

Geliş Tarihi:

12.09.2023

Kabul Tarihi:

19.03.2024


Yayımlanma Tarihi:

28.08.2024

Kaynakça Gösterimi: Tula, A. & Alayoglu, N. (2024).  
İşletmelerde insani yönetim: bir ölçek geliştirme  
çalışması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(49), 1414-1434.  
doi: 10.46928/iticusbe.1358827

## İŞLETMELERDE İNSANİ YÖNETİM: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI\*

*Araştırma*

Ali Tula 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

İstanbul Medipol Üniversitesi

[alitula@gmail.com](mailto:alitula@gmail.com)

Nihat Alayoglu 

İstanbul Medipol Üniversitesi

[nalayoglu@medipol.edu.tr](mailto:nalayoglu@medipol.edu.tr)

Ali TULA, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Strateji Doktora Öğrencisi.

Nihat ALAYOĞLU, İstanbul Medipol Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi.

# İŞLETMELERDE İNSANİ YÖNETİM: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Ali Tula,  
[alitula@gmail.com](mailto:alitula@gmail.com)  
Nihat Alayoğlu  
[nalayoglu@medipol.edu.tr](mailto:nalayoglu@medipol.edu.tr)

## Özet

İktisat temelli yönetim anlayışında sona gelindiği; insanlığın ve dünyamızın kapitalizmin yıkıcı etkilerinden kurtulabilmesi için, yönetim anlayışında bir paradigma değişimi gerektiği aşıkardır. Bu değişim gerekliliğini en iyi şekilde karşılayabilecek olan paradigma, insani paradigmadır. İnsani yönetim, bu paradigmadan beslenen yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu makale, işletmelerin insani yönetimi uygulama kapasitelerini ölçebilecek bir ölçek geliştirmek amacıyla çalışılmıştır. Böylece işletmelerin insani yönetimi uygulama kapasitelerinin bütüncül olarak ölçülebileceği ve puanlanabileceği “İnsani Yönetim Ölçeği” oluşturulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan, Yönetim, İnsani Yönetim, İnsani Yönetim Ölçeği

**JEL Classification:** M1, M10, M14

## HUMANISTIC MANAGEMENT IN BUSINESS: A SCALE DEVELOPMENT STUDY

### Abstract

The economic approach to management has come to an end; it is obvious that a paradigm shift in the understanding of management is needed to free humanity and our world from the destructive effects of capitalism. The paradigm that can best meet this need for change is the humanistic paradigm. Humanistic management is the management approach that is fed by this paradigm. This article has been studied in order to develop a scale that can measure the humanistic management capacities of companies. The result is the Humanistic Management Scale, which can be used to holistically measure and evaluate the humanistic management capabilities of organizations.

**Keywords:** Human, Management, Humanistic Management, Humanistic Management Scale

**JEL Classification:** M1, M10, M14

## GİRİŞ

Literatüre hâkim yönetim anlayışı, iktisat temelli yönetim anlayışıdır ve iktisadi paradigma üzerine inşa edilmiştir. Dolayısıyla iktisadi paradigma yönetime bu denli yön verdiğinde ve nüfuz ettiğinde asıl amaç kar maksimizasyonuyken, insan ise kar maksimize edici araca dönüştürülmüştür. İnsan için yapılan bu “ekonomik insan” (homo-economicus) yakıştırması her ne kadar eleştirilse de kapitalist piyasanın meşrulaştırılması için önemli bir argüman haline gelişi nedeniyle neoklasik iktisatçılar tarafından hala savunulmaktadır. Dolayısıyla ana akım iktisat ile kapitalist sınıf arasındaki ittifak aşıkardır (Urbina ve Ruiz-Villaverde, 2019). Destekler şekilde Dierksmeier (2015), iktisat teorisinin etikten yoksun ve yanlış olduğunu savunur. Yıkıcı etkilerine maruz kaldığımız kapitalizmden, kapitalizmi yaratan ve meşrulaştırılmasında rol oynayan bu düşünce sistemi ile kurtulmamız mümkün değildir. Bu durum paradigma değişiminin gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Kapitalizmin yıkıcı etkileri tartışma gerektirmeyecek kadar açıktır. İnsanın nesneleştirilmesi, iklim krizleri, dünyanın atıklarla doldurulması, kısıtlı kaynakların tükenmesiyle karşı karşıya kalınması, aç gözlülük ve hırsın yol açtığı birçok sorun kapitalizmin yarattığı olumsuz sonuçların yalnızca birkaçını temsil etmektedir. Bu makalede, kapitalizmin yıkıcı etkilerinden kurtulmanın reçetesi olarak görülen, insani paradigma temelli yönetim anlayışı olan insani yönetim ve insani yönetimin işletmelerde nasıl ölçülebileceği tartışılacak ve bir ölçüm aracı önerilecektir. İnsani yönetim literatürü yeni gelişmektedir ve bu makale öncesinde ve yayımlandığı dönemde, literatürde işletmelerde insani yönetim ve insani yönetimin ölçülmesi ile ilgili geliştirilen ve önerilen somut herhangi bir araca rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu makale ile insani yönetimin kavramsal çerçevesinin sunulması ve işletmelerin insani yönetim kapasitelerinin ölçümünde kullanılabilecek bir ölçüm aracı geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Makalenin bundan sonraki bölümlerinde, kavramsal çerçeve sunulacak, ölçeğin nasıl geliştirildiği ve test edildiği paylaşılacak ve bulgular değerlendirildikten sonra sonuç kısmına yer verilecektir.

## KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE/LİTERATÜR

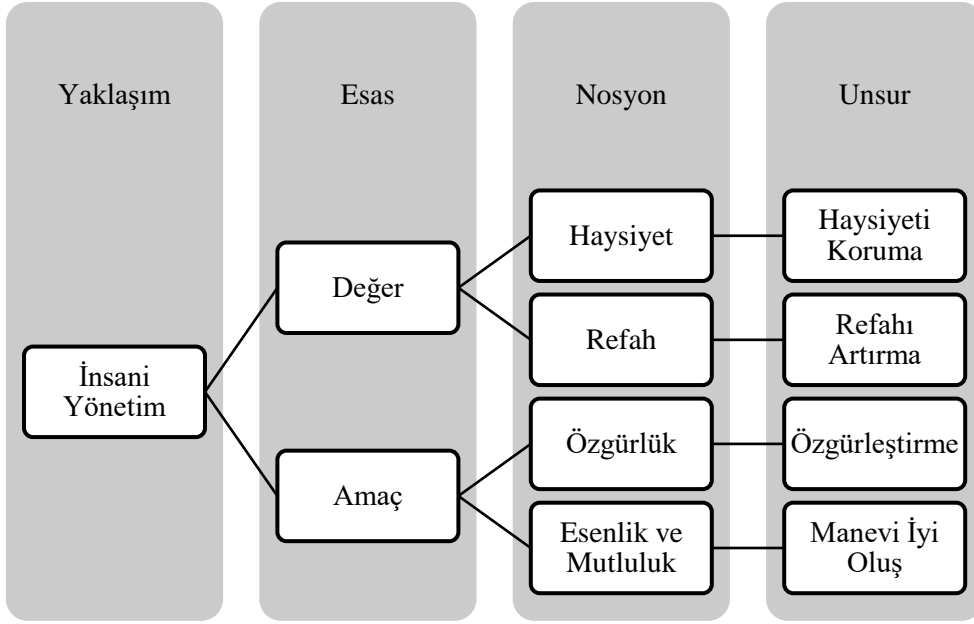
### *İnsani Yönetim*

İnsani yönetimi tanımlamadan önce “yönetim nedir?” sorusunu yanıtlamak faydalı olacaktır. Yönetim, en genel ve bilinen haliyle “başkaları vasıtasıyla iş görme” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011; Adizes, 2004). Ancak bu tanımın yine iktisadi bakış açısı etkisinde yapıldığını düşünerek ve belki de tüm eleştirileri de göze alarak, tanımın yanlış anlaşılmalara müsait olduğunu ve bu yanlış anlaşılmanın önüne geçebilmek için yönetim tanımının “ortak amaçlar için organize biçimde başkaları ile ‘birlikte mücadele’ etme” olarak yaygınlaşması gerektiği düşünülmektedir. Böylece, “vasıtasıyla” kelimesi nedeniyle bile gizli den gizliye insanı araçlaştıran/nesneleştiren bu tanımdan insanı koruyabilmek mümkün olabilir. İnsani yönetim, insana değer veren ve onu hayatın merkezinde konumlandıran insani paradigmanın yönetim alanındaki yansımaları ifade eder. İnsani yönetimde insan değerlidir ve amaç olarak yönetimin merkezinde konumlanır. Kant’ın bu konudaki meşhur ifadesiyle; “başkalarına her zaman bir amaç olarak davranın, onları asla bir araç olarak görmeyin” (Akt. Arnaud ve Wasieleski, 2011). Geleneksel yönetim anlayışındaki insanın niteliğini, insani yönetimde; “araçtan, amaca” ve konumunu da “herhangi bir yerden, merkeze” taşıyan, insanın bizzat varlığı ve onu değerli kılan, paha biçilemeyen yönleridir. Yönetimde insanın amaç olması, yönetimin insanın amacına hizmet etmesi ile birlikte, yönetimin eylemlerini “insana rağmen” değil “insan için” yapması gerektiği vurgusunu da taşır. İnsanın yönetimdeki niteliği ve konumunun düzenlenmesi, insanın değerinin anlaşılması ve amaçlarının dikkate alınması ile mümkündür (Çırpan ve Alayoğlu, 2022). İşletmelerin bu konuya hassasiyetle eğilmeleri elzemdir. Çünkü insan, işletmelerin taklit edilemeyen, potansiyel vadeden, nadir değerlerindedir (Shaw, Park ve Kim, 2013).

İnsani yönetimin, insan haysiyetinin korunmasını ve refahının artırılmasını önerdiği düşüncesi literatürdeki önemli yazarların (Pirson ve Lawrence, 2010; Von Kimakowitz, Pirson, Spitzbeck, Dierksmeier ve Amann, 2011; Mele, 2013; Dierksmeier, 2015; Pirson, 2015; Pirson, 2019; Çırpan ve Alayoğlu, 2022) üzerinde fikir birliğine vardığı bir konu olmakla birlikte insani yönetimin tanımı üzerinde net bir mutabakat yoktur. Bazı önemli yazarların insani yönetim için literatüre kazandırdığı kısa tanımlar şu şekildedir; Mele (2013) insani yönetimi, “insanın durumunu vurgulayan ve insan erdemlerinin tümünü en geniş ölçüde geliştirmeye odaklanan bir yönetim” olarak tanımlar. Çırpan ve Alayoğlu (2022) insani yönetimi, insana değer veren ve ona hizmet etme amacı güden, insana yakışır şekilde iş başarıma bilim ve sanatı olarak tanımlar. Pirson (2018) insani yönetimi, “örgütsel faaliyetleri insanın haysiyetinin korunması ve refahının artırılması etrafında konumlandıran anlayış” olarak tanımlar. Dolayısıyla insani yönetimin çerçevesinin daha geniş kapsamlı olarak çizilmesi, unsur ve boyutlarının belirlenmesi, işletmelerde insani yönetimin uygulanabilmesi ve ölçülebilmesi için önemli bir ihtiyaçtır.

İnsani yönetimde insanın değerli bir varlık olarak odağa/merkeze alınması ve amaç olarak görülmesi; insani yönetimin iki esas üzerinde özellikle durduğunu vurgulamaktadır. Bu iki esas “değer” ve “amaç” esaslarıdır. Dolayısıyla insani yönetimi oluşturan nosyonlar, bu iki esas üzerinde hayat bulacaktır. “Değer” esasına göre,

insan değerlidir ve değerine uygun şekilde muamele görmelidir. “Amaç” esasına göre ise, insani yönetim mutlak surette insanın amacına hizmet etmelidir. İnsani yönetimin dört nosyonu bulunmaktadır. Bunlardan haysiyet ile refah nosyonları “değer” esasına dayanır, özgürlük ile esenlik ve mutluluk nosyonları ise “amaç” esasına dayanır. Bu nosyonlar, insani yönetimi meydana getiren şu dört unsura işaret eder; haysiyeti koruma, refahı artırma, özgürleştirme ve manevi iyi oluşturma.



Şekil 1. İnsani Yönetimin Katmanları (Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.)

### İnsani Yönetimin Unsurları

Haysiyet sözlükte, “değer, saygınlık, itibar ve öz saygı” olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri [TDK], 2023). Dolayısıyla haysiyet, tanım gereği değer esasını üzerinde hayat bulan bir kavram olarak karşımıza çıkar. İnsanın bizzat varlığı ile sahip olduğu değeri görmesi, haysiyetinin korunmasıyla mümkündür. Böylece “haysiyetin korunması” insani yönetimin bir unsuru olarak hayat bulur.

Refah kavramı, ekonomist ve faydacı ahlak filozofları tarafından yaygın şekilde “fayda ve maddi zenginlik ile arzuların tatmini” olarak görülür (Qizilbash, 1998). Ancak bu durum refahın maddi olmayan “iyi oluş” yönlerinin ihmal edilmesine yol açar. Linton, Dieppe ve Medina-Lara (2016), literatürdeki refah/iyi oluş ölçekleri üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde, kavramın genel olarak altı başlık altında sınıflandırıldığını belirtmişlerdir. Bunlar; insanın psikolojik, bilişsel ve duygusal yaşam kalitesini yansıtan zihinsel refah; kişiler arası iletişim, sosyal etkileşim ve sosyal desteği yansıtan sosyal refah; bedeni aktivitelerin yaşam kalitesine etkisini yansıtan fiziksel refah; anlam ve yüksek bir değerle bağlanmayı yansıtan manevi refah, günlük eylem ve davranışları yansıtan aktiviteler ve işlevler; finansal ve ekonomik koşullarını yansıtan kişisel şartlardır. Refah/iyi oluş kavramının, zihinsel, sosyal, fiziksel, aktiviteler ve

işlevler ile kişisel şartlar yönleri, tanımları gereği değer esası üzerinde hayat bulurken, manevi refah ise tanımı gereği amaç esası üzerinde hayat bulur. Çünkü “manevi iyi oluş” unsuru, esenlik ve mutluluk nosyonuyla ilişkilidir ve bu nosyon amaç esasına bağlıdır. Böylece manevi yönü dışında kalan diğer tüm yönleriyle değer esasını temel alan ve refah nosyonu üzerinde hayat bulan “refahı artırma” unsuru meydana gelir.

İnsanın nihai amacının özgürlük ile esenlik ve mutluluk oluşu (Çırpan ve Alayoğlu, 2022) ve insani yönetimin insani bir amaç olarak görmesi nedeniyle, “özgürlük” ile “esenlik ve mutluluk” kavramları insani yönetimin nosyonları olarak kabul edilebilir. Berlin (2007), özgürlüğün insanın kendi hayatına hükmetme isteğinden doğduğunu ve iradenin hayat bulabilmesinin özgürlük ile mümkün olduğunu belirtir. Çünkü insan özgür değilse, özne yerine nesne, bir kimse yerine hiç kimse olur. Dolayısıyla özgürleştirilmenin insanın özgürlük amacına hizmet ettiği açıktır. Bu yüzden özgürleştirme unsuru, amaç esasına dayalı bir insani yönetim unsuru olarak kabul edilebilir.

Esenlik ve mutluluk nosyonu, insanın esenlik ve mutluluğuna hizmet edecek “manevi iyi oluş” unsurunu meydana getirir. Çünkü kalıcı mutluluk, manevi iyi oluş ile ilişkilidir. İnsanı anlamaya çalışırken, onun manevi yönlerini de dikkate almak gerekir (Cebecioğlu, 2005). Manevi yönü dikkate alınmadığında, insana yönelik olarak yapılan tüm değerlendirmeler eksik kalacaktır. Destekler şeklinde Rocha ve Miles (2009), insani tanıma ve doğasını anlamanın; düşünce sistematüğünü, varsayımları, teori ve uygulamaları etkileyeceğini söyler. Ellison (1983), manevi iyi oluşu iki boyutta incelemiştir. Düşey boyutta insan ve yaratıcı (ya da ilk-ilke) arasındaki ilişkiye dayalı bir iyi oluşu ifade ederken, yatay boyutta ise hayat amacı ve yaşam doyumu ile ilişkilidir ve “kim olduğumuz, nereye ait olduğumuz ve neyi neden yapacağımızı bilmek” ile ilgilidir. Mutluluk ve maneviyat ilişkisi ile ilgili olan önemli bir kavram da “eudaimonia”dır. Yunanca olan bu terim, iyi ve ruh kelimelerinin birleşiminden oluşur ve buradaki ruh kelimesi, “bireyin kaderini kontrol eden güce” işaret eder (Lehmann, Kardum ve Klempe., 2019). Ruh için yapılan bu tanım, eudaimonia’nın kader yönüyle insan aklı ve onun iradesine ışık tutan öz (İlk-ilke) ile bağlantısının kurulduğuna işaret eder. Dolayısıyla eudaimonia’nın yansıttığı iyi oluş halinin, aşkın güç ile bağlantı kurma, derin anlam ve ulvi amaçlar ile ilişkili olduğu söylenebilir. Literatürdeki tanımlar anlam ve amaç üzerine yoğunlaşsa da aslında derinlerde yatan “insanın aşkın bir güce bağlanma arzusu” ‘dur. Eudaimonia’nın mutluluk ile ilişkisini destekler şekilde Nikolaev (2018), amaç ve anlam vurgusu yaparken, kalıcı mutluluğu da eudaimonia ile ilişkilendirir. Yine Ryff (2018), eudaimonik mutluluk ve iyi oluşun bir parçası olarak gördüğü ve çevre ustalığı olarak adlandırdığı kavramı tanımlarken, insanın iç ve dış dünyaları arasındaki uyumunun yansması olan sağlıklı bir akıl aracılığıyla manevi ihtiyaçları için uygun çevreyi seçebileceğini ya da oluşturabileceğini belirtir. Dolayısıyla insanın yaşam doyumuna hizmet eden ve hayatına aşkın anlamlar ve ulvi amaçlar katan manevi iyi oluş, insanın esenlik ve mutluluğuna hizmet etmektedir.

Böylece, değer ve amaç esasına dayanan haysiyet, refah, özgürlük ve esenlik ve mutluluk nosyonları tarafından yaratılan ve insani yönetimi oluşturan dört ana unsur, haysiyeti koruma, refahı artırma, özgürleştirme ve manevi iyi oluş meydana gelir.

## **YÖNTEM**

### ***İnsani Yönetim Ölçeğinin Geliştirilmesi***

#### ***Ölçüm Aracı***

İnsani yönetimi oluşturan boyutların işletmelerdeki yansımaları dikkate alınarak, boyutların tümünü kapsayacak şekilde sorular üretilmiştir. Ardından bu sorular yönetim, iktisat, örgütsel davranış, örgüt psikolojisi, liderlik ve insan kaynakları alanlarında yetkin ve aynı zamanda profesyonel iş tecrübeleri bulunan akademisyenlerden oluşan uzman grubu ile odak grup çalışmaları aracılığıyla; ölçüm başarısı, uygunluk ve temsil edebilirlik açılarından değerlendirilmiştir. Ayrıca anket yanıtlarının beşli likert tipinde toplanmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. XXXXX Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı'nın 06/09/2022 tarihli ve E-43037191-604.01.01-54061 sayılı numaralı izni alınmıştır.

#### ***Pilot Araştırma***

İşletmeler için geliştirilen insani yönetim ölçeği, pilot uygulama kapsamında iki işletmenin tüm çalışanları ile çevrimiçi olarak paylaşılacak üzere işletme yetkililerine iletilmiştir. İşletme yetkilileri ile anketin tüm çalışanlar ile paylaşılacağı noktasında mutabık kalınmıştır. Paylaşımlar sonucunda toplam 104 katılımcıya ulaşılmıştır, ancak yalnızca 73 kişinin ölçek ifadelerine yanıt verdiği saptanmıştır. Dolayısıyla 73 katılımcıdan toplanan verilerle pilot çalışmanın analizleri yapılmıştır. Her bir unsur için ayrı ayrı olacak şekilde keşfedici faktör analizleri yapılmış, Cronbach Alpha içsel tutarlık katsayıları incelenmiştir. Analizler neticesinde “*Şirket zor duruma düştüğünde iş ahlakı ve etik kurallar esnetilir.*” ifadesinin ters ifade olması kaynaklı düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle ifade “*Şirketin zor duruma düştüğü durumlarda bile iş ahlakı ve etik kurallardan taviz verilmez.*” şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Buna ek olarak, iki ifadenin faktör yüklerinin düşük olduğu ve katılımcılar tarafından zor anlaşıldığı görülmüştür. “*İşletmede görev ve sorumluluklarınızı beklenen kalite ve sürede yerine getiriyorsanız, kaç saat çalıştığınızın önemi yoktur.*” ve “*İşletmede görev ve sorumluluklarınızı beklenen kalite ve sürede yerine getiriyorsanız, nerede (ofis/ev) çalıştığınızın önemi yoktur.*” İfadeleri sırasıyla “*İşletmede esnek çalışma saatleri uygulaması bulunmaktadır.*” ve “*İşletmede uzaktan/evden çalışma uygulaması bulunmaktadır.*” olarak değiştirilmiştir. İkinci olarak, “*İşletme faaliyetlerinde doğaya karşı duyarlıdır.*” ifadesinin de faktör yükünün düşük olduğu görülmüş ve ifade analizlerden çıkarılmıştır. İlgili boyutun daha iyi ölçülmesi için silinen ifadenin yerine “*İşletme, çalışanlarının sosyal sorumluluk projelerine katılımını teşvik eder.*” ve

“İşletme, faaliyetlerini yürütürken çevreyi korumaya yönelik tedbirler alır.” İfadeleri eklenmiştir. Sonuçta, 59 soruluk ölçek üzerinde ihtiyaç duyulan değişiklikler gerçekleştirilmiştir, pilot uygulama sonrasında; bir ters soru düzeltilmiş, bir soru silinmiş, iki yeni soru eklenmiş ve iki soru yeniden yazılmıştır. Böylece ölçeğin 60 soruluk nihai hali yapı geçerliği sınaması için hazır hale getirilmiştir.

### **Yapı Geçerliği Araştırması**

#### **Örneklem ve Prosedür**

Yapı geçerliği araştırması kapsamında insani yönetim ölçeği bu defa 112 yeni işletme ile paylaşılmış, işletme sahipleri/insan kaynakları yöneticileri ile görüşülerek, anket linklerinin tüm çalışanlar ile paylaşılacağı konusunda mutabık kalınmıştır. Anket açıklama kısmında “Ankete katılımınız, paylaştığınız bilgilerin anonim olarak kullanılabilmesi için iznini verdiğiniz anlamı taşımaktadır” ifadesiyle bilgilendirme yapılmış ve katılımcılardan dijital olarak onay/rıza alınmıştır. Çalışanların anketi objektif şekilde doldurabilmeleri için cevaplar hem ortak link üzerinden toplanmış hem de demografik veriler çalışan kimliklerini açığa çıkarmayacak şekilde hazırlanmıştır. Bu paylaşımlar neticesinde anket dolduran ilk 500 kişiyle veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Katılımcıların %33,8’ini kadınlar, %66,2’sini erkekler oluşturmaktadır. 18-45 yaş aralığındaki katılımcı sayısı 462’dir ve bu sayı toplam örneklemin %85,2’sine karşılık gelmektedir. Katılımcılardan 3’ü doktora, 50’si yüksek lisans 171’i lisans ve 79’u ön lisans mezunudur. Ön lisans ve üzeri eğitim sayısı toplam örneklemin %60,6’sını oluşturmaktadır. Unvan gruplarına bakıldığında en yoğun katılımın %40,8 ile Müdür/Müdür Yardımcısı//Yönetici/Yönetmen/Şef grubuna ait olduğu görülmektedir. Katılımcıların %53,2’si yöneticidir. Mevcut şirketinde 0-2 yıl arasında kıdeme sahip 195 çalışan bulunmaktadır ve bu sayı toplam örneklemin %39,0’ına denk gelmektedir. Katılımcıların %47,0’ı 0-10 yıl arasında toplam çalışma süresine sahiptir. Örneklemeye ait tanımlayıcı bulgular aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Örneklemeye Ait Demografik Değişkenlerin Frekans Değerleri

Değişken	Gruplar	Sayı	(%)	(%)
			Yüzde	Kümülatif
Cinsiyet	Kadın	169	33,8 %	33,8 %
	Erkek	331	66,2 %	100,0 %
Yaş	18-25 yaş	82	16,4 %	16,4 %
	26-35 yaş	185	37,0 %	53,4 %
	36-45 yaş	162	32,4 %	85,8 %
	46-55 yaş	61	12,2 %	98,0 %
	56-65 yaş	9	1,8 %	99,8 %
	66 yaş ve üzeri	1	0,2 %	100,0 %



Eğitim	Doktora	3	0,6 %	0,6 %
	Yüksek Lisans	50	10,0 %	10,6 %
	Lisans	171	34,2 %	44,8 %
	Ön Lisans	79	15,8 %	60,6 %
	Lise	173	34,6 %	95,2 %
	İlköğretim	24	4,8 %	100,0 %
Unvan	Başkan/Başkan Yrd./Genel Müdür/ Genel Müdür Yrd.	29	5,8 %	5,8 %
	Grup Direktörü/Direktör/Grup Müdürü	18	3,6 %	9,4 %
	Müdür/Müdür Yrd./Yönetici/Yönetmen/Şef	204	40,8 %	50,2 %
	Analist/Kıdemli Uzm./Uzman	88	17,6 %	67,8 %
	Uzman Yrd./Memur	53	10,6 %	78,4 %
	Destek Personel/Ofis Görevlisi/Kat Görevlisi	108	21,6 %	100,0 %
Yönetici	Evet	266	53,2 %	53,2 %
	Hayır	234	46,8 %	100,0 %
Çalışma Süresi	0-1 yıl	120	24,0 %	24,0 %
	1-2 yıl	75	15,0 %	39,0 %
	3-5 yıl	109	21,8 %	60,8 %
	6-10 yıl	97	19,4 %	80,2 %
	11-15 yıl	52	10,4 %	90,6 %
	16-20 yıl	24	4,8 %	95,4 %
	21-30 yıl	23	4,6 %	100,0 %
	30 yıldan fazla	0	0,0 %	100,0 %
	Toplam	0-1 yıl	49	9,8 %
Çalışma Süresi	1-2 yıl	31	6,2 %	16,0 %
	3-5 yıl	58	11,6 %	27,6 %
	6-10 yıl	97	19,4 %	47,0 %
	11-15 yıl	91	18,2 %	65,2 %
	16-20 yıl	78	15,6 %	80,8 %
	21-30 yıl	79	15,8 %	96,6 %
	30 yıldan fazla	17	3,4 %	100,0 %

## *Analizler*

İnsani Yönetim Ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizleri ile boyutları temsil eden ifadelerin boyutları temsil kabiliyetleri, boyutların ve unsurların insani yönetimi temsil edip edemeyeceği, boyutların ilgili unsurları temsil edip edemeyeceği test edilmiştir. Testlerin geçerliği için Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen Comparative Fit Index (CFI) değerlerinin 0.90'dan büyük olması, Tucker-Lewis Index (TLI) değerlerinin 0.90'dan büyük olması, Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) değerlerinin 0.06'dan küçük olması ve Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA) değerlerinin 0.08 'den küçük olması referans limitleri olarak dikkate alınmıştır (Hu ve Bentler, 1999). Güvenirlilik ölçümlerinde ise Cronbach Alpha değerlerinin 0.70'ten büyük bulunduğu ölçümler güvenilir kabul edilmiştir. Ardından boyutların ve unsurların tanımlayıcı istatistikleri incelenerek, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilerek raporlanmıştır. Son olarak ise unsurlar ve boyutlar arası (Pearson) korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

## **BULGULAR**

Tüm unsurlar bir arada ve her bir unsur ayrı ayrı olacak şekilde doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 2'de Tüm Unsurlar ile belirtilen satır, 4 unsur ve 17 boyut bir arada iken gerçekleştirilen faktör analizleri sonucunda bulunan uyum değerlerini ifade etmektedir. Unsurların belirtildiği diğer satırlar ise unsurlar için ayrı ayrı gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda bulunan uyum değerlerini ifade etmektedir.

### ***Faktör Analizleri Sonucunda Bulunan Uyum Değerleri***

CFI ve TLI değerlerinin 0.90'dan büyük olduğu, SRMR değerlerinin 0.06'dan küçük olduğu ve yine RMSEA değerlerinin 0.08'den küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar referans değerler ile uyumludur.

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Unsurlar	<i>Tam Uyum Testi</i>			<i>Uyum Ölçütleri</i>				<i>RMSEA 90% CI</i>	
	$\chi^2$	df	p	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	Alt	Üst
Tüm Unsurlar	453	113	<.001	0.957	0.948	0.0309	0.0776	0.0702	0.0851
Haysiyeti Koruma	594	199	<.001	0.941	0.931	0.0334	0.0630	0.0572	0.0688
Refahı Artırma	169	48	<.001	0.968	0.957	0.0322	0.0709	0.0594	0.0827
Özgürleştirme	256	71	<.001	0.946	0.931	0.0379	0.0721	0.0627	0.0818
Manevi İyi Oluş	94.4	48	<.001	0.989	0.984	0.0278	0.0439	0.0307	0.0570

### ***Tüm Unsurlara Ait Faktör Yükleri***

Boyutlara ait faktör yüklerinin tümü 0.5'ten büyüktür. Bu durum, boyutların ilgili unsurları başarıyla temsil ettiğini göstermektedir. En düşük faktör yükü 0.660 ile OZ\_Boyut-2'ye aittir, en yüksek faktör yükü ise RA\_Boyut-3'e aittir ve 0.913'tür. Haysiyeti koruma unsurunda en düşük faktör yükü 0.756 ile HK\_Boyut-1'e aitken, en yüksek faktör yükü 0.909 ile HK\_Boyut-3'e aittir. Refahı artırma unsurunda en düşük faktör yükü 0.679 ile RA\_Boyut-4'e, en yüksek faktör yükü ise 0.913 ile RA\_Boyut-3'e aittir. Özgürleştirme unsurunun en düşük faktör yüküne sahip boyutu 0.660 ile OZ\_Boyut-2, en yüksek faktör yüküne sahip boyutu 0.863 ile OZ\_Boyut-3'tür. MIO\_Boyut-3, 0.702 faktör yükü ile Manevi İyi Oluş unsurunun en düşük faktör yüküne sahip boyutken, MIO\_Boyut-1 ise 0.826 faktör yüküyle ilgili unsurun en yüksek değerine sahiptir. Sonuçlar Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3.** Tüm Unsurlara Ait Faktör Yükleri

<b>Unsur</b>	<b>Boyut</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>	<b>Standardize <math>\beta</math> (Faktör Yükü)</b>
Haysiyeti Koruma	HK_Boyut-1	0.656	0.0333	19.7	<.001	0.756
	HK_Boyut-2	0.798	0.0333	24.0	<.001	0.862
	HK_Boyut-3	0.789	0.0300	26.3	<.001	0.909
	HK_Boyut-4	0.679	0.0298	22.8	<.001	0.834
	HK_Boyut-5	0.825	0.0322	25.6	<.001	0.896
Refahı Artırma	RA_Boyut-1	0.836	0.0342	24.4	<.001	0.871
	RA_Boyut-2	0.867	0.0380	22.9	<.001	0.835
	RA_Boyut-3	0.768	0.0290	26.5	<.001	0.913
	RA_Boyut-4	0.847	0.0497	17.1	<.001	0.679
Özgürleştirme	OZ_Boyut-1	0.846	0.0361	23.5	<.001	0.848
	OZ_Boyut-2	0.620	0.0379	16.4	<.001	0.660
	OZ_Boyut-3	0.715	0.0296	24.1	<.001	0.863
	OZ_Boyut-4	0.711	0.0332	21.4	<.001	0.800
Manevi İyi Oluş	MIO_Boyut-1	0.868	0.0386	22.5	<.001	0.826
	MIO_Boyut-2	0.683	0.0372	18.4	<.001	0.715
	MIO_Boyut-3	0.529	0.0293	18.1	<.001	0.702
	MIO_Boyut-4	0.729	0.0361	20.2	<.001	0.768

### *Haysiyeti Koruma Unsuru Faktör Yükleri*

Haysiyeti Koruma unsurunu oluşturan HK\_Boyut-1, HK\_Boyut-2, HK\_Boyut-3, HK\_Boyut-4 ve HK\_Boyut-5 boyutlarının faktör yükleri incelendiğinde, hiçbir faktör yükünün 0.4'ten küçük olmadığı görülmektedir. En yüksek faktör yükü değeri 0.828 ile HK\_Boyut-1'in altında iken, en düşük faktör yükü değeri 0.563 ile HK\_Boyut-3'ün altındadır. Sonuçlar Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4.** Haysiyeti Koruma Unsuruna Ait Faktör Yükleri

<b>Boyut</b>	<b>İfade</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Z</b>	<b>P</b>	<b>Standardize <math>\beta</math> (Faktör Yükü)</b>
HK_Boyut-1	HK_İfade-1	0.786	0.0368	21.4	< .001	0.823
	HK_İfade-2	0.858	0.0400	21.5	< .001	0.828
	HK_İfade-3	0.739	0.0404	18.3	< .001	0.739
HK_Boyut-2	HK_İfade-4	0.768	0.0463	16.6	< .001	0.673
	HK_İfade-5	0.919	0.0459	20.0	< .001	0.772
	HK_İfade-6	0.751	0.0431	17.4	< .001	0.698
	HK_İfade-7	1.003	0.0491	20.4	< .001	0.782
	HK_İfade-8	0.920	0.0556	16.6	< .001	0.672
	HK_İfade-9	0.931	0.0504	18.5	< .001	0.729
	HK_İfade-10	0.838	0.0476	17.6	< .001	0.704
	HK_İfade-11	0.878	0.0493	17.8	< .001	0.711
HK_Boyut-3	HK_İfade-12	0.880	0.0439	20.1	< .001	0.783
	HK_İfade-13	0.513	0.0398	12.9	< .001	0.563
	HK_İfade-14	0.692	0.0388	17.8	< .001	0.715
HK_Boyut-4	HK_İfade-15	0.723	0.0375	19.3	< .001	0.752
	HK_İfade-16	0.875	0.0420	20.8	< .001	0.799
	HK_İfade-17	0.674	0.0442	15.2	< .001	0.630
	HK_İfade-18	0.883	0.0462	19.1	< .001	0.747
HK_Boyut-5	HK_İfade-19	0.934	0.0427	21.9	< .001	0.821
	HK_İfade-20	0.849	0.0435	19.5	< .001	0.761
	HK_İfade-21	0.906	0.0454	19.9	< .001	0.772
	HK_İfade-22	0.701	0.0404	17.4	< .001	0.700

### ***Refahı Artırma Unsuru Faktör Yükleri***

Refahı Artırma unsurunu oluşturan RA\_Boyut-1, RA\_Boyut-2, RA\_Boyut-3 ve RA\_Boyut-4 boyutlarının faktör yükleri incelendiğinde, hiçbir faktör yükünün 0.4'ten küçük olmadığı görülmektedir. En yüksek faktör yükü değeri 0.916 ile RA\_Boyut-4'ün altında iken, en düşük faktör yükü değeri 0.539 ile RA\_Boyut-3'ün altındadır. Sonuçlar Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5.** Refahı Artırma Unsuruna Ait Faktör Yükleri

<b>Boyut</b>	<b>İfade</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>	<b>Standardize <math>\beta</math> (Faktör Yükü)</b>
RA_Boyut-1	RA_İfade-1	0.851	0.0438	19.4	<.001	0.761
	RA_İfade-2	0.963	0.0410	23.5	<.001	0.867
	RA_İfade-3	0.859	0.0398	21.6	<.001	0.817
RA_Boyut-2	RA_İfade-4	0.936	0.0437	21.4	<.001	0.824
	RA_İfade-5	0.926	0.0438	21.1	<.001	0.815
RA_Boyut-3	RA_İfade-6	0.822	0.0390	21.1	<.001	0.808
	RA_İfade-7	0.829	0.0404	20.5	<.001	0.795
	RA_İfade-8	0.791	0.0403	19.6	<.001	0.765
	RA_İfade-9	0.639	0.0514	12.4	<.001	0.539
	RA_İfade-10	0.797	0.0454	17.6	<.001	0.708
RA_Boyut-4	RA_İfade-11	1.223	0.0506	24.2	<.001	0.916
	RA_İfade-12	1.132	0.0499	22.7	<.001	0.875

### ***Özgürleştirme Unsuru Faktör Yükleri***

Özgürleştirme unsurunu oluşturan OZ\_Boyut-1, OZ\_Boyut-2, OZ\_Boyut-3 ve OZ\_Boyut-4 boyutlarının faktör yükleri incelendiğinde, hiçbir faktör yükünün 0.4'ten küçük olmadığı görülmektedir. En yüksek faktör yükü değeri 0.882 ile OZ\_Boyut-1'in altında iken, en düşük faktör yükü değeri 0.468 ile OZ\_Boyut-4'ün altındadır. Sonuçlar Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6.** Özgürleştirme Unsuruna Ait Faktör Yükleri

Boyut	İfade	$\beta$	Std. Hata	Z	p	Standardize $\beta$ (Faktör Yüğü)
OZ_Boyut-1	OZ_İfade-1	0.961	0.0510	18.9	<.001	0.750
	OZ_İfade-2	0.777	0.0409	19.0	<.001	0.752
	OZ_İfade-3	0.999	0.0418	23.9	<.001	0.882
OZ_Boyut-2	OZ_İfade-4	0.862	0.0424	20.3	<.001	0.833
	OZ_İfade-5	0.817	0.0423	19.3	<.001	0.798
OZ_Boyut-3	OZ_İfade-6	0.750	0.0382	19.6	<.001	0.769
	OZ_İfade-7	0.861	0.0393	21.9	<.001	0.828
	OZ_İfade-8	0.627	0.0407	15.4	<.001	0.644
	OZ_İfade-9	0.753	0.0449	16.8	<.001	0.686
OZ_Boyut-4	OZ_İfade-10	0.650	0.0585	11.1	<.001	0.495
	OZ_İfade-11	0.665	0.0645	10.3	<.001	0.468
	OZ_İfade-12	0.776	0.0481	16.1	<.001	0.677
	OZ_İfade-13	0.954	0.0461	20.7	<.001	0.806
	OZ_İfade-14	0.687	0.0544	12.6	<.001	0.552

***Manevi İyi Oluş Unsuru Faktör Yükleri***

Manevi İyi Oluş unsurunu oluşturan MIO\_Boyut-1, MIO\_Boyut-2, MIO\_Boyut-3 ve MIO\_Boyut-4 boyutlarının faktör yükleri incelendiğinde, hiçbir faktör yükünün 0.4'ten küçük olmadığı görülmektedir. En yüksek faktör yükü değeri 0.941 ile MIO\_Boyut-4'ün altında iken, en düşük faktör yükü değeri 0.677 ile MIO\_Boyut-3'ün altındadır. Sonuçlar Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 7.** Manevi İyi Oluş Unsuruna Ait Faktör Yükleri

Boyut	İfade	$\beta$	Std. Hata	Z	p	Standardize $\beta$ (Faktör Yüğü)
MIO_Boyut-1	MIO_İfade-1	1.045	0.0435	24.0	<.001	0.875
	MIO_İfade-2	1.086	0.0421	25.8	<.001	0.915
	MIO_İfade-3	0.843	0.0443	19.0	<.001	0.748
MIO_Boyut-2	MIO_İfade-4	0.951	0.0391	24.3	<.001	0.884
	MIO_İfade-5	0.997	0.0403	24.7	<.001	0.895
	MIO_İfade-6	0.755	0.0392	19.2	<.001	0.758
MIO_Boyut-3	MIO_İfade-7	0.654	0.0358	18.3	<.001	0.741

Boyut	İfade	$\beta$	Std. Hata	Z	p	Standardize $\beta$ (Faktör Yüğü)
	MIO_İfade-8	0.742	0.0343	21.6	<.001	0.835
	MIO_İfade-9	0.590	0.0365	16.2	<.001	0.677
	MIO_İfade-10	0.779	0.0406	19.2	<.001	0.770
MIO_Boyut-4	MIO_İfade-11	0.945	0.0352	26.9	<.001	0.941
	MIO_İfade-12	0.892	0.0335	26.6	<.001	0.936

### Güvenirlık Testleri

Boyutların güvenirlıkleri içsel tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha ile sınanmıştır. Her bir boyut için ayrı ayrı Cronbach Alpha değeri saptanmıştır. En düşük katsayı haysiyeti koruma unsurunun altındaki HK\_Boyut-3'te görülmüşken, en yüksek katsayı manevi iyi oluş unsuru altındaki MIO\_Boyut-4'te görülmüştür. Tüm boyutların Cronbach Alpha değerleri 0.70'ten büyüktür, dolayısıyla ölçümlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, haysiyeti koruma unsuru için  $\alpha=.931$ , Refahı artırma için  $\alpha=.881$ , Özgürleştirme için  $\alpha=.873$  ve Manevi İyi Oluş için  $\alpha=.836$  olarak bulunmuştur. Tüm ölçek için ise  $\alpha=.956$  olarak bulunmuştur.

**Tablo 8.** Güvenirlık Testleri

Unsur	Boyut	İfade	Cronbach's $\alpha$
Haysiyeti Koruma	HK_Boyut-1	3	0.839
Haysiyeti Koruma	HK_Boyut-2	8	0.893
Haysiyeti Koruma	HK_Boyut-3	3	0.737
Haysiyeti Koruma	HK_Boyut-4	4	0.817
Haysiyeti Koruma	HK_Boyut-5	4	0.849
Refahı Artırma	RA_Boyut-1	3	0.850
Refahı Artırma	RA_Boyut-2	2	0.804
Refahı Artırma	RA_Boyut-3	5	0.836
Refahı Artırma	RA_Boyut-4	2	0.889
Özgürleştirme	OZ_Boyut-1	3	0.831
Özgürleştirme	OZ_Boyut-2	2	0.798
Özgürleştirme	OZ_Boyut-3	4	0.824
Özgürleştirme	OZ_Boyut-4	5	0.742
Manevi İyi Oluş	MIO_Boyut-1	3	0.881
Manevi İyi Oluş	MIO_Boyut-2	3	0.880

Manevi İyi Oluş	MIO_Boyut-3	4	0.842
Manevi İyi Oluş	MIO_Boyut-4	2	0.936

### ***Tanımlayıcı İstatistikler***

Boyut ve unsurlara ait ortalama, medyan, standart sapma, minimum, maksimum ve normallik değerleri Tablo 9’da verilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  değerleri arasında bulunduğu görülmektedir ve bu nedenle normal dağılıma yakınsadığını söylemek mümkündür. Boyutlar arasında en düşük ortalama değer 2.56 ile RA\_Boyut-4’e aittir. Unsurlar arasında ise en düşük ortalama değer 3.34 ile Refahı Artırmaya aittir. RA\_Boyut-4’ün standart sapma değeri tüm değerler arasında en yüksektir. Bu durum, diğer boyutlara nazaran bu boyutta daha farklı, nispeten daha uç yanıtların verildiğini gösterir. Çarpıklık değerleri incelendiğinde yalnızca RA\_Boyut-4’ün pozitif değer aldığı, diğer tüm boyut ve unsurların negatif değerler aldığı görülmektedir. Her ne kadar  $\pm 2$  değerleri arasında olması nedeniyle normal dağılıma yakınsadığını söylemek mümkün olsa da bu durum bize normal dağılım eğrisinin sağa çarpık olduğunu, nispi derecedeki çoğunluk RA\_Boyut-4 memnuniyet algısının daha düşük olduğunu ifade etmektedir. Basıklık değerlerine bakıldığında yine normal dağılıma yakınsamaktadır ancak HK\_Boyut-1, HK\_Boyut-3, MIO\_Boyut-3 ve MIO\_Boyut-4 boyutlarında normal dağılım eğrisinin yukarı doğru sivrildiği, RA\_Boyut-4 boyutunda ise basıklık göstererek yatayda bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Ancak bu çarpıklık ve basıklıklar, normal dağılımı ciddi ölçüde bozmazlar. Tanımlayıcı istatistikler Tablo 9’da paylaşılmıştır.



**Tablo 9.** Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	Ort.	Medyan	Std. Sapma	Min.	Maks	Çarpıklık		Basıklık	
							Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata
HK_Boyut-1	500	4.11	4.33	0.869	1.00	5.00	-1.2349	0.109	1.4812	0.218
HK_Boyut-2	500	3.56	3.63	0.927	1.00	5.00	-0.4733	0.109	-0.1613	0.218
HK_Boyut-3	500	4.06	4.00	0.814	1.00	5.00	-1.0893	0.109	1.3966	0.218
HK_Boyut-4	500	3.79	4.00	0.869	1.00	5.00	-0.7911	0.109	0.5830	0.218
HK_Boyut-5	500	3.83	4.00	0.922	1.00	5.00	-0.8350	0.109	0.4018	0.218
RA_Boyut-1	500	3.68	4.00	0.961	1.00	5.00	-0.6570	0.109	0.0951	0.218
RA_Boyut-2	500	3.50	3.50	1.040	1.00	5.00	-0.5104	0.109	-0.3644	0.218
RA_Boyut-3	500	3.64	3.80	0.842	1.00	5.00	-0.4830	0.109	0.2120	0.218
RA_Boyut-4	500	2.56	2.50	1.249	1.00	5.00	0.3833	0.109	-0.9056	0.218
OZ_Boyut-1	500	3.43	3.67	0.998	1.00	5.00	-0.3770	0.109	-0.3999	0.218
OZ_Boyut-2	500	3.71	4.00	0.940	1.00	5.00	-0.6641	0.109	0.1856	0.218
OZ_Boyut-3	500	3.74	3.75	0.829	1.00	5.00	-0.5108	0.109	0.3584	0.218
OZ_Boyut-4	500	3.28	3.20	0.889	1.00	5.00	-0.0686	0.109	-0.3027	0.218
MIO_Boyut-1	500	3.40	3.67	1.052	1.00	5.00	-0.4288	0.109	-0.4152	0.218
MIO_Boyut-2	500	3.68	4.00	0.956	1.00	5.00	-0.7240	0.109	0.3842	0.218
MIO_Boyut-3	500	4.18	4.25	0.755	1.00	5.00	-1.1436	0.109	1.6289	0.218
MIO_Boyut-4	500	4.03	4.00	0.950	1.00	5.00	-1.2316	0.109	1.5314	0.218
Haysiyeti Koruma	500	3.87	3.97	0.779	1.00	5.00	-0.8490	0.109	0.8699	0.218
Refahı Artırma	500	3.34	3.41	0.887	1.00	5.00	-0.1834	0.109	-0.3666	0.218
Özgürleştirme	500	3.54	3.60	0.779	1.00	5.00	-0.2325	0.109	0.0811	0.218
Manevi İyi Oluş	500	3.82	3.92	0.765	1.00	5.00	-0.6470	0.109	0.5294	0.218

## Korelasyonlar

Tablo 10. Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 HK_Boyut-1																				
2 HK_Boyut-2	0.70																			
3 HK_Boyut-3	0.66	0.75																		
4 HK_Boyut-4	0.68	0.78	0.75																	
5 HK_Boyut-5	0.66	0.76	0.75	0.81																
6 RA_Boyut-1	0.61	0.72	0.68	0.74	0.74															
7 RA_Boyut-2	0.51	0.66	0.61	0.69	0.68	0.76														
8 RA_Boyut-3	0.62	0.73	0.70	0.79	0.75	0.79	0.76													
9 RA_Boyut-4	0.43	0.59	0.45	0.56	0.59	0.60	0.59	0.59												
10 OZ_Boyut-1	0.54	0.65	0.60	0.68	0.68	0.73	0.74	0.78	0.60											
11 OZ_Boyut-2	0.43	0.51	0.55	0.58	0.56	0.54	0.54	0.61	0.48	0.57										
12 OZ_Boyut-3	0.58	0.65	0.64	0.70	0.68	0.76	0.71	0.81	0.54	0.71	0.62									
13 OZ_Boyut-4	0.53	0.65	0.61	0.70	0.70	0.67	0.66	0.71	0.63	0.68	0.57	0.68								
14 MIO_Boyut-1	0.56	0.66	0.65	0.72	0.69	0.71	0.69	0.78	0.54	0.76	0.57	0.75	0.71							
15 MIO_Boyut-2	0.51	0.55	0.52	0.61	0.65	0.60	0.62	0.66	0.53	0.71	0.48	0.60	0.64	0.64						
16 MIO_Boyut-3	0.57	0.60	0.60	0.66	0.66	0.62	0.53	0.63	0.44	0.52	0.47	0.63	0.58	0.54	0.46					
17 MIO_Boyut-4	0.63	0.68	0.68	0.77	0.75	0.69	0.59	0.68	0.46	0.58	0.46	0.64	0.59	0.63	0.54	0.59				
18 Haysiyeti Koruma	0.83	0.90	0.88	0.91	0.90	0.79	0.71	0.81	0.60	0.71	0.59	0.74	0.72	0.74	0.64	0.70	0.79			
19 Refahı Artırma	0.61	0.77	0.68	0.79	0.79	0.89	0.89	0.88	0.83	0.81	0.62	0.80	0.76	0.77	0.69	0.63	0.68	0.82		
20 Özgürleştirme	0.61	0.72	0.70	0.78	0.77	0.79	0.78	0.85	0.66	0.87	0.81	0.87	0.85	0.82	0.71	0.64	0.66	0.81	0.88	
21 Manevi İyi Oluş	0.69	0.76	0.74	0.84	0.84	0.80	0.75	0.84	0.60	0.79	0.60	0.80	0.77	0.87	0.81	0.76	0.84	0.87	0.85	0.87

N=500.

Tüm korelasyonlar için  $p < .001$

Boyutlar ve unsurlar arası en düşük korelasyon 0.427 ile HK\_Boyut-1 ve OZ\_Boyut-2 boyutları arasında, en yüksek korelasyon ise 0.908 ile Haysiyeti Koruma unsuru ve bu unsurun bir parçası olan HK\_Boyut-4 arasındadır. Unsurlar ile boyutların korelasyonlarına bakıldığında, unsuru oluşturan boyutların ilgili unsur ile korelasyonların diğerlerine göre daha yüksek olduğu net bir şekilde görülmektedir. Unsurlara ait satırlar incelendiğinde, bazı boyutların farklı unsurlar ile korelasyonu daha yüksek gibi görülebilir ancak o boyutun ilişkili kabul edildiği unsur ile arasındaki korelasyon daha yüksektir.

## **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Günümüz işletmeleri ve çalışanlarının yaşadığı sorunlar dikkate alan bu çalışma yönetim olgusuna farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. “İnsani yönetim” kavramı ile ifadelendirilen bu yaklaşımın temeli, iş ortamında insanın araç olarak değil amaç olarak merkeze alınması esasına dayanmaktadır. Çalışmada bu yaklaşımın kavramsal çerçevesi sunulmuş ve işletmelerin insani yönetim kapasitelerinin ölçümünde kullanılabilir bir ölçüm aracı geliştirilmesi amaçlanmış ve “İnsani Yönetim Ölçeği” geliştirilmiştir.

Geliştirilen ölçek ve bu ölçek kullanılarak yapılan araştırmanın analiz sonuçları, kavramsal çerçeve ile tam uyumludur ve bu durum insani yönetimin başarıyla ölçülebildiğini göstermektedir. Yapı geçerliği dışında, ölçüt geçerliği, yordama geçerliği ya da eş zamanlı geçerlik yapıldığında ölçeğin etkinliği daha net ortaya çıkacaktır. İşletmelerde uygulanan, geçerliği ve güvenilirliği ortaya konan bu ölçek, işletmelerin yanı sıra kamu kurumları, sivil toplum örgütleri vb. örgütlerde de kullanılabilir şekilde hazırlanmıştır. Anket uygulaması neticesinde elde edilen sonuçlar puanlanarak, örgütlerin insani yönetimi uygulama kapasiteleri puan ya da yüzde olarak belirlenebilmektedir.

İnsani yönetimin çalışanların değerli hissetmelerine, gelişimlerine ve bütüncül olarak iyi oluşlarına hizmet etmesi, çalışanların memnuniyetini, performansını, yaratıcılığını ve bağlılığını artıracığından; bu durum örgütlerin performansına yansiyabilir ve çalışan devir oranlarını düşürebilir. İnsani yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması, çalışanların günlerinin önemli bir bölümünü geçirdikleri iş hayatında, değerli hissedecekleri, mutlu ve huzurlu çalışarak değer üretebilecekleri, kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortamda bulunmalarına hizmet edebilir. Böylece çalışanların iş hayatındaki iyi oluşları, hayatlarının geneline de pozitif yönde yansiyabilir.

İnsani yönetim alanında yapılacak çalışmaların artması gerektiği açıktır. Bu araştırma, insani yönetim için her şey demek değildir ancak önemli bir başlangıçtır. İnsani yönetim ile işletme performansı, çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti, adanmışlık, iş tatmini, yaşam doyumu vb. arasındaki ilişkilerin araştırılmasının literatüre değer katacağı düşünülmektedir. Ayrıca devlet kurumlarının ve yerel yönetimlerin, çalışanlarına ve hatta hizmet sunduğu vatandaşlarına karşı insani yönetimine yönelik çalışmalar, ülke gelişimi ve refahı için faydalı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Adizes, I. (2004). *Management/mismanagement styles: How to identify a style and what to do about it*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing.
- Arnaud, S. ve Wasieleski, D. M. (2011). Corporate humanistic responsibility: towards a new conception of socially responsible management at the individual level of analysis (No. 1113). *CEREFIGE (Centre Europeen de Recherche en Economie Financiere et Gestion des Entreprises), Universite de Lorraine*.
- Berlin, I. (2007). İki özgürlük kavramı. *Liberal Düşünce Dergisi*, (46), 59-72.
- Cebecioğlu, E. (2005). Psiko-Tarih açısından farklı rûhî tekâmül mertebelerinin Mevlânâ'nın anlaşılmasındaki rolü-metodolojik bir yaklaşım. *Tasavvuf: İlmî ve Akademik Araştırma Dergisi*, 6, 29-54.
- Çırpan H. ve Alayoğlu, N. (2022). Kadim bilgelik perspektifinden insani yönetim üzerine bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 15(1), 184-220. doi: 10.12711/tjbe/m3738
- Dierksmeier, C. (2015). Human dignity and the business of business. *Human Systems Management*, 34(1), 33-42. doi: 10.3233/HSM-150830
- Ellison, C. W. (1983). Spiritual well-being: Conceptualization and measurement. *Journal of psychology and theology*, 11(4), 330-338. doi: 10.1177/009164718301100406
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Lehmann, O. V., Kardum, G., & Klempe, S. H. (2019). The search for inner silence as a source for Eudemonia. *British Journal of Guidance & Counselling*, 47(2), doi: 180-189. 10.1080/03069885.2018.1553295
- Linton, M. J., Dieppe, P., & Medina-Lara, A. (2016). Review of 99 self-report measures for assessing well-being in adults: exploring dimensions of well-being and developments over time. *BMJ open*, 6(7), e010641. doi: 10.1136/bmjopen-2015-010641
- Melé, D. (2013). Antecedents and current situation of humanistic management. *African Journal of Business Ethics*, 7(2), 52. doi: 10.15249/7-2-39
- Nikolaev, B. (2018). Does higher education increase hedonic and eudaimonic happiness?. *Journal of Happiness Studies*, 19, 483-504. doi: 10.1007/s10902-016-9833-y
- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business—towards a paradigm shift?. *Journal of Business Ethics*, 93, 553-565. doi: 10.1007/s10551-009-0239-1
- Pirson, M. (2015). Conceptualizing humanistic management as an alternative to managing in a post crisis world. *Human Systems Management*, 34(1), 1-4. doi: 10.3233/HSM-150833
- Pirson, M. (2018). Humanistic management—sucks less and better for your health. *Humanistic Management Journal*, 3, 1-7. doi: 10.1007/s41463-018-0041-2
- Pirson, M. (2019). A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159, 39-57. doi: 10.1007/s10551-017-3755-4
- Rocha, H., & Miles, R. (2009). A model of collaborative entrepreneurship for a more humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 88, 445-462. doi: 10.1007/s10551-009-0127-8
- Ryff, C. D. (2018, October). *Eudaimonic well-being: Highlights from 25 years of inquiry*. In *Diversity in harmony—insights from psychology: Proceedings of the 31st International Congress of Psychology* (pp. 375-395). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. doi: 10.1002/9781119362081.ch20

- Shaw, J. D., Park, T. Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572-589. doi: 10.1002/smj.2025
- Qizilbash, M. (1998). The concept of well-being. *Economics & Philosophy*, 14(1), 51-73. doi: 10.1017/S0266267100004934
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 18.06.2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Urbina, D. A., & Ruiz-Villaverde, A. (2019). A critical review of homo economicus from five approaches. *American Journal of Economics and Sociology*, 78(1), 63-93. doi: 10.1111/ajes.12258
- Von Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzeck, H., Dierksmeier, C. ve Amann, W. (Eds.). (2011). *Humanistic management in practice* (pp. 1-12). New York: Palgrave Macmillan. doi: 10.1007/978-3-030-51545-4