

Yıldırım, C. (1979). *Bilim felsefesi*. Remzi Kitabevi.

Yıldırım, E. (2007). *Bilginin sosyolojisi: Kavramlar, teoriler, pratikler*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Yıldırım, E. (2015). Örgüt kuramında yeni gelişmeler: Postmodern ve eleştirel bakış. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.). *Örgüt kuramları içinde*, (s. 379-406). İmge Kitabevi.

Zekiyan, B. (1982). *Humanizm: İnsancılık: Düşüncel içlem ve tarihsel kökenler*. İnkılap ve Aka Kitabevleri.

EKLER

EK-1 MS Excel Veri Seti - İncelenen Makalelerin Künye ve İçerik Tanımlayıcı Bilgileri (Örnek)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3	Volume	Sıra	Makale Başlığı	YAZARLAR	Yazarların ülkesi	Tür	Yayı n yılı	sayfalar	open access	ANAHTAR KELİMELE	
4		A çık la ma :		&","& İLE HÜCRE BİRLEŞTİRMELERİ YAPILDI	birden fazla olabilir	essay, original research, editorial, speech...	full tarih	pages	varsa evet	&","&	
5	Volume 1 (2016)	1	Listening for Values	Mary C. Gentile	USA	Original Paper	2016	107 - 111		Giving Voice To Values, GVV, Values, Business ethics, Leadership, Leadership development, Pedagogy, Curriculum	
6	Volume 1 (2016)	2	What is 'Humanistic' About Humanistic Management?	Claus Dierksmeier	Germany	Original Paper	2016	9 - 32		Management theory, Economics, Freedom, Liberty, Homo economicus, Humanistic management	
7	Volume 1 (2016)	3	Developing Humanistic Leadership Education	Sandra Waddock	USA	Original Paper	2016	57 - 73		Humanistic leadership, MBA education, Management education, Leadership education, Wisdom	
8	Volume 1 (2016)	4	"Well-Being as a Business Concept"	Martine Durand, Romina Boarini	France	Original Paper	2016	127 - 137		Well-being, Corporate social responsibility, Metrics, Business impacts	
9	Volume 1 (2016)	5	Opening Governance of the Academy of Management	Anne Tsui	USA	Brief Communication	2016	149 - 151			
10	Volume 1 (2016)	6	Editorial: Welcome to the Humanistic Management Journal	Michael Pirson	USA	Editorial	2016	1 - 7			
11	Volume 1 (2016)	7	Foundational Memes for a New Narrative About the Role of Business in Society	Sandra Waddock	USA	Original Paper	2016	91 - 105		Memes, Wellbeing, Foundational economic narrative, Economic values, Sustainability, Dignity, Narrative	
12	Volume 1 (2016)	8	Understanding Humanistic Management	Domènec Melé	Spain	Original Paper	2016	33 - 55		Humanism, Human dignity, Human flourishing, Humanistic management	
13	Volume 1 (2016)	9	Two Hearts Believing in Just One Mind? The Humanistic Management Network and the Global Ethic Project	Jonathan Keir	Germany	Original Paper	2016	139 - 147		Humanistic Management Network, Global Ethic Project	
14	Volume 1 (2016)	10	A Culture of Indignity and the Failure of Leadership	Donna Hicks	USA	Original Paper	2016	113 - 126		Dignity, Culture of indignity, Leadership failure	
15	Volume 1 (2016)	11	Needed: A Better Story	L. Hunter Lovins	USA	Original Paper	2016	75 - 90		Business Management, Climate Change, Inequality, Dignity, Collapse, Energy, Integrated Bottom Line, Holistic Management, Biomimicry, Cradle-to-Cradle,	
16	Volume 1 (2016)	12	Social Entrepreneurship Intention: Mindfulness Towards a Duality of Objectives	Andrés Chinchilla, Mayte Garcia	México	Original Paper	2016	205 - 214		Social entrepreneurship, Mindfulness, Dual objectives	
17	Volume 1 (2016)	13	BSchools and Their Business Models	J. -C. Spender	Poland	Original Paper	2016	187 - 204	Open access	Theory of the firm, Entrepreneurship, Business ethics, Value-creation	
18	Volume 1 (2016)	14	Humanistic Management and Living Wages: a Case of Compelling Connections?	Stuart C. Carr, Jane Parker, James Arrows	New Zealand	Original Paper	2016	215 - 236		Living wage, Poverty traps, Working poverty, Human capabilities, Decent work, Sustainable livelihood, Poverty eradication, SDGs, New Zealand	
19	Volume 1 (2016)	15	Grounding a Theory of Firms in the Natural Sciences	Shann Turnbull	Australia	Original Paper	2016	159 - 186		Cybernetics, Self-regulation, Tensegrity, Theory of firms, Transaction cost economics	
20	Volume 1 (2016)	16	In a Time of Global Upheaval- Humanistic Management Thinking Needed More Than Ever	Michael Pirson	USA	Editorial	2016	155 - 157			
21	Volume 1 (2016)	17	Globalization—In the Name of Which Freedom?	Jeffrey D. Sachs	USA	Key Note Speech	2016	237 - 252		Globalization, Convergence, Sustainable development, Planetary boundaries	

K-2 MS Excel Veri Seti - İncelenen Makalelerin Araştırma Yöntemleri

[illegible]

EK-3 MS Excel Veri Seti - İncelenen Makalelerin İşletme ve Yönetim - Organizasyon Konuları (Örnek)

A	B	C	D	E	F	G	H
1							
2							
3	Sıra	Makale Başlığı	Analiz düzeyi:	Organizasyon türü	İşletmenin hangi fonksiyonu	Yönetimin alanının hangi disiplini ile bağdaştığı	Uzmanlık alanı/alanları
4	A p k la ma		bireysel – örgütsel - toplumsal	1-İşletme, 2-kamu, 3-STK, 4- Üniversite, 5- Örgüt türü yok (genel, felsefi bir anlatı)	yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, halkla ilişkiler, İKY, Ar-Ge, tedarik	1-örgütsel davranış, 2- Örgüt Teorisi, 3- Stratejik Yönetim, 4- İnsan Kaynakları Yönetimi, 5-Genel İşletmecilik (ilk dört maddede değerlendirilemeyecek, İşletmecilik tarihi vb. kategoriler) (Üniversitelerdeki İşletmecilik eğitimi ile ilgili yazılar da var, bunları da madde 5'e yazıp, uzmanlık alanına "İşletme eğitimi" yazılacak.	yönetim alanı disiplinlerinin alt çalışma alanları ile daha disiplinlerarası/tematik bağlamı, yani işletmenin dışından veya işletmeyle keskin kuramsal kaynakların belirlenmesi
190							
191	178	Navigating Emerging Climate Crises Through Adaptive Polycentric Meta-networks	Örgütsel, Toplumsal	İşletme, Kamu, STK	Yönetim	Stratejik Yönetim, Örgüt Teorisi	örgüt türleri, Meta-ağlar, çok merkezli yönetim, ademimerkeziyetçilik, çoklu karar alma, sistem yaklaşımı, karmaşık sistemler, kolektif liderlik, Ağ yapılı örgütler, Sistemsel değişim, çevresel sürdürülebilirlik, Kültürlerarası iş birliği, Paydaş teorisi, Uyumlabilir örgüt yapısı, Ağ stratejisi, Toplum temelli çözüm üretimi, yönetim, liderlik
192	179	Awareness of Multiple Nature Ontologies in Humanistic Management	Bireysel, Örgütsel, Toplumsal	Örgüt türü yok (kavramsal - kuramsal içerik)	Yönetim	Örgüt Teorisi, Genel İşletmecilik (Yönetim felsefesi)	İnsan Merkezilik (Antroposantrizm), Ekosistem Merkezilik (Ecocentrism), yönetim felsefesi, Sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik, İnsan ötesi etik, Yönetimde doğa farkındalığı, Yönetim eğitimi, Ekosistem temelli yönetim, kurumsal çevre politikası, sorumlu kaynak kullanımı, iş ahlakı
193	180	Eco-Social Narratives for Awakening an Era of Transformative Change	Örgütsel, Toplumsal	Örgüt türü yok (kavramsal - kuramsal içerik)	Yönetim	Stratejik Yönetim, Örgüt Teorisi	sistem yaklaşımı, Sistem dönüşümü, değişim ajanları, liderlik, neoliberalizm, Sistemsel farkındalık, Farkındalık temelli liderlik, Yaşam-merkezi ekonomi, Simit ekonomisi, çevresel sürdürülebilirlik, Ekososyal dönüşüm, İnsan merkezilik (Antropocentrism), uzun vadeli plan, vizyon,
194	181	Original Nature: Awakening World-Changing Leadership in the Wild	Bireysel, Örgütsel, Toplumsal	Üniversite	Yönetim	Örgütsel Davranış, Genel İşletmecilik (üniversite eğitimi)	İşletme eğitimi, dönüşümcü liderlik, Dönüştürücü öğrenme, Doğa temelli liderlik, Liderlik eğitimi, Ekososyal bilim, Toplumsal adalet, ruhsal liderlik, Sistemsel farkındalık, Öğrenen örgütler, çevresel sürdürülebilirlik, etik liderlik, uyanmış liderlik, iş ahlakı, kurumsal sosyal sorumluluk, kariyer planlama, etik olmayan liderlik uygulamaları
195	182	A Framework for Deep Resilience in the Anthropocene	Bireysel, Örgütsel, Toplumsal	İşletme, Kamu, STK, Üniversite	Yönetim	Stratejik Yönetim, Örgüt Teorisi	sistem yaklaşımı, sistem dönüşümü, değişim yönetimi, değişime direnç, Neoliberalizm, örgütleme, Topluluk temelli örgütleme, Dayanışma ekonomisi, Döngüsel ekonomi, simit ekonomisi, Farkındalık temelli liderlik, Kurumsal farkındalık, çevresel sürdürülebilirlik, karar alma süreçleri, kısa vadeli stratejiler, uzun vadeli stratejiler, büyüme stratejisi, küçülme stratejisi, stratejik entegrasyon, politikalar
196	183	On A Road Well Known but Less Travelled: On Being Guardians and Gracious Guests to Others and Our Planet	Bireysel, Örgütsel, Toplumsal	İşletme, Üniversite	Yönetim	Örgüt Teorisi, Örgütsel Davranış, Genel İşletmecilik (üniversite eğitimi)	İşletme eğitimi, Etik liderlik, ruhsal liderlik, Kurumsal empati, Liderlik eğitimi, Anlamı iş, Değer temelli yönetim, Farkındalık temelli yönetim, iş ahlakı, Liderlik, çevresel sürdürülebilirlik, sistem yaklaşımı, ekosistem düşüncesi, sistem dönüşümü, örgütleme, yönetim felsefesi, İşletmecilik tarihi, sosyal sorumluluk
197	184	Finding a Humanitarian Perspective: Lessons from Western Philosophy and Beyond	Bireysel, Örgütsel, Toplumsal	Örgüt türü yok (felsefi, kavramsal - kuramsal içerik)	Yönetim	Örgütsel Davranış, Genel İşletmecilik (üniversite eğitimi, yönetim felsefesi)	yönetim felsefesi, İşletme eğitimi, Liderlik, Değer temelli yönetim, Bançılı liderlik, İnsan merkezli liderlik, çeşitlilik yönetimi, kültürel çeşitlilik, örgüt kültürü, kapsayıcılık, değişim yönetimi, örgütsel atalet, değişime direnç, iş ahlakı, sosyal sorumluluk
198	185	Breaking Down Traditional Silos: Leading Organizations from an Interdependent Mindset	Bireysel, Örgütsel, Toplumsal	İşletme, Kamu, STK	Yönetim	Stratejik Yönetim, Örgüt Teorisi, Örgütsel Davranış	sistem yaklaşımı, karşılıklı bağımlı sistemler, açık sistem yaklaşımı, uzun vadeli düşünme, kamusal liderlik, liderlik, örgüt tasarımı, karar alma süreçleri, grup dinamikleri, değişim yönetimi, örgüt iç çevresi, örgüt dış çevresi, örgüt türleri, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, iş ahlakı, stratejik işbirlikleri
199	186	Reimagining Higher Education as an Agent of Collective Awakening	Bireysel, Örgütsel, Toplumsal	Üniversite	Yönetim	Stratejik Yönetim, Örgüt Teorisi, Genel İşletmecilik (üniversite eğitimi)	İşletme eğitimi, yönetim felsefesi, örgüt yapısı, misyon, sosyal sorumluluk, İşletme amaçları, stratejik hedefler, sürdürülebilir kalkınma stratejileri, vizyon, stratejik plan, çevresel sürdürülebilirlik, iş ahlakı, değişim yönetimi, sosyal inovasyon, farkındalık temelli eğitim
200	187	Cultivating Earth-Shaped Leaders: Ecological Imagination in Organizations	Bireysel, Örgütsel, Toplumsal	STK, Üniversite	Yönetim	Örgütsel Davranış, Genel İşletmecilik (üniversite eğitimi)	İşletme eğitimi, liderlik eğitimi, lider deneyimleri, örgütsel değişim, örgüt kültürü, ekolojik temelli örgütler, kapitalizm, sistem yaklaşımı, Doğa temelli liderlik, mekanik örgütler, çevresel sürdürülebilirlik

ÖZGEÇMİŞ

DORUKCAN PEHLİVAN - Araştırma Görevlisi

Öğrenim Bilgisi

Lisans	ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ/ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ/ İŞLETME BÖLÜMÜ/ İŞLETME PR. (İNGİLİZCE) (TAM BURSLU)
2007 - 08.06.2012	
Lisans- ÇiftAnadal	ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ/MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ/ ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ/ ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PR. (İNGİLİZCE) (TAM BURSLU)
2009 - 08.06.2012	
Yüksek Lisans	BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ/ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/ İŞLETME (YL) (TEZLİ)/ Tez adı: Japon insan kaynakları yönetiminin 1990 yılı öncesi ve sonrası dönemde karşılaştırılması (2019) Tez Danışmanı: (KÜRŞAT ÖZDAŞLI)
2016 – 21.01.2019	
Doktora	BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ/ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/ İŞLETME (DR)/ Tez adı: Hümanist Yönetimin Kavramsallaştırması: Alanyazın Taraması Ve Nitel Bir Araştırma (2025) Tez Danışmanı: (KÜRŞAT ÖZDAŞLI)
2019 – 18.07.2025	

Akademik Görevler

ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ/İŞLETME FAKÜLTESİ / İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ / ULUSLARARASI KARŞILAŞTIRMALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
2012- 2015	
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ / İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ / İŞLETME BÖLÜMÜ / YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
2016 -	

Eserler

A.Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1- ALKIN Murat, PEHLİVAN Dorukcan, (2025). BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF STUDIES ON ENTREPRENEURIAL RESILIENCE, ENTREPRENEURIAL INTENTIONS AND ENTREPRENEURIAL SELF EFFICACY. JOURNAL OF BAKU ENGINEERING UNIVERSITY- ECONOMICS AND ADMINISTRATION, 8(2), 99-115., Doi: 10.30546/2521-6341.2024.02.005 (Yayın No:

9479543)

2- şeker mustafa,EROL EMRE,ÇETİN KARABAT BURÇİN,PEHLİVAN DORUKCAN (2014). İKY Perspektifi ile Örgütsel Davranış Akademik Açından Bakış. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (Yayın No: 5544198)

B.Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler :

1- PEHLİVAN DORUKCAN, Mammadov Rufat (2024). STRATEGIC AWARENESS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES) IN AZERBAIJAN WITH CASE STUDIES. 7th ICONSR - Seventh INTERNATIONAL CONFERENCE on SOCIAL SCIENCE RESEARCH (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No: 9479609)

2- KAHRAMAN MEHMET,PEHLİVAN DORUKCAN (2018). Industry 4.0 and Management: A Content Analysis on Papers Published in Web of Science Indexed Journals. INTERNATIONAL CONFERENCEON SOCIAL SCIENCE RESARCH, 185-185. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No: 5455809)

C.Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C.2Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

1- Akademik Perspektiften Yönetim ve Organizasyon, Bölüm adı:(Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz) (2025)., PEHLİVAN DORUKCAN, Yaz Yayınları, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 162, ISBN:978-625-5838-06-3, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 9633695)

2- Örgütsel Davranış Kuram ve Kavram Sözlüğü, Bölüm adı:(Öğrenme ve Değişim) (2023)., ARDIÇ KADİR, PEHLİVAN DORUKCAN, Akademisyen Kitabevi, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 339, ISBN:9786253992927, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 8834663)

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :

1- PEHLİVAN DORUKCAN,ÖZDAŞLI KÜRŞAT (2024). Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ve 1990 Sonrası Yaşadığı Değişim. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 15, Doi: 10.21076/vizyoner.1481115 (Kontrol No: 9206346)

2- ALPARSLAN ALİ MURAT, KIRAN FUNDA, KILIÇ AKSOY Şükriye, PEHLİVAN DORUKCAN (2020). Mutsuz Eden Yöneticilerden Beklenen Liderlik Tarzları Üzerine Senaryo Araştırması. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 2(2), 65-72., Doi: 10.47542/sauied.807122 (Kontrol No: 6937330)

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında

1- PEHLİVAN DORUKCAN,ÖZDAŞLI KÜRŞAT (2024). JAPONYA'DA TANSIN FUNIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME. 7. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu (Özet Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No: 9479591)