

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN
GİRİŞİMCİ KİŞİLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

Doktora Tezi

Hazırlayan
Selma KIRILMAZ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali AKDEMİR

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK
VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI**

Doktora Tezi

Hazırlayan
Selma KIRILMAZ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Çanakkale – 2012

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09.08.2012

Selma KIRILMAZ




Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Selma KIRILMAZ'a ait "**Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması**" adlı çalışma, jürimiz tarafından

İşletme Anabilim Dalında,

DOKTORA TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Üye Prof. Dr. Erol EREN


Üye Prof. Dr. Ali AKDEMİR
(Danışman)


Üye Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN


Üye Doç. Dr. Murat KAYALAR


Üye Doç. Dr. İsmail ŞİRİNER

Tez No : 439815

Tez Savunma Tarihi : 20.07.2012


ONAY
Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakkı ÖZTÜRK
Enstitü Müdürü
23/08/2012

ÖZET

Doktora Tezi

SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

Selma KIRILMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Sosyal girişimcilik toplumsal sorunların çözümü için oluşturulan organizasyonlar tarafından gerçekleştirilen yenilikçi faaliyetleri kapsamaktadır. Sosyal girişimci terimi ise finansal kardan çok sosyal amaçları gerçekleştirmeye çalışan kişileri tanımlamaktadır. Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimci kavramları 1980'lerden beri kullanılıyor olmasına rağmen olgu olarak yeni değildir. Her toplumda öteden beri sosyal girişimcilik faaliyetlerinin var olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, girişimciliği etkileyen kişisel-psikolojik faktörlerden olan başarı ihtiyacı, risk alma eğilimi, belirsizliklere karşı toleranslı olma, yenilikçi olma ile dönüştürücü liderin özellikleri olan idealize edilmiş etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilginin sosyal girişimciliğin alt boyutları olan; sosyal içerikli misyon sahibi olma, sosyal değer yaratma, sosyal girişim fırsatlarını görme, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama ve sosyal ağlardan faydalanma faktörlerine etkileri ve bu faktörler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Araştırma Türkiye'de sosyal girişimcilik faaliyetlerinde bulunan aile, çevre, çocuk, eğitim, engelliler, kadın, sağlık ve yardım alanında faaliyet yürüten sivil toplum kuruluşlarının başkanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemi ile web üzerinden, yüz yüze görüşme ve faks yoluyla toplanmıştır. Kullanılabilir durumda olan 223 anket elde edilmiş ve analizler bu anketler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Ayrıca t-testi, Tukey HSD testi ve tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda; sivil toplum kuruluşları liderlerinin sosyal girişimcilik ve dönüştürücü liderlik algılamaları oldukça yüksek düzeyde bulunmuş, girişimciliği etkileyen kişisel-psikolojik faktörlerden olan başarı ihtiyacı ile yenilikçi olma algılamaları yüksek düzeyde, risk alma eğilimleri ve belirsizliklere karşı toleranslı olma algılamaları ise orta düzeyde bulunmuştur.

Sonuç olarak yapılan çalışma ile girişimcilik, dönüştürücü liderlik ile sosyal girişimcilik arasındaki etkileşimler araştırılmış ve bu üç kavram arasında önemli ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların sosyal girişimcilik alan yazınına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Sosyal Girişimcilik, Sosyal Girişimci, Dönüştürücü Liderlik, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

ABSTRACT

PhD Thesis

STUDY OF SUCCESS FACTORS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN TERMS OF ENTREPRENEURIAL INDIVIDUALITY AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Selma KIRILMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart University

Institute of Social Sciences

Department of Business Management

Social entrepreneurship includes innovative activities carried out by organization which was constructed to solve the social problems. However, the term “social entrepreneur”, defines people who work to reach social aims rather than financial profit. Although the concepts “entrepreneurship” and “social entrepreneur” have been used since 1980’s, they have been phenomenon for so long. It can be said that there have been social entrepreneurship activities in every society all along.

In this study, need for achievement, risk propensity, tolerance of ambiguity, innovativeness which are among the individual-psychological factors that affect Idealized Influence/ charisma, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration which are characteristics of a transformational leader, on the factors of having a social mission, creating social value, creating social value recognizing social opportunities, creating resources and maintaining sustainability and benefiting from social networks which are sub-dimensions of social entrepreneurship and the relationships among these factors were researched.

The research was carried out on families, environment, children, education, the handicapped, women, directors of non-governmental organizations that conduct activity in the fields of health and aid. The data were collected over the website through survey method, face to face meetings and fax. 223 surveys were acquired and these analyses were carried out through these surveys. Structural equation modeling was used in the analysis of these data. In addition, confirmative factor analysis; correlation analysis; t-test; Tukey HSD test and unilateral variance analysis were used as benefits.

As a result of these analyses, it was found that the leaders of non-governmental organizations have a very high sense of transformational leadership, a high sense of achievement need and being innovative which are individual-psychological factors that affect entrepreneurship, a moderate sense of willingness to take risk and being tolerant of uncertainty.

As a consequence, interactions among entrepreneurship; transformational leadership and social entrepreneurship were researched in this study and important relationships were determined among these three concepts. It is aimed that findings obtained from this study will contribute to social entrepreneurship literature.

Keywords: Entrepreneurship, Social Entrepreneurships, Social Entrepreneur, Transformational Leadership, Structural Equation Modeling (SEM)

ÖNSÖZ

Günümüzde hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı tüm dünyada çözüm üretilmesi gereken birçok sosyal sorun bulunmaktadır. Sosyal girişimcilerin bu sorunlara, girişimcilik bakış açısıyla ve sosyal misyonlarıyla yenilikçi çözümler üretebilecekleri beklenmektedir. Başlangıçta sadece sivil toplum kuruluşlarının yaptıkları çalışmalar sosyal girişimcilik faaliyetleri kapsamında değerlendirilirken artık sosyal misyon sahibi özel sektör kuruluşlarının çalışmaları da sosyal girişimcilik faaliyetleri kapsamında değerlendirilmektedir. Girişimcilik ve sosyal girişimcilik, toplumsal gelişme açısından oldukça önemli olan kavramlardır. Liderler ise örgütlerin başarıya ulaşmalarını sağlayan en önemli role sahip kişilerdir. Bu nedenle yapılan araştırmada, girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik etkileşimleri araştırılarak sosyal sorunların çözümü için çaba gösterilmek istenmiştir.

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında verdiği destek ve katkılardan dolayı danışmanım Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e, doktora tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Erol EREN'e ve Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca araştırmama katılarak destek olan STK başkanlarına, T.C. Sağlık Bakanlığı'nın farklı birimlerinde birlikte çalıştığım değerli yöneticilere ve çalışma arkadaşlarıma gösterdikleri ilgi, destek ve anlayışları için teşekkür ederim. Varlıklarıyla hayatıma anlam katan ve bu tezi yazma sabrı göstermemi sağlayan değerli kardeşlerim Zehra ve Mehmet KILIÇ'a ve tüm aileme çok teşekkür ederim. Son olarak araştırmamın her aşamasında destek olan ve büyük fedakârlıklarda bulunan sevgili eşim Harun KIRILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Selma KIRILMAZ

Çanakkale 2012

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	ix
TABLOLAR	x
ŞEKİLLER	xii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. Girişimciliğin Kavramsal Temelleri	6
1.1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları	7
1.1.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	15
1.1.3. Türkiye’de Girişimciliğin Gelişim Süreci	20
1.1.4. Girişimcilik Süreci	21
1.1.5. Girişimcilik Yaklaşımları.....	24
1.1.5.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı.....	27
1.1.5.2. Bilişsel Yaklaşım.....	28
1.1.5.3. Girişimsel Niyet Kuramı.....	30
1.2. Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Temelleri	32
1.2.1. Sosyal Girişimciliğin Tanımı.....	33
1.2.2. Sosyal Girişimcinin Tanımı ve Özellikleri	40
1.2.3. Sosyal Girişimci Organizasyonların Özellikleri	45

1.2.4. Sosyal Girişimcilik ve Ticari Girişimcilik Arasındaki Farklar	49
1.2.5. Sosyal Girişimcilik Yaklaşımları	53
1.2.6. Sosyal Girişimcilik ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki İlişkiler.....	56
1.2.7. Sosyal Girişimciliği Destekleyen Örgütler	60
1.2.8. Dünyadan ve Türkiye’den Sosyal Girişimcilik Örnekleri	62
1.3. Liderliğin Kavramsal Temelleri.....	73
1.3.1. Liderlik ve Lider Kavramları.....	73
1.3.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı	79
1.3.3. Liderlik Teorileri	82
1.3.3.1. Özellikler Teorisi.....	83
1.3.3.2. Davranışsal ve Durumsal Liderlik Teorileri	86
1.3.4. Güncel Liderlik Modelleri	109
1.3.4.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik	109
1.3.4.2. İşe Yönelik (Transaksiyonel) Liderlik	112
1.3.4.3. Vizyoner Liderlik	113
1.3.4.4. Karizmatik Liderlik.....	115
1.3.4.5. Stratejik Liderlik	116
1.3.4.6. Entelektüel Liderlik.....	117
1.3.4.7. Sosyal Girişimci Liderlik.....	121

BÖLÜM II

SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

2.1. Girişimciliği Etkileyen Faktörler ve Sosyal Girişimcilik.....	126
2.1.1. Demografik Faktörler.....	127
2.1.1.1. Yaş.....	127
2.1.1.2. Cinsiyet	127

2.1.1.3. Eğitim.....	130
2.1.1.4. Aile ve Çocukluk Dönemi	130
2.1.2. Kişisel ve Psikolojik Faktörler	131
2.1.2.1. Başarı İhtiyacı.....	132
2.1.2.2. İçsel-Dışsal Kontrol Odağı	133
2.1.2.3. Risk Alma Eğilimi.....	134
2.1.2.4. Yenilikçilik ve Yaratıcılık	135
2.1.2.5. Proaktif Olma	137
2.1.2.6. Fırsatları Görebilme	138
2.1.2.7. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma	139
2.1.3. Çevresel Faktörler	140
2.1.3.1. Sosyal Faktörler.....	141
2.1.3.2. Politik-Yasal Faktörler.....	141
2.1.3.3. Ekonomik-Mali Faktörler	142
2.1.3.4. Kültürel Faktörler.....	142
2.2. Dönüştürücü Liderlik.....	145
2.2.1. Dönüştürücü Liderliğin Tanımlanması	147
2.2.2. Dönüştürücü Liderin Özellikleri.....	149
2.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence-Karizma)	150
2.2.2.2. İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation-Telkin Edicilik)	152
2.2.2.3. Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation- Zihinsel Teşvik)	153
2.2.2.4. Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration)	154
2.2.3. Dönüştürücü Liderlik ve Sosyal Girişimcilik	155
2.3. Sosyal Girişimciliğin Boyutları	157
2.3.1. Sosyal İçerikli Vizyon ve Misyon Sahibi Olma	158
2.3.2. Sosyal Değer Yaratma.....	159

2.3.3. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme	161
2.3.4. Yenilikçi Olma	162
2.3.5. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama.....	164
2.3.6. Sosyal Ağlardan Faydalanma	165

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Problemi	167
3.2. Araştırmanın Amacı.....	170
3.3. Araştırmanın Önemi	171
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	172
3.5. Araştırmanın Yöntemi	179
3.5.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	179
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	180
3.6. Araştırmanın Sınırlılık ve Kısıtlılıkları	184
3.7. Analiz ve Bulgular	185
3.7.1. Yapısal Eşitlik Modeli Hakkında Genel Bilgiler.....	186
3.7.2. Tanımlayıcı İstatistikler	190
3.7.3. Demografik Verilere Yönelik Hipotezlerin Analizi	200
3.7.4. Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi	211
3.7.5. Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi	218
3.7.6. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi	225
3.7.7. Yenilikçi Olma-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi.....	233
3.7.8. Karizma-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi	239
3.7.9. İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi	246
3.7.10. Entelektüel Teşvik-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi	252
3.7.11. Bireysel İlgi-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi.....	259

3.7.12. Korelasyon Analizleri	270
3.8. Analiz ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	283
SONUÇ VE ÖNERİLER	298
KAYNAKÇA.....	305
EK 1: Anket Formu	321
EK 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	324

KISALTMALAR

BI	: Başarı İhtiyacı
BİLGİ	: Bireysel İlgi
BKTO	: Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma Eğilimi
CFI	: Comparative Fit Index
ET	: Entelektüel Teşvik
IVM	: İlham Verici Motivasyon
MLQ	: Multi Factor Leadership Questionary (Çoklu Liderlik Ölçeği)
RAE	: Risk Alma Eğilimi
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
KYSS	: Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
SAF	: Sosyal Ağlardan Faydalanma
SDY	: Sosyal Değer Yaratma
SGFG	: Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme
SIMSO	: Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
YO	: Yenilikçi Olma
YY	: Yüzyıl

TABLOLAR

Tablo 1.1. Girişimcilik ve Girişimci Teriminin Tarihi Gelişimi	10
Tablo 1.2. Psikolojik Yaklaşım İçerisinde Tanımlanan Kişisel Özellikler	28
Tablo 1.3. Girişimcilik Alanında Bilişsel Faktörlerle İlgili Temel Sorular	29
Tablo 1.4. Sosyal Girişimci ve Sosyal Girişimcilik Tanımları.....	37
Tablo 1.5. Sosyal Girişimci Organizasyonların Sınıflandırılması	47
Tablo 1.6. Sosyal Girişimcilik ve Özel Sektör Girişimciliği Arasındaki Farklar	52
Tablo 1.7. Sosyal Girişimcilik Görünümü	60
Tablo 1.8. Liderlik Tanımları	75
Tablo 1.9. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	80
Tablo 1.10. Yöneticilik ve Liderlik Fonksiyonları.....	81
Tablo 1.11. Liderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları.....	82
Tablo 1.12. Liderlik Özellikleri Çalışmaları.....	85
Tablo 1.13. Teori X ve Teori Y'nin Liderlik Varsayımları	94
Tablo 1.14. Fiedler'in Durumsallık Modeli	96
Tablo 2.1. Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklılıklar.....	128
Tablo 3.1. Anket Soru Numaraları ve Pozitif-Negatif Kodları	182
Tablo 3.2. Standart Uyum Ölçütleri	190
Tablo 3.3. Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler.....	192
Tablo 3.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler.....	193
Tablo 3.5. Sosyal Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler.....	195
Tablo 3.6. Sosyal Girişimcilere İlişkin Demografik Bilgiler	197
Tablo 3.7. Sivil Toplum Kuruluşları İle İlgili Bilgiler.....	198
Tablo 3.8. Vakıf ve Derneklerin Finansal Gelir Kaynağı/Kaynakları	199

Tablo 3.9. Cinsiyete Göre Boyutlar Arasında Farklılık Testi.....	201
Tablo 3.10. Yaşa Göre Boyutlar Arasında Farklılık Testi	202
Tablo 3.11. Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik, Liderlik, Sosyal Girişimcilik Farklılık Testi	204
Tablo 3.12. Eğitim Durumuna Göre Boyutlar Arasında Farklılık Testi	206
Tablo 3.13. Vakıf veya Dernek Başkanı Olmaya Göre Girişimcilik, Liderlik, Sosyal Girişimcilik Farklılık Testi	208
Tablo 3.14. Sivil Toplum Örgütü Türüne Göre Farklılık Testi	209
Tablo 3.15. Sivil Toplum Örgütünün Etkinlik Alanına Göre Farklılık Testi	211
Tablo 3.16. Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	213
Tablo 3.17. Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	220
Tablo 3.18. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	227
Tablo 3.19. Yenilikçi Olma-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	234
Tablo 3.20. Karizma-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	241
Tablo 3.21. İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	247
Tablo 3.22. Entelektüel Teşvik-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	254
Tablo 3.23. Bireysel İlgi-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	260
Tablo 3.24. Araştırma Hipotezleri Kabul ve Red Durumu.....	266
Tablo 3.25. Pearson Korelasyon Katsayısı İlişki Yorumu.....	271
Tablo 3.26. Girişimcilik, Dönüştürücü Liderlik ve Sosyal Girişimcilik Arası Spearman's rho Korelasyonları.....	272
Tablo 3.27. Araştırma Boyutları Arası Spearman's rho Korelasyonları.....	282

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Yönetici ve Girişimcilerin Karşılaştırılması	14
Şekil 1.2. Girişimcilik Fonksiyonlarının Schumpeteryan Modeli	17
Şekil 1.3. Girişimcilik Süreci	22
Şekil 1.4. Girişimsel Süreçte Girdi ve Çıktıların Bütünleştirici Modeli	23
Şekil 1.5. Niyet Modeli	31
Şekil 1.6. Liderlik İçeriği	76
Şekil 1.7. Liderliğin Farklı Görünümleri.....	77
Şekil 1.8. Durumsallık Yaklaşımında Liderlik Sürecini Etkileyen Değişkenler	88
Şekil 1.9. Yönetim Biçimleri Yaklaşımı	92
Şekil 1.10. Amaç-Yol Modelinde Liderin Rolü.....	98
Şekil 1.11. Amaç-Yol Teorisinde Liderlik Etkinliği	99
Şekil 1.12. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu	102
Şekil 1.13. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	102
Şekil 1.14. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	106
Şekil 1.15 Liderlik Stilleri Süreci	108
Şekil 1.16. Vizyona Dayalı Bir Liderlik Modeli.....	114
Şekil 2.1. Sosyal Girişimcilik-Kavramsal Model	161
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	178
Şekil 3.2. Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri	212
Şekil 3.3. Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri	218
Şekil 3.4. Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri	219
Şekil 3.5. Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri	225
Şekil 3.6. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri.....	226

Şekil 3.7. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri	232
Şekil 3.8. Yenilikçi Olma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri	233
Şekil 3.9. Yenilikçi Olma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri.....	239
Şekil 3.10. Karizma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri	240
Şekil 3.11. Karizma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri	245
Şekil 3.12. İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri	246
Şekil 3.13. İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri	252
Şekil 3.14. Entelektüel Teşvik-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri	253
Şekil 3.15. Entelektüel Teşvik-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri	258
Şekil 3.16. Bireysel İlgi-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri	259
Şekil 3.17. Bireysel İlgi-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri.....	265
Şekil 3.18. Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	324
Şekil 3.19. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	325
Şekil 3.20. Sosyal Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	326
Şekil 3.21. BI Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	327
Şekil 3.22. RAE Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	327
Şekil 3.23. BKTO Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	328
Şekil 3.24. YO Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	328

Şekil 3.25. KARIZMA Dönüştürücü Liderlik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	329
Şekil 3.26. IVM Dönüştürücü Liderlik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	329
Şekil 3.27. ET Dönüştürücü Liderlik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	330
Şekil 3.28. BILGI Dönüştürücü Liderlik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	330
Şekil 3.29. SIMSO Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	331
Şekil 3.30. SDY Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	331
Şekil 3.31. SGFG Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	332
Şekil 3.32. KYSS Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	332
Şekil 3.33. SAF Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri	333

GİRİŞ

Girişimcilik, liderlik sosyal girişimcilik konularının ele alındığı bu çalışmada öncelikle girişimcilik üzerinde durulmuştur. Girişimcilik, en basit haliyle Gartner (1988) tarafından, yeni ve bağımsız organizasyonlar oluşturmak şeklinde tanımlanmıştır. Girişimci ise Oxford İngilizce sözlüğü tarafından; bir işletmenin sahibi ya da yöneticisi olan, kâr sağlamak için risk ya da inisiyatif alan kişi şeklinde tanımlanmıştır (Tan vd. 2005: 353-354). Pek çok toplumda öteden beri girişimcilik faaliyetlerinde bulunuluyor olmakla birlikte özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte daha çok üzerinde durulmaya başlanmış ve birçok düşünür tarafından tartışılmıştır. Girişimciliğin ne olduğu, kime girişimci denildiği, girişimcinin diğer insanlardan ayırt edici özelliklerinin ve davranışlarının olup olmadığı, girişimcilik özelliklerine doğuştan mı sahip olunduğu yoksa sonradan alınacak bazı eğitimler ve deneyimler sayesinde girişimci olunup olunamayacağı en çok tartışılan konular olmuştur. Girişimcilik konusu hem ekonomik hem de toplumsal açıdan oldukça fazla önem arz etmektedir. Özellikle günümüzde işsizlik, ekonomik gelişme ve kalkınma vb. konular açısından üzerinde durulan bir konu haline gelmiş, girişimcilerin desteklenmesi ve yeni girişimcilerin ortaya çıkmasının teşvik edilmesi devletlerin politikası haline gelmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünün birinci kısmında yer alan girişimcilik kavramı kapsamında, girişimcilik ve girişimci kavramları tartışılmış, girişimciliğin tarihsel gelişimi ve Türkiye'deki gelişim süreci anlatılmıştır. Daha sonra Girişimcilik Yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Girişimcilik yaklaşımlarından; Kişilik Özellikleri Yaklaşımı, Bilişsel Yaklaşım ve Girişimsel Niyet Kuramı kısaca anlatılmıştır.

Çalışmanın birinci bölüm ikinci kısmında yer alan sosyal girişimcilik kavramı sosyallik olgusu ve girişimcilik kavramının bir araya gelmesi ile ortaya çıkmıştır. *Sosyal girişimcilik, en yalın hali ile sosyal sorunlara girişimcilik perspektifinden çözümler aranmasına işaret etmektedir.* Sosyal girişimciler, sosyal değerler ile sosyal ihtiyaçları karşılayarak sosyal dönüşümün hızlandırıcısı olarak görülmektedir (Urbano vd. 2010: 62).

Aslında sosyal girişimcilik bir olgu olarak yeni bir kavram değildir ancak kavram olarak özellikle son yıllarda üzerinde durulmaya başlanmıştır. Sosyal sorunlara girişimcilik bakış açısı ile çözümler üretilmesi düşüncesi ile ortaya çıkmıştır. Sosyal girişimcilik özellikle yoksulluk, eğitim, çevre sorunları, ekolojik tarım, kadınlar, çocuklar ve yaşlılar

vb. ile ilgili toplumsal sorunlara yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretmek için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Sosyal girişimcilerin bu faaliyetleri gerçekleştirmesinin en önemli amacı toplumsal kalkınmayı sağlamaktır. Sosyal girişimcilerin en önemli özelliği bir sosyal misyona sahip olmalarıdır. Pek çok yazar sosyal girişimcileri toplumsal değişim ajanı olarak görmektedir.

Sosyal girişimcilik konusunda yapılan çalışmalar çok eskiye dayanmamakla birlikte son yıllarda bu konuda yapılan araştırma sayısında artış olduğu gözlenmektedir. Ayrıca dünyada birçok önemli işletme okulları eğitim müfredatlarına sosyal girişimcilik dersleri eklemektedir. Bunların başında hiç şüphesiz Harvard İşletme Okulu gelmektedir. Harvard dışında, Stanford, Columbia, New York Üniversitesi, Oxford ve Duke gibi birçok üniversitede sosyal girişimcilik araştırma merkezleri kurulmuştur. Ayrıca Dünya Ekonomik Forumu da her yıl sosyal girişimcilik konferansları ile başlamaktadır. Bu da sosyal girişimciliğin tüm dünyada ne kadar önemli görüldüğünün bir göstergesidir.

Sosyal girişimciliğin kavramsal temelleri başlığı altında öncelikle sosyal girişimciliğin tanımı üzerinde durulmuştur. Burada öne çıkan yaklaşım sosyal bir misyona dayalı olarak, yenilikçi ve yaratıcı bir organizasyon kurulması ve sosyal değer yaratma faaliyetlerinde bulunulması olmuştur. Daha sonra sosyal girişimcinin tanımı ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Sosyal girişimci tanımlarında sosyal girişimcilerin toplumsal sorunlara girişimcilik perspektifinden yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlar sergileyen kişiler oldukları görüşü ağır basmaktadır. Sosyal girişimcilerin en önemli özellikleri olarak; yenilikçilik, yaratıcılık, sosyal misyon sahibi olma, fırsatları görme, proaktiflik, mücadelecilik, azimlilik, cesur olma üzerinde durulmaktadır.

Sosyal Girişimci Organizasyonların Özellikleri üzerinde durulan bir diğer konu olmuştur. Sosyal girişimci organizasyonların özellikleri konusunda iki farklı görüş ağır basmaktadır. İlk olarak sadece sivil toplum kuruluşlarının yaptıkları faaliyetleri sosyal girişimcilik olarak değerlendiren bir yaklaşım mevcuttur. Diğer bir görüş ise sosyal bir amaç taşıyor olmak şartıyla özel sektör kuruluşlarının faaliyetlerini sosyal girişimcilik olarak değerlendirmektedir. Bunların dışında melez örgütlenme biçimine sahip olan organizasyonlar mevcuttur. Bu organizasyonlar sivil toplum kuruluşu olarak örgütlenmekle birlikte örgütün finansal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütün devamlılığını sağlamak için ticari faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu organizasyonlar elde ettikleri kârı üyelerine dağıtmak yerine yeni yatırımlarda değerlendirmektedirler.

Sosyal girişimcilik ve ticari girişimcilik arasındaki farklar bölümünde bu iki farklı yaklaşımın ayırt edici özellikleri tartışılmıştır. Bu konuda, literatürde en öne çıkan görüş, ticari girişimcilerin kâr amaçlı olmalarına karşın sosyal girişimlerin sosyal misyon odaklı oldukları ve sosyal girişimlerin gelir getirici faaliyetleri kâr elde etmek için değil, organizasyonun ve faaliyetlerin finansal ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirdikleri yönündedir. Sosyal Girişimcilik Yaklaşımları, Sosyal Girişimcilik ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki İlişkiler, Sosyal Girişimciliği Destekleyen Örgütler, Dünyadan ve Türkiye’den Sosyal Girişimcilik Örnekleri üzerinde durulan diğer konular olmuştur.

Sosyal girişimcilik örnekleri başlığı altında, sosyal girişimciliğin tüm dünyada tanınmasına öncülük eden ve mikro kredi uygulamaları ile 2006 yılında Nobel Barış ödülünü kazanan Muhammed Yunus’un çalışmaları ve diğer bazı sosyal girişimcilik örnekleri anlatılmıştır. Yine bu bölümde, Dünya çapında sosyal girişimciliği destekleyen Ashoka ve Schwab örgütleri kısaca anlatılmıştır.

Çalışmanın birinci bölüm üçüncü kısmında liderlik konusu üzerinde durulmuştur. Liderlik yönetim alanında en çok tartışılan konulardan birisidir. Liderlik insanlığın varoluşu kadar eski olsa da modern çağda işletmelerin, örgütlerin verimliliğini, etkinliğini arttırmak için üzerinde durulmaya başlanmış ve bu kavram önem kazanmıştır. Liderlik, başkalarını ortak bir amaç etrafında çalışmaya isteklendirmek şeklinde tanımlanmış ve bu tanım geliştirilmeye çalışılmıştır. Öncelikle liderin özellikleri üzerinde durulmuş, büyük adam yaklaşımı ile lider doğulacağı, sonradan lider olunamayacağı tartışılmıştır. Daha sonra liderlerin ortak özelliklerinin neler olduğu; boy, yaş, kilo, görünüm, hitabet vb. üzerinde durulmuştur. Bu faktörlerin liderliği açıklamada yetersiz kaldığı fark edilince liderin davranışları üzerine odaklanılmıştır. Burada liderin işe yönelik tutumu ile çalışanlara yönelik tutumu en çok tartışılan davranışlar olmuştur. İşe yönelik tutumda; liderin organizasyona, üretime, verimliliğe odaklandığı; çalışana yönelik tutumda ise çalışanların motivasyonu, mutluluğu, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ekip çalışması vb. konulara odaklandığı tartışılmıştır. En etkin liderin işe yönelik ve çalışana yönelik davranışı optimal düzeyde gerçekleştirenlerin olduğu belirtilmiştir. 1960’lı yıllardan itibaren davranışsal yaklaşımın da liderliği açıklamada yetersiz kalması neticesinde durumsallık yaklaşımları ön plana çıkmaya başlamıştır bu yaklaşımda liderin etkinlik gösterdiği ortamın özelliklerinin de dikkate alınması, durumlara göre farklı liderlik tarzlarının etkin liderlik için önemli olduğu tartışılmıştır. Özellikle; liderin özellikleri ile

çevre koşulları, teknoloji, kültür, izleyenlerin özellikleri vb. en çok üzerinde durulan konular olmuştur. Günümüzde ise karizmatik liderlik ve transformasyonel liderlik literatürde en çok tartışılan liderlik yaklaşımlarıdır. Liderliğin Kavramsal Temelleri bölümünde; Lider ve Liderliğin Tanımı, Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı, Liderlik Teorileri (Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi, Durumsal Liderlik Teorisi), Güncel Liderlik Yaklaşımları (Dönüştürücü Liderlik, İşe Yönelik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik, Stratejik Liderlik, Entelektüel Liderlik ve Sosyal Girişimci Liderlik) üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmada üzerinde durulan girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik boyutları üzerinde durulmuştur. İlk olarak girişimciliği etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Girişimciliği etkileyen faktörler olarak Demografik Faktörler; Yaş, Cinsiyet, Eğitim, Aile ve Çocukluk Dönemi üzerinde durulmuştur. Kişisel-Psikolojik Faktörler olarak; Başarı İhtiyacı, İçsel Kontrol Odağı, Risk Alma Eğilimi, Yenilikçilik ve Yaratıcılık, Proaktif Olma, Fırsatları Görebilme ve Belirsizliğe Karşı Toleranslı Olma konularına yer verilmiştir. Son olarak girişimciliği etkileyen çevresel faktörler olarak; Sosyal Faktörler, Politik-Yasal Faktörler, Ekonomik-Mali Faktörler ve Kültürel Faktörler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölüm altında üzerinde durulan diğer bir başlık dönüştürücü liderlik olmuştur. Dönüştürücü Liderliğin Tanımı yapılmış, Dönüştürücü Liderin Özellikleri olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım ve Bireyselleştirilmiş İlgi konuları tartışılmıştır. Ayrıca Dönüştürücü Liderlik ve Sosyal Girişimcilik konuları birlikte ele alınmış, literatürde yer alan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölüm altında üzerinde durulan son başlık ise Sosyal Girişimciliğin Boyutları olmuştur. Bu boyutlar şunlardır: Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma, Sosyal Değer Yaratma, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme, Yenilikçi Olma, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ve Sosyal Ağlardan Faydalanma.

Sosyal değer ve fark yaratmak için yapılan sosyal girişimcilik, ülkemizdeki birçok sorunun çözümü için oldukça önemli bir kavram olarak değerlendirilebilir. Yazılmış olan tezin konusunu, Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik Ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması oluşturmaktadır. Bu konunun araştırılmasına yönelik bilgiler çalışmanın üçüncü bölümünde ele alınmıştır. Üçüncü

bölümde; Araştırmanın Problemi, Amacı, Önemi, Modeli ve Hipotezleri, Yöntemi konularına yer verilmiştir.

Yapılan araştırma ile Türkiye’de aile, çevre, çocuk, eğitim, engelliler, kadın, sağlık ve yardım konularında faaliyette bulunan vakıf ve dernek başkanlarının sosyal girişimcilik, girişimcilik ve dönüştürücü liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca girişimci kişilik ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin sosyal girişimcilik davranışını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Girişimcilik ve sosyal girişimcilik, toplumsal gelişme açısından oldukça önemli olan kavramlardır. Liderler ise örgütlerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli bir role sahiptirler. Liderlik ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, sosyal girişimcilik konusunda, görece daha az sayıda çalışma yapılmış bulunmaktadır. Özellikle sosyal girişimcilik literatürü tarandığında ülkemizde bu konuda sınırlı sayıda çalışma yapıldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, ülkemizde girişimcilik, sosyal girişimcilik ve liderlik etkileşimlerinin incelendiği akademik çalışmaların eksik olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma ile söz konusu eksiklik giderilmesi yönünde çaba sarf edilmektedir.

BÖLÜM I

KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. Girişimciliğin Kavramsal Temelleri

Girişimcilik, uzunca bir süreden beri sosyoekonomik büyüme ve gelişme için önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Bunun nedeni, girişimciliğin milyonlarca iş fırsatı sağlaması, mal ve hizmet çeşitliliğini arttırması, milletlerin refah artışına ve rekabetçiliğine katkı sağlıyor olmasıdır (Lee ve Peterson 2000: 401). Girişimciliğin toplumsal rolü, son yarım yüz yıl içerisinde sert bir biçimde değişime uğramıştır. 2. Dünya Savaşı'nın hemen sonrasındaki dönemde girişimciliğin önemi azalmış gibi görünmektedir. Bu dönemde bilim adamları Schumpeter'in çalışmaları üzerinde durmuşlar ve onu desteklemişlerdir. Bu durum son yıllarda tersine dönmüştür. Girişimcilik, tüm dünyada ekonomik ve sosyal gelişmenin sağlayıcısı olarak algılanmaktadır. Girişimciliğin, modern ekonominin en önemli oyuncusu olduğu düşünülmektedir (Acs ve Audretsch 2003: 3).

Girişimcilik faaliyeti çok eski tarihlerden beri yapıyor olmasına rağmen özellikle son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. Son yüz yıl içerisinde yaşanan ekonomik, siyasal ve kültürel değişiklikler girişimciliğin önem kazanmasında etkili olan unsurlar olmuştur. Girişimciliğin genel olarak herkes tarafından kabul edilmiş bir tanımı bulunmamakla birlikte, Schumpeter 1934 yılında girişimciliğin yenilik ve risk alma boyutuna, Gartner 1985 yılında yeni organizasyon yaratma boyutuna dikkat çekmiştir (Carrier 1996: 5).

Üretimin yapılabilmesi için temel üretim faktörleri olarak kabul edilen, doğa, emek ve sermayenin, belli bir zamanda belirli bir yerde ve belirli alanlarda bir araya getirilmesini sağlayan ve birleştiren kişilere “girişimci” denildiği gibi; kâr sağlamak amacıyla riski üstüne alarak başkalarının gereksinimini karşılayacak mal ve hizmetleri ortaya koymak için üretim faktörlerinin birleştirilmesini sağlayan kişiler “girişimci” olarak tanımlanmaktadır (Akdemir 2009: 27).

Girişimcilik, sosyal olarak oldukça önemlidir, çünkü küçük ölçekli girişimler, büyük şirketlerden daha fazla yeni iş imkânı sağlamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, ekonomi için oldukça önemlidir. Bu işletmeler, ekonomik büyümenin ve istihdamın en büyük unsurudur. Küçük ölçekli firmalar, yenilikçiliğe çok kolay adapte olabilmektedirler. Girişimciliğin Kavramsal Temelleri başlığı altında; Girişimcilik ve Girişimci Kavramı,

Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi, Türkiye’de Girişimciliğin Gelişim Süreci, Girişimciliği Etkileyen Faktörler, Girişimcilik Süreci, Girişimcilik Yaklaşımları konu başlıkları üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları

“Entrepreneur” Fransızca kökenli bir kelimedir. İlk olarak 1437 yılında, Fransızca bir sözlükte görülmüştür. Bu sözlükte girişimcilik için üç tanım yapılmıştır. En yaygın kullanılan anlamında, aktif ve bir şeyleri başaran bir kişiye işaret edilmiştir. Girişimcilik yerine kullanılabilen bir başka kelime olan “entreprende”, üstlenmek, girişmek anlamlarına gelmektedir ve 12. YY’dan beri Fransızca’nın bir parçası olarak kullanılmaktadır (Landström 2005: 8). Yukarıda bahsedildiği gibi girişimcilik kelimesi, Fransızca’dan türetilmiştir ve girişimcilik ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bazı tanımlarda girişimcilik sürecine, bazı tanımlarda ise geçmiş deneyimlere ve gelecekteki bir girişimin yaratılmasına vurgu yapılmıştır (Bird ve West 1997: 5). Girişimcilik terimini ekonomide ilk kullanan Cantillon gibi görünse de bu terimi ilk kez Say kullanmıştır. Tacirler tarafından İngilizceye pek çok şekilde çevrilmiştir. Tacir, maceracı, işveren vb. girişimcilik kelimesini İngiltere’de James Stuart Mill popüler etmiştir (Yadav 2000: 1).

Girişimcilik, yeni mal ve hizmetlerin sunumu için fırsatların keşfi, değerlendirilmesi ve kullanılması aktivitelerini içeren, daha önce var olmayan pazarlar, süreçler ve hammaddelerin elde edilebilmesi için organizasyon yaratma sürecidir (Shane 2003: 4). Girişimcilik, risk ve belirsizlik koşulları altında kazanç elde etme ve büyüme amacı ile yenilikçi bir ekonomik organizasyonun oluşturulmasıdır. Bir süreç olarak girişimcilik tanımları şu şekilde yapılabilir (Güney 2008: 59):

- *Girişimcilik*, fırsatların önemine dikkat çeken bir düşünce biçimi ve planlı bir davranış türüdür.
- *Girişimcilik*, bir fırsatı yakalamak ve değerlendirmek için kaynakların bir araya getirilmesiyle oluşan bir değer yaratma sürecidir.
- *Girişimcilik*, niyet, kaynak, sınır ve değişim faktörleriyle, davranışa ve süreç perspektifine yönelik olarak, yeni birleşimler yaratma sürecidir.
- *Girişimcilik*, daha önceden, kişi ya da kişiler tarafından fark edilmemiş bir fırsat yakalamaktır.

- *Girişimcilik*, daha önce rutin, sıradan iş süreçlerinde yapılmayan farklı bir şeyler yapmaktır.

Girişimciliği Hisrich ve Peters (1998), gerekli zaman ve çabayı göstermeye, finansal, psikik, sosyal riskleri üstlenmeye, kişisel tatmin ve parasal ödülleri almaya dayalı, farklı bir şeyler yaratma sürecidir şeklinde, Sexton ve Bowman-Upton (1991), ise pazardaki fırsatları tanımlama, fırsatlara ve faaliyetlere bağlı olarak, uzun dönemde insanların ihtiyaçlarının karşılanması için kaynakları kullanma süreci olarak tanımlamışlardır. Curran ve Stanworth girişimciliği tanımlarken daha çok yenilikçilik boyutu üzerinde durmuşlar, yeni ürünler ya da hizmetlerin merkezde yer aldığı veya pazarda var olan ürün ya da hizmetlerin farklı bir biçimde sunulduğu ve buna bağlı olarak yeni bir ekonomik kurumun yaratıldığı bir süreç olarak tanımlamışlardır (Henry vd. 2003: 29). Erken dönemde yapılan bazı girişimcilik tanımları ise şöyledir (Landström 2005: 15):

- Schumpeter (1934), Girişimci kaynakların yeni kombinasyonunu sunan bir yenilikçidir.
- Cole (1959), Mal ve hizmetlerin ekonomik olarak üretimi ya da dağıtımını için kişilerin bireysel ya da grup olarak başlattıkları, kâr odaklı işletmeleri sürdürmeleri ya da genişletmeleridir.
- Shapero (1975), Girişimci inisiyatif alan, sosyal ve ekonomik mekanizmayı organize eden ve kayıp riskini üstlenen kişidir.
- Brockhaus (1980), İşletmenin büyük sahibi ve yöneticisidir.

Gartner (1988), girişimciliğin basit ve kullanışlı bir tanımını yapmıştır. Ona göre girişimcilik yeni ve bağımsız organizasyonlar oluşturmaktır. Bazı teorisyenler, yeni organizasyonun girişimcilik olarak nitelendirilebilmesi için ürün ya da hizmet üretiminde değer yaratılmasının zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir (Baum vd. 2007: 6). Girişimcilik, mal varlığı artırımı için dinamik bir süreçtir. Bu mal varlığı, girişimciler tarafından arttırılmaktadır ve girişimciler büyük riskler almakta, bazı ürün ya da hizmetler için diğer insanların bağlılık hissetmelerini sağlamaktadırlar (Kuratko ve Audretsch 2009: 3). Girişimcilik, yenilik-yeni ürünler ve servislerle ilgilidir, ancak daha çok genel olarak yeni ekonomik bilgi ve bu bilginin ekonomik sisteme nasıl gireceği ile ilgilidir. Bir başka açıdan, girişimcilik değişim ile ilgilidir. Değişim ekonomik faaliyetin nasıl organize edileceği ve kendisini nasıl yeniden şekillendireceği ile ilgilidir (Langlois 2007: 1109).

Girişimcilik; vizyon, değişim ve yaratıcılık için dinamik bir süreçtir. Bu süreci uygulamak için yeni fikirler, yaratıcılık, enerji ve tutkuya ihtiyaç vardır. Ancak, hesaplanmış risk, etkili bir girişim takımı, ihtiyaç duyulan kaynakların sıralanması, iyi bir iş planı ve son olarak fırsatların tanımlandığı bir vizyona sahip olunması gerekmektedir (Kuratko ve Audretsch 2009: 3). Girişimcilik fonksiyonu, fırsatları keşfetmeyi, düşünmeyi ve faydalanmayı ima etmektedir. Diğer bir deyimle, yeni ürünler, hizmetler ya da üretim süreçleri, ürünler ve çıktılar için daha önce olmayan yeni stratejiler, organizasyonel biçimler ve yeni pazarlar demektir (Cuervo vd. 2007: 2).

Girişimcilik genel olarak, gelecekteki malların ve hizmetlerin keşfi, gelişmesi ve faydalanılabilir hale getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu geniş ve genel tanıma ve disiplin temelli bilgilere rağmen girişimcilik araştırmaları çok çeşitlidir. Girişimcilik alanında pek çok teori mevcuttur, ancak teori ve pratik arasında henüz tam bir uyum sağlanamamıştır (Murphy vd. 2006: 13). Girişimcilik fenomeni doğası gereği çok disiplinlidir. Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji girişimcilik için önemli disiplinlerdir (Gartner 1989: 35).

Girişimcilikle ilgili araştırmalar yapılırken çoğunlukla şu sorular sorulmaktadır: Girişimciler faaliyetlerini gerçekleştirirken ne olmaktadır? Neden ve nasıl bu faaliyeti gerçekleştirmektedirler? Malların ve hizmetlerin yaratılması için neden, ne zaman ve nasıl fırsatlar olmalıdır? Bazı insanlar neden, ne zaman ve nasıl bu fırsatları keşfedebiliyor ve kullanabiliyorken diğerleri bunu gerçekleştirememektedir? Son olarak girişimsel fırsatların kullanımında, neden, ne zaman ve nasıl farklılıklar oluşmuştur? (Cuervo vd. 2007: 4).

Girişimciliğin organizasyon boyutu ile ilgilenen akademisyenler ise daha çok şu sorularla ilgilenmişlerdir: 1) Mal ve hizmetleri meydana getirebilmek için *Niçin, Ne Zaman ve Nasıl* fırsatlar fark edilmektedir?, 2) *Niçin, Ne Zaman ve Nasıl*, bazı insanlar bu fırsatları keşfedip kullanıyorken, diğerleri bunları yapmamaktadır?, 3) Girişimsel fırsatlar kullanılıyorken, girişimcilik modelleri arasında *Niçin, Ne Zaman ve Nasıl* farklılıklar oluşmaktadır? (Shane ve Venkataraman: 2000: 218).

Tablo 1.1 Girişimcilik ve Girişimci Teriminin Tarihi Gelişimi

Ortaçağ	Askeri aktör, büyük ölçekli üretim projelerinin görevlisidir.
17. Yüzyıl	Kâr ya da kaybın riskine katlanan kişi.
1803, Say	Sermaye kârından girişimcinin kârının ayrılması
1961, McClelland	Girişimci, enerjik, ılımlı, risk alan kişidir.
1971, Shapero	Girişimci inisiyatif alır, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eder ve kaybın riskini üstlenir.
1982, Vesper	Girişimci, ekonomistler tarafından, psikoglar, işadamları ve politikacılardan farklı görülmektedir.
1985, Drucker	Girişimci, fırsatları maksimize eden kişidir.
1985, Hisrich	Girişimcilik, finansal, psikolojik ve sosyal risklerin üstlenildiği, parasal ödüllerin ve kişisel tatminin elde edildiği farklı bir şeylerin yaratılması sürecidir.
1986, Pinchot	Girişimci, organizasyon meydana getiren kişidir.
1996, Kets de Vires	Girişimci, girişimin uygulama ve konsept enstrümanıdır.

Kaynak: Henry, Hill ve Leitch 2003: 32

Oxford İngilizce sözlüğü girişimciyi; bir işletmenin sahibi ya da yöneticisi olan, kâr sağlamak için risk ya da inisiyatif alan kişi şeklinde tanımlamıştır (Tan vd. 2005: 353-354). Gartner (1988: 23) girişimciyi birincil amaç olarak kârı ve büyümeyi hedefleyerek bir işi kuran ve yöneten kişi olarak tanımlamıştır. Ayrıca, girişimcinin işletmede yenilikçi davranış ve stratejik yönetim uygulamalarını hayata geçirecek olan kişi olduğunu belirtmiştir.

Girişimcinin tanımı konusunda iki ana görüş bulunmaktadır. Bunlar fonksiyonel ve belirleyici yaklaşımdır. Fonksiyonel yaklaşım, basit olarak girişimcinin girişimcilik faaliyetinde bulunan kişi olduğunu söylemektedir. Bir kişinin girişimci olarak nitelendirilebilmesi için girişimcilik fonksiyonu göstermesi gerekmektedir. Belirleyici yaklaşım, girişimcilerin tanımını yasal statüleri, yapısal ilişkileri, toplumdaki pozisyonları vb. göre yapmaktadır (Yadav 2000: 1).

En genel kabul görmüş tanımı ile girişimci, insan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla üretim öğelerini bir araya getiren, riski ve sorumluluğu kendi üzerine alarak kâr ya da fayda sağlamak üzere faaliyette bulunan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre girişimci, yeni bir şey ortaya koymanın ötesinde yeni bir iş kuran veya faaliyetlerde bulunan bir kişi olarak da algılanabilmektedir. Oysa bir iş kurupta hiçbir şey yapmayan, gerçekte yenilik yaratmayan bireyler Schumpeter'in görüşü dikkate alındığında girişimci olarak kabul edilmemektedir. Örneğin, Schumpeter'e göre girişimci sadece yenilik faaliyeti yapıyorsa girişimcidir. Schumpeter'in görüşüne göre girişimci, yenilik yapan veya risk alarak yaratan anlamında kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle, girişimci, fırsatları gözleyen ve onları bulduğunda her türlü riski alarak gerçekleştirmeye çalışandır. Schumpeter'in tanımında girişimcilik yenilik yapmayı içerdiği için girişimci sıfatı sürekli geçerli bir statü anlamı taşımamaktadır (Duygulu 2008: 97).

Girişimciler; faaliyetleri üstlenen birer yönetici, ekonomik değişimlerin birer temsilcisi ve toplumun birer ferdidirler. Bu niteliklerin her biri girişimci için önerilen tanımların çeşitliliğini yansıtmaktadır. Girişimci riskle karşılaşabileceği halde fırsatları değerlendirerek belirsizlik altında büyüme ve kâra ulaşma amacıyla, sermaye yaratabilmek için gerekli kaynakları toplayarak, yeni iş ya da işletme oluşturur (Özkan vd. 2003: 147). Girişimci tanımlarında ve fonksiyonlarında oniki önemli nokta öne çıkmaktadır (Veciana 2007: 24-25):

- Girişimci, belirsizliklerle birlikte riski üstlenen kişidir,
- Girişimci, finansal sermayenin destekçisidir,
- Girişimci, yenilikçidir,
- Girişimci, karar vericidir,
- Girişimci, endüstri lideridir,
- Girişimci, yönetici ya da denetleyicidir,
- Girişimci, ekonomik kaynakların koordinatörü ya da organizatörüdür,
- Girişimci, girişimin sahibidir,
- Girişimci, üretim faktörlerinin çalıştırıcısıdır,
- Girişimci, bir üstlenicidir,

- Girişimci bir komisyoncudur,
- Girişimci, kaynakları farklı alternatif kullanımlar için paylaştıran kişidir.

Girişimciliğe aday olan kişilerin karşılaştığı dört aşama vardır: Birinci aşama, girişimci olma isteğinin gelişmesidir. İkinci aşama, girişimcilik fikrinin oluşması veya girişimcilikle ilgili bir fırsatın algılanmasıdır. Üçüncü aşamada, geliştirilen girişimcilik modeline göre gerekli kaynakların toplanması ve örgütün yaratılması söz konusudur. Son aşama olan dördüncü aşamada ise örgüt, pazarda faaliyet göstermeye başlamaktadır. Girişimci olmaya karar vermek ve bunun için somut adımları atmak, aday girişimcilerin ikinci ve üçüncü aşamada olmasını gerektirmektedir. Birinci aşamada olan girişimci adayları potansiyel girişimci; dördüncü aşamada olanlar başlangıç düzeyinde girişimci olarak tanımlanmaktadır (Özdemir 2010: 119).

Girişimci, girişimciliğe odaklanmış bir kişidir. Gerçekleştirmeyi tasarladığı iş için gereken fikirleri bulur ve bunları uygular. İşin beraberinde getirebileceği her türlü risk ve ödülü üstlenir. Risk kavramı; finansal, hukuki, toplumsal ve psikolojik riskleri içerir. Ödül kavramından anladığımız kârdır. Her sektörde girişimciler bulunur. Farklı eğitim, yaş grubu ve motivasyonlara sahip bu kişiler bir işletme kurar (Yurtseven 2007: 61). Girişimcilere sıklıkla atfedilen kişisel özellikler şu şekilde sıralanabilir (John A. Hornaday, Aktaran: Kuratko 2009: 31):

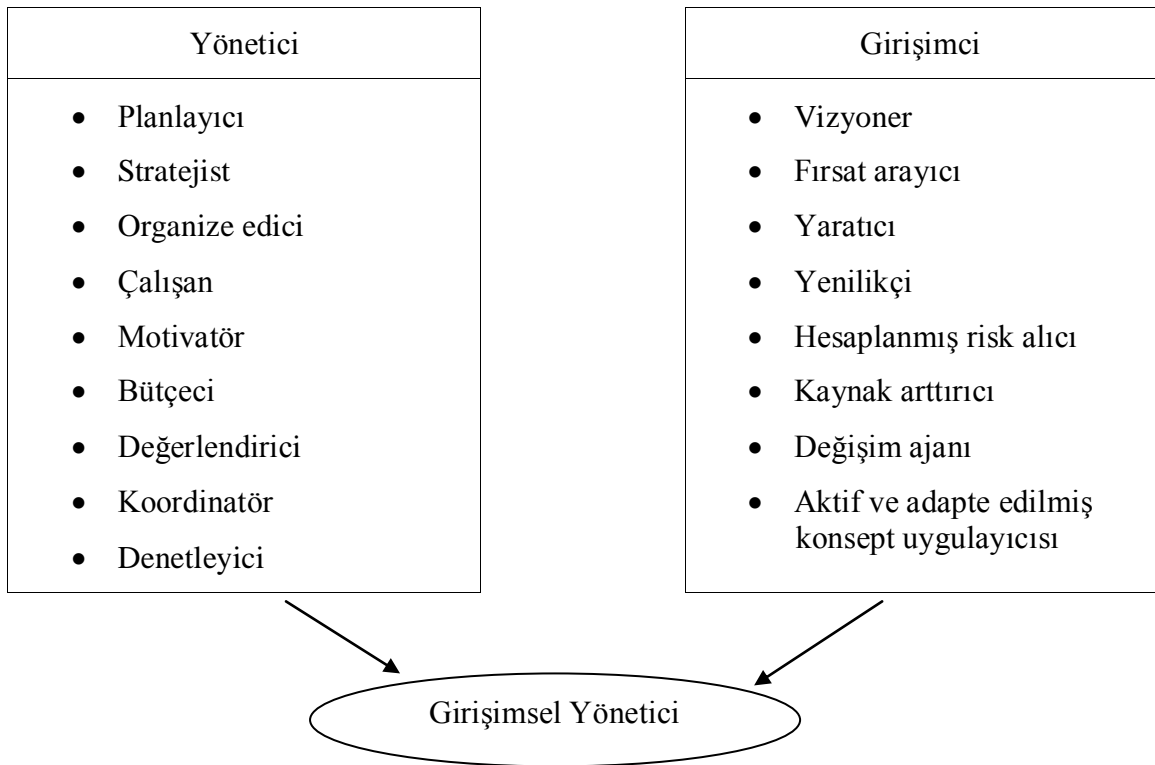
- Kendine güven,
- Azim, kararlılık,
- Enerji, çalışkanlık,
- Beceriklilik,
- Hesaplanmış risk alma yeteneği,
- Dinamiklik, liderlik,
- İyimserlik,
- Başarı ihtiyacı,
- Çok yönlülük; üretim bilgisi, pazar, makineler, teknoloji,
- Yaratıcılık,

- Diğerlerini etkileyebilme yeteneği,
- İnsanlarla iyi geçinebilme yeteneği,
- İniyatif,
- Esneklik,
- Zekilik,
- Belirli amaçlara uyum sağlayabilme,
- Meydan okumalara pozitif cevap verme,
- Bağımsızlık,
- Öneri ve tartışmalara cevap verebilirlik,
- Zaman yeteneği, verimlilik,
- Hızlı karar verebilme yeteneği,
- Cevap verebilirlik,
- İleri görüşlülük,
- Kesinlik, titizlik, yardımseverlik,
- Kâr uyumu,
- Hatalardan ders çıkarabilme yeteneği,
- Güç hissi,
- Güzel kişilik,
- Benlikçilik,
- Cesaret,
- Hayal gücü,
- Anlayışlılık,
- Belirsizliğe karşı tolerans,
- Saldırganlık,
- Yararlanma kapasitesi,

- Etkililik,
- Bağlılık,
- Güvenilir çalışan yeteneği,
- Diğerlerine duyarlılık,
- Dürüstlük, doğruluk,
- Olgunluk, denge.

Birçok büyük organizasyonda yönetim ve girişimcilik arasında bir denge oluşturulmuştur. Yönetim, odaklanma, dikkat ve temel yönetsel ilkelere ihtiyaç duymakta, sonuç için güçlü sorumluluk hissi gerekmektedir. Girişimcilik, vizyona, risk alma istekliliğine ihtiyaç duymakta ve geleceği yaratmaya odaklanmaktadır. Bu dengeyi başarmak için yöneticilerin girişimci olmaları önerilmektedir. Yönetici ve girişimcilerin karşılaştırılması aşağıdaki şekil ile gerçekleştirilebilir (Morris vd. 2008: 13).

Şekil 1.1 Yönetici ve Girişimcilerin Karşılaştırılması



Kaynak: Morris vd. 2008: 13.

1.1.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Girişimcilik çok eski tarihlerden beri gerçekleştirilen bir faaliyet olmakla birlikte modern anlamdaki girişimcilik yaklaşımları Richard Cantillon, Jean Baptiste Say, Josef Schumpeter, Avusturya Ekonomi Okulu, Knight ve Kirzner gibi girişimcilik çalışmalarının öncüllerinin görüşleri doğrultusunda incelenmiştir.

- a) **Richard Cantillon (1680-1734):** Girişimcilikle ilk ilgilenenlerden olan Richard Cantillon, girişimcilerin ekonomik rollerine odaklanmıştır. Cantillon, girişimcilik kelimesini ilk kullanan kişi olmuştur ve girişimcilik kelimesini, ihtiyaçların belli fiyatlardan alınması ve belli olmayan fiyatlardan satılması şeklinde tanımlamıştır. (Stevenson ve Jarillo 1990: 18). Cantillona göre girişimci, malları belli fiyatlardan alıp, belirsiz fiyatlardan satmak isteyen kişidir (Baum vd. 2007: 6). Cantillon girişimciliğin komisyoncu ve spekülâtör olarak önemine vurgu yapmıştır. Ona göre girişimciler, belli fiyatlardan alıp, belli olmayan fiyatlardan satarak değiş tokuş ve riski üstlenmektedirler. Cantillon'un risk teorisi, herhangi bir kişi, kesin olmayan gelir elde edebilmesi için zorunlu olarak girişimci olmaya dikkat etmek zorundadır. Cantillon'a göre, başarılı girişimcilerin performansı, ekonomide anahtar rol oynamaktadır. Başarısız girişimciler iş dünyasının dışına çıkmalıdır, sadece en güçlüler hayatta kalabilirler. Cantillon'un girişimcisi, ne yenilikçiliği ne de değişimi destekler ya da talep eder. Onun yerine algısaldır, zekidir ve risk almaya isteklidir (Parker 2004: 39-40).
- b) **Jean-Baptiste Say:** Girişimcilerin ekonomik kaynakların ortaya çıkarılmasında ve verimlilik konularında kritik rol oynadıklarını belirten ilk kişi beklide Jean Baptiste Say'dir. Girişimciler daha sonra Endüstri Devrimi'nin de kahramanları olmuşlardır (Schiller ve Creuson 1997: 523). Jean Baptiste Say girişimcilik tanımını genişletmiş, tanıma üretim faktörlerini de dâhil etmiştir. Böylece, genel olarak ekonomik aktiviteler, girişimcilik için ana unsurlar olmuştur. (Stevenson ve Jarillo 1990: 18). Jean Baptiste Say (1828)'e göre, girişimciliğin birincil katkısı, üretim faktörlerinin kombinasyonunu ve uyumlu olmasını sağlamasıdır. Girişimci ekonomik sistemin merkezinde durmaktadır ve kârını arttırmaktadır. Kişisel özellikleri arasında, sağduyulu olma, sabırlılık, deneyim sahibi olma vb. vardır. Bundan başka tüm bu kişilik özellikleri bir girişimcinin başarılı olmasını zorunlu kılmaktadır (Parker 2004: 39-41).

Say'ın Girişimcilik teorisi, endüstri gelişimini üç belirleyici aktiviteye bağlaması ile başlamaktadır: araştırma, bilgi üretimi için araştırmacılar tarafından yönetilmektedir. Bu bilginin düzenlenmesi üretim için girişimciler yolu ile kullanılmaktadır, girişimciler üretim faktörlerini organize etmektedirler, son olarak üretim, çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Say girişimcileri komisyoncu olarak görmektedir. Ona göre girişimciler, üretim faktörleri aracılığı ile üretimi organize etmektedirler (Landström 2005: 29).

c) **Josef Schumpeter** (1934, 1939)'e göre girişimcilik, yenilikçiliği gerekli kılmaktadır. Girişimciler, var olan üretim metotları için küçük, kademeli değişiklikler yaparak, geleneksel teknolojik kısıtlamaları ortadan kaldıramazlar. Bunun yerine, yeni teknolojiler ya da ürünler geliştirilmelidir. Farklı değişiklikler, paradigma değişimine yol açabilirler. Schumpeter'e göre, girişimci bir yenilikçi olarak "yeni şeyler yapmaktan ya da zaten yapılmakta olan şeylerin yeni bir yolla yapılmasından" sorumludur. Bu anlayış şunları içermektedir (Parker 2004: 41):

- Yeni bir ürün tasarımı,
- Üretim için yeni bir tasarım,
- Yeni bir pazar açma,
- Yeni bir tedarik kaynağını ele geçirmek veya
- Endüstrinin yeni bir organizasyonunu yapmak.

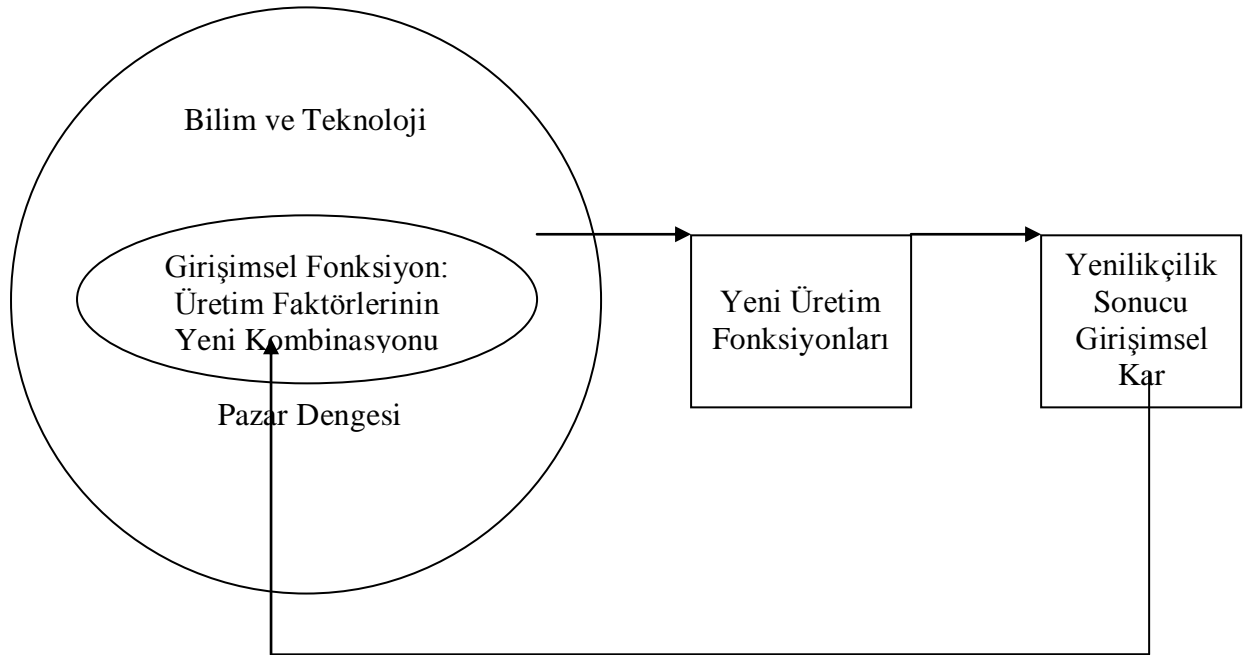
Schumpeter, daha spesifik bir bakış açısına sahip olmuş ve girişimciliğin ekonomik bir süreç olduğunun farkına varmıştır (Stevenson ve Jarillo 1990: 18). Schumpeter'e göre, Say ile benzer şekilde girişimci, yeni bir bilginin kâşifinden çok bir işletmecidir. Schumpeter, girişimcilik faaliyetlerine, iş aşamaları ve ekonomik gelişme ilkeleri nedeniyle dikkate almıştır. Schumpeter'in en önemli bakışı "*yaratıcı yıkım*"dır. Yaratıcı yıkımda, girişimsel yenilik dalgası, ekonomiyi etkileyecektir, eski ürünlerin ve üretim süreçlerinin ortadan kaldırılması da yeni rakipler tarafından hızla taklit ve takip edilecektir. En nihayetinde durağanlık yeniden restore edilecek ve girişimcilik, yeni bir yenilik dalgası ortaya çıkıncaya kadar geçici olarak dengeye ulaşacaktır. Girişimcilik aktivitesi ve ardından gelen kâr, girişimcilik yeniliğe devam ettikçe geçici olacaktır (Parker 2004: 41). Schumpeter (1911 ve sonraki baskılarda), girişimciliğin beş yenilik içeren koşulda ortaya

çıkabileceğini savunmuştur: yeni ürünler, yeni üretim metotları, yeni pazarlar, yeni kaynaklar ve yeni organizasyonlar (Baum vd. 2007: 6).

Schumpeter, icat ve yenilik arasındaki farkı açık bir şekilde ortaya koymuştur. İcadı, fikir ve vizyon yaratma olarak tanımlamış, ürün ve üretim fikirleri ve vizyonlarını bunun içinde saymıştır. Bu yenilikten bir parça farklıdır. Yenilikte, girişimci bir şeyleri farklı bir şekilde yapmaktadır. Bir icat iş dünyasına transfer edildiğinde, üretim fonksiyonlarında değişikliğe sebep olmaktadır. Daha sonra da yenilik oluşmaktadır, bu ise girişimciliğin gerçek anlamıdır (McDaniel 2002: 59).

Schumpeter'e göre, tarihsel perspektifte denge kavramıyla açıklanamayan iktisadî değişim sahnesinin baş aktörü, yaratıcı yıkım sürecinin lideri konumundaki girişimci olmuştur. Girişimci, sezgi, irade ve/veya liderlik özellikleriyle iktisadî yenilenmenin hem nedeni hem de kaptanı konumundadır (Kızılkaya 2005: 31).

Şekil 1.2 Girişimcilik Fonksiyonlarının Schumpeteryan Modeli



Kaynak: Veciana 2007: 40.

- d) Knight:** Girişimsel süreçte zorunlu elemanlar olarak, belirsizliği üstlenme ve değerlendirmenin önemine yeniden vurgu yapmıştır. Knight'a göre girişimci, kendi düşünceleri üzerine cesaretle gidebilen ve kendisine güvenen bir kişidir. Knight, işletmenin organizasyonunun içerisinde olmanın önemini tartışmıştır, ancak sadece

“yönetme sorumluluğu” ve “kontrol” gibi yönetsel fonksiyonlar üzerinde durmuştur. Knight’ın girişimcisi, fonksiyonları yerine getirme ve karar verme konularında yöneticilerden daha üst seviyededir. Ayrıca Knight’ın girişimcisi sermaye sahibidir. Ona göre girişimcinin, ne organizasyon inşa etme, ne de organizasyon konularını ortaya çıkarma eğilimi vardır. Bunların yerine girişimcinin cesaretle riski üstlendiğini belirtmiştir (Long 1983: 51). Bazı düşünürlerin girişimcilik konusundaki görüşleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Acs ve Audretsch 2003: 24-25):

- Knight (1921), girişimciler tarafından kârın realize edilmesini sağlayan faktörleri açıkladı.
- Schumpeter (1936), bir ekonomisttir, ekonomik gelişmede, girişimsel yeniliğin merkezi rol oynadığına vurgu yaptı.
- McClelland (1961), bir psikologdur. Girişimcilerin girişime başlama motivasyon faktörlerini açıklamıştır. Girişimcilerin yüksek derecede “başarı ihtiyacı” içinde olduklarını belirtmiştir.
- Kirzner (1973), alt tabakadaki nüfusun girişimsel kârın realize edilmesinde fırsatları yakalamak ve takip etmek için ne kadar önemli olabileceğini açıkladı.
- Palich ve Bagby (1995), girişimcileri ve yöneticileri karşılaştırmışlardır. İş ile ilgili belirsizlik durumlarında, girişimcilerin daha fazla risk almaya eğilimli olduklarını ve problemleri daha az algıladıklarını ortaya koymuşlardır.
- Shane ve Venkataraman (2000), Kirzner’in görüşleri doğrultusunda, girişimcilik araştırmalarının kalbi olarak, fırsatların kullanılmasının ve geliştirilmesinin üzerinde çalışmayı görmüşlerdir.

Avusturya Ekonomi Okulu geleneği 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmaya başlamıştır ve Avusturyalı ekonomist Carl Menger’in düşüncelerine dayanmaktadır. Ayrıca Friederich von Wieser ve Eugen von Böhm-Bawerk’in düşünceleriyle diğer iki Avusturyalı ekonomistin gelişmesini sağlamıştır: Frederic von Hayek (1899-1992) ve Ludwig von Mises (1881-1973). Bu gelenek içindeki düşünceler, kişilerin görüşlerine dayanmaktadır. Düşünürler, bağımsız ekonomik varoluşa odaklanmışlar, bu da toplumu etkilemiştir. Bu düşünürler pazarda bireylerin davranışlarını incelemişlerdir. Mises (1951)’e göre,

girişimcilik pazarı doğru algılama sorunudur. Eğer girişimci pazarı algılamada başarılı ise, rakiplerinden daha ucuz bir şekilde üretim yapmayı başarabilecektir ve müşterinin ihtiyaçlarına daha faydalı cevap verebileceği için kâr elde edecektir. Vergi ya da diğer kamulaştırmalara rağmen, daha fazla faydalılık daha fazla kâr elde edilmesini sağlayacaktır. Mises ayrıca, insanların sadece yaratıcılığı değil, fırsat yaratma atikliğini dikkate aldıklarını gözlemlemiştir (Landström 2005: 38).

Hayek (1945), Pazar ekonomisine işaret etmiştir. Bilginin sıklıkla bireyler arasında bölünmelere yol açtığını, bu yüzden aynı bilgiye sahip olmayan bireyler arasında farklılıklar ortaya çıktığını belirtmiştir. Bunun anlamı, sadece bazı insanların eksiklikler ya da kaynaklar hakkında bilgi sahibi olduğudur. New York Üniversitesi'nde Mises'in öğrencilerinden olan İsrail Kirzner, Avusturya geleneğinin savunucularından olmuştur (Landström 2005: 38).

Avusturya Ekonomi Okulu, İsrail Kirzner'in çalışmasında girişimcinin tanımını yapmıştır. Kirzner'in çalışmasında girişimcilik iki bakış açısı ile ele alınmıştır. Birincisi, girişimcilik yeni fırsatlar için "açıkgözlülüktür". Girişimciler, açıkgözlüdürler. İkincisi, girişimcilik, yenilikçi faaliyetler tarafından fırsatların arttırılmasıdır. Bu teoriye göre, "açıkgözlülük", yeni fırsatların keşfedilmesine öncülük etmektedir. Eğer gerçekten bir fırsat belirlenir ise girişimci onu gerçekleştirebilmek için harekete geçecektir. Böylece, "açıkgözlülük", yenilikçi faaliyetlere öncülük edecek ve yeni bir girişim ortaya çıkacaktır. Ancak Kirzner, kâr fırsatları gibi girişimcilere dışsal bakış ile odaklanarak girişimcilik sürecini ihmal etmiş gibi gözükmektedir. Ayrıca girişimciliği, alım-satımdan para kazanmak şeklinde kısıtlamıştır (Koppl ve Minniti 2003: 82).

Kirzner (1997), *Modern Girişimcilik Süreci Teorisi'nde*, pazar sürecinin üç önemli noktası üzerinde durmuştur. İlk olarak *Girişimsel Rol'ü* ele almıştır. Neoklasik denge teorisinde, karakteristik olarak girişimcinin bir rolünün olmadığını, denge durumunda kâr için herhangi bir hareketin söz konusu olmadığını ve girişimcinin bu durumda herhangi bir rolünün bulunmadığını belirtmiştir. Avusturya Ekonomi Okulu, girişimcinin, girişimsel kâr için fırsatların peşine düşmesinden dolayı pazar dengesinde rol oynadıklarını savunmuşlardır. *Rolün Keşfi*; alt başlığında fırsatların keşfedilmesi için girişimsel alarm durumunun etkili olduğunu savunmuşlardır. Rakiplerle Rekabet; alt başlığında rekabet üzerinde durulmuştur. Kirzner, Pazar sürecini, girişimsel cesaret ve hayal gücünün yönlendirdiğini belirtmiştir. Girişimsel kararlılık ve alarm tarafından girişimsel süreç

keşfedilmektedir. Avusturyalılar, bu sürecin dinamik ve rekabetçi bir süreç olduğunu, girişimcilere kâr elde edebileceklerini ümit ettikleri bir pazara giriş için özgürlük tanıdığını vurgulamışlardır. Girişimcilerin, fırsatlar için alarm durumunda ve doyumsuz olmalarının diğer girişimciler ile rekabet içinde olmalarına neden olacağını savunmuşlardır.

1.1.3. Türkiye’de Girişimciliğin Gelişim Süreci

Türkiye’de girişimcilik ana hatlarıyla; *Osmanlı İmparatorluğu Dönemi, Cumhuriyet Dönemi, 1970’li Yıllar ve 1980’li Yıllar ve Sonrası* olarak dört dönem halinde ele alınabilir (Güney 2008: 18).

Osmanlı İmparatorluğu Döneminde; Anadolu Selçuklu Devleti’nden bazı ilkeler devralınmıştır. Özellikle lonca teşkilatı, ahi teşkilatı olarak görevi sürdürmüştür. Bu girişimcilik tarzına, padişahlar da önderlik etmiş ve benimsemişlerdir. Önemli iş yerleri kurulmuş ve ticaret merkezleri oluşturulmuştur (Ercan ve Gökdeniz 2009: 65). Ticareti Osmanlı İmparatorluğu döneminde daha çok Rum, Yahudi ve Ermeniler üstlenirken, Türkler daha çok askerlik, ulemalık, bürokratik, tarım ve hayvancılık gibi işlere yönlendirilmişlerdir. Bu nedenle Türkler yedi sekiz nesil ticaretin dışında kalmış, bu nedenle Türk toplumunda istenen ölçüde ticaret alt yapısı ve ticaret kültürü oluşturulamamıştır. Ancak imparatorluğun son dönemlerinde ve özellikle İttihat ve Terakki döneminde “Türkler’den iş adamı ve tüccar yapma”, “Müslüman ve Türk ticaret adamı oluşturma” konusunda önemli gayretlere girişilmiştir (Marangoz 2008: 104).

Cumhuriyet Dönemi; Müslüman ve Türk ticaret adamı yetiştirme çabaları, Osmanlı İmparatorluğu sona erdikten sonra kurulan yeni Türkiye Cumhuriyeti’nde de devam etmiş, yeni cumhuriyetin ekonomik alandaki başlıca stratejilerinden birini oluşturmuştur. Hatta cumhuriyet ilan edilmeden 9 ay önce 1923 Yılı’nın Şubat ayında, İzmir’de toplanan İktisat Kongresi’nde alınan ilke kararlarından biri de “Türk ve Müslüman ahaliden tüccar ve iş adamı insanlar oluşturma” konusundadır. Yeni cumhuriyetin bu politikası 1930’lu yıllara kadar sürdürülmüştür (Marangoz 2008: 105). Özellikle 1933’ten sonra, devlet koruyuculuğunda bir girişimci sınıfı meydana getirilmesi yönündeki çabaların hız kazandığı bilinmektedir. 1960’lı yıllarda girişimciliğin iyileştirilmesi amacıyla bazı kanunlar çıkarılmış ve iktisadi devlet teşekkülleri kurulmuştur. Türkiye’de özel girişimcilik, 1960-1970’li yıllar arasında gelişme gösterebilmiştir (Ercan ve Gökdeniz 2009: 65-66).

1970'li Yıllar; 1970'li yıllarda, kamu yetkililerinin sağladığı geniş teşvikler sayesinde, sayıları hızla çoğalan girişimciler ortaya çıkmıştır. Bu dönemin girişimcilerinin temel özellikleri şunlar olmuştur: Çoğu yurt içinde ve yurt dışında öğrenim görmüş kişilerdir; Var olan geleneksel mal üretimini bir ileri aşamaya götürmek amacındadırlar; Üretme hırsları temeldir ancak yatırımın diğer boyutları olan yönetim felsefesi, verimlilik, kalite ve uygun fiyat ilkelerini pek düşünmemişlerdir (Güney 2008: 20). 1960-1980 yılları arasında; ülkede yaşanılan ideolojik kavgalar, dış kaynaklı petrol şokları, 1974 Kıbrıs Barış Harekâtı sonrasında uygulanan ambargolar sebebiyle girişimcinin önü açılmamıştır (Bayrakdar 2011: 251).

1980'li Yıllar ve Sonrası; 1980'li yıllar, piyasa ekonomisine geçiş ve dünya ekonomisiyle bütünleşme sağlanması amacıyla birçok yeni ekonomik politikaların uygulandığı bir dönem olmuştur. Girişimciliğin yaygınlaştırılması konusunda oldukça iyimser gelişmeler kaydedilmiştir. 1980 sonrası uygulanan yoğun piyasa ekonomisi ve buna bağlı gelişen girişimcilik ortamında Türk insanının çok başarılı olabileceği fikri kabul görmeye başlamıştır. Gençler arasında girişimcilik ve iş adamlığı bir meslek olarak tercih edilmeye başlanmıştır (Marangoz 2008: 106).

Girişimciliğin gelişiminde 24 Ocak 1980 kararlarının önemli bir yeri vardır. Bu kararlar ile ekonomik gelişme konusunda strateji değişikliğine gidilmiş, ithal ikamesine yönelik kalkınma stratejisi terk edilerek, serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde ihracata yönelik kalkınma stratejisine geçilmesine karar verilmiştir. Bu strateji değişikliğine paralel olarak, serbest piyasa ekonomisi sistemini ve bu sistemin en önemli aktörleri durumunda olan girişimciliği ve özellikle ihracata yönelik girişimciliği destekleme politikaları devreye sokulmuştur. 1994 ekonomik krizinde, Türk girişimcileri oldukça başarılı bir sınav vermişler, 1996 yılında Gümrük Birliği uygulaması ile KOBİ'ler faaliyetlerini geliştirmişlerdir (Güney 2008: 20-21).

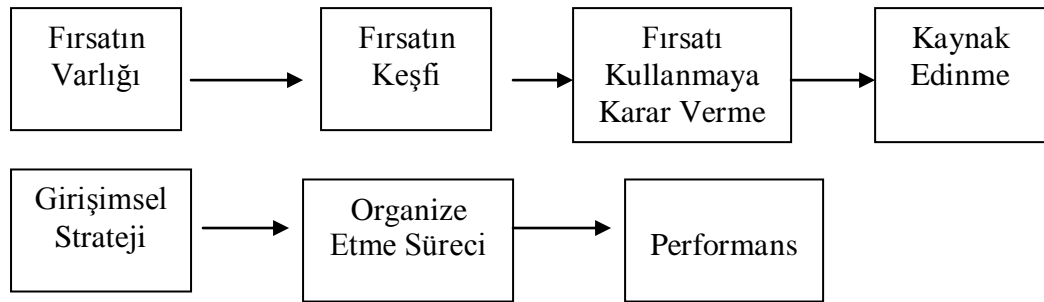
1.1.4. Girişimcilik Süreci

Son zamanlarda, girişimcilik araştırmaları, firmaların araştırılmasına doğru yönelmiştir ve bu yönelme *firma yaklaşımı* olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşım, girişimcilikte, girişimcilik sürecine ve üst yönetim felsefesinin rolüne dikkat çekmektedir. Firma yaklaşımı, bir firmanın girişimcilik macerasındaki başarısının, girişimcilik sürecindeki en üst yönetim ilkelerine bağlı olduğunu vurgulanmaktadır. Bu süreç,

genellikle tanımlanmış olan fırsatlar ve iş konsepti çerçevesinde kaynak ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve bu kaynakların edinilmesini kapsamaktadır (Lee ve Peterson 2000: 403). Girişimsel süreç tüm fonksiyonları, aktiviteleri, fırsat algıları ile ilgili faaliyetleri ve bunları sürdürülebilmek için organizasyon yaratılmasını içerir (Bygrave ve Hofer 1991: 14).

Brockner, Higgins ve Low (2004: 207)'e göre, girişimcilik; organizasyon süreci, operasyon ve iş girişi için riski üstlenmeye işaret eder. Girişimsel süreç, girişimciliğin ortaya çıkmasına vurgu yapar. Girişimsel sürecin başarısının değerlendirilmesinin bir yolu, bu sürecin; yatırımcılar, müşteriler, organizasyon üyeleri, toplum ve girişimcilerin kendileri gibi paydaşların ihtiyaçlarına ne derece cevap verebildiğini belirlemektir. Shane (2003: 12) girişimcilik sürecini Şekil 1.3'teki gibi belirtmiştir.

Şekil 1.3 Girişimcilik Süreci



Kaynak: Shane 2003: 12.

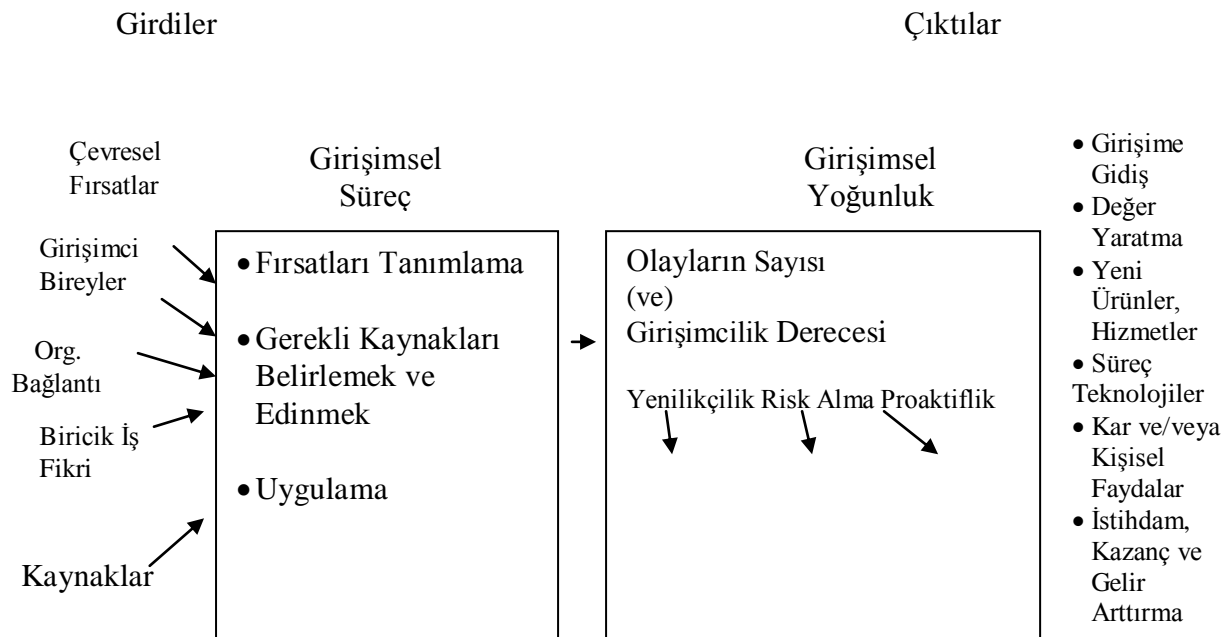
Girişimcilik sürecinde, fırsatların tanımlanması önemli bir başlangıç adımını oluşturur. Girişimcilerin yeni bir girişim kurmasında, diğer insanların henüz farkına varmadığı bir fırsatın varlığına inanması ve kendisinin pazara ilk girmesi ile fayda elde edebileceği inancı vardır (Baron 2004: 226-227).

Girişimcilik sürecinin temel unsuru olan fırsat, bir piyasaya hizmet sunanlar tarafından karşılanmayan ihtiyaçların yarattığı boşlukları ifade eder. Fırsat, müşterilere daha iyi hizmet verme potansiyelini gösterir. Kaynaklar ise; girişime yatırılan parayı, çaba, bilgi ve becerilerini girişim için sarf eden insanları, ekipman, makine, bina vb. fiziksel varlıkları ifade eder. Girişimci, öncelikle bir fırsat belirleyerek nasıl değer yaratacağına karar verir. Daha sonra fırsattan yararlanmasını sağlayacak kaynakları temin eder ve bunları ihtiyaca uygun şekilde yönetir. Bunu yaparken bir organizasyondan yararlanır ve

bu organizasyonda liderlik ve yönlendirme faaliyetlerini gerçekleştirir. Girişimcilik sürecinin temel aşamalarını ortaya koyan modeller geliştirilmekte beraber, firma ve sektör türü gibi çeşitli değişkenlerin bu modeller üzerinde önemli etkiler yaratabileceği de belirtilmiştir (Karabey ve Bingöl 2010: 12).

Şekil 1.4'te yer alan model girişimcilik sürecini girdi kavramları etrafında oluşturmaktadır ve çıktılar girişimcilik sürecinin sonucunda oluşmaktadır. Bu şekilde, girişimcilik sürecinde girişimcilik bileşenleri beş anahtar elemente odaklanmakta ve bunlar sürece katkıda bulunmaktadır. İlk element olan “çevresel fırsatlar”, demografik değişim, yeni teknolojilerin geliştirilmesi, güncel düzenlemelerin değişikliği gibi konulara işaret etmektedir. Daha sonraki element olan, “girişimci bireyler”, yeni girişimin kavramsallaştırılması ve uygulanması için sorumluluk alan kişileri ifade etmektedir. Girişimci, fırsatlardan yararlanmak için bazı iş konseptleri geliştirir. Örneğin, özel bir müşteri ihtiyacını çözmek için yaratıcı bir yaklaşım göstermesi gibi. Bu iş konseptlerini uygulamak, tipik olarak bazı iş bağlantıları kurulmasını gerekli kılmaktadır. Son olarak, finansal ve finansal olmayan kaynaklar, sürekli olarak sağlanmalıdır. Bu anahtar elementler, girişimsel sürecin aşamalarını bir araya getirmektedir (Kuratko 2009: 14).

Şekil 1.4 Girişimsel Süreçte Girdi ve Çıktıların Bütünleştirici Modeli



Kaynak: Michael H. Morris, P. Lewis ve L. Sexton, Aktaran: Kuratko 2009: 15

1.1.5. Girişimcilik Yaklaşımları

Girişimcilik araştırmalarında önemli gelişmeler yaşanmıştır. İlk önce geleneksel araştırma anlayışında girişimcinin kendisine odaklanılmıştır. Günümüzde bu anlayışta biraz değişiklik olmuş, sadece özellikler ve kişilik üzerinde durulmaktan vazgeçilmiştir. Girişimcinin kendisi ile ilgili araştırmalar, davranış ve bilişsel konulara vurgu yapmıştır ve fırsatların keşfi ve faydalanılması ihtiyacı tanımlanmıştır. Aynı durum ekonomi için de geçerli olmuştur. Ekonomide çevresel modellerin seçilmesine doğru bir değişim söz konusu olmuştur. Firmaların değişimi ve başarıyı yakalamak için bireysel özelliklere odaklanmalarında değişiklikler yaşanmaktadır. Firmaların şekillenmesinde, çevre ve çevresel faktörlerin etkileri konusu önem kazanmaktadır (Acs ve Audretsch 2003: 12).

Girişimcilikle ilgili yapılan araştırmaların pek çoğunda, teori oluşturulurken; sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi diğer disiplinlerden faydalanılmaktadır (Zahra 2007: 443-444). Amit, Glosten ve Muller (1993) girişimcilikle ilgili teorileri şu şekilde özetlemişlerdir:

- *Açıklayıcı Teori:* Girişimsel davranış ve performansı aılamaya çalışmıştır.
- *Tahminleyici Teori:* Yeni kâr fırsatları için öncülük etmeyi isteme, yeni girişim başlatma ve girişim faaliyetlerinin çıktılarını tahmin etme gibi koşulların özelliklerini belirlemeye çalışmıştır.
- *Normatif Teori:* Uygulayıcılar için rehberlik etmeyi ve belirli koşullarda doğru davranışları belirlemeyi hedeflemiştir. Bu sayılan her bir teorik bakış açısı, tahminleyici ve açıklayıcı unsurlar içermektedir.
- *Sosyal/Kültürel Teori:* Girişimcilik ile büyük sosyal-kültürel bağlamlar arasında bağlantılar kurmaya çalışmıştır.
- *Kişilik Temelli Teori:* Belirli Psikolojik özelliklere sahip olan insanların girişimci olmaya yatkın olduklarını tartışmıştır.
- *Bağlantı Teorisi:* Bu teori sosyal bağlantılara odaklanmıştır. Sosyal bağlantıların girişimciliği kolaylaştırdığını ve sınırladığını belirtmiştir.
- *Popülasyon Ekoloji Teorisi:* Girişimcilik süreci belirleyicilerinin en güçlü faktörünün çevresel etkenler olduğunu ileri sürmüş ve bu faktörleri tanımlamaya çalışmıştır.

- *Finans Teorisi:* Sermaye pazarlarına odaklanmıştır ve yeni girişimler için sermayenin desteklenmesi ile ilgili faktörlerin geniş bir açıklamasını yapmaya çalışmıştır.
- *Ekonomik Teori:* Ekonomik denge analizlerinin merkezinde yenilikçilik ve yeni üretim süreçlerini ele alır, en önemli rasyonel aktör olarak da girişimciyi kabul eder.

Cunningham ve Lischeron (1991) “Girişimciliği Tanımlamak” adlı çalışmalarında, girişimcilik sürecini anlayabilmek için bu alandaki görüşleri 6 grupta toplamışlardır. Bunlar:

Kişisel Nitelikleri Değerleme

- **“Büyük İnsan” Girişimcilik Okulu:** Bu okulda, girişimciler (liderler gibi) doğarlar mı, yoksa yetiştirler mi? Bir kişi diğerine yönetici, lider ya da girişimci olmayı öğretebilir mi yoksa bu kişiler doğuştan bu özelliklere sahip midirler? gibi soruların cevapları aranmıştır.
- **Psikolojik Özellikler Girişimcilik Okulu:** Bu yaklaşım, kişilik faktörlerine odaklanmıştır. Girişimcilerin, iş ve özel yaşamlarında tek tip değerlere ve tutumlara sahip olduklarını iddia etmişlerdir. Girişimcilerin kişisel özellikleri açısından, girişimci olmayanlardan farklı olduklarını belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalarda üç kişilik özelliği ön plana çıkmıştır: 1) Kişisel değerler (dürüstlük, görev, sorumluluk ve etik davranışlar), 2) Risk alma eğilimi, 3) Başarı ihtiyacı

Fırsatları Tanımlama

- **Klasik Girişimcilik Okulu:** Bu okul en çok yenilik, yaratıcılık, keşif gibi konular üzerinde durmuştur. Bu bakış açısında girişimcilik, fırsatları yaratma süreci ya da “fırsat arama için yenilik kıvılcımını yönetimidir”.

Davranış ve Yönetim

- **Girişimci Yönetici Okulu:** Bu okula göre, girişimci kâr elde etmek için bir işi organize ederken ya da yönetirken riski üstlenen kişidir. Bu okul, yönetime teknik bir açıdan bakmaktadır ve girişimcinin sınıflarda yetiştirilip, geliştirilebileceğini iddia etmektedir. Yine Girişimci Yönetim Okulu’na göre, bir firma yönetiminde, ana yönetim fonksiyonlarına odaklanılarak, girişimciliğin öğrenilmiş davranışlar

serisi olduğu iddia edilmektedir. Yönetim okulu, kişilerin yönetim kapasitelerinin; rasyonel, analitik ve neden-etki uyumu gibi konularla geliştirilebileceğini savunur. Bu yaklaşımdan beri, belirli fonksiyonları içeren girişimcilik eğitimleri yolu ile umutlu girişimcilerin yetiştirilebileceği benimsenmiştir. Yine yönetim fonksiyonları eğitimi ile pek çok iş kaybının azaltılmasına yardımcı olunacağı ümit edilmektedir.

- **Girişimci Lider Okulu:** Bu okula göre, girişimciler sıklıkla insanların güvenini kazanan, görev ve amaçların tamamlanmasını sağlayan liderlerdir. Liderlik okulu, yönetim okulunun teknik olmayan tarafında yer almaktadır. Girişimcilerin, diğerlerini göreve katılmaya ikna etme yeteneğine sahip olmaları gerekir. Başarılı bir girişimci, motivasyonda büyük rol oynayan yönetici kişi ya da etkin lider/yol gösterici olmalıdır. Böylece, girişimci bir lider olmak zorundadır. Girişimci lider, vizyon tanımlamalı, insanları bu vizyon etrafında toplayabilmeli ve dönüşümü sağlamalıdır.

Girişimci liderlik alanında iki akım vardır. Birinci akım, “Büyük İnsan” okulunu savunanlardan oluşmaktadır. Bu akımı benimseyenler, belirli özellik ve kişisel özelliklerin başarı için önemli olduğunu savunmaktadırlar. “Büyük İnsan” okulunu savunanlar, liderliğin, erken dönem araştırmalarına dikkat çekmektedirler. Bu araştırmalarda, başarı için duruma adapte olabilme özelliği, uyumluluk, enerji ve sorumluluk almaya isteklilik gibi önemli bakış açılarına sahip olmak gerekmektedir.

En yaygın liderlik okulu akımı, bir liderin görevlerini nasıl başarı ile tamamlayacağını ve insanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceği ile ilgilenmiştir. Bu okul lideri “sosyal mimar” ya da “değerleri koruma ve geliştirme uzmanı” olarak tanımlamaktadır.

Yeniden Değerlendirme ve Adaptasyon

- **İç Girişimcilik Okulu:** Bu okul, organizasyonlardaki yenilikçilik ve rekabetçilik ihtiyacına cevap verebilmek için geliştirilmiştir. İç girişimciler, kendi fikirlerini işletmenin sahibi olmadan uygulayabilme imkânına sahip olmaktadır. Fırsatlar için alarm, iç girişimciliğin önemli bir boyutudur. Bu stratejik davranışlar, organizasyonel aktiviteler ve fırsatların keşfi için var olan organizasyonlara, aktivitelerini geliştirme ve çeşitlendirme imkânı sağlamaktadır.

1.1.5.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı

Kişilik, bireylerin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır (Eren 2008: 83). Girişimcilikte özellikler yaklaşımı, literatürde en çok üzerinde durulan alan olmuştur. Yıllarca girişimcilerin sahip oldukları kişisel özelliklerin listesi açıklandı ve tartışıldı. Bu özellikler Tablo 1.2’de gösterilmiştir (Henry vd. 2003: 33). Bu yaklaşım, kişilik faktörlerine odaklanmıştır. Girişimcilerin, iş ve özel yaşamlarında tek tip değerlere ve tutumlara sahip olduklarını iddia etmişlerdir. Girişimcilerin kişisel özellikleri açısından, girişimci olmayanlardan farklı olduklarını belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalarda üç kişilik özelliği ön plana çıkmıştır: 1) Kişisel değerler (dürüstlük, görev, sorumluluk ve etik davranışlar), 2) Risk alma eğilimi, 3) Başarı ihtiyacı (Cunningham ve Lischeron 1991: 48).

Pek çok girişimcilik araştırması girişimcilerin, girişimci olmayanlardan farklı olduklarını kabul etmiştir (Gartner, 1985: 696). Kişilik Özellikleri Teorisinin şu temel varsayımlara dayanmaktadır (Veciana 2007: 42):

- Girişimci, yeni bir girişim yaratmaya karar veren kişidir.
- Girişimci, girişimci olmayan kişilerden farklı bir kişilik profiline sahiptir.
- Başarılı girişimciler, daha az başarılı olan girişimcilerden farklı bir kişilik profiline sahiptir.

Bu varsayımlara dayanan ampirik araştırmalar; psikolojik özellikler ya da tutumların girişimcileri, girişimci olmayan kişilerden ve başarılı girişimcileri daha az başarılı olanlardan nasıl ayırt edebileceğini belirlemeye odaklanmıştır. Bu yaklaşımın en büyük amacı, girişimci profiline ya da başarılı girişimcileri tanımlayarak ve politikalar oluşturarak girişimciliği geliştirmek ve yeni girişimler yaratmaktır. Pek çok ampirik araştırma, girişimcilerin başlıca psikolojik özellikleri ve motivasyon unsurları olarak şu faktörleri göstermiştir (Veciana 2007: 42): Bağımsızlık ihtiyacı, Başarı ihtiyacı, İçsel kontrol odağı, Risk alma eğilimi, Doyumsuzluk, Sezgi Gücü, Belirsizliğe Karşı Tolerans.

Kişilik özellikleri yaklaşımı analizlerinin problemi, girişimcinin özel bir kişi olduğunun farz edilmesidir ve “bir kere girişimci olduğunda, her zaman girişimci olunmalıdır” sabit var olma kabulüdür. Bir başka problem ise girişimcilik araştırmalarında, girişimcinin tanımı üzerinde anlaşma sağlanmamasıdır (Ripsas 1998: 112).

Tablo 1.2 Psikolojik Yaklaşım İçerisinde Tanımlanan Girişimci Kişilik Özellikleri

Başarı ihtiyacı	McClelland, 1961
Güç ihtiyacı	McClelland, 1961; Watkins,1976
Bağlanma ihtiyacı	McClelland, 1961; Wainer ve Rubin, 1969
Risk alma eğilimi	Drucker, 1985; Osborne, 1995; Kets de Vries, 1996
İçsel kontrol odağı	Rotter, 1996
Kendine güven	Brockhaus, 1975; Gibb, 1993
Otonomi ve bağımsızlık ihtiyacı	Watkins, 1976; Collins, 1964
Yenilikçilik	Schumpeter, 1934, 1965; Drucker, 1985
Karar verme	Scanlan, 1984
Düşünme	Hocnaday ve Aboud, 1971
İletişim yetenekleri	Carson, 1995
Bağlılık/Belirleyicilik	McClelland ve Winter, 1969
Liderlik	Litzinger, 1965; Moss Kanter, 1983
İnisiyatif/güdü/çoşku	Gasse ve Theoret, 1980; McClelland ve Winter, 1969; Bridge, 1998
Belirsizliğe karşı tolerans	Hornaday & Bunker, 1970; Sexton & Bowman – Upton, 1985
Gerçeği kavrama	Schrage, 1965
Vizyon	Wickham, 1998

Kaynak: Henry vd. 2003: 33

1.1.5.2. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel perspektif, her türlü düşünce, söylem ya da davranışların zihinsel süreçlerden etkilendiğine vurgu yapmaktadır. Bu bakış açısı, girişimcilikle ilgili, kullanışlı üç temel sorunun sorulmasına yardımcı olmaktadır. Bunlar (Baron 2004: 221-222):

- Neden bazı insanlar girişimci olmayı seçerken, diğerleri tercih etmemektedir?

- Neden bazı insanlar, kârlılığı sağlayabilecek yeni ürünler ya da hizmetler için fırsatları fark edebiliyorken diğer bazıları fark edememektedir?
- Neden bazı girişimciler, diğerlerinden daha fazla başarılıdırlar?

Tablo1.3 Girişimcilik Alanında Bilişsel Faktörlerle İlgili Temel Sorular

<p>Neden bazı insanlar girişimci olmayı seçerken, diğerleri tercih etmemektedir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riskin azaltılmış algısı (Girişimci bireyler, diğerlerine nazaran riski daha az algırlar). • Beklenti Teorisi (Örneğin girişimci bireylerde, küçük olasılıkların gerçekleşeceği beklentisi daha yüksektir). • Çeşitli bilişsel önyargılar için büyük duyarlılık (Örneğin, iyimserlik, yanlış planlama, kontrol yanlılığı gibi).
<p>Neden bazı insanlar, fırsatları fark edebiliyorken diğerleri fark edememektedir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temel algısal süreç (Fırsatları fark eden kişiler, nesne ya da model tanımada diğerlerinden daha yeterlidirler). • Sinyal algılama teorisi (Örneğin fırsatları fark eden kişiler, “yanlış uyarıları” belirlemede daha uzmandırlar). • Düzenleyici odak teorisi (Örneğin kişilere promosyon ve önleme odaklanmasının karışık deseni yoluyla fırsatları tanıtmaya ve ustalaşmaya) • Girişimsel dikkatlilik şeması (Geliştirilmiş dikkatlilik şemasına sahip olan kişiler fırsatları daha fazla tanımaktadırlar)
<p>Neden bazı girişimciler, diğerlerinden daha fazla başarılıdırlar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Olmayan bir şeyi varmış gibi düşünme (Başarılı girişimciler, görev stratejilerini geliştirme formülasyonunda, olmayan bir şeyi varmış gibi düşünme konusunda, daha az başarılı girişimcilere göre daha iyidirler). • Süreç stilleri (Sistemik vs., kavramsal) (Başarılı girişimciler, bu iki süreç stilinde iyi manevra yapmada daha iyidirler). • Belirli bilişsel önyargıların azaltılmış duyarlılığı (Örneğin, başarılı girişimciler, batık maliyetler gibi bazı konulardaki önyargıları önlemede daha başarılıdırlar).

Kaynak: Baron 2004: 237.

Girişimcilikle ilgili bilişsel yaklaşım araştırmaları, girişimcilerin geçmişine bakılmasına neden olmaktadır. Bu da girişimcilerin “girişimsel kişilik özelliklerine” ve kişisel farklılıklarına, özellikle de psikolojik farklılıklarına bakılmasına neden olmaktadır.

Girişimciler, risk alma konusunda belki de çok farklı değillerdir, ancak daha eğilimli oldukları gözlenmektedir. Bilişsel araştırmalar bu konulara çok yönlü bir yaklaşım sunmaktadır (Krueger 2003: 105).

1.1.5.3. Girişimsel Niyet Kuramı

Planlanmış Davranış Kuramı, ilk defa Fishbein ve Ajzen tarafından ortaya atılmıştır. Fakat daha sonraları bu teori Ajzen tarafından 1991 yılında yeniden düzenlenmiştir. Planlanmış Davranış Kuramı'na göre, insanların toplumsal davranışları belirli faktörlerin kontrolü altında olup belirli sebeplerden kaynaklanır ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkar. Bir insanda bir davranışın ortaya çıkabilmesi için öncelikle “Davranışa Yönelik Amacın” oluşması gerekir. “Davranışa Yönelik Amacı” etkileyen faktörler, “Davranma Yönelik Tutum”, “Öznel Normlar” ve “Algılanan Davranış Kontrolü” dür. Bu faktörler de “Davranışsal (Tutumusal) inançlar”, “Normatif inançlar” ve “Kontrol İnançları”nın etkisi altındadır. Bu inançlar, oluşacak olan davranışın aynı zamanda sonuçlarını oluşturur. “Davranışçı Yönelik Amaç”ın etkisiyle, davranışlar oluşur veya değişebilir. Yani davranış, doğrudan “Davranma Yönelik Amacın” kontrolü altındadır (Erten 2002: 220-221).

Bilim adamları tarafından niyetlerin, insanların davranışlarının ortaya çıkmasında merkezi role sahip olduğu tartışılmıştır. Psikologlar ve düşünürler niyetleri benzer şekilde tanımlamışlardır. Niyetlerin, bilişsel durumun, öncelikle ve acil bir şekilde belirlenmiş davranışlara yöneldiğini belirtmişlerdir. Niyet, bilişsel durumun acilen ve öncelikle kararları ve davranışı etkilemesidir. Deneysel olarak, niyetler daha sonra ortaya çıkacak davranışları en çok etkileyen etkidir (Krueger 2003: 115).

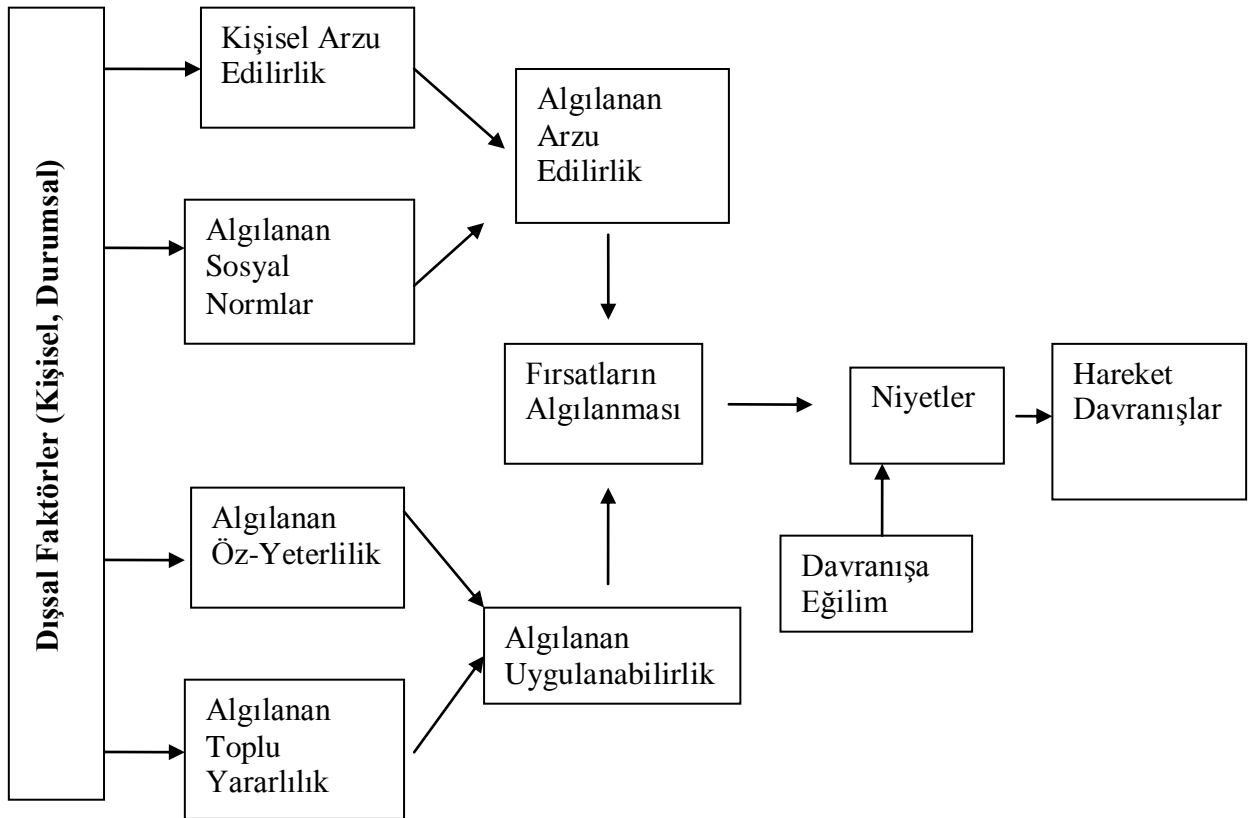
Ajzen ve Fishbein'in “Akla Dayalı Davranış Teorisi”, ilk önce sosyal psikolojide, baskın niyet modelinde ortaya çıkmıştır. Orijinal olarak, sosyal psikoloji, tahmini davranışlar için tutumların yetersizliğine bakma eğilimindedir ve niyetleri arabulucu değişken olarak eklemektedir. Akla Dayalı Davranış Teorisi, tutumları ikinci olarak teori-bazlı eklemektedir. Kişisel tutumların etkisi ve sosyal normların kombinasyonu, sadece kavramsal olarak değil, deneysel olarak da ispatlanmıştır. Ancak Ajzen, bu görüşlerle ilgili şüpheye düşmüş, “Planlanmış Davranış Teorisi” ile üçüncü bir değişken eklemiştir, “algılanan davranışsal kontrol” (Krueger 2003: 116).

İlginç bir şekilde, Shapero'nun Modelinde (1975, 1982), Ajzen'in formüle ettiği Planlanmış Davranış Teorisi'nden önce, ona benzer bir şekilde girişimciliğin bağlantıları

formüle edilmiştir. Girişimcilik olayı (girişimci davranışı başlatma olarak tanımlanmıştır), dikkat çeken ve kişisel olarak güvenilir fırsatların varlığına bağlıdır. Güvenilir bir fırsat, iki kritik geçmiş etkene bağlıdır. Bunlar, arzu edilebilirlik algısı (kişisel ve sosyal birlikte) ve yapılabirlik algısı. Böylece Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi'nden birkaç yıl önce benzer düşünceler ortaya atılmıştır. İki farklı bilim adamı, iki farklı bağlantılar ile girişimsel modeller ortaya koymuşlardır (Krueger 2003: 117).

Shapero'nun Modeli, ayrıca kişisel değişkenler, hareket eğilimi içermektedir. Shapero, hareket için ayrı tahminler tasarlamıştır. Belki de daha önemli olan Shapero'nun kavramları arasında "başlatıcı olaydır". Bir şeyler, karar vericilerin var olan davranışlarındaki durağanlığın ortadan kalkmasına ve karar vericilerin fırsatlar üzerinde tekrar düşünmesine yol açmaktadır. Girişimcilik belki de belirgin ve güvenilir bir kişisel fırsat sunmaktadır (Krueger 2003: 117).

Şekil 1.5 Niyet Modeli



Kaynak: Krueger 2003: 116 (Shapero 1982; Krueger ve Brateal 1994; Krueger 2000'den adapte etmiştir).

Girişimcilik sürecince fırsatları görmek oldukça önemli bir kavramdır. Yeni bir örgütün yaratılması veya girişimcilik davranışı, fırsatların algılanması ile ilgilidir. Fırsatların algılanması ise niyetlerle ilgili bir durumdur. Niyetler, yeni fırsatların görülmesini sağlayabileceği gibi engelleyebilir de. Birçok yazarın görüşüne göre, yeni bir örgüt yaratmak, planlı ve bu nedenle de niyetlerle ilgili bir davranıştır. Niyet basit bir tanımla, hedef alınan bir davranışa gösterilen bağlılığın derecesidir. Niyet olmadan, eylemin olması mümkün değildir, niyet davranışın sergileneceğine dair olan inancı ifade eder (Özdemir 2010: 140).

1.2. Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Temelleri

Sosyal girişimcilikle ilgili üç ana yaklaşım bulunmaktadır; ilk olarak, sosyal girişimciliği, sosyal etkiler ile ticari girişimciliğin karışımı şeklinde tanımlayanlar; ikinci olarak, sosyal girişimciliği sosyal etkiler için yenilikçilik olarak görenler ve son olarak, sosyal girişimciliğin amacını, olumlu iş, doğrudan hizmet işi ve kolaylaştırıcı birlikler şeklinde sınırlandıranlardır. Ancak sosyal girişimciliğin üzerinde herkesin uzlaştığı bir tanımı bulunmamaktadır (Tan vd. 2005: 353-354).

Sosyal girişimcilik çalışmalarının öncülerinden olan Dees (1998a: 1), sosyal girişimciliğin, sosyal misyon tutkusu ile iş disiplini, yeniliği ve yaygın bağlantıların belirleyicilerini kombine ettiğini belirtmektedir. Dees (1998a: 1), sosyal problemler için girişimsel yaklaşımların tam zamanı olduğunu çünkü pek çok hükümetSEL ve yardımsever çabaların beklentileri karşılayamadığını belirtmiştir. Büyük sektör kurumlarının sıklıkla verimsiz, etkisiz ve cevap veremez durumda olduğunu gözlendiğini bu nedenle sosyal girişimcilerin yeni bir yüzyıl için yeni modeller geliştirmesine ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Sosyal girişimcilik teorisi Smith ve College (2008: 98)'e göre, kavramsal açıdan hala başlangıç aşamasındadır.

Sosyal girişimciliğin önemi konusunda eski İngiltere Başbakanı Tony Blair'in Ocak 1999 yılında yapmış olduğu şu konuşmaya bakabiliriz (Thompson vd. 2000: 328); *"Bu yüzyılın ilk yarısında, ana hizmetlerin sağlanmasında ve güvenlik konusunda hizmetler sunan devletin yardımı olmadan toplumun kendi amaçlarını başaramayacağını öğrendik. Yüzyılın ikinci yarısında, diğerlerinin (gönüllü organizasyonlar, işletmeler ve kritik olarak geniş halk kitleleri) enerjisi ve bağlılığı olmadan devletin kendi amaçlarını başaramayacağını öğrendik... Her yıl binlerce sosyal girişimci zor koşullar altında sıra*

dışı şeyler başarmaktadır. Milyonlarca kişi toplumsal inisiyatif ve gönüllü sektöre katılmakta, milyonlardan daha fazlası nasıl yapıldığını bilse beklide bu sektörlere katılacak. Bu nedenle bir görev belirliyorum: insanların yaşamlarına dokunacak “toplumsal hareket” patlaması ile Milenyumü işaretleyelim”.

Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Temelleri konu başlığı altında; Sosyal Girişimciliğin Tanımı, Sosyal Girişimcinin Tanımı ve Özellikleri, Sosyal Girişimci Organizasyonların Özellikleri, Sosyal Girişimcilik ve Ticari Girişimcilik Arasındaki Farklar, Sosyal Girişimcilik Yaklaşımları, Sosyal Girişimcilik ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki İlişkiler, Sosyal Girişimciliği Destekleyen Örgütler ve Dünyadan ve Türkiye’den Sosyal Girişimcilik Örnekleri konuları tartışılacaktır.

1.2.1. Sosyal Girişimciliğin Tanımı

Sosyal girişimcilikle ilgili dar anlamli tanımlamalarda, kâr amaçlı olmayan organizasyonların, gelir getirici, yenilikçi yaklaşım geliştirmeleri gibi, sosyal girişimciliğin de kâr amaçlı olmayan sektörde, pazar temelli iş yeteneklerinin ve uzmanlıkların uygulanması fenomenine dayandığına işaret edilmektedir. Sosyal girişimciliğin bu yaygın tanımlamalarına karşın, personel ve paydaşların refah düzeyinin artırılması yerine sosyal girişimciliğin sosyal değer yaratma özelliğinin altı çizilmelidir. Sosyal girişimcilik için merkezi unsur, sosyal problem çözüme adresli olmasıdır (Austin vd. 2006: 2).

Sosyal girişimcilik kavram olarak 1980’lerde Bill Drayton’un Ashoka’yı kurması ile ortaya çıkmıştır. Ashoka, sosyal girişimcilere dünya çapında fon sağlamaktadır (Dees 2007: 24). Sosyal girişimcilik, yeni kullanılmaya başlayan bir tabir olabilir ancak fenomen olarak yeni değildir. Her zaman sosyal girişimciler olmuştur ancak sosyal girişimcilik tabiri ile nitelendirilmemişlerdir. Sosyal girişimcilik tabirinin kullanılması oldukça önemlidir çünkü sektör sınırlarını bulanıklaştırmaktadır (Dees 1998a: 1).

Sosyal girişimcilik popüler olmaya başladığından beri farklı kişiler tarafından farklı şekillerde tanımlanmaya başlanmıştır. Bu durum ise bazı anlam karışıklıklarına neden olmuştur. Bazıları sosyal girişimciliğin yalnızca kâr amaçsız organizasyonların, kâr ya da gelir getirici girişimleri olduğunu; diğer bazıları, kâr amaçsız organizasyonlar olarak tanımlamakta; diğer bazıları ise, işletme sahiplerinin sosyal sorumluluk ile kendi faaliyetlerini entegre etmeleri şeklinde tanımlamışlardır (Dees 1998a: 1).

Zahra vd. (2009: 519)'ne göre sosyal girişimcilik, yenilikçi bir yaklaşımla yeni girişimler yaratarak ya da var olan organizasyonların yönetilmesi ile sosyal refahı arttırmak için fırsatları keşfederek, tanımlayarak ve kullanarak oluşturulan bir süreci içeren aktivitelerdir.

Mair ve Marti (2006: 37) sosyal girişimciliği tanımlarken üç ilkeyi göz önünde bulundurmuşlardır. İlk olarak, sosyal girişimciliğin yeni yollar ve kaynakların kombinasyonu ile değer yaratma süreci olduğunu; İkinci olarak, bu kaynakların kombinasyonlarının sosyal değişim ya da sosyal ihtiyaçların karşılanması yolu ile sosyal değer yaratmak için fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması niyeti; üçüncü olarak, sosyal girişimciliğin bir süreç olarak, hizmet ve ürünlerin sunumunu içerdiğini ancak yeni organizasyon yaratımına da işaret ettiğini belirtmişlerdir.

Austin, Stevenson ve Wei-Skillern (2006: 2) sosyal girişimciliği “kâr amacı gütmeyen, özel ya da kamu sektörlerine karşın ya da bunların içinde ortaya çıkan, sosyal değer yaratan, yenilikçi girişimler” şeklinde tanımlamışlardır. Sosyal girişimcilik, sosyal değişim ve/veya sosyal ihtiyaçları kolaylaştırmak için fırsatların takibi, yenilik içeren kaynakların kombinasyonu ve kullanımı sürecidir (Miller ve Wesley 2010: 705). Sosyal girişimcilik, özel bir sosyal amaçla yeni bir girişimin yaratılmasıdır (Murphy ve Coombes 2009: 326).

Sosyal girişimciliğin temelinde sosyal bir misyon yatmaktadır. Bu bağlamda sosyal girişimcilik şu şekilde tanımlanabilir: *Mevcut ekonomik ve sosyal kurumlar tarafından karşılanamayan temel ihtiyaçları karşılamak için yeni modeller yaratmaktır.* Ticari girişimciler gibi sosyal girişimciler de sistemleri geliştirme fırsatlarını görür, çözüm yaratır ve yeni yaklaşımlar ortaya koyar. Ancak geleneksel (ticari) girişimcilikte ekonomik değer yaratmak amaçlanırken, sosyal girişimcilikte sosyal değer yaratmak amaçlanmaktadır. Nitekim sosyal girişimcilikteki hedef kitle, sağlanacak ürün ya da hizmetler için ödeme gücü olmayan bireylerden oluşabilmektedir. Sosyal girişimcilik, yeni iş modelleri, yeni örgütsel yapılar ve stratejiler ortaya çıkarır (Seelosa ve Mair 2005: 243-244).

Sosyal girişimcilik fenomeni ile birlikte kullanılmaya başlanan, “sosyal girişimci” terimi, son zamanlarda kişisel finansal kârdan çok sosyal amaçları öncelikle oluşturmaya çabalayan kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Sosyal girişimciliğin uzun tarihi geçmişine rağmen, en ünlü deneyim, 18. Yüzyıl’da Robert Owen tarafından Birleşik Krallıkta “Yeni Lanark Ütopya” ile ortaya koymuş olduğu girişimdir. Bu deneyim,

girişimcilikte sosyal içerik konusuna az da olsa dikkat çekmiştir (Shaw ve Carter 2007: 419).

Sosyal girişimcilik, genel olarak kâr getirici hedeflerden çok sosyal sonuçlar içeren amaçlar için girişimsel davranışlarda bulunma, ya da girişimcilikten elde edilen kârın avantajlı grupların faydalanması için kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Hibbert vd. 2002: 288). Stanford Üniversitesi kaynaklı Sosyal Girişimci İnisiyatif, sosyal girişimleri üç şekilde sınıflandırmıştır. Birinci gruptakilerin kâr için kurulduğunu ve sosyal konuların yaratıcı bir şekilde kaynak olarak kullanıldığını belirtmişlerdir. İkinci gruptakilerin kâr amaçlı olmadıkları ve bireylere yardım ettikleri belirtilmiştir. Üçüncü grupta yer alanlar, kâr amaçlı ya da kâr amaçsız olabilmekte ve kendi programları ile ekonomik değer yaratabilmekte, müşteri grupları için iş ve eğitim fırsatları yaratabilmektedirler (Shaw ve Carter 2007: 420-421).

Sosyal girişimcilik, birincil sosyal sorunların çözümü ve sosyal dönüşüm için hızlandırıcı bir yol olarak görülmektedir. Bu bakış açısı ile sosyal girişimcilik, kısa dönemde küçük değişiklikler ortaya çıkarırken uzun dönemde ortaya çıkacak değişiklikler için hızlandırıcı bir etkiye sahiptir. (Alvord vd. 2004: 262). Bu açıdan bakıldığında sosyal girişimciler, sadece acil problemleri değil, büyük sosyal sistem sorunlarını da anlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yüzden sosyal girişimciler, kaldıraç etkisi yapacak kritik noktalarda, sosyal düzenlemeler içeren yapısal zorlayıcı değişimin kademeli olarak gerçekleşmesinde yeni bir bakış açısı sunabilirler ve liderlik edebilirler. Sürdürülebilir sosyal dönüşümler, sosyal etki ve kaynakların hareketlendirilmesi için yenilikler içermektedirler (Alvord vd. 2004: 262).

Sosyal girişimcilik ile ilgili çalışmalar gittikçe artmakla birlikte kavramların tanımı konusunda tam bir anlaşma sağlanamamaktadır. Sosyal girişimcilik ile ilgili bazı tanımlar şu şekildedir (Besler 2010: 7):

- **Sosyal girişimcilik**, sosyal fayda elde etme ve sürdürme olanağı sağlayan yaşanabilir sosyo-ekonomik yapıların, ilişkilerin, kurumların, organizasyonların ve uygulamaların yaratılmasıdır.
- **Sosyal girişimcilik**, kâr elde etmekten daha çok sosyal amaçlar için girişimsel davranışın sergilenmesidir.

- **Sosyal girişimcilik**, sürdürülebilir bir şekilde, sosyal ihtiyaçları karşılayan fırsatların keşfedilmesi ve bu fırsatların gerçeğe dönüştürülmesinde kaynakların yaratıcı bir şekilde kullanılmasıdır.
- **Sosyal girişimcilik**, Kanada Sosyal Girişimcilik Merkezi'nin tanımında iki kategoriye ayrılmaktadır. İlki, kâr amacı güden sektörlerde kavram, özel bir sektöre sosyal bir şekilde bağlı olmanın önemine vurgu yapan faaliyetlere karşılık gelmektedir. İkincisi, kâr amacı gütmeyen sektörde örgütsel etkinliği arttırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için girişimsel yaklaşımları destekleyen faaliyetlere karşılık gelmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi sosyal girişimciliğin faaliyet alanına hem kâr amacı güdülen hem de kâr amacı güdülmeyen konular girebilmektedir. Son yıllarda sosyal girişimcilik gibi sivil toplum kuruluşlarının da önemi gittikçe artmakta ve birçok alanda faaliyet alanları kesişmektedir. Sivil toplum kuruluşları, kâr amacı gütmeyen örgütler olarak toplumların gelişmesinde ve kalkınmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Ülkemizde de tüm dünyada olduğu gibi ekonomik kalkınma, demokratik katılım, çevre, sağlık, eğitim/öğretim gibi birçok alanda faaliyette bulunan sivil toplum örgütleri vardır. Bu örgütlerin başarıya ulaşmalarında en büyük pay sahibi ise bağlı oldukları liderleridir. Sosyal girişimci liderler, farklı ilgilere ve beklentilere sahip olan insanları ortak hedeflere ulaşma konusunda isteklendiren kişilerdir.

Sosyal girişimcilik, tüm dünyada, yoksulluğun önlenmesi için girişimcilerin inisiyatif üstlendikleri bir olgu olmuştur. Yeni kaynaklar yaratmak ve kullanmak sosyal girişimciliğin ortaya çıkması için zengin bir alandır (Seelosa ve Mair 2005: 242). Sosyal girişim, sosyal koşulları geliştirebilmek için değer yaratmaya çalışır. Sosyal girişimcilikte projeler sosyal içeriklidir. Bu sayede, sosyal fayda piyasa değerinin üzerine çıkabilmektedir. Sosyal girişimcilik sayesinde desteklenmeyen, finanse edilmeyen konularla ilgilenilme olanağı doğacaktır (Rennie 2006: 257).

Tablo 1.4 Sosyal Girişimci ve Sosyal Girişimcilik Tanımları

Kaynak	Tanım
Leadbetter (1997)	Girişimsel davranışların, kâr amaçlarından çok sosyal sonuçlar için kullanılmasıdır. Ya da alternatif olarak, pazar faaliyetlerinden elde edilen gelirin, belirli avantajsız grupların faydası için kullanılmasıdır.
Thake and Zadek (1997)	Sosyal girişimciler, sosyal adalet için hareket etmektedirler. Sosyal girişimciler, kendileri için çalıştıkları ve hizmet ettikleri insanların yaşam kalitelerinin gelişmesi ve kendi faaliyetleri arasındaki direkt bağlantıyı aramaktadırlar. Sosyal girişimcilerin amacı, sürdürülebilir finansal, organizasyonel, sosyal ve çevresel çözümler üretmektir.
Dees (1998a)	Sosyal sektör içinde şu unsurlar ile değişim ajanı olarak rol oynar: 1) Sosyal değer yaratmak ve geliştirmek için bir misyon adapte ederler. 2) Bu misyona hizmet edecek yeni fırsatların tanımlanması ve ısrarla peşinden gidilmesi. 3) Sürekli yenilik, adaptasyon ve öğrenme sürecine katılmak. 4) Elindeki güncel kaynakları sınırlandırmadan, cesurca kullanmak. 5) Hizmet edilen destek grupları ve yaratılan çıktılar için yüksek düzeyde hesap verebilirlik sergilemek.
Reis (1999) (Kellogg Foundation)	Sosyal girişimciler, sosyal, ekonomik ve toplumsal gelişme için finansal kaynaklardan yararlanarak ve yenilikçilik yolu ile sosyal değer yaratırlar.
Fowler (2000)	Sosyal girişimcilik, sosyo-ekonomik yapılar, ilişkiler, kurumlar, organizasyonlar ve uygulamalar yoluyla, sürdürülebilir sosyal faydalar ve kazançlar yaratılmasıdır.
Brinkerhoff (2001)	Bireyler destek gruplarına hizmet etmek ve var olan hizmetlere değer katmak için sürekli yeni yollar aramaktadırlar.
Mort et al. (2002)	Sosyal misyonu başarmak için girişimsel erdemli davranışların açıklanmasını içeren çok boyutlu bir yapı... Sosyal değer yaratma fırsatları için ve yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma özelliklerinin anahtar karar verme yeteneği.
Drayton (2002)	Üzerinde sosyal problemlerin tanımlandığı ve çözüm adresi olan, temel değerler merkezi ve büyük bir değişim ajanıdır.

- Alford et al. (2004) Sosyal transformasyon için ihtiyaç duyulan sosyal düzenlemeler, kaynaklar, kapasiteler ve fikirlerin mobilizasyonu ve acil sosyal problemler için yenilikçi çözümler yaratmaktır.
- Harding (2004) Çeşitli formlarda yeni aktivite ya da girişim başlatmak için girişimcilerin sosyal amaçlarla motive olmasıdır.
- Shaw (2004) Gönüllü ve kamu organizasyonlarının özel ve firmalar gibi ancak kârdan çok sosyal amaçlar için çalışmasıdır.
- Said School (2005) Sosyal piyasa başarısızlıkları ve fırsatları yakalama sorunlarını, yenilikçi ve sürdürülebilir yaklaşım ile sistematik değişim sağlayarak çözen bir profesyoneldir.
- Fuqua School (2005) Yatırımların, hem finansal hem de sosyal dönüşlerini aynı anda takip etme sanatıdır.
- Schwab Foundation (2005) Genel toplum yararı için fakir ve marjinal insanlara yönelik yenilikçi, sürdürülebilir ve pratik yaklaşımların uygulanmasıdır.
- NYU Stern (2005) Sosyal problemler için, yenilikçi yaklaşım yaratarak, girişimsel ve iş yeteneklerinin kullanılması sürecidir.
- MacMillan (2005) (Wharton Center) Toplumsal ve girişimsel faydalar birlikte artırılarak, sosyal refah düzeyinin yükselmesi için yeni iş girişimlerinin öncülük ettiği bir süreçtir.
- Tan vd. (2005) Toplumun bazı segmentleri için bu segmentlerin katılımı ile risk üstlenip, yenilik yolu ile kâr elde ederek fayda sağlanmasıdır.
- Mair and Marti (2006) Yeni yollar ve kaynakların kombinasyonu yolu ile değer yaratma sürecidir. Sosyal ihtiyaçları karşılayarak ya da sosyal değişimi destekleyerek, sosyal değer yaratmak için fırsatların kullanılması ve keşfi birincil niyettir.
- Peredo and McLean (2006) Sosyal girişimcilik, bazı insanlar ya da gruplar tarafından deneyimlenmiştir. Sosyal değer yaratmak amacıyla fırsat avantajlarını almak ve tanımak için kapasite göstererek yenilikçilik ile ortalamanın üstünde bir risk üstlenerek sıra dışı kaynaklar ile sosyal girişim takip edilmiştir.
- Martin and Osberg (2007) Sosyal girişimcilik: 1) Eşitlik dönüşümü için eksik anlamların tanımlanması, 2) Eşitlik için fırsatların tanımlanması ve yeni bir sosyal değer önermesinin geliştirilmesi, 3) Hedef gruplar ve toplum için daha iyi bir gelecek sağlamak amacıyla, yeni bir denge etrafında istikrarlı bir ekosistemin oluşturulmasıdır.

Kaynak: Zahra, Gedajlovic, Neubaum ve Shulman (2009: 521).

Zahra vd. (2009: 520), Hayek, Kirzner ve Schumpeter'in çalışmalarından yararlanarak üç tip sosyal girişimcilik tanımı yapmışlardır: *Sosyal Bricoleur*, *Sosyal Yapısalcı* ve *Sosyal Mühendis*. Sosyal Bricoleur'ların çoğunlukla küçük ölçekli sosyal ihtiyaçların keşfi ve adresine odaklandıklarını; Sosyal Yapısalcılar'ın, daha geniş sosyal sistem için, yenilik ve reform sunmak için, hizmet almayan müşteriler için boşlukları doldurarak, tipik olarak, pazar başarısızlıklarını ve fırsatlarını kullandıklarını; Sosyal Mühendislerin ise devrimsel değişiklikler sunarak, var olan sosyal yapılar içerisinde ve bunların adresinde, sistematik problemleri tanımladıklarını belirtmişlerdir. Sosyal girişimcilik tanımları (Smith ve College 2008: 97), farklı olsa da aşağıdaki noktalarda birleşmiş gözükmektedir:

- Sosyal problemlerin çözümü için, inisiyatif alma ve tanıma;
- Sosyal değişim yaratmak için organizasyon, yaratma ve başarma gibi geleneksel girişimcilik ilkelerini kullanma,
- Yeni girişimlerin kurulması ya da var olan girişimlerin yenilikle devamı sosyal ihtiyaçları karşılamak içindir ve kalite ve davranışlar ticari girişimcilik ile bağlantılıdır, ancak sosyal girişimciler toplum içerisinde faaliyet gösterirler ve para kazanmaktan çok bakım ve yardım ile daha çok ilgilenmektedirler. Sosyal girişimciler, önemli sosyal nedenlerle insanların yaşamlarını değiştirmeye yardımcı olmaktadır,
- Sosyal girişimciler, ticari girişimcilerin; anlayış, fırsatçılık, iyimserlik ve beceriklilik özelliklerinin karışımını taşımaktadırlar ancak sosyal değişim ya da sosyal kâr finansal kârdan daha özverili takip edilmektedir.

Sosyal Girişimcilik Avrupa Araştırma Ağı (European Research Network on Social Enterprises-EMES), tipik bir sosyal girişimin ideal bir tanımını bulmaya çalışmıştır. EMES'e göre, sosyal girişim topluma faydalı olma konusunda açık bir amaca sahip olan organizasyondur (Lehner ve Kansikas 2012: 30-31).

Besler (2010: 15) sosyal girişimciliği, kâr amacı gütmeyen, ticari ve /veya kamusal sektörler içinde gerçekleştirilebilir, yenilikçi, sosyal değer yaratan faaliyetlerdir şeklinde tanımlamıştır. Besler (2010: 15-16) yaptığı bu tanımı biraz daha genişletmiş ve *sosyal girişimciliği; hemen hemen her sektörde, sosyal değer veya değişim yaratmak ve/veya sosyal ihtiyaçları karşılamak için fırsatların peşinden gidildiği, bu fırsatları*

kullanmak için belli ölçüde riskin alındığı, kaynakların yaratıcı bir şekilde kullanıldığı sürdürülebilir, yenilikçi ve sosyal bir süreçtir şeklinde tanımlamıştır.

Parkinson ve Howorth (2008: 303), sosyal girişimcilerin konuştukları dili söylem analizi ile araştırdıkları çalışmalarında, sosyal girişimcilerin sosyal girişimcilik terimini girişimcilikten çok geleneksel olarak toplumsal gelişme ya da toplumsal iyileştirmelerin sağlanması projeleri için kullandıklarını belirlemişlerdir.

1.2.2. Sosyal Girişimcinin Tanımı ve Özellikleri

Sosyal girişimciler sosyal problemlere odaklanmakta, yenilikçi girişimler yaratmakta, yeni sosyal düzenlemeler inşa etmektedirler (Alvord vd. 2004: 262). Sosyal girişimciyi tanımlarken, girişimci tanımındaki tüm özelliklere sadık kalınabilir ancak aradaki fark girişimcilik yapılacak alanda ortaya çıkmaktadır. Sosyal girişimci daha çok içinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek, toplumsal yönü ağır basan alanlara yatırım yapmayı tercih etmektedir.

Smith ve College (2008: 96)'ya göre, "Sosyal Girişimci" terimi diğer dört girişimcilik terimi ile benzer gibi ve dikkatsizce bazen birbirlerinin yerine kullanılmaktadır, siyasi girişimciler, politik girişimciler, kamu girişimcileri ve sivil girişimciler. Bu girişimler birbirleri ile yakından ilgilidir ancak aynı değildir. Sosyal girişimciler toplum içerisinde topluma yakın bir şekilde hareket etmekte, para kazanmaktan çok bakım ve yardım gibi konularla daha çok ilgilenmektedirler. Pek çok olayda, insanların yaşamlarını değiştirmeye yardım etmektedirler, çünkü önemli sosyal nedenlere sahiptirler (Thompson 2002: 413). Zahra vd. (2009: 519)'a göre sosyal girişimciler, kendi toplumları için önemli ve çeşitli yardımlar yapmaktadırlar. Karışık ve çözümü güç konularda yaratıcı düşünceler sunmak için iş modelleri adapte etmektedirler.

Dees (1998a: 4)'in aktardığına göre Schumpeter, sosyal girişimcileri, sosyal bir misyon ile reformist ve devrimci olarak tanımlamaktadır. Sosyal girişimciler sosyal sektör içerisinde temel değişiklikler yapmaktadırlar. Sosyal girişimcilerin vizyonları cüretkârdır. Problemlerin belirtilerine çözüm bulmaktansa nedenlerinin altını çizmektedirler. Sistematik değişiklikler ve sürdürülebilir ilerlemeler yaratma peşinde koşmaktadırlar. Yerel hareket etmelerine rağmen, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin seçtikleri alanlarda, eğitim, sağlık, ekonomik gelişme, çevre, sanat ya da başka bir sosyal alanda küresel etkiye

sahip olabilirler (Dees 1998a: 4). Sosyal girişimcilerin kullanmış olduğu üç önemli strateji bulunmaktadır (Barendsen ve Gardner 2004: 48):

- **Zor İşleri Yeniden Tasarlamak:** Bazı sosyal girişimciler, pozitif bakış açısına sahiptirler. Yaşamış oldukları bazı sorunları, problemleri fırsata çevirebilme yeteneğine sahiptirler.
- **Zorunluluk Hissi:** Birçok sosyal girişimci, işleri ve insanları etkileme konularında zorunluluk hissi yaşamaktadırlar. Alternatiflerinin olmadığı ve işlerini sürdürmek zorunda olduklarını düşünmektedirler.
- **Ölçme Başarısı:** Birçok sosyal girişimci işlerini sürekli geliştirmektedirler. Tanımlanmış olan pek çok standart sosyal girişimciler tarafından ölçümlenmektedir.

Sosyal girişimciler, enerjik, ısrarcı ve çoğunlukla, diğerlerini kendilerine dâhil edebilecekleri konusunda kendinden emindirler. Tipik olarak, bir neden ya da misyon için kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Sosyal girişimciler genellikle oldukça pragmatiktirler ve kendi iş planlarını en küçük detaylarına kadar açıklayabilecek yeteneğe sahiptirler. Sosyal girişimciler ayrıca oldukça bağımsız bir kişiliğe sahiptirler. Ancak sosyal girişimcilerin hepsi aynı özelliklere sahip değildirler. Bazıları, oldukça karizmatik konuşmacı, enerji dolu, kibar, iyi giyimli iken, bazıları ise oldukça yavaş konuşan, ısrarcı, kendilerini pragmatik olarak tanımlayan kişilerdir (Barendsen ve Gardner 2004: 45-46).

Genç yaştaki girişimciler, orta yaştakilere göre daha fazla sosyal girişimlerde bulunma eğilimi içerisindedirler. Ayrıca genç girişimciler daha çok sosyal eylem ya da gelişimsel aktivitelerden yana iken orta yaştakiler yardımseverlik faaliyetlerine katılmaktan yanadırlar. Orta yaştakiler toplumsal sorunları çözmekten çok ailevi problemlere odaklanmaktadır (Prabhu 1999: 143). Sosyal girişimciler, sosyal değerler ile sosyal ihtiyaçları karşılayarak sosyal dönüşümün hızlandırıcısı olmaktadır (Urbano vd. 2010: 62).

Ashoka tarafından sosyal ve ticari girişimciler arasında bazı benzer yönler bulunduğu ancak etik değerler, amaçlar ve misyon açısından önemli farklılıklar olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bazı araştırmacılar tarafından yenilikçiliğin de sosyal girişimcilerin ayırt edici bir özelliği olduğu ifade edilmiştir (Shaw ve Carter 2007: 421). Sosyal girişimcilerin özellikleri belli başlı olarak şu şekilde toparlanabilir (Dees 1998a: 4; Mort vd. 2003: 82):

- Sosyal değer yaratmak ve geliştirmek için bir misyon adapte ederler,
- Bu misyona hizmet edecek yeni fırsatların görülmesi ve ısrarla peşinden gidilmesi,
- Sosyal sektör içerisinde değişim ajanıdırlar,
- Sürekli yenilik, uyum ve öğrenme sürecine katılmak,
- Elindeki var olan kaynaklarla sınırlı kalmadan cesurca faaliyet göstermek,
- Hizmet edilen destek grupları ve yaratılan çıktılar için yüksek düzeyde hesap verebilirlik sergilemek,
- Erdemli girişimsel davranış sergileyerek, rakiplerinden daha iyi sosyal değer yaratmak için misyon ile hareket ederler,
- Amaçları ve faaliyetleri arasında uyumlu ve dengeli bir davranış sergilerler,
- Müşterileri için daha iyi sosyal değer yaratmak için fırsatları keşfeder ve değerlendirirler,
- nemli kararlar verirken; yenilikçi, proaktif ve risk alma eğilimi gösterirler.

Sorun zme, fikirleri projeye dönüştürüp uygulama aracılığıyla kişileri girişimciliğe yönlendiren alanlar yaratıp, topluca fayda yaratan kişiler sosyal girişimciler olarak tanımlanır. Kişilere değil de topluma ve ülkeye yararlı proje üretilip gerçekleştirenler de sosyal girişimcidir (Akdemir 2009: 25). Sosyal girişimcide olması gereken özellikleri ise şu şekilde sıralayabiliriz (Denizalp 2007: 8–9):

- Toplumsal sorunların farkında olmak,
- Başarılı olma isteği,
- Mcadelecilik ve azim,
- Sorumluluk ve risk alabilme arzu ve yeteneği,
- Yaratıcılık ve fırsatları sezebilme yeteneği,
- Planlı alışma ve araştırma yeteneği,
- Başkalarıyla çalışabilmek, onlara güvenebilmek ve ilişki içerisinde olduğu kişilere güven verebilmek,
- Eksikliğini, sınırlarını bilmek ve tavsiyelerden yararlanabilmek,

- Zor şartlarda ağır çalışmalara hazır olmak,
- Kendini geliştirme arzusu,
- Başkalarını etkileyip onları da çalışmaya katabilmek.

Sosyal girişimcinin görevi, toplumda yaşanan bir sorun olduğunda, bunu fark ederek gerekli çözümleri üretmektir. Sosyal girişimci neyin yolunda gitmediğini bulur, toplumu yeni sıçramalara ikna eder ve sistemi değiştirerek sorunun ortadan kalkmasını sağlar. Sosyal girişimciler yalnızca balık vermek ya da balık tutmayı öğretmekle yetinmez, balık endüstrisinde bir devrim yaratana dek dinlenmeksizin çalışırlar (Denizalp 2007: 7).

Sosyal girişimciler Hasan (2005: 3)'e göre en az beş şey yaparlar. Sosyal değer yaratmak ve desteklemek için misyon adapte derler. Bu misyona hizmet edecek yeni fırsatları takip ederler. Yenilik, adaptasyon ve öğrenmeyi sürdürme sürecinin içine girerler. Elleriindeki güncel kaynaklarla sınırlı kalmadan, cesurca hareket ederler. Destek gruplarına hizmet ve yarattığı sonuçlar için hesap verilebilirlik açısından yüksek bir sorumluluk duygusu sergilerler.

Bir sosyal girişimci, toplumun karmaşık sorunlarına çözümler üretir. Çözüm üretirken de daima olaylara olumlu yaklaşır. Eleştirdiği her şeyin bir gün bir şekilde çözülebileceğine inanır. Girişimci, genel anlamda, üretim için gerekli kaynakları bir araya getiren kişidir. Girişimcilik de, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin bütünüdür. Bu yüzdendir ki hem şirket kurma süreci hem de yenilikler yapma süreci girişimcilik kapsamındadır (Denizalp 2007: 7).

Sosyal girişimci, tıpkı özel sektör girişimcilerinde olduğu gibi risk alarak toplumsal alanda yenilik yapan kişidir. Fırsat yaratır, risk alarak fikrini gerçekleştirmeye çalışır. Hedefi, toplumsal sorunların toplumla uyuşan, yeni, özgün yollarla çözümlenmesidir. Çünkü ticari girişimci başarılı olamadığında kendisi ve yakın çevresi zarar görür, ama sosyal girişimci yanlış yaptığında toplum zarar görebilir. Sosyal girişimci, yaşadığı toplumda ortaya çıkan sosyal aksaklıkları fark ederek o güne kadar akla gelmeyen ya da cesaret edilmeyen bir yaklaşımla sorunların üzerine giden; yaratıcı, ısrarcı, duyarlı, gerçekçi tavırları ile fark yaratan ve toplumun güvenini kazanan kişidir. Sosyal girişimci bunu yaparken şunlara dikkat eder (Denizalp 2007: 8):

- Bir sorunu tespit eder,

- Yeni bir proje üretir,
- Yeni bir yöntem geliştirir,
- Yeni bir kaynak oluşturur,
- Kendinden sonra projenin sürdürülebilmesi için yöntem bulur.

Sosyal girişimcilerin pek çoğunun hayatlarının ilk dönemlerinde bazı sorunlar yaşadıkları gözlenmektedir. Bir kişinin annesi uzun depresyon döneminden sonra intihara kalkmış, bir başkasının ailesi ise boşanmıştır. Bir diğerrinin ailesi de oturduğu yerden başka bir yere taşınmaya zorlanmıştır. Bu gibi birçok sıkıntı bazı kişilerin erken yaşlarda gönüllü ve aktivist bireyler olmalarında önemli rol oynamıştır (Barendsen ve Gardner 2004: 44). Barendsen ve Gardner'ın (2004: 46) yapmış oldukları çalışmada, görüşmüş oldukları pek çok sosyal girişimcinin kendilerini izole edilmiş hissettiklerini bildirdiklerini belirtmektedirler. Bir sosyal girişimcinin doğuştan bir bacağında kemik problemi olduğunu ve bu yüzden çocukluğunda spor yapamadığını, bu nedenle de kendisini farklı hissettiğini belirttiğini bildirmişlerdir. Bazılarının ise okul dönemlerinde marjinal gruplarla, alışılmamış konularda çalıştıkları, bu yüzden de aslında çok popüler olduklarını ancak, çoğunluk tarafından dışlandıklarını hissettiklerini belirtmişlerdir.

Sosyal girişimciler sadece kâr amacı gütmeyen işletmelerin yönetici ya da çalışanları değil, aynı zamanda diğer alanlardaki işletmelerin yönetici ya da çalışanları da olabilmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki sosyal girişimcilerin sosyal gereksinimi karşılama konusunda hırslı, azimli ve odaklanmış olan kişi ya da kişiler olduğu görülmektedir (Besler 2010: 16).

Nga ve Shamuganathan (2010: 263-264), “Sosyal Girişimciliğe Başlama Niyetinde Kişilik Özelliklerinin ve Demografik Faktörlerin Etkisi”, çalışmalarında Lwellyn ve Wilson (2003) çalışmalarından almış oldukları 5 kişilik özelliği üzerinde durmuşlardır. Bu kişilik özellikleri: *Açıklık, Dışa Dönüklük, Uyumluluk, Dürüstlük, Nevrotiklik* şeklinde sıralanmıştır. Bahsedilen 5 kişilik özelliği yazarlar tarafından literatürden çıkarılan sosyal girişimcilik boyutları ile karşılaştırılmıştır. Yazarların belirlediği sosyal girişimcilik boyutları: *Sosyal Vizyon, Sürdürülebilirlik, Sosyal Ağlar, Yenilikçilik, Finansal Geri Dönüş* olarak sıralanmıştır.

1.2.3. Sosyal Girişimci Organizasyonların Özellikleri

Sosyal girişimci organizasyonlar, çekirdek misyonları ile kendi kendine yeten ekonomik aktiviteleri arasındaki uyuma bağlıdırlar. İhtiyaç fazlası, ekonomik aktiveler yaratmakta ve sosyal misyonlar için kullanılmaktadır. (Prabhu 1999: 140).

Sosyal girişimcilik kelimesi sektör sınırlarını bulanıklaştırmaktadır. Yenilikçi kâr amaçlı olmayan girişimler, sosyal girişimcilik ve işletme girişimleri, sosyal amaçlar içerebilir. Örneğin, kâr amacı gütmeyen toplum kalkınma bankaları ve melez organizasyonlar, kâr amaçlı ve kâr amaçsız unsurların karışımını içerebilmektedirler (Dees 1998a: 1).

Sosyal girişimci organizasyonlar çeşitli yasal biçimlerde var olabilmektedirler. Dernekler, ortaklıklar, kulüpler, takımlar, kooperatifler ya da acenteler bunlardan bazılarıdır. Sosyal girişimci organizasyonlar üç şekilde tanımlanabilirler. Yardımsever sosyal girişimci organizasyonlar; muhtaç ve yoksul kişilerin rahatlamasını sağlamaktadırlar. Bu organizasyonlar bireysel yönelimlidirler ve himaye edici ve ahlaki bir tutum sergilemektedirler. Onların yaklaşımları, empati kurmaktan ve dinden dolayı feda etme inancından ortaya çıkar. Siyaset dışı ve şiddet dışı davranışlara doğru iyileştirilebilir değişimi desteklemektedirler (Prabhu 1999: 141). Toplumsal eylemci sosyal girişimcilik ise aktif olarak politika, adalet ve toplumu değiştirme girişimi konuları ile ilgilenmektedir. Gelişimsel sosyal girişimciliğin amacı, muhtaç kimseler için, teknolojik ve organizasyonel yenilik sunarak, dikkate değer bir tecrübe ile ekonomik aktiviteler başlatmaktır. Ancak seyrek olarak sosyal ya da politikal değişim yapmaya inanılmaktadır. Bu üç farklı sosyal girişimcilik arasındaki temel farklılıklar öncelikle ideolojiktir (Prabhu 1999: 141). Sosyal girişimci organizasyonların bazı karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Prabhu 1999: 141-144):

- Yenilikçi ürünler ve hizmetler sunmaktadırlar. Sosyal girişimci organizasyonların müşteri grupları ile yakın ilişkiler kurmaları sonucunda yerel sosyal konulara ve sorunlara cevap verecek yenilikçi ve yaratıcı çözümler oluşturabilmektedirler. Çevreyi değiştirecek sosyal yenilikçi projelere odaklanabilmektedirler.
- Kendisini başında bulunduğu girişime adanmış liderlere sahiptirler.

Kâr amaçlı olmayan organizasyonlar ticari bağlı kuruluşlar oluşturabilmekte ve onları sosyal amaçlı iş imkânları ve gelir getirici hizmetler için kullanabilmektedirler. Kâr

amaçlı organizasyonların bazıları ise karlarının bir kısmını bağışlayabilmekte ya da faaliyetlerinin bir kısmını sosyal amaçlar için organize edebilmektedirler (Alvord vd. 2004: 262). Sosyal girişimci organizasyonların diğer bazı özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (Srivastva 2004: 11):

- Sosyal girişimci organizasyonlar üyelerini, toplumdaki paydaşları adına kesin olmayan riskler üstlenmeye davet etmektedir.
- Sosyal girişimci organizasyon üyeleri, yenilikçiliğe öncülük etmektedirler,
- Sosyal girişimci organizasyon üyeleri, değişimi takip eden girişim içerisinde, finans temin etme konusunda sosyal ve entelektüel sermaye kaynaklarıdır.
- Sosyal girişimci organizasyonlar, alternatif kaynakların ortak girişimidir,
- Sosyal girişimci organizasyon üyeleri, sosyal ihtiyaçlar ve değişimler konularında ortaklaşa kararlar vermektedirler,
- Sosyal girişimler, topluma karşı sorumlu olarak kurulmuşlardır,
- Sosyal girişimci organizasyonlar, misyonlarını koordine edici liderlik ile başarmaktadırlar,
- Sosyal girişimler, kooperatif işletmeler olabilirler,
- Sosyal girişimci organizasyon üyeleri, organizasyon misyonunun yöneticileridirler,
- Sosyal girişimci organizasyon üyeleri, sosyal sektörde, bağlılık hizmetinin düzenleyicisi ve koordine edicisidirler.

Pek çok yazar sosyal girişimcilik faaliyetlerinin kâr amaçsız özelliğine vurgu yapmıştır. Ancak, sosyal girişimcilik, sosyal misyonlu ve kâr amaçlı olarak kurulabilmektedir. Muhammed Yunus'un Grameen Bankası ve Dr. Abouleish'in Sekem için kâr amaçlı bir düzenleme yaptıkları söylenebilir. Grameen Bankası ve Sekem, yeni sosyal girişimler oluşturabilmek için ana aktivitelerini kârı arttırmak için kullanmışlardır. Grameen, Grameen Telekom ya da Grameen Enerji ile Sekem, Üniversite ve Hastane içeren pek çok sosyal girişim ile kârlarını arttırmaya çalışmışlardır. Özetle sosyal girişimciler, sosyal ihtiyaçların adresi olarak, özel iş modelleri ile kâr amaçlı ya da kâr amaçsız araçlar kullanmayı tercih edebilmektedirler (Mair ve Marti 2006: 39).

Sosyal girişimci organizasyonların değişik biçimleri ve tanımları Young (2001, Aktaran: Peters 2006: 85) tarafından Tablo 1.5'teki gibi yapılmıştır.

Tablo1. 5 Sosyal Girişimci Organizasyonların Sınıflandırılması

Tanımlama/Yasal Biçim	Kâr amacı gütmeyen biçim	Kâr amacı güden biçim
Kurumsal Hayırseverlik	Kâr amacı gütmeyen büyük girişimler pazar payı için rekabet etmektedirler, bu girişimler kurumsal stratejilerinin bir parçası olarak hayırseverlik konusunda diğer hayırseverlere yardım etmeyi faydalı bulmaktadırlar.	İşletmelerin hayırseverlik girişimleri, kârı arttırmak için oluşturdukları iş stratejilerinin bir parçasıdır.
Sosyal Amaçlı Organizasyonlar	Kâr amacı gütmeyen girişimler, sosyal amaçları desteklemek ve fon bulabilmek için gerçekleştirilen ticari aktivitelerdir.	Girişimlerin sahipleri sosyal amaçlarına odaklanmışlardır ve bu girişimlerde, kâr amaçlı biçim daha kolay ya da pratiktir.
Hibridler (Melezler)	Kâr amacı gütmeyenlerin liderleri, gelir ve sosyal faydaları birlikte aramaktadırlar.	İşletmelerin sahipleri, sosyal amaçları başarmak için bir miktar kârı feda etmektedirler

Kaynak: Young (2001, Aktaran: Peters 2006: 85)

- **Kurumsal Hayırseverlik:** Sosyal girişimciler, kâr amaçlı işlere yönelebilirler, kaynaklarını sosyal amaçları geliştirmek için kullanmaya karar verebilirler ya da özel bir yolla kamu mallarını destekleyebilirler. Temel olarak, kurumsal hayırsever organizasyonların işlerinin sonucunda kâr maksimizasyonu ya da pazar payının artırılması amaçlanır. Sosyal faydalı faaliyetler, örneğin; kurumsal bağış yapan, şirket personelinin gönüllülüğü ya da kurumsal sponsorluk ve ortak girişimler ile kâr amaçsız organizasyonlar “stratejik hayırseverlik”in elementlerinin bağlantıları olarak değerlendirilir. Burada hayırseverlik aktivitesi, kurumsal çalışanlar verimliliğine bağlıdır. Kurumsal ürünlerin pazarlanması ya da kurumsal imajın parlatılması, uzun dönemli ekonomik başarıya neden olabilir (Young 2001: 5).
- **Sosyal Amaçlı Organizasyonlar:** Alternatif olarak bir sosyal girişim, sosyal amaçları başarmak için kendisini özel girişim organizasyonu gibi değerlendirebilir. Örneğin, kâr elde etmekten çok bir misyon ile hareket edilebilir, ancak ticari

gelirler ve ticari aktivite, geliri arttırmak için yapılan faaliyetler misyonu destekleyecek stratejiler olmalıdır. Ya da strateji, misyonla ilgili fonksiyonları hızla ortaya çıkarmalıdır, ya da ikisi birden olmalıdır (Young 2001: 5).

- **Hibridler (Melezler):** Bu organizasyon, sahipleri için kâr elde etmekte ve sosyal fayda için yapılandırılmaktadır. Melez organizasyonlar, çok ortaklı olabilirler ve bu çok ortaklılık sosyal konularda daha güçlü olunmasını sağlayabilir. Piyasalar oldukça rekabetçi olmadıkça ve kâr maksimizasyonu stratejilerini takip etmedikçe organizasyon sahipleri gelir ve sosyal fayda karışımını optimize etmeyi tercih etmeyeceklerdir. Bu organizasyonların amacı bu dengeyi sağlamaktır. (Young 2001: 5).

Sosyal girişimin amaçları ve girişim şekilleri, geleneksel kâr amaçlı örgütlerinkinden farklıdır. Literatür, sosyal girişimleri; kâr amaçlı olmayan, kâr amaçlı ve hibrid-melez olmak üzere üç şekilde açıklamaktadır. İlk iki şekil kavramsal olarak belirlenmiş olmasına rağmen üçüncü form yeni olduğu için somutlaştırılmamıştır (Murphy ve Coombes 2009: 329). Birçok gelişmiş ekonomide, kâr amacı gütmeyen girişimler, özel ya da kamusal amaçlarının ticari olmadığı konusunda ilgilileri ikna ettikleri için vergi indrimi gibi yasal ayrıcalıklardan faydalanabilmektedirler. Melez girişimler çift bakış açısı sergilemektedirler. Bu girişimlerin yaygınlaşması, sosyal amaçların, finansal kaynaklara yeterince cevap veremediğini gösteriyor olabilir. Hibrid sosyal girişimler, stratejilerini kâr getirici amaçlar üzerine inşa edebilirler. Hibrid girişimler, sosyal amaçlarını yenilikçi yolla başarabilirler, bu amaçların geleneksel kâr amaçlı girişimler yoluyla gerçekleştirilmesi imkânsız olabilir (Murphy ve Coombes 2009: 329).

Melez organizasyonlar, kâr amaçlı olmayan ve kâr amaçlı olan organizasyonların yeni bir biçimi olarak tanımlanmıştır. Bu organizasyon biçimine örnek olarak Bangladeş'teki *Gramen Bankası* ve İngiltere'deki *The Big Issue* gösterilmiştir. Bu organizasyon biçimi entegre edilmiş sosyal girişimcilik olarak da adlandırılmıştır ve amaçlarının sosyal fayda çıktısının artırılması olduğu belirtilmiştir (Peredo ve McLean 2006: 60). Bir sosyal girişim için belirleyici özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Thompson 2008: 152-153):

- Sosyal bir amaca sahiptir,
- Varlıklar toplumsal fayda yaratmak için kullanılır,

- Ticari faaliyetlerin (en azından kısmen) peşinden gidilir,
- Eğer üyelere hizmet dağıtılıyor ise üçüncü şahıs olarak ödeme yaparlar, bu bir müşteriye direkt satıştan farklıdır ve bu durum dikkat edilen bir ticaret sitilidir,
- Kâr ve fazlalar, hissedarlara dağıtılmayarak toplum ve iş için yeniden yatırım yapmada kullanılmaktadır,
- Çalışanlar (ya da üyeler), karar verme ve yönetimde rol sahibidirler,
- Girişim, üyeler ve geniş topluluklar için hesap verebilirdir,
- Ekonomik, sosyal ve belki çevresel dönüşlerin olduğu, denetlenmiş, çift ya da üç gerçek paradigma vardır.

1.2.4. Sosyal Girişimcilik ve Ticari Girişimcilik Arasındaki Farklar

Sosyal ve ticari girişimcilik farklı fırsatlara sahiptirler çünkü bu iki girişimcilik türü farklı amaçlarla kurulmaktadır. Sosyal girişimcilik, yapısal sosyal değişimi inşa etmek için başlamaktadır. Sosyal ve geleneksel girişimlerin her ikisi de gelir elde etme amacı taşırken, sosyal girişimcilik paydaşlarının ekonomik gelirlerini maksimize etme niyetinde değildir (Murphy ve Coombes 2009: 326). Ekonomik girişimcilerin birçoğu sosyal konular ve sosyal imajdan çok ekonomik büyümeyi ön planda tutmaktadır (Prabhu 1999: 143).

Geleneksel girişimcilikte üyelik bireysel kariyer amaçlı iken sosyal girişimlerde çoğunlukla gönüllülük esasına dayanmaktadır (Murphy ve Coombes 2009: 327). Sosyal girişimcilik, girişimciliğin bir parçasıdır ancak ondan farklıdır. Sosyal girişimler, pek çok farklı ekonomik, çevresel ve sosyal kaynaklı amaçları başarmak için kurulabilirler. Tarımsal yenilik, gençler için teşvik kredileri, atık yönetimi, kırsal yerleşim reformları vb. bu amaçlar arasında sayılabilir (Murphy ve Coombes: 2009: 327).

Austin, Stevenson ve Wei-Skillern (2006: 1-2) sosyal girişimcilik ve ticari girişimcilik arasındaki farkları ve benzerlikleri, *piyasa başarısızlığı*, *misyon*, *kaynak akışkanlığı* ve *performans ölçümü* başlıkları ile almışlardır. Aşağıda kısaca bu başlıklara değinilmektedir.

- **Piyasa Başarısızlığı:** Sosyal amaçlı organizasyonların var olmasının arkasında yatan teorilerden birisi, bu organizasyonların sosyal-pazar başarısızlığı durumunda ortaya çıktığıdır. Örneğin, ticari pazar güçleri sosyal bir ihtiyaçla karşılaşmazlar.

Sıklıkla bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik hizmetlerin yerine getirilmesinde yetersizliklerle karşılaşmaktadır. Ticari girişimci için bir problem, sosyal girişimci için bir fırsat olabilmektedir. *Pazar başarısızlığı, sosyal ve ticari girişimcilik için farklı girişimsel fırsatlar yaratabilmektedir* (Austin vd. 2006: 1-2).

- **Misyon:** sosyal girişimciliğin temel amacı, toplumsal ihtiyaçlar için sosyal değer yaratmaktır. Oysa ticari girişimciliğin amacı, özel kazanç için kârlı operasyonlar yaratmaktır. Ticari girişimcilik, yeni ve değerli mallar, hizmetler yolu ile ayrıca, dönüştürücü sosyal etki ile topluma fayda sağlamaktadır. Bu dönüşümler, bazı ticari girişimciler için motivasyon faktörü olabilmektedir. Yine de amaçlar ve ödüller arasındaki farklılık, karşılaştırma analizi için kullanılabilir. *Misyon farklılığının, sosyal ve ticari girişimcilik arasındaki temel belirleyici olduğu söylenebilir. Bu farklılık, girişim yönetimi ve personel motivasyonu gibi pek çok alanda apaçık kendisini göstermektedir* (Austin vd. 2006: 3)
- **Kaynak Hareketliliği:** İnsan ve finansal kaynakların hareketliliği, bu kaynakların yönetimi yaklaşımlarında temel farklılıklara öncülük edecek ve genel bir farklılaşma oluşacaktır (Austin vd. 2006: 3)
- **Performans Ölçümü:** Sosyal amaç, sosyal girişimciye, performans ölçümünde, ticari girişimciden daha iyi fırsatlar yaratmaktadır. Ticari girişimci, performansın somut ve sayısal ölçümlerine güvenir. Örneğin, finansal belirleyiciler, Pazar payı, müşteri güveni ve kalite gibi. Sosyal değişimi ölçmenin zor tarafı, ölçülebilir olmayışı, çok değişkenli olması, zaman boyutları ve sosyal etki yaratımının algılanma farklılıklarıdır. Sosyal etkinin performans ölçümü, hesap verebilirlik ve paydaş ilişkileri için temel farklılık olacaktır.

Pek çok sosyal girişimcilik araştırması, girdiler, süreçler ve karakteristik özelliklerin benzer olmasına rağmen sosyal ve ticari girişimcilik arasında bazı farklılıklar bulunduğunu belirtmektedir. Öncelikle süreçlerde de bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, ticari girişimcilik yasal olarak sadece kâr amaçlı bir örgüt biçiminde yapılandırılmaktadır. Sosyal girişim ise kâr-amaçlı, kâr-amaçsız ya da melez organizasyon şeklinde yapılandırılabilir. Ayrıca sosyal girişimcilik fırsatlarının takibi belirli niyetler tarafından motive edilmektedir ve piyasaya girişi için ticari girişimcilerin karşılaştıkları engellerden farklı engellerle karşılaşmaktadır (Meyskens vd. 2010: 663).

Sosyal ve ticari girişimcilikte temel girdiler, fırsatlar, kaynaklar ve bireyler içermektedir. Sosyal ve ticari girişimciliğin her ikisi de ürünler, hizmetler, varlıklar, başarısızlık, kayıplar, fayda ve değer gibi pek çok çıktı üretmektedir (Meyskens vd. 2010: 663). Zahra vd. (2009: 520-521)'e göre ticari girişimciler çoğunlukla kâr güdüsü ile hareket ederler ve onların performansları tipik olarak finansal geri dönüşler ile ölçülmektedir. Sosyal girişimciler ise sıklıkla belirli bir fırsatın peşinden koşarken sosyal ve ekonomik amaçların her ikisini de birlikte benimsemektedir.

Sosyal girişimciler, ticari girişimcilerin de sahip olduğu vizyon, yaratıcılık ve olağanüstü kararlılık gibi özellikleriyle, yaşamlarını toplumsal sorunlara yeni çözümler üretmeye adanmış olan kişilerdir. Her kültürde bulunan bu özgün bireyler kendi alanlarında (çevre, eğitim, sağlık, insan hakları, toplumsal gelişme), bir sonraki adımı öngörebilirler ve bu öngörü toplumun benimsediği bir oluşum hâline gelinceye kadar da yılmadan projeyi takip ederler (Denizalp 2007: 8). Geleneksel girişimciler, hissedarlar adına risk alırken sosyal girişimciler diğer insanlar (paydaşlar), programlar ve organizasyonlar adına risk alır (Hasan 2005: 3).

Sosyal girişimciler için sosyal misyon açık ve merkezi konumdadır. Sosyal misyon, sosyal girişimcilerin fırsatları algılama ve değerlendirmelerini açıkça etkilemektedir. Sosyal girişimciler için zenginlik kriteri değil, misyonla ilişkili etki merkezi öneme sahiptir. Zenginlik, son sırada yer almaktadır. Ticari girişimciler için zenginlik yaratımı, değer yaratma ölçümünün bir yoludur. Bunun nedeni, ticari girişimcilerin, piyasa disiplininin öznesi konumunda olmalarıdır. Eğer ticari girişimciler, kaynakları daha fazla ekonomik verimlilik için kullanmazlar ve değıştirmezler ise piyasa dışında kalabilirler (Dees 1998a: 3).

Ticari girişimcilikte, fırsatların algılanması ve bu algıya yönelik davranış geliştirilmesi oldukça önemlidir. Aynı algı, sosyal girişimcilik için de geçerlidir. Ancak sosyal girişimciler ekonomik fırsatlardan çok sosyal ihtiyaçları karşılayacak fırsatları önemsemekte ve algıladıkları bu fırsatlara yönelik davranışlar sergilemektedirler. Sosyal girişimcilik ile özel sektör girişimciliği arasındaki farkları aşağıdaki tablo ile özetleyebiliriz.

Tablo 1.6 Sosyal Girişimcilik ve Özel Sektör Girişimciliği Arasındaki Farklar

	Sosyal Girişimcilik	Özel Sektör Girişimciliği
Risk ve Karar	Toplum düzeyinde risk alınır. Sosyal ihtiyaçlar için karar verilir.	Risk asıl olarak bireye aittir. Kâr elde etmek üzere karar alınmaktadır.
Yapılan iş	Kamu kurum ve kuruluşları ile iletişim ağı içinde işbirliği yapmak.	Finansal kısıtların üstesinden gelmek. Sanayi ağı içinde işbirliği yapmak.
Kâr Özellikleri	Sosyal sermaye yaratmak ve sosyal sorunları çözmek.	Kişisel kâr yaratmak. Piyasa odaklı sorunları çözmek.
Yenilikçilik	Daha az kaynak ile daha çok şey elde etmek. Toplumun kaynaklarını birleştirmek.	Yeni fikirler bulmak. Yeni yöntemler keşfetmek.
Fırsat Kollama	Piyasaya girişi kısıtlar. Sosyal ihtiyaçlardaki boşlukları belirler.	Boşlukları ve uygun işlerin yerini doldurur. Yeni piyasalara girer.
Temel Değerler	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik ve sosyal kaygının birbirinden ayıramaması: ekonomik kaygıları sosyal misyon ve hedeflerle dengede tutma, • Yerel, toplulukçu ve tüketici katılımı, • Sosyal birliktelik ve katılımın teşvik edilmesi, • Farklılık, yenilikçilik ve yaratıcılık, • Fırsatları ve kaynakları iyi kollama ve kullanma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik endişeler yüksek boyuttadır, • Verimlilik, etkinlik, çıktılar, üretkenlik ve kârlılık ağır basmaktadır, • Müşterilere ve/veya hissedarlara karşı sorumluluk bulunmaktadır, • Tüketicinin gücü tanınmakta ve kabul edilmektedir, • Sosyal amaçlı projelere bağlı bulunma ve hayırseverlik yaklaşımı söz konusu olmaktadır.
Örgütsel Çevre	Kurallar çerçevesi dışında işlemektedir	Farklı ölçülerde bürokratik prosedür ve kurallara bağlı

Kaynak: [(Llewellyn vd. 2000: 21; Gray vd. 2003: 147), aktaran Kümbül Güler 2009: 59].

21. yüzyıl karşılıklı bağımlılıkların giderek arttığı bir çağ olmuştur. Kâr amacı gütmeyen örgütler, hükümetler ve işletmeler arasındaki işbirliği daha da yoğunlaşmaktadır. Politik, ekonomik ve sosyal baskılar bu işbirliklerini teşvik etmektedir. Hükümetlerin sosyal alandaki etkinliğinin yavaş yavaş azalması işletmelerin ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin önemini ve sorumluluklarını arttırmaktadır. Sosyal sorunlar giderek artmakta ve bu sorunları ele alan örgütlerde artış gözlenmektedir. Ancak geleneksel fon kaynakları ve

kurumsal kapasiteler yeterli gelmemektedir. Yeni kaynak arayışları ve daha etkin örgütsel yaklaşımlar kâr amacı gütmeyen örgütler ile işletmeleri bir araya getirmektedir. Bu ittifaklar aynı zamanda işletmelerin geleneksel hayırseverlik faaliyetlerini yeniden gözden geçirmelerine neden olmaktadır (Sarıkaya 2010: 41).

1.2.5. Sosyal Girişimcilik Yaklaşımları

Soysa girişimcilik alanında iki önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birisi sivil toplum kuruluşları tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik sosyal girişimcilik yaklaşımı diğeri ise kâr elde etmek için gerçekleştirilen ancak sosyal bir misyona da sahip olan organizasyonların gerçekleştirdiği faaliyetlere yönelik olan yaklaşımdır.

Sivil Toplum Kuruluşları Yaklaşımı:

Sosyal girişimcilik öncüleri, sosyal girişimciliği, sosyal organizasyon ya da STK'ların üzerine inşa etmişlerdir ve bu su yaklaşıma yeniliği ekleyerek düşüncelerini sürdürmüşlerdir. STK'lar, ekonomik, eğitimsel, araştırma, refah, sosyal ve manevi aktivitelerin çeşitli organizasyonlar tarafından birbirine bağlanmış geniş bir dizisini yansıtmaktadır. Araştırmacılar, pek çok alana bölünmüş olan aktiviteleri yansıtan sosyal girişimciliğin kavramsallaştırılmasında pek çok bağlantıdan faydalanmıştır. Bir grup bilim adamı *sosyal girişimcilerin, kişisel kredibilite ve takipçileri arttırma yeteneği gibi pek çok liderlik özelliğini taşıdığını tartışmıştır*. Ayrıca, tamamıyla ekonomik terimlerden ziyade, önemli sosyal değerler terimleri tasarlayarak, takipçilerinin projeye bağlılıklarını arttırma yeteneklerini tartışmışlardır (Mort vd. 2003: 79).

Bu yaklaşım, sosyal girişimciliğin yapı ya da süreçleri çok fazla dikkate almadan pozitif sosyal değişimi başarması üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımın öncüsü Dees (1998b) olmuştur. En çok onun tanımı kullanılmış ve atıf almıştır. Bu perspektifte sosyal girişimciler sosyal amaçları başarmak için kaynakların yeniden yapılandırılması ile ilgilenmişlerdir ve başarıları da “sosyal dönüşümü” sağlamaları ile ölçülmüştür. Yine bu yaklaşımda sosyal girişimciler, faaliyetlerine fon sağlayabilmek ve misyonlarını gerçekleştirebilmek için ticari faaliyetlerde bulunmakta, hayırseverlik ve devlet desteklerinden faydalanabilmektedirler (Tracey ve Phillips 2007: 265).

Bu yaklaşım üçüncü sektör kuruluşlarının geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak daha bağımsız ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışını bünyelerine taşıdıklarını kabul etmektedir. Böylesi bir yaklaşımın toplumsal sorunların derinlemesine ve uzun dönemli

çözümler getirmesine imkân sağladığı ve sosyal girişimciliğin sosyal misyona sahip bu örgütlerle gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bir başka ifade ile sosyal girişimcilik ancak sosyal misyona odaklı örgütler tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Besler 2010: 17). Bu yaklaşımda, sosyal girişimler kendi varlıklarını koruyacak bir gelir elde etmeye ihtiyaç duymakta ve bunu yapmak için de girişimci bir yaklaşıma sahip olmaktadır (Besler 2010: 17).

Günümüzde STK'ları sosyal girişimciliğe iten birçok neden vardır. Öncelikle sosyal değişimin sağlanabilmesi için yenilikçi, girişimci veya girişim temelli olmayı gerektirmektedir. Ayrıca örgütün sürdürülebilirliği için finansal kaynakların çeşitlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bunun için de yeni kazanç yolları yaratmayı ve ticari kuruluşlarla işbirliği içerisinde olmayı zorunlu kılmaktadır (Sarıkaya 2010: 35).

Sosyal girişimciliğin kâr amacı gütmeyen örgütlerde öne çıkmasının başlıca nedenlerinden birisi de örgütsel amaçlarıdır. Kâr amacı gütmeyen örgütler sahip oldukları misyonları bakımından ticari kuruluşlardan farklıdırlar. Sosyal değer yaratmayı amaçlayan bu örgütlerin tepki vermesi gereken geniş bir paydaş ağı vardır. Hükümetler, müşteriler, üyeler, sponsorlar, bağışçılar, çalışanlar ve özel çıkar grupları bu paydaşların başlıcaları arasındadır. Bu noktada, örgütler finansal ve sosyal amaçları arasında denge kurma sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bir diğer nokta ise faaliyet gösterilen çevredir. Kâr amacı gütmeyen örgütler de ticari örgütler gibi yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmekte ve diğer örgütlerle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Gerçekleştirilecek sosyal projeleri alabilmek için yenilikçi stratejiler geliştirmek ve öne çıkmak gerekmektedir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki hızlı büyüme, örgütler arasında işgücü, gönüllü çalışan ve finansal destek açısından rekabetin artmasına yol açmaktadır. Hükümetlerin ve özel sektörün desteğinin azalmasının rekabet baskılarını arttırmasının yanı sıra paydaşların, örgütlerin performansına yönelik talep ve beklentileri de artmaktadır (Sarıkaya 2010: 35-36).

Kazanılan Gelir (Sosyal Misyon Odaklı Özel Sektör Sosyal Girişimciliği) Yaklaşımı:

Tartışılan bir diğer sosyal girişimcilik modeli, *sosyal amaç kavramı* üzerine temellendirilmiştir. Burada açık olarak sosyal girişimcilik ticari girişimciliğe benzemektedir ancak girişim sonunda elde edilen kâr tekrar sosyal girişim için

kullanılmaktadır. Bu model, ekonomik refah ve iş hedeflerine odaklanmıştır (Mort vd. 2003: 79).

Kazanılan gelir yaklaşımında, sosyal çıktılar takip edilirken kazanılan gelirin arttırılmasına odaklanılmaktadır. Bu bakış açısı ile sosyal girişimcilik, girişimcilik faaliyetleri ile sosyal amaçlar için ilgilenmektedir ve organizasyonlar oluşturmaktadır. Bu organizasyonlar hem ticari hem de sosyal yapıdadır. Bu yaklaşımda sosyal girişimciler mal ve hizmet üretiminde Pazar fırsatlarını takip etmekte ve kullanılmaktadırlar. Yine bu yaklaşımda sosyal çıktılar başarılmakta veya elde edilen gelirin fazlası yeniden sosyal projelere yatırılmaktadır (Tracey ve Phillips 2007: 265-266).

Bu yaklaşımda özel sektörde faaliyet gösteren ticari kuruluşların sosyal misyon odaklı olmaları ön plandadır. Bu açıdan sosyal girişimcilik, hem ticari açıdan sürdürülebilir hem de sosyal açıdan yapıcı kapasiteye sahip örgütler oluşturmayı gerektirmektedir (Besler 2010: 18).

Sosyal girişimcilerin paradan çok sosyal gelişim ile ilgileniyor olmaları, onlar için kârın önemli olmadığı anlamına gelmez. Uzun vadede, girişim için maliyetlerden arta kalan bir miktar paranın olması gereklidir. Sosyal girişimciler de fırsatları tanıma, kaynakları düzenleme ve yeni girişim inşa etme konularında ticari girişimciler ile aynı fırsatlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Tracey ve Phillips 2007: 266).

Lehner ve Kansikas, (2012: 30-31) *Sosyal Girişimcilikte Fırsat Tanıma: Bir Tematik Meta Analiz* isimli çalışmalarında sosyal girişimcilik ve sosyal girişim terimlerinin güncel bir değerlendirmesini yapmışlardır. Bu çalışmada sosyal girişim ve sosyal girişimci konularında akademisyenler ve uygulayıcılar arasında hala bir bölünmüşlük olduğunu, bu kavramların tanımları üzerinde anlaşmaya varılamadığını belirtmişlerdir. Bu çalışmada bazı düşünce okullarının güncel araştırma literatürünü coğrafik geleneklere göre tanımladıklarını belirtmişlerdir. Lehner ve Kansikas'a göre (2012: 30-31) Amerikan literatürü en çok 2 okulun tanımlamaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlardan birincisi, sosyal problemlerin yeni ve daha etkili bir yolla çözümü için *yenilikçiliği* önermektedir. Diğer bir okul ise sosyal misyona hizmet ederken *kazanılan gelire* odaklanmaktadır. Her iki okul da kendi fikirlerini desteklemek için özel kuruluşlar, rol modeller ve liderlik figürleri konularında oldukça aktiftirler.

Sosyal girişimcilik alanındaki akademik çalışmalar ve bu konuya katkılar pek çok disiplinden gelmektedir. Yenilikçilik okulu literatüründe, stratejik girişimcilik bilgisi

fırsatları değerlendirme ve kullanmak için keşiflere odaklanmaktadır. Kazanılan gelir okulu ise daha çok organizasyonların yaratılması ve yönetilmesine odaklanmaktadır Lehner ve Kansikas, (2012: 30-31).

1.2.6. Sosyal Girişimcilik ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki İlişkiler

Sivil toplum, günümüzde toplumun siyasi otoritenin baskısından kurtulmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla söz konusu olan demokratik yapı, devlet kurumlarının dışındalığına ve toplumun kendi kendini yönlendirmesine işaret etmektedir. *Sivil toplum kavramı* en genel biçimiyle “devlet denetimi veya baskısının ulaşamadığı veya belirleyici olmadığı alanlarda, bireylerin ya da grupların devletten izin almadan, kovuşturmayaya uğrama korkusu taşımadan ve ekonomik ilişkilerin baskısından da büyük ölçüde bağımsız hareket ederek tutum belirleyebildikleri, sosyo-kültürel etkinliklerde bulunabildikleri, gönüllü ilişkilerin, etkinliklerin ve kurumların oluşturabildiği bir toplum”u ifade etmektedir (Akatay ve Yelkikalan 2007: 4).

Sivil Toplum Kuruluşları, geleneksel olarak sosyal sektör olarak adlandırılmakta ve açlık, evsizlik, çevre kirliliği, uyuşturucu bağımlılığın ve aile içi şiddet gibi problemlerin çözümü ya da düzeltilmesi için çaba sarf etmektedirler. Ayrıca eğitim, sağlık, sanat gibi toplumun piyasa tarafından yeterince desteklenmediğine inandığı alanlarda sosyal destekler sağlamaktadır (Dees 1998b: 56).

Son yıllarda kamu kurumları ve kâr amaçsız organizasyonların her ikisi de ticari işletmelere kendilerini daha çok benzetmek için yeniden yapılandırmaktadırlar. Sosyal amaçlı organizasyonlar üzerinde finansal baskı gittikçe artmaktadır ve bu örgütlerin kendi durumları hakkındaki gelecek beklentileri kötüye doğru gitmektedir. Sosyal sektörün pek çok alanındaki maliyetler genel enflasyondan daha hızlı artmaktadır. Aynı zamanda, devlet sübvansiyonları azalmakta ve özel bağışlar ve hibeler farklılık için yeterli olmamaktadır. Üstelik bütçe dengelerinin korunması açısından sübvansiyonlar da risk altına girebilmektedir. Kamu ve özel sektör fonlarındaki bu zayıflıklar, sosyal sektör organizasyonlarının çoğalmasına ve rekabetin artmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda pek çok sosyal girişim, maliyetlerini kontrol altında tutabilmek, etkililiği arttırmak ve gelirleri arttırabilmek için yeni yollar aramaktadırlar (Dees ve Elias 1998: 166).

Ticaret tüm dünyada, son yıllarda sınırları aşmış durumdadır. Sınırlılıkların azaltılması ve kültürel değerler arasında bağlantıların oluşması, tarihi, politik, ulusal

politikalar, sosyal sermaye ve ekonomi gibi konularda ülkeler arasındaki ilişkilerin artmasını sağlamıştır. Böylece, sosyal girişimler gittikçe daha fazla, standart sektör endüstrilerinden çok sosyal ve çevre kaynakları üzerinde durmuşlardır. İngiltere’de yaklaşık olarak 500.000 yenilikçi sivil toplum örgütü, % 4’ten fazla kişiye iş imkânı sağlamakta ve ulusal üretimin % 3’ünü gerçekleştirmektedirler. Amerika Birleşik Devletleri’nde, kâr amaçlı olmayan girişim sayısı 1.6 milyona yükselmiş, iş gücünün % 8’ini istihdam etmekte ve ulusal gelirin % 7’sini gerçekleştirmektedirler. Rusya’da 400,00’den fazla, Hindistan’da bir milyonun üstünde ve tüm dünyada uluslar arası nitelikte 47.000 sivil toplum örgütü bulunduğu tahmin edilmektedir (Murphy ve Coombes 2009: 325).

Sivil toplumun taşıyıcı unsuru olan sivil toplum kuruluşları, otoriter yönetimden demokrasiye geçişler sırasında demokrasi kültürü yaymaları ve onu işlevsel hale getirmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadırlar. Yurttaşlık bilincinin gelişmesi bağlamında, hem yurttaşlar arasında hem de devletle yurttaşlar arasındaki ilişkileri düzenlediklerinden, demokrasinin yerine oturmasını sağlamaktadırlar. Dolayısıyla oluşturdukları çalışma alanları ile toplumdaki demokratik kültürü geliştirmektedirler. Sivil toplum kuruluşlarına üye olan bireyler ‘karar alma süreçlerine katılma’, ‘yönetici mekanizmalarının seçiminde etkili olma’, ‘düşüncelerini ifade etme’, ‘birlikte, ortak yönetme’ gibi tutumlara sahip olmaya başlarlar. Bununla birlikte üyelerin kurumsal katılma ve deneyimlerinden doğan bu demokratik tutum ve davranışlar bütün kamu alanlarında kendini gösterir. Bu yüzden sivil toplum kuruluşları, üyelerin demokratik zihniyetlerinin gelişmesini sağlayan ve dolayısıyla demokratik değerlerin topluma yerleşmesine sebep olan birer demokrasi okullarına dönüşürler (Özer 2008: 93).

Üçüncü sektör kuruluşları olarak da ifade edilen gönüllü kuruluşlar Türkiye’de emekleme döneminden henüz çıkmaktadır. Bireyler üzerine kurulu yapılardan, misyon, hedef ve stratejiler üzerine kurulu kurumlara geçişin sancıları yaşanmaktadır. Türkiye’de gönüllü kuruluşlar, var olan ihtiyacı doğru tespit ederek, çaba harcamayı göze alacak bireysel ve kurumsal liderlere amaçlarına uygun nitelik ve nicelikteki gönüllülere ihtiyaç duymaktadır. Gönüllü kuruluşların bu ve benzeri ihtiyaçlarının giderilmesi ise her şeyden önce toplumda gönüllülük bilincinin yüksek olmasıyla yakından ilişkilidir (Akatay 2008: 123).

STK'lar bazı durumlarda hükümet faaliyetlerini, yeni programlar ve diğer yenilikler için fikirlerin yapılandırılması için desteklemiş bazı durumlarda ise hükümet politikalarından bağımsız, kendi iyi toplum vizyonu ile özel vatandaşlık için bazı araçları fonksiyonel kılmışlardır (Dees 1998b: 56).

Bazı STK'ların ağırlıklı olarak özellikle sağlık ve eğitim alanlarında hükümet hibesi gelirlere güvenmesine rağmen, kişilerden toplanan bağışlar pek çok STK'nın önemli bir gelir kaynağı olmuştur. Bazıları fon miktarını arttırmak için destek ticari girişimler oluşturmaktadır. Örneğin, Save the Children adlı uluslararası bir örgüt belli bir gruba ait atkılarını satarak ek gelir elde etmeye çalışmaktadır. Hastane ve bakım merkezi gibi bazı STK'lar ise kâr amaçlı organizasyonlara çevrilmiş ya da ticari girişimler tarafından satın alınmıştır. (Dees 1998b: 56).

STK liderleri pek çok sebepten dolayı ticari fırsatlar bulmak için mücadele veriyor. İlk olarak, iş öncesi genel görüşün kâr inisiyatifi açısından daha çok kabul edilen bir görüş olmasıdır. Kapitalizmin dünya çapında görünür bir zafer kazanmasının ardından piyasa güçleri daha etkin konuma gelmiştir. Sosyal sektör içerisinde özellikle, sosyal girişimcilik performansının, pazar disiplininin yenilikçilik ve etkililik motivasyonu ile rekabetçi ve kâr odaklı bir hale geldiği belirtilmektedir. İkinci olarak, pek çok STK lideri kendi destek gruplarına bağlılık yaratmadan sosyal araçlar ve hizmetlerin dağıtılabilmesi yollarına bakmaktadırlar. Üçüncü olarak pek çok lider, finansal sürdürülebilirlik için kutsal bir kap aramaktadır. Bağış ve hibelerden daha güvenilir fon kaynakları için gelir getirici faaliyetlerle ilgilenmektedirler. Dördüncü olarak, STK liderleri ticari girişimcilere nazaran daha zor kredi almaktadır. Son olarak sektöre yeni giren ticari amaçlı örgütler daha fazla fona sahip olmalarından dolayı daha iyi hizmet verebilmekte, bu ise aynı alanda hizmet veren STK'ların diğerleri ile rekabet edememesine ve sektörden çekilmek zorunda kalmasına neden olabilmektedir. Bu durum STK liderlerinin alternatif fon kaynakları sağlamak için arayışlar içerisine girmesine neden olabilmektedir. (Dees 1998b: 56-57).

Dees (1998b: 57-58), STK'ların piyasa dinamikleri ile hareket etmelerinin bazı sorunlara yol açabileceğini belirtmiştir. Bu sorunların başında sosyal misyonlarını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalmalarını göstermiştir. Ayrıca STK liderlerinin sürdürülebilir ve kârlı girişimler yaratmalarının kolay olmadığını, piyasa disiplininin oldukça acımasız olduğunu, yapılan araştırmaların yeni kurulan işletmelerin % 70'inin ilk 8 yıl içerisinde yok olduğunu gösterdiğini belirtmiştir.

Dees (1998b: 58), STK'ların ticari girişimlere göre bazı avantajlara sahip olduklarını, bu avantajların başında vergi indirimleri, gönüllü sermayesi vb'nin geldiğini belirtmiştir. Ancak bunların kârlılık için tek başına yeterli etkenler olmadığını, yeni bir girişim yaratmak için yetenekli çalışan vb. bulunması gerektiğini, STK'ların ise bu açılardan dezavantajlı durumda olduklarını belirtmiştir. Sosyal sektör içerisinde ticari kültürün pek çok açıdan çelişki yaratabileceğini, ticari organizasyonların çalışma ortamlarına göre STK'ların faaliyet alanına göre daha az konforlu olabileceğini, bunun ise çalışanlar açısından sıkıntılar yaratabileceğini belirtmiştir.

Sosyal girişimciliğin hibrid formunda çift amaçlar ve hesap verebilirlik bulunmaktadır (Tracey ve Phillips 2007: 266).

Dees (1998b: 58)'e göre STK'lar ticari girişimlere benzedikçe, sosyal değer yaratma özelliklerini kaybedebilirler ve bu durum politik açıdan bazı dirençlerle karşılaşılmasına neden olabilir. Ayrıca STK'lar ticari faaliyetlerle ilgilendikleri zaman, ticari girişimlerin, STK'ların vergi, düşük ücretli işgücü sağlama, sermaye ve destek hizmetleri vb avantajları açısından tepkileri ile karşılaşabilirler. Yong (2001, aktaran Sarıkaya 2010: 36), son yıllarda, kâr amacı gütmeyen örgütlerde sosyal girişimciliğin gelişmesine yol açan gelişmeleri 5 başlık altında toplamıştır:

- Hükümet desteklerinin giderek azalması ve örgütlerin bağış alma ve hizmet satışları ile elde ettikleri gelirlere daha fazla yönelmesi,
- Kâr amacı gütmeyen örgütlerin, kazanç sağlamanın önemini kavramaya başlaması ile birlikte kendi ticari fon kaynaklarını geliştirmeye başlaması,
- Kâr amacı gütmeyen örgütlerin, hem rekabet hem de işbirliği açısından kâr amaçlı işletmelerle daha yakın bir ilişki içine girmesi,
- Kâr amacı gütmeyen örgütlerin yeni iş çevresi, kazanç sağlamanın ötesinde ticari girişimi veya kurumsal ortaklığı gerektirmesi,
- Kâr amacı gütmeyen örgütlerin iş çevresindeki artan yükümlülüğünün örgüt içinde de önemli değişikliklerin yaşanmasına yol açması.

STK'lar, ticari emsallerinden, misyon ve operasyon özellikleri açısından farklıdırlar ve sosyal girişimcilik yapıları bu özelliklerden farklı kavramsallaştırılmalıdır. Özellikle, artan rekabet ortamında, hizmetlerini dağıtabilmek için tespit ettikleri sosyal misyonları ile

yenilikçi piyasa stratejilerini takip etmeye mecbur kalmaktadırlar (Mort vd. 2003: 77). Sosyal girişim; strateji, yapı, normlar, değerler ve kâr amaçsız sektör içerisinde radikal yenilikçilik yansıtması açısından geleneksel kâr amaçsız organizasyonlardan farklıdır (Dart 2004: 411).

Tablo 1.7 Sosyal Girişimcilik Görünümü

		Tamamen Hayırsever	←————→	Tamamen Ticari
Motivasyonlar, Metotlar, ve Amaçlar		İyi niyet için başvuru Misyona yönlendiricisi Sosyal değer	Karışık motivasyonlar Misyona ve piyasa yönlendiricisi Sosyal ve ekonomik değer	Kişisel çıkar için başvuru Piyasa yönlendiricisi Ekonomik değer
Anahtar Paydaşlar	Faydalananlar	Ücret ödemedi	Sübvansiyon oranları ya da tüm ödeme yapanların ve yapmayanların karışımı	Piyasa oranında fiyatlar
	Sermaye	Bağışlar ve hibeler	Piyasanın altında sermaye ya da piyasa oranında sermaye ve bağışların karışımı	Piyasa oranında sermaye
	İşgücü	Gönüllüler	Piyasa ücretlerinin altında ya da gönüllülerin ve tam ödeme yapılan personelin karışımı	Piyasa oranında tazminat
	Destekçiler	Aynı bağış yapmak	Özel indirimler ya da aynı ve tam bedelli bağışların karışımı	Piyasa oranında ücretler

Kaynak: Dees 2008b.

1.2.7. Sosyal Girişimciliği Destekleyen Örgütler

Dünyada sosyal girişimciliği destekleyen örgütlerin en önemlisi Ashoka'dır. Pek çok sosyal girişimciye fon ve danışmanlık hizmeti veren Ashoka pek çok ülkede şube açmıştır. Ülkemizde bulunan sosyal girişimcilerden 22 tanesine Ashoka tarafından fon desteği sağlanmaktadır. Sosyal girişimcilere destek sağlayan bir diğer örgüt ise Schwab'tır. Bu iki örgüt aşağıda kısaca incelenmiştir.

ASHOKA

Ashoka, sosyal girişimciliğin en büyük ve en etkili organizasyonudur. Bill Drayton tarafından 1982 yılında kurulmuştur. Bu örgütün misyonu; "Dünyaya şekil veren,

girişimsel, rekabetçi vatandaş sektörü: değişim yaratmak için düşünce oluşturacak ve uygulamaya geçirecek dünya vatandaşlarını etkinleştirmek ve geliştirmek için mücadele edecek sosyal girişimcilere imkânlar sağlamaktır”. Ashoka'nın ana hedefleri arasında sosyal girişimcileri desteklemek ve geliştirmek, sosyal girişimciler için destekleyici alt yapı çalışmalarına yardım etmek bulunmaktadır. Ashoka'nın merkezi, Washington'da bulunmaktadır ancak bu örgütün, 60'tan fazla ülkede 2000'den fazla üyesi ve ofisleri ile küresel bir bağlantı ağı bulunmaktadır. Ashoka, takipçilerine 220 milyon Avro yardım yapmıştır (Nicholls 2010: 619).

Drayton bu örgütü, sosyal sorunların çözümünde sosyal girişimciliğin muhteşem bir potansiyele sahip olduğunu düşündüğü için kurmuştur. Drayton'un bu örgütü kurmaktaki amacı, sosyal girişimcilere finansal kaynak sağlamak ve fikir ve çözümleri sosyal girişimciler arasında yayabilmek için profesyonel bir paylaşım ağı kurabilmektir (Barendsen ve Gardner 2004: 44)

Ashoka üyesi olan sosyal girişimciler, yenilikçi çözümleri, elde ettikleri olağanüstü sonuçlar ve büyümeye giden yolda döşedikleri basamak taşlarıyla, toplumsal dönüşümde öncü rol oynarlar. Güçlü birer değişim yaratıcısı olan Ashoka üyeleri, çevrelerinde önemli farklar yaratır ve diğerlerine de esin kaynağı olurlar (<http://turkey.ashoka.org/>).

Geçtiğimiz son iki yüzyılda iş dünyasının büyümesini sağlayan yenilikçi ve girişimci anlayışla, Ashoka toplumda önemli bir dönüşüme öncülük ediyor ve yurttaş sektörünün büyümesini sağlıyor. Ashoka, sosyal girişimcilerden oluşan küresel topluluğuyla, bu büyüme için gerekli işbirliği modellerini geliştiriyor ve alt yapıyı hazırlıyor (<http://turkey.ashoka.org/>).

Ashoka, dünyanın birçok ülkesinde lider sosyal girişimcileri destekleyen uluslararası bir kuruluştur. Lider sosyal girişimciler, dünyanın önemli sorunlarına yenilikçi bir yaklaşımla çözüm üreterek toplumsal dönüşümü sağlarlar. Ashoka, 1981'den bu yana 2000'in üzerinde sosyal girişimciyi seçerek finansal ve profesyonel destek verdi, 60 ülkede kurduğu küresel ağa girişlerini sağladı (<http://turkey.ashoka.org/>).

Küresel olarak sosyal girişimcilik alanında çalışan ilk ve en önemli kuruluş Ashoka'dır. Örgüt eski bir McKinsey çalışanı olan Bill Drayton tarafından 1980'de Washington DC'de kuruldu. İlk olarak 50.000 dolarlık bir yıllık bütçeyle çalışmaya başlayan Ashoka'nın yıllık bütçesi 2006'da 30 milyon dolara ulaşmıştır. Ashoka, hükümetlerden, AB fonlarından, silah ve tütün şirketlerinden yardım kabul etmemektedir.

Ashoka, pozitif toplumsal dönüşümü gerçekleştirebilmek için sürdürülebilir ve uygulanabilir yenilikçi projelerini hayata geçiren sosyal girişimcilere maddi destek sağlamaktadır. Sosyal girişimcilik alanında 60 ülkeden 2000 üyeyi desteklemektedir. Afrika, Amerika, Asya ve Avrupa kıtalarında yer alan 25 kadar bölge ofislerinde 160 kişi çalışmaktadır. Ashoka sosyal girişimcileri, sosyal değişimin itici güçleri ve yurttaş sektörünün “rol modelleri” olarak görmektedir. Bu nedenle sosyal girişimcileri bularak onlara yatırım yapmaktadır. Yapılan araştırmalar ve titiz bir seçim süreci sonrası Ashoka üyesi olan sosyal girişimcilere, üç yıl boyunca tüm zamanlarını projelerine ayırabilmeleri ve projelerini yaygınlaştırmaları için gerekli gelir sağlanmaktadır (Sarıkaya 2010: 44).

Bir kez Ashoka üyesi olan girişimci hayatı boyunca “Ashoka Küresel Üyeliğinin” bir parçası olmaktadır. Ashoka, mikro finanstan, çocuk sağlığına dek her alanda fikirleri desteklemekte, girişimleri geliştirmektedir. Dünyanın birçok bölgesinde gerçekleştirdiği çalışmalar altı ana başlıkta toplanabilir: yurttaş katılımı, ekonomik gelişme, sağlık, insan hakları, çevre ve eğitim/öğretim (Sarıkaya 2010: 44-45).

SCHWAB

Schwap, 1998 yılında, sosyal girişimcilik için Cenevre’de kuruldu. Klaus Schwap tarafından diğer bir örgüt olan Dünya Ekonomik Forumu ile bağlantılı bir şekilde büyümektedir. Bu örgütün misyonu; çeşitli ülkelerde eşitsizliklerin bulunduğu alanlarda, bölgesel ve küresel düzeyde, toplumların gelişmesinde anahtar element olarak, sosyal problemlerin etkili ve yenilikçi çözümü için sosyal girişimcilik faaliyetlerinin oluşmasını sağlamaktır. Bu örgüt geleneksel anlamda bağış veren bir kurum değildir ancak sosyal girişimciler için Dünya Ekonomik Forumu’na erişim sağlamaya ve toplumsal gelişim için başlatılan pratiklerin inşasına destek olmaktadır. Sosyal girişimcilere 4 milyon £ direkt yatırım yaptığı tahmin edilmektedir. 5 kıtada 172 tane “Schwap Girişimcisi” bulunmaktadır. Schwap, 2007 yılında, önemli medya kuruluşları ile işbirliği içerisinde, “Yılın Sosyal Girişimcisi” ödüllü projesine başlamıştır. Son zamanlarda, bu örgüt, Dünya Ekonomik Forumu ile daha fazla yakınlaşmış durumdadır (Nicholls 2010: 619).

1.2.8. Dünyadan ve Türkiye’den Sosyal Girişimcilik Örnekleri

Dünyada pek çok sosyal girişimcilik örneği bulunmaktadır. Bu bölümde literatürde en çok üzerinde durulan; Grameen Bankası, Bangladeş Kırsal İlerleme Komitesi, The Big

Issue, Yeşil Kemer Hareketi, Highlander Eğitim ve Araştırma Merkezi, Plan Puebla, Serbest Çalışan Kadınlar Birliği sosyal girişimleri üzerinde durulmuştur.

- **Grameen Bankası:** 1976 yılında Muhammed Yunus tarafından kurulmuştur. Muhammed Yunus Bangladeşli bir ekonomi profesörüdür. Fakir insanlara herhangi bir teminat göstermeden kredi sağlamıştır. Milyonlarca kişinin kredi kullanmasını organize etmiştir (Alvord vd. 2004: 265). Yunus, Bangladeş'te fakirliği yok etmiş ve kadınların güçlenmesini sağlamıştır (Mair ve Marti 2006: 36).

Grameen Bankası, sosyal girişimciliğin en bilinen örneğidir. Bu banka küçük işletmelerin kurulması için ve özellikle kadınların desteklenmesi için mikro kredi uygulamalarını gerçekleştirmiştir. Bu sosyal girişimcilik uygulaması Muhammed Yunus'a 2006 yılında Nobel Barış Ödülü kazandırmıştır. Grameen Bankası, bir liderin yaratıcı ve yenilikçi çabaları sayesinde taban örgütlenmesinin harekete geçirilmesinin sıra dışı bir örneğidir. Banka yaklaşık 5 milyon kişiye kredi sağlamıştır (Sarıkaya 2010: 45).

Muhammed Yunus, Mikro-finans uygulamasını, pek çok ülkede ve kültürde geliştirmiş ve yönetmiştir. Yunus Bu uygulamaya öncülük ederken, ekolojik olarak sürdürülebilir çözümleri desteklemiştir (Butzloff ve Greif 2007: 124).

- **Bangladeş Kırsal İlerleme Komitesi:** 1972 yılında Fazle Abed tarafından kurulmuştur. Yoksulluğu azaltmak için pek çok seviyede sistematik öğrenmeyi vurgulayarak, bölge insanların ihtiyaç ve kapasitelerine sistematik bir yaklaşım sergilemiştir. Bangladeş'te 86.000 köyün 60.000'ine ulaşmış, ekonomik gelişme, sağlık bakımı ve eğitim için köylüleri kendi kendine yardım, yerel kapasite inşası konularında organize etmiştir. Bunları yaparken kadınlar ve diğer baskı altındaki kadınlara odaklanmıştır (Alvord vd. 2004: 265).

Fazla Abed, dünyanın en büyük sivil toplum kuruluşunun kurucusudur. Bu kuruluşun 30 binin üzerinde çalışanı vardır. Abed, eğitim, sağlık, sosyal ve mali işler konularında yeni fikirlerin ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Ayrıca, yerel kalkınma için bölge insanlarına yetki ve ihtiyacı olan milyonlarca kişiye de hizmet vermiş, "yoksulluğun gücünü organize etmiştir". Çalışmaları başka ülkeler tarafından süratle örnek alınmış, modeli bütün dünyaya yayılmıştır. Fazle Abed, çalışmalarının yaygınlaşması için birçok eğitim programı uygulamakta ve kitap yayımlamaktadır (Sarıkaya 2010: 45).

- **The Big Issue:** 1991 yılında, Londra’da John Bird tarafından başlatılmıştır. Benzer bir girişim New York’ta da başlatılmıştır. The Big Issue’nun temel misyonu, sosyal olarak dışlanan konularda mücadele etmek ve evsiz kişilere ulaşarak onların çalışmalarını ve gelir elde etmelerini sağlamaktır. Evsiz bireylerin gelir elde etmeleri sağlanarak, onların kişisel güç elde etmeleri ve kendi yaşamlarını kontrolleri altına almaları sağlanmaya çalışılmaktadır. The Big Issue, bir limited şirkettir ve yardım bağışı edinmekten çok müşterilerine dergi satarak gelir elde etmeye çalışmaktadır. The Big Issue, bir yardım derneği olarak işe başlamış ancak birincil amacı sosyal refahı arttırmak olmuştur. Bu kuruluşun kâr motivasyonu, The Big Issue Kuruluşu için ihtiyaç duyulan gelir miktarını arttırmaktır. The Big Issue’nun olağan dışı özelliği, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan farklı olarak perakende satış yapıyor olması ve bu tip inisiyatiflerin artması yönünde baskı yapıyor olmasıdır (Hibbert vd. 2001: 289).
- **Yeşil Kemer Hareketi:** 1977 yılında, Kenya’da, Wangari Maathai ve Ulusal Kadın Konseyi tarafından kurulmuştur. Çevre konularında, halkın hareketliliğinin ve vicdan düzeyinin artmasına liderlik etmişlerdir. Kenya’da 20 milyon ağacın dikilmesini kolaylaştırmışlardır. 50.000 Kenyalı ev halkının çevreyi koruma ve refah düzeylerini artırma konusunda bilinçlenmelerini sağlamışlardır (Alvord vd. 2004: 265).
- **Highlander Eğitim ve Araştırma Merkezi:** Myles Horton tarafından 1932 yılında ABD’de kurulmuştur. Yerel problemlerin çözülmesi için halka, bireysel ve grup eğitimleri verilmiştir. İşçi eğitim programları, Amerika’da ve uluslararası alanda politik ve ekonomik değişim için işçi hareketliğini sağlamıştır (Alvord vd. 2004: 265).
- **Plan Puebla:** 1966 yılında Meksika’da, küçük bir tarım araştırmacısı grup tarafından kurulmuştur. Sadece tarım teknolojisini iletirmek yerine, küçük tarım kooperatiflerini destekleyerek, mısır üretimini geliştirmişlerdir. Plan Puebla bölgesinde, 47.000 Meksikalı çiftçinin, mısır üretiminin % 62 oranında artmasını sağlamışlardır (Alvord vd. 2004: 266).
- **Serbest Çalışan Kadınlar Birliği:** 1972 yılında Ela Bhatt tarafından kurulmuştur. Politik değişim, ekonomi, sosyal ve sağlık konularında kadınların organize olmaları sağlanmıştır. 315.000 serbest çalışan kadın sendika üyesi yapılmıştır. Hindistan’da,

kadınların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sağlık hizmetlerine ulaşım, kredi kullanma konularında çalışmalar yürütülmüştür. Hindistan hükümeti ve uluslararası çalışma sendikaları evde çalışanların çalışma standartlarının yükseltilmesi konusunda baskı yapılmıştır (Alvord vd. 2004: 266).

- **Veronica Khosa/Güney Afrika:** Güney Afrika'daki sağlık sistemi, Ashoka üyesi Veronica Khosa'yı hüsrana uğratmıştı. Hemşire olan Veronica, hasta insanların daha da hasta olduğunu, yaşlı insanların doktor bulamadığını, boş yatak olmasına rağmen HIV'li hastaların hastanelere kabul edilmediğini görmüştü. Bunun üzerine ülkesinde evde bakım anlayışını başlattı. Başlangıçta hiçbir şeyleri olmamasına karşın, Veronica ve ekibi yollara düşerek insanlara evlerinin rahat ve güvenli ortamında, o güne kadar hiç görmedikleri sağlık hizmeti sundular. Sadece birkaç yıl sonra devlet Veronica'nın projesini kendine uyarladı ve öncü sağlık kuruluşlarının tanınmasıyla bu fikir, Güney Afrika'nın dışına da yayıldı. (Sarıkaya 2010: 47-48).

Ashoka'ya üye olan ve Türkiye'de sosyal girişimci lider olarak değerlendirilen sivil toplum kuruluşları ve liderleri şunlardır (<http://turkey.ashoka.org/Turkeyfellows>):

- **Şengül Akçar: Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV)**

1986'da Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı'nı kuran Şengül Akçar, yoksullukla mücadelede katılımcı süreçler yaratarak kadınların liderlik ve girişim kapasitelerini geliştirmeyi amaçladı. Öncelikle erken çocukluk bakım ve eğitim hizmetlerini yoksul kesimde yaygınlaştırmak üzere yeni bir model geliştirdi. Annelerin liderliği, aile ve mahalle katılımını ve alternatif bir eğitim yaklaşımını içeren, uluslararası ödül alan bu modelle on binlerce kadın ve çocuğun bu hizmetlerden yararlanmasını sağladı. Kadınlara yerel düzeyde örgütlenme modeli sunarak, sosyal ve ekonomik girişimlerine ve yerel kararlara dâhil olma çabalarına kurumsal bir kimlik kazandırmak üzere kadın kooperatifleri fikrini geliştirdi. Yirmiden fazla kadın kooperatifinin kurulmasını sağlayan ve Türkiye'de ilk mikro kredi uygulamasını hayata geçiren Akçar bu proje ile 2000'den fazla kadını iş sahibi yaptı.

- **Nebahat Akkoç: KA-MER**

1997 yılında KA-MER'i kuran Nebahat Akkoç, kadınların acil ve kritik ihtiyaçlarına cevap verirken, aynı zamanda kadınların birer vatandaş, eş, anne olarak haklarının farkındalığını artırmasını amaçlıyor. 160 kadının namus cinayetine kurban gitmesini

engelleyen Akkoç, Diyarbakır, Mardin, Batman, Bingöl, Kızıltepe olmak üzere 23 ayrı ilde kadınları ve haklarını korumak adına çalışmalarına devam ediyor. Time dergisinde yayınlanan “modern çağın kahramanları” listesinde yer alan Nebahat Akkoç, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde güçlü bir kadın hareketi yaratılmasının mümkün olacağını düşünüyor.

- **Güneşin Aydemir: Buğday Ekolojik Yaşamı Destekleme Derneği**

Yaklaşık 15 yıldır çeşitli doğa koruma projelerinde ve sivil toplum kuruluşlarında gönüllü, yarı gönüllü ve profesyonel olarak çaba gösteren Aydemir, 2003 yılından bu yana doğa koruma konusundaki etkinliklerini kısıtlayarak doğayı koruyan yaşam biçimlerine yöneldi. Aynı amacı taşıyan Buğday Derneği içerisinde, yöneticilik, proje üretimi ve uygulanması, yürütülen projelerin koordinasyonu alanlarında çalışmalarını sürdürüyor. Amacı, paranın çok kısıtlı kullanıldığı, üretim ve tüketim ilişkilerinin ve ihtiyaçlarının doğanın sınırları ile tanımlandığı yaşamsal bir birlik oluşturmak. Bunun için aynı yolda yürüdüğü arkadaşları ile birlikte Küçükkuyu-Çanakkale’de ekolojik bir bölgenin kurulması için adımlar atıyor.

- **İbrahim Betil: Toplum Gönüllüleri Vakfı**

İş hayatına sanayicilikle başlayıp bankacılıkla devam eden Betil, 1994 yılından başlayarak eğitim alanında sivil toplum çalışmalarında yoğunlaştı. Dört okulun kuruculuğuna ek olarak, 8 yıl süreyle, yılda 07-14 yaş grubunda 150.000 çocuğun okul sonrası öğrenimlerine destek veren bir STK’nın kuruluşuna ve ülke genelinde yaygınlaşmasına öncülük yaptı. Halen kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı olduğu Toplum Gönüllüleri Vakfı’nda (TOG) 17-25 yaş grubunda duyarlı bir gençliğin oluşumuna katkıda bulunmayı ve bu genç gönüllülerin katılımı ve öncülüğünde; çeşitli sosyal hizmet projelerinin, ilgili kurumların desteği ile hayata geçirilmesini ve gençlerin enerjisini toplumsal yarara dönüştürebilmeyi amaçlıyor.

- **Naşide Buluttekin: Umut Işığı Kadın Kooperatifi**

Naşide Buluttekin, Silopi Halk Eğitim Merkezi’nde usta öğrenci olarak çalıştıktan sonra KEDV’in Diyarbakır’da yürüttüğü Yerel Kalkınmada Kadın Liderliğinin Desteklenmesi Projesi kapsamında saha çalışmalarını yürüttü. Diyarbakırda, yoksul kadınların kendi örgütlerini kurmalarına ve kendi ihtiyaçları için harekete geçmelerine inandığı için, sahada çalıştığı kadınlarla Umut Işığı Kooperatifi’ni kurdu. Diyarbakır’ın fakir ve suç oranının Türkiye çapında oldukça yüksek olduğu bir mahallesinde açtığı ana çocuk

eğitim merkezlerinde, anneleri de eğitim sürecine katarak çocukların sağlıklı olarak gelişimine destek veriyor. Okul öncesi eğitim modelini, bu mahallelerde yaşıyan “mahalle anneleri” aracılığıyla uygulayan Naşıde Buluttekin, çocukların suća ve sokağa itilmesini engelliyor. Umut Işığı Kadın Kooperatifi bir yandan çocukların sağlıklı gelişimine destek olurken, mahallede yaşıyan kadınlara da birćok alanda eğitim veriyor, toplumsal yaşıama aktif olarak katılımını sağlıyor. Kooperatif, kurulduğu 2002 yılından bu yana 1000 kadar çocuğa eğitim olanağı sağladı.

- **M. Tahir Dadak: Kalkınma Merkezi**

Ankara Üniversitesi Veterinerlik Fakóltesi’ni bitirdikten sonra 1989 yılından itibaren Diyarbakır başıta olmak üzere Güneydođu ve Dođu Anadolu bölgesinin çeşıtli illerinde kalkınma çalışmalarında yer aldı. Bu alanlarda birćok kalkınma programının uygulama, planlama ve koordinasyon çalışmalarında bulundu. Bu çalışmalar sırasında bölgede bazı yeni üretimlerin uygulanması, yaygınlaştırılmasına önemli katkıları oldu. TKV’de 12 yıl çalıştıktan sonra, 2001 yılında SÜRKAL Derneđinin kuruluş çalışmalarında yer aldı. 2004 yılında Diyarbakır ilinde bölgeyi de kapsayacak kırsal ve kentsel kalkınma ile ilgili konularda çalışmalarda bulunmak üzere yerel, farklı meslek gruplardan oluşan bir ekiple Kalkınma Merkezi Kooperatifi’ni kurdu. Kooperatif; araştırmalar, yoksullukla mücadele programları ve kapasite geliştirme çalışmalarına ilişkin planlama ve uygulamalarda bulunuyor.

- **Selma Demirelli: Nilüfer Kadın Kooperatifi**

Kendisi de bir depremzede olan Selma Demirelli, Düze’de yaşıyan depremzede kadınları bir araya getirerek ekonomik ve barınmayla ilgili sorunlarına çözüm üretiyor. Türkiye’de bir ilk olan kadın yapı koopertafinin kuruluşuna öncülük eden Selma Demirelli, 2002 yılında kurduğu Nilüfer Kadın Kooperatifi aracılığıyla kadın girişimciliğini destekleyerek, kadınların iş kurlmalarını ve gelir getirici faaliyetlerde bulunmalarını sağladı. Türkiye’nin ilk kadın yapı kooperatifinin kurulmasına öncülük yapan Demirelli, Türkiye’nin birćok bölgesinde yaşıyan dar gelirli kadınlar için bir esin kaynağı oluyor ve bu modelin yayılması için yoğun çaba harcıyor.

- **Dr. Nevin Eracar: Otistikler Derneği**

Psikolog Nevin Eracar, toplum tarafından dışlanan zihinsel engelli çocukları yeni bir entegrasyon yöntemiyle eğiten ilk kişı oldu. Farklı doğan ve farklı hareket eden insanlarla

bir arada yaşamının yollarını topluma gösteren bu yaklaşımı uygulayarak sistematik bir değişim yarattı. “Farklılıklar ile birlikte yaşamayı öğrenmek” olgusunu ilk önce otistik çocuklar ile yaptığı çalışmalarda hayata geçirdi. Spor ve sanat ile tedavinin yanı sıra, farklı olanların topluma uyumunu sağlayarak birlikte yaşamayı öğretmeyi hedefliyor.

- **Senem Gül: İlk Adım Kadın Kooperatifi**

Ekonomik nedenlerle 1998’de ailesiyle birlikte Kahramanmaraş’tan İstanbul’a göç eden Senem Gül, İstanbul Nurtepe’de yaşayan kadınlarla birlikte kurduğu İlk Adım Kadın Kooperatifi ile yaşadığı bölgenin sorunlarına çözüm arıyor. Farklı etnik kökenlerden ve siyasi fikirlerden gelen 19 kadından oluşan bir grupla başlattığı çalışmalar, bugün 800’den fazla kadına ulaşıyor. Kendi sorunlarından yola çıkarak başlattığı çözüm arayışını tüm mahallenin kadınlarını da bu sürece demokratik bir biçimde dâhil ederek sürdüren Senem, çocuklara okul öncesi eğitimin de sağlandığı, güvenli bir merkezin kurulmasına öncülük etti. Burada kadınların vatandaşlık haklarının bilincine varmalarını sağlayan eğitimler almalarına yardımcı oldu. Yeni bir kadın liderliği formu oluşturan Senem, yoksul ve şiddet ortamının yoğun olduğu bir mahallede, mahalle sakinlerini de örgütleyerek yoksullukla mücadele ediyor. Kadınlar için kolektif iş imkânları yaratıyor. Bu faaliyetlerden sağlanan gelirlerin önemli bir bölümü, kadın ve çocuk eğitimleri için harcanıyor.

- **Korhan Gümüş: İnsan Yerleşimleri Derneği**

Korhan Gümüş, yerel yönetimlerde tüm tarafların karar süreçlerine dâhil olduğu katılımcı bir modelin yaratılması konusu ile ilgileniyor. Gümüş, bu ana amacın bir alt kolu olarak büyük deprem riski altındaki İstanbul’da önlemler alınması için yerel halkı, yerel yönetimleri ve konunun uzmanlarını bir araya getiren risk azaltma atölyeleri düzenlemiş ve yerel eylem planlarının hazırlanması konusunda bir model ortaya koymuştur. Bu şekilde meselenin muhatabı kişiler deprem risklerini azaltmak için üzerlerine düşen sorumlulukların farkına varıyor ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli desteği alabiliyor. Aynı şekilde kentsel alanda başarılı yönetim pratikleri oluşturulması için İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti, UNESCO Dünya Kültür Mirası gibi konularda yerel ve uluslararası ortaklık platformlarının oluşturulması için çalışıyor.

- **Halime Güner: Uçan Süpürge**

1975’ten bu yana kadın hareketinin içerisinde yer alan, Halime Güner Kadından Sorumlu Devlet Bakanları’na danışmanlık yaptı. 1996 yılında Uçan Süpürge’yi kuran

Güner, 2002 yılında Yerel Kadın Muhabirler Ağı projesini hayata geçirdi. Türkiye genelinde tek tek illerden başlayarak kadın gündeminin ‘görünür’ kılınmasına, kadın muhabirler yetiştirerek toplumsal cinsiyete duyarlı haberlerin üretilmesine büyük katkı sağladı. Bu alternatif kadın haber ağının genişlemesi ve kadın muhabirlerin yeni haber kaynaklarıyla buluşturulması amacıyla 2003 yılında hayata geçirdiği “Köprüler Kuruyoruz” adlı bir başka projeye 81 ilin tamamında kadın toplantıları düzenledi. Binlerce kadınla bir araya geldiği bu toplantılarda kadınların talepleri, beklentileri ve önceliklerinin ülke gündemine taşınmasını sağladı; ekibiyle birlikte, kadın yaşantıları ve sorunlarına dair farkındalık yarattı. Halime Güner, Türkiye genelinde kadın kuruluşları ve grupları ile kamu kurumları ve diğer sivil toplum kuruluşları arasında iletişimin ve diyalogun güçlendirilmesine yönelik çalışmalarını sürdürüyor.

- **Nazmi Ilıcalı: Doğu Anadolu Tarımsal Üreticiler ve Besiciler Birliği**

Emekli bir edebiyat öğretmeni olan Nazmi Ilıcalı, tarımın sorunlarının çözülmesi için mutlaka örgütlenmek gerektiğine inandığı için üç yıl önce Erzurum'da Daphan Ovası Sözleşmeli Organik Tarım Projesi'ni başlattı. Kısa bir sürede, Doğu Anadolu Bölgesi'nin gelişmesinde önemli rol oynayan Doğu Anadolu Tarımsal Üreticiler ve Besiciler Birliği'ni (DATÜB) kurdu ve Genel Başkanı oldu. Bu birlik aracılığıyla, 3 yılda 12 ilden 3 bin çiftçiyi tek çatı altında topladı. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2005'te hazırladığı İstanbul'a Göçü Önleme Projesi çerçevesinde imzalanan bir protokolle bölgede üretilen organik buğdayları İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı Halk Ekmek Fabrikası'na satan birlik, yılda 10 bin ton organik buğday üretimi yapılmasını sağladı.

- **Yasemin Ute Kılıç: Ekolojik Tarım**

Almanya'da ekolojik tarım eğitimi alan Yasemin Ute Kılıç son 10 yıldır Eğirdir ilçesinin küçük bir köyünde, hem yörenin elmasını hem de içme suyu kalitesine sahip gölünü ekolojik tarıma kazandırdı. Yasemin burada örnek bir bahçe kurarak ve bölgedeki çiftçilere örnek çalışmalar yaparak işe başladı. Başta elma olmak üzere yeni, hastalıklara dayanıklı meyve çeşitlerini tanıtip, ekolojik fidanları, gübre ve ilaçları temin ederek, danışmanlık ve pazarlama yoluyla ekolojik meyveciliği Eğirdir bölgesinden başlayarak bütün ülkede yaygınlaştırmaya çalışıyor. Amacı, kırsal kalkınma, çevre dostu tarım ile sürdürülebilirlik sağlamak, sağlıklı gıda sunmak.

- **Yusuf Kulca: Umut Çocukları Derneği**

Yusuf Kulca'nın yaklaşık yirmi yıl önce başlattığı sokak çocuklarıyla ilgili öncü çalışmaları sonucunda, bugün çocuklara kalabilecekleri bir yer, yiyebilecekleri yemek ve - eğer aileleri varsa- onlara dönebilmeleri için danışmanlık hizmeti, iş olanakları sunmaktadır. Sokak çocukları ile ilgili çalışmaları özellikle son yıllarda tüm Türkiye genelinde örnek alınan Yusuf Kulca, artık hem kamu hem de sivil kuruluşlara danışmanlık yaparak yeni çalışma alternatiflerinin oluşmasında aktif rol oynuyor.

- **Dr. Ömer Madra: Açık Radyo**

Uluslararası ilişkiler ve uluslararası insan hakları hukuku konularında akademik çalışmaları bulunan Dr. Ömer Madra, akademik hayatın dışında da yazıları, sözleri ve aksiyonları ile demokraside sivil katılımın geliştirilmesi için uzun süredir çaba harcıyor. Madra, 1995'te bu hedefte yürütmesine yardımcı olabilecek bir projenin kurucuları arasında yer aldı. Sayıları yüze yaklaşan arkadaşı ile birlikte Türkiye'de ilk kez bağımsız, dinleyici destekli bir radyonun kuruluşunda öncü rol oynadı. 11 yılı aşkın yayın hayatında 750'yi aşkın sayıda insanın gönüllü olarak hemen her konuda program yaptığı Açık Radyo'nun amacı, "kâinatın tüm seslerine, renklerine ve titreşimlerine açık" olmak şeklinde özetleniyor.

- **Nasuh Mahruki: AKUT**

Profesyonel bir dağcı olarak doğa koşullarında ve doğal afetlerde arama ve kurtarma çalışmalarına ilgi duyan Nasuh Mahruki, ülke içinde ve dışında gerçekleşen doğal afetlere karşı liderliğini yaptığı, Türkiye'nin 10 farklı bölgesinde konuşlanmış gönüllü ekipleriyle çok önemli bir boşluğu dolduruyor. Kriz öncesi süreçlerde; risk yönetimi temalı eğitim ve hazırlık çalışmaları ve tatbikatlarla her seviyede bilgi paylaşımı gerçekleştirilirken, kriz dönemlerinde de etkin, hızlı ve doğru müdahalelerle insanların yaşamlarını kurtarma görevi yerine getiriliyor. 10 yılı geçen bu çabalarla, sivil örgütlenmelerin hemen her konuda disiplinli ve etkin olabileceği gerçeğini kanıtlayarak ülkede sivil girişime bakışı pozitif anlamda değiştirdi.

- **Arzum Meleksoy: www.alisbagis.com.tr**

Türkiye'de yurttaş sektörünün gelişimine oldukça yenilikçi bir çözümle katkıda bulunan Arzum Meleksoy, www.alisbagis.com.tr sitesiyle toplumsal projeler hakkında kamuoyunu bilgilendiriyor ve ticari kuruluşlarla yurttaşlar arasında köprü kurarak bu

toplumsal projelere finansal kaynak yaratıyor. Toplumsal projelerin finansmanı sorununa oldukça yaratıcı bir yöntemle, teknolojiyi kullanarak yaklaşan Arzum, bu platform aracılığıyla bugüne dek birçok projenin gerçekleşmesine destek oldu. www.alisbagis.com.tr aracılığıyla, İnternet kullanıcıları, hiç para harcamadan sadece sanal alveriş sitelerine bu site üzerinden bağlantı kurarak veya elektronik tebrik kartı gönderirken aynı sitede yer alan ilgili adreslere tıklayarak, Türkiye'nin önde gelen yurttaş sektörü kuruluşlarınca gerçekleştirilen proje ve çalışmalara maddi destek verebiliyor.

- **Prof. Dr. Mustafa Sarı: Doğa Gözcüleri Derneği**

Mustafa Sarı, dünyanın en büyük soda gölü olan Van Gölü'nün tuzlu-sodalı sularında yaşamaya alışmış inci kefalinin korunarak kullanılması yönünde çaba harcıyor. Bir taraftan balığın korunması için yasal değişikliklerin yapılması sağlanırken, bir taraftan balığın üreme göçü esnasında avcılık yapan köylüler yeni geliştirilen bir katılımcılık yöntemi ile ikna ediliyor. Yerel halkın sosyal, kültürel ve ekonomik yapısıyla uyumlu alternatif geçim kaynakları geliştirilerek, bunlar köylerde tanıtılıyor. Sürdürülebilir balıkçılık yönetimi için balıkçılar, çiftçiler, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, korumayı sağlayan güvenlik birimleri bu çalışmalara etkin olarak katılıyor. Mustafa Sarı önderliğinde yürütülen bu sosyal girişimcilik sonucunda, inci kefalinin nesli tükenme tehdidinden kurtuldu, balıkçı köylerinin neredeyse tamamı koruma çalışmalarına katkı sağlar hale geldi. Balıktan sağlanan gelir 3.5 milyon USD' dan 8 milyon USD' ye yükseldi. Balıkçı köylerinde kızların okullaşma oranı arttı, bebek ölüm oranları düştü. Tarım ve Köyışleri Bakanlığı, yürütülen tüm çalışmaları kurumsal olarak sahiplenerek sürdürüyor. Kısaca Van Gölü çevresinde merkezinde inci kefalinin yer aldığı küçük bir kırsal kalkınma modeli ortaya çıktı.

- **Ercan Tatal: Alternatif Yaşam Derneği**

Almanya Tübingen Üniversitesinde "İtalyan ve İngiliz Dili Edebiyatı" okuduktan sonra Türkiye'ye geri dönerek "engellilik" sorununda toplumsal dönüşüm ve değişiklikler yapmak için çalışmaya başladı. Engellilerin sosyal yaşama tam ve eşit katılımını olanaklı kılan, uygunluk ve ulaşılabilirlik standartlarında öncü ve önder bir kuruluş olan Alternative Camp'ı kurdu. 2002 yılındaki kuruluşundan beri sosyal dezavantajlı gruplara ve bireylere tamamen gönüllülük temelli hizmetler sunan Alternative Camp'ın gönüllüleri ve katılımcıları Türkiye'den olduğu kadar dünyanın birçok ülkelerinden geliyor. Tatal daha sonra sosyal yaşamın dışında tutulanlara "engelsiz toplumsal yaşam" sunabilmek için

alternatif ve yenilikçi projeler üretip uygulayan Alternatif Yaşam Derneği'ni de (AYDER) kurdu.

- **Zeynep Uluer: Özel Sektör Gönüllüleri Derneği**

Zeynep Uluer, özel sektörde çalışan, iyi eğitim görmüş, donanımlı çalışanların sosyal sorumluluk olarak kendi ülkeleri için gönüllü olarak görev almalarının gerekli olduğunu düşünüp, ilk etapta kendisi olmak üzere Citibank'ta çalışmalara başladı. Daha sonra çevresini işe katarak daha yaygın çalışmalar yaptı. Uluer, şirket gönüllülüğünü geliştirerek sivil toplumu desteklemek için iş dünyası ve sivil örgütlenmelerin bir arada çalışabileceği bir zemin oluşturuyor.

- **Nejat Ünlü: Pozitif Yaşam Derneği**

Öğrencilik yıllarından bu yana her türlü ayrımcılığa karşı mücadele eden Nejat Ünlü, HIV ile yaşayan kişiler arasında bir iletişim ağı kurarak tedavilerini kolaylaştırmaya çalışıyor. HIV hakkında bilincin artırılması, HIV'le yaşayanlara yönelik ayrımcılığın sona erdirilmesini amaçlayan Nejat, devletin sağlık politikaları ve uygulamalarında iyileşmelerin sağlanmasına yönelik savunuculuk faaliyetleri gerçekleştiriyor. Kurulmasına öncülük ettiği Pozitif Yaşam Derneği aracılığıyla, HIV'le yaşayanlar kadar onların ailelerini ve konuyla ilgili gönüllü sağlık görevlilerini de araya getirerek birbirlerine destek olmalarını ve dayanışmalarını sağlıyor. Dernek çatısı altında kurduğu ve Türkiye'nin ilk ve kapsamlı destek merkezi olan Pozitif Yaşam Destek Merkezi, HIV'le yaşayanlara tıbbi, psikolojik, hukuki ve beslenmeyle ilgili danışmanlık hizmetleri sunuyor. Nejat, HIV ile yaşayanların ve yakınlarının fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan güçlenmelerini sağlamanın yanı sıra yaşadıkları hak mahrumiyetlerinde de savunuculuk görevini üstleniyor.

- **Berna Yağcı: İpek Yolu Kadın Kooperatifi**

19 yaşından bu yana, yaşadığı kentin sorunlarıyla mücadele eden Berna Yağcı, dar gelirli mahallelerde kurduğu toplum merkezleriyle kadınların kendi sorunlarına sahip çıkmalarına öncülük ediyor. Genç yaşına rağmen yaşlıları gibi büyük şehirlere göç etmek yerine Mardin'in ataerkil ve kapalı toplumsal yapısıyla mücadele eden ve yaşadığı bölgedeki kadınların kendi geleceklerinde söz sahibi olmalarına destek olan Berna, aynı zamanda da farklı etnik ve dini kökenlerden gelen Türk, Arap, Kürt ve Süryani kadınları bir araya getiriyor. Mardin'in iki mahallesinde kurduğu merkezlerde, çocuklara okul öncesi eğitim olanakları sağlıyor, gönüllüler sayesinde kadınların temel eğitim aldığı, mesleki

bilgi ve beceri kazandıkları, böylelikle gelir getirici faaliyetlere yönelerek ekonomik bağımsızlıklarını kazandıkları bir ortam yaratıyor. Bunun yanı sıra 2003 yılında kurduğu İpek Yolu Kadın Kooperatifi çatısı altında 30 kadar kadını bir araya getirerek oluşturduğu bir atölyede sabun üretimi yapıyor. Gönüllü tasarım öğrencilerinin markalama ve pazarlama yönündeki katkılarıyla ulusal piyasaya açılmayı planlayan kooperatif, elde ettiği karın bir kısmını dar gelirli kadınlardan oluşan üyelerine dağıtırken, geri kalanını mahallelerdeki toplum merkezlerine aktarıyor.

1.3. Liderliğin Kavramsal Temelleri

Liderliğin kavramsal temelleri bölümünde; lider ve liderlik kavramları, liderlik-yöneticilik ayrımı, liderlik teorileri (özellikler teorisi, davranışsal ve durumsal teoriler), güncel liderlik modelleri (dönüştürücü liderlik, işe yönelik liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik, entelektüel liderlik, sosyal girişimci liderlik) konuları üzerinde durulmuş söz konusu kavramlar kısaca tartışılmıştır.

1.3.1. Liderlik ve Lider Kavramları

Daft'a göre liderlik (2008: 4), lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin etkileşimidir. Lider paylaşılan amaçlar doğrultusunda gerçek değişimler yaratabilmek için takipçilerini etkilemektedir. Liderlik (Eren 2008: 431); bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır. Bertocci'ye göre liderlik (2009: 5), bir grup ya da grup üyeleri arasındaki etkileşimdir. Liderler bir değişim ajanıdırlar. Liderlerin davranışları, insanlar üzerinde diğer kişilerin davranışlarından daha fazla etkilidir. Liderlik motivasyon ya da rekabet olduğunda ortaya çıkar. Koçel'e göre (2005: 583) liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını geliştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir.

Bass (2008: 25)'a göre liderlik, bir gruptaki iki veya daha fazla üyenin etkileşimidir. Bu grubun yapısına ya da yeniden yapılandırılmasına üyelerin beklentisi ve algıları etki etmektedir. Liderler değişim ajanıdırlar. Liderlerin davranışları takipçileri üzerinde diğer insanlarınkinden daha fazla etkilidir. Liderlik bir grup içerisinde, bir üyenin iyileştirilmesi

esnasında, motivasyon ya da rekabet olduğunda ortaya çıkar. Liderlik, grup üyelerinin başarısı için amaç ve yol düşünülmesidir.

Liderlik pek çok yolla tanımlanabilir ancak yapılacak tanımlar amaçlara bağlıdır. Tanımlarda, grup sürecine odaklanılabilir, kişilik özelliklerine atıf yapılabilir, uyma sanatı, etkileme deneyimi, özel bir faaliyet çeşidi, bir ikna biçimi, güç ilişkisi, amaçlara dikkat çekme enstrümanı, enteraktif etki, farklılaştırılmış bir rol, yapıyı başlatma gibi pek çok liderlik yönü ön plana çıkarılabilir (Bass 2008: 25).

Liderlikle ilgili bazı tanımlar *grup sürecine* odaklanmışlardır. Bu bakış açısında lider, grubun geleceğini düzenleme, değişim ve faaliyetler konusunda grubun merkezindedir. Diğer bir bakış açısında *kişilik özelliklerine* odaklanılmıştır. Bu tanımlamalarda liderlik, bazı bireylerin sahip olduğu, farklı bazı kişilik özellikleri ya da karakter özelliklerinin kombinasyonudur. Bu özellikler, liderlerin görevlerini başarı ile tamamlamasını sağlar. Diğer bir yaklaşım, *hareket* ya da *davranış* odaklıdır. Bu yaklaşım liderlerin grup içerisinde değişim yapmalarını sağlayan davranışlarına işaret eder. Bazı tanımlar da lider ve takipçileri arasındaki güç ilişkilerine işaret etmektedir. Bu bakış açısında liderler sahip oldukları güç sayesinde diğerlerini etkileyerek değiştirebilmektedirler. Bir diğer bakış açısında liderlik *dönüşümsel süreç* olarak değerlendirilmektedir. Burada liderler tarafından, takipçilerin normalde kendilerinden beklenenden daha çok şeyi başarıyla tamamlamaları sağlanır. Son olarak, bazı bilim adamları liderliğe *yetenek perspektifinden* bakmışlardır. Bu bakış açısında, etkin liderlik için bilgi ve yetenek gibi bazı özelliklere sahip olunması gerekmektedir (Northouse 2010: 2).

Liderlik çok eski zamanlardan beri üzerinde durulan bir konu olmasına rağmen 20. yüzyılda bilimsel olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Liderliğin farklı yönlerini içeren pek çok tanım yapılmasına rağmen üzerinde uzlaşılan bir tanım bulunmamaktadır. Ayrıca yapılan bilimsel araştırmalarla her geçen gün tanımlar geliştirilmektedir. Liderlik tanımı üzerinde anlaşılmasının en önemli nedenlerinden birisi konunun oldukça farklı yönlerinin bulunmasıdır.

Tablo 1.8 Liderlik Tanımları

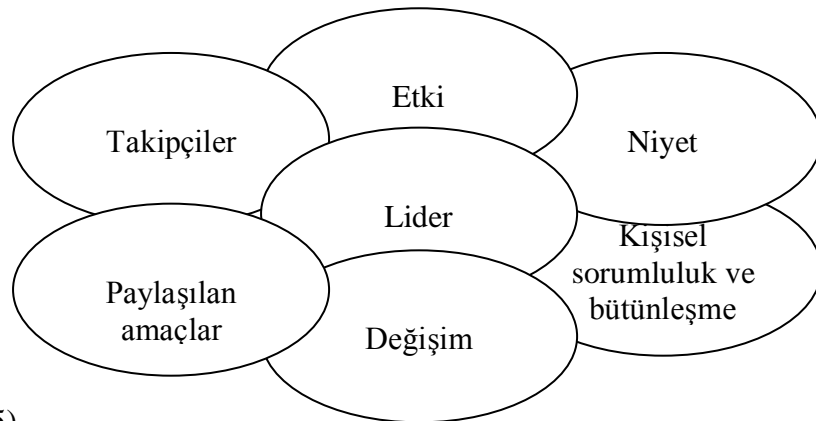
Cooley, 1902	Sosyal hareketin merkezinde olabilmektir.
Mumford, 1906	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Bogardus, 1934	Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
Kilbourne, 1935	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Knickerbocker, 1948	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkisidir.
Koontz ve O'Donnel, 1955	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
Dubrin, 1978	Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Bennis ve Nanus, 1985	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
W. Pagonis, 1992	Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
G. R. Sullivan-M. V. Harper, 1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.

Tosun, 1987	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.
Koçel,1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.

Kaynak: İbicioğlu vd. 2009: 4.

Şekil 1.6 liderliğin anahtar bileşenlerini özetlemektedir. Liderlik *etki* bileşenini içerir. Etki insanlar arasında gerçekleşir, paylaşılan amaçlar lider ve takipçileri etkiler, dikkate değer değişimler yaratır, burada bahsedilen etki zorlayıcı değildir. Liderliğin anahtar bileşenlerinden olan *takipçilerde*, liderler takipçileri etkilediği gibi, takipçiler de liderleri etkilemektedir, çift yönlü bir etkileşim vardır. *Değişim*, var olan durumun devamı değil, değişiklik yapılmasıdır. Değişim sadece liderin talimatları ile gerçekleşmez, lider ve takipçilerin paylaştığı *amaçlar* sayesinde gerçekleşir. Paylaşılan amaçlar veya hayal edilen gelecek, lider ve takipçileri istenen çıktıları gerçekleştirme konusunda motive eder. Lider takipçileri, paylaşılan vizyon konusunda etkiler (Daft 2008: 4-5).

Şekil 1.6 Liderlik İçeriği



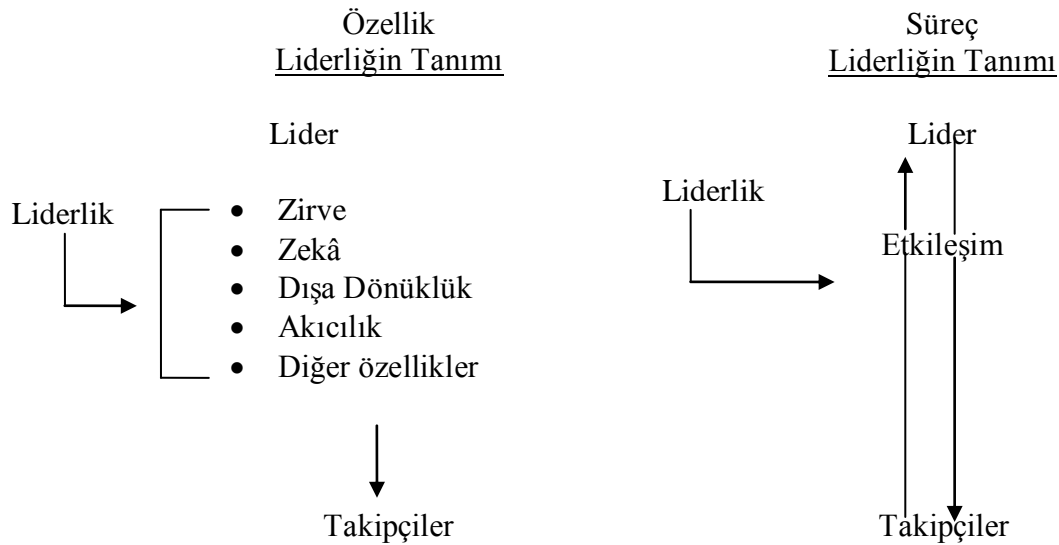
Kaynak: (Daft 2008: 5).

Liderlik 1920'lerde; itaat, saygı, bağlılık, uyum kavramlarını içeriyordu; 1930'larda, lider tarafından özel talimatlarla organize edilen bir süreç; 1940'larda gücün, pozisyonun ya da koşulların etkisinden öte yönetme ve ikna etme yeteneği; 1950'lerde liderler grup içerisinde ve grup üyeleri arasında otoritenin düzenlenmesinden sorumlu; 1960'larda

diğerlerinin paylaşılan talimatlar ile etkilenmesidir. 1970’lerde liderlerin etkisi bir üyeden diğerine çeşitlilikte ve ihtiyarilikte görülmektedir. 1980’lerde liderlik diğerlerini amaca yönelik faaliyetleri gerçekleştirmede etkileme, 1990’larda, genel amaçları yansıtan gerçek değişimleri gerçekleştirebilmek için lider ve takipçilerin etkilenmesi; Yirmi birinci yüzyılın ilk on yılında, lider organizasyonun faaliyetlerinden sorumlu ve hesap veren kişi olarak görülmektedir (Bass 2008: 15).

Sosyal Özdeşlik (Kimlik) Teorisi; bu teori, liderliğin ortaya çıkmasında, bir kişinin tüm grubun kimliğine uyum sağlama derecesi ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Zaman içinde grup geliştikçe, grup protipi de gelişmektedir. Bireyler, grup prototipine en çok uydukları zaman grup içinde lider olarak ortaya çıkmaktadırlar. Benzer şekilde prototip, lideri grup için çekici kılmakta ve grupla lider arasında etkileşim ortaya çıkarmaktadır (Northouse 2010: 6).

Şekil 1.7 Liderliğin Farklı Görünümleri



Kaynak: Northouse 2010: 5

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren 2009: 501). Liderler, takipçilerinin normalde yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlayan kişilerdir (Bertocci 2009: 7). Organizasyonların, kurumların, kentlerin ve ülkelerin en üst düzeydeki liderlerinin temel görevleri şu şekilde sıralanabilir (Akdemir 2008: 66):

- Bir bütün olarak vizyon formüle etmek,
- Çekirdek değerleri benimsemek ve yerleştirmek,
- Organizasyonu yapılandırmak,
- İnsan kaynaklarının seçimi ve eğitimi,
- İletişim,
- Takım kurma,
- Değişimi geliştirme.

Daft'a göre (2008: 4), liderlik bir süreçtir, lider ise bu süreci yürüten, yöneten kişidir ve liderlik etkilenmeyi içerir, insanlar arasında ortaya çıkar, liderler dikkat çekici değişimler isterler ve değişim liderin ve takipçilerinin paylaşılan amaçlarını içerir. Liderlerin grup içindeki rolleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Bertocci 2009: 7):

- Liderler, değişim ajanıdırlar, insanların davranışlarını diğerlerinin davranışlarından çok liderlerin davranışları etkiler,
- Liderler, grup içerisinde motivasyonu arttırmırlar,
- Liderler, grubun organizasyon amaçlarını başarılı bir şekilde tamamlayabilmesi için zorlayıcı olmayan bir etki kullanırlar.

Girişimcilerin niyetlerinin etkisi, uygulamalarında lider gibi davrandıklarında ortaya çıkmaktadır. Etkili liderler, özellikle transformasyonel liderler, vizyona doğru odaklanma yetkinliği göstererek, diğerlerinin iletişim yoluyla güvenlerini kazanmakta ve kendilerine olan güvenlerini gösterme konularında takipçilerine destek olmaktadır. Girişimciler de aynı şeyleri yapmaktadırlar (Bird ve Jelinek 1988: 22). Liderlerin bazı karakteristik özellikleri şu şekilde bulunmuştur (Bertocci 2009: 6):

- **Başarı:** Liderlerin, zor projeleri almak ve tamamlamak için başarı ihtiyaçlarının yüksek olduğu bulunmuştur.
- **Hırs:** Liderlerin hırsı, amaçları başarmak içindir.
- **Enerji:** Liderler, yoğun ve zorlu projeleri başarılı bir şekilde ele almak için enerjiye yoğunlaşırlar.

- **Azımlılık:** Bir lider, zor projeleri tamamlamak ve büyük engellerin üstesinden gelme gücü gösterir.
- **İnisiyatif:** Bir lider, reaktif olmaktan çok proaktiftir, büyük fırsatlar ve inisiyatif alınacak faaliyetler ve doğru planlanmış projeler için duraksamazlar.

1.3.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Bazı liderler çok iyi yöneticidirler ve bazı yöneticiler de çok iyi lider. Ancak, tipik olarak yönetim organizasyonda farklı fonksiyonları ifade eder. Biçimsel bir organizasyonda bir yönetici; planlama, organize etme, kontrol, bütçeleme, kadrolama, problem çözme gibi fonksiyonlardan ve işletmenin sürdürülmesi için diğer temel görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur. Hâlbuki bir lider, yönetim fonksiyonlarından çok ihtiyaçlara yönelik vizyon sağlama ve organizasyon amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için performans gösterme üzerine odaklanır (Bertocci 2009: 9).

Liderlik pek çok yönden yöneticiliğe benzeyen bir süreçtir. Liderlik yöneticilik gibi etki altına almayı içerir. Liderlik aynı zamanda yöneticilikte olduğu gibi insanlarla çalışmayı gerektirir. Liderlik, yöneticilikte olduğu gibi etkili amaçları başarı ile tamamlamayla ilgilenir. Genel olarak pek çok yöneticilik fonksiyonları liderlik ile tanımlanabilir (Northouse 2010: 9).

Nienaber'ın yapmış olduğu araştırmaya göre (2010: 661), liderlik ve yönetim birbirinin içine geçmiş şekilde kullanılmaktadır. Yönetim kelimesi Fransız ve İtalyan kökenlere sahipken, liderlik kelimesi Grek ve Latin kökenlere sahiptir. Zaman zaman aynı anlamlarda da kullanılmaktadırlar. Liderlik ise çoğu zaman yöneticilik görevlerini de kapsamaktadır.

İlk olarak, hem yöneticilik hem de liderlik insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. İkincisi, hem yönetici hem de lider bu yönlendirme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca, hem yöneticilikte hem de liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır. Ayrıca bir işletme de her ikisi de gereklidir (Koçel 2005: 586). Liderler gelecek ve insanlarla ilgilenirken, yöneticiler buradaki ve şuan ki etkinliğe odaklanmışlardır (Spurgeon ve Cragg 2007: 123).

Tablo 1.9 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
<ul style="list-style-type: none"> • İdarecidir • Kopyacıdır • Sürdürür • Sistem ve yapı üzerine odaklanır • Kontrol odaklıdır • Kısa dönemli bakış açısına sahiptir • Nasıl ve ne zaman sorularını sorar • Taklit eder • Statükoyu kabul eder • Klasik “iyi bir asker”dir • Bir şeyleri doğru yapar 	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçidir • Orijinaldir • Geliştirir • İnsanlara odaklanır • Güven verir • Uzun dönemli bakış açısına sahiptir • Ne ve niçin sorularını sorar • Orijinaldir • Statükoya meydan okur • Kendine özgü kişiliği vardır • Doğru şeyleri yapar

Kaynak: Gill 2006: 27.

Kotter’e (2001: 86) göre; yönetim karmaşa ile başa çıkma becerisidir. Yönetimin uygulama ve prosedürleri yirminci yüzyılla birlikte ortaya çıkan muhteşem gelişmelere ve büyük organizasyonların ihtiyaçlarına cevap verebilmek içindir. İyi bir yönetim olmadan, karmaşık girişimler kaotik olma eğilimine girerler ve yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalırlar. İyi bir yönetim, ürünlere kalite ve tercih edilirlilik getirir. Liderlik ise daha çok değişimle ilgilenmektedir. Son yıllarda iş dünyası daha rekabetçi ve değişken, teknolojik yenilikler ve uluslar arası rekabet artmış durumda olduğundan liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim, kontrol ve problem çözme yeteneği sayesinde planların başarı ile tamamlanmasının sigortasıdır. Ancak liderlik vizyon başarımını gerekli kılar. Engellere rağmen, motivasyon ve etkileme ile insanları değişime yönlendirmeyi içerir.

Yönetsel kültür rasyonalite ve kontrole vurgu yapar. Yöneticinin enerjisi, amaçlar, kaynaklar, organizasyon yapısı ya da insanlarla ilgili sorunların çözümü için kullanılır. Yönetici bir problem çözücüdür, hangi problemler çözülmeli ve organizasyonun devamı için çalışanlar görevlerini en iyi hangi yoldan başarı ile tamamlayabilirler? gibi sorulara odaklanmaktadırlar. Yönetici, pek çok seviyede, pek çok insanı yönetebilmek için farklı sorumluluklara sahiptir. Bu bakış açısı ile liderlik ise görevini yerine getirebilmek için direkt etkili pratik çabalardır (Zaleznik 1992: 127).

Tablo 1.10 Yöneticilik ve Liderlik Fonksiyonları

YÖNETİCİLİK Düzen ve Uyum Üretir	LİDERLİK Değişim ve Hareket Üretir
Planlama ve Bütçeleme <ul style="list-style-type: none"> • Gündem hazırlar • Takvimi ayarlar • Kaynakları tahsis eder 	Direktifleri oluşturma <ul style="list-style-type: none"> • Bir vizyon yaratır • Büyük resmi netleştirir • Stratejileri oluşturur
Organize Etme ve Kadrolama <ul style="list-style-type: none"> • Yapıyı kurar • İşe yerleştirmeleri yapar • Kuralları ve prosedürleri oluşturur 	İnsanlarla İlgili Düzenleme Yapma <ul style="list-style-type: none"> • İletişim hedefi • Bağlılık arama • Takım ve birlikleri kurma
Kontrol ve Problem Çözme <ul style="list-style-type: none"> • Teşvikler geliştirme • Yaratıcı çözümleri genelleme • Düzeltici önlemler alma 	Motivasyon ve İlham <ul style="list-style-type: none"> • İlham ve enerji • Takipçileri güçlendirme • Karşılanmamış ihtiyaçları karşılamak

Kaynak: Northouse 2010: 10.

Organizasyonun yapısına ve içinde bulunduğu duruma göre bazen yöneticiler bazen de liderler daha önemli olabilmektedir. Şu durumlarda yöneticilik daha ön plandadır (Spurgeon ve Cragg 2007: 124):

- Yönetim süreci, güncel, durumsal olaylara odaklanmışsa,
- Görev yapılandırılmış ve sınırlı düzeyde alternatifler varsa,
- Sınırların belirlenmesi ile birlikte, görev sınırlıysa ve işin sınırlı bir alanı varsa,
- Var olan değişkenler içinde üstlenilen işlerin iyi anlaşıldığı durumlarda,
- Görev belirli bir çevre içerisinde, sabit ve tahmin edilebilirse,
- Görevin en önemli çıktısı etkinliğin geliştirilmesiyse.

Şu durumlarda ise liderlik daha ön plandadır (Spurgeon ve Cragg 2007: 124-125):

- Güncel olarak yapılandırılan daha fazlasının yapılmasının önemli olduğu ve uzun dönemli vizyon geliştirilmesi gerektiği durumlarda,

- Görev rutin değilse ve yenilikçi düşünce gerektiriyorsa,
- Diğerlerinin, görev için etkilenmesi ve motive edilmesi gerekiyorsa,
- Başarı için yeni yönetim teknikleri gerekiyorsa,
- Görev dışsal çevre dolayısıyla hızla değişiyorsa,
- İnsanların bir görevi yapmalarından çok göreve odaklanmaları gerekiyorsa.

1.3.3. Liderlik Teorileri

Liderlik Teorileri Bölümünde; *Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi* (Ohio-State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli, McGregor'un X-Y Kuramı, Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı), *Durumsal Liderlik Teorisi* (Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Amaç-Yol Teorisi, Vroom-Yetton-Jago Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli) ve *Modern Liderlik Yaklaşımları* (Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik, Stratejik Liderlik, Transformasyonel Liderlik, Transaksiyonel Liderlik, Entelektüel Liderlik, Sosyal Girişimci Liderlik) üzerinde durulmuştur. Liderlik kuramlarının dönemleri ve konuları Tablo 1.11'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 1.11 Liderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları

Dönem	Yaklaşım	Konu
1940'ların Sonu	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik Yeteneği Doğustandır
1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik Etkililiği Liderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Liderlik Duruma Bağlıdır
1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin Liderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir

Kaynak: Sökmen ve Boylu 2009: 2383

1.3.3.1. Özellikler Teorisi

Tarihsel süreçte özellikler kuramı kapsamı içindeki ilk çalışmalar Thomas Cariyle (1795-1881) tarafından yapılmıştır. Eski Viktorya Hanedanının İngiltere'sinin toplumsal eleştirilerini yapan tarihçi ve yazar Cariyle, lideri, “güçlü ve kahraman kişi” olarak tanımlar. O'na göre “lider olarak doğulur, sonradan lider olunmaz”. Thomas Cariyle bazı kişilerin lider olarak doğduklarını ve insanlık tarihini etkilediklerini savunarak, geliştirdiği “Büyük Adamlar Kuramı”nı tartışmaya açmıştır. O yıllarda en uygun olanın yaşamını sürdüreceği felsefesini yansıtan Sosyal Darwinizm'den etkilenen bu kuram, tarihi özgeçmişler öyküsü olarak tanımlar (Aşan ve Aydın 2006: 297). Etkili liderlerin bazı genel karakteristik özellikler gösterdiğine inanıldı ve bu anlayış “büyük adam” teorisi olarak adlandırıldı (Gill 2006: 37).

20. yüzyıl boyunca akademisyenler, liderlik çalışmalarında sistematik olarak özellikler yaklaşımını ele almışlardır. 20. yüzyılın erken dönemlerinde, liderlik özellikleri çalışmaları, muhteşem liderlerin belirlenmesi için yapıldı. Teoriler, “büyük adam” yaklaşımını geliştirdi, çünkü bu teoriler doğuştan gelen özelliklere ve karakteristik özelliklere odaklanmışlardı (Northouse 2010, 15).

Erken dönem liderlik çalışmaları, lider olunamayacağı lider olarak doğulduğu varsayımına dayanıyordu. Araştırmacılar, bir dizi karakter ya da kişilik özellikleri tanımlayarak, bu özelliklerin liderleri takipçilerinden ayırt ettiğini ya da etkili liderlerin etkili olmayanlardan ayırt edilmesini sağladığını belirtmeye çalıştılar. Liderlik özellikleri teorisi, liderlik etkinliği için belirleyici liderlik özelliklerini açıklamaya çalıştı. Araştırmacılar, fiziksel ve psikolojik özellikleri analiz ettiler. Yüksek enerji düzeyi, görünüm, girişkenlik, kendine güven, ikna edicilik, güç vb. özellikler, başarılı bir lider için üzerinde durulan konular olmuştur (Lussier ve Achua 2010: 16).

Liderlik özellikleri çalışmalarının çoğu psikolojik yaklaşımla yapılmıştır. Ancak sosyolojik yaklaşımla da liderlerin karakteristik özellikleri analiz edilmiştir. Liderlerin toplum içindeki pozisyonlarına göre; sosyal sınıf, eğitim, cinsiyet, din, etnik ve akrabalık bağları vb. gibi konularda araştırmalar yapılmıştır (Gill 2006: 37).

Daha sonraları lideri lider yapan bu özellikleri daha bilimsel araştırmalarla inceleyen özellikler yaklaşımı, liderlerin seçilme yöntemleri, her bir liderin etkililiğinin ölçülmesi için teknikler geliştirme ve liderlerin ayırıcı özellikleri gibi konulara yanıtlar bulmaya

çalışmaktadır. Bu çalışmalarda, ister lideri tanımlarken güç ve denetimi vurgulasın, isterse grubu ön plana çıkarınsın, varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri diğerlerinden ayıran fiziksel ve zihinsel özelliklere ve yeteneklere sahip olduklarıdır (Aşan ve Aydın 2006: 297).

Özellikler teorisi liderliği üç kategoride tanımlamaktadır. Bunlar liderlik başarısında belirleyicidir: Motivasyon, kişilik ve yetenek. Kişilik; enerji seviyesi, stresi tolere edebilme, kendine güven, duygusal olgunluk ve bütünleşme gibi özellikleri içerir. Motivasyon; sosyal güç oryantasyonu, güçlü bir başarı ihtiyacı, düşük düzeyde bağlanma ve ikna ihtiyacı. Yetenek; bu kategori etkili liderler için bilişsel yetenek, kişilerarası ilişki yeteneği ve teknik yeteneği içerir (Elmuti vd. 1020).

Özellikler yaklaşımını büyük adamlar kuramından ayıran en önemli farklılık, büyük adamlar yaklaşımının lider özelliklerinin doğuştan geldiğini ve sonradan eğitimle kazanılamayacağını söylemesine karşılık, özellikler kuramının bu özelliklerin doğuştan olabileceği gibi eğitim ve deneyimlerle sonradan da kazanılabileceğini benimsemesidir. Yapılan çalışmalar yaş, boy, zekâ düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği gibi etmenler üzerinde yoğunlaşmış, bu amaçla 1920'li yıllarda geliştirilen psikolojik testler ile liderlerde var olan özellikler saptanmağa çalışılmıştır. İzleyen çalışmalar kişisel özellikleri üç ana grupta toplamaktadır: kişilik özellikleri, yetenek ve beceriler ile fiziksel özellikler (Aşan ve Aydın 2006: 297; Bertocci 2009: 6) liderlerle ilgili beş karakteristik özelliği şu şekilde sıralamıştır:

- **Başarı:** Bir liderin başarıya ihtiyaç duyması, zor projeleri tamamlaması için zorunludur.
- **Hırs:** Bir liderin hırsı, başarı için belirlenmiş amaçlara doğru takipçilerin yönlendirilmesini sağlamaktır.
- **Enerji:** Bir lider, yoğun ve zor projeleri başarılı bir şekilde ele almak için enerjiye odaklanır.
- **Azim:** Bir lider zor projelerin tamamlanmasında ve büyük engellerin aşılmasında güçlü olur.
- **İnisiyatif:** Bir lider reaktif olmaktan çok proaktiftir. Fırsatların yakalanmasında ve problemlerin doğru tanımlanmasında inisiyatif almaktan kaçınmaz.

Tablo 1.12 Liderlik Özellikleri Çalışmaları

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, Devader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Zekâ • Dikkatlilik • Kavrama • Sorumluluk • İnisiyatif • Israrcılık • Kendine Güven • Sosyallik 	<ul style="list-style-type: none"> • Zekâ • Erkeklik • Uyumluluk • Hâkimiyet • Dışa Dönüklük • Tutuculuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Başarı • Israrcılık • Kavrama • Kendine Güven • Sorumluluk • Yardım severlik • Hoşgörü • Etkili Olmak • Sosyallik 	<ul style="list-style-type: none"> • Zekâ • Erkeklik • Hâkimiyet 	<ul style="list-style-type: none"> • Hamle Yapma • Motivasyon • Dürüstlük • Güven • Bilişsel Yetenek • Görev Bilgisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilişsel Yetenek • Dışa Dönüklük • Dürüstlük • Duygusal Kararlılık • Açık Sözlülük • Tatlılık

Kaynak: Northouse 2010: 19

Özellikler yaklaşımı önderlik için önemli bir önkestiricidir. Ancak kuramın etkisi önderin ortaya çıkmasıyla sınırlandırılabilir. Özellikler, önderin etkililiğini belirlemede yetersizdir. Özellikler kuramı çalışmaları hala süregelmektedir ama araştırmaların odağı, hem önderlik özelliklerini belirlemede yetersiz oluşları ve durumsal etmenlerin bazen daha fazla önem taşıması, hem de incelenen grupların değişik özellikler taşımaları ve insanların sınırsız özelliklere sahip olmaları nedeniyle, kişilik özelliklerinden çok işe ilişkin becerilere doğu kaymaktadır (Aşan ve Aydın 2006: 299).

Özellikler teorisine göre lider *fiziksel* ve *kişilik* (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu yaklaşımla liderin izleyicilerden farklı olduğunu ortaya koyabilmek için aşağıdaki konularda araştırmalar yapılmıştır (Koçel 2005: 588):

- Yaş, Boy, Cinsiyet, Irk, Yakışıklılık, Başkalarına güven verme
- Güzel konuşma yeteneği, Zekâ, Bilgi, Kişiler arası ilişki kurma yeteneği, İnisiyatif sahibi olma, Hissel olgunluk, Dürüstlük,

- Samimiyet, Doğruluk, Açık sözlülük, Kendine güven duyma, Kararlılık, İş başarma yeteneği.

Daft (2008: 39) liderlerin; iyimserlik (optimism) ve kendine güven (self-confidence), dürüstlük (honesty) ve bütünlük (integrity), harekete geçirme (drive) özellikleri üzerinde durmuştur. Bu özelliklerden olan harekete geçirme, liderin yüksek motivasyon sağlayarak projelerin başarı ile tamamlanmasının sağlanmasını ifade eder. Son yıllarda araştırmacılar kişiliğin beş özelliği üzerinde durmuşlar, bu özelliklerin liderlikle ilgisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu özellikler; Nevrotiklik, Dışa dönüklük, Açıklık, Uyumluluk, Dürüstlüktür (Northouse 2010: 22):

- **Nevrotiklik (Neuroticism):** Depresif, kaygılı, güvensiz, savunmasız ve saldırgan olma eğilimini gösterir.
- **Dışa Dönüklük (Extraversion):** Sosyal ve iddialı olma eğilimini ve pozitif enerjiye sahip olmayı ifade eder.
- **Açıklık (Openness):** Bilgili, yaratıcı, anlayışlı ve meraklı olma eğilimini ifade eder.
- **Uyumluluk (Agreeableness):** Kabul etme, uygun olma, güven dolu olma eğilimini gösterir.
- **Dürüstlük (Conscientiousness):** Dikkatli, organize olmuş, güvenilir ve belirleyici olma eğilimini ifade eder.

Dışa dönüklük, liderlik üzerinde en etkili özellik olarak bulunmuştur. Etkili liderlik için en önemli özellik budur. Dışa dönüklüğü, dürüstlük, açıklık ve düşük nevrotiklik takip etmiştir. Uyumluluk özelliği ise liderlikle zayıf bağlantılı olduğu bulunmuştur (Northouse 2010: 23)

1.3.3.2. Davranışsal ve Durumsal Liderlik Teorileri

1950’li yıllarda liderlik araştırmalarının çoğu paradigmasını değiştirmişlerdir. Özellikler teorisinden, liderin işinde ne yaptığına (davranışlarına) odaklanmışlardır. Araştırmacılar, etkili liderlerin etkili olmayanlara göre davranışlarında ne gibi farklılıklar olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Böylece, davranışsal liderlik teorileri, etkili liderler tarafından kullanılan belirleyici stilleri açıklamaya ya da liderlerin işlerinin doğasını tanımlamaya çalışmışlardır (Lussier ve Achua 2010: 16). Liderin astları ile

iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel 2005: 589).

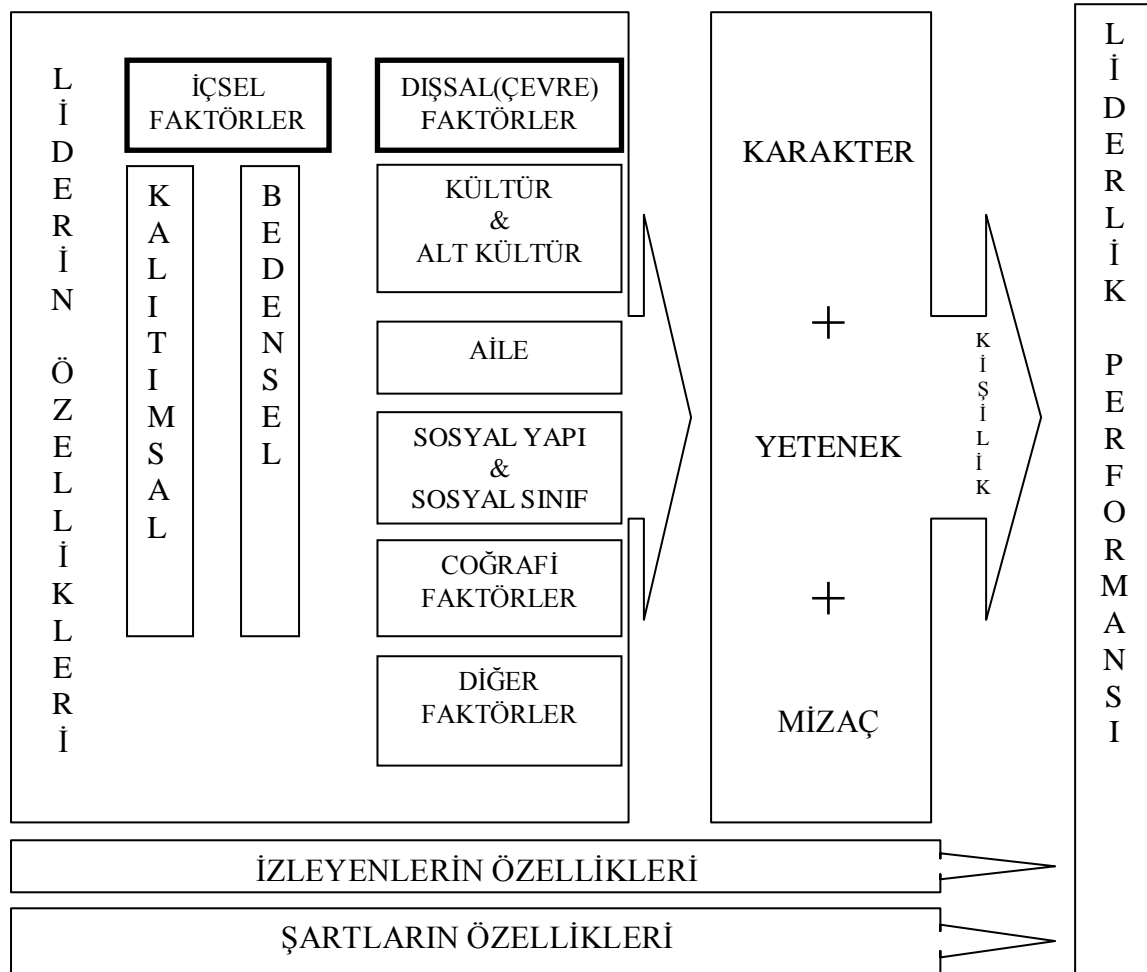
Davranışsal Liderlik Teorisi başlığı altında literatürde en çok incelenen Ohio-State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli, McGregor'un X-Y Kuramı, Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı üzerinde durulacaktır.

1960'lı yıllarda, her durumda en iyi bir liderlik stilinin olmadığı görülmüş, liderliğin duruma bağlı olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Böylece liderlik paradigması durumsallık yaklaşımına dönüşmüştür. Durumsal liderlik teorileri, uygun liderlik stilinin lider, takipçiler ve duruma bağlı olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Bu teori, iş performansının doğası, dışsal çevre ve takipçilerin özellikleri gibi durumsal faktörlerin önemine vurgu yapmıştır (Lussier ve Achua 2010: 17).

Bütün araştırma modelleri, liderlik sürecini etkileyen çeşitli değişkenler içermektedir. Bu değişkenler genel olarak üç başlıkta toplanabilir: Liderin özellikleri, ortamın özellikleri (teknoloji, yapı, kültür vb) ve izleyenlerin (çalışanların) özellikleri (Zel 2001: 41).

Durumsal Liderlik Teorisi başlığı altında; Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Amaç-Yol Teorisi, Vroom-Yetton-Jago Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli üzerinde durulacaktır.

Şekil 1.8 Durumsallık Yaklaşımında Liderlik Sürecini Etkileyen Değişkenler



Kaynak: Zel 2001: 40.

Ohio-State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio-State Üniversitesi liderlik çalışmaları, 1940'ların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde yapılmıştır. Araştırmanın amacı liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermektir (Kırel 2004: 149). Ohio-State Liderlik Çalışmaları, disiplinler arası (psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve eğitim) bir çalışma programı olarak tasarlanmıştır. Bu program liderlik konusunda geniş ölçekli tasarlanmış ancak belli konulara odaklanmıştır. Çalışmanın tek amacı liderlik fenomeni hakkında bilgi geliştirme olmuştur (Schriesheim ve Bird 1979: 136).

Ohio-State Üniversitesi araştırmacıları, lider davranışlarının boyutlarını gösteren, özel maddeler içeren bir anket hazırlamışlardır. Bu ankette ilk önce yaklaşık 2000 lider

davranışını gösteren madde varken daha sonra bu sayı 10'ye düşürülmüştür. Böylece Lider Davranışı Tanımlama Ölçeği (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ)'ni geliştirmişlerdir. Bu anket yüzlerce çalışan tarafından doldurulmuş, anketlerin analiz edilmesi sonucu, lider davranışları ile ilgili iki stil ortaya çıkmıştır. Bunlar *bireysel ilgi* ve *yapıya yönelik davranış* şeklinde adlandırılmıştır. (Daft 2008: 46).

- *İlişkiye yönelik davranış* gösteren lider, astlarıyla sık sık ilişki içerisine girerek, onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırarak arkadaşça onların sorunlarıyla ilgilenir (Kırel 2004: 149).
- *Yapıya yönelik davranış* gösteren lider ise, grupları amaçları başarmak için yönelterek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilenir. Lider, grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir. Bireylerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek, astları verilen görevleri başarmaları için yönlendirmek bu tip liderin gösterdiği davranış biçimleridir (Kırel 2004: 149).

Yapıya yönelik liderler, iş odaklı bir organizasyon tasarlarlar ve takipçilerinin beklediği performansı göstermesi için açık mesajlar verirler. İlişkiye yönelik liderler, takipçileri ile iyi ilişkiler içerisinde olabilmek için onlara ilgi gösterirler ve onlara arkadaşça yaklaşırlar (House ve Posakoff 1994: 50). Ohio-State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur (Koçel 2005: 591):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin ilişkilere yönelik davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Ohio-State yaklaşımı ile yapılan erken dönemli bazı çalışmalarda, araştırmacılar, grup morali ve etkinlik gibi değişkenlerin liderliğin yapıya yönelik ve ilişkiye yönelik boyutları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda bu sonuçların biraz olumlu yaklaşımdan ileri geldiği anlaşılmıştır (House ve Posakoff 1994: 50). Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir (Aşan ve Aydın 2006: 301):

- Grup otoriter önderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun tip o olacaktır,

- Grup üyeleri daha az otoriter önder istiyorlarsa, önderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
- Yapılan iş teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren önder başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikâyetler artacaktır.
- İşin doğası bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteyse, bu tarz güdülemenin yararı olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter önderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse önderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Liderlik davranışları üzerine yapılan araştırma programları Michigan Üniversitesi'nde, Rensis Likert yönetiminde yapılmıştır. Bu araştırma programındaki amaç başarılı grupları inceleyerek bu gruplardaki liderlik davranışlarını belirlemektir. Burada çeşitli örgütlerdeki gruplarda düşük üretimde bulunanlarla, yüksek üretimde bulunan işçiler ve gözetimciler incelenmiştir. Böylece etkin bir liderin diğerlerinden farkını tanımlayarak analiz etmişlerdir (Kırel 2004: 149). Bu çalışmalarda *verimlilik*, *iş tatmini*, *personel devir hızı*, *şikâyetler*, *devamsızlık*, *maliyet* ve *motivasyon* gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel 2005: 592). Bu çalışmalara göre liderlik davranışı; *işe yönelik* ve *çalışana yönelik* olarak iki şekilde belirlenmiştir.

Çalışana yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaya göre kişiye yönelik liderlik daha etkindir (Koçel 2005: 592). Çalışana yönelik lider, astlarına güçlü insan ilişkileri ile yaklaşır. Takipçilerin kişisel beklentileri ile ilgilenir, bireysel değer yaratmaya çalışır. Çalışana yönelik olma, Ohio-State Üniversitesi çalışmalarındaki *ilişkiye yönelik davranış* liderlik boyutu ile oldukça benzerdir (Northouse 2010: 71).

İşe yönelik lider; Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir (Koçel 2005: 592). İşe yönelik lider, işe üretim ve teknik

odaklı yaklaşır. Bu liderin bakış açısına göre, çalışanlar işi tamamlayanlar olarak görülür. Bu boyut Ohio-State Üniversitesi çalışmalarındaki yapıya yönelik liderlik tarzı ile benzerlik gösterir (Northouse 2010: 71).

Michigan çalışmaları iki tür liderlik davranışını tek boyutlu bir liderlik doğrusu üzerinde iki aşırı uç olarak incelerken, Ohio Eyalet Üniversitesi aynı liderlik davranışını iki ayrı boyutta ele almışlardır. Yani Michigan çalışmalarına göre bir lider aynı anda hem üretim hem de işgören eğilimli olamaz. Hâlbuki Ohio araştırmalarının sonuçlarına göre bu iki boyut birbirinden bağımsızdır. Böyle olunca, çalışanlar hem üretim hem de işgören odaklı davranış biçiminde yüksek ya da düşük değerler alabilirler (Aşan ve Aydın 2006: 303). Michigan Üniversitesi çalışmaları ve Ohio-State Üniversitesi çalışmaları, başlangıç çalışmalarında liderlik davranışlarını, çalışan ve üretim odaklı olma şeklinde iki karşıt davranış olarak ele almışlardır. Bu bakış açısıyla, liderler üretime yönelik iseler çalışanlarla daha az ilgilenmekte veya çalışan odaklı iseler üretim ile daha az ilgilenmektedirler. Ancak daha sonra yapılan pek çok çalışmada liderlerin aynı zamanda hem çalışana hem de üretime yönelik olabilecekleri ortaya konulmuştur (Northouse 2010: 72).

Blake ve Mauton'un Yönetimsel Diyagram Modeli

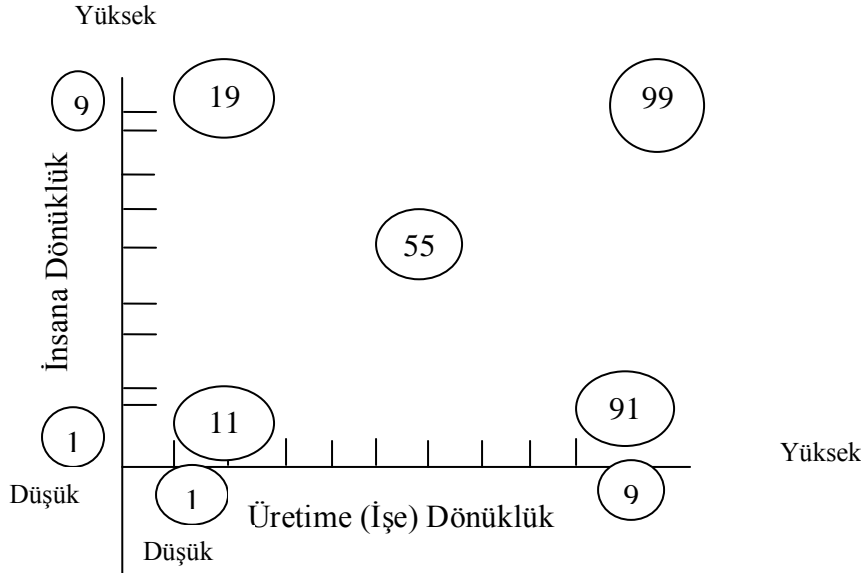
Blake ve Mauton'un Yönetimsel (Liderlik) Izgarası: Yönetimsel davranış konusunda belki de en bilinen modeldir. Bu model pek çok kez revize edilmiştir. Bu model, organizasyonel gelişme için kullanılmıştır. Yönetimsel ızgara, liderlik ızgarası şeklinde yeniden isimlendirilmiştir. Liderlerin, organizasyonlarını iki faktör ile amaçlarına ulaştırmalarını sağlamada nasıl yardımcı olduklarını açıklamaktadır: *Üretim ve İnsanlara Dönük Olma*. Bu faktörler bu modelde liderlik oryantasyonu olarak tanımlanmıştır. Bunlar liderlik davranışlarının görev ve ilişki boyutları ile yakından ilgilidir (Northouse 2010: 72).

Üretime yönelik lider, organizasyon amaçlarının nasıl başarılacağı ile ilgilenir. Bu boyut pek çok faaliyeti içerir. Politika kararları, yeni üretim geliştirme, süreç konuları, iş yükü, satış vs. organizasyonun imalat üretimi ya da hizmet üretimi konusunda sınırlama yoktur. Bu konudaki görevlerin başarılması gerekmektedir (Northouse 2010: 72-73).

İnsanlara dönük olma, liderin organizasyonel amaçları gerçekleştirebilmek için organizasyonda insanlara yönelik olmasını ifade eder. Bu ilgi; organizasyonel bağlılık ve

güven inşa etmeyi, çalışanların kişisel değerlerini arttırmayı, iyi iş koşulları sağlamayı, adil bir maaş yapısı oluşturmayı, iyi sosyal ilişkiler geliştirmeyi vs. içerir (Northouse 2010: 73).

Şekil 1.9 Yönetim Biçimleri Yaklaşımı



Kaynak: Eren 2008: 439

Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi'nin hocalarının ortaya atmış olduğu görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlar, bu görüş yönetim biçimleri (Managerial Grid) olarak adlandırılmıştır. Bu görüşte, yukarıdaki şekle göre beş tür liderlik biçimi ortaya konulmuştur (Eren 2008: 439-440; Aşan ve Aydın 2006: 305):

- **1.1 (Cıltz Liderlik):** Bu liderlik tarzında lider ne işe ne de insana dönüktür, sıradan bir üyeden farksızdır. Çünkü ne işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlenmeyi yapmakta ne de grubu oluşturan insanların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır. Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcanmaktadır.
- **9.1 (Görev Liderliği):** Burada ifade edilen liderlik tarzı ise liderin iş koşullarını iyi planlayıp düzenleyerek, etkin şekilde çalışmakta ancak üyelerin arzu ve ihtiyaçları ile düşük ölçüde ilgilenilmektedir. Yönetici verimliliği sağlarken otoritesini kullanmakta, insan ilişkileriyle ise ilgisi yok denecek derecededir.
- **1.9 (Şehir Klubü Liderliği):** Bu liderlik tarzı üyelerin arzu ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate almakta, rahat ve arkadaşça bir hava yaratmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır. Lider, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeyde kalmaktadır.

- **9.9 (Ekip Çalışması Liderliği):** Bu liderlik tarzı işi başarmak için arzulu kişileri grubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak harekete geçirecek plan ve organizasyonlara giden işe ve insana dönüklüğün en yüksek olduğu durumdur.
- **5.5 (Orta Yolcu Liderlik):** Bu liderlik tarzı, işe ve insana dönük davranışın orta ölçüde olduğu, üyelerin moralini tatminkâr düzeyde tutarak yapılması gereken işleri de vasat ölçüde planlayıp örgütlediği durumdur. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

Ekip Çalışması Liderliği (9.9); Teori Y, Sistem 4 yaklaşımlarındaki lider-takipçi arasındaki ilişkilere benzemektedir. Takipçilerle birlikte üretim amaçlarını gerçekleştirebilmek için çaba gösterme, katılım sağlama, bağlılık sağlama, karşılıklı hedef belirleme, yaratıcılık, iki yönlü iletişim, cana yakınlık, karşılıklı saygı ve güven, her olgunluk seviyesinde farklılıkları çözüme kavuşturma vb. unsurları içermektedir (Blake Mouton 1982: 26).

McGregor'un X-Y Kuramı

Önemli analizlerden birisi olan McGregor'un X-Y Kuramı, organizasyonel liderliğin iki tipi olduğunu varsaymıştır: Teori X ve Teori Y. Teori X, insanların pasif olduğunu varsaymıştır. İnsanların, organizasyonel ihtiyaçlara direndiğini ve bu ihtiyaçların karşılanması için onların yönetilmeye ve motivasyona ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Teori Y, insanların zaten motivasyon ve sorumluluk sahibi olduklarını, organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterdiklerini varsaymaktadır (Bass 2008: 58).

Teori X'in varsayımları şöyledir (Sapru 2006: 197-198):

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve yapabilirse çalışmaktan kaçınır,
- Ortalama bir insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçınır, düşük hırsları vardır, güvenceyi tüm bunlara tercih eder,
- Çalışmayı sevmeyen insan karakterinden dolayı, insanların çoğuna zoraki iş yaptırılmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve organizasyon amaçlarını başarabilmek için yeterli çabayı gösterecekleri diye çalışanlar ceza ile tehdit edilmelidir.

Teori Y'nin varsayımları şöyledir (Sapru 2006: 198-199):

- Fiziksel ve zihinsel çaba harcamak bir oyun ya da dinlenme kadar doğaldır, ortalama insan çalışmayı sever,
- Dışsal kontrol sadece çaba göstermek anlamına gelmemektedir. Kişi kendi amaçları doğrultusunda kendi kendini kontrol eder ve yönlendirir,
- En önemli ödül; bağlılık için, kişisel tatmin için, organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için çalışmaktır,
- Ortalama insan sorumluluk almak için sadece uygun koşullarda değil, sürekli arayış içinde olur,
- Pek çok insan, organizasyonel sorunların çözümüne yaratıcı katkıda bulunur,
- Ortalama bir insanın potansiyeli tamamen kullanılmamaktadır.

Tablo 1.13 Teori X ve Teori Y'nin Liderlik Varsayımları

Teori X	Teori Y
Otokrotik liderlik görülür.	Liderlik katılımcıdır ve takım çalışması rekabetçi temele dayanır.
İnsanlar emirleri takip ederler ancak gizli bir direniş gösterirler ve güvensizlik vardır.	İnsanlar sorumluluk ararlar, hesap verebilir hissederler ve performans göstermek için isteklidirler.
İletişim tek yönlüdür, yukarıdan aşağıya doğru çok az geri bildirim olur.	Büyük bir geri bildirimle beraber iletişim iki yönlüdür.
Bilgi akışı sınırlıdır	Gerekli bilgi akışı özgürce gerçekleşir

Kaynak: Sapru 2006: 201

Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi çalışmalarına dayanarak geniş çaplı araştırmalar yapan Rensis Likert, örgütlerdeki liderlik tarzlarını belirlemede, uygulanan liderlik tarzı, güdülemenin niteliği, iletişim, karşılıklı etkileşim, karar verme, amaç saptama, denetim ve başarı amaçları ile eğitim olmak üzere 8 değişken kullanmıştır. Çalışmalar sonunda, en az ve en çok etkili örgütlerdeki yöneticilerin uyguladıkları ilkelere dayanarak 4 tip liderlik davranışı bulmuştur (Aşan ve Aydın 2006: 303):

- **Sistem 1 (Sömürücü Otoriter Yönetim):** Bütün kararları yöneticiler verir, kimin, ne zaman ve nasıl bir iş yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlığı cezalandırırlar. Yönetimin çalışanlara güveni çok azdır. “Dediğim gibi yapmazsan kovulursun” felsefesi geçerlidir.
- **Sistem 2 (Yardımsever Otoriter Yönetim):** Kararı yine yöneticiler verir ama işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Otoriter amir, babacan tavrılıdır.
- **Sistem 3 (Danışman-Katılımcı Yönetim):** Yöneticiler amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlara danışırlar. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir.
- **Sistem 4 (Demokratik Yönetim):** Likert'in önerdiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel aileler yoluyla tüm örgütsel kademelere yayılır.

Likert'in bir liderler önermiş olduğu Sistem 4 Yönetim tarzı kendi içinde 4 temel prensibe dayanmaktadır: 1) Grup biçimi ve organizasyon yapısını örtüştürme, bağlantı noktaları oluşturarak her bir iş grubu ile organizasyonun geri kalan kısmının iletişim halinde olmasını sağlama, 2) Destekleyici ilişkiler, 3) Grup kararı verme ve grup gözetim metotları geliştirme, 4) Yüksek düzeyli performans amaçları oluşturma (Agarwal 2008: 227).

Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler, durumsallık modeli ile ilgili ilk çalışmaları Illinois Üniversitesi'nde yapmıştır. Bu teori liderlerin ortaya çıkmasında sadece liderlerin kişiliklerinin değil aynı zamanda pek çok durumsal faktörün ve de lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşimin de etkili olduğunu ileri sürmüştür (Wehrich vd. 2009: 357).

Fiedler, yaptığı çalışmaları sonucunda “liderlerin kendi çalışma arkadaşlarını algılamalarının, liderlik etkililiği ile ilişkili olabileceği” yolunda bir inanç sahibi olmuştur.

Fiedler'in modelinin temelinde grubun işbaşarımının, liderlik tarzı ile ortamın özelliklerinin bir işlevi olduğu vardır (Aşan ve Aydın 2006: 307):

Grubun işbaşarımı (performans) = f (liderlik tarzı, ortamın özellikleri)

Fiedler, en etkili liderlik stilinin belirlenmesi için durumsal liderliğin üç kritik boyutunu tanımlamıştır (Wehrich vd. 2009: 357):

- **Pozisyon Gücü:** Bu boyut, pozisyon gücünün derecesini gösterir, kişilik ya da deneyim gibi gücün diğer kaynaklarını belirler. Bu güç liderin grup üyelerini yönlendirmesini sağlar. Aksi takdirde organizasyonel otorite yöneticinin eline geçer. Fiedler'e göre, bir lider açık ve oldukça önemli bir pozisyon gücüyle, takipçilerini bu güç olmamasına göre çok daha kolay bir şekilde itaat etmelerini sağlar.
- **Görev Yapısı:** Bu boyutla Fiedler düşüncesini daha açık bir şekilde ortaya koymuştur. Fiedler'e göre, eğer görevler açık (anlaşılması güç ve yapılanmamış olmasındansa) ise performans daha kolay gerçekleşecek ve grup üyeleri performans göstermek için daha fazla sorumluluk alacaklardır.
- **Lider-İzleyici İlişkileri:** Fiedler'e göre en önemli boyut budur çünkü pozisyon gücü ve görev yapısı girişimin kontrolü altında olabilir. Ancak grup üyeleri lideri sever ve güvenirse onu takip etmek isteyeceklerdir.

Tablo 1.14 Fiedler'in Durumsallık Modeli

	Oldukça Tercih Edilir			Orta Derecede Tercih Edilir			Tercih Edilmez	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-İzleyici İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görev Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Pozisyon Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

Kaynak: Fiedler 1972: 7.

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik (task oriented) liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik (person oriented) liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır (Koçel 2005: 601).

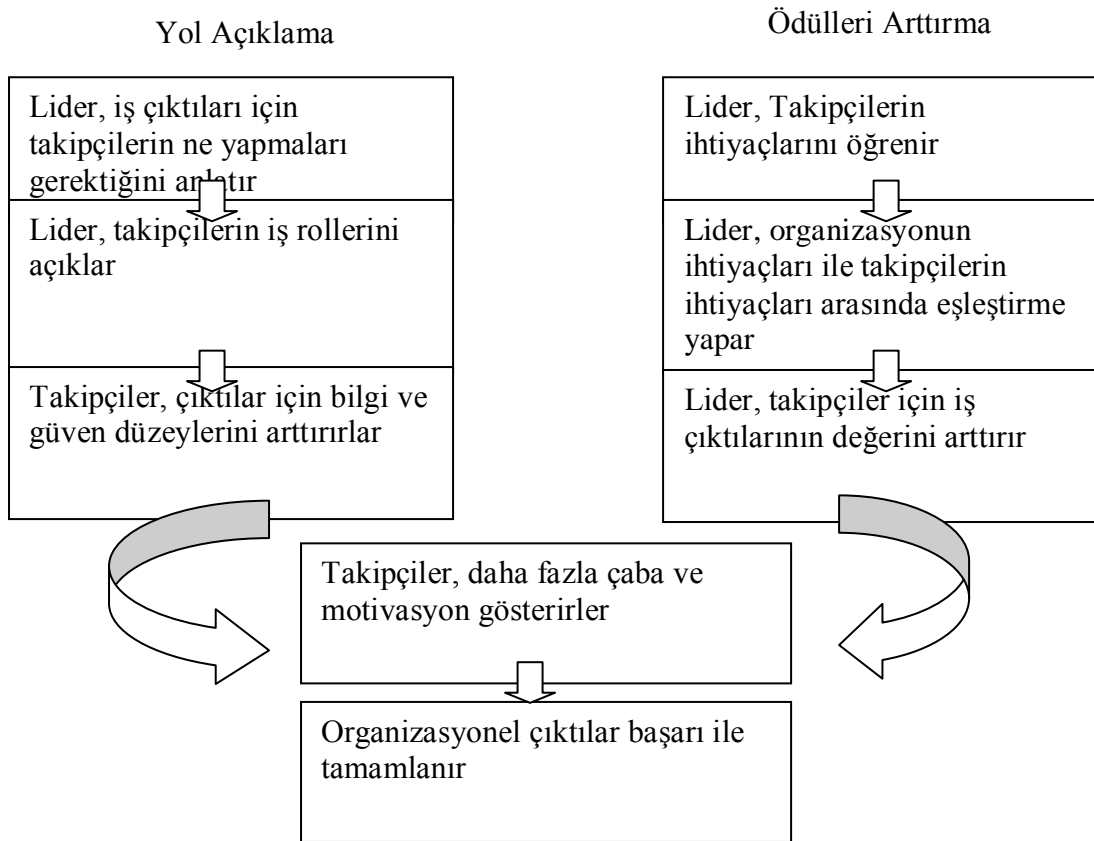
En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır "... en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir...", "... en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır" (Koçel 2005: 602).

Amaç-Yol Teorisi

Fiedler'in Durumsallık Kuramı ve House'un Amaç-Yol Teorisi 1970'lerde liderlik araştırmalarında ilişkilendirildi. Üç büyük yaklaşım (Fiedler, House ve Vroom-Yetton), ast-üst ilişkilerinde durumsallık yaklaşımını adres gösterdi. Amaç-Yol Teorisi daha önceki çelişkili konularla ilgili açıklamalar getirdiği ve takipçilerle ilgili pek çok çıktı sunduğu ve de lider-takipçi etkileşim sürecine dair açık veriler sunduğu için ilgi çekici gelmiştir (İndvik 1986: 189). Amaç-Yol Teorisi, üst ve takipçiler arasındaki günlük ilişkilerle ilgilenmektedir. Üstlerin takipçilerinin motivasyonunu ve tatmin düzeyini nasıl etkilediğine odaklanmıştır (House 1996: 324).

Amaç-Yol Teorisi, lider davranışı ve iş çıktıları arasındaki ilişkileri analiz eden ve takipçilerin tatmin ve etkinliğini araştıran bir durumsal yaklaşımdır. Amaç-Yol Teorisi'ne göre, bir lider iş çevresinde yapıyı oluşturmak için çaba gösterir ve takipçilere amaçlara ulaşılacak yolu anlatır. Lider, talimatları ve yol göstericiliği ile takipçileri motive eder (Sagie ve Koslowsky 1994: 37).

Şekil 1.10 Amaç-Yol Modelinde Liderin Rolü



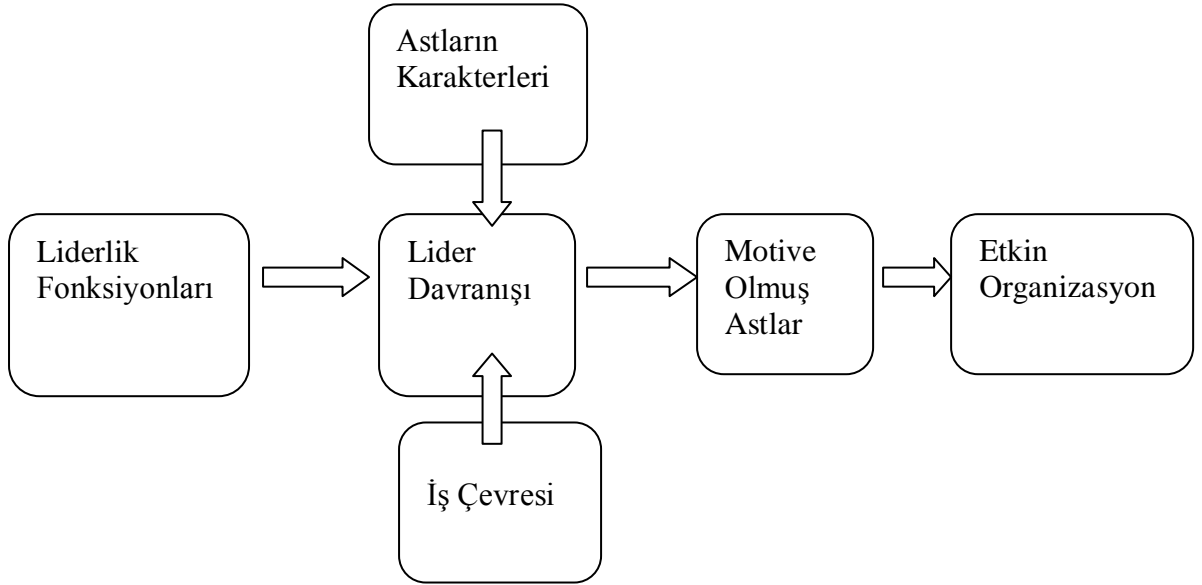
Kaynak: Daft 2008: 76.

Amaç-Yol Teorisi, astların motivasyon ve davranışlarını etkilemek için pek çok liderlik davranışı (yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı-odaklı) kullanmaktadır. Bu teoriye göre, liderin davranış fonksiyonu, iş çevresinde, biçimsel olmayan yollarla ve ödüllere, astların amaçlarını desteklemektir. Liderin etkili bir amaç artırımı, iş çevresi yapısı ve takipçileri karakteristik özellikleri gibi durumsal koşullara bağlıdır. Çevresel yapı (görev yapısı, iş grup normları, organizasyonel biçimler) liderin davranış biçimlerini belirler (İndvik 1986: 189). Amaç-Yol Teorisi şu noktalara odaklanmıştır (Szilagyi ve Sims 1974: 623):

- Çıktıların arttırılması için liderin kontrolü altında astların ihtiyaçları tanımlanır,
- Astların iş amaçlarına katılımlarının sağlanması için ödüllendirme yoluna gidilir,
- Ödüllere ulaşım için koçluk ve yönlendirme yapılır,
- Beklentilerin astlar tarafından anlaşılması sağlanır,

- Gereksiz engeller azaltılır,
- Personel tatmini için fırsatlar arttırılır.

Şekil 1.11 Amaç-Yol Teorisinde Liderlik Etkinliği



Kaynak: Wehrich vd. 2009: 361.

Amaç-Yol Teorisinde, lider davranışları dört ayrı tarzda sınıflandırılmıştır. Bunlar; destekleyici, yönlendirici, başarı-odaklı ve katılımcı stilleridir (Daft 2008: 75-76):

- **Destekleyici Liderlik:** Takipçilerine, kişisel ihtiyaçları ve mutlulukları için ilgi gösterir. Liderlik davranışı; açık, arkadaşça ve cana yakındır. Lider takım iklimi yaratır ve takipçilerine eşit davranır. Destekleyici liderlik, bireysel ilgi ya da çalışan odaklı liderlik tarzlarına benzemektedir.
- **Yönlendirici Liderlik:** Takipçilerine ne yapmak zorunda olduklarını söyler. Liderlik davranışı; plan ve program yapma, performans beklentilerini ve davranış standartlarını ortaya koyma, kural ve düzenlemeleri oluşturma vb. içerir. Bu liderlik tarzı, yapıya yönelik olma ve görev-odaklı liderlik tarzlarına benzemektedir.
- **Katılımcı Liderlik:** Kararlarını alırken takipçilerine danışır. Liderlik davranışı; fikir ve öneri sorma, karar alma süreçlerine katılım sağlamak için cesaretlendirme, takipçilerle iş ortamlarında görüşme yapma vb. davranışları içerir. Katılımcı liderin, grup kararlarına katılımı desteklemesi, Hersey ve Blanchard'ın modelindeki katılımcılığa ya da satıcı liderlik tarzına benzemektedir.

- **Başarı-Odaklı Liderlik:** Takipçiler için amaçları belirler. Liderlik davranışı; yüksek kaliteli performans ve var olan performansın ilerletilmesi konularında baskı içerir. Ayrıca bu liderlik tarzında lider takipçilerine güvenir ve takipçilerin yüksek düzeyli amaçlara başarıyla ulaşabilmesi için öğrenme konusunda onları destekler.

Vroom-Yetton-Jago Modeli

Vroom-Yetton, 1973 yılında ortaya koymuş oldukları lider davranışları durumsal modeli ile liderin karar alma sürecini, yüksek otoriterden yüksek katılımcıya doğru sınıflandırmışlardır. Bu modelde lider duruma göre farklı karar verme ve problem çözme davranışı gösterecektir. 1973 yılında yapılan çalışmada, özel durumlarda yedi karar alma biçimi tanımlandı. Bazı durumlarda otokratik, diğer birçok durumda da katılımcı karar alma süreci tanımlanmıştır (Jago vd. 1985: 220).

Vroom ve Jago 1988 yılında, asgari çalışanların katıldığı 36 kayıtlı öğrencisi olan bir yüksek lisans programında, alınan gerçek kararları sonuçları bakımından başarılı ve başarısız çıktılar şeklinde iki ayrı gruba ayırmışlardır. Bu kararlarla ilgili olarak 132 tanımlama yapılmıştır. Karar alma süreci, durumsallık nitelikleri açısından değerlendirildi. Gerçek kararlar modelin her bir önerisine göre açıklandı ve karşılaştırma yapıldı. Bu çalışmadan Vroom-Yetton Modeli'ni destekleyen, karar alma sonuçlarının tahmini ile ilgili uygulanabilir güçlü sonuçlar elde edildi. Ancak modelle ilgili olarak Maksimum Tam Etkinlik desteklenmemiştir (Brown ve Finstuen 1993: 207).

Bu model, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar. Başka bir deyişle, sadece tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman, her durumda en iyi nitelikte olmayabilir. Verilen kararların değerlendirilmesinde lider, alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı, kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına da özen göstermelidir. Bu model, karar ağacı kullanmayı gerekli görür. Lider, birçok değişik durumlarda kendi durumunu kendisi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek, problem için uygun seçeneği belirler (Kırel 2004: 159).

Vroom ve Jago, 1984 yılında orijinal teorinin biçim ve içeriğinde değişiklikler yapmışlar, liderin karar almasını etkileyen 5 durum tanımlamışlardır (Jago vd. 1985: 220): 1) Takipçilerin bilgisine başvurma, 2) Zaman kısıtlamaları, 3) Astların coğrafi dağılımı, 4) Zamanı korumak için lider motivasyonu, 5) Astları geliştirmek için lider motivasyonu.

Vroom-Yetton Modeli'nde 5 Karar alma süreci şöyledir (Kirel 2004: 159; Brown ve Finstuen 1993: 208):

- AI (Otokratik): Problemi kendi çözer ve kendi karar alır,
- AII (Otokratik): Astlardan gerekli bilgiyi alarak kendisi karar verir,
- CI (Danışman): Lider, problemle ilgili olarak astların fikir ve önerilerine başvurur ancak kararı kendisi alır. Aldığı karar astların fikirlerini yansıta da bilir yansıtmaya da bilir.
- CII (Danışman): Problem grup görüşmelerinde astlar ile tartışılır. Ancak kararı lider alır, karar astların fikirlerini yansıta da bilir yansıtmaya da bilir.
- GII (Grup Yönelimli): Problem, bir grup olarak astlarla paylaşılır, grupla birlikte alternatif çözümler üretilir ve bunlar geliştirilir. Çözüm üzerinde uzlaşma sağlanmaya çalışılır. Toplantılarda liderin rolü, toplantı başkanı ya da koordinatör şeklindedir. Lider karar alma sürecinde astlara baskı yapmaz, onların kararlara katılımını destekler ve cesaretlendirir.

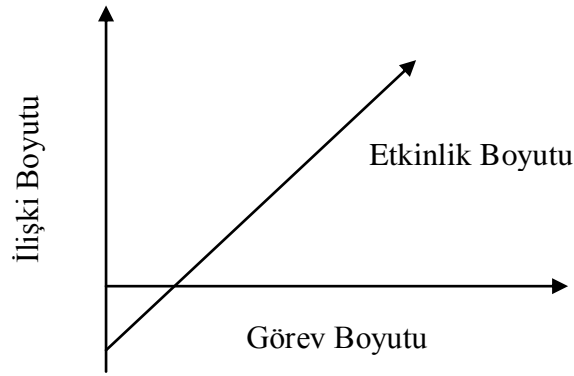
Vroom-Yetton-Jago Modeli'nde 7 durumsallık sorusu sorularak karar ağacı oluşturulup, problemlerin çözülebileceği varsayılır. Bu sorular şu şekildedir (Field 1979: 250).

- A. Problem çözme süreci kalite gerektiriyor mu?
- B. Yüksek kalitede bir karar alabilmek için destekleyici bilgiye sahip miyim?
- C. Problem yapılandırılmış mı?
- D. Etkin uygulama için alınan kararların astlar tarafından kabul edilebilmesi önemli mi?
- E. Ben kendi kendime karar alacak olsam bunu astlarım kabul edecek mi?
- F. Astlar bu problemin çözümünde organizasyonel amaçlara dikkat edecekler mi?
- G. Problemlerin çözümünde astlar arasında çatışma çıkacak mı?

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin, Yönetmel İzgara (Blake ve Mouton) ve Ohio-State Üniversitesi çalışmalarının *göreve ve ilişkilere dönük olma* boyutlarını temel alarak bu boyutlara “etkililik” kavramını eklemiş, liderliğin bu üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Bu nedenle Reddin'in teorisi, Üç Boyutlu “Three Dimensional Teoriyi” ifade eden 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim 2005: 93).

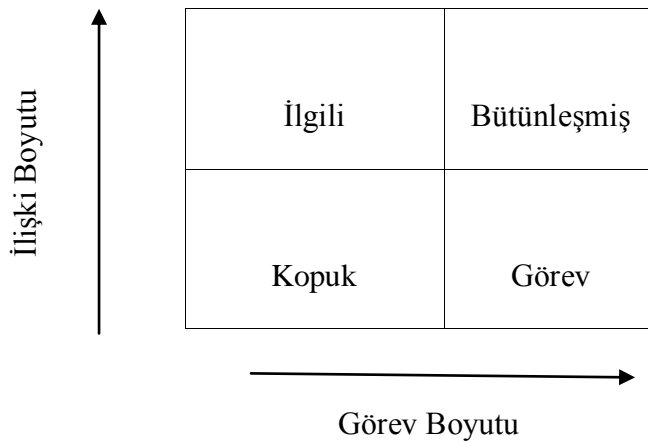
Şekil 1.12 Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu



Kaynak: Eren 2008: 451.

Eski liderlik modellerinin görev ve ilişki boyutlarına bir de etkinlik boyutunu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmıştır. Lider tipi belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkisizdir (Eren 2008: 451).

Şekil 1.13 Reddin'in Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: Reddin 1967: 11

Reddin'in Şekil 1.13'te görülen dört temel liderlik tarzı şu şekilde anlatılabilir (Ömürgönülşen ve Sevim 2005: 94):

- **Kopuk Yönetim Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Yöneticinin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak direktif verir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astlarını, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken, üstlerine iş, zekâ ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.
- **İlgili Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, insanları oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yöneliktirler. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Organizasyonu, bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarz sergilemektedirler.
- **Adanmış Yönetim Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adanmış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler. Astların, üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yoluna giderler.
- **Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

Reddin Etkililik boyutunu ekledikten sonra oluşan Üç Boyutlu Liderlik Modeli'nin sekiz liderlik yaklaşımı aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Terkeden (Deserter):** İlgi duyduğu ihtiyaçları sıklıkla görev ve ilişki yolu ile gösterir. Eksik olan ihtiyaçlar konusunda sadece etkisiz değil aynı zamanda ahlaki eksiklikler konusunda da yetersizdir. Sadece terk eden değil, aynı zamanda yaptığı

müdahalelerle ve eksik bilgi vererek diğerlerinin performanslarını aksatmaktadır (Reddin 1967: 13).

- **Misyoner (Missionary):** İlişki ve diğer düşünceleri uyumlu bir şekilde yürütür. Etkin değildir çünkü kendisini ilgi çekici görür ve “iyi insan” olarak görülmek ister. Üretimin düzenli bir şekilde devam etmesi için ilişkilerin bozulmasını önler (Reddin 1967: 13-14).
- **Otoriter (Autocrat):** Diğer bütün düşüncelerden önce acilen görevleri ortaya koyar. İlişkilerle alakalı olmadığı ve diğerlerine çok az güven verdiği için etkin değildir. Diğerlerini direkt baskı ile motive etmeye çalışır (Reddin 1967: 14).
- **Uzlaştırıcı (Compromiser):** Görev ve ilişkilerle uyumlu olmanın avantajlarını bilir ancak doğru kararlar verme konusunda isteksizdir ya da yetersizdir. Çelişkili duygular ve ödün verme onun sermayesidir. Karar alırken baskıların etkisinde kalır. Uzun dönemli maksimum üretimden, acil problemleri en aza indirmeyi tercih eder. Kariyerini ve mutluluğunu etkileyen insanları korur (Reddin 1967: 14).
- **Bürokrat (Bureaucrat):** Gerçekte görev ve ilişkilerle ilgilenmez ancak kuralları takip eder, bunu açıkça yapmaz ve bu durumun diğerlerinin moralini bozmasına izin vermez. Etkindir, kuralları ve ilgi maskesini sürdürür (Reddin 1967: 15).
- **Geliştirici (Developer):** Takipçilerine içtenlikle güven verir. Diğerlerinin yeteneklerini geliştirmeyi, en üst düzeyde bireysel tatmin ve motivasyon sağlamak için iş yerinde olumlu atmosfer yaratmayı kendisine görev kabul eder. İş çevresinde etkindir, diğerlerinin kendisine bağlılık duygusu hissetmesi konusunda yaratıcıdır. Yüksek düzeyde üretim konusunda başarılıdır. İlişki odaklı olması, kısa ve uzun dönemli üretim için personel gelişimi konusunda fırsatlar yaratmasını sağlar. Belki de gelişimlerine katkı sağladığı personel iş gelişimine ve kendisinin pozisyonunun ilerlemesine katkı sağlar (Reddin 1967: 15).
- **Yardımsız Otokrat (Benevolent Autocrat):** Etkilidir. Kendisine güven duyulmasını sağlar. Hem acil hem de uzun dönemli görevlerle ilgilenir. Kendi istekleri konusunda diğerlerini harekete geçirmeyi başarır. Diğerlerini kırmadan üretimin artmasını sağlar. Bazı yetenekleri ortaya çıkarmada yaratıcıdır. Bulunduğu çevrede kendisine yönelik saldırgan tutumları en aza indirir ve yönetimi konusunda itaati en üst seviyeye çıkarır (Reddin 1967: 15).

- **Yönetici (Executive): Etkilidir.** İlişkileri ve görevi en etkili şekilde yürütme konusunu kendi işi olarak görür. Yüksek düzeyde üretim ve performans için bir dizi standart ortaya koyar ve herkesin bu kurallara uymasını bekler. Görev ve ilişkilere bağlılık yarattığı için etkilidir. Güçlü bir motivatördür. Etkiliği sayesinde optimum üretim yapılmasını da sağlar (Reddin 1967: 15).

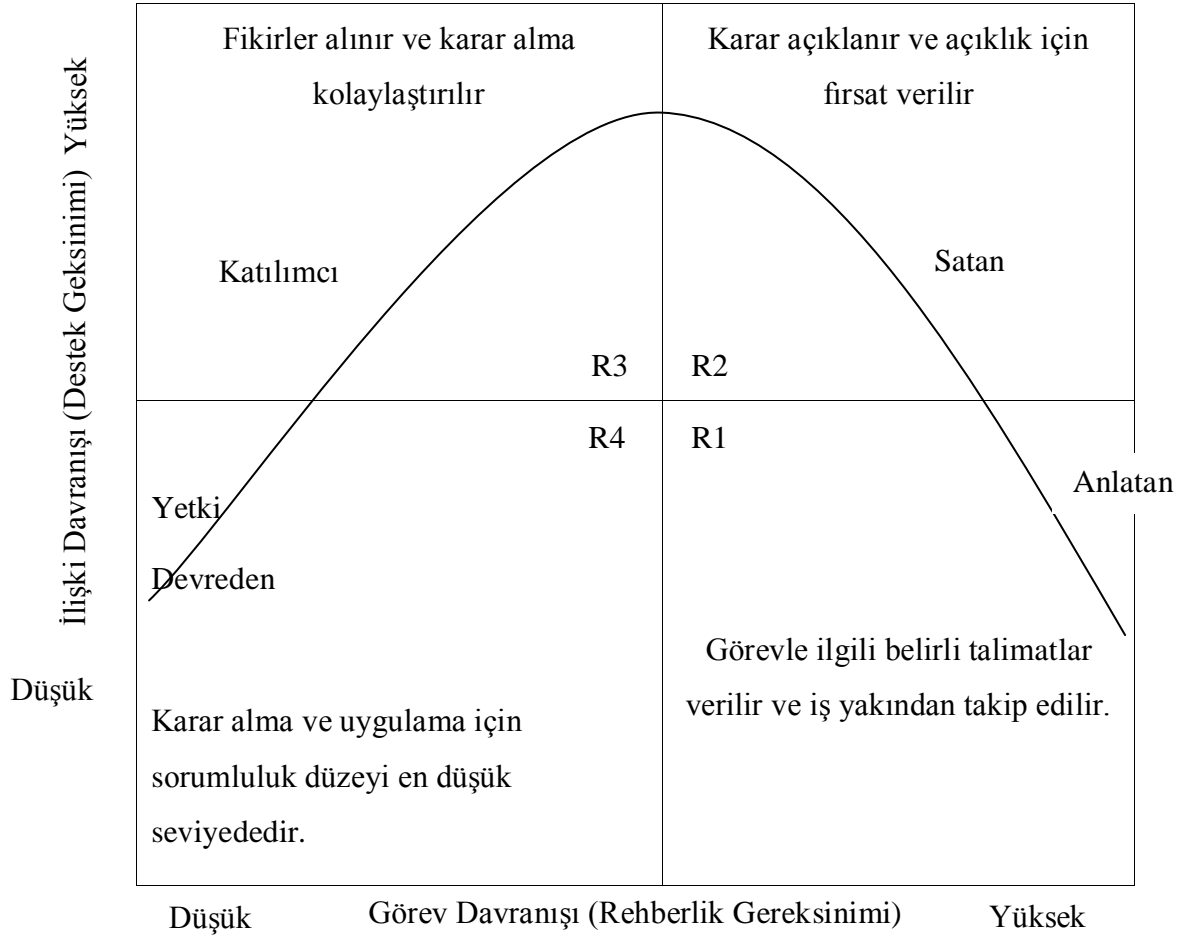
Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Hersey ve Blanchard, Blake ve Mouton'un yönetimsel ızgara, Argyris'in olgunlaşma-olgunlaşmama teorisi ve Ohio-State Üniversitesi liderlik çalışmalarının ilişki ve yapıya yönelik çalışmalarından faydalanarak *yaşam eğrisi teorisini* ortaya atmışlardır. Bu modele göre; liderin davranış biçimleri astlarının olgunlaşma durumlarına bağlıdır. Olgunlaşma terimi, astların deneyimi, başarı için motivasyonu, sorumluluk almak için yetenek ve istekliliğini ifade etmektedir (Bass 2008: 59).

Hersey ve Blanchard 1977 yılında yapmış oldukları çalışma ile liderlerin başarısının takipçilerinin olgunluk seviyesine bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Olgunluğun iki boyutu olduğunu, bunların iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olduğunu belirtmişlerdir. İş olgunluğu; takipçilerin işle ilgili yetenek, hüner ve bilgi düzeyi ile ilgili olduğunu; psikolojik olgunluğun, kendi kendine güdülenmiş olmayı ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bir takipçinin yüksek düzeyde olgun olduğunun söylenebilmesi için hem yetenekli hem de kendine güveninin olması gerektiğini belirtmişlerdir (Landy ve Conte 2007: 510). Hersey ve Blanchard'ın Modeli'ndeki iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk kısaca şöyledir (Fiore 2004: 31):

- **İş Olgunluğu:** Çalışanların deneyim ve eğitimine işaret etmektedir.
- **Psikolojik Olgunluk:** Çalışanların, sorumluluk almak ve görevi başarmak için yüksek düzeyli motivasyon sahibi olmalarına işaret eder.

Şekil 1.14 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli



Takipçilerin Hazır Olması			
R4	R3	R2	R1
Yapabilir ve isteklidir ya da güvenir	Yapabilir ancak isteksiz ya da güvenmez	Yapamaz ancak isteklidir, güven duyar	İsteksiz ya da güvenmez ya da yapamaz

Kaynak: Schermerhorn 2010: 303

Hersey ve Blanchard'ın Modeli, "olgunluk ya da hazır olma" durumuna göre takipçilerin görevlere karşı ihtiyaç duyulan performansı göstermeleri için istekli olmasının nasıl başarılacağına odaklanmıştır. Bu modelde ilişki odaklı ya da görev odaklı liderlik davranışlarının sonuçları şöyledir (Schermerhorn 2011: 320):

- **Anlatma (Yüksek Görev-Düşük İlişki):** Görevle ilgili belirli talimatlar verilir ve iş yakından takip edilir.
- **Satma (Yüksek Görev-Yüksek İlişki):** Destekleyici ve ikna edici bir yolla görev emirleri açıklanır.
- **Katılımcı (Düşük Görev-Yüksek İlişki):** Görevlerde katılımcı kararlar alınır ve paylaşılan idealler vurgulanır.
- **Yetki Devri (Düşük Görev-Düşük İlişki):** Grubun görevle ilgili kararlarda sorumluluk almasına izin verilir.

Yetki devreden stil; takipçilerin yüksek düzeyde hazır olduğu, yapabilme yeteneğinin olduğu ve istekli oldukları, güven duydukları durumda en iyi liderlik tarzıdır. *Anlatan stil;* düşük hazır olma durumu ile birlikte, takipçilerin isteksiz, güvensiz olduğu ve yapamadığı durumlarda en iyi liderlik tarzıdır. *Katılımcı stil;* takipçilerin orta düzeyde hazır olma durumları ile birlikte, isteksiz oldukları ya da güven duymadıkları durumlarda tavsiye edilmektedir. *Satan stil;* takipçilerin, yapmaya istekli olup güven duymalarına rağmen yapamadıkları, hazır olma durumlarının yüksek olduğu zamanlarda uygundur (Schermerhorn 2011: 320).

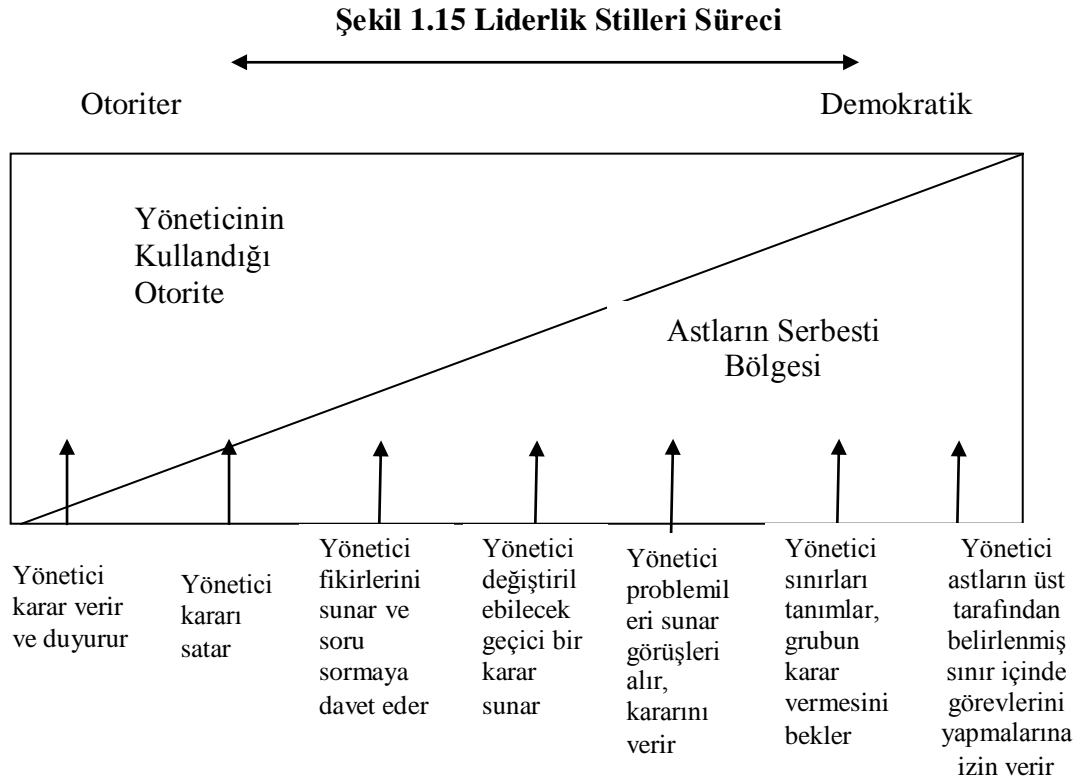
Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

Tannenbaum ve Schmidt, yönetici eğitimlerinde yönetim stillerinin, otokratik ve demokratik liderlik arasında kutuplaştığını, çeşitli durumlar için yetersiz yaklaşımların, iş hayatındaki günlük durumları tam olarak yansıtmadığını fark etmişlerdir. Bu nedenle gerçek yönetici davranışlarını içeren, 7 yönetici tarzı yaratmışlardır. Yöneticiler seçecekleri tarz için, kendilerinde bulunması gereken (yetenek ve değerler) ile çalışanlarda olması gereken (deneyim, bilgi ve ihtiyaçlar) ve bireysel durum (kurum kültürü, kurum organizasyonu, görev, zaman)'ı bir arada bulundurmalıdırlar (Achouri 2010: 83).

Yazarlar liderlik tarzını, liderlik davranışının özelliklerini gösteren bir doğru (şerit) üzerinde sıralayarak açıklarlar. Yazarlar ilk önce 1958 yılında Harvard Business Review' de yayımlanan ve daha sonra klasikleşerek derginin ilerleyen sayılarında çeşitli kereler tekrarlanan makalelerinde, modern bir yöneticinin bir yandan örgüt içinde gerekli yetki ve denetimi elinde tutarken aynı zamanda astlarıyla ilişkilerinde nasıl demokratik olabileceğini incelemiştir (Aşan ve Aydın 2006: 309).

Liderlik davranışlarının özelliklerini yansıtan Şekil 1.15'teki doğrudan görüldüğü gibi, doğrunun bir ucu otoriterliği simgelemekte olup patron davranışlarına ağırlık vermekte, diğer uç ise demokratik liderlik tipini göstererek ast davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu iki aşırı uç arasında çeşitli bileşimler söz konusudur. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, yöneticinin kullandığı yetki miktarı ile astlar arasındaki yetkinin derecesinin bir bileşimini oluşturmaktadır (Aşan ve Aydın 2006: 309-310). Tannenbaum ve Schmidt Modeli, lider ya da yöneticinin otoriter/demokratik davranışları ile ilgili olarak takım üyelerinin özgürlük dereceleri ile sınırlıdır (Williams 2002: 22).

Yazarlar daha sonra yazdıkları bir makaleyle bu modele bazı eklemelerde bulunmuşlar, yöneticiler ile astlar ve durumun özellikleri arasındaki karşılıklı bağımlılığa ağırlık vermişler ve bu arada toplumsal ve örgütsel çevrenin etkisini de incelemişlerdir. Yazarlara göre, bir yönetici uygun bir liderlik tarzını seçmeden önce, kendinin ve astlarının özellik ve nitelikleri ile durumun gerekliliklerini dikkatle incelemelidir (Aşan ve Aydın 2006: 309-310).



Kaynak: Rees ve Porter 2008: 94.

1.3.4. Güncel Liderlik Modelleri

Modern Liderlik Yaklaşımları başlığı altında; Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik, Stratejik Liderlik, Transformasyonel Liderlik, Transaksiyonel Liderlik, Entelektüel Liderlik, Sosyal Girişimci Liderlik üzerinde durulmuştur.

1.3.4.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Transformasyonel liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır. Başka bir deyişle dönüştürücü liderlik, izleyicilerini, başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektir (Bolat ve Seymen 2003: 64).

Bass ve Avolio çalışmalarını, Burns'un "transformasyonel liderlik" çalışması üzerine inşa etmişlerdir ve bu çalışmalar arasında benzerlikler bulunmaktadır. Bass transformasyonel ve transaksiyonel liderliği ayrı ayrı tanımlamıştır (Conger 1999). Bass 1985 yılında yapmış olduğu çalışması ile transformasyonel ve transaksiyonel liderliği yedi liderlik faktörü içerecek şekilde kavramsallaştırmıştır. Bu faktörler arasında karizma, esinlenme, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, şartlı ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve laissez-faire bulunmaktadır (Avolio ve Bass 1999: 442).

Bass'ın 1985 yılında ve Bass ve Avolio'nun 1993 yılında yaptıkları çalışmalar ile transformasyonel ve transaksiyonel (etkileşimci) liderlikle ilgili geniş kapsamlı bir teori ortaya atmışlardır. Bu yazarlar liderliği, transformasyonel, transaksiyonel ve laissez-faire şeklinde üç başlık altında incelemişlerdir. Bass'a göre transformasyonel ve transaksiyonel liderlerin ayırt edici davranışsal özellikleri bulunmaktadır ve transformasyonel liderlik etkileşimci liderliği arttırmaktadır (Tejeda vd. 2001: 33).

Transformasyonel liderlik yaklaşımı, siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından politik liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmasına karşılık, Davranış bilimci Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır. Bu yaklaşım genellikle, temeli ABD'li liderlere ilişkin varsayımlara dayalı yönetim kültüründen, bir sosyal yapı felsefesine doğru gelişen bir model yaratma düşüncesinden doğdu. ABD siyasal yaşamında parti liderlerin oy toplamak ya da oy potansiyelini artırmak

amacıyla başvurduğu yöntemlerin benzerleri, iş hayatında General Electric'den Jack Welch ve Chrysler'den Lee Iacocca tarafından, işletmelerinde değişimi başlatma ve geleceğe yönelik vizyonlarını gerçekleştirme süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanılmıştır (Özalp ve Öcal 2000: 211). Transformasyonel liderlik günümüzde üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan birisi haline gelmiştir.

Transformasyonel liderlik, firmaların her seviyesindeki performansta büyük farklılıklar yaratılması için cesaretlendirmedir. Yöneticiler, materyallerin değişimine, personel yararı için hizmetleri doyurucu kılmaya daha çok odaklanmalıdırlar. Transformasyonel liderlik, organizasyonel ve insan kaynakları politikalarının yaygınlaşmasına destek olmaktadır (Bass 1990: 25). Transformasyonel lider, izleyicilerini kendi çıkarlarından çok grubun çıkarlarını düşünmesi konusunda ikna eder. (Waldman, Bass ve Einstein 1987: 178). Transformasyonel lider, beklenenden daha fazla motivasyon sağlayan liderdir (Bass 1990: 31). Transformasyonel liderler proaktiftir, izleyicilerinin üstün kolektif ilgiye sahip olmasını sağlar ve takipçilerinin sıra dışı amaçları başarmasına yardım eder (Antonakis vd. 2003: 264). Dönüştürücü liderlik, şu karakteristik özelliklere sahiptir (Bass 1990: 22; Bass ve Riggio 2006: 6-7):

- **İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence-Karizma):** Misyon duygusu ve vizyon sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven sağlar. Transformasyonel liderler, takipçileri için rol model olacak davranışlar sergilerler. Bu liderlere takipçileri hayran olur, saygı duyar ve güvenirlir. Takipçiler kendilerini liderleri ile tanımlarlar ve onlara imrenirler. Liderler takipçilerinin sıra dışı kapasiteye sahip olmaları, ısrarcı ve azimli olmaları konularında çaba gösterir.
- **İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation-Telkin Edicilik):** Yüksek iletişim beklentisi, çaba sarf etmeye odaklanmak için sembol kullanımı, önemli amaçları basit bir yolla açıklamayı ifade eder. Transformasyonel liderler, iş için anlam ve fırsatlar yaratarak, takipçilerine ilham ve motivasyon verirler, takım ruhu oluştururlar, coşku ve iyimserlik sağlarlar. Transformasyonel liderler, ilgi çekici bir gelecek vizyonuna takipçilerinin dâhil olmalarını sağlarlar, takipçilerinin paylaşacakları bir vizyon ve bağlanacakları amaçlar için iletişim kurarlar.
- **Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation- Zihinsel Teşvik):** Akıllılığı teşvik etmek, rasyonellik ve dikkatli problem çözme içerir. Transformasyonel liderler, takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda desteklerler, varsayımsal

sorularla ve yeniden tasarlanmış sorunlarla eski durumlara yeni yollarla yaklaşırlar. Yaratıcılık desteklenir. Üyelerin bireysel hataları genel olarak değerlendirilmez. Takipçilerden yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümleri beklenir. Takipçiler problem çözme süreçlerine dâhil edilirler, yeni yaklaşımlar konusunda cesaretlendirilirler ve takipçilerin fikirleri, liderinkilerden farklı olunca eleştirilmezler.

- **Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration):** Kişisel dikkat sağlamak, her bir çalışana kişisel davranmak, koçluk ve tavsiyeler içerir. Transformasyonel liderler her bir takipçisinin başarısı için ihtiyaçlarına ve gelişimine, koçluk ya da akıl hocalığı yaparak özel ilgi gösterirler. Takipçiler ve meslektaşlar, potansiyel niteliklerini başarıyla arttırmaları konusunda desteklenirler. Bireysel ilgi, destekleyici iklim ortamında yeni öğrenim fırsatları sağlar. Farklı ihtiyaçlar ve istekler dikkate alınır. Liderlik davranışları, çalışanların bireysel farklılıklarını kabul ettiklerini gösterir. Bazı çalışanlar daha fazla cesaretlendirilmeye, bazıları daha fazla otonomiye ihtiyaç duyarlar.

Yapılan pek çok çalışma transformasyonel ve karizmatik liderliğin takipçilerinin performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Sosik vd. 1998: 112). Transformasyonel liderliğin, bireysel, grup ve organizasyonel seviyede, lider etkinliği ve performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Transformasyonel liderler takipçilerinde, tatmin düzeyinin artması, vatandaşlık davranışları ve hizmet performansının artmasını teşvik etmektedirler. Transformasyonel liderler, takipçilerinin gelişimi için, zaman harcayarak ve koçluk yaparak onlara bireysel ilgi göstermektedirler. Transformasyonel liderler, iş çıktılarının önem ve değeri konusunda takipçilerinin farkındalığını yükselterek, yaptıkları işin organizasyonel performansı nasıl etkilediğini göstermektedirler. Ayrıca Transformasyonel liderler, takım çevresini dramatik bir şekilde etkilemektedirler, takipçilerinin tutum ve değerlerinin değişiminde, kolektif amaçlarının yönlendirilmesinde, sübjektif ve objektif performans ölçümü ile pozitif takım performansı göstermeleri konusunda takım atmosferi yaratabilmektedirler (Hur vd. 2011: 592).

Yapılan çalışmalar transformasyonel liderlerin takipçilerini, organizasyona karşı daha ilgili, güçlenmiş, motivasyonu yüksek, tatmin olmuş ve bağlılığı yüksek davranışlar sergilemeye yönlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve ilham kaynaklarını öğrenerek kişisel dikkatleri ile takipçilerinin güvenini, verimliliğini ve

motivasyonunu arttırmaktadırlar (Walumbwa vd. 2005: 239). Organizasyonların kültürleri ile liderlik tarzları arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Transformasyonel ve transaksiyonel liderlikte de bu ilişki söz konusudur. Organizasyon kültürü liderleri etkilemektedir (Bass ve Avolio 1993: 121).

1.3.4.2. İşe Yönelik (Transaksiyonel) Liderlik

Bass'a göre transaksiyonel liderler; takipçilerinin ne istediğini anlar ve değiştirmek istedikleri şeyler konusunda onlara destek olur. Transformasyonel liderler, çıktılarının önemi konusunda takipçilerinin bilinçlenmesini sağlarlar ve çıktılarının kendi bireysel ilgileri dışında nasıl elde edilebileceğini anlatırlar (Bass 1997: 21). Transaksiyonel liderlikte takipçilerle performansa dayalı bir anlaşma söz konusudur (Bass vd. 1987: 8). Transaksiyonel liderlik, şartlara bağlı olan bir güçlendirmeyi içerir. Takipçiler, vaatler, övgü ve ödüller ile motive edilir (Bass ve Steidlmeier 1999). Etkileşimci liderliğin karakteristik özellikleri şunlardır (Bass 1990: 22; Demir ve Okan 2008: 76-77):

- **Ödüle Bağlılık (Contingent Reward):** Çabaya bağlı ödül sözleşmesi, iyi performans için ödül sözü vermek, başarıları tanıma. Lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkar.
- **İstisnalarla Aktif Yönetim (Active Management by Exception):** Kurallar ve standartlardan ayrı izleme ve araştırmalar, düzeltici eylem gerçekleştirilir. Lider, proaktif bir yaklaşımla izleyicilerin performansını izler ve standartlardan sapmalar meydana gelmesi durumunda harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunur.
- **İstisnalarla Pasif Yönetim (Passive Management by Exception):** Müdahale sadece standartlara uyulmadığında yapılır. Problemler ciddi hale gelene kadar liderin müdahalesi söz konusu değildir. Standartlar karşılanmadığı ya da hatalar ortaya çıktığı takdirde lider harekete geçerek müdahalede bulunmaktadır.
- **Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez-Faire):** Sorumluluklardan vazgeçmek, karar almaktan çekinmek. Bu boyut, liderin sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmasını ifade eder. Başka bir deyişle pasif yönetimin en uç noktasını ya da liderliğin hiç olmamasını ifade eden bu yaklaşımda astlar her konuda özgür bırakılarak hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir. Özgür bırakıcı liderlik,

kimi zaman dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da bu liderlik türü liderlik literatüründe etkileşimci liderliğin dördüncü boyutu olarak da ele alınmaktadır.

Transformasyonel liderler, performans sağlamak için izleyicilerin motivasyonuna bağlı değişkenleri de dikkate alırlar. Bu yaklaşım izleyicilerin işle ilgili tepkilerinin yanında onların değerleri, öz saygıları ve lidere güven düzeyleri üzerinde durur. Diğer taraftan, transformasyonel liderler genellikle örgütlerin yapısal değişim süreçlerinde daha etkilidirler. Örgütsel dönüşümü sağlayacak bu değişim süreci tamamlandığında transformasyonel liderlerin de misyonlarının sona erdiği kabul edilmektedir. Böylece transformasyonel liderler kurdukları yeni sistemi, vizyonlarını ve ideallerini işe yönelik liderlere bırakırlar. Çünkü bir sistemin işleyişinin sağlanması ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için işe yönelik liderlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişme güçlerini korumalarını ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için her iki liderlik tarzı da gereklidir. Buna göre bir sistemde yavaş ve aşamalı değişimleri temel alan evrimsel süreçler işe yönelik liderlerle, köklü değişimleri temel alan devrimsel süreçler ise transformasyonel liderler ile yürütülmektedir. Bu doğrultuda örgüt için gerekli olan liderlik tarzını örgütün içinde bulunduğu koşullar belirlemektedir (Özalp ve Öcal 2000: 214-215).

Kısaca transaksyonel liderlikte; şartlı ödül ile takipçiler ile çaba karşılığında ve iyi performans göstermeleri için ödül sözü verilir, başarılar tanınır. İstisnalarla aktif yönetimde kural ve istisnalardan sapma izlenir, araştırılır ve düzeltici önlemler alınır. İstisnalarla pasif yönetimde standartlara uyulmazsa müdahale edilir. Serbest bırakıcı liderlik ise sorumlulukları bırakmayı, karar almaktan kaçınmayı ifade eder (Bass 1990: 22).

1.3.4.3. Vizyoner Liderlik

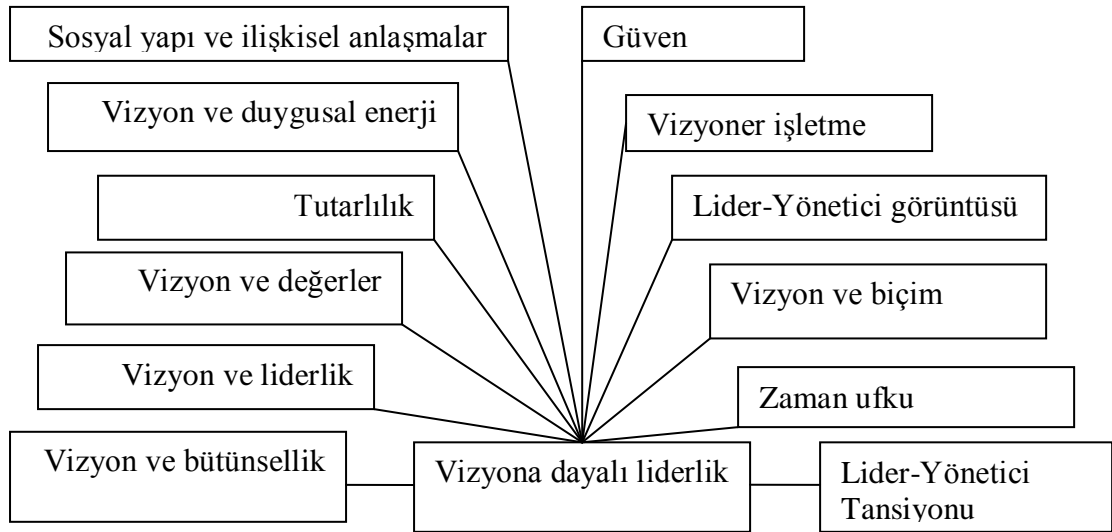
Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılammış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü, yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü (orijinal) düşünceleridir (Eren 2005: 18). Bireylerin, kurumların, ülkelerin, yöneticilerin, liderlerin, insan kaynaklarının yüksek heyecan, coşku, tutku ve arzuya bağlı oldukları ve asla vazgeçmeyecekleri hedefleri de vizyon olarak tanımlamak mümkündür (Akdemir 2008: 15).

Liderlik aslında, belli bir vizyona ulaşmak üzere farklılığı yönetme işidir. Vizyon, liderin içindedir, onu bir şeyler yapmaya zorlamaktadır. Vizyon, lidere bir amaç

vermektedir (Özgen ve Doğan 2001: 113). Liderler, net bir vizyon sunarak organizasyonda güven ve uyum sağlarlar. Vizyon liderin güç kaynağı için temel oluşturur. Güç kaynakları kullanarak, amaçlar doğrultusunda, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak yeteneğe sahip olma olarak tanımlanmıştır (Quigley 1994: 39). Bir liderin vizyon sahibi olduğu söylendiğinde, kastedilen şimdiki durumu anlama yeteneğine sahip ve gelecekle ilgili düzenlemeler yapan ve bugünü de geliştirebilme yeteneğine sahip kişidir. Vizyon, liderin kaynaklarını ve enerjisini kullanmayı düşündüğü hedefleridir. Sürekli olarak vizyonunu muhafaza edemeyen bir lider, çeşitli güç ve baskılarla hareket etmek zorunda kalacak; başarısızlık korkusu, duygusal ve ruhsal sıkıntılar, üstlerinin, astlarının ya da aynı düzeydeki arkadaşlarının olumsuz tavırları ile karşılaşacak; asıl sıkıntısı ise işindeki uygulamalardaki karşılaştığı zorluk ve problemler olacaktır (Özgen ve Doğan 2001: 113).

Vizyon, lider için bir hayal değildir, henüz gerçekleşmemiş bir gerçektir. Lider için vizyon açıktır. Vizyonda kendini adama oldukça açık ve güçlüdür. Vizyon, faaliyetlerini gerçekleştirirken lidere güç katar, amaç verir ve diğerlerini etkilemesini sağlar. Vizyonun gücü ve liderin kendini adaması ile yapılacak işler için takipçiler etkilenir, diğerlerine bağlılık ve sorumluluk hissi verilir (Snyder ve Graves 1994: 1). Vizyon, liderin organizasyon ya da dünya geleceği için idealize ettiği imajdır. Vizyonun organizasyonel performans ile ilgili olduğu görülmüştür. Açık cümlelerle ifade edilen vizyon, takipçilerin motivasyonu, etkili grup içi iletişim, grup ve liderin tatmini ile de ilgilidir (Shipman vd. 2010: 439).

Şekil 1.16 Vizyona Dayalı Bir Liderlik Modeli



Kaynak: Morden1997: 676.

1.3.4.4. Karizmatik Liderlik

Karizma terimi, Helenistik bir kelime olan *kharisma*'dan gelmektedir. Hediye, kutsal, lütuf ya da olağan dışı güç gibi anlamlara gelir. Eski zamanlarda karizmanın, peygamberler, dini liderler ya da hekimlere tanrı tarafından, insanlara yardım amacıyla verilen bir armağan olduğuna inanılırdı (Conger 2011: 86).

Max Weber, sosyal bilimlerde liderliği tanımlamak için dini konseptli karizma kavramını tanımlamıştır. Ona göre karizma sahiplerine sıra dışı yetenekler bahşedilmiştir. Karizmatik liderler, yüksek düzeyde etkileyici, kolay anlaşılabilir ve duygulandırıcı kişilerdir. Kendine güvenen, kararlı, aktif ve enerjiktirler. Takipçileri kendilerini onlarla tanımlamak isterler. Takipçiler, liderlerine karşı güven, inanç ve yüksek düzeyde bağlılık hissederler. Karizmatik liderler genellikle takipçileri üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahiptirler (Bass 2008: 50).

Max Weber'in Yetki Tipolojisi'nde: *Geleneksel Yetki*, *Karizmatik Yetki* ve *Ussal-Yasal Yetki* bulunmaktadır. Geleneksel yetki; kişisel olup, doğuştan kazanılan statüye dayanır. Karizmatik yetki tipinde de yetki kişiseldir ancak bu yetki tipi, liderin kutsallık, kahramanlık vb. gibi üstün niteliklerine dayanır. Karizmatik liderin emirlerine ve kurduğu düzene, geleneklere uyduğu ya da ussal-yasal olduğu için değil, karizmatik lidere inanç ve onun arzusu olduğu için uyulur. Karizmatik liderler astlarını, statü ya da uzmanlık bilgilerinden çok kendisine bağlılık derecesine göre seçerler. Geleneksel ve karizmatik yetki tipinden farklı olarak ussal-yasal yetki kişiseldir. Yetkiyi elinde bulunduranlar, bu yetkiyi seçimle kazanırlar, seçimleri de ussal kaidelere dayanır (Baransel 1979: 168).

Karizmatik liderler, vizyonları izleyen, kendilerini adanmış izleyenleri çekerler, onları alışılmışın dışında bir performans yüksekliğine erdirtirler, onların amaçlarını etkilerler, duygusal bağlar kurarlar. Karizmatik lider, izleyenlerinin bağlılığını kazanır ve vizyonun takibinde onları fedakârlığa iter. Karizmatik liderler, şimdiki durumdan memnun olmazlar ve organizasyonun sürekli ilerlemesi için baskı oluştururlar. Karizmatik liderler, izleyenlerine ulaşmak için özellikle motivasyonel enerji vermekte yetenek sahibidirler. Astlarının kendilerine olan güvenlerini geliştirerek, vizyonun gerçekleştirilmesi için inançlarını arttırırlar (Akdemir 2008: 85).

Yapılan pek çok araştırmada, kişisel özelliklerin karizmatik liderin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur. Karizmatik liderin özelliklerinin

karizmatik olmayan liderin özelliklerinden farklı olup olmadığı tartışılmıştır. Kendine güven, sosyal etki ihtiyacı, sosyal sorumluluk, bilişsel başarı uyumu, enerji, coşku ve yaratıcılık tartışılan özellikler arasındadır. Araştırmalar sonucunda; proaktiflik, kontrol odağı olma, kendine güven, baskın olma, dışa dönüklük, uyumluluk, açıklık karizmatik liderlikle en çok ilgili olan özellikler olarak bulunmuştur (Hoogh vd. 2005: 18).

1.3.4.5. Stratejik Liderlik

Strateji kelimesinin kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan birisi; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla; ikincisi ise Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçe strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (Eren 2005: 1).

Stratejik liderlik, girişimsel süreç ve stratejik vizyonu kapsamaktadır. Stratejik liderlik aynı zamanda strateji geliştirme ve değişimi içermektedir (Gill 2006: 59). Stratejik liderlik; tehditler, fırsatlar, kavrama, analiz ve risk öncelikleri algılarının kombinasyonuna bağlı davranışlardır (Bass 2008: 43). Hambrick (1989: 6), stratejik liderliğin, organizasyonun tüm sorumluluğu için insanlara odaklandığını söylemiştir. Stratejik yönetimin, insanların neyi nasıl yaptıklarını araştırdığını belirtmiştir. Stratejik yönetim araştırmalarının öznesini CEO'ların ya da üst düzey yöneticilerin oluşturduğunu ve bunların genellikle üst yönetim takımı olarak adlandırıldığını belirtmiştir.

Stratejik lider, tüm değişim ve gelişim çalışmalarını onaylayan ve çalışanları motive eden üst düzey yöneticidir. Önceden yerleşmiş kavramları gerektiğinde bir yere bırakabilen ve yeniden geleceğe yönelik tasarımlarda bulunabilen, büyük fikirler üretebilen, işletme kaynaklarını duyarlı ve esnek bir biçimde kullanabilen kişidir. Stratejik lider vizyonunu bir süreci tamir etmek yerine değiştirerek kullanabilen, iş süreçleri üzerinde yoğunlaşabilen, çalışanların ve çevrenin değer ve tutumlarına önem veren, cesaret ve girişimciliği büyük sonuçlar için kullanabilen, hedefleri uzun vadeli geleceğe yönelik olarak ve büyük tutarak, mücadelecilik yapıyla önemli başarılar elde edebilen, kendini, çevreyi, modern yönetim ilkelerini ve geleceği çok iyi anlayan, değerlendirebilen ve hiçbir zaman duraksamadan geleceğe yönelik başarılarla sağlam ve güvenli adımlarla yönelebilen bilimsel, akılcı ve gerçekçi liderlerdir (Serinkan 2005: 91).

Bazı yazarlar, stratejik liderliğin vizyon, misyon, değer ve kurallar gibi bazı ilkeler edinilmesini sağladığını belirtmektedir. Stratejik liderlik geleceğe dair paylaşılan bir vizyon yaratma, organizasyondaki herkesin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmesini sağlama, sadece amaçların gerçekleştirilmesini sağlama değil aynı zamanda organizasyonun geliştirilmesi süreçlerini içerir (Gill 2006: 59). Kuratko ve Audretsch (2009: 6-7)'e göre stratejik liderler:

- Yönetici ve vizyoner liderliğin sinerjik kombinasyonunu sergilerler,
- Etik davranışlar ve değer temelli kararları vurgularlar,
- Organizasyonel hayatta kalma süresini arttırma, büyüme ve uzun dönem yaşama gücü, hemen etki ve uzun dönemli amaçların korunması için stratejiler formüle ederler ve uygularlar,
- Kendilerinin üstleri, grup üyeleri, emri altında çalışanlar ve kendilerinden performans beklentileri pozitif yönlü ve güçlüdür,
- Bireysel ve organizasyonel seviyede, açık olmayan ve açık bilgi kullanılmakta ve birbirinin yerine geçebilmektedir,
- Doğrusal ve doğrusal olmayan düşünce modelleri kullanılmaktadır,
- Stratejik seçime inanma, stratejik liderlerin seçimlerini, organizasyonlarını buldukları çevrede farklı kılmaktadır.

1.3.4.6. Entelektüel Liderlik

Filolojik açıdan entelekt, Grekçe Nous kavramının Latince karşılığı olan *Intellectus*'un Fransızca'ya geçmiş biçimidir. *Entelekt, soyut ve mantıksal düşünme yetisidir*, genel fikirleri türetme ve kullanma gücüdür, kavramlarla düşünme kabiliyetidir. Fransızca entelektüel sıfatı Latince *intellectualis*'ten gelir. Bu sıfat Fransızca'ya ilk defa 1265 yılında girdi. Entelektüelin sözlük anlamı, bilgiyi veya idraki ilgilendiren demektir (Özcan 2006: 46). Dilimizde entelektüel sözcüğü, “Aydın, Münevver” kelimeleriyle karşılanmaktadır (Birkök 1996: 3). Entelektüellik, insanın sahip olabileceği ortalamanın üstündeki biyolojik potansiyelin ve evrensel özelliklerin yanı sıra, kültürlerle göre de değişebilecek şekillerde sosyal olarak formlanması ve kültürel olarak donanması ile bir bilgi yaratma, kullanma ve koruma fonksiyonudur (Birkök 1996: 4).

Entelektüeller çeşitli dönemlerde ve toplumlarda farklı özellikler göstermişlerdir. Başlıca ortak özellikleri toplumdaki yenilikleri sağlayan bir kesim olmalarıdır. Bu kesim, toplumun çeşitli tabakalarına yayılmış ilim adamları, din adamları, sanatçılar, yöneticiler, elitler gibi buldukları sahalarda ve kurumlarla birlikte anılan alt gruplardan oluşmaktadır (akademik entelektüeller, sanatçı entelektüeller gibi). Bir anlamda sosyal değişimin gerçek üreticisidirler (Birkök 1996: 13). Entelektüel, belli bir kamu için ve o kamu adına bir mesajı, görüşü, tavrı, felsefeyi ya da kanıyı temsil etme, somutlaştırma, ifade etme yetisine sahip olan bireydir. Ekonomik, yönetsel, ideolojik kaygıya sahip olmaksızın mesleki ve toplumsal konularda okuma, yazma, eleştirme, düşünme işleriyle ilgilenen “Entelektüel” olarak tanımlanmaktadır. Tartışma etkinliklerinde başarılı olan kişiler için de entelektüel ifadesi kullanılmaktadır (Akdemir 2008: 111).

Entelektüel konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Ancak bütün tanımların ortak noktası, entelektüellerin temel görevinin topluma yön göstermek, toplumun önünü açmak, dillendirilmeyenleri dillendirmek şeklindedir. Entelektüel, yönetsel kaygılar taşımaksızın veya bu kaygılara karşın taviz vermeksizin olumsuzlukları seslendirmek, adaleti, eşitliği, saydamlığı, özgürlüğü, liyakati toplumda, organizasyonlarda egemen kılmaya çalışan sıra dışı bireydir (Koç 2003: 757-758).

Orta Çağ tarihçisi Le Goff'a göre entelektüeller ikiye ayrılır: Bunlar, *organik entelektüeller ve eleştirel entelektüeller*. Organik entelektüeller, yüksek devlet görevlilerinden, devletin ideolojik yapısını ayakta tutan kişilerden oluşur. Organik entelektüeller, kendi çıkarlarını örgütlemek, daha fazla iktidar, daha fazla denetim gücü elde etmek için kullanılan sınıflarla ya da kuruluşlarla doğrudan bağlantılıdır (Said 1994: 22).

Entelektüeller tarihsel süreçte (Akdemir 2008) ilk olarak eski Yunan'da *Sofistler* olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Sofistler; İ.Ö. 5. yüzyılda, kitabın olmadığı dönemde, kendi yazdıkları metinleri okuyarak gençlere bilgelik öğretmişler, kuşkuyu öne çıkarmışlar, insanı merkeze koymuşlar ve bu döneme ait felsefelerdeki genel geçer ilkeleri sarsmışlardır. *Kler (Clere)*; Fransa'da Fransız İhtilali'nden önce, toplumsal tabakada soylulardan sonra gelen sınıfı oluşturmuşlardır. Bu sınıftakiler din adamı olarak, yenilenler ve ezilenler için yardımlarda bulunmuşlar, hükümdarlar için kâtiplik, danışmanlık yapmışlardır. *Burjuvazi ve Filozoflar*; Fransa'da toplumsal sınıfın üçüncü kesiminin üst kısmını temsil etmişlerdir, Avrupa'da, Fransız Devrimiyle başlayan toplumsal bağımsız

düşüncenin temsilcileri olmuşlardır. Aydınlanma dönemi filozları ise günümüzdeki entelektüeller gibi mekanik ve analitik bilimselliğe dayalı bir ideoloji kurmuşlardır. Amaçları diğer sosyal sınıfların ideolojilerini çürütmek ve yıkmak olmuştur. *İntelijansiya*; 19. yüzyılda Rusya’da ortaya çıkan aydınlar topluluğunu tanımlamak için kullanılmıştır. Bir tanımlamaya göre İntelijansiya, bir ülkedeki hür düşünmek isteyen ve hür düşünme savaşımı veren insanlar topluluğudur. *Entelektüeller*; ekonomik altyapının değiştiği, burjuva ideolojisine karşı işçi sınıfının güçlendiği 19. yüzyılın son çeyreğinde hâkim olmayan tabakadan ancak bilgi teknisyenlerinin arasından çıkmışlardır. Bu dönemde entelektüeller, hâkim sınıfın çıkarlarını korumak ve sürdürebilmek için çaba harcamışlardır. 19. yüzyılın ikinci yarısında ise entelektüeller, egemen ideolojilerin yanında olmaktan vazgeçerek, topluma yol göstermek, toplumun önünü açmak, seslendirilmeyenlerin seslendirilmesi için mücadele etmişlerdir. Bu dönemdeki entelektüel; “ekonomik, yönetsel kaygılar taşımaksızın veya bu kaygılara karşın taviz vermeksizin olumsuzlukları seslendirmek, adaleti, eşitliği, saydamlığı, özgürlüğü, liyakati toplumda, organizasyonlarda egemen kılmaya çalışan sıra dışı birey” şeklinde tanımlanabilir.

Entelektüel Liderin Ortaya Çıkma Gerekçeleri

Entelektüel liderliğin ortaya çıkma gerekçelerini Koç (2006: 183-201) şu maddeler halinde sıralamıştır: Bilginin İlişkileri Belirleyen Yegâne Güç Haline Gelmesi, İnsan Kaynakları Alanında Niteliksel Standartların Yükselmesi, Klasik Örgütlenme Biçimlerinin Sektörel Beklenti ve Gelişmeleri Karşılayamaması, Bilgi Toplumu İle Birlikte Sosyal Bilinçliliğin Artması, Mikro Elektronik Devrim Vasıtasıyla Üretim Faktörlerinde Farklılaşmaların Ortaya Çıkması, Bilgi Toplumu Düzeyinde Motivasyon Araçlarının Değişime Uğraması, Üretimin Sanayi İş Kolundan Daha Çok Hizmetler Sektörüne Kayması, Bilgi Toplumu İle Birlikte Genel Örgütsel Stratejilerin Dönüşüme Endekslenmesi. Akdemir (2008: 129)’e göre, bilgi toplumuna geçişle birlikte; bilgi, beceri ve entelektüel bilince sahip, vasıflı ve uzmanlaşmış çalışanların artmasıyla birlikte, düşünce gücü gelişmiş entelektüel liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Entelektüel liderin ortaya çıkma gerekçeleri ise kısaca şu şekilde özetlenmiştir:

- Liderle birlikte çalışan kişiler, liderlerinin entelektüel derinliğe en azından kendilerinden daha fazla entelektüel derinliğe sahip olmalarını beklemektedirler,

- İş yaşamında başarılı olmak yenilikçiliği, yaratıcılığı, yeni fikir ve proje üretme yeteneğini, aykırılığı, marjinalliği getirmekte ve bu da entelektüel özellikleri öne çıkartmaktadır,
- “Eleştirmek, uygulamanın eksikliğini bulmak, doğru olanı söylemek kadar bunları başarmak da önemlidir” mantığı ve gerçekliğiyle entelektüel derinliği olanların yönetime gelerek eleştirip önerdiklerini yapmaları, kendilerini kanıtlamaları da bir düşünce sistemi olarak benimsenmiştir. Bu düşünceler bağlamında işletmelerde, STK’larda, devlette yönetim noktasına gelenler, gelmeyi planlayanların “entelektüel olma” zorunlulukları vardır. Çalışanların tamamını kavrama, hepsiyle iletişim kurabilme, onları etkileyebilme, kariyer olanakları sağlayabilme, toplumsal sorunlara duyarlılık entelektüel olmayı gerektirmektedir.

Entelektüel lider, Akdemir (2008: 130-131); ekonomik, yönetsel kaygılar taşımaksızın ya da bu kaygılara karşın taviz vermeksizin olumsuzlukları (girişimci, yönetici nezdinde) seslendirmek; adaleti, eşitliği, saydamlığı, özgürlüğü, liyakati, sürekli gelişmeyi, toplumda, organizasyonlarda egemen kılmaya çalışan kişidir. İnsanlığın vicdanı olan, süper yetenekleri, ahlaki donanımları gelişkin filozof yöneticilerdir. Entelektüel lider, kişisel gelişime ağırlık veren (hem kendi hem de izleyicilerinin gelişimine) kişidir.

Entelektüel Liderin Özellikleri

Entelektüel Lider, özellikle son yılların hâkim yönetim paradigması olan, yatay yönetim anlayışına uygun olarak liderliği paylaşan, geliştiren ve çevresine yayan liderdir. Bu anlamda o izleyenlere bireysel hedeflere ulaşmanın yolunun; kolektif bir bütünün parçası halinde faaliyet yürütmek olduğunu gösterir ve bütünsel olarak rolleri paylaşır. Öte yandan entelektüel lider, entelektüel olmasının gereği olarak her türlü maddi ve bireysel çıkarın uzağında durabilen kişidir. Zira entelektüel liderin temel kaygısı, var olan gerçekliği kabullenmek veya yorumlamak değil; bunun daha da ötesinde onun, bütünsel yararını arttırmak adına değiştirmektir. Öte yandan entelektüel lider, hiyerarşinin gerekliliğine inanmakla birlikte, geleneksel anlamda otoriteye karşıdır (Koç 2006: 206). Entelektüel liderin özelliklerini Akdemir (2008: 133) şu şekilde sıralamıştır:

- Entelektüel liderliğin güç kaynakları,
- Entelektüel liderlik ile ilgili yetkinlikler,

- Mantıklılık/sanatsallık felsefi bakış açısı ile orijinallik,
- Transformasyonel (dönüştürücü, başkalaştırıcı) olmak,
- Gerçek idealler basamağına çıkmak ve orada kalmak,
- Karmaşıklığı muhakeme gücü ile analiz etme, kendine özgü etkileycilik,
- Genel sorunlara duyarlılık,
- Entelektüel düşünceleri konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği,
- Duygu ve düşünceleri açıkça ifade edebilme yeteneği,
- Yönetim işlevlerinin öncelik sırasını belirleyebilme.

Entelektüel liderliğin özelliklerini Koç (2006: 209-239) şu maddeler halinde belirtmiştir: Stratejik Zihniyet, İzleyenlerini Danışman Olarak Kabul Etme, Bilgi İşlem ve İletişim Araçlarına Hâkimiyet, Estetik Duyarlılığa Sahip Olma, Medeni Cesaret Sahibi Olmak, Liberal ve Doğurgan Vizyonlar Oluşturma, Önsezi ve Kurguculuk, Sosyal Sorumluluk Bilinci, Duygu ve Fikirleri Yönetebilme Becerisi, Arabuluculuk ve Müzakerecilik Becerisi, Akıl Hocalığı.

Davis (2001: 93), yapmış olduğu çalışmadan entelektüel lider ile ilgili şu özellikleri ortaya çıkarmıştır: *Etkileme, Motivasyon, Rehberlik, Bağımsızlık, İnisiyatif Alma*. Bu özelliklerin her biri lider ve entelektüel liderin farklı bir yönünü çağrıştırmaktadır. Etki ve rehberlik liderlerin takipçileri ile ilgili fiziksel aktiviteleridir. Entelektüel liderler belki de diğerlerinin bakış açılarını etkilemekte ya da onlara düşünme süreçlerinde rehberlik etmektedirler, ancak kişilere düşünceleri, bakış açıları ya da faaliyetleri için baskı yapmamaktadırlar. Liderler insanları motive etmektedirler, entelektüel liderlerde öyle. Liderler bağımsız ve enerjik görünmektedirler, entelektüel liderler de bağımsız düşünürler olarak gözükmektedirler. Liderler planlara önyak olurlar, entelektüel liderler düşünce ve fikirlere. Entelektüel liderler kendilerini ve etraflarındaki diğer kişileri motive edebilmek için entelektüel yeteneklerini kullanırlar (Davis 2001: 93).

1.3.4.7. Sosyal Girişimci Liderlik

Sosyal girişimci liderler, yenilikçi girişimsel organizasyonlar ya da girişimler yaratan ve yöneten kişilerdir. Bu liderlerin öncelikli misyonları, müşteri gruplarında sosyal değişim

ve gelişim sağlamaktır. Sosyal girişimci liderlerin rolü sosyal girişimci organizasyonların büyüme ve etkinliğini arttırmaktır (Prabhu 1999: 140).

Girişimcilik en basit tanımıyla “yeni bir girişim yaratmak” şeklinde tanımlanmıştır ve pek çok girişimcilik araştırması yeni girişimin ekonomik gelişim içindeki rolünü açıklamaya çalışmaktadır. Bu geniş tanımlama sosyal misyon içermemektedir. Sosyal misyon ve yenilikçi sosyal faaliyetler içeren sosyal girişimcilik araştırmalar için ilgi çekici bir konumdur. Ekonomik ve sosyal girişimlerin vizyon, misyon, faaliyetleri ve çıktıları birbirinden oldukça farklı olabilir. Ancak sosyal girişimin yaratıcıları olan liderler, kendi sosyal girişimlerini yaratma ve yönetme sürecinde, ekonomik girişim liderleri ile pek çok benzer karakteristik özellik göstermekte ve davranış sergilemektedirler (Prabhu 1999: 140).

Sosyal girişimcilik yeni bir terimdir. Sosyal girişimciler, sosyal problemlere girişimcilik cesareti ve iş zekâsı ile yaklaşmaktadırlar. Bu yüzden ekonomik girişimciler iş yaratırken, sosyal girişimciler değişim yaratmaktadırlar (Barendsen ve Gardner 2004: 43). Sosyal girişimci liderler, yenilikçi girişimci organizasyonlar ya da girişimler yaratırlar ve yönetirler. Sosyal girişimci liderlerin birincil misyonları sosyal değişim ve takipçilerinin gelişimini sağlamaktır. Sosyal girişimci organizasyonun yaratıcı ya da yaratıcıları kendi organizasyonlarını yaratma ve yönetme sürecinde klasik “ekonomik” girişimci liderlerin göstermiş olduğu pek çok özellikleri ve davranışları gösterirler (Prabhu 1999: 140). Bu yetenekler ekonomik girişimci liderlerde de olmasına rağmen özellikle misyon seçimi ayırt edici bir özelliktir (Prabhu 1999: 143).

Sosyal girişimci liderlerin, bir şekilde “öteki” olarak farklılaşan kitlelerle yakınlık kurduğu ve çalışmalarında, özellikle bazen sahip oldukları ve bazen sahip olmadıkları nedeniyle normalin uzağına düşen halk yığınlarının yeniden denge durumuna ulaşabilmeleri için aracılık yaptıkları anlaşılmaktadır. Sosyal girişim liderlerinin gönüllü olarak üstlendikleri böyle bir işlev, sosyal tabakalar arasındaki boşlukların doldurulmasını ve böylece kitleler arasında oluşan, derinleşmesi olası aranın kapatılmasına katkı sağlar (Koç 2009: 41).

Butzloff ve Capella (2007: 122)’a göre liderlik karakteristik özellikleri ile girişimciliğin kesişim noktasında şu özellikler bulunmaktadır: ekonomik durum içerisinde fırsatları yakalama; azim, açık ve kapalı bilgi ve yeteneklerde sosyal ve kişisel sermaye; sosyal yetenekler içerisinde duygusal zekâ. Liderler yenilik yapma ve geliştirme yoluyla

girişimcilik performansı gösterirler. Liderler sıklıkla izleyicilik rollerini yerine getirmek ve gelişim sağlamak için etraflarından fikirler toplarlar. Liderlerin girişimci davranışları şu şekilde sayılabilir: Mal ve hizmetlerde yeni ürün geliştirme ya da var olan bir üründe iyileştirme sağlama; Ürünler ya da hizmetler için yeni bir yol geliştirme ya da iyileştirme; Yeni donanım satın alma (Lussier ve Achua 2010: 11).

Sosyal girişimci bir lider olarak değerlendirilen Muhammad Yunus, kurmuş olduğu Grameen Bank ve mikro-finans sistemi ile pek çok fakir ülkede yoksullara destek olmuş ve bu kesimlere ekonomik teknolojinin transfer edilmesini sağlamıştır. Ekonomik pazarda yaşanan sorunlar, radikal teknolojilerin ve yenilikçi iş modellerinin bu ülkelerde geliştirilmesine olanak sağlamıştır. Grameen Bank, demokratik ilkelerin gelişimi için çevresel ve politik değişimler ile de ilgilenmiştir. Yunus, ödünç verme stratejisi ve geri ödeme planı ile acil ve dinamik yerel sorunlara çözüm üretmeye çalışmıştır. Yunus, diğerlerine önderlik ederek bu yeteneğini göstermiştir. Yunus'un uygulamaları duygusal zekâ unsurları içermektedir, davranışları ve ahlaki nitelikleri bir liderde olması gereken birçok özelliği barındırmaktadır (Butzloff ve Capella 2007: 125). Prabhu (1999: 142-144); sosyal girişimci liderliği şu alt başlıklar halinde tartışmıştır:

- **Motivasyon:** Sosyal girişimci liderlerin motivasyon kaynakları nelerdir? Belki de McClelland'in başarıya motivasyonu sosyal girişimci liderlerde yüksek değildir. Statükoyu azaltma endişesi daha yüksek bir motivasyon kaynağı olabilir. Diğer bir motivasyon kaynağı da başkalarına karşı duyulan aşırı cömertlik ve sosyal sorumluluk duygusu olabilir. Yapılan bazı çalışmalarda sosyal girişimci liderlerin, adaletsizliklerle savaşma isteğinde oldukları belirlenmiştir.
- **Yaş ve Risk Faktörleri:** Orta yaşlılara göre daha genç insanlar, sosyal girişimcilik faaliyetlerinde bulunma konusunda daha isteklidir. Orta yaştaki insanlar belki ailesel nedenlerden dolayı, sosyal girişimciliği daha çok ikinci kariyer olarak görmektedirler. Ekonomik girişim liderleri ekonomik büyümeden tatmin olurken, sosyal girişim liderleri sosyal katkı sağlamaktan ve sosyal imaj inşa etmekten tatmin olmaktadır.
- **Geçmiş ve Deneyim:** Geçmiş ve deneyim sosyal girişimci liderlerin girişimlerini seçmelerinde oldukça etkilidir. Sosyal girişimci liderlerin geçmiş deneyimi, pek çok sosyal girişimin ortaya çıkmasına rehberlik etmiştir. Bazı sosyal eğitimler sosyal girişimci liderlere, sosyal değişim ve ilerleme konusunda bakış açısı

kazandırmaktadır. Bazı sosyal girişimler, burada çalışanların kendi sosyal girişimlerini kurmaları konusunda cesaret vermektedirler.

- **Kültürel ve Sosyal Etki:** Bazı toplumların kültürel olarak ekonomik girişimciliğe daha yatkın oldukları ve sosyal olarak desteklendiği bilinmektedir. Bu durumun benzeri sosyal girişimcilik için de geçerli olabilir mi? Güçlü ailesel etkiler belki de potansiyel liderlerin sosyal girişimciliğe yönelmelerinde etkili olacaktır. Belki de çocukluk deneyimleri, sosyal girişimcilik kariyerini tercih etmekte etkili olacaktır. Çocukluk döneminde öğretmenler ve aile tarafından kazandırılan değerler sosyal girişimcilik üzerinde etkili olabilir.
- **Yetenekler:** Sosyal girişimci liderin bazı yetenekleri şu şekilde sıralanmıştır:
 - Sosyal eleştirilere karşı koyabilme,
 - Diğerlerinin duygularına karşı hassas olma,
 - Azimle devam etme,
 - Net bir vizyonu açık bir şekilde ifade etme ve geliştirme,
 - Güven duygusunu diğerlerine yavaş yavaş aşılama,
 - Yaratıcı düşünceye sahip olmak,
 - Takipçilerini tanımak ve ihtiyaçlarını belirleyebilmek,
 - Uzun çalışma saatlerine katlanabilmek.

Bu yetenekler çoğunlukla ekonomik girişim liderleri için de geçerlidir. Aradaki belirleyici farklılık belirlenen *misyon* da ortaya çıkmaktadır. Yetenekler, beceriler, fiziksel ve mental özellikler her iki liderlik için de ortaktır.

- **Roller:** Sosyal girişimci lider kendi organizasyonunda pek çok rol üstlenmektedir. Organizasyon yaratıcısı ve dönüştürücüsüdür ve yeni sistem ve program yaratıcısıdır. Stratejik plan yaparlar, politika oluştururlar, insanları işe alırlar ve onlara akıl hocalığı yaparlar. Organizasyona dışarıdan gelen etkileri karşılamada birincil sorumludurlar. Anlaşmazlık ve çatışmalarda rol model olmayı üstlenirler.
- **Bağlantılar ve Dışsal İlişkiler:** sosyal girişimci liderlerin organizasyonlarının kabulünü sağlayabilmeleri için kuracakları dışsal bağlantılar oldukça önemlidir. Bilgi alma, karşılıklı öğrenme, uygun personeli işe alma gibi nedenlerden dolayı

sosyal girişimlerin buldukları diğer sosyal girişimlerle bağlantılar kurmaları oldukça faydalıdır. Aile ve yakın bağlantılar sosyal girişimci liderlere duygusal destek sağlayabilir.

- **Kariyer:** Sosyal girişimcilik kariyeri hayatın herhangi bir döneminde başlayabilir. Sosyal girişimci liderler genellikle paralel kariyeri tercih etmektedirler.
- **Girişim Hareketliliği:** Yeni bir sosyal girişim yaratmak, geniş bir müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek, ekonomik girişimcilikten farklıdır.

BÖLÜM II

SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

2.1. Girişimciliği Etkileyen Faktörler ve Sosyal Girişimcilik

Girişimciler, yaygın olarak görülmekte olan pek çok kişilik özelliklerini ve demografik özellikleri paylaşıyor olmalarına rağmen ayırt edici bazı özelliklere de sahiptirler. Pek çok kişi girişimciler ile benzer kişilik özelliklerine sahip olsa da girişimciliği değil, çalışan olmayı tercih edebilmektedir. Dahası, girişimcilikle ilgili üzerinde durulan pek çok kişilik özelliği ve demografik özellikler doğum ve yaşamın ilk dönemleri ile ilgilidir. Bu kişilik özellikleri yaklaşımına göre bireyler girişimciliği sonradan öğrenememekte, doğuştan veya aileden gelen bazı özellikler girişimci olmada etkili olmaktadır (Douglas ve Shepherd 1999: 233).

Timmons (1978) Girişimciliğin Özellikleri ve Rol Talepleri çalışmasında girişimcilerin bazı özelliklerini şu şekilde sıralamıştır: Kendine güven, enerjik olma, ısrarcı problem çözücü, hedef belirleme, makul risk alma, başarısızlık ile başa çıkma, geri bildirim kullanma, inisiyatif ve kişisel sorumluluk alma, kaynakları kullanabilme, kendine uygulanan standartların karşısında durma, iç kontrole sahip olma. Girişimcilik araştırmalarında, girişimcinin karakteristik özellikleri açıklanmış, çoğu zaman “özellik” araştırmaları yapılmıştır. Sıklıkla “demografik ve çalışma deneyimi” verilerinden faydalanılmış, girişimci grupları birbirleri veya büyük gruplar ile kıyaslanmıştır (Acs ve Audretsch 2003: 25). Ancak Gartner (1988), özelliklere değil, davranışlara odaklanılması gerektiğini savunmuştur (Acs ve Audretsch 2003: 25).

Sosyal girişimciler ise sosyal sorunlara odaklanmakta, yenilikçi girişimler yaratmakta ve yeni sosyal düzenlemeler oluşturmaktadırlar (Alvord vd. 2004: 262). Sosyal girişimcilik ile ticari girişimcilik ve girişimciler arasında pek çok ortak özellik bulunmaktadır. Ancak sosyal girişimcilerin sahip oldukları sosyal bir soruna çözüm üretme misyonu en önemli farklılığı oluşturmaktadır.

Girişimciliği ve sosyal girişimciliği etkileyen faktörler başlığı altında Demografik Faktörler, Kişisel ve Psikolojik Faktörler ve Çevresel Faktörler ele alınmıştır.

2.1.1. Demografik Faktörler

Girişimciliği etkileyen birçok faktör bulunmasına rağmen literatürde en çok üzerinde durulan demografik faktörler; Yaş, Cinsiyet, Eğitim, Aile ve Çocukluk Dönemi olmuştur. Bu alt başlıkta kısaca bahsedilen demografik faktörlere değinilecektir. Ayrıca bu faktörler açısından sosyal girişimci ve ticari girişimciler karşılaştırılacak olup benzer ve farklı yönler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

2.1.1.1. Yaş

Girişimcilerin yaşı ve performansı arasındaki bağlantıyı açıklamak için pek çok çalışma yapılmıştır. Genç yaştaki girişimcilerin ileri yaşlardaki girişimcilere göre daha fazla risk almaya yatkın ve işletmelerini büyütme istekli oldukları belirtilmiştir (Henry vd. 2003: 53). Yaşın dönemleri ile girişimcilik eğilimi arasında önemli bir ilişki bulunduğu yapılan çalışmalarla başarılı bir şekilde ortaya konmuştur. Çoğunlukla 22-55 yaş arası, girişimcilik kariyerine başlama dönemi olarak ortaya konmuştur. Bu yaşlar dışında da, kariyere başlamak mümkün olmasına rağmen, girişimcilikte başarı için yüksek enerji ve finansal destek gerekli olmaktadır (Bozkurt 2006: 96). Yaş, çalışma deneyimi ile yakından ilgilidir. Çalışma deneyimi, girişimcilik kariyeri için gerekli yetenekler ve tutumlar toplamına sahip olunmasını sağlar (Uçbaşı vd. 2008: 60).

Genç yaştaki girişimcilerin, orta yaştaakilere göre daha fazla sosyal girişimlerde bulunma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca genç girişimciler daha çok sosyal eylem ya da gelişimsel faaliyetlerden yana iken orta yaştaakilere daha çok yardımseverlik faaliyetlerine katılmayı tercih etmektedirler. Orta yaştaki kişiler toplumsal sorunlardan çok ailevi sorunlara odaklanmaktadır (Prabhu 1999: 143).

2.1.1.2. Cinsiyet

Yapılmış olan pek çok çalışmada, kadın ve erkek iş sahiplerinin; demografik özellikleri, iş yetenekleri ve bazı psikolojik özelliklerinin benzer olduğu belirlenmiştir. Ancak, kadın ve erkek işletme sahiplerinin; eğitim ve mesleki geçmişlerinin, işletme sahibi olma motivasyonlarının, iş ve iş büyütme hedeflerinin, iş yaratma yaklaşımlarının arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu farklılıklar belirlenmiş ancak tam olarak açıklanamamıştır (Brush 1992: 6). Bazı demografik özelliklerin erkek ve kadın işletme sahipleri için benzer olduğu saptanmıştır. Örneğin evlilik durumu (evli), yaş (30-45),

doğum sırası (ilk doğmuş) ve serbest meslek sahibi babaya sahip olma vb. açılardan erkek ve kadın girişimciler arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Ancak, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek oranda evli olma eğilimi gösterdikleri ve erkek işletme sahiplerinin eşlerinin, kadın işletme sahibi olanlara göre yüksek oranda çalışmama eğilimi gösterdikleri saptanmıştır (Brush 1992: 12).

Kadın ve erkek girişimcilere aynı sorular yöneltilerek yapılan bir çalışmada, kadın girişimcilerin bir iş kurmaya karar vermelerinde temel motivasyon faktörleri olarak; başarı ihtiyacı, bağımsız olma isteği, iş tatmini gereksinimi ve ekonomik gereksinimi belirlenmiştir. Çalışmada görüşülen kadın girişimcilerin otokratik yönetim stiline eğilim gösterdikleri belirlenmiştir. Bu kadın girişimciler, iş kurarken karşılaştıkları en önemli sorun olarak da kredi ayrımcılığına uğramış olmalarını göstermişlerdir (Hisrich ve Brush 1984: 31).

Tablo 2.1 Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklılıklar

Özellikler	Erkek Girişimciler	Kadın Girişimciler
Motivasyon	<ul style="list-style-type: none"> İşleri bitirme sonucu elde edilen başarı, Kişisel bağımsızlık, Kontrolü elinde bulundurmaktan kaynaklanan iş tatmini. 	<ul style="list-style-type: none"> Bir amacı gerçekleştirmekten dolayı elde edilen başarı, Bir işi yalnız yapmaktan kaynaklanan bağımsızlık.
Hareket Noktası	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut işten duyulan tatminsizlik, Okulda ve mevcut işte yeni işle ilgilenmiş olma, İşten çıkarılma ya da iş bırakma, Bir şeyler elde etme isteği. 	<ul style="list-style-type: none"> İşten kaynaklanan hayal kırıklığı, Alandaki fırsatı görme.
Fon Kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> Kişisel varlık ve birikimler, Bankalar, Yatırımcılar, Arkadaşlardan ve aileden alınan borçlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Kişisel varlık ve birikimler, Kişisel borçlar.

Mesleki Geçmiş	<ul style="list-style-type: none"> • Ücretli iş deneyimi, • Tanınmış bir uzman ya da o alanda büyük başarılar kazanmış bir kişi olmak, • Çeşitli iş alanlarında uzman olmak. 	<ul style="list-style-type: none"> • İş alanında deneyim, • Alanda orta düzey yönetici olmak, • Hizmet sektöründe iş geçmişi.
Kişisel Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> • İkna edici olmak, • Amaç odaklı olmak, • Yenilikçi ve idealist olmak, • Yüksek düzeyde özgüven sahibi olmak, • Şevkli ve enerjik olmak, • Kendi kendinin patronu olma zorunluluğu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esnek ve toleranslı olmak, • Amaç odaklı olmak, • Yaratıcı ve gerçekçi olmak, • Orta düzeyde bir özgüvene sahip olmak, • Şevkli ve enerjik olmak, • Sosyal ve ekonomik çevre ile uğraşabilme yeteneğine sahip olmak
Özgeçmiş	<ul style="list-style-type: none"> • 25-35 yaşları arasında işletme kurma, • İş sahibi bir babasının olması, • Üniversite mezunu olmak (işletmecilik ya da mühendislik gibi teknik bir alanda derece sahibi olmak) • Ailenin ilk çocuğu olmak. 	<ul style="list-style-type: none"> • 35-45 yaşları arasında işletme kurma, • İş sahibi bir babasının olması, • Üniversite mezunu olmak (liberal sanatlar eğitimi), • Ailenin ilk çocuğu olmak.
Destek Grupları	<ul style="list-style-type: none"> • Arkadaşlar, avukat ve muhasebeciler, • İş dünyasından arkadaşlar • Eş 	<ul style="list-style-type: none"> • Yakın arkadaşlar • Eş • Aile • Profesyonel kadın grupları • Ticaret birlikleri
Kurdukları İlk İş Türü	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim ya da inşaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet sektörü (Eğitim hizmetleri, danışmanlık ya da halkla ilişkiler).

Kaynak: Güney 2008: 242

Batı ekonomilerinde, kadın ve erkeklerin rolü hızla değişmektedir. Kadınların sahip oldukları küçük işletmelerin sayısındaki artış, sosyal ve ekonomik değişimin yansımasıdır. Kadınlar, 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana pek çok ekonomik engeli aşmış durumdadırlar. Kadınlar, kendi ticari bağlantılarını inşa etme, müşterilerle, tedarikçilerle ve banka yöneticileri ile ilişkiler kurma yetenekleri konusunda çok daha fazla kendilerine güven

duymaktadırlar. Ayrıca bu güven başarılı işletme (her ne kadar, işletmelerin çoğunluğunun geleneksel hizmetler ve perakendecilik alanlarında olsa da) kurmaları hususunda da görülmektedir. Kadınların sahip olduğu işletme sayısındaki artış, değişen toplumun yansımasıdır, kadın ve erkek girişimciler arasındaki motivasyon ve yetenek farklılığını göstermemektedir. Gelecekte, kadın girişimcilerin profilinde değişiklikler olacak ve kadın girişimciler erkek girişimciler ile benzer bir duruma kavuşacaklardır (Birley 1989: 37).

2.1.1.3. Eğitim

Yapılan çalışmalara göre, geçmişte girişimcilerin çok az biçimsel eğitim aldıklarını, son yıllardaki girişimcilerin ise pek çoğunun oldukça iyi eğitim almış olduklarını göstermektedir (Henry vd. 2003: 54). Girişimcilik araştırmalarında üzerinde en çok durulan faktörlerden birisi eğitimidir. Önceki yıllarda yapılmış olan çalışmalarda, girişimcilerin eğitim düzeylerinin yöneticilerden daha düşük, ancak genel popülasyondan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Teknik girişimcilerin oldukça iyi eğitilmiş oldukları, en az master derecesinde eğitim aldıkları belirlenmiştir (Brush ve Manolova 2004: 80).

Eğitim ve girişimcilik arasındaki ilişkinin incelendiği onyediyedi çalışmanın onunda pozitif bir ilişki saptanmışken, altı çalışmada dikkate değer bir ilişki tespit edilememiştir. Bazı bilim adamları, biçimsel eğitimin, özgür düşünme, yenilik, girişimcilik gibi konularda engelleyici bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir (Brush ve Manolova 2004: 80).

Girişime başlamakta karşılaşılan problemlerin üstesinden gelmekte eğitim çok önemlidir. Resmi eğitim gerekli olmamasına rağmen, işte başarı için gerekli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem kadın hem erkek girişimcilerin, finans, stratejik planlama, pazarlama ve yönetim alanlarında eğitime ihtiyaçları vardır. Ayrıca girişimcilikte, iletişimdeki yazma ve konuşma becerisine sahip olmak da çok önemlidir (Bozkurt 2006: 95).

2.1.1.4. Aile ve Çocukluk Dönemi

Girişimcilerin girişimcilik eğilimlerinin oluşmasında ailelerin oynadığı rol konusunda pek çok çalışma yapılmış ve pek çok etken sıralanmıştır. Girişimci aileler, büyük ihtimalle iş metodları, iş deneyimleri konusunda farkında olmadan çocuklarına bilgi aktarmaktadırlar. Ayrıca onlara, sermaye ve ekipman sağlamak, bağlantılar kurmalarını kolaylaştırmakta, danışmanlık vermekte, saygınlık sağlamaktadırlar. Bunların dışında

girişimciler çocuklarını iş kurma konusunda motive etmekte, en nihayetinde aile işini miras olarak devralmaları hususunda onlara yetki vermektedirler (Parker 2004: 85).

Yapılan birçok çalışmada girişimcilerin aile çevresi doğum sırası, ailenin işi, sosyal statü ve akrabalık ilişkileriyle ilgilenilmiştir. Ailenin girişimci olması, özellikle de babanın kendi işine sahip olması, girişimciliği etkileyen önemli bir unsurdur. Erkek girişimcilerde de kadın girişimcilerde de kendi işine sahip babalar girişimci için güçlü bir tetikleyici olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozkurt 2006: 95).

Bireyin sosyalleşme süreci ailede başlamakta ve sonraki hayatında da yetiştiği aile ortamının etkisi önemli bir yer tutmaktadır. Bu noktada girişimci kişilik ve davranış ile ailenin yapısı arasında bir ilişki kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çocukluk döneminde girişimci güdülerin, deneyimlerin bireyin kariyer seçiminin oluşmasında aile ortamı hayati bir öneme sahiptir (Yatkın ve Ölmez 2011: 191)

Sosyal girişimcilik açısından da aile ve çocukluk döneminin önemi büyüktür. Sosyal girişimcilerin pek çoğunun hayatlarının ilk dönemlerinde bazı sorunlar yaşadıkları gözlenmektedir. Bir kişinin annesi uzun depresyon döneminden sonra intihara kalkışmış, bir başkasının ailesi ise boşanmıştır. Bir diğeri ailesi de oturduğu yerden başka bir yere taşınmaya zorlanmıştır. Bir sosyal girişimcinin doğuştan bir bacağında kemik problemi olduğunu ve bu yüzden çocukluğunda spor yapamadığını, bu nedenle de kendisini farklı hissettiğini belirttiğini bildirmişlerdir. Bu gibi birçok sıkıntı bazı kişilerin erken yaşlarda gönüllü ve aktivist bireyler olmalarında önemli rol oynamıştır. Pek çok sosyal girişimcinin kendilerini izole edilmiş hissettiklerini bildirdiklerini belirtmektedirler. (Barendsen ve Gardner 2004: 44).

Geçmiş ve deneyim sosyal girişimci liderlerin girişimlerini seçmelerinde oldukça etkilidir. Sosyal girişimci liderlerin geçmiş deneyimi, pek çok sosyal girişimin ortaya çıkmasına rehberlik etmiştir. Bazı sosyal eğitimler sosyal girişimci liderlere, sosyal değişim ve ilerleme konusunda bakış açısı kazandırmaktadır. Bazı sosyal girişimler, burada çalışanların kendi sosyal girişimlerini kurmaları konusunda cesaret vermektedirler (Prabhu 1999: 142-144).

2.1.2. Kişisel ve Psikolojik Faktörler

Lumpkin ve Dess (1996) girişimciliğin beş boyutu üzerinde durmuşlardır. Bunlar; Otonomi, Yenilikçilik, Risk Alma, Proaktiflik ve Rekabetçi Saldırganlıktır. Hornaday ve

About (1971) başarılı girişimcilerin karakteristik özellikleri üzerinde durmuşlardır. Timmons (1978), girişimcilerin; Gudu ve Enerji, Kendine Güven, Uzun Vadeli Katılım, Bir Ölçü Olarak Para, Israrlı Problem Çözme, Hedef Belirleme, İlimli Risk Alma, Başarısızlıkla Başa Çıkma, Geri Bildirimi Kullanma, İnişiyatif Alma ve Kişisel Sorumluluk Sahibi Olma, Kaynakları Kullanma, Kendisine Uygulanan Standartlara Karşı Rekabet Etme, İçsel Kontrol Odağı, Belirsizliğe Karşı Toleranslı Olma gibi özellikleri üzerinde durmuştur.

Girişimcilik tek bir faktör ile açıklanamamakta, pek çok faktörün birleşimi olarak görülmektedir. Örneğin; girişimci kişilik, sosyo-ekonomik sistem içerisinde fırsatların varlığı, girişimsel tutumların, yeteneklerin ve davranışların gelişimi için yararlanılabilir desteklemenin bulunması gibi. Girişimsel başarı faktörleri arasında kişilik özelliklerinin rolü, önemi en çok psikologlar tarafından vurgulanmıştır (Pandey ve Tewary 1979: 107).

Girişimciliğin kişisel ve psikolojik faktörleri arasında; Başarı İhtiyacı, İçsel-Dışsal Kontrol Odağı, Risk Alma Eğilimi, Yenilikçilik ve Yaratıcılık, Proaktif Olma alt başlıkları üzerinde durulmuştur.

2.1.2.1. Başarı İhtiyacı

Girişimcilerin psikolojik profilleri ile ilgili ilk sistematik çalışmayı yapan McClelland (1961)'dir. McClelland, "Girişimci Kahramanların" yapıcı rolüne dikkat çekmiştir. McClelland, daha sonraki kuşaklar için girişimsel başarının rolüne dikkat çekmiştir. McClelland'a göre, girişimcilerin başarılarında anahtar rol oynayan kişilik özelliği, para sahibi olma isteğinden çok başarıma ihtiyacıdır (Parker 2004: 76). McClelland "başarı ihtiyacı" kuramında girişimcinin psikolojik özellikleri olarak üç boyut belirlemiştir: (1) Problemlerin çözümünde, amaçların belirlenmesinde ve kendi çabalarıyla bu amaçlara ulaşmakta "şahsi sorumluluk", (2) Şans yerine, yeteneğin bir fonksiyonu olarak "hesaplı risk üstlenme", ve (3) Bir kararın ya da görev başarısının "sonuçlarını bilme". McClelland yüksek başarı ihtiyacının bireyleri girişimcilikle meşgul olmaya götürdüğü sonucuna varmaktadır (Güney ve Nurmakhamatuly 2007: 68). Ancak, başarı ihtiyacı faktörü, diğer faktörlerden bağımsız olarak ele alındığında, bir kişinin girişimci olmayı seçmesinde ve bir girişim kurması konusunda zayıf kalmaktadır (Cunningham ve Lischeron 1991: 50).

McClelland “başarı ihtiyacı” teorisinde, güçlü bir şekilde başarıya ihtiyaç duymakta olan bireylerin, kendi ihtiyaçlarını çözmek, hedef belirlemek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf etmeyi istedikleri belirtilmektedir. Bu teoride, yüksek düzeyde başarı ihtiyacı duymakta olan kişilerin girişimcilik için kendi yollarını bulma konusunda, diğerlerine göre daha başarılı olduklarını ve daha başarılı girişimci olduklarını vurgulamaktadır (Littunen 2000: 296). Pek çok deneysel çalışma, McClelland’ın “başarı ihtiyacı” teorisini desteklemiştir ancak bu karakter özelliğinin pek çok kişide bulunmasından dolayı bireylerin girişimsel eğilimini tahmin etmede yeterli olmamaktadır (Amit vd. 1993: 821).

Sosyal girişimcilerin, sosyal bir soruna çözüm üretme misyonu ile hareket ederek, sosyal değişim sağlamayı başarmak istedikleri dolayısıyla yüksek bir başarı ihtiyacı gösterdikleri söylenebilir.

2.1.2.2. İçsel-Dışsal Kontrol Odağı

Kontrol odağı, ilk kez Rotter (1966) tarafından bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkili bir kavram olarak ifade edilmiştir. Kişilerin yapmış olduğu bu atıflar, kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere olabileceği gibi, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse kontrol odağı, bireyin, yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine dair inancıdır (Basım ve Şeşen 2008: 50-51).

Rotter (1966), kontrol odağı teorisini içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmıştır (Littunen 2000: 296). Kişilerin tabiatında olan inançların, dış faktörlere göre daha fazla davranışlarını ve performanslarını etkilemektedir. Psikologlar bu durumu “yüksek düzeyde içsel kontrole sahip olma” şeklinde açıklamışlardır. Kendi işini kuranlar, ücretli olarak başkaları için çalışmaktan çok, kendi kararların alabildikleri ve uygulayabildikleri, kendilerini kurabildikleri için çok fazla içsel kontrole sahiptirler (Parker 2004: 77). İçsel kontrol odağı, bilişsel bir bakış açıdır ve görevler için hissedilen bireysel duyguları ifade eder. İçsel kontrol odağı yüksek olan bireyler, kendi dünyalarını kontrol ederler ve şans ya da kader onlar için belirleyici değildir (Cromie 2000: 18).

Dışsal kontrol odağı yüksek olan bireylerde dış etkenler yaşam çıktılarında birincil belirleyicilerdir. İçsel kontrol odağı yüksek olan bireyler, başarılarının ve

başarısızlıklarının sorumluluklarını alabilirler, olumlu sonuçların yetenek ve çaba ile ortaya çıkabileceğine inanırlar. Dışsal kontrol odağı yüksek olan bireyler ise özel görevlerin zorlu sonuçlarının, başkalarının davranışlarına ve şans ile kaderin karışımına bağlı olduğunu düşünmektedirler. İçsel kontrol odağı yüksek kişilik özelliği, başarı ihtiyacı, otonomi, bağımsızlık ve inisiyatif gibi kişilik özellikleri ile bağlantılıdır (Henry vd. 2003: 40).

Birçok araştırma sonucu, iç kontrol odaklı bireylerin duygularını ifade etmede, dış kontrol odaklı bireylere göre daha az zorlandıklarını, kendilerine daha çok güvendiklerini ve daha az oranda başkaları tarafından onaylanma gereksinimi duyduklarını ve psikolojik-fiziksel sağlıklarına daha fazla dikkat ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca dış kontrol odaklı bireylerin, olumsuz olayların gerçekleşmesini engelleyemeyecekleri düşüncesiyle, iç kontrol odaklı bireylere oranla daha fazla kaygı, stres ve depresyon yaşadıkları görülmüştür. İç kontrol inancına sahip bireyler, amaçlarına ulaşma ihtimali ile gösterdikleri çaba ve tecrübelerinden ders çıkarma yeteneği arasında doğru ilişki olduğuna inanmakta ve kendileri için zor hedefler koymaktadırlar. Buna karşılık, dış kontrol odaklı bireyler de gösterdikleri çaba ile bu çabanın sonucunda elde ettikleri netice arasında bir bağlantı olduğuna inanmayarak, başlarına gelen önemli olayların belirleyicisi olarak şans faktörünü görme eğilimindedirler (Basım ve Şeşen 2008: 50-51). Bağımsızlık ihtiyacı kontrol hissiyle yakından ilişkilidir. Girişimci yapacağı işleri kendi yöntemiyle yapma ihtiyacında olan bir kişiliğe sahiptir ve bir başkası için çalışmak ona zor gelmektedir. (Güney ve Nurmakhmatuly: 68).

2.1.2.3. Risk Alma Eğilimi

Risk pek çok anlama gelmektedir. Bunlar arasında “bilinmeyene doğru hareket etmeye cesaret etmek” girişimcilerin en çok üzerinde durduğu tanım olmuştur (Lumpkin ve Dess 1996: 144). Risk alma eğilimi, başarı motivasyonu ile ilgilidir. McClelland (1961), risk alma eğiliminin kişilerin başarı motivlerine bağlı olduğunu bulmuştur. Bireylerin, yüksek düzeyde başarıya ihtiyaç duyduklarında daha ılımlı risk alma eğiliminde, düşük düzeyde başarı ihtiyacı duyduklarında ise daha yüksek düzeyde risk alma eğiliminde olduklarını belirlemiştir (Henry vd. 2003: 38). Riskin üç derecesi olan; düşük, orta ya da ılımlı ve yüksek, kişilerin girişimcilik kararlarını etkilemektedir (Brockhaus 1980: 512).

Risk kavramı, girişimciyi, “bir ürün ya da hizmeti başka birilerine belirsiz bir fiyattan satmak üzere belirli bir fiyattan satın alan, belirsizliğin getirdiği riske katlanarak

aradaki fiyat dalgalanmasından kâr elde eden kişi” olarak tanımlayan Cantillon’dan beri, temel bir unsur olarak görülerek, yazında girişimci ya da girişimciliği açıklamak amacıyla en çok kullanılagelen kavram olmuştur. Girişimcilik yöneliminin bir diğer boyutu olarak risk alma, “bilinmeyene girişimde bulunma”, “kaybetme veya negatif sonuç olasılığı”, “belirsizlik hissi”, “kaynakların borçlanılmasından veya çok miktarda kullanma taahhüdünden oluşan baskı” anlamında kullanılır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, risk, hem kazanç hem de kayıpları içerecek biçimde belirsizlik karşısında yeni girişim, ürün ve süreçler ile ilgili yatırım kararları ve stratejik eylemlerle ilgili olarak betimlenebilir (Altuntaş ve Dönmez: 54).

John Stuart Mill, *girişimcilik* terimini ekonomi alanına tanıtmıştır ve girişimcilerin yöneticilerden farkının risk alma konusunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Risk sadece finansal başarıyı değil, kariyer fırsatları, aile ilişkileri ve psikolojik olarak iyi olmayı içermektedir. Bu yaklaşımda risk alma kumar oynama gibi değerlendirilmemektedir. Girişimciler duruma göre ılımlı risk almayı tercih etmektedirler. Girişimciler kârı realize ederken bir derece kontrole sahiptirler, uçlardaki riskin ya da kesinliğin içinde olmayı tercih etmemektedirler (Cunningham ve Lischeron 1991: 49). Girişimcilerin, yöneticilere göre belirsizliği tolere etme konusunda dikkate değer bir kapasiteye sahip oldukları belirlenmiştir (Amit vd. 1993: 821).

Risk değerlendirmesi bilişsel bir süreç sonucu gerçekleşmektedir. Fırsatlar ile karşılaşıldığında risk ölçümü yapılır ve girişimcilik süreci başlar (Lehner ve Kansikas 2012: 36). Sosyal girişimcilik için de benzer süreçlerin gerçekleştiği söylenebilir. Sosyal girişimci sosyal bir sorun ile karşılaştığı zaman bu sorunu çözme ya da azaltma yönünde gerçekleştirebileceklerini düşünür, risk değerlendirmesi yapar ve kararını verir.

2.1.2.4. Yenilikçilik ve Yaratıcılık

Yenilik sıklıkla yaratıcılıkla ortaya çıkmaktadır. Firmaların, 21. yüzyılda rekabetçi ortama ayak uydurabilmesi için kritik öneme sahip bir etkidir (Hitt vd 2002: 6). Schumpeter, girişimcilik sürecinde yenilikçiliğin rolü konusuna vurgu yapan ilk kişilerdendir. Schumpeter, yeni malların ya da hizmetlerin sunumu ile var olan pazar yapıları altüst olurken, zenginlik yaratan “yaratıcı yıkım”ın ekonomik sürecini özetleyen kişi olmuştur. Yenilik, rekabete yeni bir boyut kazandırmış ve girişimciliğin önemli bir faktörü olmuştur. Yenilik bir firmanın yeni fikirler, orijinallik, deneme, yaratıcı süreç

konularındaki eğilimlerini yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess 1996: 142). Yaratıcılık, fırsatları tanıma ile yakından ilişkili bulunmuştur. Pozitif bakış, yaratıcılığı ve fırsatları tanımayı arttırmaktadır. Aynı zamanda pozitif etki yaratıcı bilişi cesaretlendirmektedir (Baron 2008: 333).

Bir işletmenin ‘sağlığı’ ve geleceği için en önemli öge olarak görülebilecek olan inovasyon, başka bir deyişle yenilikçilik köken olarak ‘yeni’ anlamına gelen Latince ‘nova’ sözcüğünden türemiştir. Birçok kez girişimciliğin özünü ve en önemli ögesini oluşturduğu ileri sürülen yenilik, “bilginin, örgütsel fonksiyonları yerine getirmek üzere, orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması sürecidir (Altuntaş ve Dönmez: 53-54).

Yenilikçilik pek çok şekilde sınıflandırılabilir. Ancak belki de en kullanışlı sınıflandırma, ürün-pazar yenilikçiliği ve teknolojik yenilikçilik şeklinde olmalıdır. Pek çok araştırma teknolojik yenilikçiliğe odaklanmakta, ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma, teknik uzmanlık ve endüstri bilgisi üstüne vurgu yapılmaktadır (Lumpkin ve Dess 1996: 142). Organizasyon teoristleri, ekonomistler ve teknoloji tarihçilerine göre, organizasyonel çıktılara etki eden en önemli şey teknolojidir (Schoonhoven ve Romanelli 2001: 178). Girişimciler sadece fırsatları görebilen değil, aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi kişilerdir. Yenilikçi yaklaşımlar için eski ve yeni fikirlerin karışımından faydalanabilirler. Örneğin, bugünün pek çok bilgisayar ve yazılım şirketleri sadece var olan teknolojileri değiştirmekle kalmamakta, bu teknolojileri yeniden düzenleyerek farklılıklar yaratmaktadırlar (Stevenson ve Gumpert 1985: 87). Yenilikçi girişimcilerin, yenilikçi olmayanlara göre, özellikle girişimlerini büyütme konusunda daha başarılı olduklarına dair ampirik kanıtlar bulunmaktadır (Mueller ve Thomas 2000: 57). Schumpeter, yenilikçiliği 5 kategoriye ayırmıştır (Ripsas 1998: 107):

- Yeni bir ürün ya da var olan bir ürünün kalitesinde değişiklik yaparak sunma,
- Sektörde henüz denenmemiş, yeni bir üretim metodu sunma,
- Yeni bir Pazar açma,
- Hammadde ya da orta düzey mallar için yeni kaynaklardan faydalanma,
- Endüstrinin bazı yeni organizasyonel biçimlerini ortaya çıkarma.

Yenilikçi süreçler ve teknolojiler, gelişmemiş, bilinmeyen pazarlardan faydalanmak amacıyla, ürün ve hizmetler için stratejik ve sosyal uyum yaratarak, sosyal girişimciler tarafından dikkate alınmaktadır. Sürdürülebilir bir ekonomik gelişme, başlıca pazarların faaliyetlerine katılarak, imkânları sınırlı olan bu pazarları azar azar güçlendirerek, yenilikçi düşünceler yolu ile başarılabilir (Nga ve Shamuganathan 2010: 265).

Ticari girişimcilikte olduğu gibi, sosyal girişimcilikte de yenilik temel gerekliliktir. Sosyal sektörde yenilik; ürünler, hizmetler ya da süreç düzeyinde ortaya çıkabilir. Örneğin, Daha İyi Dünya Kitapları Sosyal Girişimi, bağışlanmış olan kitapların online olarak yeniden satılması ile okuryazarlık için sosyal program fonu oluşturulmuştur. Bu sosyal girişim yenilikçi bir süreç geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Miller ve Wesley 2010: 710-711).

2.1.2.5. Proaktif Olma

Proaktiflik, gelecekte olacağı tahmin edilen problemler, ihtiyaçlar ya da değişikliklere göre hareket etme şeklinde tanımlanmıştır. Proaktiflik, girişimcilik alanında oldukça önemlidir, çünkü girişimciler faaliyetlerini ileriye yönelik perspektifler doğrultusunda yerine getirmek zorundadırlar. Proaktif bir firmanın, gelecekteki talepleri tahmin ederek, var olan ya da yeni ürün ve hizmetlerini tahmin edilen bu taleplere göre şekillendirmesi gerekmektedir. Proaktiflik aynı zamanda yeni fırsatlar aranmasına işaret eder. Rekabette avantajlı konuma gelebilmek için, yeni ürün ya da hizmetler aranılarak, stratejik olarak zayıf olunan faaliyetlerin elenmesi gerekmektedir. Bu sayede proaktif firmaların, pazarda lider konuma gelmesi büyük olasılıktır (Lumpkin ve Dess 1996: 146-147).

Girişimsel eğilim açısından, proaktiflik oldukça cazip görünmektedir. Proaktiflik, potansiyel girişimcilerin çevreye bireysel uyumu ve bakış açıları arasındaki bağa işaret etmektedir. Proaktif kişilik çevresel değişikliklere sebep olan, statik durumlara uyum sağlamayan kişi olarak tanımlanmıştır. Proaktif kişiler; fırsatları arayan, inisiyatif alan, harekete geçen, isteklerini elde etmek için azmeden ve bu sayede değişimi getiren kişiler olarak nitelendirilmiştir (Becherer ve Maurer 1999: 30).

Proaktif davranış, kültürün bir yansıması olarak bireylerde fırsatları önceden görme, algılama ve peşinden koşma, yeni pazarlara katılım ve girişimsel niyet ile de tanımlanabilmektedir. O nedenle de proaktiflik, girişimsel faaliyetlerin uygulanmasında

girişimciliğin hayati bir elemanı olarak tanımlanmaktadır. Proaktif bireyler, yeni fırsatların sermayeye dönüştürülmesinde, kazanç sağlamada ve ilerlemede neyin ve niçin gerekli olduğunu öncelikli algılayanlar olarak görülmektedir. Bireylerin çevreden etkilenmek kadar, çevrelerini etkileyebilecekleri ve zamanla çevreyi değiştirebilecekleri, proaktiflik özelliğinin potansiyel girişimcilerin bireysel yönelimleri (tercihleri) ile onların çevreyle etkileşim içinde oldukları bir araç olarak kullanılabilmesi de belirtilmektedir (Duygulu 2008: 104).

Proaktif olma, sosyal girişimcinin temel özelliklerinden birisidir. Çevresel koşulların analiz edilmesi, potansiyel tehditler ve fırsatların aktif bir şekilde izlenmesi bir sosyal girişimcinin birçok beklenmedik durumlara karşı etkin bir strateji geliştirebilmesini sağlayabilir. Bu proaktif yaklaşım, sosyal girişimin tehdit ve fırsatlar sağlayan ortamdaki ani değişikliklerle başa çıkmasını güvence altına alabilmektedir (Besler 2010: 13).

2.1.2.6. Fırsatları Görebilme

Girişimciler, başkalarının kaçırdığı fırsatları yaratan kişilerdir. Onlar bu fırsatları bilgi elde etme ve sentezleme yolu ile yaratırlar. Çünkü bilgi, girişimcilerin düşük ve yüksek riskleri tanımlamalarını, fırsatları anlamalarını ve sınırlarını algılamalarını sağlar. Girişimciler elde ettikleri bilgi sayesinde, fırsat yaratmak için yenilikçi ve yaratıcı olabilir, orijinal pazar nişleri ortaya çıkarabilir, kaynakları bulabilir ve işi şansa bırakmayarak bilinçli ve disipline edilmiş bir çaba gösterebilirler. Başarılı girişimci kaynak, yapı ve stratejiden daha fazla fırsat üzerine odaklanır. Yaşamı bir fırsat denizi olarak gören girişimciler fırsatları izlemede amaç yönelimlidirler. Amaç belirlemeleri önceliklerini tanımlamalarına yardım etmenin yanında, enerjilerini fırsat üzerine odaklandırmaları için bir araç sağlar (Marangoz 2008: 11-12).

Girişimciler, tutkuyla yeni fırsatlar ararlar. Daima, işin yapılma sürecinde meydana gelecek değişim ya da bozulmadan dolayı ortaya çıkacak yeni durumda kârı arttırma şansını ararlar. Girişimcilerin asıl etkisi ise yeni bir girişim modeli yarattıklarında ortaya çıkar. Girişimciler fırsatları büyük bir disiplin ile takip ederler. Girişimciler sadece belirli fırsatlar için alarm durumunda olmazlar, onları gerçekleştirmek için harekete de geçerler (McGrath ve MacMillan 2000: 2-3).

Girişimcilik sürecinde, fırsatların tanımlanması önemli bir başlangıç adımını oluşturur. Girişimcilerin yeni bir girişim kurmasında, diğer insanların henüz farkına

varmadığı bir fırsatın varlığına inanması ve kendisinin pazara ilk girmesi ile fayda elde edebileceği inancı vardır (Baron 2004: 226-227).

Fırsat tanımlama, bireylerin değer yaratma potansiyeli taşıyan her türlü karşılanmamış ihtiyacı ve piyasa boşluklarını algılamak ve fırsat olarak adlandırılacak forma dönüştürebilmek için gerçekleştirdiği faaliyetler dizisi olarak ifade edilebilir. Birey fırsat tanımlarken, önce algıları aracılığıyla ne tür bir değer yaratabileceğini tasarlar. Bunun ardından, sahip olduğu bilgileri işleyerek değer yaratma potansiyeli taşıyan duruma ilişkin zihinsel bir çerçeve oluşturur ve bu durumu bir fırsat olarak kabul edip edemeyeceğine karar verir (Karabey ve Bingöl 2010: 20).

Girişimsel fırsatlar, ticari girişimciler için olduğu kadar sosyal girişimciler için de girişimcilik sürecinin başlangıcını oluşturur. Sosyal girişim fırsatlarının var olduğu fark edilmezse sosyal girişimin ortaya çıkması da imkânsızdır. Sosyal girişimci bu fırsatları diğerlerinden önce fark edip, harekete geçen kişidir.

Sosyal girişimcilik fırsatları Murphy ve Coombes'a göre (2009: 326) ihtiyaçlardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Sosyal girişimler, toplumla ilgili çözümsüz kalan konulara yenilikçi bir şekilde yaklaşmaktadırlar. Çalışmalarını çok sayıda insana duyurabilmek için web hizmetlerinden faydalanabilmektedirler. Bazı karışık çevre değişiklikleri sosyal girişimcilik hareketlerinin yükselmesine yol açmaktadır

Diğer bazı insanların problem olarak gördüklerini sosyal girişimciler fırsat olarak değerlendirebilmektedir. Sosyal girişimciler, sadece ihtiyaç algıları veya merhamet duyguları ile hareket etmemekte, gelişim sağlamayı başarmak için bir vizyona sahip oldukları için bu yönde hareket etmektedirler (Dees 1998a: 4).

2.1.2.7. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma

Bir kişinin belirsizlik algısı ve ulaşılabilir bilgi yaklaşımı, kişinin belirsizliğe karşı toleransını yansıtır. Bir kişi, belirsizliğe karşı yüksek düzeyde tolerans gösteriyorsa, belirsiz durumlarda fırsatlar bulabilir ve belirsizliklerin üstesinden gelebilmek için çaba gösterir. Tahmin edilemeyen durumlar için iyi performans gösterir. Girişimciler, sadece belirsiz çevre içerisinde faaliyette bulunmazlar, büyük bir hevesle, bilinmeyen durumlarla baş edebilmek için çaba gösterirler (Koh, 1996: 15). Bu nedenle, girişimcilerin fırsatları yakalayabilmek için diğer insanlardan daha fazla belirsizliğe karşı toleranslı olmaları beklenir.

Belirsiz durumları tolere etme yeteneği, risk alma biçimiyle de pozitif olarak ilişkilidir. Risk alma, belirgin bir biçimde belirsizlik toleransı seviyesini gerekli kılmaktadır. Aynı koşullar altında belirsizlik toleransı olmayan bireylerin daha fazla risk seviyesi algıladıkları, araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Dündar ve Ağca 2007: 128). Girişimcilerin, yöneticilere göre belirsizliği tolere etme konusunda dikkate değer bir kapasiteye sahip oldukları belirlenmiştir (Amit vd. 1993: 821).

2.1.3. Çevresel Faktörler

Aile ve destekleyici sistemler gibi, finansal kaynaklar, yerel topluluklar ve hükümet temsilcilikleri gibi diğer bazı faktörlerin de girişimciliği etkileyebilme potansiyeli vardır. Ayrıca, kültür, ekonomi, politika, sosyal güçler gibi daha büyük çevresel faktörlerin de girişimcilik faaliyetlerini etkilemesi olasıdır (Lee ve Peterson 2000: 403). Yasal, siyasal ve idari ortamın girişimciliğin gelişip gelişmemesinde önemli bir payı vardır. Bir ülkede girişimcilik aleyhinde bir düşünce yapısı egemen ise, bu durum yasalara, idari kararlara ve siyasal alana da yansıyacaktır. Dolayısıyla bu durum yeni girişimlerin ortaya çıkmasını azaltacaktır. Yasal düzenlemelerin, ekonomi politikalarının ve bürokratik mekanizmanın girişimciliği teşvik ettiği ortamlarda girişimcilik daha rahat kök salıp gelişebilecektir (Marangoz 2008: 24). Girişimcilik ve çevre ilişkisini inceleyen birçok çalışmadan, girişimciliği destekleyen 12 ortak faktör belirlenmiştir (Gartner 1985: 700):

- Girişim sermayesine ulaşılabilirlik,
- Deneyimli girişimcilerin varlığı,
- Teknik olarak nitelikli işgücünün varlığı,
- Tedarikçilere ulaşılabilirlik,
- Müşterilere veya yeni pazarlara ulaşılabilirlik,
- Devletsel etkiler,
- Üniversitelerin yakınlığı,
- Arazi veya tesislerin bulunması,
- Taşıma imkânı,
- Bölge nüfusunun durumu,

- Destek hizmetlerinin bulunması,
- Yaşam koşulları.

2.1.3.1. Sosyal Faktörler

Toplumlar, girişimcilik için pek çok sosyal faktörü barındırmaktadır. Bağımsız düşünce, düşük düzeyde desteğe ihtiyaç duyma, uyum, maddi konuları önemseme gibi toplumsal değerler girişimciliği etkilemektedir. Bazı yazarlar, girişimciliğin ortaya çıkması konusunda Weber'in *Protestan İş Etiği* geleneklerine bağlı olan ülkelerdeki; çok çalışma, tutumluluk, maddi ilerleme için çaba gösterme, bireysel hesap verebilirlik, güvenilirlik, öz denetim vb. etkili olduğu görüşündedirler (Lee ve Peterson 2000: 409).

2.1.3.2. Politik-Yasal Faktörler

Yapılan deneysel çalışmalar, girişimcilik üzerinde politik çevrenin en çok personel gelirleri vergi oranlarının etkili olduğunu ve yüksek vergi oranları beklentisinin girişimciliği baskıladığını ortaya koymuştur. Neredeyse bütün çalışmalar, vergi oranları ve girişimcilik oranları arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Georgellis ve Wall 2006: 95).

Genel bir düşünce olarak, girişimciliğin gelişebilmesi için; politik sistemin seçim özgürlüğüne, insan haklarına, demokratik kurallar, hükümet dengesi ve kontrolüne göre inşa edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, hükümetlerin direkt ya da dolaylı hareketleri, girişimcilik için fırsatları oldukça etkilemektedir. Özellikle girişimcilik seviyesi; toplum içindeki gelişmeler, toplumsal düzenlemeler ve hükümetlerin ödül dağıtım politikaları ile yakından ilişkilidir. Hükümetler girişimciliği desteklemek için, pazara giriş engellerini ve gereksiz düzenlemeleri kaldırarak pazar fonksiyonlarının etkili bir şekilde işleyeceğini garanti edebilirler (Lee ve Peterson 2000: 408).

Bir ülkedeki yasal, siyasal ve idari ortam ile koşulların girişimciliğin gelişip gelişmemesinde önemli payı vardır. Eğer ilgili ülkede girişimcilik aleyhinde bir fikri oluşum veya şüphe var ise bu durum yasalara idari kararlara ve siyasal arenaya da yansıtacaktır. Dolayısıyla bu durum yeni şirket kuruluşlarını azaltacaktır. Yasal düzenlemelerin, ekonomi politikalarının ve bürokratik mekanizmanın girişimciliği teşvik ettiği ortamlarda girişimcilik daha rahat kök salıp gelişebilecektir (Yatkin ve Ölmez 2011: 192).

2.1.3.3. Ekonomik-Mali Faktörler

Girişimciliği etkileyen çevresel faktörlerden bir diğeri ise piyasanın koşulları veya içinde bulunduğu durumdur. Üretimin basitliği veya karmaşıklığı, piyasanın firma üzerinde ki etkileri ve bu etkinin düzeyi işletmeler ve girişimciler için bağlayıcı çevresel faktörlerdir (Yatkin ve Ölmez 2011: 191). Girişimciliğin ortaya çıkmasında; enflasyon oranı, ürünler için talep, işgücüne ve hammaddeye ulaşım, vergi oranları, zorunlu girdilerin kolaylıkla ithal edilebiliyor olması oldukça önemlidir (Lee ve Peterson 2000: 407).

Girişimcilik için, potansiyel ekonomik engellere rağmen, küresel ekonomi, pek çok ulusal engelleri indirmeye yardım etmektedir. Örneğin, yüksek teknik alanlar olan yazılım mühendisliği ve internet sayesinde, küresel sermaye akışı son zamanlarda daha yaygındır. Böylece, sermaye azlığı girişimciler için daha az problem olmaktadır (Lee ve Peterson 2000: 407).

2.1.3.4. Kültürel Faktörler

Hofstede (1980: 43) kültürü, aynı çevredeki insanların kolektif zihinsel programlaması olarak tanımlamıştır. Hofstede (1980: 43)'e göre kültür, bireylerin kişisel özellikleri değildir, kültür aynı eğitimleri alan ve benzer yaşam deneyimlerine sahip olan pek çok insanı kapsar. Bir grubun, bir kabilenin, bir bölgenin, bir ulusal azınlığın ya da ulusun kültürü hakkında konuşulduğunda kültür, kolektif zihinsel programlamaya işaret etmektedir. Kültür, yöneticiler, danışmanlar, akademisyenler gibi birçok grup arasında önemli bir ilgi alanı olmuştur (Hofstede vd. 1990: 286). Ulusal kültür, girişimcilik faaliyetleri ile nasıl ilgilidir? Bu soruya, ekonomistler, sosyologlar ve psikologlar cevap aramışlardır. Ekonomik faaliyetler, teknolojik yenilik ve ekonomik büyümeden beslenmektedir (Hayton vd. 2002: 33). Tüm bu etkenler girişimciliği ve girişimcilik kültürünü etkilemektedir.

Yeni bir işletme kurma algılaması kişinin kültürü, alt kültürü, ailesi, öğretmenleri ve arkadaşlarından kaynaklanan istenen sonuçlardır. Bir şahsın başarılı bir şekilde yeni bir işletme kurmasına değer veren bir kültür, bu önemi vermeyen bir kültürden daha fazla yeni, riskli kuruluşların kurulmasını artıracaktır. Bir kültürde kişinin kendi patronu olmaya, bireysel fırsatlara sahip olmaya, başarılı olmaya ve para kazanmaya çok önem veriliyorsa, bu kültürde girişimciliğin tüm yönleri olan bu hususlar destekleniyor demektir. Böyle bir kültürün hüküm sürdüğü bir ortamda fazla sayıda işletmelerin kurulması söz konusu

olmaktadır. Öte yandan, başarılı, yeni işletmeler kuruluyor olmasına rağmen buna hiç önem verilmezken başarısızlıkların çok büyük itibar kaybı olarak görüldüğü kültürlerde yüksek oranda yeni işletme kurma ve girişimcilik görülmez (Hisrich ve Peters 1998, aktaran Güney ve Nurmakhmatuly 2007: 69).

Kültür genellikle, ekonomik başarıda önemli bir belirleyicidir. Birçok akademik çalışma, ulusal kültürün; verimlilik, yenilik ve yaratıcılığı etkilediğini ortaya koymuştur (Chrisman vd. 2002: 113). Hofstede kültürün 4 boyutu üzerinde durmuştur. Hofstede kültür boyutları ile girişimcilik ilişkisi aşağıdaki şekilde incelenmiştir:

- **Bireycilik-Kollektivizm:** Bireycilik, toplumun bireysel ya da kolektif başarı ve kişiler arası ilişkilere ağırlık verme yönünü göstermektedir. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler toplumun diğer bireyleriyle yakın olmayan ilişkiler kurar. Kolektivist toplumlarda ise geniş aile yapısı ve ait olduğu grup üyelerinin sorumluluğunu alma eğilimleri vardır. Bireyciliğin kolektivist ya da grup çıkarlarının önünde olduğu toplumlarda bireysel girişimlerin egemen ve teşvik edildiği görülmektedir. Bireysel girişimin, bireysel özgürlüklerin, bireysel hakların önemli olduğu toplumlarda girişimciliğin güçlü olması da tesadüfi değildir. Amerikan toplumunun girişimcilik düzeylerinin yüksek olması bireycilik derecelerinin yüksekliği ile gerekçelendirilmektedir (Güney 2008: 214). Bireyci bir kültür radikal yeniliklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırırken, toplulukçu bir kültürel yönelim daha resmi girişimsel faaliyetleri destekleyebilir (Fiş ve Wasti 2009: 137).
- **Güç Mesafesi:** Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, güç kurumlar ve organizasyonlar arasında eşit bir şekilde dağıtılmamıştır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireyler daha az güçlüdür (Hofstede 1980: 45). Güç mesafesi bir toplumdaki bireyler arasındaki eşitlik ya da eşitsizlik derecesini ifade etmektedir. Yüksek düzey güç mesafesi endeksi güç ve servet dağılımının eşitsizliğinin de yüksek olduğunun bir göstergesidir. Bu tür toplumlarda kast sistemi egemen olup toplum bireylerinin özellikle yukarı yönlü mobilitesi zayıf olmaktadır. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise fırsat eşitliği vardır. Bunun yanında, siyasal ve sosyal eşitlik egemen olup ilişkiler açık ve informaldir. Bilgi akışı fonksiyonel, sınırlandırılmamış ve organizasyon yapısı basıktır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise ilişkiler formel, bilgi akışı formalize edilmiş ve sınırlandırılmış,

organizasyon yapısı hiyerarşik, ilişkiler ve görevlerin sınırları çizilmiş olmaktadır (Güney 2008: 214).

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma toplumların, kesin olmama ve belirsizlik durumlarını, tehdit ve tehlike olarak görmelerini ifade etmektedir. Bu toplumlar, belirsizlikten kaçınmayı, büyük kariyer durağanlığı sağlayarak, daha çok resmi kurallar oluşturarak, ortalamanın dışındaki fikirleri ve davranışları tolere etmeyerek, kesin gerçeklere ve uzmanlık düzeylerine inanarak sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumların gerginlik ve saldırganlık özelliklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu toplumlarda insanlar çok çalışmak için güçlü bir içsel zorunluluk hissetmektedir (Hofstede 1980: 45).

Bireylerin belirsizlikten kaçınma derecesi de iş yapma eğilimlerini etkilemektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu kültürlerde büyük belirsizlikleri tolere etme derecesi yüksek olmakta, esneklik tercih edilmekte, kişisel seçim ve karar verme ön planda olmakta, analitik becerileri geliştirmeye önem verilmekte, inisiyatif kullanma, risk alma ve ekip çalışması ödüllendirilmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu toplumlarda kurallar ve prosedürler tercih edilmekte, itaat ve uyum gösterme önemli olmakta ve ödüllendirilmekte iken, aksi davranışlar ve hataların ise cezalandırılması esastır (Güney 2008: 215).

Girişimcilik faaliyetleri uzun vadeli yatırımlar ve kararlar gerektirir. Uzun vadeli ve sabır gerektiren ancak risk içeren faaliyetler girişimciliği daha çok destekler ve belirsizlik girişimcilik için tercih edilen bir çevresel faktördür. Çoğu zaman kaotik ve tahmin edilmesi güç bir yapı arz eden girişimcilik faaliyetlerini yürütürken riskleri ve getirileri anlayabilmek ve bir yerde kabullenmek gerekir. Ayrıca girişimciliğin alt boyutlarından risk alma ve ileriye etkililik yüksek seviyede güveni, hızlı ve riskli kararlar almayı ve belirsizlik durumlarında saldırganca uygulanan cesur ve riskli stratejiler izlemeyi gerektirir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu topluluklarda üyelerin farklı fikir, yaklaşım ve kavramlara daha toleranslı olması ve bildik olmayan durumlarda daha rahat davranması beklenir. Yenilikçilik de risk ve değişime karşı tolerans ve hatta belirsizliğin kabulünü gerektirir. Bunları destekler şekilde belirsizliği kabul ile ulusal yenilikçilik faaliyetleri arasında sıkı bir ilişki bulunmuştur. Düşük belirsizlikten kaçınma oranlarına

sahip yöneticilerin daha fazla girişimcilik faaliyetine girdiği ileri sürülmüştür (Fiş ve Wasti 2009: 139).

- **Eril-Dışıl:** Eril toplumlarda erkeksi özellikler olan; kararlılık, para ve maddi kazançlar elde etme isteği, diğer insanları ve yaşam kalitesini önemsememe ön plandadır. Bu değerlerin eril olarak nitelendirilmesinin nedeni yapılan çalışmalarda, neredeyse tüm toplumlardaki erkeklerin belirtilen değerlere yüksek puanlar vermiş olmalarıdır (Hofstede 1980: 46).

Erkek (eril) egemen özellik gösteren kültürlerde başarı, kontrol ve gücü açısından erkek egemen çalışma modelleri desteklenmektedir. Bu toplumlarda cinsiyet ayrımcılığı yüksek olmakta, erkekler toplum ve çalışma hayatında egemen konumda görülmektedirler. Erillik derecesinin düşük olduğu toplumlarda ise cinsiyetler arasında farklılık gözetme ve ayrımcılık düşük düzeyde kalmaktadır (Güney 2008: 215).

Girişimcilikte önemli yer tutan, “yüksek başarı güdüsü”ne sahip olmak da, kültürlerarası farklılığa göre değişik bir görünüm almaktadır. Zira başarı oryantasyonu içinde olmaya kültürler farklı tepkiler vermektedirler. Örneğin, “başarma isteği/tutkusu”, Amerikan toplumunda çokça kutsanan ve desteklenen bir değer olduğundan, bu etken Amerika’da girişimci kültürün ikamesinde ve kristalize olmasında önemli rol oynamıştır (Aytaç ve İlhan 2007: 111).

2.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik son yıllarda liderlik konusunda üzerinde çok fazla durulan ve en çok tartışılan yaklaşımdır. Seltzer ve Bass (1990: 694), transformasyonel liderlerin takipçilerine ilham verdiklerini, onlarla bireysel olarak ilgilendiklerini, problem çözümünde yeni yaklaşımlar göstermeleri ve iş için daha çok çaba sarf etmeleri yönünde destek olduklarını belirtmişlerdir. Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam (2003: 264), transformasyonel liderlerin, proaktif olduklarını, takipçilerinin olağan dışı amaçları gerçekleştirmeleri için onlara yardım ettiklerini belirtmişlerdir. Groves ve LaRocca (2011: 512), dönüştürücü liderlerin paylaşılan bir vizyon ile takipçileri ile iletişim kurduklarını ve onları geliştirdiklerini, onları etkilediklerini, takımın ve organizasyonun iyiliği için takipçilerine, bireysel ilginin ötesinde ilham verdiklerini söylemişlerdir.

Dönüştürücü liderlikle ilgili ilk çalışmalar Burns (1978) tarafından yapılmıştır. Burns, liderlik sürecini davranışsal ve dönüştürücü liderlik olarak ikiye ayırarak

tanımlamıştır. Bass (1985) dönüştürücü liderliği anlaşılabilir ve ölçülebilir bir modele dönüştürmüştür (Erkuş ve Günlü 2008:190). James McGregor Burns, Franklin D. Roosevelt ve John F. Kennedy'nin biyografisini yazmıştır ve transformasyonel ve transaksiyonel liderliğin zıtlığını ilk kez ortaya koymuştur. Burns, transformasyonel liderleri, bizi yapmayı beklediğimizden daha fazlasını yapmamız için motive eden kişi olarak tanımlamıştır (Bass 1985: 31).

Bass (1985), dönüştürücü liderliğin, karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi şeklinde üç ayrı davranış boyutu üzerinde durmuştur. Daha sonra Bass ve Avolio (1990, 1994) yaptıkları çalışmalar sonucunda üç boyutlu olarak tanımlanan dönüştürücü liderliğe “esin kaynağı olma” boyutunu da eklemişlerdir (Erkuş ve Günlü 2008: 190). Pek çok araştırma, transformasyonel liderlik davranışlarının, takipçilerin performans seviyelerini yükseltmelerine ilham verdiğini ortaya koymuştur (Menges vd. 2011: 893).

Dönüşümcü liderlik konusunda önemli yeri olan bir diğer çalışma da Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Podsakoff ve arkadaşları (1990) geliştirmiş oldukları “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLI)” ile dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışları; *ortak vizyon oluşturma, uygun rol modeli sunma, grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme, yüksek performans beklentileri, bireysel destek ve zihinsel teşvik* olmak üzere altı boyut altında toplamışlardır (Şen ve Yaşlıoğlu 2010: 100).

Bass'a göre (1990: 21) transformasyonel liderler misyon ve amaçların takipçiler tarafından kabulünü sağlarken ve farkındalık oluştururken takipçilerine olan ilgilerini arttırlar ve kendi çıkarlarının ötesinde grubun iyiliği için onları canlandırırlar. Transformasyonel liderler bu sonuçlara bir ya da daha fazla yolla ulaşabilirler. Karizmatik özellikleri ile takipçilerini etkileyebilirler veya her bir takipçinin duygusal ihtiyaçlarını karşılarlar ya da onları entelektüel olarak desteklerler.

Dönüştürücü liderlik uzun dönemli bakış açısıyla ilgilidir. Dönüştürücü lider, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak çalışanların çabalarını somut hedefler yerine bir vizyona yöneltmelerine odaklanır. Dönüştürücü lider, uzun dönemde gerçekleştirilecek amaçların, izleyicilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, izleyicilerin özgüvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleşeceğinin bilincindedir (Erkuş ve Günlü 2008:190).

Ergin ve Kozan (2004: 48), Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği adlı çalışmalarında kültür-içi değer farklılıklarının dönüşümsel ve etkileşimsel liderlere ilişkin tercihlerle ilişkisini inceledikleri çalışmalarında Türkiye'deki dönüştürücü liderlikle ilgili tespitlerde bulunmuşlardır. Bu çalışmada, dönüştürücü liderliğin kamu sektörüne göre özel sektörde daha fazla etkin olduğunu ve kamu kurumlarındakilere nazaran özel sektördeki dönüştürücü liderlerin kendilerini izleyecek takipçi bulma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

2.2.1. Dönüştürücü Liderliğin Tanımlanması

Bass ve Riggio (2006: 4), transformasyonel liderleri, takipçilerini gerçekte onların yapmaya niyetlendiklerinden çok daha fazlasını yapmaları, hatta kendilerinin bile yapabileceklerine inandıklarından bile daha fazlasını yapmaları konusunda motive eden kişiler olarak tanımlamışlardır. Bass ve Riggio'ya göre (2006: 4) transformasyonel liderler takipçilerine bağlılık ve memnuniyet duygusu verirler, takipçilerini güçlendirirler, onların bireysel ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine özen gösterirler. Transformasyonel liderler kendi liderlik potansiyellerini geliştirmek için takipçilerine yardım ederler.

Transformasyonel liderler, transaksyonel liderlerin aksine sosyal ve organizasyonel değişim ajanları olarak görülürler. Transformasyonel liderler, takipçilerine yeni ve destekleyici vizyon söylemek ve yönetim için bir model olarak tanımlanırlar. Bu yolla transformasyonel liderler başarı ya da zafer için moral yükseltirler, takipçilerine ilham verirler ve onları motive ederler (Cavazotte vd. 2012: 444).

Özalp ve Öcal (2000: 211), dönüştürücü liderliği, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma süreci şeklinde tanımlamışlardır.

Dönüştürücü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Dönüştürücü liderler, işgörenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadır. İşgörenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar. Bu tip liderler izleyenlerine ilham kaynağı olmakta, izleyicilerin davranış şeklini etkilemekte ve motivasyon düzeylerinin yükselmesine sebep

olmaktadır (Yavuz 2009: 54-55). Dönüştürücü liderler, sahip oldukları özelliklerini iyi kullandıkları takdirde, değişimi başlatma, değişim sürecini başarılı bir şekilde yürütme ve sonuçlandırma konusunda karşılaştıkları güçlükleri kolayca aşabilirler (Sayılı ve Tüfekçi 2008: 196). Transformasyonel liderler, riski takipçileri ile paylaşır ve uyumludurlar. Bu liderlerin doğru şeyleri yapacağı, yüksek düzeyde etik standartlara sahip olacakları ve ahlaki davranışlar gösterecekleri beklenir. Transformasyonel liderler, kişisel kazanımları ve ihtiyaçları için güç kullanmaktan kaçınırlar (Bass ve Avolio 1994: 3).

İş hayatında ve sanayide bir değişim yaratabilen liderlerin önemi anlaşıldıkça, dönüşümsel liderlik konusundaki araştırmaların sayısı da artmıştır. Bass (1997) dönüşümsel liderliğin İspanya, Almanya, Hindistan, Çin, Japonya, İsrail, Meksika ve Endonezya gibi çok değişik ülkelerde bulunduğundan söz etmektedir. Değişime duydukları acil ihtiyaç nedeniyle, gelişmekte olan ülkelerde dönüşümsel liderlerin özellikle büyük önem taşıdıklarını belirtilmektedir. Etkileşimsel liderler belli bir statüko çerçevesinde hareket ederken, dönüşümsel olanlar mümkün görünenin ötesine geçen bir başarı göstermeleri konusunda çalışanlara ilham vermektedirler (Ergin ve Kozan 2004: 38). Dönüştürücü liderlik araştırmalarında kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Bass tarafından ortaya ilk olarak konmuştur. Daha sonra Bass ve Avolio yaptıkları çalışmalarla bu ölçeği geliştirmişlerdir (Arslantaş ve Pekdemir 2007: 262).

Transformasyonel ve transaksyonel liderliğin her toplumda ve tüm organizasyon biçimlerinde var olduğu tartışılmıştır. Bu yönde yapılan ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin kullanıldığı GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırması ile karizmatik-dönüştürücü liderlik değerlerine tüm ülkelerde ve kültürlerde bağlı olduğu tespit edilmiştir. Yine bu araştırmanın sonuçlarına göre, transformasyonel liderlik tipik olarak transaksyonel liderliğin etkisinin ötesinde liderlik performansını arttırdığını ortaya koymuştur. Bundan başka, transformasyonel liderler, insanların ideal lider prototipine uymaktadır. Yine bu araştırmanın sonuçlarına göre, kültürel koşullar ve organizasyonel faktörler liderliğin etkinliğine etki etmektedir. Ancak tüm ülkelerde ve organizasyonlarda otantik transformasyonel liderliğin etkili olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak da transformasyonel liderlerin takipçilerinin kendi ilgilerinden ve çalışmalarından çok genel iyilik için çaba göstermelerini sağlamak amacıyla sahip olmaları gösterilmiştir (Bass ve Riggio 2006: 16).

Dönüştürücü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Özetle transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Tengilimoğlu 2005: 6).

Dönüştürücü liderler, bir vizyon yaratmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için, tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler. Dönüştürücü liderler, örgüt üyelerine vizyonlarını açıklayarak, örgütte değişim sürecini başlatırlar. Bu süreç içinde lider, örgütte köklü değişiklikleri gerçekleştirmek için yeniden canlanmanın gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna ederek, değişime karşı direnç oluşumunu engeller ve sorunların belirlenmesinde, çözüm önerileri geliştirilmesinde izleyicilere destek olur. Böylece lider yeniden canlanmanın gerekliliğine inanmak, yeni bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumlaştırmak yoluyla bir dönüşüm sürecini yerine getirir (Özalp ve Öcal 2000: 217).

Chrysler'da Lee Iacocca'nın, Walt Disney'de Micheal Eisner'in, General Electric'te Jack Welch'in, Microsoft'ta Bill Gates'in, McDonalds'ta Ray Kroc'm, Honda'da Soichiro Honda'nın ve Virgin'de Richard Branson'ın yaptığı uygulamalar dönüştürücü liderlik uygulamalarına örnek olarak verilebilir (Çakar ve Arbak 2003: 85-86).

2.2.2. Dönüştürücü Liderin Özellikleri

Çok faktörlü liderlik teorisi Bass (1985) tarafından geliştirildiğinden beri teorik ve ampirik açıdan oldukça fazla ilgi görmüştür. Bu yoğun ilginin üç önemli nedeni olduğu söylenebilir. İlk olarak bu teori, transformasyonel, transaksiyonel ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarını içeren geniş bir liderlik modeli sunmaktadır. İkinci olarak, bilimsel literatür teorisinin genel olarak temel ilkelerine azımsanmayacak bir destek vermektedir. Üçüncü olarak bu yaklaşım eğitim ve öğrenme yoluyla davranışların geliştirilmesine

odaklanmaktadır ve bu davranışlar önemli bireysel, grup ve organizasyonel çıktılar ile bağlantılıdır (Hargis vd. 2011 54).

Transformasyonel liderlik teorisi dört boyut önermektedir. *İdealize Edilmiş Etki* (Karizma), *İlham Verici Motivasyon*, *Entelektüel Uyarım* ve *Bireysel İlgi* (Cavazotte vd. 2012: 444). Bu başlık altında kısaca dönüştürücü liderliğin özellikleri tartışılacaktır.

2.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence-Karizma)

Bass (1990: 22), karizmanın vizyon ve misyon duygusu sağladığını, gurur aşıladığını, saygı ve güven hissi verdiğini belirtmiştir. Dönüştürücü lider bu boyutta, izleyicileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Dönüştürücü lider, kendi önemli değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Aynı zamanda zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşıl原因an lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgulayacaktır. Bu durumda izleyiciler lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar veya vizyon çerçevesinde onunla özdeşleştireceklerdir (Demir ve Okan 2008: 76). Çalışanların gözünde karizma sahibi olmak, transformasyonel liderin başarısı için merkezi bir öneme sahiptir.

Bass 1990 yılındaki “Transaksiyonel Liderlikten Transformasyonel Liderliğe: Vizyon Paylaşmayı Öğrenmek İçin” adlı çalışmasında, karizmatik liderlik ile transformasyonel liderlik üzerinde ayrı ayrı durmuştur. Bass’a göre, karizmatik liderler takipçileri üzerinde büyük bir güce ve etkiye sahiptirler. Takipçiler kendilerini karizmatik liderleri ile tanımlarlar, onlarla gurur duyarlar ve onlara yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizmatik liderler, takipçilerini fikirleri ile etkilerler ve heyecanlandırırlar ve onları ilave çaba gösterme konusunda ikna edebilirler (Bass 1990: 21).

Liderler, insanları, kendilerini takip etmeye hazır hale getirebilir ise onları yönetebilirler. Eğer yöneticiler ve liderler işlerini iyi yaparlarsa, izleyenler kendilerini takdir edilecekler ve inanacaklardır. Yani takipçiler liderlerinde bir “rol model” figürü ve mükemmelleştirilmiş etki sahibi lider konumu görebilmelidirler. Böylece takipçiler liderlerini takip etmeye çalışacaklardır. Bu yüzden takdir edilen ve güven duyulan liderin en önemli başarısı takipçilerinin onu taklit etmeye başlamasıdır. Bu şekilde organizasyonda radikal değişimler için sarf ettiği çaba çalışanları tarafından onaylanmakta ve destek görmektedir. İdealize edilmiş diğer bir ifadeyle mükemmelleştirilmiş etkide,

lider kolektif bir misyon sahibi olmanın önemine vurgu yapmaktadır. Kolektif amaç ve hedeflere ulaşmak için, lider, özverili davranışlar sergilemeye, etik ve ahlaki davranış standartlarını yükseltmeye ve risk almaya isteklidir (Gül ve Şahin 2011: 242).

Dönüştürücü liderler onurlu, takdir edilen, güvenilen, örnek alınan insanlardır ve takipçiler tarafından kabul görülüp, taklit edilmeye çalışılmaktadırlar. Model rolleri, takipçilerine sunarlar, yüksek ahlak ve etik davranışlar sergileyerek “doğru şeyler” yaparlar. Pozisyon ve liderlik yeteneklerini kişisel ilgilerine ulaşmak için kullanmazlar, organizasyonların hedeflerine varması için kendi potansiyellerini kullanmaya yönlendirirler (Gül ve Şahin 2011: 242). Transformasyonel liderler, takipçilerine rol model olacak davranışlar sergilerler. Bu liderlere hayran olunur, saygı duyulur ve güvenilir. Takipçiler kendi kimliklerini bu liderler ile tanımlarlar ve onlara benzemek isterler. Transformasyonel liderlerin takipçilerinin gözünde bu krediyi kazanmalarını sağlayan şey onların kişisel ihtiyaçlarına ilgi göstermeleridir (Bass ve Avolio 1994: 3).

Transformasyonel liderlik karizmatik liderlik ile yakından ilgilidir ancak karizma transformasyonel liderliğin bir parçasıdır. Karizmatik liderliğin Weberyen nosyonu oldukça sınırlıydı. Modern karizmatik liderlik yaklaşımı daha geniş bir perspektife sahiptir ancak transformasyonel liderlik kadar yaygın değildir (Bass ve Riggio 2006: 5).

Lider karizmatik özelliklerine bağlı olarak, kendisini gereğinden fazla ön plana çıkardığında, grup amaçlarından çok, kişisel üstünlük ihtiyaçlarını karşılamaya yöneldiğinde ya da etkin iletişim yeteneğini diğerlerini yanlış yola yönlendirme veya manipüle etme amacıyla kullandıklarında, karizmatik liderliğin “karanlık yönü” olarak adlandırılan durumla karşılaşır (Özalp ve Öcal 2000: 215).

Bass ve Riggio da (2006: 5) transformasyonel ve karizmatik liderliğin karanlık yüzüne değinmişlerdir. Bu liderlik modellerinin kendi içlerinde pek çok tehlikeyi de barındırdığını belirtmişlerdir. Karizmatik liderlerin bu yeteneklerini diğerlerini peşlerinden sürükleyerek ve onlara ilham vererek, yıkım, bencillik ve buna benzer pek çok şey için kullanabileceklerini belirtmişlerdir. Pek çok yıkım ve ölüme neden olan Adolf Hitler, Josef Stalin ve Osama Bin Laden bu tip liderlere örnek gösterilmişlerdir. Ancak Bass ve Riggio (2006: 5), bu liderlerin sahte liderler olduklarını, transformasyonel liderin pek çok özelliğini özellikle karizma özelliğini gösteriyor olsalar da, kibirli ve diğerlerini kullanan kişiler olduklarını belirtmişlerdir.

2.2.2.2. İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation-Telkin Edicilik)

Bass (1990: 22), ilham verici motivasyon ile transformasyonel liderin yüksek düzeyde iletişim beklentisi sağladığını, çabaya odaklanmak için semboller kullandığını, önemli amaçların basit bir yolla açıklanmasının sağladığını belirtmiştir. Lider ulaşılmak istenen cazip bir vizyon ortaya koyar. Belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yüklemek izleyicileri bu vizyon çerçevesinde motive ederek isteklendirecektir (Demir ve Okan 2008: 76). İlham verici motivasyon ile lider organizasyonun ve çalışma ünitelerinin geleceği için takipçilerini cesaretlendirir (Groves ve LaRocca 2011: 512).

Transformasyonel liderler takipçilerinin yaptıkları işe anlam ve fırsatlar katarak onları motive ederler ve onlara ilham verirler. Bu liderler takım ruhu oluştururlar, coşku ve iyimserlik aşırlar, takipçilerinin gelecekle ilgili olumlu düşüncelere sahip olmalarını sağlarlar. Transformasyonel liderler takipçilerinin organizasyon amaçlarına ve paylaşılan vizyona bağlılık göstermelerini sağlarlar (Bass ve Avolio 1994: 3).

Liderler takipçilerine beklentilerini iletebilen kişiler olarak tanımlanabilir, liderler organizasyonel ve toplumsal amaçlarına ulaşmaları konusunda onlara ilham verirler (Cavazotte vd. 2012: 444). Liderlerin transformasyonel davranışları, takipçilerine güven ve saygı duygusu vermektedir ve onları daha fazla performans göstermeleri için motive etmektedir (Stoker vd. 2012: 583).

Esinsel motivasyonda lider, açık bir vizyon açıklar ve buna uyulmasını bekler (Nielsen ve Daniels 2012: 384). Lider diğerlerini, işlerine meydan okuma ve anlam katma konularında motive eder. Liderler takipçilerini çekici bir gelecek vizyonu, takım ruhunu arttıracak sonuçlar, coşku ve iyimserlik için cesaretlendirirler (Sun ve Anderson 2012: 311).

İdealleştirilmiş etki ve esinsel motivasyon transformasyonel liderin karizmasını yansıtır. Transformasyonel liderler, cesur ve sıra dışı kararlar alma, duygusal ve çekici bir vizyon ile iletişim kurma gibi takipçilerine rol model olacak karizmatik davranışlar sergilerler ayrıca dönüştürücü liderler, paylaşılan amaçlar ve ortak hedeflerin başarılması konularında takipçilerini motive ederler (Sun ve Anderson 2012: 311).

2.2.2.3. Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation- Zihinsel Teşvik)

Bass (1990: 22), transformasyonel liderin entelektüel uyarım ile zekâ, akılcılık ve dikkatli problem çözmeyi desteklediğini belirtmiştir. Lider, eski varsayımları, gelenekleri ve inanışları sorgulayarak izleyicilerini yeni bakış açıları ve işleri yapmanın yeni yöntemlerinin keşfi için teşvik eder. İzleyicilerin yeni yaklaşımları, deneyimlemeleri desteklenirken; onların liderin fikirlerinden farklı fikirlere sahip olmaları da eleştirilmez (Demir ve Okan 2008: 76). Bass (1990: 21) transformasyonel liderlerin takipçilerini eski problemlere yeni bir yolla bakma konusunda teşvik ettiklerini, onlara problemleri nasıl çözeceklerini ve rasyonel çözümleri öğrettiklerini belirtmiştir.

Entelektüel uyarım, takipçilerin yenilikçi ve yaratıcı olmaları için varsayımları sorgulama, problemleri yeniden tanımlama ve eski problemlere yeni yollarla yaklaşma yoluyla cesaretlendirilmesi davranışı olarak tanımlanmıştır (Groves ve LaRocca 2011: 512).

Transformasyonel liderler, takipçilerinin varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden tanımlayarak ve eski sorunlara yeni yollarla yaklaşarak yaratıcı ve yenilikçi olmaları için desteklerler. Transformasyonel liderler, takipçilerinin yaptıkları hataları genel olarak eleştirmezler, yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümleri takipçilerden beklenen bir durumdur. Takipçiler yeni yaklaşımlar konusunda cesaretlendirilirler ve liderlerden farklı fikirlere sahip olduklarında eleştirilmezler (Bass ve Avolio 1994: 3).

Dönüştürücü liderler, izleyicilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratırlar. Bunun yanında belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyicilerinin entelektüel gelişim ve yetişmelerine öncülük eder. Bu özellik liderlerin, izleyicilerin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir (Özalp ve Öcal 2000: 216).

Entelektüel uyarım, takipçilerin liderler tarafından statükoyu sorgulamaları, yenilik ve yaratıcılık için yönlendirilmelerini ifade etmektedir (Cavazotte vd. 2012: 444). Lider, yeteneklerini kullanmaları ve kendi kararlarını vermeleri konularında takipçilerini cesaretlendirir, onlara koçluk yapar (Nielsen ve Daniels 2012: 384).

2.2.2.4. Bireyselleştirilmiş İlgı (Individualized Consideration)

Bass (1990: 22), transformasyonel liderin bireyselleştirilmiş ilgi özelliği sayesinde her bir çalışanın özelliklerine göre koçluk yapmasını, öğütler vermesini ve dikkat etmesini sağladığını belirtmiştir. Bu boyut liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenerek, onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkatle değerlendirmesini ifade eder. Lider ayrıca, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenecek şekilde davranır ve izleyicilerin bireysel gelişimini sağlayacak bir danışman ya da koç (coach) görevi üstlenir (Demir ve Okan 2008: 76). Transformasyonel liderler, bireyselliği dikkate alırlar ve takipçileri arasındaki bireysel farklılıkları belirleyebilmek için çaba gösterirler. Transformasyonel liderler, takipçilerini geliştirmek ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için bir danışman gibi hareket ederler (Bass 1990: 21).

Bireysel ilgi, başarı ve büyüme için takipçilerin bireysel ihtiyaçlarına ilgi gösterme davranışını içerir. Bireysel ilgi gösteren transformasyonel lider, öğretme, koçluk ve yeni öğrenme fırsatları için yaratıcı olma davranışları gösterir (Groves ve LaRocca 2011: 512-513). Liderin takipçilerini bireysel olarak dikkate almasını, onların kişisel farklılıklarını göz önünde bulundurmasını, ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olmasını ve gelişimleri için bireysel destek sağlamasını ifade eder. Bu tip lider, takipçilerinin özel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için koç ya da akıl hocası gibi hareket eder. Lider, takipçilerine arkadaşça, yakın ve eşit bir şekilde yaklaşır (Cho ve Dansereau 2010: 410).

Transformasyonel liderler, başarı ve büyüme için koç ya da akıl hocası gibi davranarak her bir bireyin ihtiyaçlarına özel bir ilgi gösterirler. Bu liderlik biçiminde takipçiler ve meslektaşlar potansiyellerini başarılı bir şekilde yükseltmeleri için geliştirilirler. Bireysel ilgi şu yollarla gösterilebilir: destekleyici bir iklim ile yeni öğrenme fırsatları yaratılır, ihtiyaçlar ve istekler konusunda kişisel farklılıklar dikkate alınır. Transformasyonel liderler bireysel farklılıkları (örneğin bazı bireyler daha fazla cesaretlendirilmeye, bazıları daha fazla özerkliğe ihtiyaç duyarlar, diğer bazıları da standartların daha fazla sağlamaştırılması taraftarı olabilirler, bazı takipçiler ise görev yapılarının daha fazla netleşmesini talep edebilirler) kabul ederler ve bu yönde davranışlar sergilerler (Bass ve Avolio 1994: 3-4). Lider, takipçilerinin bireysel farklılıklarını kabul eder ve davranışlarını bireylerin ihtiyaçları ve kapasitelerine göre ayarlar (Nielsen ve Daniels 2012: 384).

2.2.3. Dönüştürücü Liderlik ve Sosyal Girişimcilik

Dönüştürücü liderler, takipçilerine ilham veren, onları karizmaları ile etkileyen, kendilerinden beklenilenden daha fazlasını yapmaya ikna edebilen, takipçilerinin entelektüel kapasitelerini arttırmak için çaba sarf eden, onların sorunları ile tek tek ilgilenen kişilerdir. Dönüştürücü lider bunları yaparken ortak bir vizyon oluşturup bunu tüm takipçilerin kabullenmesini sağlamaktadır. Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam (2003: 264), transformasyonel liderlerin, proaktif olduklarını, takipçilerinin olağan dışı amaçları gerçekleştirmeleri için onlara yardım ettiklerini belirtmişlerdir.

Sosyal girişimciler ise, toplumda var olan sorunlara yenilikçi bir bakış açısı ile çözümler kazandırmaya çalışan kişilerdir. Bu anlamda sosyal girişimciler de dönüştürücü liderler gibi sahip oldukları vizyon ekseninde içinde buldukları toplumu ya da topluluğu değiştirmeye, dönüştürmeye çalışan kişilerdir. Alvord, Brown ve Letts'e (2004: 262) göre, sosyal girişimciler sosyal problemlere odaklanmakta, yenilikçi girişimler yaratmakta, yeni sosyal düzenlemeler inşa etmektedirler.

Prabhu'ya (1999: 140) göre, sosyal girişimci liderler, yenilikçi girişimsel organizasyonlar ya da girişimler yaratan ve yöneten kişilerdir. Bu liderlerin öncelikli misyonu, hizmet verdikleri gruplarda sosyal değişim ve gelişim sağlamaktır. Bu anlamda dönüştürücü lider ile sosyal girişimcinin hizmet verdikleri ya da içinde buldukları gruplar için değişim ve dönüşüm sağlamaya çalışan kişiler oldukları söylenebilir.

Groves ve LaRocca (2011: 512), dönüştürücü liderlerin paylaşılan bir vizyon ile takipçileri ile iletişim kurduklarını ve onları geliştirdiklerini, onları etkilediklerini, takımın ve organizasyonun iyiliği için takipçilerine, bireysel ilginin ötesinde ilham verdiklerini söylemişlerdir. Sosyal girişimci ise (Nga ve Shamuganathan 2010: 263-264), sosyal vizyon tarafından zorlayıcı olarak hareket eder, sosyal vizyon sosyal değişim aracı olarak sunulanların ötesinde fırsatları görme yeteneği sağlar. Örneğin, sosyal girişimciler sıklıkla devletin ya da ticari girişimcilerin eksik kaldığı ve sosyal ihtiyaçların bulunduğu alanlarda çalışmalar yürütürler. Sosyal girişimciler (Denizalp 2007: 7), tüm sistem dönüşüne dek yılmadan çalışmayı sürdürebilecek vizyon ve kararlılığa sahiptirler.

Dönüştürücü liderler ve sosyal girişimci liderlerin en önemli ortak özelliklerinden birisi olarak her iki liderlik için de misyonun oldukça önemli olması sayılabilir. Sosyal girişimci liderin en önemli ayırt edici özelliğinin toplumsal misyon sahibi olması

sayılabilir. Bass (1990: 21)'a göre transformasyonel liderler misyon ve amaçların takipçiler tarafından kabulünü sağlarken ve farkındalık oluştururken takipçilerine olan ilgilerini artırırlar ve kendi çıkarlarının ötesinde grubun iyiliği için onları canlandırırlar.

Misyon, amaçlar doğrultusunda çalışanları motive eder. Sosyal değer yaratılması ve sürdürülmesi için belirlenen sosyal misyon, sosyal girişimi sosyal sektör içerisinde belirlemekte ve ticari sektörden ayırmaktadır (Miller ve Wesley 2010: 708-709). Bass'a (1990: 22) göre dönüştürücü liderin özelliklerinden birisi olan karizma vizyon ve misyon duygusu sağlamakta, gurur aşılarda, saygı ve güven hissi vermektedir. Sosyal girişimcilik ve dönüştürücü liderlik uzun dönemli bakış açısı ile ilgilidir, sosyal değişim ve dönüşüm sağlayabilmek için uzun dönemli hedefler çerçevesinde çaba göstermek gerekmektedir.

Dönüştürücü liderler (Yavuz 2009: 54-55) daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açıktırlar. Dönüştürücü liderler (Saylı ve Tüfekçi 2008: 196), sahip oldukları özelliklerini iyi kullandıkları takdirde, değişimi başlatma, değişim sürecini başarılı bir şekilde yürütme ve sonuçlandırma konusunda karşılaştıkları güçlükleri kolayca aşabilirler.

Yenilikçi olma sosyal girişimcilerin de en önemli özelliklerinin başında gelir. Sosyal yenilik, sürdürülebilir çözümler için kapasiteler, ürünler ve teknoloji yolu ile değerleri ortaya çıkarmaktır (Nga ve Shamuganathan 2010: 265). Sosyal girişimciler yenilikçidir, yeni modeller geliştirirler ve yeni yaklaşımların öncüsüdürler (Dees 1998a: 4).

Dönüştürücü liderler, esinsel motivasyon ile açık bir vizyon ortaya koyarlar ve buna uyulmasını beklerler (Nielsen ve Daniels 2012: 384). Lider diğerlerini, işlerine meydan okuma ve anlam katma konularında motive eder. Liderler takipçilerini çekici bir gelecek vizyonu, takım ruhunu arttıracak sonuçlar, coşku ve iyimserlik için cesaretlendirirler (Sun ve Anderson 2012: 311). Benzer çabaları sosyal girişimcilerin de göstereceği beklenebilir.

Dönüştürücü liderin özelliklerinden birisi olan, entelektüel uyarım, takipçilerin yenilikçi ve yaratıcı olmaları için varsayımları sorgulama, problemleri yeniden tanımlama ve eski problemlere yeni yollarla yaklaşma yoluyla cesaretlendirilmesi davranışı olarak tanımlanmıştır (Groves ve LaRocca 2011: 512). Bu özellik sosyal girişimcinin toplumsal sorunlara yenilikçi bakış açısı ile yaklaşması ve çözümler üretmesi ile yakından ilgilidir.

Kolaylaştırıcı sosyal girişimciler, Burns'un tanımladığı transformasyonel liderliğin somut örneğini oluşturmaktadırlar. Bu liderler takipçilerine yüksek düzeyde moral ve motivasyon sağlamaktadırlar (Waddock ve Post 1991: 394-395).

Burada kısaca değinilmesi gereken bir diğer konu, sosyal girişim liderliği ile ticari girişim liderliği arasındaki farklılıklar ve benzerliklerdir. Ticari ve sosyal girişimler vizyon, misyon, faaliyetler ve çıktılar açısından birbirinden oldukça farklı olabilirler ancak sosyal girişimin yaratıcıları olan sosyal girişimci liderler, kendi sosyal girişimlerini yaratma ve yönetme süreci açısından ticari girişim liderleri ile pek çok benzer karakteristik özellikler göstermekte, benzer davranışlar sergilemektedirler (Prabhu 1999: 140).

Sosyal girişimci bir lider olarak değerlendirilen Muhammad Yunus, kurmuş olduğu Grameen Bank ve mikro-finans sistemi ile pek çok fakir ülkede yoksullara destek olmuş ve bu kesimlere ekonomik teknolojinin transfer edilmesini sağlamıştır. Ekonomik pazarda yaşanan sorunlar, radikal teknolojilerin ve yenilikçi iş modellerinin bu ülkelerde geliştirilmesine olanak sağlamıştır. Grameen Bank, demokratik ilkelerin gelişimi için çevresel ve politik değişimler ile de ilgilenmiştir. Yunus, ödünç verme stratejisi ve geri ödeme planı ile acil ve dinamik yerel sorunlara çözüm üretmeye çalışmıştır. Yunus, diğerlerine önderlik ederek bu yeteneğini göstermiştir. Yunus'un uygulamaları duygusal zekâ unsurları içermektedir, davranışları ve ahlaki nitelikleri bir liderde olması gereken birçok özelliği barındırmaktadır (Butzloff ve Capella 2007: 125).

2.3. Sosyal Girişimciliğin Boyutları

Weerawardena ve Mort (2006), yapmış oldukları çalışmada, Avustralya'da sosyal girişimci 9 Sivil Toplum Kuruluşunu incelemişler ve sosyal girişimcilik için önemli 7 boyut keşfetmişlerdir. Bunlar: *Çevresel Dinamikler, Yenilikçilik, Proaktiflik, Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik, Sosyal Misyon ve Fırsat Arama/Tanımadır*. Yazarlar bu çalışmalarında *Gömülü Teori (Grounded Theory)* ile sosyal girişimciliğin bahsedilen faktörlere dayalı çok boyutlu bir modelini geliştirmişlerdir.

Hervieux, Gedajlovic ve Turcotte (2010: 57) yapmış oldukları çalışmada, sosyal girişimcilik için önemli olan faktörleri önem sırasına göre şu şekilde belirlemişlerdir: sosyal misyon, sosyo-ekonomik organizasyon, yenilik, sürdürülebilirlik, sosyal değişim, fırsatlar, otonomi ve risk alma.

Kümbül Güler (2008: 242) ASHOKA'ya bağlı sosyal girişimciler üzerinde yapmış olduğu çalışmada ölçek maddelerine uyguladığı faktör analizi sonucunda “sosyal girişimci davranış” olarak nitelendirdiği bir faktör belirlemiştir. Bu faktör altında; fırsatları görebilme, başarı ihtiyacı, empati, özgecilik ve sosyal sorumlulukla ilgili ifadelerin yer aldığını belirtmiştir. Bu araştırmada da sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında sayılan sosyal girişimcilik fırsatlarını görebilme ve başarı ihtiyacı faktörleri ortaktır.

Sosyal Girişimciliğin Bileşenleri-Başarı Faktörleri olarak; Sosyal İçerikli Vizyon ve Misyon Sahibi Olma, Sosyal Değer Yaratma, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme, Yenilikçi Olma, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ve Sosyal Ağlardan Faydalanma üzerinde durulmuştur.

2.3.1. Sosyal İçerikli Vizyon ve Misyon Sahibi Olma

Sosyal Vizyon; sosyal girişimci sosyal vizyon tarafından zorlayıcı olarak hareket eder. Sosyal vizyon temel insan ihtiyaçlarında zorlayıcı ve kader yönlü hissetmeyi kapsar. Sosyal vizyon, sosyal değişim aracı olarak, sunulanların ötesinde fırsatları görme yeteneği sağlar. Sosyal konulara bağlanma, genellikle çevresel ve/veya sosyal nedenleri desteklemek için sorumluluk duygusu ve duygusal etkilenme ile doğmaktadır. Örneğin, sosyal girişimciler sıklıkla, devlet ya da özel girişimcilerin eksik kaldığı, sosyal ihtiyaçların bulunduğu alanlarda faaliyet göstermektedirler. Çocukluk dönemlerinde travmatik olaylar yaşanması sıklıkla sosyal girişimcilerin sosyal girişimcilikle ilgili düşüncelerinin gelişmesini hızlandırmaktadır (Nga ve Shamuganathan 2010: 263-264). Ruvio, Rosenblatt ve Hertz-Lazarowitz (2010: 154), çalışmalarında en önemli girişimsel vizyon bakış açılarının iletişim ve ilham, formülasyon yansıtma, yenilikçilik ve risk almada dikkat çektiğini belirtmişlerdir.

Sosyal girişimci sosyal bir vizyona sahiptir, fayda maksimizasyonu için kolektif hareket, ihtiyaçları dikkate alma ve faktörleri tanımlama konularında çalışır (Hasan 2005: 3). Geniş çerçeveli sosyal problemleri teşhis etmek ve çözmek için bir sosyal girişimciye gereksinim duyulur, çünkü bir sosyal girişimci, tüm sistem dönüşüne dek yılmadan çalışmayı sürdürebilecek vizyon ve kararlılığa sahiptir (Denizalp 2007: 7). Vizyon ve idealizm, sosyal değer yaratmada, sosyal fırsatların fark edilmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Lehner ve Kansikas 2012: 36).

Sosyal Misyon; Sosyal girişimcilik içerisinde sosyal misyon bir organizasyon için temel ve kolaylaştırıcıdır. Organizasyonel misyon, organizasyonun kimliği ve temel amaçlarının içerisinde gömülü işaretlerdir. Organizasyonel yenilik ve performansı etkileyen misyonu kim ve nasıl oluşturur. Misyon, amaçlar doğrultusunda çalışanları motive eder. Sosyal değer yaratılması ve sürdürülmesi için belirlenen misyon, organizasyonu sosyal sektör içerisinde belirlemekte ve ticari sektörden ayırmaktadır. Sosyal misyon ahlaki meşruiyet ile bağlantılıdır ve bu durum sosyal girişimciliği desteklemektedir (Miller ve Wesley 2010: 708-709). Sosyal girişimciler, sosyal misyonlarına hizmet edecek en etkili metotlara bakmaktadırlar (Dees 1998a: 1).

Sosyal girişimciler için sosyal misyon açık ve merkezi konumdadır. Sosyal misyon, sosyal girişimcilerin fırsatları algılama ve değerlendirmelerini açıkça etkilemektedir. Sosyal girişimciler için zenginlik kriteri değil, misyonla ilişkili etki merkezi öneme sahip olmaktadır (Dees 1998a: 3).

Bir diğer yaklaşım, sosyal girişimciliğin, *sosyal misyon* bakımından ticari girişimcilikten farklı olduğunu savunmuştur. Bu yaklaşımın öncülüğünü Dees, 1998 yılındaki çalışması ile yapmıştır. Dees, sosyal girişimci için sosyal misyonun açıklayıcı ve merkezi olduğunu savunmuştur. Bu da sosyal girişimcinin fırsatları nasıl algıladığı ve değerlendirdiğini etkilemektedir. Bu görüşü savunan pek çok yazar sosyal misyonun, sosyal girişimcilik için merkezi önemde olduğunu savunmuştur (Mort vd. 2003: 79). Ayrıca Dees, bu model çerçevesinde, sosyal girişimcilerin sosyal değer, ticari girişimcilerin ise ekonomik değer yaratmaya çalıştıklarını savunmuştur (Mort vd. 2003: 79).

2.3.2. Sosyal Değer Yaratma

Sosyal değer yaratma, topluma katkı sunma, sosyal sorunlara çözümler üretme anlamına gelmektedir. Bu anlamda tüm sosyal girişimcilik tanımlarının ortak noktasını sosyal değer yaratma oluşturmaktadır. Sosyal değer yaratan her girişimin sosyal girişimci olduğu söylenebilir. Dees (1998a: 4) sosyal girişimcilerin sosyal değer yaratmak ve sürdürmek için sosyal bir misyon adapte ettiklerini belirtmiştir. Sosyal girişimciliğin ticari girişimcilik ve işletmelerin sosyal sorumluluk projelerinden temel farkının bu noktada ortaya çıktığını söylemiştir. Bir sosyal girişimci için sosyal misyonun temel bir özellik olduğunu, bu sosyal misyonun bireylere özel faydalar sağlamak için değil toplumsal fayda

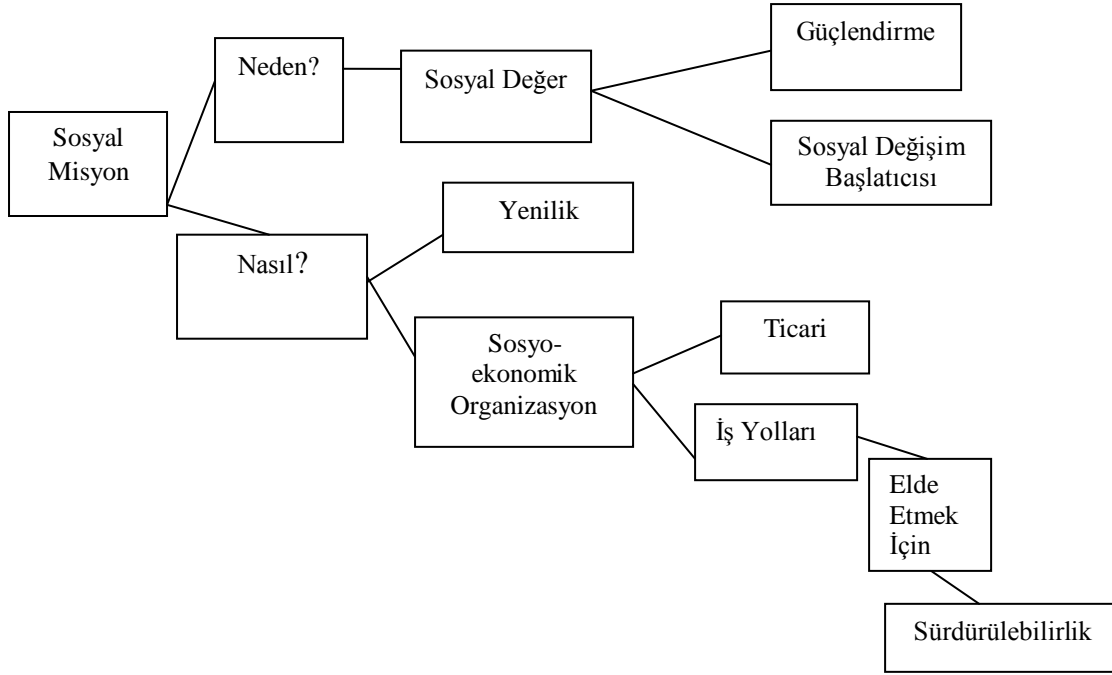
için ortaya konulduğunu belirtmiştir. Kâr elde etme, müşterilere hizmet etme ya da refah artışının modelin bir parçası olabileceğini söylemiştir. Yine Dees aynı çalışmasında, kârın değer yaratmanın bir göstergesi olmadığını, sosyal girişimcilerin yaptıkları yatırımların uzun vadede sosyal dönüşümlerine baktıklarını, hızlı etkiden çok daha uzun dönemde etkili olacak ilerlemeler kaydetmek istediklerini ve bu etki üzerinde düşündüklerini belirtmiştir. Smith ve College (2008: 99)'e göre sosyal değer inşası için sekiz değişken bulunmaktadır:

- Girişimcilerin sosyal ağları,
- Girişimin başarısına tamamen adanma,
- Kuruluş aşamasında sermaye tabanı,
- Halk arasında girişim fikrinin kabulü,
- Girişim takımının anlaşması, gönüllü çalışanların içinde maaşlı çalışanların oranı,
- Uzun dönemde kâr amaçlı olmayan ve kamu sektörü içinde şirketlerin biçimlenmesi,
- Piyasa testlerinde ayakta durabilmek için hizmet yeteneği,
- Girişimcilerin önceki yönetimsel deneyimleri.

Bu özellik sosyal girişimcileri ticari girişimcilerden ayıran temel noktadır. Bir sosyal girişimci için sosyal misyon temeldir. Bu sosyal ilerlemenin bir misyonudur/sosyal ilerlemeyi kapsayan bir misyondur ve bireyler için yaratılacak özel faydaları (finansal geri dönüşler ve tüketim çıkarları) azaltmaz. Kâr elde etmek, refah artırmak veya müşterilerin isteklerini karşılamak bu modelin bir parçasıdır ancak kendisi değildir. Yaratılan değer ölçüsü kâr ya da müşteri tatmini değildir, sosyal etkidir. Sosyal girişimciler yatırımların uzun dönemli sosyal geri dönüşlerini araştırırlar (Özdevecioğlu ve Cingöz 2009: 88).

Hervieux, Gedajlovic ve Turcotte'nin (2010: 57) yapmış oldukları çalışmada, sosyal değer yaratma misyonunun, sosyal girişimcilik için en önemli kavram olduğunu belirlemişlerdir. Sosyal organizasyonlar için Sosyal girişimcilik tanımlarının ortak noktasının, sosyal misyon adapte etmek ve organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için ticari faaliyetlerde bulunmak olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada sosyal girişimcilik tanımlarından yola çıkılarak söylem analizi yapılmış ve sosyal girişimcilik için Şekil 2.1'deki gibi bir kavramsal model önerilmiştir.

Şekil 2.1 Sosyal Girişimcilik-Kavramsal Model



Kaynak: Hervieux, Gedajlovic ve Turcotte 2010: 57.

2.3.3. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

Sosyal ya da ticari girişimciliğin kalbi fırsatların fark edilmesidir. Pek çok yazara göre, girişim yaratmanın ya da var olan bir girişimi genişletmenin en favori yolu fırsatların tanımlanması ve kullanılmasıdır. Birçok yazar girişimcilik fenomenini fırsatların tanınması ile açıklamaktadırlar. Ancak sosyal girişimcilikteki fırsat tanınması ile ticari girişimcilikteki fırsatların tanınması arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, sosyal girişimci fırsatlarda sosyal problemlere odaklanılmakta ve sosyal değer yaratılmaya çalışılmaktadır. Sosyal değer yaratma, dünyanın yoksul bölgelerine medikal malzeme dağıtımı ya da ekonomik olarak avantajlı olan kişilerin gelirlerinin artırılmasıdır. Sosyal değer yaratmada da ticari sektörlerdeki ekonomik değer yaratmada olduğu gibi yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı olarak sosyal değer yaratmada sosyal problemlere odaklanılmakta ve bu problemlerin çözümleri artırılmaya çalışılmaktadır (Corner ve Ho 2010: 636).

İkinci olarak, sosyal girişimcilik fırsatlarının sosyal ya da toplumsal bağlantılarının içerisinde gömülü olduğu, bu bağlantıların ticari girişimciliktekilerden farklı olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle, sosyal girişimciler bu fırsatlardan faydalanabilmek için sosyal ve

kurumsal engellerle karşılaşabilmektedirler. Bu bağlantılar içerisinde fırsatların değerlendirilebilmesi için melez organizasyonlar ortaya çıkmaktadır. Sosyal girişimciler sıklıkla kâr ve misyon amacının birlikte hedeflendiği ancak kâr amaçlılığın belirgin özellik olmadığı organizasyonlar yolu ile faaliyetlerini sürdürmektedirler (Corner ve Ho 2010: 637).

Sosyal girişimcilik fırsatları, ihtiyaçlardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Sosyal girişimler, toplumla ilgili çözümsüz kalan konulara yenilikçi bir şekilde yaklaşmaktadırlar. Çalışmalarını çok sayıda insana duyurabilmek için web hizmetlerinden faydalanabilmektedirler. Bazı karışık çevre değişiklikleri sosyal girişimcilik hareketlerinin yükselmesine yol açmaktadır (Murphy ve Coombes 2009: 326).

Diğer bazı insanların problem olarak gördüklerini sosyal girişimciler fırsat olarak değerlendirebilmektedir. Sosyal girişimciler, sadece ihtiyaç algıları veya merhamet duyguları ile hareket etmemekte, gelişim sağlamayı başarmak için bir vizyona sahip oldukları için bu yönde hareket etmektedirler (Dees 1998a: 4).

Sosyal girişimciler, çevresel koşullar olumsuz olsa da sosyal değişim sağlama fırsatlarını görebilme yeteneğine sahip olan kişilerdir. Böylelikle, sosyal girişimciler çevresel koşullara farklı biçimlerde cevap verebilirler. Örneğin, ekonomik kriz dönemlerinde, sosyal beklenti ve ihtiyaçlar yoğunlaşma eğilimine girmektedir. Dolayısıyla böylesi olumsuz finansman ortamında bu ihtiyaçları karşılamak üzere birçok yeni sosyal girişim kurulabilmektedir. Özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde son yıllarda ortaya çıkan sosyal girişimler bunun en açık göstergesidir (Besler 2010: 12).

2.3.4. Yenilikçi Olma

Sosyal yenilik, sürdürülebilir çözümler için kapasiteler, ürünler ve teknoloji yolu ile değerleri ortaya çıkarmaktır. Sosyal değişimin bir unsuru olarak motivasyon rasyonel ve geleneksel ekonomik düşüncelere karşı gelmek ve değer yaratmak için “yaratıcı yıkım”ı sağlayabilir. Yenilikçi süreçler ve teknolojiler, gelişmemiş, bilinmeyen pazarlardan faydalanmak amacıyla, ürün ve hizmetler için stratejik ve sosyal uyum yaratarak, sosyal girişimciler tarafından dikkate alınmaktadır. Sürdürülebilir bir ekonomik gelişme, başlıca pazarların faaliyetlerine katılarak, imkânları sınırlı olan bu pazarları azar azar güçlendirerek, yenilikçi düşünceler yolu ile başarılabilir (Nga ve Shamuganathan 2010: 265).

Ticari girişimcilikte olduğu gibi, sosyal girişimcilikte de yenilik temel gerekliliktir. Sosyal sektörde yenilik; ürünler, hizmetler ya da süreç düzeyinde ortaya çıkabilir. Örneğin, Daha İyi Dünya Kitapları Sosyal Girişimi, bağışlanmış olan kitapların online olarak yeniden satılması ile okuryazarlık için sosyal program fonu oluşturmuştur. Bu sosyal girişim yenilikçi bir süreç geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Miller ve Wesley 2010: 710-711).

Sosyal girişimciler yenilikçidir, yeni modeller geliştirirler ve yeni yaklaşımların öncüsüdürler. Schumpeter, yeniliğin pek çok biçimde olabileceğini, sadece yeni bir şey yaratmakla sınırlanmayacağını, var olan bir fikrin yeni bir yolla ya da yeni bir biçimde uygulanarak da yeniliğin sağlanabileceğini belirtmiştir (Dees 1998a: 4).

Sosyal girişimciler, girişimlerinin uzun dönemli sosyal değer yaratabilmesi için kaynaklarını garantiye alacak yenilikçi yollar bakmaktadırlar. Yenilik isteği girişimcilerin çalışma tarzıdır. Bu sadece bir defalık yaratıcılık patlaması anlamına gelmemektedir. Devam eden, keşfetme, öğrenme ve gelişme sürecidir. Ancak, yenilik belirsizlik ve kaybetme riski ile birlikte gelmektedir. Girişimciler, kendileri ve diğerleri için risk yönetimini nasıl öğrenecekleri ve belirsizlik için yüksek düzeyde tolere edebilme yeteneğine sahiptir (Dees 1998a: 4-5).

Yenilikçilik, sosyal girişimciliğin en önemli unsurlarından birisidir. Sosyal girişimciler, potansiyellerini tam olarak değerlendiremeyen insanları ve kaynakları tespit ederek sosyal ihtiyaçları gidermek için değerlendirirler. Sosyal girişimciler sosyal yardım hizmetleri için veya sosyal sorunlar için yeni bir ürün veya yeni bir yaklaşım geliştirerek inovasyon yaratır. AIDS, akıl hastalıkları, düşük eğitim düzeyi, suç, uyuşturucu kullanımı gibi alanlarda bu tip sosyal girişimcilerin yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koyabildikleri dikkat çekmektedir. Bu tip uygulamaların kamu sektöründe de örnek alınabildiği ve kamu uygulamaları arasına girebildiği görülmektedir. Örneğin, Brezilyalı sosyal girişimci Veronica Khosa, AIDS hastaları için ev bakım modeli geliştirmiş, bu model Brezilya Hükümeti'nin sağlık politikasında değişikliklere neden olmuştur (Özdemir 2010: 98).

Türkiye'de ilk defa iç pazara yönelik ekolojik tarım uygulamalarını gerçekleştirmeyi, alternatif pazarlama ve tanıtım stratejileri ile ekolojik yaşam kültürü bilinçlenmesini sağlamaya yönelik çalışmaları ile Buğday Ekolojik Yaşamı Destekleme Derneği'nin kurucusu olan Viktor Ananias'ın çalışmaları çevre açısından yenilikçi bir sosyal girişim olarak değerlendirilebilir (Özdemir 2010: 99).

2.3.5. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

Sosyal girişimciliğin bu iki bileşeni birbiriyle dönüşüm halindedir. Sosyal girişimler kaynak yarattıkları ölçüde sürdürülebilirliği sağlamanın yanında, sürdürülebilir oldukları ölçüde de kaynak bulma konusunda sıkıntı çekmeyeceklerdir. Sosyal girişimcilik, eldeki mevcut kaynaklarla sınırlı kalmadan yeni kaynaklar yaratabilme ve böylelikle de sürdürülebilir olma özelliğine sahiptir. Sosyal girişimciler bir yandan sosyal misyonlarını gerçekleştirmeye, diğer yandan da varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar (Besler 2010: 13).

Sürdürülebilirlik sıklıkla sosyal ve ahlaki bilince sahip olunmasını sağlamaktadır. İşletmeler ve bireyler küresel ekosistemin birer parçasıdır. İşletmeler uzun süre, sosyal ve çevresel bozulmanın etkenlerinden birisi olduklarını kabul etmediler. Örneğin ekonomi ile ilgili uygulamalardaki sorunların düzeltilmesine uzun süre ihtiyaç duymadılar. Biyolojik kaynakların, sermaye ve işgücünün yerine konulamayacağına anlaşılmasından beri işletmeler doğal kapitalizm ile kucaklaşmaya ihtiyaç duydu. Bu sayede ekonomik ve ekolojik etkenlerin entegrasyonu ile sürdürülebilirlikle ilgili değerler dikkate alınmaya başlandı (Nga ve Shamuganathan 2010: 264).

Sosyal girişimciler sürdürülebilirlik ile nüfus piramidinin en alt tabakasında yer alan ve ticari girişimciler ya da hükümetlerin hizmet götürmekte yetersiz kaldığı geniş bir insan kitlesine hizmet götürmeyi ilke edinmektedirler. Sosyal değer yaratma, sosyal girişimciler için ticari girişimcilikteki paydaşların servet maksimizasyonu gibi zorunlu, bütünleştirici bileşenlerine benzemektedir (Nga ve Shamuganathan 2010: 264).

Kâr amacı güden işletmelerde kaynak bulma sorunu belki kâr amacı gütmeyen kuruluşlara nazaran daha kolay olabilir. Nedeni ise ticari girişimler sermaye piyasalarından yararlanabilmekte ve piyasada ve üründe değişiklik yapma konusunda daha serbest ve esnek olabilmektedirler. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ise kaynak bulma kolay olmamaktadır. Çünkü kâr amacı gütmeyen kuruluşların elde ettikleri sermaye üzerinde bir takım kısıtlamalar vardır. Bu kuruluşlar sermaye piyasasından yararlanamamakta, *dernek bağışları, bireysel katkılar, üye aidatları, kullanıcı ücretleri ve hükümet ödemeleri* gibi finansal kaynaklara bağlı olmaktadır (Besler 2010: 14).

2.3.6. Sosyal Ağlardan Faydalanma

Sosyal girişimcilik alanında başarılı olan girişimciler, değişimi hızlandırmak ve misyonlarını elde edebilmek için toplum içerisindeki sosyal ağlarını kullanmak zorundadırlar. Ağlar içerisindeki sosyal sermaye, sosyal ilişkiler içerisinde gömülü olan değerleri sunmaktadır. Sosyal ilişkiler içerisinde gömülü olan referans faydaları elde etme, zamanlama ve bilgilendirme gibi yararlılardan faydalanılmaktadır. Sosyal girişimcilik teorisi, sosyal girişimin bireylerin toplum içindeki sosyal ağlarından faydalanarak başladığını ileri sürer. Büyük ağlar, kaynakların elde edilmesi ve daha uzun süre hayatta kalabilmesi için daha fazla fırsatlar sunar. Belki de sosyal girişimciler, organizasyon için para bağıışı yapacak ya da zaman ayıracak gönüllüleri kaydetmede sosyal ağlarını kullanacaklardır (Miller ve Wesley 2010: 710). Gömülü ağlar, kişiler arasındaki bağların güçlü ya da zayıf olmasına bağlıdır (Kistruck ve Beamish 2010: 738).

Sosyal sermaye teorisi, ağ teorisi (network theory) ile yakından ilişkilidir. Her iki teori de bireylerin kapasitelerini kullanmalarında üyelerin sosyal ağlardan faydalanmalarını dikkate alır. Sosyal sermaye iş tasarımları esnasındaki kaynak ve bilgi kullanımında sosyal değişimi kabul eder. Sosyal ağların fırsat tanımlamada bireylerin karakteristik özelliği ile yakından ilişkili olduğu düşünülebilir. İnsanlar sosyal ve profesyonel ilişkileri ile önemli bir ağ oluşturmaktadırlar ve bu ilişkiler sayesinde de daha fazla fikirler ve fırsatlar ile karşılaşabilmektedirler (Ramos-Rodriguez vd. 2010: 571). İnfomal ağlar, fırsatları tanımada danışmanlık ve profesyonel fırsatlara katılmaya pozitif etki edebilir, hatta fırsatlar bu ağlardan ve haber kaynaklarından elde edilebilir (Lehner ve Kansikas 2012: 36).

Sosyal girişimciler, çeşitli çıkar gruplarıyla, örneğin finansörler, yöneticiler, farklı deneyimlere sahip çalışanlar, gönüllüler ve diğer ortaklarla olan ilişkilerinden dolayı geniş bir ilişki ağını yönetebilme becerisine sahip olan kişilerdir. Sosyal girişimcilerin organizasyon için kritik öneme sahip kaynakları elde etmek için diğer kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, ticari çevreler ve hükümetlerle işbirliği içinde çalışmalarını gerektğinden, ilişkilerin çeşitliliği ve yönetimi kritik bir öneme sahiptir. (Besler 2010: 15).

Sosyal değer yaratma ya da önemli kaynakları bulma konusunda diğer kurumlarla işbirliği veya ortaklıklar, sosyal girişimlerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır. Sınırlı kaynaklarla organizasyonun kapasitesini arttırmak için sosyal girişimciler, büyük bir ilişki ve kaynak ağını oluşturmaya, bu ağ içindeki çeşitli ilişkileri verimli bir şekilde

yönetme becerilerini geliştirmeye ve yaratıcı düzenlemeler arayışında olmaya odaklanmaktadır. Sosyal değerler, genellikle diğer kurumlarla işbirliği içinde çalışmak suretiyle yaratılabilir. Tek başına bir organizasyonun yaratabileceğinden daha büyük sosyal değerlerin yaratılması, organizasyonun sınırları dışında kalan kaynakları harekete geçirecek fırsatlarla mümkündür (Besler 2010: 15).

Toplumsal sorunların giderek daha karmaşık hale gelmesi çözüm üretmek için sektörler arasında işbirliklerini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle son dönemlerde kâr amacı gütmeyen örgütlerle işletmeler arasında yoğun bir ilişki ağının oluştuğu görülmektedir. Sosyal girişimcilik faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve hem toplum hem de kuruluşlar adına daha fazla katma değer sağlanması açısından bu tür işbirliklerinin önemi artmaktadır. Böylece farklı sektörlerde yer alan bu örgütler kendilerine özgü kaynak ve kabiliyetlerini bir araya getirerek sosyal sorunlara daha uzun vadeli çözümler getirebilmektedir (Sarıkaya 2010: 41).

Sosyal girişimciler, ücretli veya gönüllü çalışanlarıyla yalın bir yapıya sahip esnek organizasyonlar yaratırlar. Sosyal girişimcilerin en önemli özelliklerinden biri, bireyleri, organizasyonları ve karmaşık ağları bir araya getirme yetenekleridir (Özdemir 2010: 99).

Son dönemlerde sosyal ağların sosyal girişimcilik sürecindeki önemi konusunda, sosyal girişimcilik literatüründe önemli bir uzlaşma olduğu gözlenmektedir. Özellikle bazı araştırmalar, sosyal girişimcilerin proaktif bir şekilde zorunlu olarak kendi ağlarını yarattıklarını ve sosyal ağlarını sosyal projelerinde başarılı olmak için kullandıklarını ortaya koymuştur. Birçok çalışma ile sosyal girişimcilerin başarılı olmalarında sosyal ağlarının kritik bir öneme sahip olduğu belirlenmiştir (Urbano vd. 2010: 62).

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Problemi

Girişimciliğin genel olarak herkes tarafından kabul edilmiş bir tanımı bulunmamakla birlikte, Hisrich ve Peters (1998), gerekli zaman ve çabayı göstermeye, finansal, psişik, sosyal riskleri üstlenmeye, kişisel tatmin ve parasal ödülleri almaya dayalı, farklı bir şeyler yaratma sürecidir şeklinde; Sexton ve Bowman-Upton (1991), ise pazardaki fırsatları tanımlama, fırsatlara ve faaliyetlere bağlı olarak, uzun dönemde insanların ihtiyaçlarının karşılanması için kaynakları kullanma süreci olarak tanımlamışlardır. Curran ve Stanworth girişimciliği tanımlarken daha çok yenilikçilik boyutu üzerinde durmuşlar, yeni ürünler ya da hizmetlerin merkezde yer aldığı veya pazarda var olan ürün ya da hizmetlerin farklı bir biçimde sunulduğu ve buna bağlı olarak yeni bir ekonomik kurumun yaratıldığı bir süreç olarak tanımlamışlardır (Henry vd. 2003: 29).

Girişimciliğin ortaya çıkmasında etkili olan pek çok faktör üzerinde durulmuş olup en çok girişimcilerin kişilik özelliklerine yönelik çalışmalar yapılmıştır. *Kişilik özellikleri yaklaşımına* göre bireyler girişimciliği sonradan öğrenememekte, doğuştan veya aileden gelen bazı özellikler girişimci olmada etkili olmaktadır (Douglas ve Shepherd 1999: 233). Pek çok girişimcilik araştırması girişimcilerin, girişimci olmayanlardan farklı özelliklere sahip olduklarını kabul etmiştir (Gartner 1985: 696). Girişimcilik araştırmalarında önemli gelişmeler yaşanmış olup, günümüzde sadece özellikler ve kişilik üzerinde durulmaktan vazgeçilmiştir. Girişimcinin kendisi ile ilgili araştırmalar yanında, davranış ve bilişsel konulara da vurgu yapılmıştır. Fırsatların keşfi ve faydalanılması ihtiyacı tanımlanmıştır. Firmaların şekillenmesinde de, çevre ve çevresel faktörlerin etkileri konusu önem kazanmaktadır (Acs ve Audretsch 2003: 12).

Girişimciliği açıklamaya çalışan diğer bir yaklaşım olan *bilişsel perspektif*, her türlü düşünce, söylem ya da davranışların zihinsel süreçlerden etkilendiğine vurgu yapmaktadır. Bu bakış açısı, girişimcilikle ilgili, kullanışlı üç temel sorunun sorulmasına yardımcı olmaktadır. Bunlar (Baron 2004: 221-222): Neden bazı insanlar girişimci olmayı seçerken, diğerleri tercih etmemektedir? Neden bazı insanlar, kârlılığını sağlayabilecek yeni ürünler ya

da hizmetler için fırsatları fark edebiliyorken diğer bazıları fark edememektedir? Neden bazı girişimciler, diğerlerinden daha fazla başarılıdırlar?

Girişimcilikle ilgili bilişsel yaklaşım araştırmaları, girişimcilerin geçmişine bakılmasına neden olmaktadır. Bu da girişimcilerin “girişimsel kişilik özelliklerine” ve kişisel farklılıklarına, özellikle de psikolojik farklılıklarına bakılmasına neden olmaktadır. Girişimciler, risk alma konusunda belki de çok farklı değillerdir, ancak daha eğilimli oldukları gözlenmektedir. Bilişsel araştırmalar bu konulara çok yönlü bir yaklaşım sunmaktadır (Krueger 2003: 105).

Girişimcilik davranışını açıklamaya yönelik geliştirilen *girişimsel niyet modelleri* girişimcilik davranışının gelişimini; inanç, tutum, niyet, davranış çerçevesinde açıklamaktadır. Bu bağlamda niyetler, davranış ortaya çıkmadan haber veren öncüllerdir (Akdemir, Kasımoğlu ve Uygun 2009: 66).

Bilim adamları tarafından niyetlerin, insanların davranışlarının ortaya çıkmasında merkezi role sahip olduğu tartışılmıştır. Psikologlar ve düşünürler niyetleri benzer şekilde tanımlamışlardır. Niyetlerin, bilişsel durumun, öncelikle ve acil bir şekilde belirlenmiş davranışlara yöneldiğini belirtmişlerdir. Niyet, bilişsel durumun acilen ve öncelikle kararları ve davranışı etkilemesidir. Deneysel olarak, niyetler daha sonra ortaya çıkacak davranışları en çok etkileyen etkidir (Krueger 2003: 115).

Girişimcilik sürecince fırsatları görmek oldukça önemli bir kavramdır. Yeni bir örgütün yaratılması veya girişimcilik davranışı, fırsatların algılanması ile ilgilidir. Fırsatların algılanması ise niyetlerle ilgili bir durumdur. Niyetler, yeni fırsatların görülmesini sağlayabileceği gibi engelleyebilir de. Birçok yazarın görüşüne göre, yeni bir örgüt yaratmak, planlı ve bu nedenle de niyetlerle ilgili bir davranıştır. Niyet basit bir tanımla, hedef alınan bir davranışa gösterilen bağlılığın derecesidir. Niyet olmadan, eylemin olması mümkün değildir, niyet davranışın sergileneceğine dair olan inancı ifade eder (Özdemir 2010: 140).

Austin, Stevenson ve Wei-Skillern (2006: 2) sosyal girişimciliği “kâr amacı gütmeyen, özel ya da kamu sektörlerine karşın ya da bunların içinde ortaya çıkan, sosyal değer yaratan, yenilikçi girişimler” şeklinde tanımlamışlardır. Miller ve Wesley (2010: 705)’e göre sosyal girişimcilik; sosyal değişim ve/veya sosyal ihtiyaçları kolaylaştırmak için fırsatların takibi, yenilik içeren kaynakların kombinasyonu ve kullanım sürecidir.

Murphy ve Coombes'a (2009: 326) göre ise sosyal girişimcilik, özel bir sosyal amaçla yeni bir girişimin yaratılmasıdır.

Sosyal ya da ticari girişimciliğin kalbi *fırsatların fark edilmesidir*. Pek çok yazara göre, girişim yaratmanın ya da var olan bir girişimi genişletmenin en favori yolu fırsatların tanımlanması ve kullanılmasıdır. Birçok yazar girişimcilik fenomenini fırsatların tanınması ile açıklamaktadırlar. Ancak sosyal girişimcilikteki fırsat tanınması ile ticari girişimcilikteki fırsatların tanınması arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, sosyal girişimci fırsatlarda sosyal problemlere odaklanılmakta ve sosyal değer yaratılmaya çalışılmaktadır. Sosyal değer yaratma, dünyanın yoksul bölgelerine medikal malzeme dağıtımı ya da ekonomik olarak avantajsız olan kişilerin gelirlerinin artırılması olabilir. (Corner ve Ho 2010: 636).

Sosyal girişimcilik süreci, sosyal fırsatların algılanması ve değerlendirilmesi ile başlar. Yeni bir girişim düşüncesi ise bireysel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Belirgin öne çıkan olaylar, sosyal sorunlar, bireyin önceki deneyimleri ve fırsatları harekete geçirecek kaynakların mevcudiyeti, bir başka ifade ile içsel ve dışsal koşullar, sosyal girişimcilik niyetinin önemli parçalarını oluşturmaktadır (Özdemir 2010: 146).

Girişimcilik olgusunun ortaya çıkmasının anlaşılmasına önemli bir katkı sağlayan girişimsel niyet modeli çerçevesinde sosyal girişimci liderlerin başarı faktörleri belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın diğer bir boyutunu oluşturan liderlik olgusu da girişimcilik gibi literatürde oldukça fazla üzerinde durulan ve tartışılan bir konudur. Daft'a göre liderlik (2008: 4), lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin etkileşimidir. Lider, paylaşılan amaçlar doğrultusunda gerçek değişimler yaratabilmek için takipçilerini etkilemektedir. Bertocci (2009: 5)'e göre liderlik, bir grup ya da grup üyeleri arasındaki etkileşimdir. Liderler bir değişim ajanıdır. Liderlerin davranışları, insanlar üzerinde diğer kişilerin davranışlarından daha fazla etkilidir. Liderlik motivasyon ya da rekabet olduğunda ortaya çıkar.

Erken dönem liderlik çalışmaları, lider olunamayacağı lider olarak doğduğu varsayımına dayanıyordu. Araştırmacılar, bir dizi karakter ya da kişilik özellikleri tanımlayarak, bu özelliklerin liderleri takipçilerinden ayırt ettiğini ya da etkili liderlerin etkili olmayanlardan ayırt edilmesini sağladığını belirtmeye çalıştılar. Liderlik özellikleri teorisi, liderlik etkinliği için belirleyici liderlik özelliklerini açıklamaya çalıştı.

Araştırmacılar, fiziksel ve psikolojik özellikleri analiz ettiler. Yüksek enerji düzeyi, görünüm, girişkenlik, kendine güven, ikna edicilik, güç vb. özellikler, başarılı bir lider için üzerinde durulan konular olmuştur (Lussier ve Achua 2010: 16). Etkili liderlerin bazı genel karakteristik özellikler gösterdiğine inanılan bu anlayış “büyük adam” teorisi olarak adlandırıldı (Gill 2006: 37).

1950’li yıllarda liderlik araştırmalarının çoğu paradigmasını değiştirmişlerdir. Özellikler teorisinden, liderin işinde ne yaptığına (davranışlarına) odaklanmışlardır. Araştırmacılar, etkili liderlerin etkili olmayanlara göre davranışlarında ne gibi farklılıklar olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Böylece, davranışsal liderlik teorileri, etkili liderler tarafından kullanılan belirleyici stilleri açıklamaya ya da liderlerin işlerinin doğasını tanımlamaya çalışmışlardır (Lussier ve Achua 2010: 16).

1960’lı yıllarda, her durumda en iyi bir liderlik stiline olmadığı görülmüş, liderliğin duruma bağlı olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Böylece liderlik paradigması durumsallık yaklaşımına dönüşmüştür. Durumsal liderlik teorileri, uygun liderlik stiline lider, takipçiler ve duruma bağlı olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Bu teori, iş performansının doğası, dışsal çevre ve takipçilerin özellikleri gibi durumsal faktörlerin önemine vurgu yapmıştır (Lussier ve Achua 2010: 17).

1980’li yıllardan itibaren ise Karizmatik Liderlik, Transformasyonel Liderlik, Transaksiyonel Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Stratejik Liderlik en çok tartışılan liderlik yaklaşımları olmuştur. Modern liderlik teorileri olarak adlandırılan bu yaklaşımlar çalışmanın literatür bölümünde incelenmiş olup, araştırma kısmında sosyal girişimci liderlerin modern liderlik teorilerinden dönüştürücü liderliğin özellikleri olan idealize edilmiş etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi gösterme özelliklerini taşıyıp taşımadıkları araştırılmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar paralelinde araştırmanın problemi şu şekildedir: *Sosyal girişimci liderlik davranışının ortaya çıkmasında etkili olan girişimcilik ve liderlik faktörleri nelerdir?*

3.2. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda girişimcilik toplumsal gelişme ve ilerleme için üzerinde en fazla durulan konuların başında gelmektedir. Ekonomik beklentilerle gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetlerine sosyal girişimcilik farklı bir boyut kazandırmış, sosyal misyon olgusu ile

sosyal girişimciler toplumsal sorunlara yönelmişlerdir. Girişimciliğin yaratıcılık, yenilikçilik boyutları ile sosyal değişim yaratma isteği, üzerinde çalışılacak önemli bir kavram olan sosyal girişimci liderliği ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırma, Türkiye’de sosyal girişimcilik faaliyetlerinde bulunan sivil toplum kuruluşları liderlerinin, sosyal girişimcilik davranışlarını ortaya çıkaran faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yapılmıştır.

Sosyal girişimci liderlerin başarılı olmasında nelerin etkili olduğu, ekonomik girişimcilerin ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen bazı kişisel-psikolojik faktörlerin (başarı ihtiyacı, risk alma eğilimi, belirsizliklere karşı toleranslı olma ve yenilikçilik) sosyal girişimci liderlerin ortaya çıkmasında da etkili olup olmadığı ve sosyal girişimci liderlerin dönüştürücü liderin özelliklerini taşıyıp taşımadığı üzerinde durulmuştur.

Kısaca bu araştırmanın amacı; sosyal girişimci liderlerin girişimciliği etkileyen kişisel-psikolojik faktörlerden olan başarı ihtiyacı, risk alma eğilimi, belirsizliklere karşı toleranslı olma, yenilikçilik ile dönüştürücü liderin özellikleri olan idealize edilmiş etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi gösterme özelliklerini taşıyıp taşımadıklarını araştırmaktır. Ayrıca bahsedilen bu özellikler ile sosyal girişimciliğin boyutları olarak değerlendirilen sosyal içerikli misyon sahibi olma, sosyal değer yaratma, sosyal girişim fırsatlarını görme, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama ve sosyal ağlardan faydalanma arasında ne yönde etkileşimler olduğunu ortaya koymaktır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Sosyal girişimcilik toplumsal sorunların çözülmesi, toplumdaki dezavantajlı grupların desteklenmesi, yenilikçi sosyal girişimlerin ortaya çıkması açısından son yıllarda üzerinde oldukça fazla durulan bir konu haline gelmiştir. Bu konuda pek çok araştırma yapılmakta, konferanslar düzenlenmekte ve sosyal girişimcileri destekleyecek örgütler ortaya çıkmaktadır. Hatta dünyaca ünlü pek çok üniversitenin ders programlarına sosyal girişimcilik dersleri eklenmektedir. Bu paralelde ülkemizde de sosyal girişimcilik konusuna ve araştırmalarına verilen önem gittikçe artmaktadır. Ancak henüz oldukça yetersiz düzeydedir.

Literatür taraması çalışmaları sırasında Türkiye’deki sosyal girişimci liderler üzerinde çok az sayıda araştırma yapıldığı gözlenmiştir. Yapılmış olan bu araştırma ile

Türkiye’deki sosyal girişimci liderlerin demografik özellikleri, kişisel-psikolojik özellikleri ve liderlik özellikleri hakkında bilgi toplanmış, sosyal girişimci liderliğin yaygınlaşması ve toplumsal olarak daha fazla bilinir kılınması için çaba sarf edilmiştir. Ayrıca akademik anlamda sosyal girişimci liderlik hakkında önemli bulgular elde edilmiş olup bundan sonra yapılacak araştırmalar için yönlendirici olacağı düşünülmektedir.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma için girişimciliği etkileyen kişisel-psikolojik faktörler ve dönüştürücü liderlik ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişkileri gösterecek bir model geliştirilmiştir. Girişimciliği etkileyen kişisel-psikolojik faktörler olarak; Başarı İhtiyacı, Risk Alma Eğilimi, Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ve Yenilikçi Olma ele alınmıştır. Dönüştürücü liderliğin alt bileşenleri olarak; idealize edilmiş Etki/Karizma, ilham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik ve Bireysel İlgi Gösterme incelenmiştir. Sosyal girişimciliğin alt boyutları olarak; Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma, Sosyal Değer Yaratma, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ve Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın modeli Şekil 3.1.’de yer almaktadır.

Sosyal girişimcilerin Demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu) ve örgüt bilgisine (STK türü, STK çalışma alanı) yönelik geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H₁:** Sosyal girişimcilerin cinsiyetlerine göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₂:** Sosyal girişimcilerin cinsiyetlerine göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₃:** Sosyal girişimcilerin yaşlarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₄:** Sosyal girişimcilerin yaşlarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₅:** Sosyal girişimcilerin medeni durumlarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

- H₆:** Sosyal girişimcilerin medeni durumlarına göre *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₇:** Sosyal girişimcilerin; eğitim durumlarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₈:** Sosyal girişimcilerin eğitim durumlarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₉:** Sosyal girişimcilerin; çalışma sürelerine göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₁₀:** Sosyal girişimcilerin çalışma sürelerine göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₁₁:** Sosyal girişimcilerin vakıf veya dernek başkanı olmalarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₁₂:** Sosyal girişimcilerin vakıf veya dernek başkanı olmalarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₁₃:** Sosyal girişimcilerin örgütlerinin çalışma alanına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- H₁₄:** Sosyal girişimcilerin örgütlerinin çalışma alanına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Girişimciliğin alt boyutları ile sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olup olmadığını araştırmak ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin sosyal girişimcilik boyutlarını etkileyip etkilemediğini belirleyebilmek için geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H₁₅:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

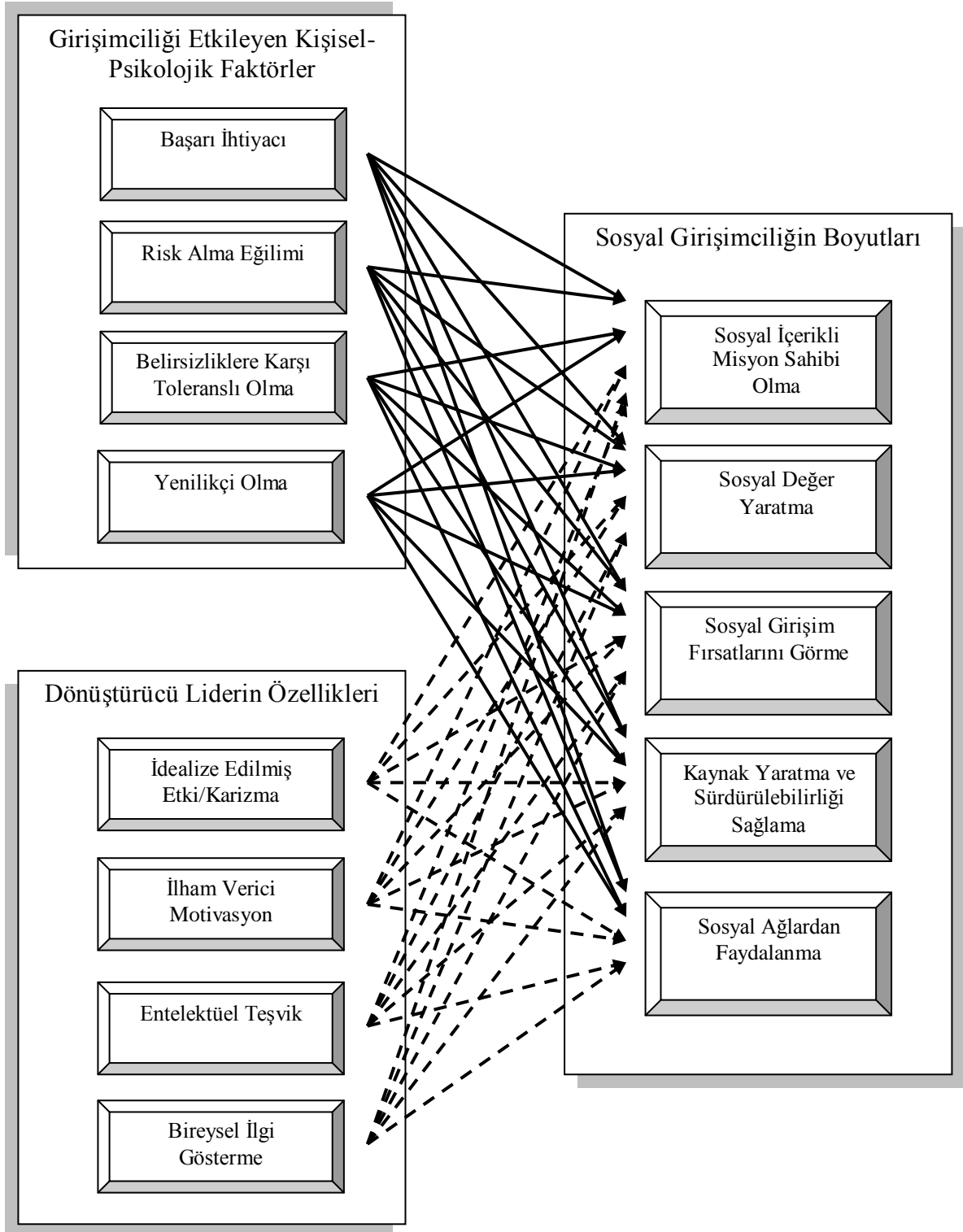
- H₁₆:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₁₇:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₁₈:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₁₉:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₀:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₁:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₂:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₃:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₄:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₅:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- H₂₆:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₇:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₈:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₉:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₀:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₁:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₂:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₃:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₄:** Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₅:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- H₃₆:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₇:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₈:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₉:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄₀:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄₁:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄₂:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄₃:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄₄:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄₅:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- H₄₆:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄₇:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄₈:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄₉:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₅₀:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₅₁:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₅₂:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₅₃:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₅₄:** Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli



3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Türkiye’de Aile, Çevre, Çocuk, Eğitim, Engelliler, Kadın, Sağlık ve Yardım alanlarında faaliyette bulunan vakıf ve derneklerin başkanları üzerinde yapılmıştır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anketler [surveey.com](http://www.surveey.com) (<http://www.surveey.com>) araştırma sitesine yüklenerek vakıf ve derneklerin elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. Bu yolla vakıf ve dernek başkanları araştırmaya katılmaya davet edilmiştir. Elektronik posta adresi olmayan STK’ların bir kısmına faks çekilerek araştırmaya katılmaları istenmiştir. Elektronik posta gönderilen ve faks çekilen STK başkanlarının bir kısmına telefon açılarak tekrar araştırmaya katılmaya davet edilmiştir. Ayrıca Ankara’nın Çankaya ve Sincan ilçelerindeki STK başkanlarının bir kısmı ile yüz yüze görüşülerek anket doldurulmuştur.

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme ve veri toplama araçları konusunda bilgi verilecektir.

3.5.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de Aile, Çevre, Çocuk, Eğitim, Engelliler, Kadın, Sağlık ve Yardım faaliyetlerinde bulunan vakıf ve derneklerin başkanları oluşturmaktadır. Vakıflar Genel Müdürlüğü’ne dilekçe ile başvurulmuş olup Türkiye’de Aile, Çevre, Çocuk, Eğitim, Engelliler, Kadın, Sağlık ve Yardım konularında faaliyette bulunan 2538 tane vakfın iletişim bilgisine (telefon, faks ve e-posta) ulaşılmıştır. Bu vakıflardan elektronik posta adresi olanlara e-mail yoluyla, elektronik posta adresi olmayanlara faks yoluyla ulaşılmıştır. Ayrıca e-mail gönderilen vakıfların bir kısmına telefon açılarak anketin doldurulması ricasında bulunulmuştur.

İçişleri Bakanlığı’na bağlı Dernekler Dairesi Başkanlığı’na bilgi edinme kapsamında dilekçe ile başvurulmuş ve Türkiye’de Aile, Çevre, Çocuk, Eğitim, Engelliler, Kadın, Sağlık ve Yardım alanlarında faaliyette bulunan derneklerin iletişim bilgileri talep edilmiştir. Ancak, Ankara ve İstanbul’da faaliyette bulunan 232 adet engelli derneğinin iletişim bilgisi elde edilebilmiştir. Bu derneklerden sınırlı sayıda olanların elektronik posta adresi ve faks numarası bilgisinin olduğu görülmüş olup, e-posta adresi olanlara e-mail gönderilerek, faks numarası olanlara da faks çekilerek araştırmaya katılmaya davet edilmiştir.

Diğer taraftan Sivil Toplum Geliştirme Merkezi internet sayfasının (<http://www.stgm.org.tr/tr/stoveritabani>) veri tabanında kayıtlı olan (aile=26, çevre=625, çocuk=173, eğitim=498, engelliler=278, kadın=458, sağlık=361, yardım=274) 2693 adet sivil toplum kuruluşundan güncel iletişim bilgileri olanların iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. Bu sivil toplum kuruluşlarından, elektronik posta adresi olanlara e-mail yoluyla, elektronik posta adresi olmayanların bir kısmına faks yoluyla ulaşılmış, araştırma için oluşturulan anketi doldurmaya davet edilmiştir. Ayrıca e-mail gönderilen STK'ların bir kısmına telefon ile ulaşılarak anketin doldurulması ricasında bulunulmuştur.

Bunların dışında Sivil Toplum Akademisi (<http://www.siviltoplumakademisi.org.tr>), Kadınlar Derneği, (<http://www.kadinlardernegi.com/>), Engelliler.Biz Platformu (<http://www.engelliler.biz/forum/sivil-toplum-orgutleri/52296-engellilere-dair-dernek-ve-vakiflar-listesi.html>) internet adreslerinden STK'ların iletişim bilgilerine ulaşılmış ve STK başkanlarının, e-mail ve faks yoluyla ankete katılması ricasında bulunulmuştur.

İçişleri Bakanlığı'na bağlı Dernekler Dairesi Başkanlığı'nın internet sitesinden elde edilen bilgiye göre (<http://www.dernekler.gov.tr>), faal olan 91.350 adet dernek bulunmaktadır. Ayrıca bu sitede bulunan Faal Derneklerin Nevilerine Göre Dağılımı tablosundan edinilen bilgiye göre çalışma kapsamında değerlendirilebilecek (yardımlaşma=15040, sağlık=2054, çevre=1670, sosyal=1531, hayır işleri=632) 20.927 adet dernek bulunmaktadır. Bu sitedeki istatistikî verilerin, 01.06.2012 tarihinde güncellendiği bilgisi bulunmaktadır. Araştırmanın evrenine dâhil edilen dernek sayısı 20.927 adet olmaktadır. Bu sayı faal olan derneklerin % 22,91'ini oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini; aile, çevre, çocuk, eğitim, engelliler, kadın, sağlık ve yardım konularında faaliyette bulunan 2538 adet vakıf başkanı ve yardımlaşma, sağlık, çevre, sosyal ve hayır işleri amacıyla kurulan 20.927 adet dernek başkanı oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın evreni 23.465 vakıf ve dernek başkanını kapsamaktadır.

Araştırma için Web üzerinden, faks yoluyla ve yüz yüze görüşme metoduyla 223 adet kullanılabilir anket elde edilmiş ve analizler bu anketler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmış olup söz konusu anket Ek-1'de yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerine (cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu) ve

örgütlerine yönelik bilgileri (kaç yıldır STK başkanı olarak görev yaptığı, çalışmakta olduğu STK türü, çalışılmakta olan STK'nın çalışma alanı ve örgütün finansal gelir kaynakları) elde etmek için 8 adet soru sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki, girişimciliği etkileyen kişisel-psikolojik faktörleri belirlemek için oluşturulan ölçektir. Bu ölçeğin alt ölçekleri şöyledir: Başarı İhtiyacı Ölçeği (Heckert vd. 1999), İçsel Kontrol Odağı Ölçeği (Mueller ve Thomas 2000), Risk Alma Eğilimi (Cho ve Lee 2006), ve Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma Ölçeği (Norton 1975) ve Yenilikçilik Ölçeği (Mueller ve Thomas 2000)'dir.

Kullanılan ikinci ölçek, dönüştürücü liderliği ölçmeye yönelik olarak, Bass ve Avolio'nun geliştirmiş olduğu (1992) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğidir (Erturgut 2007: 246).

Son olarak, sosyal girişimciliğin alt boyutlarını ölçmek için oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Sosyal girişimciliğin alt ölçeklerinden olan sosyal içerikli misyon sahibi olma ölçeği ve kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama ölçeği araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Ayrıca, sosyal ağlardan faydalanma ölçeğinin ilk maddesi Onyx ve Bullen'in (2000) yapmış olduğu çalışmadan alınmış olup diğer üç madde ise bu ölçekten faydalanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Sosyal girişimcilik ölçeğinin alt ölçeklerinden olan sosyal değer yaratma ölçeği Schuyt, Bekkers ve Smit'in (2010) çalışmasından alınmıştır. Son olarak, sosyal girişimcilik ölçeğinin alt ölçeklerinden birisi olan fırsat yönelimi için kullanılan ölçeğin ilk 3 maddesi Bateman ve Crant'ın (1993) çalışmasından alınmıştır. Fırsat yönelimi için kullanılan ölçeğin son iki maddesi ise Schwer ve Yücelt'in (1984) çalışmasının fırsat yönelimi ile ilgili olan 2 maddesi alınmıştır.

Tüm ölçekler 1 hiç katılmıyorum, 5 Tamamen Katılıyorum ifadelerini içeren, 5'li Likert Ölçeği tarzında hazırlanmıştır. Ankette yer alan ölçek numaraları ve pozitif-negatif kodları Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1 Anket Soru Numaraları ve Pozitif-Negatif Kodları

Demografik Bilgiler ve Örgütle İlgili Sorular (1-8)
Girişimcilik (9-26)
Başarı İhtiyacı (9-13)
İşimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım. +
Çok çalışkan biriyim. +
Mümkün olan en iyi işi yapmak benim için önemlidir. +
Kendimi yapabileceğim her şeyi yapmak için zorlarım. +
İşimde performansımı geliştirmek için çok çabalarım. +
İçsel Kontrol Odağı (14-17)
Hayatımdaki başarıların çoğunlukla benim yeteneğime dayandığımı düşünüyorum. +
Başarı ya da başarısızlıklarında güçlü pozisyondaki insanların etkisinin büyük olduğuna inanıyorum. -
Yaşamımın kendi kontrolüm altında olduğuna inanırım. +
İşimdeki başarımlar genellikle şansa dayanır. -
Risk Alma Eğilimi (18-21)
Yatırımlardan önemli finansal kazançlar elde etmek için büyük riskler alırım. +
Yüksek gelir elde edebilmek için tasarruflarımın bir kısmını riskli yatırımlarda değerlendirebilirim. +
Bir yatırımdan uzun vadede kâr elde edeceksem kısa vadede para kaybetme riskini göze alırım. +
Menkul kıymetler borsası benim için çok risklidir. -
Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma (22-26)
Bir işi bitirmeden yeni bir işe başlamaktan hoşlanmam. -
Önemli bir göreve başlamadan önce onun ne kadar süreceğini bilmem gerekir. -
Bir problemin çözümü olduğunu düşünmezsem benim için ilgi çekici değildir. -
Karar alma sürecinde, problemle ilgili yeterli bilgi ve veri yoksa kendimi çok rahatsız hissederim. -
Çözüm için belirli ve net bir cevap yoksa o problem üzerinde çalışmak istemem. -
Dönüştürücü Liderlik (27-50)
İdealize Edilmiş Etki (Karizma) (27-33)
Benim için önemli olan inanç ve değerler hakkında coşkuyla konuşurum. +
Birlikte çalıştığım kişilerin kendilerini iyi hissetmesini sağlarım. +
Verdiğim direktiflerde ahlaki değerleri gözetirim. +
Direktiflerim saygıyla karşılanır. +
Astlarımı yönlendirmede, konumumdan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özelliklerim de etkilidir. +
Yönetici olarak, astlarım için bir model olduğumu düşünürüm. +
Astlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar. +
İlham Verici Motivasyon (34-39)
Çalışanların gelecekle ilgili önemli durumları görmesini sağlarım. +
Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığımı onlara hissettiririm. +
Oluşturduğum vizyon astlarım tarafından istekle takip edilir. +
Sembollerini ve sloganları kullanarak güçlü ve ortak amaç oluşturabilirim. +
Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğu konusunda ikna edebilirim. +
Çalışanlara ilham verme becerilerim yüksektir. +
Entelektüel Teşvik (40-45)

Astlarımı alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendiririm. +
Çalışanların işlerin yapılış biçimi ve problemler hakkında yeni bakış açıları kazanmalarını sağlarım. +
Astlarımı kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik ederim. +
Çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda çalışanların görüşlerini açıklamaları için gerekli koşulları sağlarım. +
Astlarımın entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratırım. +
Astlarımı yaratıcılık konusunda cesaretlendiririm. +
Bireysel İlgi (46-50)
Astlarımı bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf ederim. +
Astlarımın bireysel farklılıklarını dikkate alırım. +
Astlarımın gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırım. +
Astlarıma başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretirim. +
Astlarımın güçlü yönlerini keşfederim ve onları bu yönlerini geliştirmeleri için teşvik ederim. +
Sosyal Girişimcilik (51-85)
Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma (51-55)
Sosyal değişim sağlama misyonuna sahibim. +
Toplumsal sorunlara çözüm üretme misyonuna sahibim. +
Topluma yararlı olma misyonuna sahibim. +
Toplumun mutluluk ve huzur düzeyini arttırma misyonuna sahibim. +
Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibim. +
Sosyal Değer Yaratma Ölçeği (56-63)
Başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliğim için çalışmayı tercih ederim. -
Toplumun refah düzeyini arttırmak için çaba sarf ederim. +
Başkalarına çok fazla yardım etme isteği hissetmiyorum. -
Sahip olduklarımı başkalarıyla paylaşmayı önemli buluyorum. +
Zamanımı başkaları için bir şeyler yaparak harcamayı sevmiyorum. -
Başkalarının yararı için çaba göstermeyi önemli buluyorum. +
Hayır ve yardım kurumlarına katkıda bulunmaktan çok hoşlanmam. -
Fakir ve ihtiyacı olan diğer kimselere yardım etmeyi önemli buluyorum. +
Yenilikçi Olma (64-71)
İnsanları sık sık yeni fikirlerimle şaşırtırım. +
İnsanlar sık sık yaratıcı faaliyetler için benden yardım isterler. +
Yeni bir fikir ortaya atmaktansa bir beceri üzerinde uzmanlaşmak beni daha fazla tatmin eder. -
Yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulan işlerde çalışmayı tercih ederim. +
Yeni bir işi genelde bana öğretildiği şekilde yapmaya devam ederim. -
Yaratıcılıktan ziyade beceri ve uygulamaya yönelik bir işi tercih ederim. -
Çok da yaratıcı bir insan değilim. -
Aynı işi farklı yollardan deneyerek yapmaktan hoşlanırım. +
Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme (72-76)
Sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısı gösteririm. +
Problemleri fırsatlara dönüştürmede çok iyiyimdir. +
İyi bir fırsatı başkalarından çok daha önce görebilirim. +
Geliştirilmesi gereken bir fırsat benim için önemlidir. +

Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir. +
Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama (77-81)
Sosyal sorunların çözümleri için yeni kaynaklar ararım. +
Sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini düşünüyorum. +
STK'ların devlet tarafından desteklenmesi (sübvans edilmesi) gerektiğini düşünüyorum. +
STK'ların finansman ihtiyaçlarını bağışlar, üye aidatları, aynı yardımlar vb. ile karşılaması gerektiğini düşünüyorum. +
STK'ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum. +
Sosyal Ağlardan Faydalanma Ölçeği (82-85)
İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım. +
Sosyal ilişkilerim sosyal sorunlara çözümler üretmeme olumlu katkı sağlamaktadır. +
Sosyal sorunlara çözümler üretmek için kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, diğer STK'lar vb. ile işbirliği yaparım. +
Sosyal ilişkilerin yeni sosyal girişim fırsatları yarattığını düşünüyorum. +

Araştırma için 62 kişilik bir grup üzerinde pilot çalışma yapılmış olup pilot çalışma sonucunda ankette bir değişiklik yapılmamıştır. Asıl çalışma 85 soruluk anket ile gerçekteştirilmiştir.

Ankette yer alan 14, 15, 16 ve 17. sorulardan oluşan *içsel kontrol odağı* boyutu katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılamadığı için analizler sırasında çalışma dışında bırakılmıştır. Ayrıca araştırma sırasında sosyal girişimciliğin alt boyutu olarak düşünölen yenilikçi olma boyutu analizler sırasında girişimciliğin alt boyutu olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, ankette yer alan 21. 69. 79. ve 80. sorular anket güvenilirliğini bozduğu için analizler esnasında değerlendirme dışı bırakılmıştır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılık ve Kısıtlılıkları

Araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren 4.603 adet Vakıf (<http://www.vgm.gov.tr>) ve 91.350 adet Dernek (<http://www.dernekler.gov.tr/>) başkanın tamamı üzerinde yapılmamıştır. Araştırma, Aile, Çevre, Çocuk, Eğitim, Engelliler, Kadın, Sağlık ve Yardım faaliyetlerinde bulunan vakıf ve derneklerin başkanları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın en önemli kısıtı Türkiye'nin her ilinden ve bölgesinden eşit oranda anket elde edilememiştir. En çok STK'ların yoğun olarak bulunduğu İstanbul, Ankara ve İzmir illerinden veriler toplanmıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise Aile, Çevre, Çocuk, Eğitim, Engelliler, Kadın, Sağlık ve Yardım faaliyetlerinde bulunan STK başkanlarının eşit oranda katılımı sağlanamamıştır. Daha çok eğitim, engelliler ve kadın alanlarında faaliyet gösteren STK başkanlarına ulaşılabilmektedir.

3.7. Analiz ve Bulgular

Türkiye’de aile, çevre, çocuk, eğitim, engelliler, kadın, sağlık ve yardım konularında faaliyette bulunan vakıf ve dernek başkanlarının sosyal girişimcilik özelliklerinin araştırıldığı bu çalışmada, girişimcilik ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin sosyal girişimcilik üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde STK liderlerinin çeşitli özellikleri belirlenmiş, ikinci bölümünde ise girişimcilik, liderlik ve sosyal girişimcilik özelliklerini belirlemeye yönelik ölçekler kullanılmıştır. Girişimcilik ölçeği dört alt boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar; Başarı İhtiyacı (BI), Risk Alma Eğilimi (RAE), Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma (BKTO) ve Yenilikçi Olma (YO)’dır. Bu boyutlar aynı zamanda gizil değişkenleri oluşturmaktadır. Dönüştürücü Liderlik ölçeği dört boyuttan oluşmuştur. Bunlar; İdealize Edilmiş Etki (Karizma), İlham Verici Motivasyon (IVM), Entelektüel Teşvik (ET) ve Bireysel İlgi (BİLGİ) ölçekleridir. Sosyal girişimcilik ölçeği ise beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma (SIMSO), Sosyal Değer Yaratma (SDY), Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme (SGFG), Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama (KYSS) ve Sosyal Ağlardan Faydalanma (SAF)’dır.

Girişimci kişilik özelliklerinin ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin sosyal girişimcilik üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, girişimcilik ve liderlik boyutlarının her birinin, sosyal girişimcilik özelliklerine olası etkileri ayrı ayrı yapısal modellerle belirlenmiştir. Öncelikle tüm boyutların doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ölçeği bozan sorular (ifadeler) ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca anlamlı bulunmayan boyutlar da analiz dışında tutulmuştur.

Araştırmada verilerin analizi ve hipotezlerin test edilebilmesi için SPSS 13.0 ve LISREL 8.54 paket programları kullanılmıştır. LISREL, LInear Structural RELations kelimelerinin ilk hecelerinin birleştirilmesiyle meydana gelen bir kelimedir. LISREL, kovaryans yapı analizi için geliştirilmiş özel bir bilgisayar programıdır. İlk olarak 1972’de

Jöreskog ve Van Thillo tarafından geliştirilmiştir. Programın ismi ve modelleme yaklaşımı eşanlamli olarak kullanılmaktadır. LISREL, özellikle gizil değişkenleri, hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerdeki ölçüm hatalarını, karşılıklı neden sonuç ilişkisini, eşzamanlılığı ve iç bağımlılığı içeren modelleri oluşturmak için tasarlanır [(Cudeck ve diğerleri, 2000) aktaran Yılmaz 2004: 79]

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin analizleri üzerinde durulacaktır. Tanımlayıcı istatistikler, demografik verilere yönelik hipotezlerin analizi, girişimci kişilik özellikleri ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkilerin analizi, dönüştürücü liderlik özellikleri ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkilerin analizi anlatılacaktır. Ancak, araştırmanın analiz ve bulgularına geçmeden önce analizde kullanılan yapısal eşitlik modelinden kısaca bahsetmek konunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

3.7.1. Yapısal Eşitlik Modeli Hakkında Genel Bilgiler

Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM) gözlenen (observed variable) ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Özellikle ekonometri, psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araçtır. YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz vd. 2006: 175).

YEM’de örtük değişkenler, teorik olarak var oldukları düşünölen ve ancak birtakım göstergeler (indicator) aracılığıyla ölçülebildikleri varsayılan yapılardır. Bu göstergeler de genelde ölçme araçlarında kullandığımız maddeler olmaktadır. YEM’de bu göstergelere de **gözlenen değişken** denilmektedir (Şimşek 2007: 8).

Yapısal eşitlik modellemesi, ikinci nesil veri analiz tekniği olarak, regresyon gibi birinci nesil istatistiksel tekniklere kıyasla, birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık bir araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlamaktadır. Özellikle karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik (moderasyon) etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerle yapısal eşitlik modellemesi yöntemi, birçok teörinin test edilmesinde ve

yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde kullanılmakta olan bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz 2010: 2). Yapısal eşitlik modellemesi, bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz 2010: 3).

Yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle de yapılabilir de, regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, Lisrel vb. programlarla gerçekleştirilen analizlerde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak yol analizinde (path analysis) ölçmeden kaynaklanan hata miktarı elimine edilebilmektedir. Hatanın devre dışı bırakılması, yapısal eşitlik modellemesine dayalı olan tüm analiz yöntemlerinin en önemli avantajlarından birisidir (Dursun ve Kocagöz 2010: 2).

Psikoloji, sosyoloji gibi çoğu alanda asıl ilgilenilen kavramların doğrudan ölçülmesi bazen mümkün olmaz. Psikolojide, kişinin kendine bakış açısı ve motivasyon; sosyolojide, çaresizlik ve huzursuzluk; eğitimde sözlü yetenek ve eğiticinin beklentisi; ekonomide ise davranışlar, müşteri memnuniyeti, kalitenin algılanışı gibi kavramlar gizil değişkenlere örnek olarak verilebilir. Sözü edilen gizil değişkenler gözlenemediği için doğrudan ölçülemezler. Bu yüzden, araştırmacı, gizil değişkeni işlemsel olarak tanımlamak için varsayılan yapı açısından gizil değişkeni gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirmek zorundadır [(Byrne, 1998) aktaran Yılmaz 2004: 80].

Çok değişkenli model analizlerinde, amaç bir yandan bağımsız değişkenlerin her birindeki bir birimlik değişimin bağımlı değişkende ne kadarlık bir değişime yol açacağını görmek iken, diğer yandan söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklıyor olduğunu tespit edebilmektedir (Dursun ve Kocagöz 2010: 2).

Yapısal eşitlik modellemesi, içsel (bağımsız-exogenous) yapıların dışsal (bağımlı-endogenous) yapılara nasıl bağlı olduğunu betimleyen bir ya da daha fazla doğrusal regresyon eşitliklerini içerir. Katsayıları, path katsayıları ya da çoğu zaman regresyon tartıları olarak adlandırılır [(Reisinger ve Turner1999) aktaran Yılmaz 2004: 80].

Yapısal Eşitlik Modeli analizlerinin amacı, önceden belirlenen ilişki örüntülerinin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır. Yapısal Eşitlik Modeli çalışmaları genel olarak oldukça spesifik hipotezlerin test edilmesinde kullanılır (Şimşek 2007: 1). Yapısal eşitlik terminolojisinde gözlenemeyen teorik yapılara **örtük değişken**

(latent variable) adı verilmektedir. Yapısal Eşitlik Modeli analizlerinin en önemli özelliklerinden birisi, yapılan analizlerin bu gözlenemeyen yapıları neredeyse gerçek nesnelere ya da olgularmışçasına gözler önüne sermesidir. Ancak bu noktada unutulmaması gereken şey bu değişkenlerin birer “teorik” yapı olduklarıdır (Şimşek 2007: 7).

Yapısal eşitlik modelinde, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasında **tek yönlü oklar** mevcuttur. Bu oklar, örtük değişkenden gözlenen değişkene doğru yönelir. YEM içerisindeki her türlü çalışmada tek yönlü oklar, tek yönlü doğrusal ilişkiyi gösterir, yani bir anlamda her bir ok, bir bağımsız (yordayıcı) değişken ile bir bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ilişki anlamına gelir. Bu şekilde bakıldığında, ölçme modellerinde örtük değişkenlerin gözlenen değişkenleri yordadığı şeklinde bir hipotezin varlığını görürüz. *Her bir ok aslında regresyon katsayılarına denk gelecek olan bir hipotez anlamına gelmektedir.* Bunların her biri bir yol (path) olarak dikkate alınır ve analiz sonuçlarına göre, her bir yol katsayısının anlamlı olup olmadığı, yani her bir örtük değişkenin kendi gözlenen değişkenlerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığına bakılır. Söz konusu değerler t değerlerinin hesaplanmasıyla belirlenir. Aslında bu öge, klasik faktör analizindeki faktör yüklerine denk düşmektedir. Yani bir anlamda bu oklar, her bir maddenin kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin bilgi verir (Şimşek 2007: 9).

Yapısal eşitlik modelinde bir diğer önemli konu **h harfi** ile temsil edilen ve her bir gözlenen değişkende örtük değişken tarafından **açıklanamayan varyansı** ya da **hatayı** (error) ifade eden husustur. Bu öge, her bir gözlenen değişkende, söz konusu ölçme modeli ile açıklanamayan bir özelliğin var olduğunun göstergesidir. YEM çalışmalarının en önemli avantajlarından birisi ölçmeye çalıştığımız yapılardaki hatanın elimine edilmesine olanak tanınmasıdır. YEM’de Ölçme modellerinin doğrulanmasından sonra, birçok araştırmada yapılar arasındaki ilişkiler araştırılır. Bu noktada, yapılardaki hatalar elimine edilmiş olduğu için daha güvenilir sonuçlar elde edilir. Yani değişkenler arası ilişkiler araştırılırken belirlenen ilişki katsayıları olan standardize edilmiş yol (path) katsayıları, hatadan arınık bir şekilde hesaplanmış olur. Bu da çok daha güvenilir sonuçlar elde edilmesi demektir (Şimşek 2007: 9).

Yapısal eşitlik modelinde bahsedilmesi gereken bir diğer konu da yukarıda bahsedilen ve **h harfi** ile gösterilen hata’dan gözlenen değişkene doğru giden **tek yönlü oklardır**. Bu oklar her gözlenen değişkenin hatasıyla da ilişkili olduğunu gösterir. Bir

başka deyişle, her gözlenen değişkende açıklanamayan bir şeyler var ise, bunun da söz konusu değişkenle bağlantılı olması beklenmektedir ki bu son derece mantıklı bir varsayımdır. Ölçmeye çalıştığımız şeyin ölçemediğimiz kısmının da modelimizle ilişkili olmasıdır (Şimşek 2007: 9).

En genel formda, bir yapısal eşitlik modeli, ölçüm modeli ve yapısal model olarak iki kısımdan meydana gelir. Ölçüm modeli, gizil değişkenlerin ya da kuramsal yapıların gözlenen değişkenlere nasıl bağlı olduğunu ve nasıl gösterildiğini belirtir. Yapısal model ise gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri belirler ve nedensel etkileri tanımlar (Yılmaz 2004: 80).

Yapısal eşitlik modeli analizlerinde, model ile veri uygunluğu test edildikten sonra, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu incelemede bir değişkenin bir başka değişken veya değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri araştırılır. Değişkenler arasındaki var olan bu ilişkileri ortaya koymak için regresyon analizi kullanılır. Regresyon analizi ile bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişkeni ne oranda etkilediği incelenir. Analiz ile bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren bir denklem elde edilir (Yücenur vd. 2011: 165).

Daha önceki istatistiksel yöntemlerle sadece iki değişken arasındaki ilişki incelenebilirken, yapısal eşitlik modelleri sayesinde iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler aynı anda gözlemlenebilmektedir. Yapısal eşitlik modelleri, bir model içerisindeki bağımlı ve bağımsız değişkenleri bütün olarak ele alırken, kurulan model ile toplanan verilerin birbirleriyle olan uyumunu inceler (Yücenur vd. 2011: 164). Yapısal Eşitlik Modelinin uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar vardır. Bunlardan bazıları Tablo 3.2’de özetlenmiştir (Yılmaz vd. 2006: 176).

Tablo 3.2 Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA (The root mean square error- Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü):	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
NFI (Normed fit index- Normalleştirilmiş uyum indeksi)	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
CFI (Comparative Fit Index Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI (Goodness of fit index-İyilik uyum indeksi)	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
Incremental Fit Index-IFI (Artmalı uyum indeksi)		
AGFI (Adjusted goodness of fit index- Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi)	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
Ki-kare /df (Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)*	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
RMR (Root mean squared residual- Artıkların ortalamalarının karekökü)	En az	En az
KIKARE	En az	En az

Kaynak: [(Schermele-Engel ve Moosbrugger, 2003; Hair 1998) aktaran Yener 2007: 83-84]; (Çetin ve Basım 2011: 88); (Yılmaz vd. 2006: 176).

3.7.2. Tanımlayıcı İstatistikler

STK liderlerinin girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamaları arasında farklılıkları araştırmak için her bir ölçekte yer alan ifadeler toplanmış ve toplam skorlar (puan) oluşturulmuştur. Ayrıca her bir ölçek alt boyutlarda da toplanarak toplam puanlar elde edilmiştir. Tüm boyutlarda ortalama alınarak puanların 1 ile 5 arasında olması sağlanmıştır. İstatistiksel karşılaştırmalar ortalama puanlar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Güvenilirlik analizleri her ölçek için yapıldığı gibi her ölçeğin alt boyutlarına yönelik olarak da yapılmıştır ve sonuçları Tablo 3.3, Tablo 3.4 ve Tablo 3.5’de verilmiştir. Tüm ölçekler 1 Hiç Katılmıyorum, 5 Tamamen Katılıyorum ifadelerini içeren, 5’li Likert Ölçeği tarzında hazırlanmıştır. Ölçeğe verilen puanların yüksekliği ifadelerin olumluluğunu ifade etmektedir. STK liderlerinin girişimcilik özelliklerini belirlemeye yönelik ölçek bir bütün olarak ele alınmış ve ölçek yeterli güvenilirlik düzeyine sahip bulunmuştur. Güvenilirliğin bir parametresi için Cronbach’s Alpha istatistiği hesaplanmış ve 0.68 olarak bulunmuştur.

Girişimcilik ölçeği ve alt boyutlara yönelik güvenilirlik analizleri Tablo 3.3’de verilmiştir. Hesaplanan bu istatistiğe göre ölçek toplum taramalarında kullanılabilir düzeydedir (Özdamar 2011: 605). Tüm ölçeklerde olduğu gibi Girişimcilik ölçeğinde de soru bütün korelasyonlar ve soru silindiğinde Cronbach’s Alpha istatistikleri ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliğinde hesaplanmıştır. Ölçeklerde soru bütün korelasyonları negatif olan ve ölçekten çıkarıldığında güvenilirliği yükselten ifadeler (soru-madde) ölçeklerden çıkartılmıştır. Elde edilen güvenilirlik analizi sonuçlarında soru bütün korelasyonlarda negatif ifade bulunmamaktadır. Dolayısıyla ölçekten çıkartıldığında güvenilirliği anlamlı şekilde yükselten soru bulunmamaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen ölçekler ayrıca yapısal model kurulmadan doğrulayıcı faktör analizleri de yapılarak yapısal modele dâhil edilmiştir.

Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Girişimcilik ölçeğinin genel ortalaması 3.689 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 4.64 ile Başarı İhtiyacı alt ölçeğinin 1. maddesi olan “*İşimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım*” ifadesinde elde edilmiştir. En düşük ortalama ise 2.47 ile Risk Alma Eğilimi alt ölçeğinin 2. maddesi olan “*Yüksek gelir elde edebilmek için tasarruflarımın bir kısmını riskli yatırımlarda değerlendirebilirim*” ifadesinde elde edilmiştir. Soru ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığı, soruların sosyal girişimciler tarafından aynı yaklaşım ile algılanıp algılanmadığını, bir başka ifade ile soruların hedef kitle tarafından benzer sonuçlar verecek biçimde hazırlanıp hazırlanmadığını gösteren Hotelling’s T-Squared tüm ölçekler için hesaplanmış ve tüm ölçekler için anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeklerde yer alan ifadeler gerekli ve benzer sonuçlar verecek şekilde hazırlanmıştır. Girişimcilik ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi ve betimleyici istatistikleri Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.3 Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler

<u>Başarı İhtiyacı</u>					
Cronbach's Alpha=,753 Genel Ortalama= 4,485 Hotelling's T-Squared= 61,78 F=15,24; P=0,0001					
İfade	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha	
BI1	4,64	,583	,493	,718	V1-V5
BI2	4,36	,525	,445	,734	
BI3	4,57	,497	,574	,695	
BI4	4,46	,656	,538	,703	
BI5	4,40	,643	,564	,692	
<u>Risk Alma Eğilimi</u>					
Cronbach's Alpha=,726 Genel Ortalama=2,683 Hotelling's T-Squared=41,691 F=20,752; P=0,0001					
RAE1	2,59	1,135	,566	,618	V6-V8
RAE2	2,47	1,154	,655	,503	
RAE3	2,99	1,135	,435	,768	
<u>Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma</u>					
Cronbach's Alpha=,692 Genel Ortalama= 3,479 Hotelling's T-Squared=199,025 P=49,08; P=0,0001					
BKTO1	3,37	1,167	,440	,647	V9-V13
BKTO2	3,89	,896	,493	,629	
BKTO3	3,38	1,124	,468	,633	
BKTO4	3,89	,954	,457	,640	
BKTO5	2,87	1,139	,399	,664	
<u>Yenilikçi Olma</u>					
Cronbach's Alpha=,699 Genel ortalama=3,701 Hotelling's T-Squared=176,213 F=28,71; P=0,0001					
YO1	3,78	,819	,505	,642	V14-V20
YO2	3,81	,806	,506	,642	
YO3	3,15	1,006	,360	,682	
YO4	3,99	,768	,512	,643	
YO5	3,44	1,033	,279	,707	
YO7	3,71	,958	,466	,649	
YO8	4,03	,700	,295	,691	
<u>Girişimcilik Ölçeği</u>					
Cronbach's Alpha=,68 Genel ortalama=3,689. Hotelling's T-Squared=1709,98 F=82,7; P=0,0001					

Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Sosyal girişimcilerin, dönüştürücü liderlik algılamalarını belirlemeye yönelik ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek bir bütün olarak ele alınmış ve ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha istatistiği, 0.919 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha istatistiğine göre liderlik ölçeği çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip bulunmuştur. Ölçek liderlik alanı ile ilgili yüksek geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinde bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir düzeydedir (Özdamar 2011: 605).

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt ölçeklerine yönelik de güvenilirlik analizleri yapılmış olup alt ölçekler de güvenilir bulunmuştur. Analiz sonuçları Tablo 3.4'de verilmiştir. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin genel ortalaması 4.15 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 4.50 ile karizma alt ölçeğinin 3. maddesi olan "*Verdiğim direktiflerde ahlaki değerleri gözetirim*" ifadesinde elde edilmiştir. En düşük ortalama ise 3.84 ile karizma alt ölçeğinin 5. Maddesi olan "*Astlarımı yönlendirmede, konumumdan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özelliklerim de etkilidir*" ifadesinde elde edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4 Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler

Karizma					
Cronbach's Alpha=,782					
Genel Ortalama=4,155					
Hotelling's T-Squared=155,74					
F=25,37; P=0,0001					
İfadeler	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha	
KAR1	4,18	,862	,395	,783	V21-V27
KAR2	4,39	,626	,465	,763	
KAR3	4,50	,643	,527	,752	
KAR4	4,17	,658	,554	,747	
KAR5	3,84	,844	,480	,763	
KAR6	4,02	,732	,596	,737	
KAR7	3,98	,674	,593	,739	

<u>İlham Verici Motivasyon</u>					
Cronbach's Alpha= ,862					
Genel Ortalama= 4,112					
Hotelling's T-Squared=67,75					
F=13,31; P=,0001					
IVM1	4,25	,561	,610	,848	V28-V33
IVM2	4,30	,573	,683	,837	
IVM3	4,01	,654	,680	,835	
IVM4	3,96	,821	,625	,850	
IVM5	4,13	,587	,729	,829	
IVM6	4,02	,788	,678	,837	
<u>Entelektüel Teşvik</u>					
Cronbach's Alpha=,80					
Genel ortalama= 4,154					
Hotelling's T-Squared=84,01					
F=16,51; P=0,0001					
ET1	3,96	,755	,520	,779	V34-V39
ET2	4,26	,640	,644	,751	
ET3	4,02	,811	,463	,797	
ET4	4,31	,628	,567	,768	
ET5	4,09	,679	,594	,761	
ET6	4,29	,621	,592	,763	
<u>Bireysel İlgı</u>					
Cronbach's Alpha=,826					
Genel ortalama=4,187					
Hotelling's T-Squared=89,65					
F=22,11; P=0,0001					
BILGI1	4,12	,750	,580	,809	V40-V44
BILGI2	4,28	,557	,691	,778	
BILGI3	4,32	,548	,695	,778	
BILGI4	3,95	,737	,593	,804	
BILGI5	4,26	,642	,612	,795	
<u>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</u>					
Cronbach's Alpha= ,919					
Genel ortalama= 4,151					
Hotelling's T-Squared=333,77					
F=13,07; P=0,0001					

Sosyal Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

STK liderlerinin sosyal girişimcilik algılamalarını belirlemeye yönelik kullanılan ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçek bir bütün olarak ele alınmış ve ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha istatistiği 0.894 olarak hesaplanmıştır.

Sosyal girişimcilik ölçeği yüksek güvenilirlik düzeyine sahip bulunmuştur. Ölçek toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir düzeyde bulunmuştur (Özdamar 2011: 605).

Ölçeğin genel ortalaması 4.21 olarak hesaplanmış ve en yüksek ortalama 4.45 ile Sosyal Ağlardan Faydalanmanın 4. İfadesi olan “*Sosyal ilişkilerin yeni sosyal girişim fırsatları yarattığını düşünüyorum*” ifadesinde elde edilmiştir. En düşük ortalama ise 3.67 ile Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görmenin 3. ifadesi olan “*İyi bir fırsatı başkalarından çok daha önce görebilirim*” ifadesinde elde edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.5’de gösterilmiştir.

Tablo 3.5 Sosyal Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma					
Cronbach’s Alpha=,849					
Genel ortalama= 4,278					
Hotelling’s T-Squared=68,25					
F=16,83; P=0,0001					
İfadeler	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha	V45-V49
SIMSO1	4,11	,764	,588	,839	
SIMSO2	4,26	,681	,690	,811	
SIMSO3	4,43	,632	,742	,801	
SIMSO4	4,24	,719	,734	,798	
SIMSO5	4,35	,795	,577	,844	
Sosyal Değer Yaratma Ölçeği					
Cronbach’s Alpha= ,728					
Genel ortalama= 4,253					
Hotelling’s T-Squared=46,96					
F=6,53; P=0,0001					
SDY1	4,26	,853	,335	,718	V50-V57
SDY2	4,16	,721	,406	,705	
SDY3	4,24	,960	,553	,671	
SDY4	4,34	,658	,530	,688	
SDY5	4,13	1,133	,438	,702	
SDY6	4,37	,671	,406	,706	
SDY7	4,13	1,161	,350	,726	
SDY8	4,39	,669	,495	,692	
Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme					
Cronbach’s Alpha=,783					
Genel ortalama= 3,945					
Hotelling’s T-Squared=128,23					
F=31,62; P=0,0001					

SGFG1	4,03	,674	,569	,739	V58-V62
SGFG2	3,69	,771	,640	,713	
SGFG3	3,67	,793	,601	,729	
SGFG4	4,11	,583	,624	,727	
SGFG5	4,23	,607	,384	,793	
<u>Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama</u>					
Cronbach's Alpha=,715 Genel ortalama= 4,329 Hotelling's T-Squared=26,78 F=13,33 P=0,0001					
KYSS1	4,19	,595	,454	,719	63-65
KYSS2	4,36	,663	,627	,504	
KYSS5	4,43	,618	,533	,628	
<u>Sosyal Ağlardan Faydalanma Ölçeği</u>					
Cronbach's Alpha=,678 Genel ortalama= 4,280 Hotelling's T-Squared=70,13 F=23,17; P=0,0001.					
SAF1	3,92	,977	,378	,718	V66-V69
SAF2	4,33	,642	,575	,550	
SAF3	4,41	,651	,415	,641	
SAF4	4,45	,620	,571	,556	
<u>Sosyal Girişimcilik</u>					
Cronbach's Alpha= ,894 Genel ortalama=4,21 Hotelling's T-Squared= 489,631 F=18,29; P=0,0001					

Demografik Sorulara Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada sosyal girişimcilerin; cinsiyetlerini, yaş, medeni durumlarını, eğitim durumlarını, kaç yıldır STK başkanı olarak görev yaptıklarını, çalışmakta oldukları STK'nın türünü, çalışma alanını, finansal gelir kaynaklarını belirlemeye yönelik 8 tane demografik soru sorulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde demografik sorulardan elde edilen sonuçlar açıklanmıştır.

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 223 sosyal girişimcinin 128 tanesini bay, 95 tanesini bayan oluşturmaktadır. Yine araştırmaya katılanlardan; 20-29 yaş aralığında 11 kişi; 30-39 yaş aralığında 48 kişi; 40-49 yaş aralığında 65 kişi; 50 yaş ve üstü 99 kişi bulunmaktadır. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında 173 kişinin evli, 50 kişinin bekâr olduğu görülmektedir. Demografik bilgilerin sonucunu oluşturan eğitim

durumuna bakıldığında; ortaokul mezunu 6 kişi; lise mezunu 43 kişi; ön lisans mezunu 12 kişi; lisans mezunu 104 kişi; yüksek lisans mezunu 38 kişi; doktora mezunu 20 kişinin olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6 Sosyal Girişimcilere İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Değişken		Sayı (N=223)	Yüzde %
Cinsiyet	Bay	128	57
	Bayan	95	43
	Toplam	223	100
Yaş	20-29	11	5
	30-39	48	22
	40-49	65	29
	50+	99	44
	Toplam	223	100
Medeni Durum	Evli	173	78
	Bekâr	50	22
	Toplam	223	100
Eğitim Durumu	Ortaokul	6	3
	Lise	43	19
	Ön Lisans	12	5
	Lisans	104	47
	Yüksek Lisans	38	17
	Doktora	20	9
	Toplam	223	100

Araştırmaya katılan sosyal girişimcilerin 108 tanesi vakıf başkanı, 115 tanesi ise dernek başkanıdır. Yine araştırmaya katılan sosyal girişimcilerin çalışmakta oldukları STK'nın çalışma alanına bakıldığında; *aile* konusunda çalışan 5; *çevre* konusunda 20; *çocuk* konusunda 16; *eğitim* konusunda 63; *engelliler* konusunda 25; *kadın* konusunda 22; *sağlık* konusunda 17; *yardım* konusunda 23 ve *Diğer-Birden Çok (İnsan Hakları, Yaşlılar, Kültür, Gençlik, Sivil Toplumun Güçlendirilmesi)* konularında 32 kişinin olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7 Sivil Toplum Kuruluşları İle İlgili Bilgiler

Değişken		Sayı (N=223)	Yüzde %
Çalışılmakta Olan STK Türü	Vakıf	108	48
	Dernek	115	52
	Toplam	223	100
Çalışılmakta Olan STK'nın Çalışma Alanı	Aile	5	2
	Çevre	20	9
	Çocuk	16	7
	Eğitim	63	28
	Engelliler	25	11
	Kadın	22	10
	Sağlık	17	8
	Yardım	23	10
	Diğer-Birden Çok (İnsan Hakları, Yaşlılar, Kültür, Gençlik, Sivil Toplumun Güçlendirilmesi)	32	15
	Toplam	223	100
Çalışma Süresi (Yıl)	1-5	78	35
	6-10	73	33
	11-15	33	15
	16-20	21	9
	21-25	11	5
	26+	7	3
	Toplam	223	100

Araştırmaya katılan sosyal girişimcilerin çalışma süresine bakıldığında; 78 kişinin 1-5 yıl arası, 73 kişinin 6-10 yıl arası, 33 kişinin 11-15 yıl arası, 21 kişinin 16-20 yıl arası, 11 kişinin 21-25 yıl arası, 7 kişinin 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir.

Sosyal girişimcilerin çalışmakta oldukları STK'ların gelir kaynaklarına bakıldığında; sadece Bağışlardan gelir elde eden 42; Devlet Desteği-Sübvansiyonlardan 6; Kişisel/Aileye Ait Kaynaklardan 2; Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek 9; Üye Aidatları 6; Proje Gelirleri 3; Sponsorluklar 1; Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri); 5 tane STK bulunmaktadır.

Bağışlar ve Devlet Desteği-Sübvansiyonlardan gelir elde eden 10; Bağışlar-Kişisel/Aileye Ait Kaynaklardan 10; Bağışlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek gelir sağlayan 73; Bağışlar- Üye Aidatları ile gelir sağlayan 13; Bağışlar- Proje Gelirleri 2;

Bağışlar- Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri) 2; Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar- Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek 2; Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar- Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri) 1; Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek- Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri) 1; Üye Aidatları- Proje Gelirleri 1; Proje Gelirleri-Sponsorluklar 1 tane STK bulunmaktadır.

Bağışlar-Devlet Desteği-Sübvansiyonlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek 2; Bağışlar- Devlet Desteği-Sübvansiyonlar-Proje Gelirleri 1; Bağışlar-Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek 7; Bağışlar-Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Proje Gelirleri 1; Bağışlar-Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri) 1; Bağışlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek-Üye Aidatları 15; Bağışlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek-Proje Gelirleri 2; Bağışlar-Devlet Desteği-Sübvansiyonlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek-Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri) 1; Bağışlar-Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek-Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri) 1 tane STK bulunmaktadır. Sosyal girişimcilerin çalışmakta oldukları STK'ların gelir kaynakları Tablo 3.8'de görülmektedir.

Tablo: 3.8 Vakıf ve Derneklerin Finansal Gelir Kaynağı/Kaynakları

Gelir Kaynağı/Kaynakları	Sayı (N=223)	Yüzde %
Bağışlar	42	18,8
Devlet Desteği-Sübvansiyonlar	6	2,6
Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar	2	0,9
Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek	9	4
Üye Aidatları	6	2,7
Proje Gelirleri	3	1,3
Sponsorluklar	1	0,5
Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri)	5	2,2
Bağışlar-Devlet Desteği-Sübvansiyonlar	10	4,4
Bağışlar-Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar	10	4,4
Bağışlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek	73	33,6
Bağışlar-Üye Aidatları	13	5,8
Bağışlar-Proje Gelirleri	2	0,9
Bağışlar-Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri)	2	0,9
Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek	2	0,9
Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri)	1	0,5
Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek-Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri)	1	0,5

Üye Aidatları-Proje Gelirleri	1	0,5
Proje Gelirleri-Sponsorluklar	1	0,5
Bağışlar- Devlet Desteği-Sübvansiyonlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek	2	0,9
Bağışlar- Devlet Desteği-Sübvansiyonlar-Proje Gelirleri	1	0,5
Bağışlar- Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek	7	3,1
Bağışlar- Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Proje Gelirleri	1	0,5
Bağışlar-Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri)	1	0,5
Bağışlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek-Üye Aidatları	15	6,7
Bağışlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek-Proje Gelirleri	2	0,9
Bağışlar-Devlet Desteği-Sübvansiyonlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek- Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri)	1	0,5
Bağışlar-Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek-Diğer (Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri)	1	0,5
Toplam	223	100

3.7.3. Demografik Verilere Yönelik Hipotezlerin Analizi

Bu bölümde, sosyal girişimcilerin Demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu) ve örgüt bilgisine (STK türü, STK çalışma alanı) yönelik geliştirilen hipotezlerin analizleri yapılacaktır.

H₁: Sosyal girişimcilerin cinsiyetlerine göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin cinsiyetlerine göre *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamalarında farklılık olup olmadığı Bağımsız Çift Örneklem t Testi ile araştırılmıştır. t testi sonucunda sosyal girişimcilerin *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamalarında farklılık bulunamamıştır. ($P>0,05$).

H₁ hipotezi doğrulanamamıştır.

H₂: Sosyal girişimcilerin cinsiyetlerine göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin tüm boyutlardaki algılamalarının cinsiyete göre değişip değişmediği Bağımsız Çift Örneklem t Testi ile araştırılmıştır. t testi sonucunda sadece liderlik boyutlarından *Karizma* ve sosyal girişimcilik boyutlarından *Sosyal Değer Yaratma* boyutunda farklılık bulunmuştur. *Karizma* boyutunda kadın yöneticilerin *karizma liderlik* algılaması daha yüksek bulunmuştur. Benzer bir sonuç sosyal girişimcilik boyutlarından

Sosyal Değer Yaratma boyutunda elde edilmiş ve kadın liderlerin Sosyal Değer Yaratma algısı daha yüksek bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9 Cinsiyete Göre Boyutlar Arasında Farklılık Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Başarı İhtiyacı	Erkek	128	4,4500	,41997	-1,477	,141
	Kadın	95	4,5326	,40382		
Risk Alma Eğilimi	Erkek	128	2,7526	,97137	1,315	,190
	Kadın	95	2,5895	,83574		
Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma	Erkek	128	3,4766	,72573	-,057	,954
	Kadın	95	3,4821	,69312		
Yenilikçi Olma	Erkek	128	3,6641	,54806	-1,238	,217
	Kadın	95	3,7519	,48878		
KARIZMA	Erkek	128	4,0938	,46488	-2,243	,026
	Kadın	95	4,2376	,48495		
İlham Verici Motivasyon	Erkek	128	4,0898	,48778	-,745	,457
	Kadın	95	4,1421	,55595		
Entelektüel Teşvik	Erkek	128	4,1211	,45762	-1,164	,246
	Kadın	95	4,1982	,52945		
Bireysel İlgi	Erkek	128	4,1563	,46816	-1,048	,296
	Kadın	95	4,2274	,54234		
Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma	Erkek	128	4,2281	,57929	-1,524	,129
	Kadın	95	4,3453	,55155		
Sosyal Değer Yaratma	Erkek	128	4,1338	,52875	-4,159	,000
	Kadın	95	4,4132	,44813		
Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme	Erkek	128	3,9547	,49132	,322	,748
	Kadın	95	3,9326	,52561		
Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama	Erkek	128	4,3359	,50630	,245	,806
	Kadın	95	4,3193	,49325		
Sosyal Ağlardan Faydalanma	Erkek	128	4,2617	,50865	-,611	,542
	Kadın	95	4,3053	,54964		

H₂ hipotezi sadece Karizma ve Sosyal Değer Yaratma boyutlarında doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanamamıştır.

H₃: Sosyal girişimcilerin yaşlarına göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamalarının yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. Ancak sosyal girişimcilerin girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamalarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P>0,05$).

H₃ hipotezi doğrulanamamıştır.

H₄: Sosyal girişimcilerin yaşlarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin tüm boyutlardaki algılamalarının yaşlarına göre değişip değişmediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır. Fark bulunan gruplar çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi ile araştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizine göre sadece girişimcilik boyutlarından *Risk Alma Eğilimi* boyutunda fark bulunmuştur. Risk Alma Eğilimi en yüksek olan yaş grubu, 40-49 olarak belirlenmiştir. Risk Alma Eğilimi en düşük sosyal girişimcilerin ise 50 ve üstü yaş grubundakiler olduğu belirlenmiştir. Tukey HSD istatistiğine göre 40-49 yaş aralığındaki sosyal girişimciler ile 50 ve üstü yaş arasındaki sosyal girişimciler arasında farklılık bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10 Yaşa Göre Boyutlar Arasında Farklılık Testi

Boyut	Yaşlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı yaşlar	P
Risk Alma Eğilimi	20-29	11	2,8485	,75076	40-49 ile 50+	,0001
	30-39	48	2,7778	,76363		
	40-49	65	2,9949	,97449		
	50+	99	2,4141	,89733		
	Total	223	2,6831	,91764		

H₄ hipotezi sadece Risk Alma Eğilimi boyutunda doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanamamıştır.

H₅: Sosyal girişimcilerin medeni durumlarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamalarının medeni duruma göre değişip değişmediği Bağımsız Çift Örneklem t Testi ile araştırılmıştır. t testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P>0,05$).

H₅ hipotezi doğrulanamamıştır.

H₆: Sosyal girişimcilerin medeni durumlarına göre *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* alt boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin tüm boyutlardaki algılamalarının medeni duruma göre değişip değişmediği Bağımsız Çift Örneklem t Testi ile araştırılmıştır. t testi sonucunda tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, ($P>0,05$).

H₆ hipotezi doğrulanamamıştır.

H₇: Sosyal girişimcilerin eğitim durumlarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamalarının eğitim durumlarına göre değişip değişmediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır. Fark bulunan gruplar çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi ile araştırılmıştır. Fark bulunan gruplar Tablo 3.11’de verilmiştir. Tablo 3.11’e göre;

Sosyal girişimcilerin girişimcilik algılamasında, doktora mezunu olanların, lise ya da yüksek lisans, mezunu olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. *Bu farka göre lise ve yüksek lisan mezunu olan sosyal girişimcilerin girişimcilik algısı doktora mezunlarından daha yüksek bulunmuştur.*

Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderliği algılamasında lise mezunu olanlarla, doktora mezunu olanlar arasında farklılık bulunmuştur. Lise mezunu sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderlik algılamaları doktora mezunlarından daha yüksektir. Benzer şekilde yüksek lisans mezunu ile doktora mezunu sosyal girişimciler arasında da fark bulunmuş olup, yüksek lisans mezunu olan sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderlik puanı daha yüksektir.

Sosyal girişimcilik boyutlarının tamamının toplamından oluşan sosyal girişimcilik boyutunda da sosyal girişimcilerin eğitimlerine göre farklılıklar bulunmuştur. En yüksek ortalama yüksek lisan mezunu sosyal girişimcilerde elde edilirken en düşük puan doktora mezunu sosyal girişimcilerde elde edilmiştir. Farklılıklar da doktora mezunu sosyal girişimciler ile lise, lisans ve yüksek lisan mezunu sosyal girişimciler arasında gerçekleşmiştir.

Tablo 3.11 Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik, Liderlik, Sosyal Girişimcilik Farklılık Testi

Boyut	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar	P
Girişimcilik	Orta	6	3,5310	,44054	Lise ile Dra	,011
	Lise	43	3,6903	,39095	YL ile Dra	,017
	On lisans	12	3,5685	,26219		
	Lisans	104	3,5583	,33240		
	YL	38	3,6836	,35389		
	Dra	20	3,3607	,45643		
	Total	223	3,5872	,36800		
Dön. Lid.	Orta	6	4,1919	,40719	Lise ile Dra	,029
	Lise	43	4,2434	,42919	YL ile Dra	,030
	On lisans	12	4,0713	,45381		
	Lisans	104	4,1323	,36365		
	YL	38	4,2487	,35663		
	Dra	20	3,9097	,55916		
	Total	223	4,1519	,40888		
Sos. Gir.	Orta	6	4,1661	,48506	Lise ile Dra	,014
	Lise	43	4,2766	,34015	Lisans ile Dra	,019
	On lisans	12	4,0031	,39597	YL ile Dra	,003
	Lisans	104	4,2322	,35906		
	YL	38	4,3364	,36950		
	Dra	20	3,9269	,60812		
	Total	223	4,2170	,40317		

H₇ hipotezi doğrulanmıştır.

H₈: Sosyal girişimcilerin eğitim durumlarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 3.12'ye göre, Dönüştürücü Liderlik boyutlarından *Karizmada* doktora mezunu sosyal girişimciler ile lise, lisans ve yüksek lisan mezunu olanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre lise mezunu yöneticilerin Karizma puanları doktora mezunlarından daha yüksek bulunmuştur. Lisans mezunu olan yöneticilerin karizma puanı doktora mezunu sosyal girişimcilerden daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde Yüksek lisans mezunu olan sosyal girişimcilerin karizma puanları daha yüksek bulunmuştur.

Sosyal girişimcilik boyutlarından olan *sosyal değer yaratma* algısında da farklılıklar bulunmuştur. Ön lisans mezunu olan sosyal girişimcilerin sosyal değer yaratma algısı en az bulunurken, lise, lisans ve yüksek lisan eğitime sahip olan sosyal girişimcilerle ön lisans mezunu olanlar arasında farklar bulunmuştur.

Sosyal girişimcilik boyutlarından birisi olan *sosyal girişim fırsatlarını görme* boyutunda da farklılıklar bulunmuştur. En düşük puan doktora mezunu sosyal girişimcilere ait olup, doktora mezunu sosyal girişimciler ile lise ve yüksek lisans mezunu sosyal girişimciler arasında fark bulunmuştur.

Sosyal girişimcilik boyutlarından olan *kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama* boyutunda da farklılıklar bulunmuştur. En düşük puan doktora mezunu sosyal girişimcilere ait olup, doktora mezunu sosyal girişimciler ile lisans ve yüksek lisans mezunu sosyal girişimciler arasında fark bulunmuştur.

Sosyal girişimcilik boyutlarından olan *sosyal ağlardan faydalanma* boyutunda da farklılıklar bulunmuştur. En düşük puan doktora mezunu sosyal girişimcilere ait olup, doktora mezunu sosyal girişimciler ile lise, lisans ve yüksek lisan mezunu yöneticiler arasında fark bulunmuştur.

Tablo 3.12 Eğitim Durumuna Göre Boyutlar Arasında Farklılık Testi

Boyut	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar	P
Karizma	Orta	6	4,0952	,61056	Lise ile Dra	,001
	Lise	43	4,2757	,49819	Lisans ile Dra	,008
	On lisans	12	4,1548	,42839	YL ile Dra	,002
	Lisans	104	4,1511	,38796		
	YL	38	4,2481	,46343		
	Dra	20	3,7571	,67977		
	Total	223	4,1550	,47780		
Sosyal Değer Yaratma	Orta	6	4,2083	,54006	Lise ile Ön lisans	,021
	Lise	43	4,2936	,49917	Ön lisans ile Lisans	,015
	On lisans	12	3,7708	,68845	Ön lisans ile YL	,006
	Lisans	104	4,2740	,45624		
	YL	38	4,3651	,51937		
	Dra	20	4,1438	,58247		
	Total	223	4,2528	,51394		
Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme	Orta	6	3,9667	,59889	Lise ile Dra	,031
	Lise	43	3,9953	,40588	YL ile Dra	,001
	On lisans	12	3,8833	,46286		
	Lisans	104	3,9288	,47616		
	YL	38	4,1368	,47215		
	Dra	20	3,5900	,72104		
	Total	223	3,9453	,50517		
Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama	Orta	6	4,2222	,54433	Lisans ile Dra	,012
	Lise	43	4,3488	,46549	YL ile Dra	,017
	On lisans	12	4,1111	,45690		
	Lisans	104	4,3846	,39894		
	YL	38	4,4211	,44306		
	Dra	20	3,9833	,89492		
	Total	223	4,3288	,49973		

Sosyal Ağlardan Faydalanma	Orta	6	4,3333	,43780	Lise ile Dra	,037
	Lise	43	4,3547	,48560	Lisans ile Dra	,050
	On lisans	12	4,0833	,49237	YL ile Dra	,029
	Lisans	104	4,3005	,49313		
	YL	38	4,3750	,51906		
	Dra	20	3,9375	,70185		
	Total	223	4,2803	,52573		

H₈ hipotezi Karizma, Sosyal Değer Yaratma, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ve Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutlarında doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanamamıştır.

H₉: Sosyal girişimcilerin çalışma sürelerine göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin; çalışma sürelerine göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır ANOVA sonucunda tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, ($P>0,05$).

H₉ hipotezi doğrulanamamıştır.

H₁₀: Sosyal girişimcilerin çalışma sürelerine göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin çalışma sürelerine göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır ANOVA sonucunda tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P>0,05$).

H₁₀ hipotezi doğrulanamamıştır.

H₁₁: Sosyal girişimcilerin vakıf veya dernek başkanı olmalarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin, *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamalarının sivil toplum örgütü türüne göre değişip değişmediği bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmıştır. Bağımsız çift örneklem t testine göre girişimcilik boyutlarının toplamından oluşan *girişimcilik* puanlarında farklılık bulunmuştur. Girişimcilik puanlarında dernek başkanı olan sosyal girişimcilerin girişimcilik puanları vakıf başkanlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamalarında ise sivil toplum örgütü türüne göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuçlar Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13 Vakıf veya Dernek Başkanı Olmaya Göre Girişimcilik, Liderlik, Sosyal Girişimcilik Farklılık Testi

Boyut	STÖ Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Girişimcilik	Vakıf	108	3,5373	,36288	-1,973	,050
	Dernek	115	3,6340	,36819		
Dön. Lid.	Vakıf	108	4,1111	,43117	-1,448	,149
	Dernek	115	4,1902	,38472		
Sos. Gir.	Vakıf	108	4,2101	,40036	-,247	,805
	Dernek	115	4,2235	,40743		

H₁₁ hipotezi Girişimcilik boyutunda doğrulanmış Dönüştürücü Liderlik ve Sosyal Girişimcilik boyutlarında doğrulanamamıştır.

H₁₂: Sosyal girişimcilerin vakıf veya dernek başkanı olmalarına göre; *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını* algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin tüm boyutlardaki algılamalarının sivil toplum örgütü türüne göre değişip değişmediği bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmıştır. Bağımsız çift örneklem t testine göre girişimcilik boyutlarından *risk alma eğilimi* puanlarında farklılık bulunmuştur. Risk alma eğilimlerinde dernek olarak etkinlik gösteren sivil toplum

kuruluşlarındaki sosyal girişimcilerin puanı vakıf olarak etkinlikte bulunan sosyal girişimcilerden daha yüksek bulunmuştur. Diğer boyutlarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sonuçlar Tablo 3.14’te verilmiştir.

Tablo 3.14 Sivil Toplum Örgütü Türüne Göre Farklılık Testi

Boyut	STÖ Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Başarı İhtiyacı	Vakıf	108	4,4704	,43605	-,517	,606
	Dernek	115	4,4991	,39414		
Risk Alma Eğilimi	Vakıf	108	2,4969	,86647	-2,988	,003
	Dernek	115	2,8580	,93352		
Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma	Vakıf	108	3,5167	,74989	,768	,443
	Dernek	115	3,4435	,67267		
Yenilikçi Olma	Vakıf	108	3,6653	,53743	-,997	,320
	Dernek	115	3,7354	,51168		
Karizma	Vakıf	108	4,1098	,52357	-1,373	,171
	Dernek	115	4,1975	,42840		
İlham Verici Motivasyon	Vakıf	108	4,0571	,55961	-1,544	,124
	Dernek	115	4,1638	,47088		
Entelektüel Teşvik	Vakıf	108	4,1127	,49232	-1,222	,223
	Dernek	115	4,1928	,48646		
Bireysel İlgi	Vakıf	108	4,1648	,46871	-,627	,532
	Dernek	115	4,2070	,53109		
Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma	Vakıf	108	4,2481	,57608	-,759	,449
	Dernek	115	4,3061	,56402		
Sosyal Değer Yaratma	Vakıf	108	4,2373	,52644	-,437	,663
	Dernek	115	4,2674	,50379		
Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme	Vakıf	108	3,9333	,53512	-,342	,733
	Dernek	115	3,9565	,47741		
Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama	Vakıf	108	4,3796	,44525	1,474	,142
	Dernek	115	4,2812	,54360		
Sosyal Ağlardan Faydalanma	Vakıf	108	4,2523	,52340	-,769	,443
	Dernek	115	4,3065	,52884		

H₁₂ hipotezi sadece Risk Alma Eğilimi boyutunda doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanamamıştır.

H₁₃: Sosyal girişimcilerin örgütlerinin çalışma alanına göre (aile, kadın, çevre vb.); girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamalarının örgütlerinin çalışma alanına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. Sosyal girişimcilerin *girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik* algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, (P>0,05).

H₁₃ hipotezi doğrulanamamıştır.

H₁₄: Sosyal girişimcilerin örgütlerinin çalışma alanına göre (aile, kadın, çevre vb.); girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Sosyal girişimcilerin tüm boyutlardaki algılamalarının görev yaptıkları STK'ların faaliyet alanına göre değişip değişmediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır. Fark bulunan gruplar çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi ile araştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizine göre sadece girişimcilik boyutlarından Belirsizliklere karşı toleranslı olma boyutunda fark bulunmuştur. Bu farklılıklar Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre birçok etkinlik alanı bulunan STK yöneticileri ile etkinlik alanı sağlık ve yardım olan STK yöneticileri arasında fark bulunmuştur. En yüksek BKTO puanı etkinlik alanı, yardım ve sağlık olan STK yöneticilerine ait olup, birden çok etkinlik alanı bulunan STK yöneticilerinin puanları ile farklılık göstermiştir. Sonuçlar Tablo 3.15'te verilmiştir.

Tablo 3.15 Sivil Toplum Örgütünün Etkinlik Alanına Göre Farklılık Testi

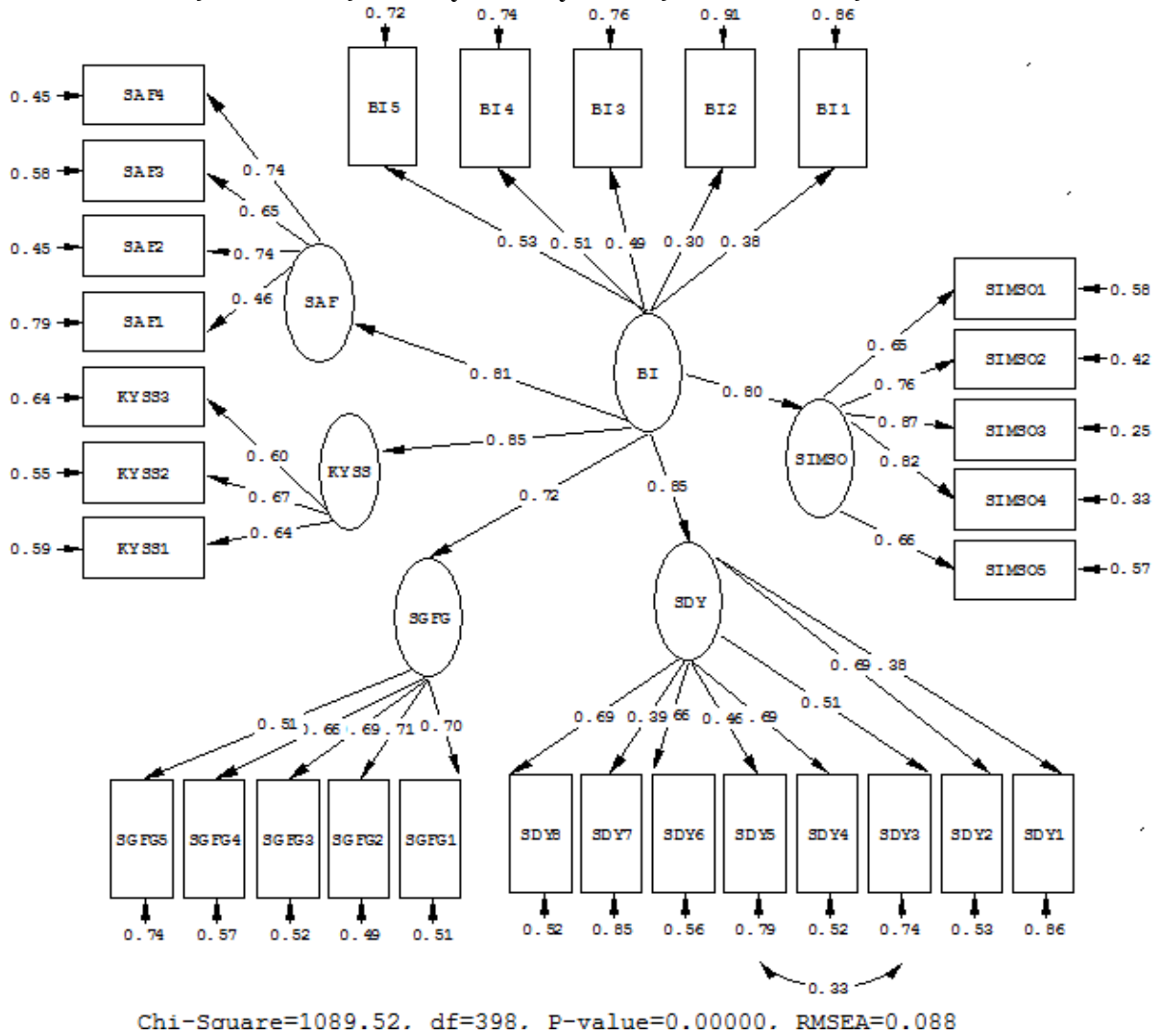
Boyut	Etkinlik alanı	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar	P
Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma	Aile	5	3,0400	,88769	Birden çok ile Sağlık	,036
	Çevre	20	3,2100	,68817	Birden çok ile Yardım	,010
	Çocuk	16	3,5125	,58864		
	Eğitim	63	3,5397	,70357		
	Engelliler	25	3,6960	,55714		
	Kadın	22	3,2727	,65769		
	Sağlık	17	3,8000	,80932		
	Yardım	23	3,8174	,61766		
	Birden çok	32	3,1375	,71199		
	Total	223	3,4789	,71045		

H₁₄ hipotezi sadece Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma boyutunda doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanamamıştır.

3.7.4. Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi

Girişimcilik boyutlarından olan başarı ihtiyacı boyutunun sosyal girişimcilik boyutlarına olası etkileri ya da ilişkileri yapısal modelle araştırılmıştır. Elde edilen modelin uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/sd=2,74$, RMSEA=0,088, NFI=0,88, NNFI=0,91, CFI=0,92, IFI=0,92 ve RMR=0,045 şeklinde hesaplanmıştır. Uyum indekslerine göre model uygun kabul edilmiştir. Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutları arasındaki model Şekil 3.2’de verilmiştir.

Şekil 3.2 Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri



Başarı İhtiyacı ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri anlatan ve Şekil 3.2'de yer alan yapısal eşitlik modelindeki gizil (örtük) değişkenlerin kısaltmalarının açıklaması şu şekildedir:

- **BI:** Başarı İhtiyacı
- **SIMSO:** Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma
- **SDY:** Sosyal Değer Yaratma
- **SGFG:** Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme
- **KYSS:** Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama
- **SAF:** Sosyal Ağlardan Faydalanma

Tablo: 3.16 Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		Aradaki İlişki Düzeyi	Değişim (Varyans)
BAŞARI İHTİYACI	SİMSO	0.80	0.64
	SDY	0.85	0.72
	SGFG	0.72	0.52
	KYSS	0.85	0.72
	SAF	0.81	0.66

Şekil 3.2’de yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve varyans bilgileri Tablo 3.16’da özetlenmiştir.

Şekil 3.2’ye göre; Başarı ihtiyacı girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler ilgili hipotezleri ile birlikte ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Girişimciliğin alt boyutlarından birisi olan Başarı İhtiyacı gizil değişkeninin 5 adet maddesi vardır. Başarı ihtiyacı boyutuna (gizil değişken) katkı veren gözlenen (ifade) değişkenlerinin de katkıları incelenmiş ve şu bulgulara erişilmiştir. Buna göre; Başarı İhtiyacı girişimcilik boyutuna en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0.53 birimlik ilişki ile BI5 gözlenen değişkeninde elde edilmiştir. Bu değişken “*İşimde performansımı geliştirmek için çok çabalarım*” ifadesini içermektedir. BI5 gözlenen değişkeninde bir birimlik artış Başarı İhtiyacı girişimcilik boyutunda 0.53 birimlik artışa neden olmaktadır.

BI5 gözlenen değişkeninin hata terimi 0.72 birim olup bu değer 1’den çıkarılması, değişkenin açıkladığı değişimi vermektedir. BI5 değişkeninin BI girişimcilik gizil (Boyut) değişkeninde açıkladığı değişim $1-0.72 = 0.28$ birim olarak hesaplanmıştır. Bu değer aynı zamanda gözlenen değişkenle gizil değişken arasındaki ilişkinin karesine eşittir.

Başarı ihtiyacı gizil değişkenine en az katkı sağlayan gözlenen değişken ise 0.30 birimlik bir ilişki ile BI2 değişkeninde elde edilmiştir. Bu değişken “*Çok çalışkan biriyim*” ifadesini içermektedir. BI2 değişkeninde bir birimlik artış gerçekleştiğinde sosyal girişimcilerin Başarı İhtiyacı algılamasında 0.30 birimlik bir artışa neden olmaktadır. BI2 ifadesinin Başarı İhtiyacı girişimcilik boyutunda 0.09 birimlik bir değişimi açıkladığı belirlenmiştir. Başarı ihtiyacı boyutunun açıkladığı varyans ise 0.51 birim olarak bulunmuştur.

Bundan sonraki bölümde girişimciliğin alt boyutu olan Başarı ihtiyacı ile sosyal girişimciliğin boyutları arasındaki ilişkiler tek tek incelenmiştir.

Başarı İhtiyacı-Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma

H₁₅: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.2'ye göre Girişimciliğin alt boyutlarından olan Başarı İhtiyacı ile sosyal girişimciliğin alt boyutlarından olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında 0.80 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir. Başarı İhtiyacı girişimcilik boyutu, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.64 birim varyans (değişkenlik) açıklamaktadır. Sosyal girişimcilerin Başarı İhtiyacı algılamalarında bir birimlik artış olduğunda, sosyal içerikli misyon sahibi olma algılamalarında 0.80 düzeyinde oldukça yüksek bir artışa neden olmaktadır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma (SIMSO) gizil değişkenine (boyutuna) en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0.87 birimlik ilişki ile SIMSO3 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde "*Topluma yararlı olma misyonuna sahibim*" ifadesini içermektedir. SIMSO3 gözlenen değişkeninde bir birimlik artış, SIMSO gizil değişkeninde 0.87 birimlik bir artışa neden olmaktadır. SIMSO3 gözlenen değişkeninin, SIMSO gizil değişkeninde açıkladığı değişim 0.76 olarak hesaplanmıştır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma (SIMSO) boyutuna en az katkı sağlayan gözlenen değişken ise 0.65 birimlik bir ilişki ile SIMSO1 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde "*Sosyal değişim sağlama misyonuna sahibim*" ifadesini içermektedir. SIMSO1 gözlenen değişkeninde bir birimlik artış gerçekleştiğinde sosyal girişimci liderlerin SIMSO boyutunu algılamasında 0.65 birimlik bir artışa neden olmaktadır. SIMSO1 gözlenen değişkeninin SIMSO gizil değişkeninde 0.42 birimlik bir değişimi açıkladığı belirlenmiştir.

Bu açıklamalara göre H₁₅ hipotezi doğrulanmıştır.

Başarı İhtiyacı-Sosyal Değer Yaratma

H₁₆: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.2'ye göre Girişimciliğin alt boyutlarından olan Başarı ihtiyacı ile sosyal girişimciliğin alt boyutlarından olan sosyal değer yaratma arasında 0.85 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, başarı ihtiyacı girişimcilik alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış, sosyal değer yaratma boyutunda 0.85 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Başarı ihtiyacı girişimcilik boyutu, sosyal değer yaratma boyutunda 0.72 birimlik bir varyans (değişkenlik) açıklamaktadır.

Sosyal Değer Yaratma (SDY) gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişkenler 0.69 birimlik bir ilişki ile SDY2 "*Toplumun refah düzeyini arttırmak için çaba sarf ederim*", SDY4 "*Sahip olduklarımı başkalarıyla paylaşmayı önemli buluyorum*" ve SDY8 "*Fakir ve ihtiyacı olan diğer kimselere yardım etmeyi önemli buluyorum*" gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. Bu değişkenler Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.48 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en az katkı 0.38 birimlik bir ilişki ile SDY1 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken "*Başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliğim için çalışmayı tercih ederim*" ifadesini içermektedir. Ayrıca bu değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.14 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₁₆ hipotezi doğrulanmıştır.

Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme

H₁₇: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.2'ye göre Girişimciliğin alt boyutlarından olan Başarı ihtiyacı ile sosyal girişimciliğin alt boyutlarından olan sosyal girişim fırsatlarını görme arasında 0.72 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, başarı ihtiyacı girişimcilik alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış, sosyal girişim fırsatlarını görme boyutunda 0.72 birimlik

bir artışa neden olmaktadır. Başarı ihtiyacı girişimcilik boyutu, sosyal girişimcilik fırsatlarını görme boyutunda 0.52 birim varyans (değişkenlik) açıklamaktadır.

Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme (SGFG) gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.71 birimlik bir ilişki ile SGFG2 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde “*Problemleri fırsatlara dönüştürmede çok iyiyimdir*” ifadesini içermektedir. Ayrıca, bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.50 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en az katkıyı veren gözlenen değişken 0.51 birimlik bir ilişki ile SGFG5 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde “*Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir*” ifadesini içermektedir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.26 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₁₇ hipotezi doğrulanmıştır.

Başarı İhtiyacı-Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

H₁₈: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.2'ye göre, Girişimciliğin alt boyutlarından olan Başarı ihtiyacı ile sosyal girişimciliğin alt boyutlarından olan kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama arasında 0.85 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir. Başarı ihtiyacı ile sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında en yüksek ilişki kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama ve sosyal değer yaratma arasında görülmüştür. Buna göre, başarı ihtiyacı girişimcilik alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama boyutunda 0.85 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Başarı ihtiyacı girişimcilik boyutu kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama boyutunda 0.72 birimlik bir varyans (değişkenlik) açıklamaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama (KYSS) gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.67 birimlik bir ilişki ile KYSS2 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde “*Sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini düşünüyorum*” ifadesini içermektedir. Bu değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.45 birimlik bir

değişimi açıklamaktadır. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.60 birimlik bir ilişki ile KYSS3 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde “*STK’ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum*” ifadesini içermektedir. Bu gözlenen değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.36 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₁₈ hipotezi doğrulanmıştır.

Başarı İhtiyacı-Sosyal Ağlardan Faydalanma

H₁₉: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Başarı İhtiyacı ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

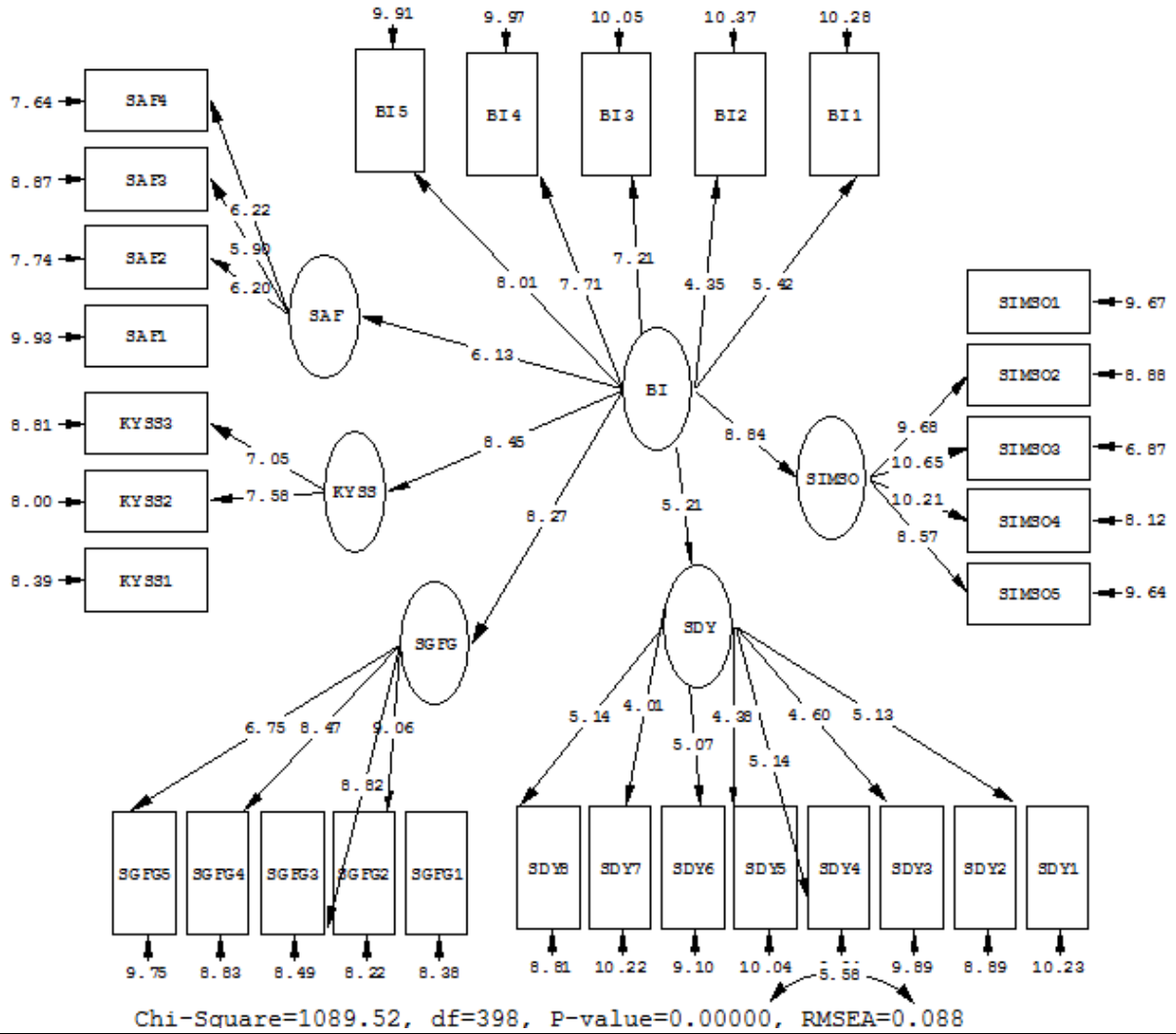
Şekil 3.2’ye göre Girişimciliğin alt boyutlarından olan Başarı ihtiyacı ile sosyal girişimciliğin alt boyutlarından olan sosyal ağlardan faydalanma arasında 0.81, düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir. *Buna göre, başarı ihtiyacı girişimcilik alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış, sosyal ağlardan faydalanma boyutunda 0.81 birimlik bir artışa neden olmaktadır.* Ayrıca, Başarı ihtiyacı girişimcilik boyutu, sosyal ağlardan faydalanma boyutunda 0.66 birimlik bir varyans (değişkenlik) açıklamaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma (SAF) gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişkenler 0.74 birimlik bir ilişki ile SAF2 ve SAF4 gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. Bu maddeler sırasıyla “*Sosyal ilişkilerim sosyal sorunlara çözüm üretmeme olumlu katkı sağlamaktadır*” ve “*Sosyal ilişkilerin yeni sosyal girişim fırsatları yarattığını düşünüyorum*” ifadelerini içermektedir. Bu gözlenen değişkenler, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.55 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.46 birimlik bir ilişki ile SAF1 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde “*İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım*” ifadesini içermektedir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.21 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₁₉ hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 3.3 Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri



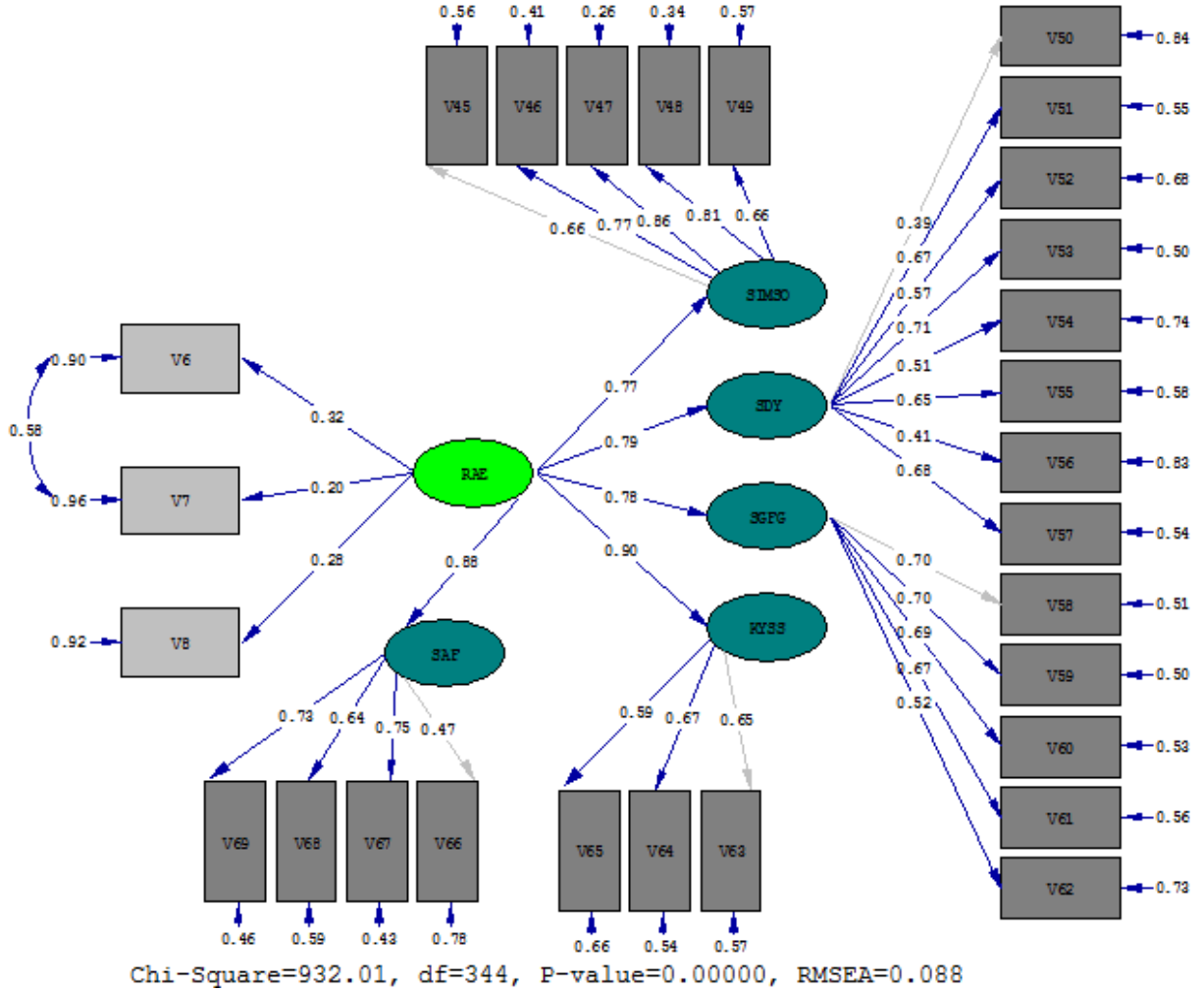
Yapısal modelde, gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasından ya da gizil değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen yolların anlamlı olup olmadığı t istatistiği ile ölçülmektedir. t istatistikleri 1,96'yı aşarsa 0.05 anlam düzeyinde; 2,56'yı geçerse 0,01 anlam düzeyinde ilişkilerin (yolların) anlamlı olduğu varsayılır. LISREL hazır yazılımı t istatistiklerini de grafik üzerinde göstermektedir. Başarı İhtiyacı-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkilerine Yönelik t istatistikleri Şekil 3.3'de verilmiştir. Şekil 3.3'e göre tüm ilişkiler 0,01 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

3.7.5. Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi

Girişimcilik boyutlarından olan Risk Alma Eğilimi (RAE) boyutunun sosyal girişimcilik boyutlarına olası etkileri ve ilişkileri yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır.

Elde edilen modelin uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/sd=2,71$, $RMSEA=0,088$, $NFI=0,88$, $NNFI=0,91$, $CFI=0,92$, $IFI=0,92$ ve $RMR=0,065$ şeklinde hesaplanmıştır. Uyum indekslerine göre model uygun kabul edilmiştir. Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik boyutları arasındaki Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 3.4’de verilmiştir.

Şekil 3.4 Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri



Risk Alma Eğilimi ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri anlatan ve Şekil 3.4’te yer alan yapısal eşitlik modelindeki gizil (örtük) değişkenlerin kısaltmalarının açıklaması şu şekildedir:

- **RAE:** Risk Alma Eğilimi
- **SIMSO:** Sosyal İçerikli Misyona Sahibi Olma
- **SDY:** Sosyal Değer Yaratma
- **SGFG:** Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

- **KYSS:** Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama
- **SAF:** Sosyal Ağlardan Faydalanma

Tablo: 3.17 Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		ARADAKİ İLİŞKİ	DEĞİŞİM (VARYANS)
RİSK ALMA EĞİLİMİ (RAE)	SİMSO	0.77	0.59
	SDY	0.79	0.62
	SGFG	0.78	0.61
	KYSS	0.90	0.81
	SAF	0.88	0.77

Şekil 3.4’te yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve varyans bilgileri Tablo 3.17’de özetlenmiştir.

Şekil 3.4’e göre; Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler ilgili hipotezleri ile birlikte ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Risk Alma Eğilimi (RAE) gizil değişkenine katkı veren gözlenen (ifade) değişkenlerin katkıları incelenmiş ve şu bulgulara erişilmiştir. Buna göre; Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutuna en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.32 birim ile V6 değişkeninde elde edilmiştir. Bu değişken “*Yatırımlardan önemli finansal kazançlar elde etmek için büyük riskler alırım*” ifadesini içermektedir”. V6 değişkeninin açıkladığı değişim ise 0.10 birim olarak gerçekleşmiştir. Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutunda V6 ile V7 gözlenen değişkenleri arasında modifikasyona gidilmiştir. RAE boyutunun açıkladığı varyans ise 0.78 birim bulunmuştur.

Risk Alma Eğilimi boyutunda en az katkı 0.20 birimlik bir ilişki ile V7 değişkeninde elde edilmiştir. Bu değişken “*Yüksek gelir elde edebilmek için tasarruflarımın bir kısmını riskli yatırımlarda değerlendirebilirim*” ifadesini içermektedir. V7 gözlenen değişkeni, Risk Alma Eğilimi gizil değişkeninde 0.04 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Risk Alma Eğilimi-Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma

H₂₀: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.4'e göre Risk Alma Eğilimi ile sosyal girişimcilik boyutları arasında en az ilişki ise 0,77 ile Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda bulunmuştur. Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutunda bir birimlik artış Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.77 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutunun Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda açıkladığı değişim (varyans) ise 0.59 birim olarak hesaplanmıştır.

Risk alma eğilimi ve sosyal girişimcilik arasındaki ilişkinin incelendiği yapısal modelde, Şekil 3.4'ten anlaşıldığı üzere, **Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma** gizil değişkenine (boyutuna) en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0.86 birimlik ilişki ile V47 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde "*Toplumaya yararlı olma misyonuna sahibim*" ifadesini içermektedir. V47 gözlenen değişkeninde bir birimlik artış, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.86 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V47 gözlenen değişkeninin Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde açıkladığı değişim 0.74 olarak hesaplanmıştır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutuna en az katkı sağlayan gözlenen değişkenler ise 0.66 birimlik bir ilişki ile V45 "*Sosyal değişim sağlama misyonuna sahibim*" ve V49 "*Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibim*" gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. V45 ve V49 gözlenen değişkenlerinde bir birimlik artış gerçekleştiğinde sosyal girişimci liderlerin Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunu algılamasında 0.66 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V45 ve V49 gözlenen değişkenlerinin Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.44 birimlik bir değişimi açıkladığı belirlenmiştir.

Bu açıklamalara göre H₂₀ hipotezi doğrulanmıştır.

Risk Alma Eğilimi-Sosyal Değer Yaratma

H₂₁: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.4'e göre Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeni arasında 0.79 oranında bir ilişki bulunmuştur. Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutunda gerçekleşen bir birimlik artış; sosyal girişimciliğin Sosyal Değer Yaratma boyutunda 0.79 birim artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Risk Alma Eğilimi, Sosyal Değer Yaratma boyutunda 0.62 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,71 birimlik bir ilişki ile V53 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken "*Sahip olduklarımı başkalarıyla paylaşmayı önemli buluyorum*" ifadesini içermektedir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.50 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en az katkı 0.39 birimlik bir ilişki ile V50 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde "*Başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliğim için çalışmayı tercih ederim*" ifadesini içermektedir. Bu değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.15 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₂₁ hipotezi doğrulanmıştır.

Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

H₂₂: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.4'e göre, Risk Alma eğilimi ile Sosyal Girişim fırsatlarını Görme arasında 0.78 oranında bir ilişki vardır. Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutunda gerçekleşen bir birimlik artışın; sosyal girişimciliğin Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutunda 0.78 birimlik bir artışa neden olduğu bulunmuştur. Ayrıca, Risk Alma Eğilimi boyutunun Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutunda 0.61 birimlik bir değişimi (varyans) açıkladığı belirlenmiştir.

Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişkenler 0.70 birimlik bir ilişki ile V58 ve V59 gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. Bu maddeler sırasıyla “*Sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısı gösteririm*” ve “*Problemleri fırsatlara dönüştürmede çok iyiyimdir*” ifadelerini içermektedir. Bu değişkenler, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.49 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en az katkıyı veren gözlenen değişken 0.52 birimlik bir ilişki ile V62 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde “*Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir*” ifadesini içermektedir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.27 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₂₂ hipotezi doğrulanmıştır.

Risk Alma Eğilimi-Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

H₂₃: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.4’e göre Risk Alma Eğilimi ile Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutu arasında 0.90 düzeyinde oldukça yüksek bir ilişki bulunmuştur. Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutunda bir birimlik artış Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutunda 0.90 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutunun Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutunda açıkladığı değişim 0.81 birim olarak hesaplanmıştır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.67 birimlik bir ilişki ile V64 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde “*Sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini düşünüyorum*” ifadesini içermektedir. Bu değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.45 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.59 birimlik bir ilişki ile V65 gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu madde

“STK’ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum” ifadesini içermektedir. Bu gözlenen değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.35 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₂₃ hipotezi doğrulanmıştır.

Risk Alma Eğilimi-Sosyal Ağlardan Faydalanma

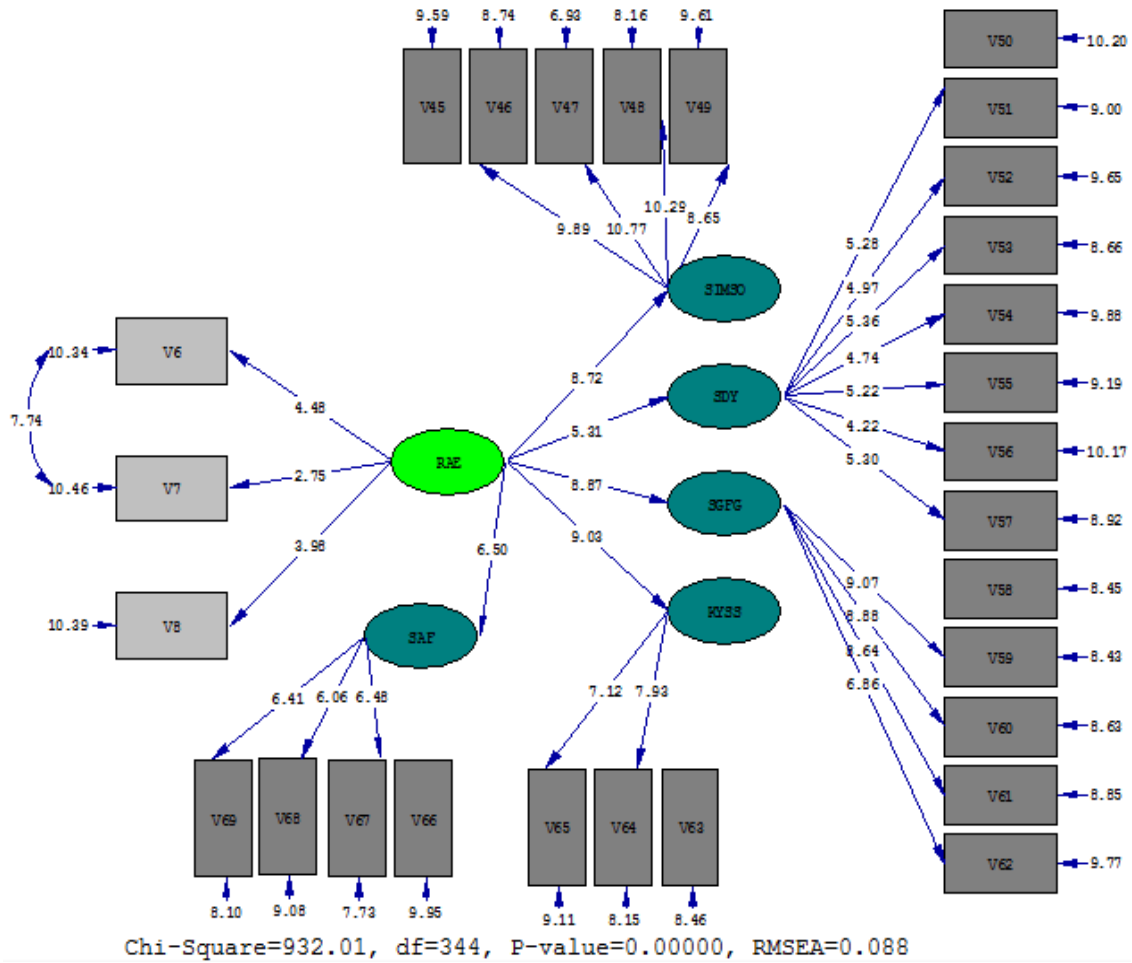
H₂₄: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Risk Alma Eğilimi ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.4’e göre, Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutunun Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutuna katkısı 0.88 birim olarak elde edilmiştir. Risk Alma Eğilimi boyutunda gerçekleşen bir birimlik artış Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutunda 0.88 birimlik bir artış olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, Risk Alma Eğilimi girişimcilik boyutunun Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutunda açıkladığı değişim (varyans) 0.77 birim olarak hesaplanmıştır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma (SAF) gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.75 birimlik bir ilişki ile V67 gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. Bu madde “*Sosyal ilişkilerim sosyal sorunlara çözüm üretmeme olumlu katkı sağlamaktadır*” ifadesini içermektedir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.56 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.47 birimlik bir ilişki ile V66 “*İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.22 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₂₄ hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 3.5 Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri

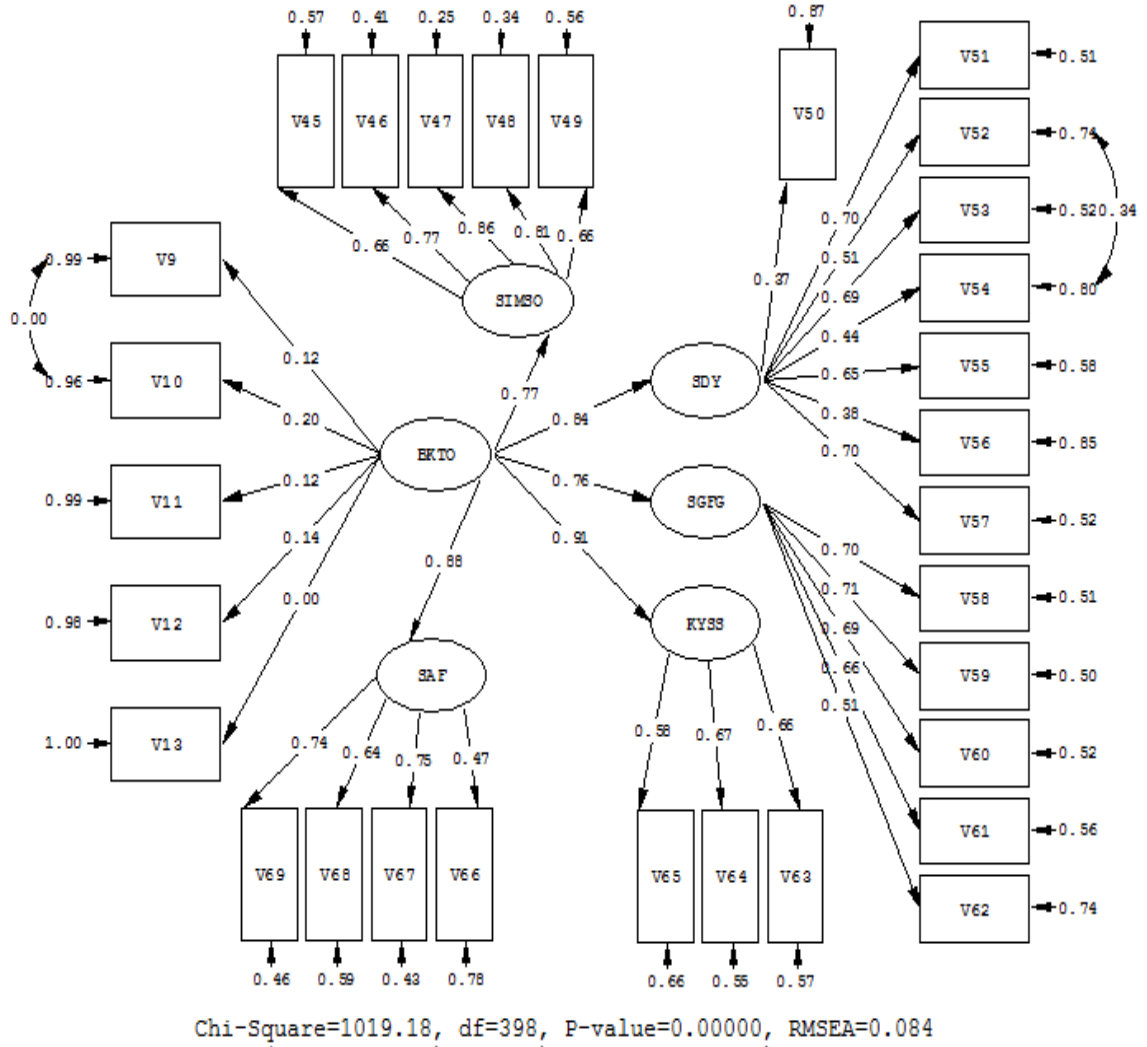


Risk Alma Eğilimi-Sosyal Girişimcilik ilişkilerinin incelendiği Yapısal Eşitlik Modelinde, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ya da gizil değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen her bir yola ait t istatistikleri de hesaplanmış ve Şekil 3.5'te gösterilmiştir. Şekil 3.5'e göre tüm ilişkiler 0.01 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

3.7.6. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi

Girişimcilik boyutlarından Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma (BKTO) boyutunun Sosyal Girişimcilik boyutlarına olası etkileri ya da ilişkileri Yapısal Eşitlik Modeli ile araştırılmıştır. Elde edilen modelin uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/sd=2,56$, RMSEA=0,084, NFI=0,86, NNFI=0,90, CFI=0,90, IFI=0,90 ve RMR=0,07 şeklinde hesaplanmıştır. Uyum indekslerine göre model uygun kabul edilmiştir. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik boyutları arasındaki Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 3.6'da gösterilmektedir.

Şekil 3.6 Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri



Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri anlatan ve Şekil 3.6'da yer alan yapısal eşitlik modelindeki gizil (örtük) değişkenlerin kısaltmalarının açıklaması şu şekildedir:

- **BKTO:** Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma
- **SIMSO:** Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma
- **SDY:** Sosyal Değer Yaratma
- **SGFG:** Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme
- **KYSS:** Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama
- **SAF:** Sosyal Ağlardan Faydalanma

Tablo: 3.18 Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		ARADAKİ İLİŞKİ	DEĞİŞİM (VARYANS)
BEL. KAR. TOL. OLMA (BKTO)	SİMSO	0.77	0.59
	SDY	0.84	0.71
	SGFG	0.76	0.58
	KYSS	0.91	0.83
	SAF	0.88	0.77

Şekil 3.6’da yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve varyans bilgileri Tablo 3.18’de özetlenmiştir.

Şekil 3.6’ya göre; Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler ilgili hipotezleri ile birlikte ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Her bir boyuta (gizil değişken) katkı veren gözlenen (ifade) değişkenlerin katkıları da incelenmiş ve Şekil 3.6’da gösterilmiştir. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutunda, V9 “*Bir işi bitirmeden yeni bir işe başlamaktan hoşlanmam*”, V11 “*Bir problemin çözümü olduğunu düşünmezsem benim için ilgi çekici değildir*” ve V13 “*Çözüm için belirli ve net bir cevap yoksa o problem üzerinde çalışmak istemem*” değişkenlerinin t değerleri 1,96 değerinden küçük olduğundan anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

V10 “*Önemli bir göreve başlamadan önce onun ne kadar süreceğini bilmem gerekir*” gözlenen değişkeninde gerçekleşen bir birimlik artış Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma gizil değişkeninde 0.20 birimlik artışa neden olurken, V12 “*Karar alma sürecinde, problemle ilgili yeterli bilgi ve veri yoksa kendimi çok rahatsız hissederim*” değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma gizil değişkeninde 0.14 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V10 “*Önemli bir göreve başlamadan önce onun ne kadar süreceğini bilmem gerekir*” ve V12 “*Karar alma sürecinde, problemle ilgili yeterli bilgi ve veri yoksa kendimi çok rahatsız hissederim*” gözlenen değişkenlerinin açıkladığı değişimler ise sırasıyla 0.04 ve 0.02 birim olarak elde edilmiştir.

Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma

H₂₅: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.6'ya göre, Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin belirsizliklere karşı toleranslı olma algılamasında bir birimlik artış sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma'da 0.77 birim artışa neden olmaktadır. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutunun açıkladığı değişim ise Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.59 birim olarak elde edilmiştir.

Şekil 3.6'dan anlaşıldığı üzere, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkenine (boyutuna) en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0.86 birimlik ilişki ile V47 "*Topluma yararlı olma misyonuna sahibim*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V47 gözlenen değişkeninde bir birimlik artış, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.86 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca, V47 gözlenen değişkeninin, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde açıkladığı değişim 0.74 olarak hesaplanmıştır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutuna en az katkı sağlayan gözlenen değişkenler ise 0.66 birimlik bir ilişki ile V45 "*Sosyal değişim sağlama misyonuna sahibim*" ve V49 "*Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibim*" gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. V45 ve V49 gözlenen değişkenlerinde bir birimlik artış gerçekleştiğinde sosyal girişimci liderlerin Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunu algılamasında 0.66 birimlik bir artış gerçekleşmektedir. V45 ve V49 gözlenen değişkenlerinin, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.44 birimlik bir değişimi açıkladığı belirlenmiştir.

Bu açıklamalara göre H₂₅ hipotezi doğrulanmıştır.

Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Değer Yaratma

H₂₆: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.6'ya göre, Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Değer Yaratma boyutu arasında 0.84 düzeyinde oldukça yüksek bir ilişki bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin belirsizliklere karşı toleranslı olma algılamasında bir birimlik artış, Sosyal Değer Yaratma'da 0.84 birim artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutunun açıkladığı değişim (varyans) Sosyal Değer Yaratma boyutunda 0.71 birim olarak elde edilmiştir.

Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişkenler 0.70 birimlik bir ilişki ile V51 “*Toplumun refah düzeyini arttırmak için çaba sarf ederim*” ve V57 “*Fakir ve ihtiyacı olan diğer kimselere yardım etmeyi önemli buluyorum*” gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişkenler, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.49 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en az katkı 0.37 birimlik bir ilişki ile V50 “*Başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliğim için çalışmayı tercih ederim*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.14 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₂₆ hipotezi doğrulanmıştır.

Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

H₂₇: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.6'ya göre, Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutu ile Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutu arasında 0.76 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik algısında bir birimlik artış Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme'de 0.76 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutu, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutunda 0.58 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.71 birimlik bir ilişki ile V59 “*Problemleri fırsatlara dönüştürmede çok iyiyimdir*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.50 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal

Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en az katkıyı veren gözlenen değişken 0.51 birimlik bir ilişki ile V62 “*Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.26 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₂₇ hipotezi doğrulanmıştır.

Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma- Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

H₂₈: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.6’ya göre, Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutu ile Sosyal Girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. En yüksek ilişki 0.91 ile Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutunda bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik algısında bir birimlik artış Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısında 0.91 birim artışa neden olmaktadır. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutu, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutunda 0.83 birimlik değişim açıklamaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.67 birimlik bir ilişki ile V64 “*Sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini düşünüyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.45 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.58 birimlik bir ilişki ile V65 “*STK’ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.34 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₂₈ hipotezi doğrulanmıştır.

Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Ağlardan Faydalanma

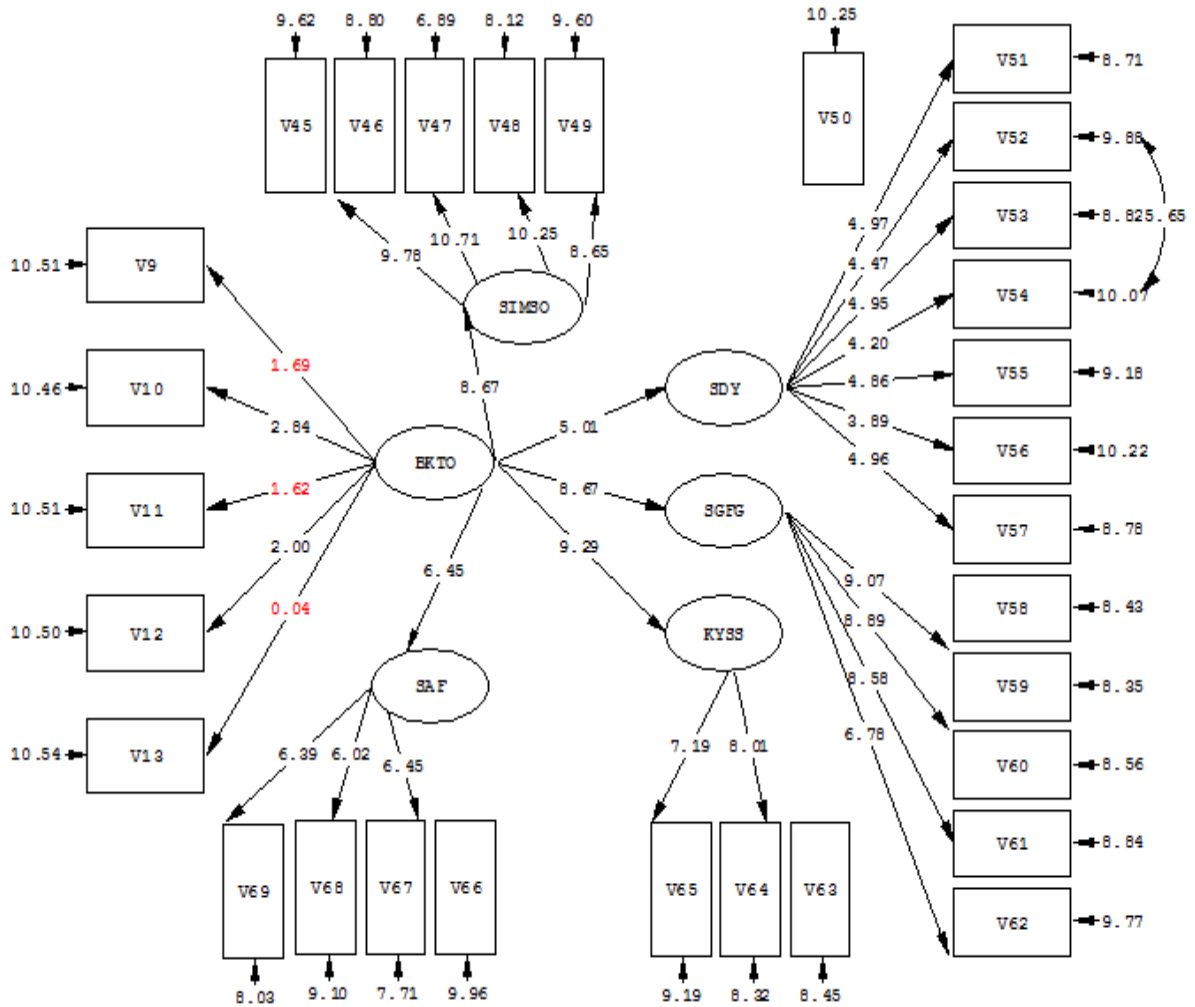
H₂₉: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.6'ya göre, Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında 0.88 düzeyinde oldukça yüksek bir ilişki bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin belirsizliklere karşı toleranslı olma algılamasında bir birimlik artış sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutunda 0.88 birim artışa neden olmaktadır. Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma girişimcilik boyutunun Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutunda açıkladığı değişim ise 0.77 birim olarak elde edilmiştir.

Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.75 birimlik bir ilişki ile V67 “*Sosyal ilişkilerim sosyal sorunlara çözüm üretmeme olumlu katkı sağlamaktadır*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.56 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.47 birimlik bir ilişki ile V66 “*İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.22 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₂₉ hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 3.7 Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri



Chi-Square=1019.18, df=398, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

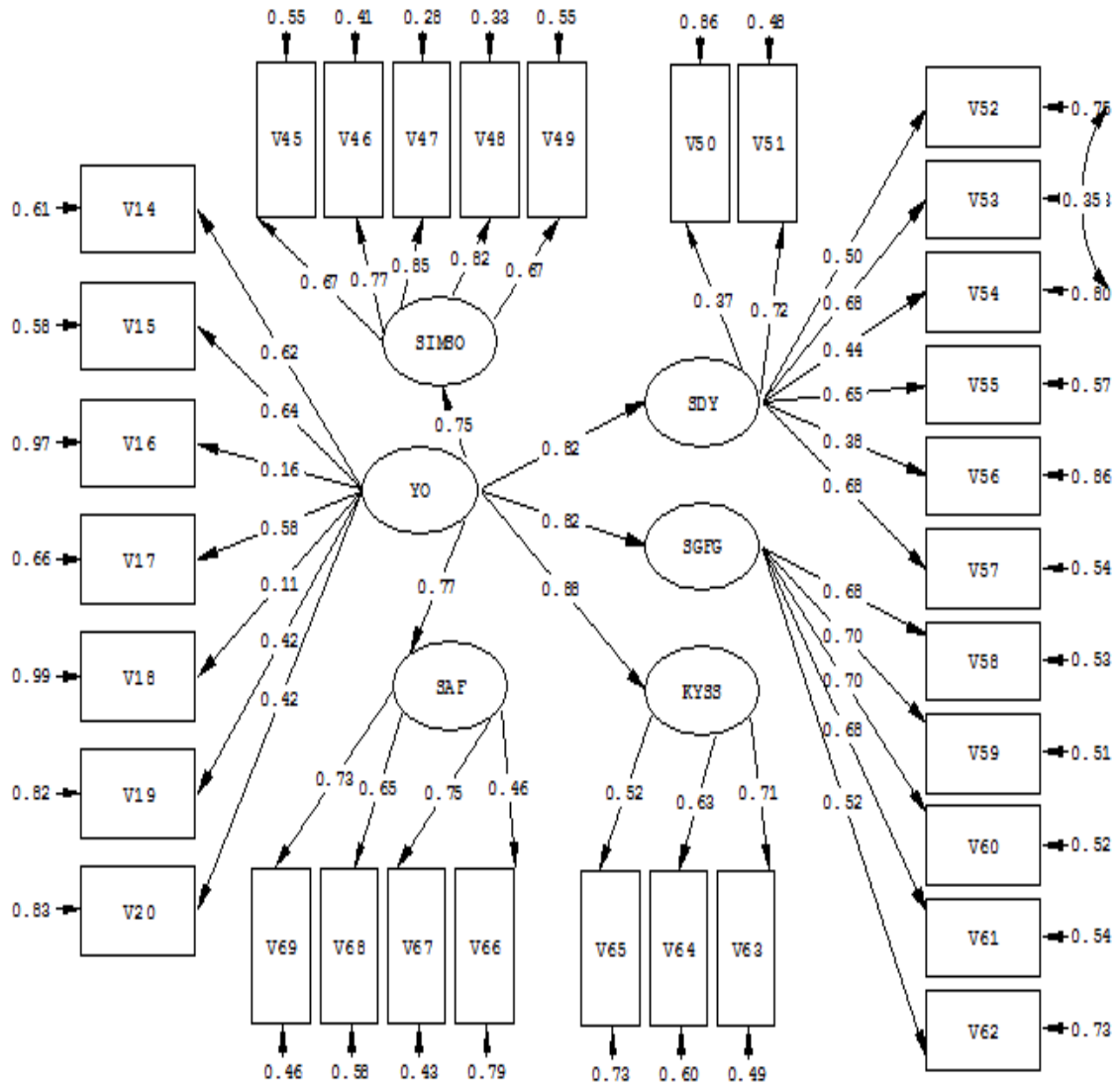
Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma-Sosyal Girişimcilik ilişkilerinin incelendiği Yapısal Eşitlik Modelinde, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ya da gizil değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen her bir yola ait t istatistikleri de hesaplanmış ve Şekil 3.7’de gösterilmiştir. Şekil 3.7’ye göre V9 “Bir işi bitirmeden yeni bir işe başlamaktan hoşlanmam”, V11 “Bir problemin çözümü olduğunu düşünmezsem benim için ilgi çekici değildir” ve V13 “Çözüm için belirli ve net bir cevap yoksa o problem üzerinde çalışmak istemem” gözlenen değişkenleri anlamlı bulunmamıştır. V12 “Karar alma sürecinde, problemle ilgili yeterli bilgi ve veri yoksa kendimi çok rahatsız hissederim” ifadesi ise 0.05 anlam düzeyinde geriye kalan tüm ifadelerdeki ilişkiler ise 0.01 anlam

düzeyinde anlamlı bulunmuşlardır. t istatistiklerine yönelik diğer bilgiler Şekil 3.7’de gösterilmiştir.

3.7.7. Yenilikçi Olma-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi

Girişimcilik boyutlarından Yenilikçi Olma (YO) boyutunun sosyal girişimcilik boyutlarına olası etkileri ya da ilişkileri yapısal modelle araştırılmıştır. Elde edilen modelin uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/sd=2,91$, RMSEA=0,073, NFI=0,87, NNFI=0,90, CFI=0,91, IFI=0,91 ve RMR=0,06 şeklinde hesaplanmıştır. Uyum indekslerine göre model uygun kabul edilmiştir. Yenilikçi Olma ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 3.8’de verilmiştir.

Şekil 3.8 Yenilikçi Olma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri



Chi-Square=1334.83, df=458, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri anlatan ve Şekil 3.8’de yer alan yapısal eşitlik modelindeki gizil (örtük) değişkenlerin kısaltmalarının açıklaması şu şekildedir:

- **YO:** Yenilikçi Olma
- **SIMSO:** Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma
- **SDY:** Sosyal Değer Yaratma
- **SGFG:** Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme
- **KYSS:** Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama
- **SAF:** Sosyal Ağlardan Faydalanma

Tablo: 3.19 Yenilikçi Olma-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		ARADAKİ İLİŞKİ	DEĞİŞİM (VARYANS)
YENİLİKÇİ OLMA (YO)	SIMSO	0.75	0.56
	SDY	0.82	0.67
	SGFG	0.82	0.67
	KYSS	0.88	0.77
	SAF	0.77	0.59

Şekil 3.8’de yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve varyans bilgileri Tablo 3.19’da özetlenmiştir.

Şekil 3.8’e göre; Yenilikçi Olma girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler ilgili hipotezleri ile birlikte ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Her bir gizil değişkene katkı veren gözlenen değişkenlerin katkıları da incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara erişilmiştir. Buna göre; Yenilikçi Olma girişimcilik boyutuna en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.64 birim ile V15 “*İnsanlar sık sık yaratıcı faaliyetler için benden yardım isterler*” gözlenen değişkeninde, en azı ise 0.16 ile V16 “*Yeni bir fikir ortaya atmaktansa bir beceri üzerinde uzmanlaşmak beni daha fazla tatmin eder*” değişkeninde elde edilmiştir. Bu çalışmada V18 “*Yeni bir işi genelde bana öğretildiği şekilde yapmaya devam ederim*” gözlenen değişkeni anlamlı bulunmamıştır. V15 “*İnsanlar sık sık yaratıcı faaliyetler için benden yardım isterler*” gözlenen değişkeni 0.41 birimlik değişimi açıklarken, V16 “*Yeni bir fikir ortaya atmaktansa bir beceri*

üzerinde uzmanlaşmak beni daha fazla tatmin eder” değişkeni ise 0.03 birimlik değişimi açıklamaktadır.

Yenilikçi Olma-Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma

H₃₀: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.8’e göre; Yenilikçi Olma girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Yenilikçi Olma ile Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutu arasında 0.75 oranında bir ilişki bulunmuştur. Yenilikçi Olma girişimcilik boyutunda bir birimlik artış olduğunda Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.75 birim artış gerçekleşmektedir. Ayrıca, Yenilikçi Olma girişimcilik boyutu, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.56 birimlik bir değişkenlik açıklamaktadır.

Yenilikçi Olma ve sosyal girişimcilik arasındaki ilişkinin incelendiği yapısal modelde, Şekil 3.8’den anlaşıldığı üzere, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkenine (boyutuna) en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0.85 birimlik ilişki ile V47 “*Topluma yararlı olma misyonuna sahibim*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V47 gözlenen değişkeninde bir birimlik artış, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.85 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V47 gözlenen değişkeninin, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde açıkladığı değişim 0.72 olarak hesaplanmıştır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutuna en az katkı sağlayan gözlenen değişkenler ise 0.67 birimlik bir ilişki ile V45 “*Sosyal değişim sağlama misyonuna sahibim*” ve V49 “*Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibim*” gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. V45 ve V49 gözlenen değişkenlerinde bir birimlik artış gerçekleştiğinde sosyal girişimci liderlerin Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunu algılamasında 0.67 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V45 ve V49 gözlenen değişkenlerinin, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.45 birimlik bir değişimi açıkladığı belirlenmiştir.

Bu açıklamalara göre H₃₀ hipotezi doğrulanmıştır.

Yenilikçi Olma-Sosyal Değer Yaratma

H₃₁: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.8'e göre, Yenilikçi Olma girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Yenilikçi Olma ile Sosyal Değer Yaratma arasında 0.82 düzeyinde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yenilikçi Olma girişimcilik boyutunda bir birimlik artış olduğunda Sosyal Değer Yaratma'da 0.82 birim artışa neden olmaktadır. Yenilikçi Olma girişimcilik boyutu, Sosyal Değer Yaratma boyutunda 0.67 birim değişkenlik (varyans) açıklamaktadır.

Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.72 birimlik bir ilişki ile V51 "*Toplumun refah düzeyini arttırmak için çaba sarf ederim*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.52 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en az katkı 0.37 birimlik bir ilişki ile V50 "*Başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliğim için çalışmayı tercih ederim*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.14 birimlik bir değişimi (varyans) açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₃₁ hipotezi doğrulanmıştır.

Yenilikçi Olma-Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

H₃₂: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.8'e göre, Yenilikçi Olma girişimcilik boyutu ile Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında 0.82 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Yenilikçi Olma girişimcilik boyutunda bir birimlik artış olduğunda Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutunda 0.82 birim artışa neden olmaktadır. Yenilikçi Olma girişimcilik boyutunun Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutunda 0.67 birim değişkenlik (varyans) açıklamakta olduğu bulunmuştur.

Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.71 birimlik bir ilişki ile V59 “*Problemleri fırsatlara dönüştürmede çok iyiyimdir*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.50 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en az katkıyı veren gözlenen değişken 0.51 birimlik bir ilişki ile V62 “*Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.26 birimlik bir değişimi (varyans) açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₃₂ hipotezi doğrulanmıştır.

Yenilikçi Olma-Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

H₃₃: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.8’e göre, Yenilikçi Olma girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. En yüksek ilişki 0.88 ile Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutunda elde edilmiştir. Yenilikçi Olma girişimcilik boyutunda bir birimlik artış olduğunda Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama sosyal girişimcilik boyutunda 0.88 birim artışın gerçekleşmekte olduğu bulunmuştur. Yenilikçi Olma girişimcilik boyutu, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama sosyal girişimcilik boyutunda 0.77 birim değişkenlik (varyans) açıklamaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.71 birimlik bir ilişki ile V63 “*Sosyal sorunların çözümünü için yeni kaynaklar ararım*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.50 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.52 birimlik bir ilişki ile V65 “*STK’ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.27 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₃₃ hipotezi doğrulanmıştır.

Yenilikçi Olma-Sosyal Ağlardan Faydalanma

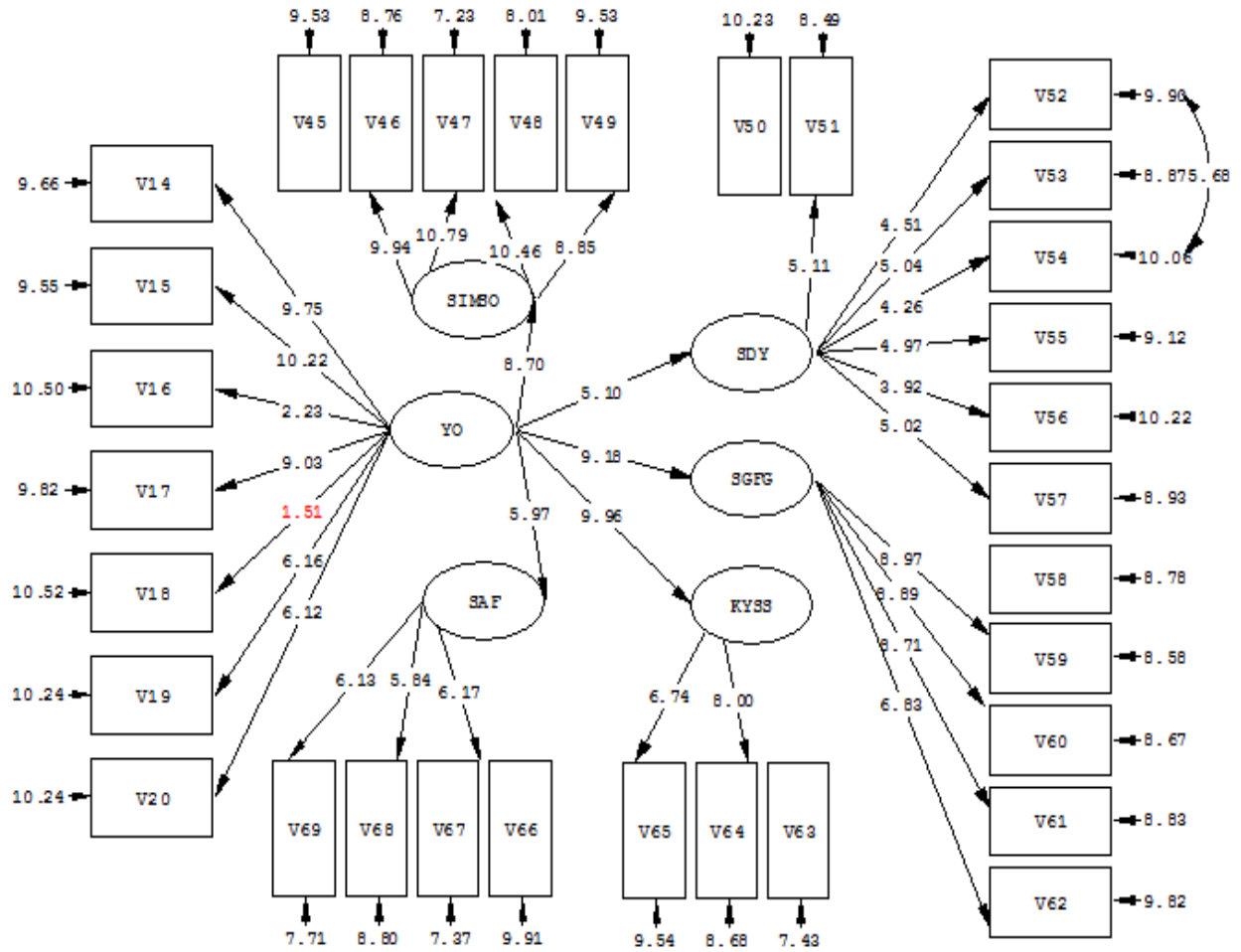
H₃₄: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan Yenilikçi Olma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.8'e göre, Yenilikçi Olma girişimcilik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Yenilikçi Olma ile Sosyal Ağlardan faydalanma arasında 0.77 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Yenilikçi Olma girişimcilik boyutunda bir birimlik artış olduğunda Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutunda 0.77 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Yenilikçi Olma girişimcilik boyutunun Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutunda 0.59 birim değişkenlik (varyans) açıklamakta olduğu bulunmuştur.

Sosyal Ağlardan Faydalanma (SAF) gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.75 birimlik bir ilişki ile V67 "*Sosyal ilişkilerim sosyal sorunlara çözüm üretmeme olumlu katkı sağlamaktadır*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.56 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.46 birimlik bir ilişki ile V66 "*İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.21 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₃₄ hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 3.9 Yenilikçi Olma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri



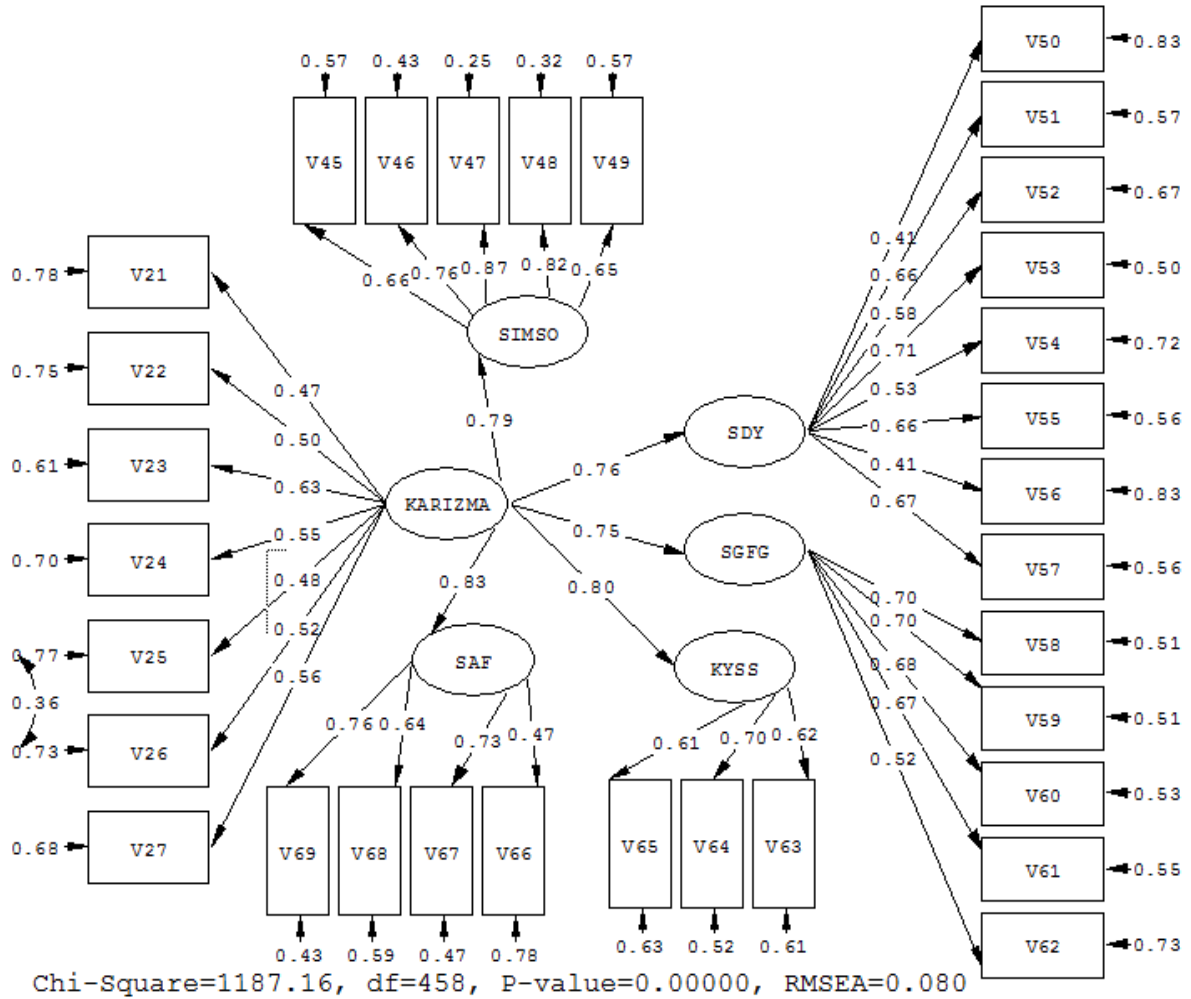
Yenilikçi Olma-Sosyal Girişimcilik ilişkilerinin incelendiği yapısal Eşitlik Modelinde, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ya da gizil değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen her bir yola ait t istatistikleri de hesaplanmış ve Şekil 3.9’da verilmiştir. Şekil 3.9’a göre V18 “Yeni bir işi genelde bana öğretildiği şekilde yapmaya devam ederim” gözlenen değişkeni anlamlı bulunmazken diğer ifadelerdeki ilişkiler 0,01 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

3.7.8. Karizma-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi

Liderlik boyutlarından Karizma boyutunun sosyal girişimcilik boyutlarına olası etkileri ve ilişkileri yapısal modelle araştırılmıştır. Elde edilen modelin uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/sd=2,59$, RMSEA=0,08, NFI=0,88, NNFI=0,92, CFI=0,92, IFI=0,92 ve RMR=0,048 şeklinde hesaplanmıştır. Uyum indekslerine göre model uygun kabul

edilmiştir. Karizma dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişki Şekil 3.10'da gösterilmiştir.

Şekil 3.10: Karizma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri



Karizma dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri anlatan ve Şekil 3.10'da yer alan yapısal eşitlik modelindeki gizil (örtük) değişkenlerin kısaltmalarının açılımı şu şekildedir:

- **KARIZMA:** Karizma
- **SIMSO:** Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma
- **SDY:** Sosyal Değer Yaratma
- **SGFG:** Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

- **KYSS:** Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama
- **SAF:** Sosyal Ağlardan Faydalanma

Tablo: 3.20 Karizma-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		ARADAKİ İLİŞKİ	DEĞİŞİM (VARYANS)
KARİZMA	SİMSO	0.79	0.62
	SDY	0.76	0.58
	SGFG	0.75	0.56
	KYSS	0.80	0.64
	SAF	0.83	0.69

Şekil 3.10'da yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve varyans bilgileri Tablo 3.20'de özetlenmiştir.

Şekil 3.10'a göre; Karizma dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler ilgili hipotezleri ile birlikte ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Her bir gizil değişkene katkı veren gözlenen değişkenlerin katkıları da incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara erişilmiştir. Buna göre; Karizma liderlik boyutuna en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,63 birimlik bir ilişki ile V23 "*Verdiğim direktiflerde ahlaki değerleri gözetirim*" değişkeninden elde edilmiştir. En az katkı ise 0,47 birimlik ilişki ile V21 "*Benim için önemli olan inanç ve değerler hakkında coşkuyla konuşurum*" değişkeninde elde edilmiştir. V23 değişkeni Karizma liderlik boyutunda 0,40 birimlik bir değişimi açıklarken V21 değişkeni 0,22 birimlik bir değişimi (varyans) açıklamaktadır. Karizma boyutunda V25 "*Astlarımı yönlendirmede, konumumdan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özelliklerim de etkilidir*" ile V26 "*Astlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar*" değişkenleri arasında modifikasyona gidilmiştir.

Karizma-Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma

H₃₅: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.10'a göre, Karizma liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Karizma ile Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında

0.79 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderin Karizma özelliğini algılamalarında bir birimlik artış gerçekleşmesi halinde sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.79 birim artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Sosyal girişimcilerin, Karizma algılamaları sosyal girişimciliğin Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.62 birimlik değişim (varyans) açıklamakta olduğu bulunmuştur.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutuna katkı veren gözlenen değişkenler incelendiğinde bu boyuta en yüksek katkıyı 0.87 birim ile V47 “*Topluma yararlı olma misyonuna sahibim*” gözlenen değişkenin sağladığı görülmektedir. Bu boyutta en az katkı ise 0.65 ile V49 “*Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibim*” değişkeninde elde edilmiştir. Bu değişkenlerin açıkladığı değişkenlik ise sırayla 0.76 ve 0.42 olarak elde edilmiştir.

Bu açıklamalara göre H₃₅ hipotezi doğrulanmıştır.

Karizma-Sosyal Değer Yaratma

H₃₆: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.10’a göre, Karizma liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Karizma ile Sosyal Değer Yaratma arasında 0.76 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin, Karizma liderlik algılamalarında bir birimlik artış gerçekleşmesi durumunda sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal Değer Yaratmayı algılamalarında 0.76 birim artışa neden olmaktadır. Karizma liderlik boyutunun Sosyal Değer Yaratmada açıkladığı değişim ise 0.58 olarak hesaplanmıştır.

Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.71 birimlik bir ilişki ile V53 “*Sahip olduklarımı başkalarıyla paylaşmayı önemli buluyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.50 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en az katkı 0.41 birimlik bir ilişki ile V50 “*Başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliğim için çalışmayı tercih ederim*” ve V56 “*Hayır ve yardım kurumlarına katkıda bulunmaktan çok hoşlanmam*” gözlenen değişkenlerinden elde

edilmiştir. Bu değişkenler, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.17 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₃₆ hipotezi doğrulanmıştır.

Karizma-Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

H₃₇: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.10'a göre, Karizma liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Karizma ile Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında 0.75 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Dönüştürücü liderliğin Karizma boyutunda bir birimlik artış gerçekleşmesi durumunda sosyal girişimcilik boyutlarından, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görmede 0.75 birim artışa neden olmaktadır. Karizma liderlik boyutunun Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme için açıkladığı değişim 0.56 olarak hesaplanmıştır.

Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişkenler 0.70 birimlik bir ilişki ile V58 "*Sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısı gösteririm*" ve V59 "*Problemleri fırsatlara dönüştürmede çok iyiyimdir*" gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.49 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en az katkıyı veren gözlenen değişken 0.52 birimlik bir ilişki ile V62 "*Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.27 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₃₇ hipotezi doğrulanmıştır.

Karizma-Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

H₃₈: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.10'a göre, Karizma liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Karizma ile Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutu arasında 0.80 düzeyinde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sosyal girişimcilerin Karizma liderlik algılamalarında bir birimlik artış gerçekleşmesi durumunda sosyal girişimcilik boyutlarından Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutunu algılamalarında 0.80 birim artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Karizma liderlik boyutunun Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama sosyal girişimcilik boyutu için açıkladığı değişim (varyans) 0.64 birim olarak hesaplanmıştır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.70 birimlik bir ilişki ile V64 "*Sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini düşünüyorum*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.49 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.61 birimlik bir ilişki ile V65 "*STK'ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.37 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₃₈ hipotezi doğrulanmıştır.

Karizma-Sosyal Ağlardan Faydalanma

H₃₉: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Karizma ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

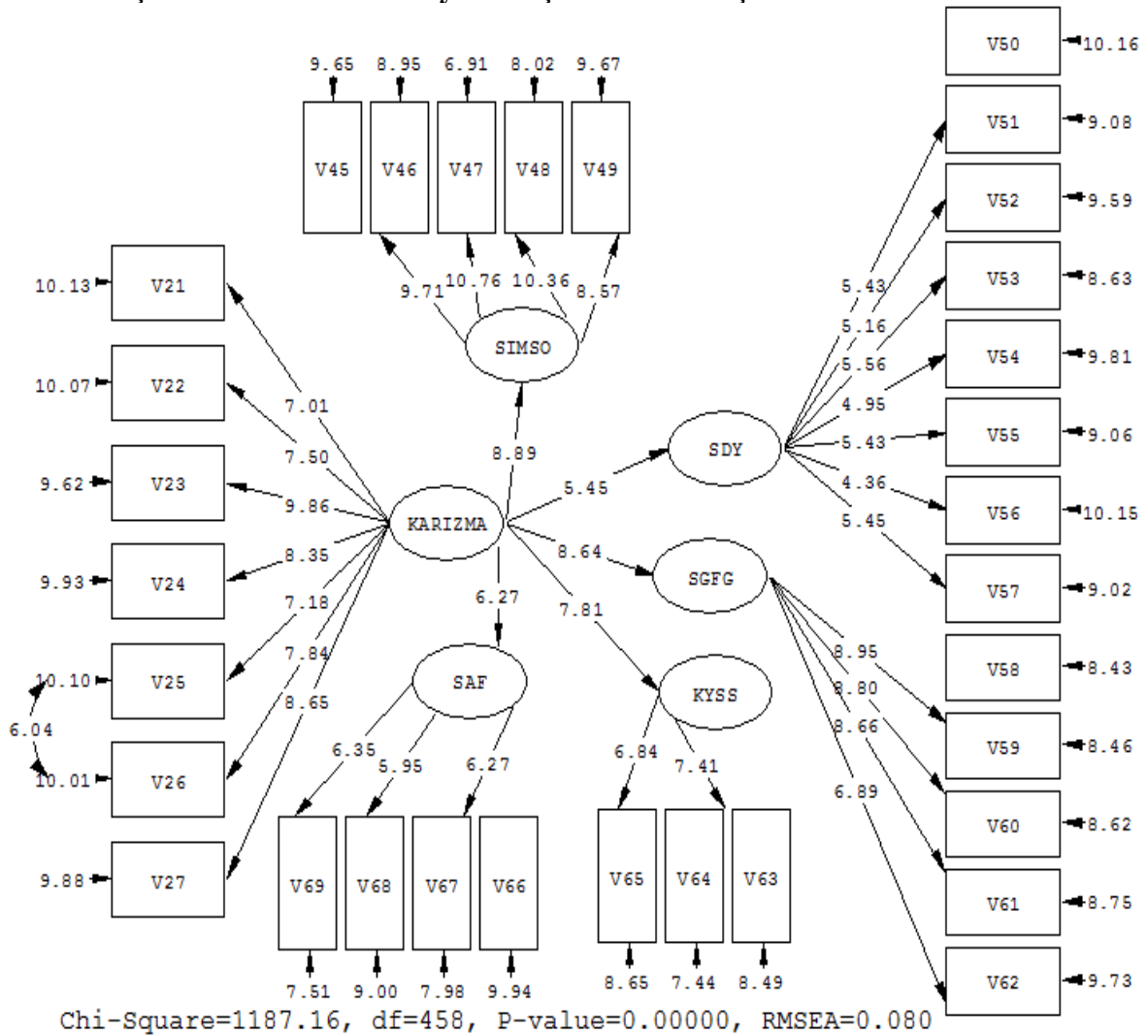
Şekil 3.10'a göre, Karizma liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Karizma ile Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında 0.83 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderin Karizma özelliğini algılamalarında bir birimlik artış gerçekleşmesi halinde sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal Ağlardan Faydalanma algılamalarında 0.83 birim artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Sosyal girişimcilerin, Karizma algılamalarının sosyal girişimciliğin

Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutunda 0.69 birim değişim açıklamakta olduğu bulunmuştur.

Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.76 birimlik bir ilişki ile V69 “*Sosyal ilişkilerin yeni sosyal girişim fırsatları yarattığını düşünüyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.58 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.47 birimlik bir ilişki ile V66 “*İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.22 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₃₉ hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 3.11 Karizma-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri

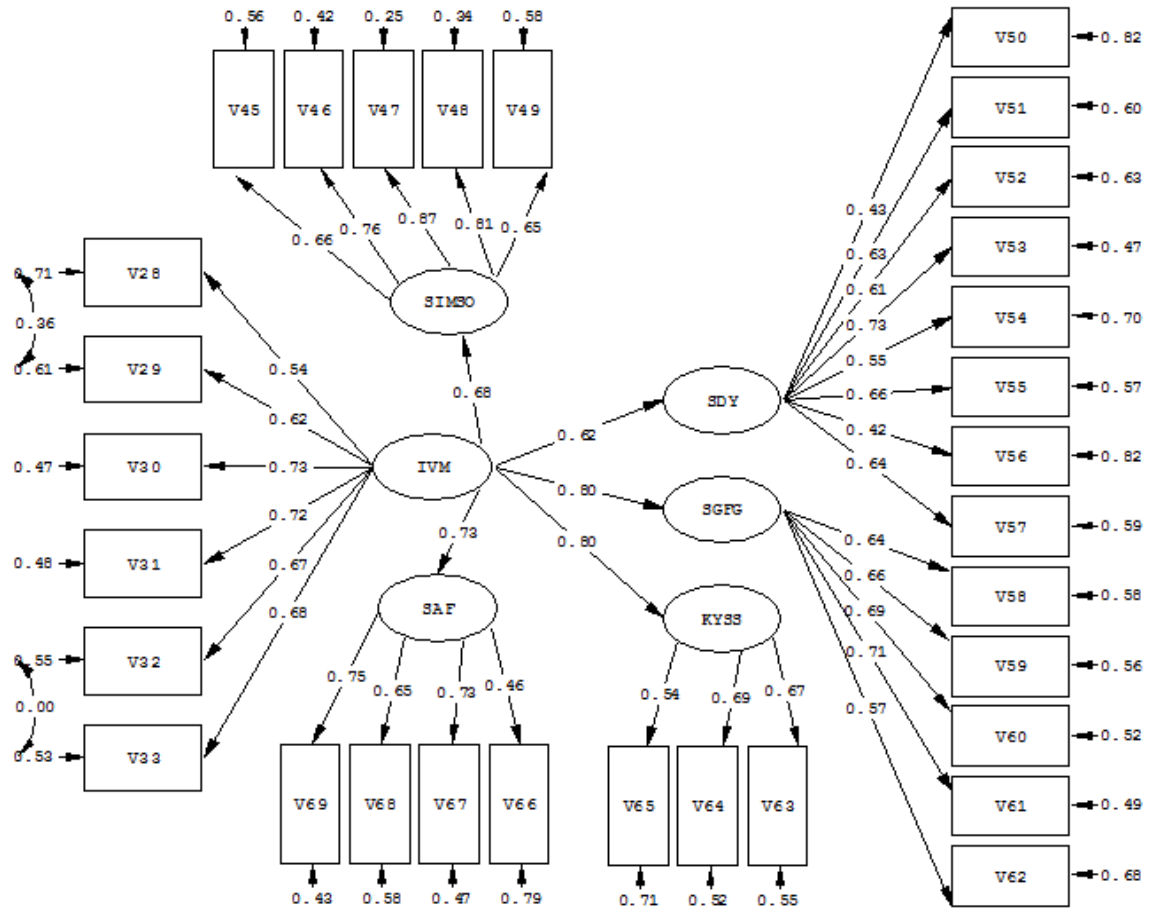


Karizma ile Sosyal Girişimcilik ilişkilerinin incelendiği Yapısal eşitlik modelinde, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ya da gizil değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen her bir yola ait t istatistikleri de hesaplanmış ve Şekil 3.11'de verilmiştir. Şekil 3.11'e göre tüm gözlenen değişkenler 0,01 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

3.7.9. İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi

Liderlik boyutlarından İlham Verici Motivasyon (IVM) boyutunun sosyal girişimcilik boyutlarına olası etkileri ve ilişkileri yapısal modelle araştırılmıştır. Elde edilen modelin uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/sd=2,9$, RMSEA=0,073, NFI=0,88, NNFI=0,91, CFI=0,92, IFI=0,92 ve RMR=0,056 şeklinde hesaplanmıştır. Uyum indekslerine göre model uygun kabul edilmiştir. İlham Verici Motivasyon dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 3.12'de gösterilmiştir.

Şekil 3.12 İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri



Chi-Square=1240.73, df=427, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

İlham Verici Motivasyon (IVM) dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri anlatan ve Şekil 3.12’de yer alan yapısal eşitlik modelindeki gizil (örtük) değişkenlerin kısaltmalarının açıklaması şu şekildedir:

- **IVM:** İlham Verici Motivasyon
- **SIMSO:** Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma
- **SDY:** Sosyal Değer Yaratma
- **SGFG:** Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme
- **KYSS:** Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama
- **SAF:** Sosyal Ağlardan Faydalanma

Tablo: 3.21 İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		ARADAKİ İLİŞKİ	DEĞİŞİM (VARYANS)
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	SIMSO	0.68	0.46
	SDY	0.62	0.38
	SGFG	0.80	0.64
	KYSS	0.80	0.64
	SAF	0.73	0.53

Şekil 3.12’de yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve varyans bilgileri Tablo 3.21’de özetlenmiştir.

Şekil 3.12’ye göre; İlham Verici Motivasyon dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler ilgili hipotezleri ile birlikte ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Her bir gözlenen değişkenin gizil değişkenlere olan katkıları incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. İlham Verici Motivasyon liderlik boyutunda en yüksek katkıya sahip gözlenen değişken 0.73 birimlik bir ilişki ile V30 “*Oluşturduğum vizyon astlarım tarafından istekle takip edilir*”, en az katkı ise 0.54 birimlik bir ilişki ile V28 “*Çalışanların gelecekle ilgili önemli durumları görmesini sağlarım*” gözlenen değişkeninde elde edilmiştir. V30 gözlenen değişkeninde bir birimlik artış olduğunda sosyal girişimcilerin

İlham Verici Motivasyon liderlik algılamasında 0.73 birimlik bir artışa, V28 değişkenindeki bir birimlik artış ise 0.54 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V30 gözlenen değişkeni İlham Verici Motivasyon liderlik boyutunda 0.53 birimlik bir değişimi açıklarken, V28 değişkeni 0.29 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. İlham Verici Motivasyon liderlik boyutunda V28 “*Çalışanların gelecekle ilgili önemli durumları görmesini sağlarım*” ile V29 “*Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığımı onlara hissettiririm*” gözlenen değişkenlerinde ve V32 “*Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğu konusunda ikna edebilirim*” ile V33 “*Çalışanlara ilham verme becerilerim yüksektir*” gözlenen değişkenleri arasında modifikasyona gidilmiştir.

İlham Verici Motivasyon-Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma

H₄₀: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.12’ye göre; İlham Verici Motivasyon liderlik boyutu ile Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında 0.68 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin İlham Verici Motivasyon Dönüştürücü Liderlik boyutunu algılamalarında bir birimlik artış meydana geldiğinde Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma sosyal girişimcilik boyutunu algılamalarında 0.68 birimlik bir artış meydana gelmektedir. Ayrıca, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma sosyal girişimcilik boyutundaki değişimin 0.46’sını İlham Verici Motivasyon liderlik boyutunun açıklamakta olduğu bulunmuştur.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma sosyal girişimcilik boyutunda en yüksek katkıya sahip gözlenen değişken 0.87 birimlik ilişki ile V47 “*Topluma yararlı olma misyonuna sahibim*” değişkeninden elde edilmiştir. V47 değişkeni Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.76 birimlik bir değişim açıklamaktadır. Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkenine en az katkı ise 0.65 birimlik bir ilişki ile V49 “*Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibim*” gözlenen değişkeninde elde edilmiştir. V49 gözlenen değişkeni Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.42 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₀ hipotezi doğrulanmıştır.

İlham Verici Motivasyon-Sosyal Değer Yaratma

H₄₁: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.12'ye göre; İlham Verici Motivasyon Dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. İlham Verici Motivasyon liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında en az ilişki 0.62 birimle Sosyal Değer Yaratma boyutunda elde edilmiştir. Sosyal girişimcilerin İlham Verici Motivasyon Liderlik boyutunda bir birimlik artış gerçekleştiğinde Sosyal Değer Yaratma boyutunda 0.62 birimlik artış gerçekleşmektedir. Ayrıca, Sosyal Değer Yaratma boyutundaki değişimlerin 0.38 birimini İlham Verici Motivasyon liderlik boyutu açıklamaktadır.

Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.73 birimlik bir ilişki ile V53 "*Sahip olduklarımı başkalarıyla paylaşmayı önemli buluyorum*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.53 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en az katkı 0.42 birimlik bir ilişki ile V56 "*Hayır ve yardım kurumlarına katkıda bulunmaktan çok hoşlanmam*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.18 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₁ hipotezi doğrulanmıştır.

İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

H₄₂: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.12'ye göre; İlham Verici Motivasyon liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. En yüksek ilişkilerden birisi 0.80 birimlik ilişki ile Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutlarında elde edilmiştir. Sosyal girişimcilerin İlham Verici Motivasyon Liderlik boyutunda bir birimlik artış gerçekleştiğinde Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme sosyal girişimcilik boyutunda 0.80 birimlik bir artış meydana gelmektedir. İlham Verici Motivasyon Liderlik boyutu, Sosyal

Girişim Fırsatlarını Görme sosyal girişimcilik boyutundaki değişimin 0.64 birimlik bir kısmını açıklamaktadır.

Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.71 birimlik bir ilişki ile V61 “*Geliştirilmesi gereken bir fırsat benim için önemlidir*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.50 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en az katkıyı veren gözlenen değişken 0.57 birimlik bir ilişki ile V62 “*Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.32 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₂ hipotezi doğrulanmıştır.

İlham Verici Motivasyon- Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

H₄₃: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.12’ye göre; İlham Verici Motivasyon Dönüştürücü Liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. En yüksek ilişkilerden birisi 0.80 birimlik ilişki ile Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama sosyal girişimcilik boyutunda elde edilmiştir. Sosyal girişimcilerin İlham Verici Motivasyon Liderlik boyutunda bir birimlik artış gerçekleştiğinde Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama sosyal girişimcilik boyutunu algılamalarında 0.80 birimlik bir artış meydana gelmektedir. Ayrıca, İlham Verici Motivasyon Liderlik boyutu, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama sosyal girişimcilik boyutundaki değişimin 0.64 birimlik bir kısmını açıklamaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.67 birimlik bir ilişki ile V63 “*Sosyal sorunların çözümü için yeni kaynaklar ararım*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.45 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.54 birimlik bir ilişki ile V65 “*STK’ların varlıklarını sürdürebilmeleri için*

kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.29 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₃ hipotezi doğrulanmıştır.

İlham Verici Motivasyon-Sosyal Ağlardan Faydalanma

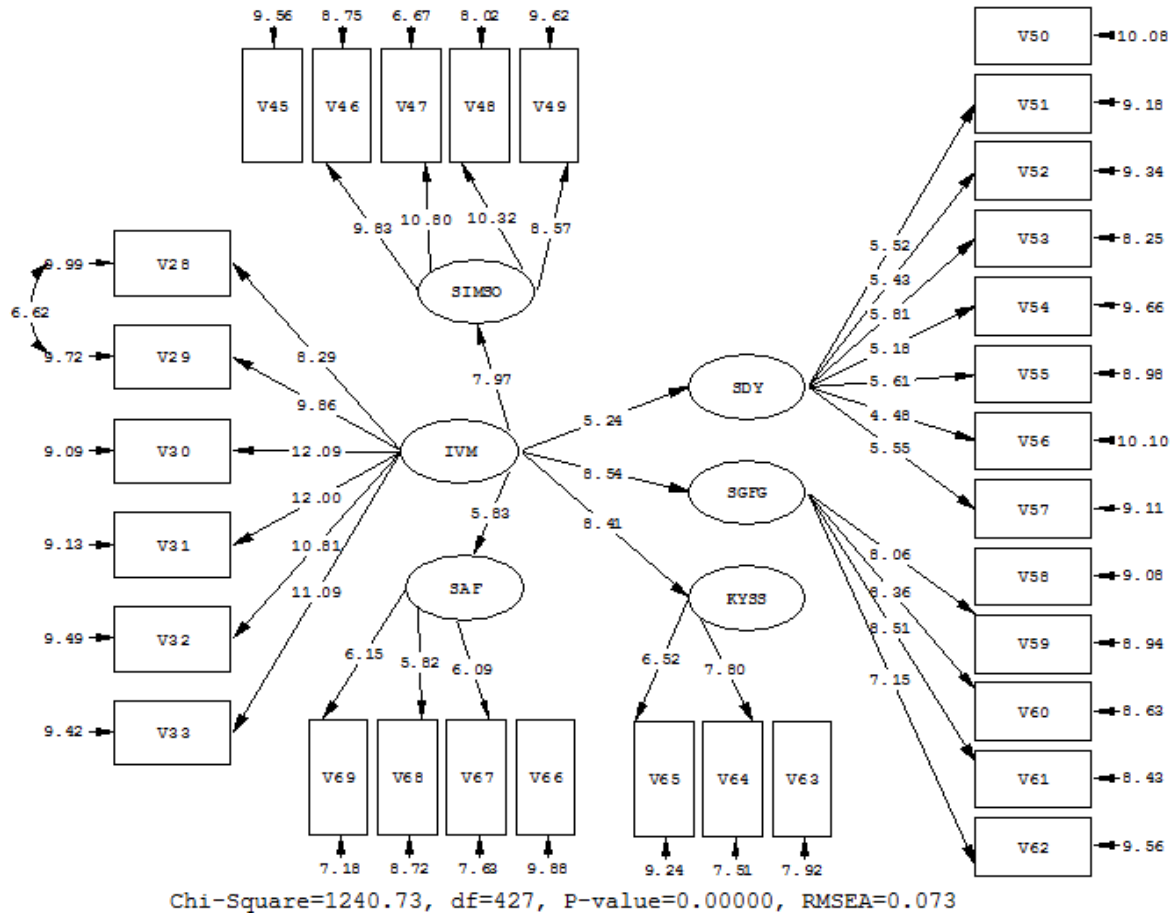
H₄₄: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan İlham Verici Motivasyon ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.12’ye göre; İlham Verici Motivasyon liderlik boyutu ile Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında 0.78 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin İlham Verici Motivasyon Dönüştürücü Liderlik boyutunu algılamalarında bir birimlik artış meydana geldiğinde Sosyal Ağlardan Faydalanma sosyal girişimcilik boyutunu algılamalarında 0.73 birim artışa neden olmaktadır. Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutundaki değişimin 0.53’ünü İlham Verici Motivasyon liderlik boyutunun açıklamakta olduğu bulunmuştur.

Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.75 birimlik bir ilişki ile V69 “*Sosyal ilişkilerin yeni sosyal girişim fırsatları yarattığını düşünüyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.56 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.46 birimlik bir ilişki ile V66 “*İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.21 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₄ hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 3.13 İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri

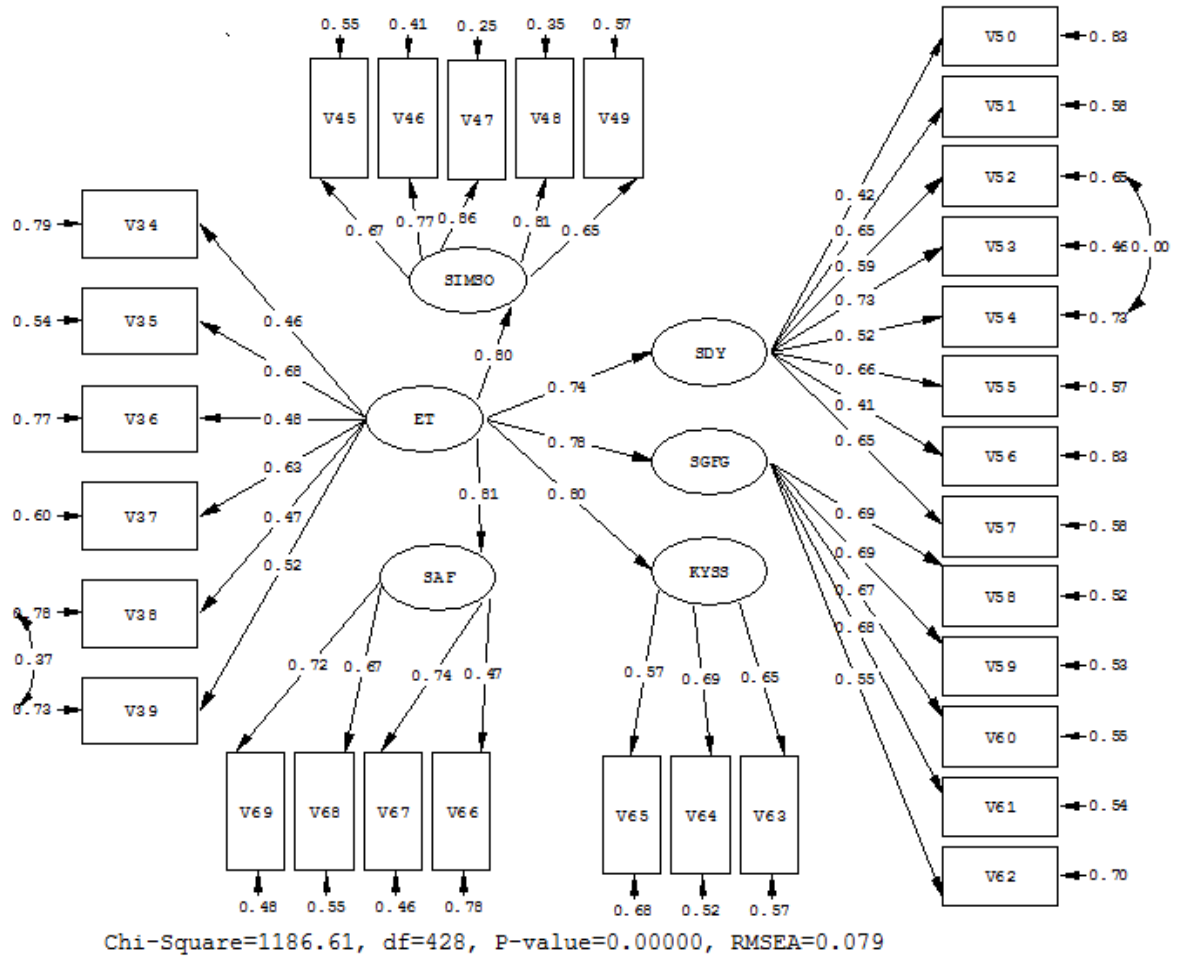


İlham Verici Motivasyon-Sosyal Girişimcilik arasındaki ilişkilerin incelendiği Yapısal Eşitlik Modeli'nde, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler ya da gizil değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen her bir yola t istatistikleri de hesaplanmış ve Şekil 3.13'de verilmiştir. Şekil 3.13'e göre tüm gözlenen değişkenler 0.01 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

3.7.10. Entelektüel Teşvik-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi

Entelektüel Teşvik (ET) liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Elde edilen modelin uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/sd=2,77$, RMSEA=0,079, NFI=0,88, NNFI=0,91, CFI=0,92, IFI=0,92 ve RMR=0,051 şeklinde hesaplanmıştır. Uyum indekslerine göre model uygun kabul edilmiştir. Entelektüel Teşvik liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki yapısal eşitlik modeli Şekil 3.14'de verilmiştir.

Şekil 3.14 Entelektüel Teşvik-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri



Entelektüel Teşvik (ET) dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri anlatan ve Şekil 3.14'de yer alan yapısal eşitlik modelindeki gizil (örtük) değişkenlerin kısaltmalarının açıklaması şu şekildedir:

- **ET:** Entelektüel Teşvik
- **SIMSO:** Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma
- **SDY:** Sosyal Değer Yaratma
- **SGFG:** Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme
- **KYSS:** Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama
- **SAF:** Sosyal Ağlardan Faydalanma

Tablo: 3.22 Entelektüel Teşvik-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		ARADAKİ İLİŞKİ	DEĞİŞİM (VARYANS)
ENTELEKTÜEL TEŞVİK	SİMSO	0.80	0.64
	SDY	0.74	0.55
	SGFG	0.78	0.61
	KYSS	0.80	0.64
	SAF	0.81	0.66

Şekil 3.14’de yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve varyans bilgileri Tablo 3.22’de özetlenmiştir.

Şekil 3.14’e göre; Entelektüel Teşvik dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler ilgili hipotezleri ile birlikte ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Gözlenen değişkenlerin gizil değişkenlerdeki katkıları da incelenmiştir. Liderlik Boyutlarından Entelektüel Teşvik gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.68 birimlik bir ilişki ile V35 “*Çalışanların işlerin yapılış biçimi ve problemler hakkında yeni bakış açıları kazanmalarını sağladım*” değişkeninde elde edilmiştir. V35 değişkeni Entelektüel Teşvik gizil değişkeninde 0.46 birimlik bir değişim açıklamaktadır. Entelektüel Teşvik gizil değişkenine en az katkıyı sağlayan gözlenen değişken ise 0.46 birimlik bir ilişki ile V34 “*Astlarımı alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendiririm*” değişkeninde elde edilmiştir. V34 gözlenen değişkeni Entelektüel Teşvik gizil değişkeninde 0.21 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Entelektüel Teşvik-Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma

H₄₅: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.14’e göre; Entelektüel Teşvik liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Entelektüel Teşvik liderlik boyutu ile Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutu arasında 0.80 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Entelektüel Teşvik liderlik boyutunda bir birimlik artış gerçekleştiğinde sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.80 birimlik bir artışa neden

olmaktadır. Ayrıca, Entelektüel Teşvik liderlik boyutu, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.64 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma sosyal girişimcilik boyutunda en yüksek katkıya sahip gözlenen değişken 0.86 birimlik ilişki ile V47 “*Topluma yararlı olma misyonuna sahibim*” değişkeninden elde edilmiştir. V47 değişkeni Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.74 birimlik bir değişim açıklamaktadır. Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkenine en az katkı ise 0.65 birimlik bir ilişki ile V49 “*Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibim*” gözlenen değişkeninde elde edilmiştir. V49 gözlenen değişkeni Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.42 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₅ hipotezi doğrulanmıştır.

Entelektüel Teşvik-Sosyal Değer Yaratma

H₄₆: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.14’e göre; Entelektüel Teşvik Dönüştürücü Liderlik boyutu ile Sosyal Değer Yaratma boyutu arasında 0.74 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Entelektüel Teşvik liderlik boyutunda bir birimlik artış olduğunda sosyal girişimcilerin, sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal Değer Yaratma boyutunu algılamalarında 0.74 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Entelektüel Teşvik liderlik boyutu Sosyal Değer Yaratma boyutunda 0.55 birimlik bir değişimi (varyans) açıklamaktadır.

Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.73 birimlik bir ilişki ile V53 “*Sahip olduklarımı başkalarıyla paylaşmayı önemli buluyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.53 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en az katkı 0.41 birimlik bir ilişki ile V56 “*Hayır ve yardım kurumlarına katkıda bulunmaktan çok hoşlanmam*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.17 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₆ hipotezi doğrulanmıştır.

Entelektüel Teşvik-Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

H₄₇: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.14'e göre; Entelektüel Teşvik liderlik boyutu ile Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutu arasında 0.78 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Entelektüel Teşvik liderlik boyutunda bir birimlik artış olduğunda sosyal girişimcilerin, sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme algılamalarında 0.78 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Entelektüel Teşvik liderlik boyutu, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutunda ise 0.61 birimlik bir değişim açıklamaktadır.

Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişkenler 0.69 birimlik bir ilişki ile V58 "*Sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısı gösteririm*" ve V59 "*Problemleri fırsatlara dönüştürmede çok iyiyimdir*" gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. Bu değişkenler, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.48 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en az katkıyı veren gözlenen değişken 0.55 birimlik bir ilişki ile V62 "*Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.30 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₇ hipotezi doğrulanmıştır.

Entelektüel Teşvik-Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

H₄₈: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.14'e göre; Entelektüel Teşvik Dönüştürücü Liderlik boyutu ile Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutu arasında 0.80 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Entelektüel Teşvik liderlik boyutunda bir birimlik artış gerçekleştiğinde sosyal girişimcilik boyutlarından Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

boyutunda 0.80 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Entelektüel Teşvik liderlik boyutu, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama boyutunda 0.64 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.69 birimlik bir ilişki ile V64 “*Sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini düşünüyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.48 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.57 birimlik bir ilişki ile V65 “*STK’ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.32 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₈ hipotezi doğrulanmıştır.

Entelektüel Teşvik-Sosyal Ağlardan Faydalanma

H₄₉: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Entelektüel Teşvik ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

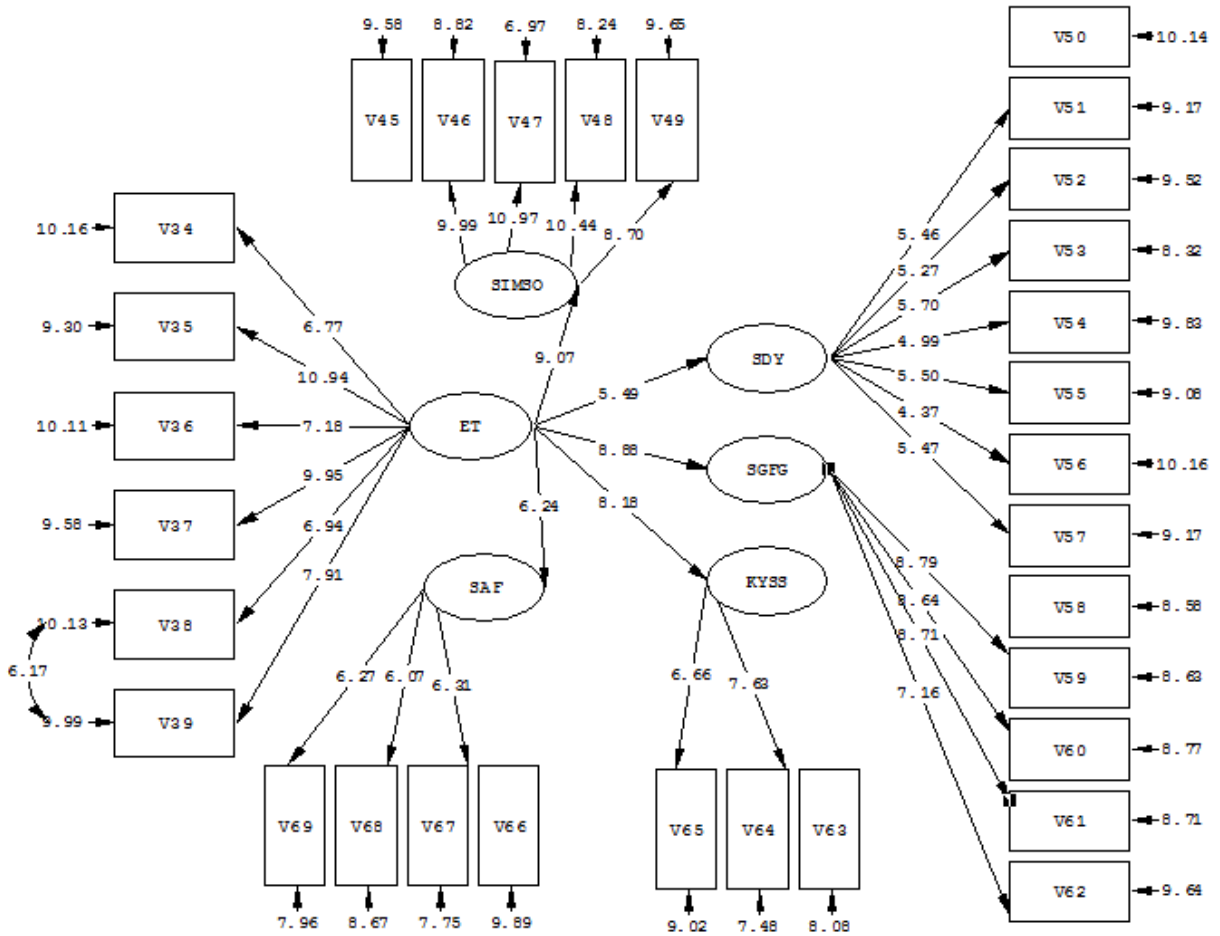
Entelektüel Teşvik liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. En yüksek ilişki 0.81 birimlik bir ilişki ile Sosyal Ağlardan Faydalanma sosyal girişimcilik boyutunda elde edilmiştir. Entelektüel Teşvik Dönüştürücü Liderlik boyutunda bir birimlik artış olduğunda sosyal girişimcilerin, sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal Ağlardan Faydalanma algılamalarında 0.81 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Entelektüel Teşvik Dönüştürücü Liderlik boyutu, Sosyal Ağlardan Faydalanma sosyal girişimcilik boyutunda 0.66 birimlik bir değişkenliği açıklamaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.74 birimlik bir ilişki ile V67 “*Sosyal ilişkilerim sosyal sorunlara çözüm üretmeye olumlu katkı sağlamaktadır*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.55 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en az katkıyı

veren 0.47 birimlik bir ilişki ile V66 “İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.22 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₄₉ hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 3.15 Entelektüel Teşvik-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri



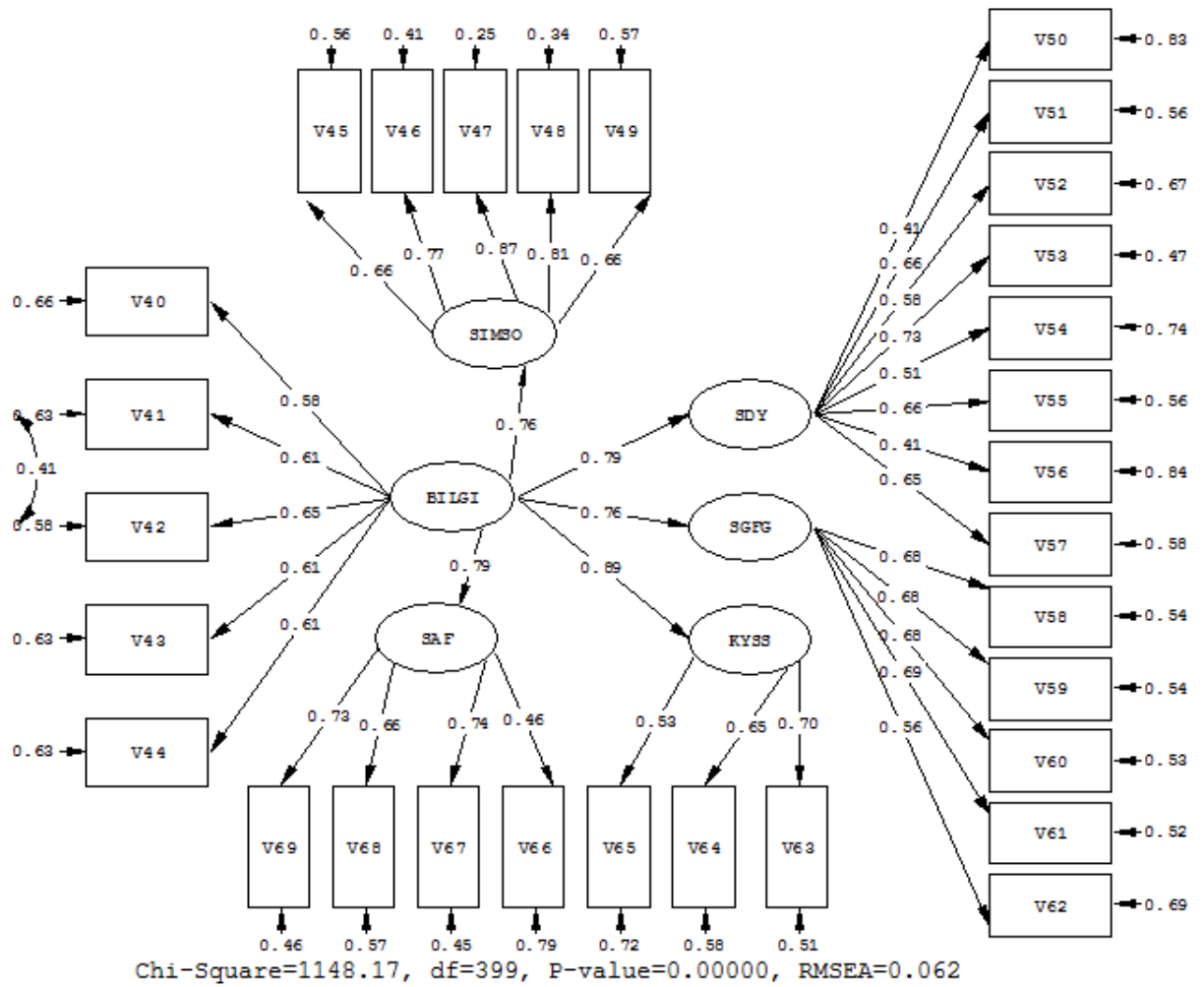
Chi-Square=1186.61, df=428, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Entelektüel Teşvik liderlik boyutu ile Sosyal Girişimcilik boyutları arasındaki ilişkilerin incelendiği Yapısal Eşitlik Modelinde, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasında ya da gizil değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen her bir yola ait t istatistikleri de hesaplanmış ve Şekil 3.15’de verilmiştir. Şekil 3.15’e göre tüm gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler 0.01 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

3.7.11. Bireysel İlgi-Sosyal Girişimcilik Boyutları Analizi

Bireysel İlgi (BILGI) Dönüştürücü Liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Elde edilen modelin uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/sd=2,88$, RMSEA=0,062, NFI=0,89, NNFI=0,92, CFI=0,92, IFI=0,92 ve RMR=0,049 şeklinde hesaplanmıştır. Uyum indekslerine göre model uygun kabul edilmiştir. Bireysel İlgi liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 3.16'da verilmiştir.

Şekil 3.16: Bireysel İlgi-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri



Bireysel İlgi (BILGI) dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri anlatan ve Şekil 3.16'da yer alan yapısal eşitlik modelindeki gizil (örtük) değişkenlerin kısaltmalarının açıklaması şu şekildedir:

- **BILGI:** Bireysel İlgi
- **SIMSO:** Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma

- **SDY:** Sosyal Değer Yaratma
- **SGFG:** Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme
- **KYSS:** Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama
- **SAF:** Sosyal Ağlardan Faydalanma

Tablo: 3.23 Bireysel İlgî-Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		ARADAKİ İLİŞKİ	DEĞİŞİM (VARYANS)
BİREYSEL İLGİ	SİMSO	0.76	0.58
	SDY	0.79	0.62
	SGFG	0.76	0.58
	KYSS	0.89	0.79
	SAF	0.79	0.62

Şekil 3.16’da yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve varyans bilgileri Tablo 3.23’de özetlenmiştir.

Şekil 3.16’ya göre; Bireysel İlgî dönüştürücü liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler ilgili hipotezleri ile birlikte ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Bireysel İlgî dönüştürücü liderlik boyutuna katkı veren gözlenen değişkenlerin bu boyuta hangi oranda katkı verdikleri de incelenmiştir. Liderlik Boyutlarından Bireysel İlgî gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.65 birimlik katkı ile V42 “*Astlarımın gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırım*” gözlenen değişkeninde elde edilmiştir. V42 değişkeni Bireysel İlgî liderlik boyutunda 0.42 birimlik bir değişkenliği açıklamaktadır. En az katkı veren gözlenen değişken ise 0.58 birimlik bir ilişki ile V40 “*Astlarımı bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf ederim*” değişkeninde elde edilmiştir. V40 gözlenen değişkeni 0.34 birimlik bir değişkenlik açıklamaktadır. V41 “*Astlarımın bireysel farklılıklarını dikkate alırım*”, V43 “*Astlarıma başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretirim*” ve V44 “*Astlarımın güçlü yönlerini keşfederim ve onları bu yönlerini geliştirmeleri için teşvik ederim*” gözlenen değişkenlerinin Bireysel İlgî liderlik boyutuna katkıları 0.61 birim, açıkladıkları değişim ise 0.37 olarak hesaplanmıştır.

Bireysel İlgi Gösterme-Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma

H₅₀: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.16'ya göre, Bireysel İlgi Dönüştürücü Liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. En düşük ilişkilerden birisi 0.76 birim ilişki ile Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma sosyal girişimcilik boyutundan elde edilmiştir. Sosyal girişimcilerin, Bireysel İlgi liderlik boyutunda gerçekleşen bir birimlik artış, sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.76 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Sosyal girişimcilerin Bireysel İlgi düzeylerinin Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma boyutunda 0.58 birimlik bir değişkenlik açıkladığı belirlenmiştir.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma sosyal girişimcilik boyutunda en yüksek katkıya sahip gözlenen değişken 0.87 birimlik ilişki ile V47 "*Topluma yararlı olma misyonuna sahibim*" değişkeninde elde edilmiştir. V47 değişkeni Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.76 birimlik bir değişim açıklamaktadır. Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkenine en az katkı ise 0.66 birimlik bir ilişki ile V45 "*Sosyal değişim sağlama misyonuna sahibim*" ve V49 "*Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibim*" gözlenen değişkenlerinde elde edilmiştir. V45 ve V49 gözlenen değişkenleri Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma gizil değişkeninde 0.44 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₅₀ hipotezi doğrulanmıştır.

Bireysel İlgi Gösterme-Sosyal Değer Yaratma

H₅₁: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Değer Yaratma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.16'ya göre, Bireysel İlgi Dönüştürücü Liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Liderlik boyutlarından Bireysel İlgi boyutunda bir birimlik artış gerçekleştiğinde Sosyal Değer Yaratma boyutunda 0.79 birim artışa neden olmaktadır. Sosyal Değer Yaratma sosyal girişimcilik boyutundaki

değişimlerinin 0.62'sini liderlik boyutlarından Bireysel İlginin açıklamakta olduğu belirlenmiştir.

Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.73 birimlik bir ilişki ile V53 “*Sahip olduklarımı başkalarıyla paylaşmayı önemli buluyorum*” gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.53 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Değer Yaratma gizil değişkenine en az katkı 0.41 birimlik bir ilişki ile V50 “*Başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliğim için çalışmayı tercih ederim*” ve V56 “*Hayır ve yardım kurumlarına katkıda bulunmaktan çok hoşlanmam*” gözlenen değişkenlerinden elde edilmiştir. Bu değişkenler, Sosyal Değer Yaratma gizil değişkeninde 0.17 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₅₁ hipotezi doğrulanmıştır.

Bireysel İlgi Gösterme-Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

H₅₂: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.16'ya göre, Bireysel İlgi Gösterme Dönüştürücü Liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Bireysel İlgi Gösterme boyutu ile Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutu arasında 0.76 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin, Bireysel İlgi Gösterme Dönüştürücü Liderlik boyutunda gerçekleşen bir birimlik artış, sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme'de 0.76 birim artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Sosyal girişimcilerin Bireysel İlgi düzeylerinin Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme boyutunda 0.58 birimlik bir değişkenlik açıkladığı belirlenmiştir.

Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en yüksek katkıyı 0.69 birimlik bir ilişki ile V61 “*Geliştirilmesi gereken bir fırsat benim için önemlidir*” gözlenen değişkeni vermektedir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.48 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkenine en az katkıyı veren gözlenen değişken 0.56 birimlik bir ilişki ile V62 “*Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir*” gözlenen

değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme gizil değişkeninde 0.31 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₅₂ hipotezi doğrulanmıştır.

Bireysel İlgi Gösterme-Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

H₅₃: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.16'ya göre, Bireysel İlgi Gösterme Dönüştürücü Liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. En yüksek ilişki 0.89 birimlik bir ilişki ile Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama sosyal girişimcilik boyutunda elde edilmiştir. Sosyal girişimcilerin, Bireysel İlgi Gösterme Dönüştürücü Liderlik boyutunda gerçekleşen bir birimlik artış, sosyal girişimcilik boyutlarından Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama'da 0.89 birim artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Sosyal girişimcilerin Bireysel İlgi düzeyleri Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama sosyal girişimcilik boyutunda 0.79 birimlik bir değişkenliği açıklamaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.70 birimlik bir ilişki ile V63 "*Sosyal sorunların çözümü için yeni kaynaklar ararım*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.49 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.53 birimlik bir ilişki ile V65 "*STK'ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama gizil değişkeninde 0.28 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₅₃ hipotezi doğrulanmıştır.

Bireysel İlgi Gösterme-Sosyal Ağlardan Faydalanma

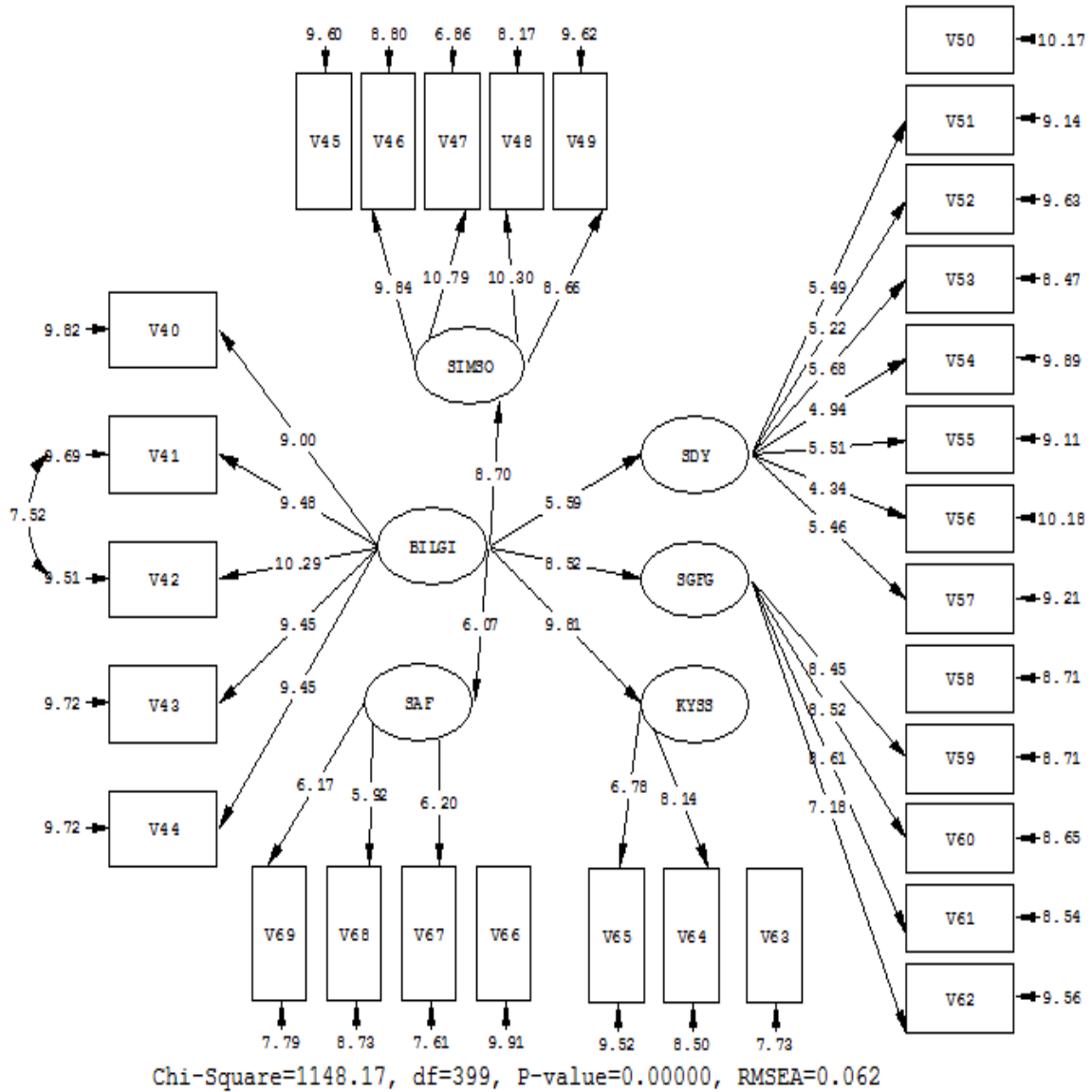
H₅₄: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan Bireysel İlgi Gösterme ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan Sosyal Ağlardan Faydalanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 3.16'ya göre, Bireysel İlgi Gösterme Dönüştürücü Liderlik boyutu ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Dönüştürücü Liderlik boyutlarından Bireysel İlgi Gösterme boyutunda bir birimlik artış gerçekleştiğinde Sosyal Ağlardan Faydalanma sosyal girişimcilik boyutunda 0.79 birim artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Sosyal Ağlardan Faydalanma sosyal girişimcilik boyutundaki değişimlerinin 0.62'sini liderlik boyutlarından Bireysel İlginin açıklamakta olduğu belirlenmiştir.

Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0.74 birimlik bir ilişki ile V67 "*Sosyal ilişkilerim sosyal sorunlara çözüm üretmeme olumlu katkı sağlamaktadır*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.55 birimlik bir değişimi açıklamaktadır. Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkenine en az katkıyı veren 0.46 birimlik bir ilişki ile V66 "*İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım*" gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. Bu gözlenen değişken, Sosyal Ağlardan Faydalanma gizil değişkeninde 0.21 birimlik bir değişimi açıklamaktadır.

Bu açıklamalara göre H₅₄ hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 3.17 Bireysel İlgı-Sosyal Girişimcilik Yol İlişkileri t İstatistikleri



Bireysel İlgı-Sosyal Girişimcilik ilişkilerinin incelendiği Yapısal Eşitlik Modeli ile gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasında ya da gizil değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren yollar elde edilmiştir. Elde edilen bu yolların her birinin t istatistikleri de hesaplanmış ve Şekil 3.17’de verilmiştir. Şekil 3.17’ye göre tüm gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin 0,01 anlam düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur.

Araştırmada yer alan hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı Tablo 3.24’te verilmiştir.

Tablo: 3.24 Araştırma Hipotezlerinin Doğrulanma-Doğrulanamama Durumu

H₁: Sosyal girişimcilerin <u>cinsiyetlerine göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanamamıştır
H₂: Sosyal girişimcilerin <u>cinsiyetlerine göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Sadece Karizma ve Sosyal Değer Yaratma boyutlarında doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanamamıştır.
H₃: Sosyal girişimcilerin <u>yaşlarına göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanamamıştır
H₄: Sosyal girişimcilerin <u>yaşlarına göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Sadece Risk Alma Eğilimi boyutunda doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanamamıştır.
H₅: Sosyal girişimcilerin <u>medeni durumlarına göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanamamıştır
H₆: Sosyal girişimcilerin <u>medeni durumlarına göre</u> <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanamamıştır
H₇: Sosyal girişimcilerin; <u>eğitim durumlarına göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmıştır
H₈: Sosyal girişimcilerin <u>eğitim durumlarına göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Karizma, Sosyal Değer Yaratma, Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ve Sosyal Ağlardan Faydalanma boyutlarında doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanamamıştır.
H₉: Sosyal girişimcilerin; <u>çalışma sürelerine göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanamamıştır
H₁₀: Sosyal girişimcilerin <u>çalışma sürelerine göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanamamıştır
H₁₁: Sosyal girişimcilerin <u>vakıf veya dernek başkanı olmalarına göre</u> ; <i>girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik</i> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Girişimcilik boyutunda doğrulanmış Dönüştürücü Liderlik ve Sosyal Girişimcilik boyutlarında doğrulanamamıştır.

H₁₂: Sosyal girişimcilerin <u>yakıf veya dernek başkanı olmalarına göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını</u> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Sadece Risk Alma Eğilimi boyutunda doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanmamıştır.
H₁₃: Sosyal girişimcilerin <u>örgütlerinin çalışma alanına göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik</u> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmamıştır
H₁₄: Sosyal girişimcilerin <u>örgütlerinin çalışma alanına göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını</u> algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Sadece Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma boyutunda doğrulanmış diğer boyutlarda doğrulanmamıştır.
H₁₅: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Başarı İhtiyacı</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₁₆: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Başarı İhtiyacı</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Değer Yaratma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₁₇: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Başarı İhtiyacı</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₁₈: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Başarı İhtiyacı</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₁₉: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Başarı İhtiyacı</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Ağlardan Faydalanma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₂₀: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Risk Alma Eğilimi</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₂₁: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Risk Alma Eğilimi</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Değer Yaratma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₂₂: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Risk Alma Eğilimi</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₂₃: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Risk Alma Eğilimi</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Kaynak Yaratma ve</u>	Doğrulanmıştır

	<u>Sürdürülebilirliği Sağlama</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	
H₂₄:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Risk Alma Eğilimi</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Ağlardan Faydalanma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₂₅:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₂₆:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Değer Yaratma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₂₇:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₂₈:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₂₉:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Ağlardan Faydalanma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₃₀:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Yenilikçi Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₃₁:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Yenilikçi Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Değer Yaratma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₃₂:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Yenilikçi Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₃₃:	Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Yenilikçi Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır

H₃₄: Girişimciliği Etkileyen Kişisel Psikolojik Faktörlerden birisi olan <u>Yenilikçi Olma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Ağlardan Faydalanma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₃₅: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Karizma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal İçerikli Misyona Sahibi Olma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₃₆: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Karizma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Değer Yaratma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₃₇: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Karizma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₃₈: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Karizma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₃₉: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Karizma</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Ağlardan Faydalanma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₄₀: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>İlham Verici Motivasyon</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal İçerikli Misyona Sahibi Olma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₄₁: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>İlham Verici Motivasyon</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Değer Yaratma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₄₂: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>İlham Verici Motivasyon</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₄₃: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>İlham Verici Motivasyon</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₄₄: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>İlham Verici Motivasyon</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Ağlardan Faydalanma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₄₅: Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Entelektüel Teşvik</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal İçerikli Misyona Sahibi</u>	Doğrulanmıştır

	<u>Olma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	
H₄₆:	Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Entelektüel Teşvik</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Değer Yaratma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₄₇:	Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Entelektüel Teşvik</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₄₈:	Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Entelektüel Teşvik</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₄₉:	Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Entelektüel Teşvik</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Ağlardan Faydalanma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₅₀:	Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Bireysel İlgı Gösterme</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₅₁:	Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Bireysel İlgı Gösterme</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Değer Yaratma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₅₂:	Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Bireysel İlgı Gösterme</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₅₃:	Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Bireysel İlgı Gösterme</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H₅₄:	Dönüştürücü Liderin özelliklerinden birisi olan <u>Bireysel İlgı Gösterme</u> ile Sosyal Girişimcilik Boyutlarından birisi olan <u>Sosyal Ağlardan Faydalanma</u> arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır

3.7.12. Korelasyon Analizleri

Araştırma kapsamında öncelikle girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik arasındaki korelasyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.26 ve 3.27’de verilmiştir.

Korelasyon analizinde Spearman's rho Korelasyonları kullanılmıştır. Değişkenlerin dağılımının normal olduğu ya da normale yakın olduğu durumlarda Pearson korelasyon katsayısı kullanıldığı halde, değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olduğu durumlarda Spearman sıra korelasyonu kullanılmaktadır. Değişkenlerin tam değerlerinin kullanılmadığı veya kesin değerlerinin bulunmadığı durumlarda elde bulunan verileri vasıflarına göre sayılarla sıralamak mümkün olmaktadır. Eğer değişkenler bu şekilde sıralanmışsa bu durumda Spearman sıra korelasyonu kullanılmaktadır. Yani Spearman'ın sıra korelasyonu Pearson'ın sıralı verilerle kullanılmak üzere tasarlanmış parametrik olmayan bir versiyonudur (Kalaycı 2010: 117).

Spearman sıra korelasyonu da Pearson korelasyon katsayısı gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Eğer, korelasyon katsayısı +1 ise, değişkenler arasında pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin, -1 ise, değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğundan söz edilir. Spearman korelasyon katsayısının 0 olması ise değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını gösterir (Kalaycı 2010: 117).

İki değişken arasında Pearson korelasyon katsayısının yorumu Tablo 3.25'teki gibi yapılır (Kalaycı 2010: 116):

Tablo 3.25 Pearson Korelasyon Katsayısı İlişki Yorumu

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Tablo 3.26'ya göre; Dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında *zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=0,422$; $p < 0,01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, dönüştürücü liderlik algısı arttıkça zayıf da olsa girişimcilik algısı da artmaktadır.

Tablo 3.26'ya göre; sosyal girişimcilik ile girişimcilik arasında *zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=0,474$; $p < 0,01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, sosyal girişimcilik algısı arttıkça zayıf da olsa girişimcilik algısı da artmaktadır.

Tablo 3.26'ya göre; sosyal girişimcilik ile dönüştürücü liderlik arasında *orta düzeyli, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=0.682$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, sosyal girişimcilik algısı arttıkça orta düzeyde dönüştürücü liderlik algısı da artmaktadır.

Tablo 3.26: Girişimcilik, Dönüştürücü Liderlik ve Sosyal Girişimcilik Arası Spearman's rho Korelasyonları

		GİRİŞİMCİLİK	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	SOSYAL GİRİŞİMCİLİK
GİRİŞİMCİLİK	R	1,000		
	P			
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	R	,422**	1,000	
	P	,000		
SOSYAL GİRİŞİMCİLİK	R	,474**	,682**	1,000
	P	,000	,000	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmada kullanılan girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik ölçeklerinin alt boyutlarına yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.27'de verilmiştir. Bu tabloya göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunan boyutlara yönelik bilgiler aşağıda özetlenmiştir:

Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma ile Başarı İhtiyacı arasında *çok zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=0.141$; $p < 0.05$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma algısı arttıkça çok zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Yenilikçi Olma ile Başarı İhtiyacı arasında *zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=0.278$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Yenilikçi Olma algısı arttıkça zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Yenilikçi Olma ile Risk Alma Eğilimi arasında *çok zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=0.227$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Yenilikçi Olma algısı arttıkça çok zayıf düzeyde Risk Alma Eğilimi algısı da artmaktadır.

Karizma ile Başarı İhtiyacı arasında *zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=434$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Karizma algısı arttıkça zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Karizma ile Risk Alma Eğilimi arasında *çok zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=215$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Karizma algısı arttıkça çok zayıf düzeyde Risk Alma Eğilimi algısı da artmaktadır.

Karizma ile Yenilikçi Olma arasında *çok zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=249$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Karizma algısı arttıkça çok zayıf düzeyde Yenilikçi Olma algısı da artmaktadır.

İlham Verici Motivasyon ile Başarı İhtiyacı arasında *zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=337$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, İlham Verici Motivasyon algısı arttıkça zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

İlham Verici Motivasyon ile Risk Alma Eğilimi arasında *çok zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=240$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, İlham Verici Motivasyon algısı arttıkça çok zayıf düzeyde Risk Alma Eğilimi algısı da artmaktadır.

İlham Verici Motivasyon ile Yenilikçi Olma arasında *zayıf, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=393$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, İlham Verici Motivasyon algısı arttıkça zayıf düzeyde Yenilikçi Olma algısı da artmaktadır.

İlham Verici Motivasyon ile Karizma arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=531$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, İlham Verici Motivasyon algısı arttıkça orta düzeyde Karizma algısı da artmaktadır.

Entelektüel Teşvik ile Başarı İhtiyacı arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=369$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Entelektüel Teşvik algısı arttıkça zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Entelektüel Teşvik ile Risk Alma Eğilimi arasında *çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=137$; $p < 0.05$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Entelektüel Teşvik algısı arttıkça çok zayıf düzeyde Risk Alma Eğilimi algısı da artmaktadır.

Entelektüel Teşvik ile Yenilikçi Olma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=384$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Entelektüel Teşvik algısı arttıkça zayıf düzeyde Yenilikçi Olma algısı da artmaktadır.

Entelektüel Teşvik ile Karizma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=478$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Entelektüel Teşvik algısı arttıkça zayıf düzeyde Karizma algısı da artmaktadır.

Entelektüel Teşvik ile İlham Verici Motivasyon arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=646$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Entelektüel Teşvik algısı arttıkça orta düzeyde İlham Verici Motivasyon algısı da artmaktadır.

Bireysel İlgi ile Başarı İhtiyacı arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=326$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Bireysel İlgi algısı arttıkça zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Bireysel İlgi ile Yenilikçi Olma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=346$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Bireysel İlgi algısı arttıkça zayıf düzeyde Yenilikçi Olma algısı da artmaktadır.

Bireysel İlgi ile Karizma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=386$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Bireysel İlgi algısı arttıkça zayıf düzeyde Karizma algısı da artmaktadır.

Bireysel İlgi ile İlham Verici Motivasyon arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=667$; $p < 0.01$)

olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Bireysel İlgi algısı arttıkça orta düzeyde İlham Verici Motivasyon algısı da artmaktadır.

Bireysel İlgi ile Entelektüel Teşvik arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=695$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Bireysel İlgi algısı arttıkça orta düzeyde Entelektüel Teşvik algısı da artmaktadır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma ile Başarı İhtiyacı arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=373$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı arttıkça zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma ile Risk Alma Eğilimi arasında *çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=240$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı arttıkça çok zayıf düzeyde Risk Alma Eğilimi algısı da artmaktadır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma ile Yenilikçi Olma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=434$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı arttıkça zayıf düzeyde Yenilikçi Olma algısı da artmaktadır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma ile Karizma arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=508$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı arttıkça orta düzeyde Karizma algısı da artmaktadır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma ile İlham Verici Motivasyon arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=496$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı arttıkça zayıf düzeyde İlham Verici Motivasyon algısı da artmaktadır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma ile Entelektüel Teşvik arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=513$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı arttıkça orta düzeyde Entelektüel Teşvik algısı da artmaktadır.

Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma ile Bireysel İlgi arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=499$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı arttıkça zayıf düzeyde Bireysel İlgi algısı da artmaktadır.

Sosyal Değer Yaratma ile Başarı İhtiyacı arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=299$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Değer Yaratma algısı arttıkça zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Sosyal Değer Yaratma ile Yenilikçi Olma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=427$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Değer Yaratma algısı arttıkça zayıf düzeyde Yenilikçi Olma algısı da artmaktadır.

Sosyal Değer Yaratma ile Karizma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=356$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Değer Yaratma algısı arttıkça zayıf düzeyde Karizma algısı da artmaktadır.

Sosyal Değer Yaratma ile İlham Verici Motivasyon arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=358$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Değer Yaratma algısı arttıkça zayıf düzeyde İlham Verici Motivasyon algısı da artmaktadır.

Sosyal Değer Yaratma ile Entelektüel Teşvik arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=312$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Değer Yaratma algısı arttıkça zayıf düzeyde Entelektüel Teşvik algısı da artmaktadır.

Sosyal Değer Yaratma ile Bireysel İlgi arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=425$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Değer Yaratma algısı arttıkça zayıf düzeyde Bireysel İlgi algısı da artmaktadır.

Sosyal Değer Yaratma ile Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı

($r=549$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Değer Yaratma algısı arttıkça orta düzeyde Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı da artmaktadır.

Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme ile Başarı İhtiyacı arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=314$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı arttıkça zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme ile Risk Alma Eğilimi arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=359$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı arttıkça zayıf düzeyde Risk Alma Eğilimi algısı da artmaktadır.

Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme ile Yenilikçi Olma arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=514$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı arttıkça orta düzeyde Yenilikçi Olma algısı da artmaktadır.

Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme ile Karizma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=451$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı arttıkça zayıf düzeyde Karizma algısı da artmaktadır.

Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme ile İlham Verici Motivasyon arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=576$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı arttıkça orta düzeyde İlham Verici Motivasyon algısı da artmaktadır.

Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme ile Entelektüel Teşvik arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=516$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı arttıkça orta düzeyde Entelektüel Teşvik algısı da artmaktadır.

Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme ile Bireysel İlgi arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=490$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı arttıkça zayıf düzeyde Bireysel İlgi algısı da artmaktadır.

Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme ile Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=510$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı arttıkça orta düzeyde Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı da artmaktadır.

Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme ile Sosyal Değer Yaratma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=365$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı arttıkça zayıf düzeyde Sosyal Değer Yaratma algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile Başarı İhtiyacı arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=322$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile Risk Alma Eğilimi arasında *çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=163$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça çok zayıf düzeyde Risk Alma Eğilimi algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile Yenilikçi Olma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=354$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça zayıf düzeyde Yenilikçi Olma algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile Karizma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=410$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça zayıf düzeyde Karizma algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile İlham Verici Motivasyon arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur.

Korelasyon katsayısı ($r=452$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça zayıf düzeyde İlham Verici Motivasyon algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile Entelektüel Teşvik arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=356$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça zayıf düzeyde Entelektüel Teşvik algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile Bireysel İlgililiği arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=476$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça zayıf düzeyde Bireysel İlgililiği algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile Sosyal İçerikli Misyona Sahibi Olma arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=526$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça orta düzeyde Sosyal İçerikli Misyona Sahibi Olma algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile Sosyal Değer Yaratma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=487$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça zayıf düzeyde Sosyal Değer Yaratma algısı da artmaktadır.

Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama ile Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=497$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı arttıkça zayıf düzeyde Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Başarı İhtiyacı arasında *çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=207$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça çok zayıf düzeyde Başarı İhtiyacı algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Risk Alma Eğilimi arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=271$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça zayıf düzeyde Risk Alma Eğilimi algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Yenilikçi Olma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=275$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça zayıf düzeyde Yenilikçi Olma algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Karizma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=382$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça zayıf düzeyde Karizma algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile İlham Verici Motivasyon arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=407$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça zayıf düzeyde İlham Verici Motivasyon algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Entelektüel Teşvik arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=364$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça zayıf düzeyde Entelektüel Teşvik algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Bireysel İlgi arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=378$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça zayıf düzeyde Bireysel İlgi algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=530$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça orta düzeyde Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Sosyal Değer Yaratma arasında *zayıf düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı

($r=530$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça zayıf düzeyde Sosyal Değer Yaratma algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=506$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça orta düzeyde Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görme algısı da artmaktadır.

Sosyal Ağlardan Faydalanma ile Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında *orta düzeyde, pozitif yönlü* ve istatistiksel olarak *anlamlı* bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=506$; $p < 0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, Sosyal Ağlardan Faydalanma algısı arttıkça orta düzeyde Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama algısı da artmaktadır.

Tablo 3.27 Araştırma Boyutları Arası Spearman's rho Korelasyonları

		BI	RAE	BKTO	YO	KARIZMA	IVM	ET	BILGI	SIMSO	SDY	SGFG	KYSS
RAE	R	,030											
	P	,659	1,000										
BKTO	R	,141*	-,022										
	P	,035	,742	1,000									
YO	R	,278**	,227**	-,087									
	P	,000	,001	,194	1,000								
KARIZMA	R	,434**	,215**	,110	,249**								
	P	,000	,001	,103	,000	1,000							
IVM	R	,337**	,240**	-,009	,393**	,531**							
	P	,000	,000	,897	,000	,000	1,000						
ET	R	,369**	,137*	-,030	,384**	,478**	,646**						
	P	,000	,041	,652	,000	,000	,000	1,000					
BILGI	R	,326**	,070	,028	,346**	,386**	,667**	,695**					
	P	,000	,301	,683	,000	,000	,000	,000	1,000				
SIMSO	R	,373**	,240**	,031	,434**	,508**	,496**	,513**	,499**				
	P	,000	,000	,646	,000	,000	,000	,000	,000	1,000			
SDY	R	,299**	,110	-,064	,427**	,356**	,358**	,312**	,425**	,549**			
	P	,000	,100	,343	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000		
SGFG	R	,314**	,359**	,050	,514**	,451**	,576**	,516**	,490**	,510**	,365**		
	P	,000	,000	,459	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	
KYSS	R	,322**	,163*	,037	,354**	,410**	,452**	,356**	,476**	,526**	,487**	,497**	
	P	,000	,015	,581	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
SAF	R	,207**	,271**	,015	,275**	,382**	,407**	,364**	,378**	,530**	,444**	,506**	,506**
	P	,002	,000	,819	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.8. Analiz ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen bilgiler genel olarak tekrar gözden geçirilecek olursa girişimcilik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi; 0.68, dönüştürücü liderlik ölçeğinin 0.919; Sosyal girişimcilik ölçeğinin 0.894 olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan 223 sosyal girişimcinin 128 tanesini bay, 95 tanesini bayan oluşturmaktadır. Yine araştırmaya katılanlardan; 20-29 yaş aralığında 11 kişi, 30-39 yaş aralığında 48 kişi, 40-49 yaş aralığında 65 kişi, 50 yaş ve üstü 99 kişi bulunmaktadır. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında 173 kişinin evli, 50 kişinin bekâr olduğu görülmektedir. Demografik bilgilerin sonuncusunu oluşturan eğitim durumuna bakıldığında; ortaokul mezunu 6 kişi; lise mezunu 43 kişi; ön lisans mezunu 12 kişi; lisans mezunu 104 kişi; yüksek lisans mezunu 38 kişi; doktora mezunu 20 kişinin olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sosyal girişimcilerin 108 tanesi vakıf başkanı, 115 tanesi ise dernek başkanıdır. Yine araştırmaya katılan sosyal girişimcilerin çalışmakta oldukları STK'nın çalışma alanına bakıldığında; aile konusunda çalışan 5, çevre konusunda 20, çocuk konusunda 16, eğitim konusunda 63, engelliler konusunda 25, kadın konusunda 22, Sağlık konusunda 17, yardım konusunda 23 ve Diğer-Birden Çok (İnsan Hakları, Yaşlılar, Kültür, Gençlik, Sivil Toplumun Güçlendirilmesi) konularında 32 kişinin olduğu görülmektedir.

STK'ların gelirlerini; Bağışlar, Devlet Desteği-Sübvansiyonlar, Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar, Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek, Üye Aidatları, Proje Gelirleri, Sponsorluklar, Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri vb. ile karşıladıkları görülmektedir. En çok Bağışlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek (% 33,6); Bağışlar (% 18,8) ve Bağışlar-Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirerek-Üye Aidatlarından (% 6,7) sağladıkları belirlenmiştir. Sivil Toplum Kuruluşlarının örgütlerine kaynak sağlamak ve örgütlerinin devamlılığını sağlamak için gelir getirici faaliyetlere yöneldikleri görülmektedir.

Yapılan araştırmada, Sosyal girişimcilerin cinsiyetlerine göre girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamaları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu araştırmada, cinsiyetin girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılaması açısından farklılık yaratmadığı görülmüştür.

Sosyal girişimcilerin tüm boyutlardaki algılamalarının cinsiyete göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sadece dönüştürücü liderlik boyutlarından Karizma ve sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal Değer Yaratma boyutunda farklılık bulunmuştur. Karizma boyutunda kadın yöneticilerin karizma liderlik algılaması daha yüksek bulunmuştur. Benzer bir sonuç sosyal girişimcilik boyutlarından Sosyal Değer Yaratma boyutunda elde edilmiş ve kadın liderlerin Sosyal Değer Yaratma algısı daha yüksek bulunmuştur.

Sosyal girişimcilerin girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamalarının yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca, Sosyal girişimcilerin tüm boyutlardaki algılamalarının yaşlarına göre değişip değişmediği de araştırılmış olup sadece Risk Alma Eğilimi boyutunda fark bulunmuştur. Risk Alma Eğilimi en yüksek olan yaş grubu, 40-49 olarak belirlenmiştir. Risk Alma Eğilimi en düşük sosyal girişimcilerin ise 50 ve üstü yaş grubundakiler olduğu belirlenmiştir.

Sosyal girişimcilerin medeni durumlarına göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmış ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aynı şekilde, sosyal girişimcilerin medeni durumlarına göre girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını algılamaları arasında da anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Sosyal girişimcilerin; eğitim durumlarına göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmış olup lise ve yüksek lisans, mezunu olan sosyal girişimcilerin girişimcilik algısı doktora mezunu olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, lise mezunu sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderlik algılamaları doktora mezunu olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde yüksek lisans mezunu ile doktora mezunu sosyal girişimciler arasında da fark bulunmuş olup, yüksek lisans mezunu olan sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderlik algısı daha yüksektir.

Sosyal girişimcilik boyutlarının tamamının toplamından oluşan sosyal girişimcilik boyutunda da sosyal girişimcilerin eğitimlerine göre farklılıklar bulunmuştur. En yüksek ortalama yüksek lisan mezunu sosyal girişimcilerde elde edilirken en düşük puan doktora mezunu sosyal girişimcilerde elde edilmiştir. Farklılıklar da doktora mezunu sosyal

girişimciler ile lise, lisans ve yüksek lisan mezunu sosyal girişimciler arasında gerçekleşmiştir.

Sosyal girişimcilerin eğitim durumlarına göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik alt boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre lise, lisans ve yüksek lisans mezunu sosyal girişimcilerin karizma algıları doktora mezunlarından daha yüksek bulunmuştur.

Sosyal girişimcilik boyutlarından olan sosyal değer yaratma algısında da farklılıklar bulunmuştur. n lisans mezunu olan sosyal girişimcilerin sosyal değer yaratma algısı en az bulunurken, lise, lisans ve yüksek lisan eğitimine sahip olan sosyal girişimcilerle aralarında fark bulunmuştur.

Sosyal girişimcilik boyutlarından birisi olan sosyal girişim fırsatlarını görme boyutunda da farklılıklar bulunmuştur. En düşük puan doktora mezunu sosyal girişimcilere ait olup, doktora mezunu sosyal girişimciler ile lise ve yüksek lisans mezunu sosyal girişimciler arasında fark bulunmuştur.

Sosyal girişimcilik boyutlarından olan kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama boyutunda da farklılıklar bulunmuştur. En düşük puan doktora mezunu sosyal girişimcilere ait olup, doktora mezunu sosyal girişimciler ile lisans ve yüksek lisan mezunu sosyal girişimciler arasında fark bulunmuştur.

Sosyal girişimcilik boyutlarından olan sosyal ağlardan faydalanma boyutunda da farklılıklar bulunmuştur. En düşük puan doktora mezunu sosyal girişimcilere ait olup, doktora mezunu sosyal girişimciler ile lise, lisans ve yüksek lisan mezunu yöneticiler arasında fark bulunmuştur.

Sosyal girişimcilerin, girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamalarının sivil toplum rgt türüne göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Girişimcilik boyutlarının toplamından oluşan girişimcilik puanlarında farklılık bulunmuştur. Girişimcilik puanlarında dernek yönetiminde bulunan sosyal girişimcilerin girişimcilik puanları vakıf yöneticilerine göre daha yüksek bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamalarında ise sivil toplum rgt türüne göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sosyal girişimcilerin tüm boyutlardaki algılamalarının sivil toplum rgt türüne göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Girişimcilik boyutlarından risk alma eğilimi

puanlarında farklılık bulunmuştur. Risk alma eğilimlerinde dernek olarak etkinlik gösteren sivil toplum kuruluşlarındaki sosyal girişimcilerin puanı vakıf olarak etkinlikte bulunan sosyal girişimcilerden daha yüksek bulunmuştur. Diğer boyutlarda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Sosyal girişimcilerin örgütlerinin çalışma alanına göre; girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sosyal girişimcilerin tüm boyutlardaki algılamalarının görev yaptıkları STK'ların faaliyet alanına göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sadece girişimcilik boyutlarından Belirsizliklere karşı toleranslı olma boyutunda fark bulunmuştur. Birçok etkinlik alanı bulunan STK yöneticileri ile etkinlik alanı sağlık ve yardım olan STK yöneticileri arasında fark bulunmuştur. En yüksek BKTO puanı etkinlik alanı, yardım ve sağlık olan STK liderlerine ait olup, birden çok etkinlik alanı bulunan STK yöneticilerinin puanları ile farklılık göstermiştir.

Araştırmada incelenen diğer konular arasında, girişimci kişilik özellikleri ile sosyal girişimcilik boyutları arasında ilişki olup olmadığı, varsa ne yönde olduğu, girişimci kişilik özelliklerinin sosyal girişimcilik boyutlarını etkileyip etkilemediğidir. Ele alınan ilk girişimcilik özelliği **Başarı İhtiyacı** olmuştur. McClelland'a göre, girişimcilerin başarılarında anahtar rol oynayan kişilik özelliği, para sahibi olma isteğinden çok başarıma ihtiyacıdır (Parker 2004: 76). Bu teoride, yüksek düzeyde başarı ihtiyacı duymakta olan kişilerin girişimcilik için kendi yollarını bulma konusunda, diğerlerine göre daha başarılı olduklarını ve daha başarılı girişimci olduklarını vurgulanmaktadır (Littunen 2000: 296). Yapılan araştırmada, Tablo 3.3'ten anlaşıldığı üzere, başarı ihtiyacı ölçeğinin genel ortalaması 4,485'tir. Buradan sosyal girişimcilerin başarıma ihtiyacının oldukça yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmada, **Başarı İhtiyacı ve Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma** arasındaki ilişkilere bakıldığında önemli sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle, Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma ölçeğinin genel ortalaması 4,278'tir (Tablo 3.5). Dees'e göre (1998a: 3) sosyal girişimciler için sosyal misyon açık ve merkezi konumdadır. Sosyal misyon, sosyal girişimcilerin fırsatları algılama ve değerlendirmelerini açıkça etkilemektedir. Sosyal girişimciler için zenginlik kriteri değil, misyonla ilişkili etki merkezi öneme sahip olmaktadır. Hervieux, Gedajlovic ve Turcotte (2010: 57) çalışmalarında, sosyal değer

yaratma misyonunun, sosyal girişimcilik için en önemli kavram olduğunu belirlemiştir. Yapılan çalışma bu bulgu ile paralellik göstermektedir. Türkiye'deki sosyal girişimci liderler için sosyal içerikli misyon sahibi olmak oldukça büyük önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmada, Başarı İhtiyacı bağımsız değişken Sosyal İçerikli Misyon Sahibi Olma ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiş olup aralarında 0.80 düzeyinde oldukça yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak, sosyal girişimcilerin başarı ihtiyacı yükseldikçe sosyal içerikli misyon sahibi olma özelliklerinin de arttığı, aynı şekilde başarı ihtiyacı azaldıkça sosyal içerikli misyon sahibi olma özelliklerinin de azaldığı sonucuna varılabilir. Bu nedenle sosyal girişimcilerin başarı ihtiyaçları ne kadar yüksek olursa sosyal girişimcilik açısından o kadar olumlu bir gelişme olmaktadır. Sosyal girişimcilerin, sosyal bir soruna çözüm üretme misyonu ile hareket ederek, sosyal değişim sağlamayı başarmak istedikleri dolayısıyla yüksek bir başarı ihtiyacı gösterdikleri söylenebilir. Ayrıca, sosyal içerikli misyon sahibi olma boyutundaki değişimlerin % 64'ünü Başarı ihtiyacı girişimcilik boyutundaki değişimler açıklamaktadır.

Başarı İhtiyacı ve Sosyal Değer Yaratma arasındaki ilişkilerin analizinden de önemli sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle sosyal değer yaratma, topluma katkı sunma, sosyal sorunlara çözümler üretme anlamına gelmektedir. Dees (1998a: 4), sosyal girişimcilerin sosyal değer yaratmak ve sürdürmek için sosyal bir misyon adapte ettiklerini belirtmiştir. Bu çalışmada da sosyal girişimcilerin sosyal değer yaratma boyutundaki ölçek sorularına verdikleri cevapların ortalamasının 4.253 olduğu (Tablo 3.5) görülmektedir. Türkiye'deki sosyal girişimci liderlerin sosyal değer yaratma algısı oldukça yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde girişimciliğin alt boyutlarından birisi olan başarı ihtiyacı ile sosyal girişimcilik alt boyutu olan sosyal değer yaratma arasında 0.85 düzeyinde yüksek bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgunun anlamı, sosyal girişimcilerin başarı ihtiyacı arttığında, sosyal değer yaratma isteklerinin de arttığı yönündedir. Benzer şekilde eğer sosyal girişimci liderlerin başarı ihtiyacı azalır ise sosyal değer yaratma isteklerinin de azalacağı yönündedir. Bu nedenle hem başarı ihtiyacı hem de sosyal değer yaratma isteği sosyal girişimci kişilik için oldukça önemli özelliklerdir. Mümkün olduğunca diğer birçok özellik gibi sosyal girişimcilerin bu iki özelliğe sahip olmaları ya da bu özelliklerini korumaları yönünde çaba sarf edilmelidir.

Bunun yanında başarı ihtiyacının bağımsız, sosyal değer yaratmanın bağımlı değişken olarak incelendiği yapısal eşitlik modelinden sosyal değer yaratmadaki yaşanan değişimlerin % 72'sinin başarı ihtiyacı tarafından açıklandığı ortaya bulunmuştur.

Austin vd. (2006: 2) personel ve paydaşların refah düzeyinin artırılması yerine sosyal girişimciliğin *sosyal değer yaratma* özelliğinin altı çizilmesi gerektiğini, sosyal girişimcilik için merkezi unsurun sosyal problem çözme adresinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Hervieux, Gedajlovic ve Turcotte (2010: 57), Austin vd. (2006: 2)'nin söylediklerini doğrular nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır. Yapılan çalışma ile Türkiye'deki sosyal girişimci liderler için de sosyal değer yaratma boyutunun oldukça önemli olduğu belirlenmiştir.

Başarı İhtiyacının bağımsız değişken, **Sosyal Girişimcilik Fırsatlarını Görmenin** bağımlı değişken olarak incelendiği yapısal eşitlik modelinde bu iki değişken arasında 0.72 düzeyinde bir ilişki ortaya konmuştur. Bunun anlamı başarı ihtiyacının sosyal girişimcilik fırsatlarını görme üzerinde önemli bir açıklayıcılık düzeyine sahip olmasıdır. Sosyal girişimcilerin başarı ihtiyaçlarında bir birimlik artış ya da azalış olduğunda sosyal girişimcilik fırsatlarını görme özelliklerinde de 0.72 birimlik bir artış ya da azalış ortaya çıkmaktadır. Sosyal girişim fırsatlarını görme özelliğindeki değişimlerin % 52'sini başarı ihtiyacı özelliği açıklamaktadır.

Sosyal girişim fırsatlarını görme sosyal girişimciliğin en önemli boyutlarından birisidir. Ticari girişimcilikte olduğu gibi sosyal girişimcilikte de girişimler var olan bir fırsatın görülmesi ve değerlendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Ancak sosyal girişimci fırsatları ararken sosyal problemlere odaklanmakta ve sosyal değer yaratılmaya çalışılmaktadır (Corner ve Ho 2010: 636). Sosyal girişimcilerin sosyal girişim fırsatlarını fark etmelerinde başarı ihtiyacı güdüsüne sahip olmaları oldukça büyük önem taşımaktadır.

Mair ve Marti (2006: 37), sosyal girişimciliği tanımlarken “sosyal ihtiyaçların karşılanması yolu ile sosyal değer yaratmak için fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması niyeti” üzerinde durmuşlardır. Burada açıkça sosyal girişim fırsatlarının keşfi için çaba gösterilmesi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca Dees (1998a: 4)'in belirttiği gibi “diğer bazı insanların problem olarak gördüklerini sosyal girişimciler fırsat olarak değerlendirebilmektedir”.

Başarı İhtiyacı ve Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama arasında da 0.85 ile yüksek düzeyli bir ilişki bulunmuştur. Hatta başarı ihtiyacı ile sosyal girişimcilik

boyutları arasındaki en yüksek ilişki kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama boyutu arasında görülmüştür. Başarı ihtiyacı bağımsız değişkeninde görülen bir birimlik artış ya da azalış kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkeninde 0.85 düzeyinde bir artış ya da azalışa yol açmaktadır. Başarma ihtiyacı yüksek olan sosyal girişimci liderler aynı zamanda organizasyonlarına kaynak sağlayarak organizasyonun varlığını sürdürmek istemektedirler. Kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlamada görülen değişimin % 72'sini başarma ihtiyacındaki değişimler açıklamaktadır.

Sosyal girişimci organizasyonların, kaynak yaratmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için pek çok gelir getirici faaliyette buldukları görülmektedir. Bunlar Tablo 3.8'de özetlenmiştir. Bu faaliyetler arasında; Bağışlar, Devlet Desteği-Sübvansiyonlar, Kişisel/Aileye Ait Kaynaklar, Gelir Sağlayan Faaliyetler Gerçekleştirmek, Üye Aidatları, Proje Gelirleri, Sponsorluklar, Uluslararası Fonlar, Kira Gelirleri vb. bulunmaktadır. STK'lar sürdürülebilirliklerini sağlamak için kaynak çeşitliliği sağlanması gerektiği görüşündedir.

Yapılan analizler sonucunda, **Başarı İhtiyacı ile Sosyal Ağlardan Faydalanma** arasında görülen ilişki düzeyi 0.81 olarak bulunmuştur. Başarma ihtiyacı bağımsız değişkeni sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkeni üzerinde yüksek düzeyde bir açıklayıcılığa sahiptir. Sosyal girişimci liderlerin başarı ihtiyaçlarında bir birimlik bir artış ya da azalış olduğunda sosyal ağlardan faydalanma özelliklerinde 0.81 düzeyinde bir artış ya da azalış meydana gelmektedir. Sosyal girişimcilerin, sosyal ağlardan faydalanma özelliğindeki değişimlerin % 66'sını başarı ihtiyacında görülen değişimler belirlemektedir.

Bu sonuçlar başarma ihtiyacının sosyal ağlardan faydalanma isteğini arttırdığını ortaya koymaktadır. Sosyal girişimcilerin sosyal girişimcilik faaliyetlerinde başarılı olmalarında, yeni sosyal girişim fırsatlarını fark etmelerinde sosyal ağlarından faydalanmalarının etkili olduğu birçok çalışma ile ortaya konulmuştur. Lehner ve Kansikas (2012: 36) İnfomal ağların, fırsatları tanımaya ve profesyonel fırsatlara katılmaya pozitif etki edebileceğini, hatta fırsatların bu ağlardan ve haber kaynaklarından elde edilebileceğini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında araştırılan bir diğer girişimci kişilik özelliği **Risk Alma Eğilimidir**. Risk alma eğilimi ile sosyal girişimcilik boyutları arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olup olmadığını araştırmaya yönelik yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Risk alma eğilimi klasik girişimciliğin en önemli özelliklerinden birisidir.

Lehner ve Kansikas (2012: 36)'ya göre, risk değerlendirmesi bilişsel bir süreç sonucu gerçekleşmektedir. Fırsatlar ile karşılaştığında risk ölçümü yapılır ve girişimcilik süreci başlar. Sosyal girişimcilik için de benzer süreçlerin gerçekleştiği söylenebilir. Sosyal girişimci sosyal bir sorun ile karşılaştığı zaman bu sorunu çözme ya da azaltma yönünde gerçekleştirebileceklerini düşünür, risk değerlendirmesi yapar ve kararını verir.

Sosyal girişimcilerin risk alma eğilimlerini ölçmek için sorulan sorulara verdikleri cevabın ortalaması 2,683 ile orta düzeyde bulunmuştur (Tablo 3.3). Buradan sosyal girişimci liderlerin risk alma eğilimlerinin yüksek olmadığı sonucuna varılabilir. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar ile benzerlik görülmektedir. Kümbül Güler (2008: 243) yapmış olduğu çalışmada risk almanın sosyal girişimci davranışa olumsuz etki eden bir faktör olduğunu belirlemiştir. Sosyal girişimciler riskli yatırımlara ticari girişimcilere göre biraz daha temkinli yaklaşmaktadırlar.

Şekil 3.4'te yer alan yapısal eşitlik modeline göre; sosyal girişimcilerin risk alma eğilimleri yüksek olmasa da sosyal girişimcilik alt boyutları ile risk alma eğilimleri arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Risk alma eğilimi ile sosyal içerikli misyon sahibi olma arasında 0.77, sosyal değer yaratma arasında 0.79, sosyal girişim fırsatlarını görme arasında 0.78, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama arasında 0.90, sosyal ağlardan faydalanma arasında 0.88 düzeyinde ilişkiler bulunmuştur. Yine Sosyal içerikli misyon sahibi olmada görülen değişimin % 59'unu; sosyal değer yaratmada görülen değişimlerin % 62'sini; sosyal girişim fırsatlarını görmede görülen değişimlerin % 61'ini; kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlamada görülen değişimlerin % 81'ini; sosyal ağlardan faydalanmada görülen değişimlerin % 77'sini risk alma eğiliminde görülen değişimler açıklamaktadır.

Bu analizlerden elde edilen en dikkat çekici bulgu risk alma eğilimi ile kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama arasında görülen yüksek düzeyli ilişkidir. Sosyal girişimcilerin risk alma eğilimlerinde meydana gelen bir birimlik artış veya azalış kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama algılarında 0.90 birimlik artış veya azalışa yol açmaktadır. Yani risk alma eğilimi ile kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama arasında güçlü bir ilişki vardır. Buradan sosyal girişimcilerin risk almaya karar verirler ise kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama üzerinde oldukça etkili sonuçlar doğuracağı sonucuna varılabilir.

Denizalp'e göre (2007: 8) ise sosyal girişimci, tıpkı özel sektör girişimcilerinde olduğu gibi risk alarak toplumsal alanda yenilik yapan kişidir. Fırsat yaratır, risk alarak fikrini gerçekleştirmeye çalışır. Hedefi, toplumsal sorunların toplumla uyuşan, yeni, özgün yollarla çözümlenmesidir. Ticari girişimci başarılı olamadığında kendisi ve yakın çevresi zarar görür, ama sosyal girişimci yanlış yaptığında toplum zarar görebilir.

Araştırmada üzerinde durulan bir diğer girişimci kişilik özelliği de **Belirsizliklere Karşı Toleranslı Olma** olmuştur. Belirsizliklere karşı toleranslı olma girişimcilik özelliği ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Belirsizliklere karşı toleranslı olma girişimciler için önemli bir kişilik özelliğidir. Belirsizliklere karşı toleranslı olma özelliği yüksek olan girişimcilerin daha başarılı oldukları, belirsizlik ortamlarından girişim fırsatları yakaladıkları birçok çalışma ile ortaya konmuştur.

Sosyal girişimcilerin de ticari girişimciler gibi belirsizliklere karşı toleranslı olma düzeylerinin yüksek olup olmadığı araştırılmıştır. Sosyal girişimcilerin belirsizliklere karşı toleranslı olma ölçeğine verdikleri cevabın ortalaması 3.479 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.3). Bu sonuç bize sosyal girişimcilerin belirsizliklere karşı orta düzeyde toleranslı olduklarını göstermektedir. Aynı koşullar altında belirsizlik toleransı olmayan bireylerin daha fazla risk seviyesi algıladıkları, araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Dündar ve Ağca 2007: 128).

Belirsizliklere karşı toleranslı olma ve risk alma eğilimine verilen cevapların ortalamalarının yüksek düzeyde olmaması birbiri ile örtüşmektedir. Ticari girişimcilikte belirsizliklere karşı toleransı yüksek olan kişilerin daha fazla risk aldıkları bilinmektedir. Yapılan çalışmada sosyal girişimci liderlerin belirsizliklere karşı toleranslarının ve risk alma eğilimlerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Belirsizliklere karşı orta düzeyde toleranslı olan sosyal girişimci liderlerin sosyal girişimcilik boyutları ile belirsizliklere karşı toleranslı olma arasındaki algıları arasında yüksek düzeyli ilişkiler bulunmuştur. Belirsizliklere karşı toleranslı olma bağımsız değişkenindeki bir birimlik artış veya azalış sosyal içerikli misyon sahibi olma bağımlı değişkeninde 0.77, sosyal değer yaratma bağımlı değişkeninde 0.84, sosyal girişim fırsatlarını görme bağımlı değişkeninde 0.76, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkeninde 0.91, sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkeninde ise 0.88 birim artış ya da azalışa yol açmaktadır.

Ayrıca, Şekil 3.6’da yer alan yapısal eşitlik modeline göre, sosyal içerikli misyon sahibi olmadaki değişimlerin % 59’unu, sosyal değer yaratmadaki değişimlerin % 71’ini, sosyal girişim fırsatlarını görmedeki değişimlerin % 58’ini, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlamadaki değişimlerin % 83’ünü, sosyal ağlardan faydalanmadaki değişimlerin % 77’sini belirsizliklere karşı toleranslı olmada görülen değişimlerin açıklamakta olduğu bulunmuştur.

Girişimci kişilik özelliği olarak incelenen son özellik ise **Yenilikçi Olmadır**. Yenilikçilik hem ticari girişimcilik hem de sosyal girişimcilik için ortak bir özelliktir. Miller ve Wesley’e göre (2010: 710-711), ticari girişimcilikte olduğu gibi, sosyal girişimcilikte de yenilik temel gerekliliktir. Sosyal sektörde yenilik; ürünler, hizmetler ya da süreç düzeyinde ortaya çıkabilir. Örneğin, Daha İyi Dünya Kitapları Sosyal Girişimi, bağışlanmış olan kitapların online olarak yeniden satılması ile okuryazarlık için sosyal program fonu oluşturulmuştur. Bu sosyal girişim yenilikçi bir süreç geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Miller ve Wesley 2010: 710-711).

Sosyal girişimcilik çalışmalarının öncülerinden olan Dees (1998a: 1), sosyal girişimciliğin, sosyal misyon tutkusu ile iş disiplinini, yeniliği ve yaygın bağlantıların belirleyicilerini kombine ettiğini belirtmektedir. Zahra vd. (2009: 519)’ne göre sosyal girişimcilik, yenilikçi bir yaklaşımla yeni girişimler yaratarak ya da var olan organizasyonların yönetilmesi ile sosyal refahı arttırmak için fırsatları keşfederek, tanımlayarak ve kullanarak oluşturulan bir süreci içeren aktivitelerdir. Shaw ve Carter (2007: 421), yenilikçiliğin de sosyal girişimcilerin ayırt edici bir özelliği olduğunu ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırmada, Sosyal girişimcilerin yenilikçi olma ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması 3.701 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.3). Bu ortalama ile sosyal girişimcilerin yenilikçi olma algılarının görece yüksek olduğu söylenebilir.

Yenilikçi olma ile sosyal girişimcilik alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönü ve düzeyi yapısal eşitlik modeli ile araştırılmış olup önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Yenilikçi olma girişimcilik özelliği ile sosyal girişimcilik boyutları arasında yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Yenilikçi olma girişimcilik özelliğinde görülen bir birimlik artış sosyal içerikli misyon sahibi olmada 0.75, sosyal değer yaratmada 0.82, sosyal girişim fırsatlarını görmede yine 0.82, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlamada 0.88 ve son olarak sosyal ağlardan faydalanmada 0.77 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Yenilikçi olma ile kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama boyutları arasındaki 0.88 birimlik yüksek düzeyli ilişki oldukça dikkat çekicidir. Yenilikçi olma algısı ile kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama algısı arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Ayrıca, Şekil 3.8'den anlaşıldığına göre sosyal içerikli misyon sahibi olma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 56'sını, sosyal değer yaratma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 67'sini, sosyal girişim fırsatlarını görme bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 67'sini, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 77'sini ve son olarak sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 59'unu yenilikçi olma bağımsız değişkenindeki değişimler açıklamaktadır.

Bu araştırmada ayrıca sosyal girişimcilerin **Dönüştürücü Liderlik** özelliklerini taşıyıp taşımadıkları araştırılmış olup her bir dönüştürücü liderlik özelliği ile sosyal girişimcilik boyutları arasında ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkilerin yönü ve şiddeti ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bass ve Riggio (2006: 4), dönüştürücü liderleri, takipçilerini gerçekte onların yapmaya niyetlendiklerinden çok daha fazlasını yapmaları, hatta kendilerinin bile yapabileceklerine inandıklarından bile daha fazlasını yapmaları konusunda motive eden kişiler olarak tanımlamışlardır.

Prabhu'ya göre (1999: 140) sosyal girişimci liderler, yenilikçi girişimci organizasyonlar ya da girişimler yaratırlar ve yönetirler. Sosyal girişimci liderlerin birincil misyonları sosyal değişim ve takipçilerinin gelişimini sağlamaktır. Sosyal girişimci organizasyonun yaratıcı ya da yaratıcıları kendi organizasyonlarını yaratma ve yönetme sürecinde ticari girişimci liderlerin göstermiş olduğu pek çok özellikleri ve davranışları gösterirler.

Yapılan araştırmada sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderlik ölçeğinde yer alan sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması 4.155 (Tablo 3.4) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamanın oldukça yüksek olduğu ve sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini gösterdiği söylenebilir.

Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderin **Karizma** özelliğine sahip olup olmadıklarını belirleyebilmek için sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalaması oldukça yüksek bulunmuştur. Karizma ölçeğinin genel ortalaması 4.155 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.4). Bu sonuca bakılarak yapılan araştırma ile Türkiye'de Aile,

Çevre, Çocuk, Eğitim, Engelliler, Kadın, Sağlık ve Yardım alanlarında faaliyette bulunan vakıf ve dernek başkanlarının dönüştürücü liderliğin karizma özelliğini taşıdığı söylenebilir.

Dönüştürücü liderin karizma özelliği ile sosyal girişimcilik alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelendiği yapısal eşitlik modeli ile önemli sonuçlar elde edilmiştir. Dönüştürücü liderin karizma özelliği ile sosyal içerikli misyon sahibi olma arasında 0.79, sosyal değer yaratma arasında 0.76, sosyal girişimcilik fırsatlarını görme arasında 0.75, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama arasında 0.80 ve sosyal ağlardan faydalanma arasında 0.83 düzeyinde oldukça yüksek ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun anlamı karizma algılamaları yüksek olan sosyal girişimcilerin sosyal girişimcilik algılamalarının da yüksek olduğudur. Bağımsız değişken karizma ile bağımlı değişkenler olan sosyal girişimcilik alt boyutları arasındaki ilişkilerin yüksekliği aralarında güçlü bir etkileşimin olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, Şekil 3.10'da yer alan yapısal eşitlik modeline göre, sosyal içerikli misyon sahibi olma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 62'sini, sosyal değer yaratma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 58'ini, sosyal girişim fırsatlarını görme bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 56'sını, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 64'ünü ve son olarak sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 69'unu karizma bağımsız değişkenindeki değişimler açıklamaktadır.

Bass (1990: 22), karizmanın vizyon ve misyon duygusu sağladığını, gurur aşladığını, saygı ve güven hissi verdiğini belirtmiştir. Dönüştürücü lider takipçileri için rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Bu anlamda sosyal girişimcilerin sadece takipçileri için değil tüm toplum için örnek davranışlar sergiledikleri söylenebilir.

Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderin **İlham Verici Motivasyon** özelliğini algılamalarına yönelik sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalaması 4.112 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.4). Bu sonuçtan yola çıkarak sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon özelliğini algılamalarının oldukça yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Sosyal girişimciler için ilham verici motivasyonun önemli bir liderlik boyutu olduğu söylenebilir.

Bass ve Avolio'ya göre (1994: 3), dönüştürücü liderler takipçilerinin yaptıkları işe anlam ve fırsatlar katarak onları motive ederler ve onlara ilham verirler. Bu liderler takım

ruhu oluştururlar, coşku ve iyimserlik aşırlar, takipçilerinin gelecekle ilgili olumlu dūřünelere sahip olmalarını sağlarlar. Dönüřtürücü liderler takipçilerinin organizasyon amaçlarına ve paylaşılan vizyona bağlılık göstermelerini sağlarlar.

Dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon özelliği ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişkilerin incelendiği yapısal eşitlik modelinde önemli ilişkiler elde edilmiştir. İlham verici motivasyon bağımsız değişkenindeki bir birimlik artışın sosyal içerikli misyon sahibi olma bağımlı değişkeninde 0.68, sosyal değer yaratma bağımlı değişkeninde 0.62, sosyal girişim fırsatlarını görme bağımlı değişkeninde yine 0.80, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkeninde 0.80 ve son olarak sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkeninde 0.73 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir.

Ayrıca, Şekil 3.12’de yer alan yapısal eşitlik modeline göre, sosyal içerikli misyon sahibi olma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 46’sını, sosyal değer yaratma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 38’ini, sosyal girişim fırsatlarını görme bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 64’ünü, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 64’ünü ve son olarak sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 53’ünü ilham verici motivasyon bağımsız değişkenindeki değişimler açıklamaktadır. Yapılan çalışma ile sosyal girişimcilerin, dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon özelliğini algılama düzeylerinin oldukça yüksek olduğu bulunmuştur.

Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderin **Entelektüel Teşvik** özelliğini algılamalarına yönelik sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalaması 4.154 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.4). Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderliğin bu boyutuna da oldukça önem verdikleri görülmektedir.

Entelektüel Teşvik, Groves ve LaRocca tarafından (2011: 512), takipçilerin yenilikçi ve yaratıcı olmaları için varsayımları sorgulama, problemleri yeniden tanımlama ve eski problemlere yeni yollarla yaklaşma yoluyla cesaretlendirilmesi davranışı olarak tanımlanmıştır.

Yapılan çalışmada, dönüştürücü liderin entelektüel teşvik özelliği ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişkilerin incelendiği yapısal eşitlik modeli ile önemli ilişkiler elde edilmiştir. Entelektüel teşvik bağımsız değişkenindeki bir birimlik artışın sosyal içerikli misyon sahibi olma bağımlı değişkeninde 0.80, sosyal değer yaratma bağımlı değişkeninde 0.74, sosyal girişim fırsatlarını görme bağımlı değişkeninde yine 0.78, kaynak yaratma ve

sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkeninde 0.80 ve son olarak sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkeninde 0.81 birimlik bir artışa neden olduğu hesaplanmıştır.

Ayrıca, Şekil 3.14'de yer alan yapısal eşitlik modeline göre, sosyal içerikli misyon sahibi olma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 64'ünü, sosyal değer yaratma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 55'ini, sosyal girişim fırsatlarını görme bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 61'ini, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 64'ünü ve son olarak sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 66'sını entelektüel teşvik bağımsız değişkenindeki değişimler açıklamaktadır.

Sosyal girişimciler de toplumsal sorunlara çözüm üretmek için dönüştürücü liderler gibi yenilikçi ve yaratıcı davranışlar sergilerler. Takipçilerini de bu yönde davranışlar sergilemek için teşvik ederler.

Son olarak, Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderin **Bireysel İlg**i özelliğini algılamalarına yönelik sorular sorulmuş ve analizleri yapılmıştır. Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderin bireysel ilgi boyutunda sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalaması 4.187 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.4). Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderliğin bu boyutuna da oldukça önem verdikleri görülmektedir.

Bireysel İlg

boyutu dönüştürücü liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenecek, onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkatle değerlendirmesini ifade eder. Lider ayrıca, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenecek şekilde davranır ve izleyicilerin bireysel gelişimini sağlayacak bir danışman ya da koç görevi üstlenir (Demir ve Okan 2008: 76). Sosyal girişimcilerin sosyal misyonlarını gerçekleştirebilmek için takipçilerinin her birisi ile ayrı ayrı ilgilenecek ortak amaçları gerçekleştirme yönünde onların motive olmalarını sağlaması gerekmektedir.

Dönüştürücü liderin bireysel ilgi özelliği ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişkilerin incelendiği yapısal eşitlik modeli ile önemli ilişkiler elde edilmiştir. Bireysel ilgi bağımsız değişkenindeki bir birimlik artışın sosyal içerikli misyon sahibi olma bağımlı değişkeninde 0.76, sosyal değer yaratma bağımlı değişkeninde 0.79, sosyal girişim fırsatlarını görme bağımlı değişkeninde yine 0.76, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkeninde 0.89 ve son olarak sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkeninde 0.79 birimlik bir artışa neden olduğu hesaplanmıştır.

Ayrıca, Şekil 3.16'da yer alan yapısal eşitlik modeline göre, sosyal içerikli misyon sahibi olma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 58'ini, sosyal değer yaratma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 62'sini, sosyal girişim fırsatlarını görme bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 58'ini, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama bağımlı değişkenindeki değişimlerin yine % 79'unu ve son olarak sosyal ağlardan faydalanma bağımlı değişkenindeki değişimlerin % 62'sini bireysel ilgi bağımsız değişkenindeki değişimler açıklamaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Girişimcilik ve Sosyal girişimcilik, toplumsal gelişme açısından oldukça önemli kavramlardır. Liderler ise örgütlerin başarıya ulaşmalarında en önemli role sahip kişilerdir. Liderlik ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen sosyal girişimcilik konusunda görece daha az sayıda çalışma yapılmış bulunmaktadır. Özellikle sosyal girişimcilik literatürü tarandığında ülkemizde bu konuda sınırlı sayıda çalışma yapıldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, ülkemizde girişimcilik, sosyal girişimcilik ve liderlik etkileşimlerinin incelendiği akademik çalışmaların eksik olduğu düşünülmüş, söz konusu eksikliğin giderilmesi yönünde çaba sarf edilmiştir. Besler (2010: 15-16) sosyal girişimciliği; hemen hemen her sektörde, sosyal değer veya değişim yaratmak ve/veya sosyal ihtiyaçları karşılamak için fırsatların peşinden gidildiği, bu fırsatları kullanmak için belli ölçüde riskin alındığı, kaynakların yaratıcı bir şekilde kullanıldığı sürdürülebilir, yenilikçi ve sosyal bir süreçtir şeklinde tanımlamıştır.

Türkiye’de aile, çevre, çocuk, eğitim, engelliler, kadın, sağlık ve yardım alanlarında faaliyette bulunan dernek ve vakıf başkanları üzerinde yapılan bu çalışmada sosyal girişimcilerin girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algıları araştırılmıştır. Yapılan çalışmada girişimci kişilik ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin sosyal girişimcilik boyutları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma için oluşturulan anketin ilk bölümünde sosyal girişimcilerin demografik özelliklerini ve örgütlerinin özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise girişimci kişilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilikle ilgili sorular sorulmuştur. Girişimcilik ve liderlik özelliklerinin sosyal girişimcilik boyutları üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için yapısal eşitlik modelleri kurulmuştur.

Girişimciliğin alt boyutlarından olan başarı ihtiyacı ile sosyal girişimciliğin alt boyutları olan sosyal içerikli misyon sahibi olma, sosyal değer yaratma, sosyal girişim fırsatlarını görme, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama ve sosyal ağlardan faydalanma arasındaki etkileşimler araştırılmıştır.

Başarı ihtiyacı genel bir kişilik özelliği olsa da yapılan birçok çalışma ile girişimcilerin başarı ihtiyaçlarının yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmada girişimci kişilik özelliği olarak değerlendirilen başarı ihtiyacının sosyal girişimciler içinde geçerli olup olmadığı, sosyal girişimcilerin de klasik girişimciler gibi başarıma ihtiyacı

yüksek olan bireyler olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği araştırılmıştır. Yapılan analizler sonunda, girişimcilerin özelliklerinden olan başarı ihtiyacı ile sosyal girişimcilik boyutları arasında yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin başarı ihtiyaçlarının oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

Başarı ihtiyaçları yüksek olan sosyal girişimcilerin aynı zamanda yüksek düzeyde *sosyal içerikli misyon sahibi* oldukları belirlenmiştir. Sosyal içerikli misyon sahibi olma, sosyal girişimcilerin sosyal sorunlara çözümler üretmek için çaba sarf etmelerine işaret etmektedir. Türkiye’de sosyal girişimcilik faaliyetlerinde bulunan STK liderlerinin yüksek düzeyde sosyal içerikli misyon ile sosyal sorunları çözme başarı ihtiyacı içerisinde oldukları belirlenmiştir. Bu durumun uzun vadede ülkemiz açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Başarma ihtiyacı ile *sosyal değer yaratma* alt boyutları arasında da oldukça yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Başarma ihtiyacı yüksek olan sosyal girişimciler, kendilerinden çok başkalarının iyiliğini düşünen, toplumun refah düzeyini arttırmaya çalışan, toplumda dezavantajlı gruplar olarak nitelendirilen kadın, çocuk, engelliler vb. kişilere yardım etmek isteyen, sahip olduklarını başkaları ile paylaşmayı önemli bulan, zamanını başkaları için bir şeyler yaparak harcamayı seven kişiler olarak değerlendirilebilir.

Başarı ihtiyacı ile *sosyal girişimcilik fırsatlarını görme* arasında da yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin sosyal misyonlarını başarabilmek için fırsatları değerlendirmeleri, bu fırsatları fark etmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Klasik girişimcilerin en önemli özelliklerinden birisi olan fırsatları görme bir girişimin başlaması için de ilk adımı oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada başarı ihtiyacı yüksek olan sosyal girişimcilerin aynı zamanda sosyal girişimcilik fırsatlarını değerlendirmek için de oldukça duyarlı oldukları belirlenmiştir.

Başarı ihtiyacı ile *kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama* arasında da yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Örgütün devamını sağlamak için finansal kaynaklara sahip olmak, klasik girişimcilikte olduğu gibi sosyal girişimcilik için de oldukça önemlidir. Yapılan çalışmada, sosyal girişimcilerin yüksek düzeyde başarma güdüsü ile sosyal sorunların çözümü için yeni kaynaklar aradıkları, gelir getirici faaliyetler içerisinde olmak istedikleri bunun yanında bağışlar, üye aidatları, aynı yardımlar vb.den de faydalanmak istedikleri belirlenmiştir.

Başarı ihtiyacı ile sosyal ağlardan faydalanma arasında da yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Başarı ihtiyacı yüksek olan sosyal girişimciler, sosyal misyonlarını başarmak için ailelerinden ve arkadaşlarından yardım almakta, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve diğer STK'lardan yardım almakta, sosyal ilişkilerinin sosyal sorunlara çözümler üretmelerine olumlu katkılar sağladığını düşünmekte, sosyal ilişkilerinin yeni girişim fırsatları yarattığını belirtmektedirler.

Risk alma eğilimi klasik girişimcilik faaliyetleri için oldukça önemli bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir. Yapılan birçok çalışma ile klasik girişimcilerin risk alma eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu, yüksek düzeyde kazançlar elde edebilmek için daha fazla riskler alınması gerektiği belirlenmiştir. Sosyal girişimcilik literatüründe yapılan bazı çalışmalarda sosyal girişimcilerin risk alma eğilimlerinin yüksek olduğu, bazılarında ise düşük olduğu belirlenmiştir. Türkiye'deki STK liderleri üzerinde yapılan araştırmada sosyal girişimcilerin risk alma eğilimlerinin yüksek olmadığı, orta düzeyde bir risk alma eğilimleri gösterdikleri belirlenmiştir.

Bununla birlikte, girişimciliğin alt boyutlarından olan *risk olma eğilimi* ile sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında aynı yönde önemli ilişkiler bulunmuştur. Risk alma eğilimi ile sosyal girişimcilerin, sosyal içerikli misyon sahibi olma, sosyal değer yaratma, sosyal girişimcilik fırsatlarını görme, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama ve sosyal ağlardan faydalanma algıları arasında aynı yönde ilişkiler bulunmaktadır.

Risk alma eğilimi ile kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama arasındaki 0.88 düzeyindeki ve risk alma eğilimi ile sosyal ağlardan faydalanma arasındaki 0.88 düzeyindeki ilişkiler oldukça dikkat çekicidir. Sosyal girişimciler örgütlerinin devamını sağlamak için yüksek düzeyde risk alma eğilimi göstermekte ve sosyal ağlarından faydalanmaktadır.

Yapılan çalışmada klasik girişimcilik özelliklerinden birisi olan *belirsizliklere karşı toleranslı olma* ile sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında ilişki bulunup bulunmadığı araştırılmış ve bu yönde yüksek düzeyde ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Belirsizliklere karşı toleranslı olma, içinde bulunulan durumun belirsizliklerinin sorun olarak algılanıp algılanmadığını, belirsizlik ortamında yeni fırsatların keşfedilip keşfedilmediğini ifade etmektedir. Yapılan çalışmada sosyal girişimci liderlerin belirsizliklere karşı toleranslı olma algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla

birlikte, belirsizliklere karşı toleranslı olma ile sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında yüksek düzeyli ilişkiler tespit edilmiştir.

Belirsizliklere karşı toleranslı olma ile kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama arasındaki 0.91 düzeyindeki ilişki oldukça dikkat çekicidir. Sosyal girişimci liderlerin belirsizlik ortamında organizasyonlarının sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için finansal kaynak yaratma algılarının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bu anlamda sosyal girişimciler ile klasik girişimciler arasında bir benzerlik olduğu belirtilebilir.

Sosyal girişimcilerin belirsizliklere karşı toleranslı olma eğilimleri ile sosyal ağlardan faydalanmaları konusunda önemli bir ilişki bulunmaktadır. Belirsizlik ortamlarında sosyal girişimcilerin sosyal ilişkilerinden faydalanarak sosyal sorunlara çözümler üretmeye çalıştıkları söylenebilir.

Literatürde yenilikçi olma girişimcilerin en önemli özelliklerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde sosyal girişimciler için de yenilikçi olma oldukça önemli bir özelliktir. Sosyal ihtiyaçlara yenilikçi bir yaklaşımla çözümler üretmek toplumsal gelişme ve değişme için oldukça önemlidir. Yapılan çalışmada girişimcilerin özelliklerinden olan yenilikçi olma ile sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında oldukça yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Yenilikçi olma sosyal içerikli misyon sahibi olmaya, sosyal değer yaratacak sosyal girişimcilik fırsatlarını görmeye oldukça önemli katkılar vermektedir. Yenilikçi bir bakış açısına sahip olan sosyal girişimciler örgütlerinin finansal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama konusunda oldukça hassas davranmaktadır. Yenilikçiliğe önem veren sosyal girişimciler yenilikçi fırsatları görebilmek için sosyal ağlarından da faydalanmakta, ihtiyaç duyduklarında ailelerinden ve arkadaşlarından yardım almakta, gerektiğinde üniversite, belediye vb. kurumlarla işbirliğine gidebilmektedirler.

Yenilikçi olma ile kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama arasındaki 0.88 birimlik yüksek ilişki düzeyi oldukça dikkat çekicidir. Sosyal sorunlara yenilikçi bir düşünce ile yaklaşan sosyal girişimciler sosyal amaçların gerçekleştirilmesi için finansal kaynak yaratmayı ve organizasyonun devamlılığını düşünmektedirler.

Yapılan çalışma ile sosyal girişimcilerin girişimci kişilik özellikleri yanında dönüştürücü liderin özelliklerini de taşıdıkları tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderin özelliklerinden birisi olan karizma ile sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında yüksek düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Karizma takipçiler üzerinde bağlılık hissi

yaratmakta, takipçilerin liderin özellikleri ile kendilerini tanımlamalarını sağlamaktadır. Birçok örgütün başarısında lider kilit öneme sahiptir. Benzer önem sosyal girişimcilikte de bulunmaktadır. Karizmatik özelliklere sahip sosyal girişimci liderin aynı zamanda sosyal içerikli misyon sahibi olma, sosyal değer yaratma, sosyal girişimcilik fırsatlarını görme, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama ve sosyal ağlardan faydalanma özelliklerine de önem verdiği belirlenmiştir.

Dönüştürücü liderin bir diğer özelliği olan ilham verici motivasyon, liderin takipçilerini ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için isteklendirilmesini ifade etmektedir. İlham verici motivasyona önem veren liderin aynı zamanda sosyal içerikli misyon sahibi olmaya, sosyal değer yaratmaya, sosyal girişimcilik fırsatlarını görmeye, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlamaya, sosyal ağlardan faydalanmaya da oldukça önem verdiği tespit edilmiştir.

Dönüştürücü liderin bir diğer özelliği olan entelektüel teşvik ile lider takipçilerinin iş yapma kapasitelerini arttırmak için onları teşvik etmekte, sürekli kendilerini geliştirmeleri için cesaretlendirmektedir. Sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderin entelektüel teşvik özelliğine sahip oldukları ve bu özellikleri ile sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında oldukça yüksek ilişki olduğu belirlenmiştir.

Dönüştürücü liderin bir diğer özelliği olan bireysel ilgi ile sosyal girişimciliğin alt boyutları arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Dönüştürücü lider birlikte çalıştığı takipçilerine tek tek bireysel olarak ilgi göstermekte, onların sorunları ile ilgilenmekte, örgütün birlikte iş yapma kapasitesini arttırmaya çalışmaktadır. Bireysel ilgi gösterme özelliği yüksek olan sosyal girişimci liderlerin aynı zamanda yüksek düzeyde sosyal içerikli misyon sahibi oldukları, sosyal girişim fırsatlarını görmeye önem verdikleri, finansal kaynak yaratmak istedikleri ve örgütlerinin devamını sağlamaya çalıştıkları tüm bunları yaparken de sosyal ağlarından faydalandıkları belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde yapılan çalışma ile Türkiye’de, aile, çevre, çocuk, eğitim, engelliler, kadın, sağlık ve yardım konularında faaliyette bulunan vakıf ve dernek başkanlarının sosyal girişimcilik alt boyutlarına oldukça yüksek düzeyde önem verdikleri ve dönüştürücü liderin özelliklerini taşıdıkları belirlenmiştir. Bunun yanında sosyal girişimcilerin, klasik girişimciliğin özelliklerinden olan başarı ihtiyacı ile yenilikçi olma özelliklerine yüksek düzeyde önem verdikleri, risk alma eğilimi ile belirsizliklere karşı toleranslı olma özelliklerine ise orta düzeyde önem verdikleri belirlenmiştir.

Çalışma sonuçları dikkate alınarak ve literatür göz önünde bulundurularak sosyal girişimcilikle ilgili bazı önerilerde bulunulabilir. Öncelikle, sosyal girişimciliğin toplum tarafından daha fazla tanınması ve anlaşılabilmesi için özellikle üniversiteler ve diğer kurumlar toplantılar, seminerler düzenleyebilir. Televizyon, radyo, gazete gibi kitle iletişim araçlarından faydalanılabilir. Toplum tarafından daha çok tanınan sosyal girişimci liderlerin çalışmaları konusunda bilgiler verilebilir.

Batıdaki birçok Üniversitede olduğu gibi ülkemizdeki üniversitelerde de sosyal girişimcilik dersleri eğitim müfredatlarına konulabilir. Özellikle iktisadi ve idari bilimler fakültelerindeki öğrencilerin sosyal girişimciliği kariyer fırsatı olarak görmeleri sağlanabilir. Öğrencilerin sosyal girişimcilik ile başarı ihtiyacının artırılması, yenilikçilik, risk alma eğilimi, sosyal girişim fırsatlarının fark edilmesi, belirsizliklere karşı toleranslı olma, dönüştürücü liderlik vb. gibi konularda bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. Ayrıca, Üniversitelerde açılacak sosyal girişimcilik merkezlerinin sosyal girişimci organizasyonlar ile işbirliği yapması ve yeni projeler üretmeleri sağlanabilir.

Yapılan araştırma sırasında görüşülen bazı sivil toplum kuruluşu başkanları, sivil toplum kuruluşlarının gelir getirici faaliyetlerde bulunmasına karşı çıktıklarını, bunun kuruluş amaçları ile örtüşmediğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Gelir getirici faaliyetlerde bulunmanın örgütün devamlılığı ve başarısı için oldukça önemli olduğu gelir getirici faaliyetlerde bulunulmasına karşı çıkan STK başkanlarına anlatılabilir. Sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanlarına göre hangi alanda nasıl girişimlerde bulunabileceklerine dair üniversitelerle STK'lar ortak eğitim çalışmaları yürütebilir.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) tarafından Türkiye'deki sosyal girişimciliğin mevcut durumunu ortaya koymak için yaptırılan "Sosyal Girişimler Ve Türkiye: İhtiyaç Analizi Raporu" çalışmasında oldukça önemli bilgilere yer verilmiştir. Bu çalışmada üzerinde durulan en önemli konulardan birisi sosyal girişimci organizasyonların yasal düzenlemesi ile ilgili olan bölümdür. Türkiyedeki mevcut yasal düzenleme ve tüzel kişiliklerin sosyal girişimlerin sosyal odaklı ticari faaliyetleri için ideal yapılar olmadığını, pek çok sosyal girişimin ne klasik anlamda bir vakıf/dernek, kooperatif ne de şirket şeklinde işletilmediğinden kendini çoğu zaman mevcut kurumsal yapıları esnetmeye ve amaçlarına uydurmaya çalışırken bulduklarını, bu durumun, pek çok sosyal girişimi uygulamada sıkıntıya soktuğunu belirtmişlerdir (Ersen, Kaya ve Meydanoğlu 2010: 31). Buradan hareketle Türkiye'de sosyal girişimlerin vakıf, dernek ve kooperatif biçiminde

örgütlenmelerinin dışında daha çok sosyal girişimciliği betimleyen yeni bir örgütlenme şekli tanımlanabilir. Bu örgütler için vergi kolaylıkları ve indirimleri sağlanabilir.

Araştırma için yapılan görüşmeler sırasında bazı STK başkanları örgütlerinin bağışlar ve yardımlar ile yeterince etkin olamadığını bu nedenle örgütlerinin amaçlarını daha başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için gelir getirici faaliyetlerde bulunmak istediğini belirtmiştir.

KAYNAKÇA

- Acs, Zoltan J.; David B. Audretsch. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, İngiltere, 2003.
- Achouri, Cyrus. *Modern Systemic Leadership: A Holistic Approach for Managers, Coaches, and HR Professionals*, Publicis Publishing, Almanya, 2010.
- Agarwal, R. D. *Organization and Management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2008.
- Akatay, Ayten. "Gönüllü Kuruluşların İnsan Kaynakları Sorunlarına Eğitsel Bir Çözüm", *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2008, 115-137.
- Akatay, Ayten; Nazan Yelkikalan, *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve İnsan Kaynaklarının Yönetimi*, Ekin Yayınevi, , Bursa, 2007.
- Akdemir, Ali, *işletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2009.
- Akdemir, Ali; Murat Kasımoğlu; Ramazan Uygun. "Yerel Piyasalarda Girişimsel Niyetlerin Ortaya Çıkışı: Niyetlerin Gelişiminde Bireysel Özgeçmişin Rolü ve Çanakkale İli Biga İlçesinde Yapılan Bir Araştırma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 65-71.
- Akdemir, Ali, *Vizyon Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2008.
- Alka Srivastva. In Search of Noble Organizing: A Study in Social Entrepreneurship (Unpublished PhD Thesis), 2004, Case Western Reserve University, Ohio.
- Altuntaş, Gültekin; Dilek Dönmez. "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 39, Sayı: 1, 2010, 50-74.
- Alvord, Sarah; H., L. David Brown, Christine W. Letts. "Social Entrepreneurship and Societal Transformation", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt: 40, Sayı: 3 (September), 2004, 260-282.
- Amit, Raphael; Lawrence Glosten; Eitan Muller. "Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research", *Joumat of Management Studies*, Cilt: 30, Sayı: 5, Eylül 1993, 815-834.
- Antonakis, John; Bruce J. Avolio; Nagaraj Sivasubramaniam. "Context and Leadership: an Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 14, 2003, 261-295.
- Arslantaş, C. Cüneyt; Işıl Pekdemir. "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, 2007, 261-286.
- Aşan, Öznur; Eren Miski Aydın. *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006.
- Austin, James; Howard Stevenson, Jane Wei-Skillern. "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Ocak, 2006, 1-22.

- Avolio, Bruce J.; Bernard M. Bass. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Cilt: 72, 1999, 441-462.
- Aytaç, Ömer; Süleyman İlhan. "Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 18, 2007, 101-120.
- Balcı, Ali, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Baransel, Atilla. *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi Yayını (Yayın No: 3295), İstanbul, 1979.
- Barendsen, Lynn; Howard Gardner. "Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?", *Leader to Leader*, Cilt: Güz, Sayı: , 2004, 43-50.
- Baron, Robert A. "The Role Of Affect In The Entrepreneurial Process", *Academy of Management Review*, Cilt: 33, Sayı: 2, 2008, 328-340.
- Baron, Robert A. "The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic 'Why' Questions", *Journal of Business Venturing*, Cilt: 19, 2004, 221-239.
- Basım, H. Nejat; Harun Şeşen. "Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 63, Sayı: 3, 2008, 50-64.
- Bass, Bernard M. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, Free Press, New York, 2008.
- Bass, Bernard M.; Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006.
- Bass, Bernard M.; Paul Steidlmeier. "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 10, Sayı: 2, Yaz, 1999.
- Bass; Bernard M. "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Cilt: 17, Sayı: 3, Yaz 1997, 19-28.
- Bass, Bernard M.; Bruce J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, SAGE Publications, USA, 1994.
- Bass, Bernard M.; Bruce J. Avolio. "Transformational Leadership And Organizational Culture", *PAQ*, 1993, 112-121.
- Bass; Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Kış, 1990, 19-31.
- Bass; Bernard M; Bruce J. Avolio, Laurie Goodheim., "Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level", *Journal of Management*, Cilt: 13, Sayı: 1, 1987, 7-19.
- Bass, Bernard M. *Leadership: Good, Better, Best (Leadership and Performance Beyond Expectations)*, The Free Press, March 1985.
- Bateman, Thomas S.; Michael Crant. "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 14, 1993, 103-118.

- Baum, J. Robert; Michael Frese, Robert Baron. *The Psychology of Entrepreneurship*, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2007.
- Bayrakdar, Seda. "Avrupa Birliği Mesleki Eğitim Programlarında Girişimcilik Eğitimlerinin Ekonomik Kalkınmadaki Önemi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, 2011, 245-264.
- Becherer, Richard C.; John G. Maurer. "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents", *Journal of Small Business Management*, Cilt: 37, No: 1, 28-36.
- Bertocci, David I. *Leadership in Organizations, There is a Difference Between Leaders and Managers*, Universirt Press of America, USA, 2009.
- Besler, Senem (der.), *Sosyal Girişimcilik*, Beta, İstanbul, 2010.
- Bird, Barbara J.; G. Page West. "Time and Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Kış, 1997, 5-9.
- Bird, Barbara; Mariann Jelinek. "The Operation of Entrepreneurial Intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Kış, 1988, 21-29.
- Birkök, Mehmet Cüneyt. "Aydınlar ve Bazı Vasıfları", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1996, 1-16.
- Birley, Sue. "Female Entrepreneurs: Are They Really Any Different?", *Journal of Small Business Management*, Ocak, 1989, 32-37.
- Blake, Robert R.; Jane Srygley Mouton. "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle", *Organizational Dynamics*, Bahar, 1982, 20-43.
- Brockhaus, Robert H. "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, Cilt: 23, Sayı: 3, 1980, 509-520.
- Brockner, Joel; E. Tory Higgins; Murray B. Low. "Regulatory focus theory and the entrepreneurial process" *Journal of Business Venturing*, Cilt: 19, 2004, 203–220.
- Brown, F. William; Kenn Finstuen. "The Use of Participation in Decision Making: A Consideration of the Vroom-Yetton and Vroom-Jago Normative Models", *Journal of Behavioral Decision Making*, Cilt: 6, 1993, 207-219.
- Brush, Candida G. "Research on Women Business Owners; Past Trends, a New Perspective and Future Directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Yaz, 1992, 5-30.
- Bolat, Tamer; Oya Aytemiz Seymen. "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 9, 2003, 59-85.
- Bozkurt, Öznur. "Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2006, 93-111.
- Butzloff, Peter R.; Toni B. Greif. "Muhammad Yunus: An Entrepreneurial Leader Analysis With Strategic Implications", *International Journal Of Business Research*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, 119-135.
- Bygrave, William D.; Charles W. Hofer. "Theorizing About Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Kış, 1991, 13-22.

- Candida G. Brush; Tatiana S. Manolova. "Personal Background" (ed. William B. Gartner; Kelly G. Shaver, Nancy M. Carter, Paul D. Reynolds), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*, (içinde) 2004, Sage Publications, USA, s. 79.
- Carrier, Camille. "Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Güz, 1996, 5-20.
- Cavazotte, Flavia; Valter Moreno, Mateus Hickmann. "Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2012, 443-455.
- Chrisman, James J.; Jess H. Chua, Lloyd P. Steier. "The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Yaz, 2002, 113-130.
- Cho, Jeewon; Fred Dansereau. "Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 21, 2010, 409-421.
- Cho, Jinsook; Jinkook Lee. "An Integrated Model of Risk and Risk-Reducing Strategies", *Journal of Business Research*, Cilt: 59, 2006, s. 112-120.
- Cromie, Stanley. "Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evidence", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 9, Sayı: 1, Mart 2000, 7-31.
- Conger, Jay A. "Charismatic Leadership" (ed. Alan Bryman; David Collinson; Keith Grint; Brad Jackson; Mary Uhl-Bien), *Handbook of Leadership* (içinde), 2011, SAGE Publication, Londra, s. 86.
- Corner, Patricia Doyle; Marcus Ho. "How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Temmuz, 2010, 635-659.
- Cuervo, Alvaro; Domingo Riberiro, Salvador Roig. *Entrepreneurship*, Springer, New York, 2007.
- Cunningham, Barton; Joe Lischeron. "Defining Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, Cilt: 29, Ocak 1991, 45-61.
- Çakar, Ulaş; Yasemin Arbak. "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, 83- 98.
- Çetin, Fatih; H. Nejat Basım. "Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, Temmuz 2011, 79-94.
- Daft, Richard L. *The Leadership Experience*, Thomson Corporation, USA, 2008.
- Dart, Raymond. "The Legitimacy of Social Enterprise", *Nonprofit Management & Leadership*, Cilt: 14, Sayı: 4, Yaz 2004, 411-424.
- Davis, Erin Elizabeth. *Fostering Intellectual Leadership*, (Unpublished PhD Thesis), 2001, Indiana University Graduate Faculty, Indiana.

- Dees, J. Gregory. "Taking Social Entrepreneurship Seriously", *Society*, Cilt: 44, Sayı: 3, 2007, 24-31.
- Dees, J. Gregory. "The Meaning of Social Entrepreneurship", *Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*, 1998a, 1-5.
- Dees, J. Gregory. "Enterprising Nonprofits", *Harvard Business Review*, Cilt: 76, Ocak-Şubat 1998b, 55-67.
- Dees, J. Gregory; Jaan Elias. "The Challenges of Combining Social and Commercial Enterprise", *Business Ethics Quarterly*, Cilt: 8, Sayı: 1, 1998, 165-178.
- Demir, Halis; Tarhan Okan. "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 61, Ekim 2008, 72-90.
- Denizalp, Hülya, *Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi*, Odak Ofset Matbaacılık, Ankara, 2007.
- Douglas, Evan J.; Dean A. Shepherd. "Entrepreneurship As a Utility Maximizing Response", *Journal of Business Venturing*, Cilt: 15, 1999, 231-251.
- Dursun, Yunus; Elif Kocagöz. "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 35, Ocak-Temmuz 2010, 1-17.
- Duygulu, Ethem. "Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2008, 95-120.
- Dündar, Süleyman; Veysel Ağca. "Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2007, 121-142.
- Elmuti, Dean; William Minnis, Michael Abebe. "Does Education Have a Role in Developing Leadership Skills?", *Management Decision*, Cilt: 43, Sayı: 7/8, 2005, 1018-1031.
- Ercan, Salih; İsmail Gökdeniz. "Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan", *Bilig*, Bahar, Sayı: 49, 2009, 59-82.
- Erdem, Ferda. "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 2, 2001, 43-61.
- Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul, 2009.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, İstanbul, 2008.
- Eren, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta, İstanbul, 2005.
- Ergin, Canan; M. Kamil Kozan. "Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği", *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 54, 2004, 37-51.
- Erkuş, Ahmet; Ebru Günlü. "Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2008, 187-209.

- Ersen, Tevfik Başak; Derya Kaya, Zeynep Meydanoğlu. *Sosyal Girişimler Ve Türkiye: İhtiyaç Analizi Raporu*, TÜSEV Yayınları, No: 50, İstanbul, Aralık 2010.
- Erten, Sinan. "Planlanmış Davranış Teorisi ile Uygulamalı Öğretim Metodu", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, 2002, 217-233.
- Erturgut Ramazan, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Fiedler, Fred E. "How Do You Make Leaders More Effective? New Answers to an Old Puzzle", *Organizational Dynamics*, Cilt: 1, Sayı: 2, Güz 1972, 2-18.
- Field, R. H. George. "A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior", *Academy of Management Review*, Cilt: 4, Sayı: 2, 249-257.
- Fiş, Ahmet Murat; S. Arzu Wasti. "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt: 35 (Özel Sayı), 2009, 127-164.
- Fiore, Douglas J. *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories, and Practice*, Eye on Education, New York, 2004.
- Gartner, William B. "Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Güz, 1989, 27-37.
- Gartner, William B. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question", *American Journal of Small Business*, Bahar, 1988, 11-32.
- Gartner, William B. "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *Academy of Management Review*, Cilt: 10, Sayı: 4, 1985, 696-706.
- Georgellis, Yannis; Howard J.Wall. "Entrepreneurship and the Policy Environment", *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, Cilt: 88, Sayı: 2, 2006, 95-111.
- Gill, Roger. *Theory and Practice of Leadership*, SAGE Publications, Londra, 2006.
- Groves, Kevin S.; Michael A. LaRocca, "An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 103, 2011, 511-528.
- Gül, Hasan; Kübra Şahin. "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 25, 2011, 237-249.
- Kümbül Güler, Burcu. *Sosyal Girişimcilik*, Efil Yayınevi, Ankara, 2010.
- Kümbül Güler, Burcu, Sosyal Girişimciliği Etkileyen Faktörlerin Analizi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2008, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Güney, Semra. *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.
- Güney, Semra; Arman Nurmakhmatuly. "Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 18, Aralık 2007, 62-86.

- Hambrick, Donald C. "Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers Back In The Strategy Picture", *Strategic Management Journal*, Cilt: 10, 1989, 5-15.
- Hargis, Michael B.; John D. Watt; Chris Piotrowski. "Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership Across Business Contexts", *Organization Development Journal*, Cilt: 29, Sayı: 3, Güz 2011, 51-66.
- Hasan, Samiul. "Social Capital and Social Entrepreneurship in Asia: Analysing the Links", *The Asia Pacific Journal Of Public Administration*, Cilt: 27, Sayı: 1, Haziran 2005, 1-17.
- House, Robert J. "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, Cilt: 7, Sayı: 3, Güz 1996, 323-353.
- House, Robert J.; Philip M. Podsakoff. "Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research", (ed. Jerald Greenberg), *Organizational Behavior* (içinde), 1994, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, s. 45.
- Hayton, James C.; Gerard George; Shaker A. Zahra. "National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research", *Entrepreneurship: Theory and Practice* Yaz, 2002, 33-52.
- Heckert, T. M.; G. Cuneio; A. P. Hannah; P. J. Adams; H. E. Droste; M. A. Mueller; H. A. Wallis; C. M. Griffin; L. L. Roberts. "Creation of a New Needs Assessment Questionnaire", *Journal of Social Behavior and Personality*, Cilt: 15, Sayı: 1, 1999, 121-136.
- Henry, Colette; Frances Hill; Cloire Leitch. *Entrepreneurship Education and Training*, Ashgate Publishing Limited, England, 2003.
- Hervieux, Chantal; Eric Gedajlovic; Marie-France B. Turcotte. "The Legitimization of Social Entrepreneurship", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2010, 37-67.
- Hibbert, Sally A.; Gillian Hogg; Theresa Quinn. "Consumer Response to Social Entrepreneurship: The Case of the Big Issue in Scotland", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Cilt: 7, Sayı: 3, 2002, 288-301.
- Hisrich, Robert D.; Candida Brush. "The Woman Entrepreneur: Management Skills and Business Problems", *Journal of Small Business Management*, Ocak, 1984, 30-37.
- Hitt, Michael A.; R. Duane Ireland; S. Michael Camp; Donald L. Sexton. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishing, UK, 2002.
- Hofstede, Geert; Bram Neuijen; Denise Davat Ohayv; Geert Sanders. "Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 35, 1990, 286-316.
- Hofstede, Geert. "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Yaz, 1980, 42-63.
- Hornaday, John A.; John Aboud. "Characteristics of Successful Entrepreneurs", *Personnel Psychology*, Cilt: 24, 1971, 141-153.
- Hoogha, Annel H. B. De; Deanne N. Den Hartog; Paul L. Koopman; Henk Thierry. "Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates' Work Attitude in the Profit and Voluntary Sector", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 16, 2005, 17-38.

- Hur, Young Hee; Peter T. van den Berg; Celeste P. M. Wilderom. "Transformational Leadership as a Mediator Between Emotional Intelligence and Team Outcomes", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 22, 2011, 591-603.
- İbicioğlu, Hasan; H. İbrahim Özmen; Sebahattin Taş. "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2009, 1-23.
- İndvik, Julie. "Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis", *Academy of Management*, 1986, 189-192.
- Jago, Arthur G.; Jennifer T. Ettlign; Victor H. Vroom. "Validating a Revision to the Vroom/Yetton Model: First Evidence", *Academy of Management Proceedings*, 1985, 220-223.
- Kalaycı, Şeref. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Karabey, Dursun Bingöl. "Girişimciliğin Başlangıcı Olarak Fırsat Tanımlama", *Yönetim*, Cilt: 21, Sayı: 67, Ekim 2010, 9-31.
- Kirel, Çiğdem. "Örgütlerde Liderlik ve Kuramlar", (der. Enver Özkalp), *Örgütsel Davranış*, (içinde) 2004, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, s. 145.
- Kirel, Çiğdem. "Liderlik ve Kuramları", (der. Sezen Ünlü), *Sosyal Psikoloji*, (içinde) 2004, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, s. 151.
- Kızılkaya, Ertuğrul. "Joseph A. Schumpeter'in Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 10, 2005, 26-45.
- Kirzner, Israel M. "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach", *Journal of Economic Literature*, Cilt:35, Mart, 1997, 60-85.
- Kistruck, Geoffrey M.; Paul W. Beamish. "The Interplay of Form, Structure, and Embeddedness in Social Intrapreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Temmuz 2010, 735-761.
- Krueger; Norris F. "The Cognitive Psychology of Entrepreneurship" (ed. Zoltan J Acs; David B. Audretsch), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction* (içinde) 2003, Kluwer Academic Publishers, İngiltere, s. 104.
- Koç, Oktay. "Etkin Bir Sosyal Girişim Yapısal Analizi: Sosyal Girişim Liderlerinin Genel Nitelikleri Neler Olmalıdır?" *VI. Uluslararası STK'lar Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çanakkale 23-25 Ekim 2009, 37.
- Koç, Oktay. *Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2006, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Koç, Oktay. "Bilgi Toplumu Bağlamında Entelektüel Liderliğin Diyalektiği", *Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. 11. Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Mayıs 2003.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan, İstanbul, 2005.

- Koh, Hian Chye. "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics A Study of Hong Kong MBA Students", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 11, Sayı: 3, 1996, 12-25.
- Koppl, Royer; Maria Minniti. "Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction", (ed. Zoltan J. Acs; David B. Audretsch), *Market Processes and Entrepreneurial Studies*, (içinde), 2003, Kluwer Academic Publishers, İngiltere, s. 81.
- Kotter, John P. "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, Aralık, 2001, 85-96.
- Kuratko, Donald F.; David B. Audretsch. "Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Ocak, 2009, 1-17.
- Kuratko, Donald F. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, South-Western Cengage Learning, USA, 2009.
- Landström, Hans. *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, Springer, Boston, 2005.
- Landy, Frank J.; Jeffrey M. Conte. *Work in the 21st Century*, Blackwell Publishing, USA, 2007.
- Langlois Richard N. "The Entrepreneurial Theory of the Firm and the Theory of the Entrepreneurial Firm", *Journal of Management Studies*, Cilt: 44, Sayı: 7, Kasım, 2007, 1107-1124.
- Lee, Sang M.; Suzanne J. Peterson. "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", *Journal of World Business*, Cilt: 35, Sayı: 4, 2000, 401-416.
- Lehner, Othmar M.; Juha Kansikas. "Opportunity Recognition in Social Entrepreneurship: A Thematic Meta Analysis", *The Journal of Entrepreneurship*, Cilt: 21, Sayı: 1, 2012, 25-58.
- Littunen, Hannu. "Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Cilt: 6, No: 6, 2000, 295-309.
- Long, Wayne. "The Meaning of Entrepreneurship", *American Journal of Small Business*, Cilt: 8, Sayı: 2, 1983, 47-56.
- Lumpkin, G. Thomas; Gregory G. Dess. "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance", *Academy of Management Review*, Cilt: 21, Sayı: 1, 1996, 135-172.
- Lussier, Robert N.; Christopher F. Achua. *Leadership: Theory, Application & Skill Development*, South-Western Cengage Learning, USA, 2010.
- Mair, Johanna; Ignasi Marti. "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight", *Journal of World Business*, Cilt: 41 2006, 36-44.
- Marangoz, Mehmet. *Girişimcilik*, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2008.
- McDaniel, Bruce A. *Entrepreneurship and Innovation: An Economic Approach*, Armonk, USA, 2002.

- McGrath, Rita Gunther; Ian C. MacMillan. *The Entrepreneurial Mindset: Strategies For Continuously Creating Opportunity In An Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, USA, 2000.
- Menges, Jochen I.; Frank Walter; Bernd Vogel; Heike Bruch. "Transformational Leadership Climate: Performance Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions at The Organizational Level", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 22, 2011, 893-909.
- Meyskens, Moriah; Colleen Robb-Post; Jeffrey A. Stamp; Alan L. Carsrud; Paul D. Reynolds. "Social Ventures from a Resource-Based Perspective: An Exploratory Study Assessing Global Ashoka Fellows", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Temmuz, 2010, 661-680.
- Miller, Toyah L.; Curtis L. Wesley. "Assessing Mission and Resources for Social Change: An Organizational Identity Perspective on Social Venture Capitalists' Decision Criteria", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Temmuz, 2010, 705-733.
- Morden, Tony. "Leadership as Vision", *Management Decision*, Cilt: 35, Sayı: 9, 1997, 668-676.
- Morris; Michael F., Donald F. Kuratko; Jeffrey G. Covin. *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Thomson South-Western, USA, 2008.
- Mort, Gillian Sullivan; Jay Weerawardena; Kashonia Carnegie. "Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Cilt: 8, Sayı: 1, 2003, 76-88.
- Mueller, Stephen L.; Anisya S. Thomas. "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness", *Journal of Business Venturing*, Cilt: 16, 2000, 51-75.
- Murphy, Patrick J.; Susan M. Coombes. "A Model of Social Entrepreneurial Discovery", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 87, 2009, 325-336.
- Murphy, Patrick J.; Jianwen Liao; Harold P. Welsch. "A Conceptual History of entrepreneurial Thought", *Journal of Management History*, Cilt: 12, Sayı: 1, 2006, 12-35.
- Neuman, W. Lawrence. *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, Cilt 1-2, (çev. Sedef Özge), Yayın Odası, İstanbul, 2008.
- Nga, Joyce Koe Hwee; Gomathi Shamuganathan. "The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 95, 2010, 259-282.
- Nicholls, Alex. "The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Temmuz, 2010, 611-633.
- Nielsen, Karina; Kevin Daniels. "Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers' Working Conditions and Well-Being?", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2012, 383-397.
- Nienaber, Hester. "Conceptualisation of Management and Leadership", *Management Decision*, Cilt: 48, Sayı: 5, 2010, 661-675.
- Northouse, Peter Guy. *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publication, USA, 2010.

- Norton, Robert W. "Measurement of Ambiguity Tolerance", *Journal of Personality Assessment*, Cilt: 39, Sayı: 6, 1975, 607-619.
- Onyx, Jenny, Paul Bullen. "Measuring Social Capital in Five Communities", *The Journal Of Applied Behavioral Science*, Cilt: 36, Sayı: 1, Mart 2000, 23-42.
- Ömürganülşen, Mine; Leyla Sevim. "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 12 Sayı: 2, 2005.
- Özalp, İnan; Hülya Öcal. "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 4, 2000, 207-227.
- Özcan, Zeki. "Sosyo-Kültürel Fenomen Olarak Entelektüeller", *Doğu Batı*, Yıl: 9, Sayı: 36, Şubat-Mart-Nisan 2006, 35-62.
- Özdamar, Kazım. *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1*, Kaan Kitabevi, 8. Baskı, Eskişehir, 2011.
- Özdemir, Aytül Ayşe. "Potansiyel Girişimci Olan Kadınların Motivasyon Faktörleri ve Eskişehir'de Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2010, 117-139.
- Özdemir, Aytül Ayşe. "Sosyal Girişimcilik Niyeti ve Girişimcilik-Davranış İlişkisi", (der. Senem Besler), *Sosyal Girişimcilik*, (içinde) 2010, Beta, İstanbul, s. 139.
- Özdemir, Bilge Kağan. "Sosyal Girişimcilik ve Sürdürülebilir Kalkınma", (der. Senem Besler), *Sosyal Girişimcilik*, (içinde) 2010, Beta, İstanbul, s. 94.
- Özdevecioğlu, Mahmut; Ayşe Cingöz. "Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, Ocak-Haziran 2009, 81-95.
- Özer, M. Halis. "Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 26 (Güz), 2008, 86-97.
- Özgen, Hüseyin; Selen Doğan. "Türkiye'de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 56, Sayı: 4, 2001, 109-139.
- Özkan, Şule; Ö. Selçuk Emsen; Fatma Gündoğdu; Hayati Aksu. "Türkiye'de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerine Bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 58, Sayı: 4, 2003, 145-172.
- Pandey, Janak; N. B. Tewary. "Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt: 52, sayı: 2, 1979, 107-111.
- Parker, Simon C. *Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*, Cambridge University Press, West Nyack, 2004.
- Parkinson, Caroline; Carole Howorth. "The Language of Social Entrepreneurs", *Entrepreneurship & Regional Development*, Cilt: 20, Mayıs 2008, 285-309.
- Peredo, Ana Maria; Murdith McLean. "Social Entrepreneurship: A Critical Review of The Concept", *Journal of World Business*, Cilt: 41, Sayı: 1, Şubat 2006, 56-65.

- Peters, Anne Alexandrina. Towards Developing a classification Scheme for Social Enterprises, (Unpublished Master Thesis), 2006, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, Toronto.
- Prabhu, Ganesh N. "Social Entrepreneurial Leadership", *Career Development International*, Cilt: 4, Sayı: 3, 1999, 140-145.
- Ramos-Rodriguez, Antonio-Rafael vd. "What You Know or Who You Know? The role of Intellectual and Social Capital in Opportunity Recognition", *International Small Business Journal*, Cilt: 28, Sayı: 6, 2010, 566-582.
- Reddin, William J. "The 3-D Management Style Theory", *Training and Development Journal*, Nisan, 1967, 8-17.
- Rees, W. David; Christine Porter. *The Skills of Management*, South-Western Cengage Learning, Londra, 2008.
- Rennie, Henry G. "Social Entrepreneurship and Regional Economic Development: A Conceptual Framework", *Enterprising Worlds*, 2006, 257-270.
- Ripsas, Sven. "Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship", *Small Business Economics*, Cilt: 10 1998, 103-115.
- Ruvio, Ayalla; Zehava Rosenblatt ve Rachel Hertz-Lazarowitz. "Entrepreneurial Leadership Vision in Nonprofit vs. For-Profit Organizations", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 21, 2010, 144-158,
- Sagie, Abraham; Meni Koslowsky. "Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: an Application of Path-Goal Theory", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 15, 1994, 37-47.
- Said, Edward. *Entelektüel: Sürgün, Marjinal, Yabancı*, (çev. Tuncay Birkan), Ayrintı Yayınları, 1994, İstanbul.
- Sapru, R. K. *Administrative Theories and Management Thought*, Prentice Hall of India, New Delhi, 2006.
- Sarıkaya, Muammer. "Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Sosyal Girişimcilik", (der. Senem Besler), *Sosyal Girişimcilik*, (içinde) 2010, Beta, İstanbul, s. 31.
- Sayılı, Halil; Ahmet Tüfekci. "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, 193-210.
- Schermerhorn, John R. Jr. *Management*, John Wiley & Sons, USA, 2011.
- Schermerhorn, John R. *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, USA, 2010.
- Schiller, Bradley R.; Philip E. Crewson. "Entrepreneurial Origins: A Longitudinal Inquiry", *Economic Inquiry*, Cilt 35, Temmuz, 1997, 523-531.
- Schriesheim, Chester A.; Barbara J. Bird. "Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership", *Journal of Management*, Cilt: 5, Sayı: 2, 1979, 135-145.
- Schoonhoven, Claudia Bird; and Elaine Romanelli. *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford University Press, 2001.

- Schuyt, Theo; Rene Bekkers, Jan Smit. "The Philanthropy Scale: a Sociological Perspective in Measuring New Forms of Pro Social Behaviour", *Social Work & Society*, Cilt: 8, Sayı: 1, 2010, 121-135.
- Schwer, R. Keith; Uğur Yücelt. "A Study of Risk-Taking Propensities Among Small Business Entrepreneurs and Managers: an Empirical Evaluation", *American Journal of Small Business*, Cilt: 8, Sayı: 3, Ocak-Mart 1984, 31-40.
- Seelosa, Christian; Johanna Mair. "Social Entrepreneurship: Creating New Business Models To Serve The Poor", *Business Horizons*, Cilt: 48, 2005, 241-246.
- Seltzer, Joseph; Bernard M. Bass. "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, Cilt: 16, Sayı: 4, 1990, 693-703.
- Serinkan, Celalettin. "İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Cilt:16, Sayı: 50, Şubat 2005, 86-103.
- Shane, Scott. *A General Theory of Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, UK, 2003.
- Shane, Scott; S. Venkataraman. "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2000, 217-226.
- Shaw, Eleanor; Sara Carter. "Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Cilt: 14, Sayı: 3, 2007, 418-434.
- Shipman, Amanda S.; Cristina L. Byrne; Michael D. Mumford. "Leader Vision Formation and Forecasting: The Effects of Forecasting Extent, Resources, and Timeframe", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 21, 2010, 439-456.
- Smith, Andrea E.; Hunter, Siena College. "Toward A Multidimensional Model Of Social Entrepreneurship: Definitions, Clarifications and Theoretical Perspectives", *Journal of Business & Economics Research*, Cilt: 6, Sayı: 6, Haziran 2008, 93-112.
- Snyder, Neil H.; Michelle Graves. "Leadership and Vision *Business Horizons*, Ocak-Şubat, 1994, 1-7.
- Spurgeon, Peter; Robert Cragg. "Is it Management or Leadership?", *Clinician in Management*, Cilt: 15, Sayı: 3/4, 2007, 123-125.
- Sosik, John J.; Surinder S. Kahai; Bruce J. Avolio. "Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups", *Creativity Research Journal*, Cilt: 11, Sayı: 2, 1998, 111-121.
- Sökmen, Alptekin; Yasin Boylu. "Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, Cilt: 4, Sayı: 15, 2009, 2381-2402.
- Stevenson, Howard H.; J. Carlos Jarillo. "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, Cilt: 11, 1990, 17-27.
- Stevenson, Howard H.; David E. Gumpert. "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Mart-Nisan, 1985, 85-94.
- Stoker, Janka I.; Hanneke Grutterink; Nanja J. Kolk. "Do Transformational CEOs Always Make the Difference? The Role of TMT Feedback Seeking Behavior", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2012, 582-592.

- Sun, Peter Y.T.; Marc H. Anderson. "Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public Leadership", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2012, 309-323.
- Szilagyı, Andrew D.; Henry P. Sims. "An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment", *Academy of Management Journal*, Cilt: 17, Sayı: 4, Aralık, 1974, 622-634.
- Şen, Yasemin; Murat Yaşlıoğlu. "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim*, Cilt: 21, Sayı: 66, Haziran 2010, 97-117.
- Şimşek, Ömer Faruk. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara, 2007.
- Tan, Wee-Liang; John Williams; Teck-Meng Tan. "Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Cilt: 1, 2005, 353-365.
- Tengilimoğlu, Dilaver. "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 14, Güz 2005, 1-16.
- Tejeda, Manuel J.; Teri A. Scandura; Rajnandini Pillai. "The MLQ Revisited Psychometric Properties and Recommendations", *The Leadership Quarterly*, Cilt: 12, 2001, 31-52.
- Thompson, John L. "Social Enterprise and Social Entrepreneurship: Where Have We Reached?", *Social Enterprise Journal*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2008, 149-161.
- Thompson, John L. "The World of the Social Entrepreneur", *The International of Public Sector Management*, Cilt: 15, Sayı: 5, 2002, 412-431.
- Thompson, John; Geoff Alvy; Ann Lees. "Social Entrepreneurship- a New Look at the People and the Potential", *Management Decision*, Cilt: 38, Sayı: 5, 2000, 328-338.
- Timmons, Jeffrey A. "Characteristics And Role Demands Of Entrepreneurship", *American Journal of Small Business*, Cilt: 3, Sayı: 1, Temmuz 1978, 5-17.
- Tracey, Paul; Nelson Phillips. "The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education", *Academy of Management Learning & Education*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2007, 264-271.
- Uçbaşaran, Deniz; Gry Agnete Alsos; Paul Westhead; Mike Wright. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Now Publishers, USA, 2008.
- Urbano, David; Nuria Toledano; Domingo Ribeiro Soriano. "Analyzing Social Entrepreneurship from an Institutional Perspective: Evidence from Spain", *Journal of Social Entrepreneurship*, Cilt: 1, Sayı: 1, Mart 2010, 54-69.
- Waddock, Sandra A.; James E. Post. "Social Entrepreneurs and Catalytic Change", *Public Administration Review*, Eylül-Ekim, Cilt: 51, Sayı: 5, 1991, 393-401.
- Waldman, David A.; Bernard M. Bass; Walter O. Einstein. "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt: 60, 1987, 177-186.

- Walumwa, Fred O.; Bani Orwa; Peng Wang; John J. Lawler. "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", *Human Resource Development Quarterly*, Cilt: 16, Sayı: 2, 2005, 235-256.
- Veciana, Jose Maria. "Entrepreneurship as a Scientific Research Programme", (ed. Cuervo, Alvaro; Domingo Riberiro; Salvador Roig), *Entrepreneurship* (içinde), 2007, Springer, New York, s. 23.
- Weerawardena, Jay; Gillian Sullivan Mort. "Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model", *Journal of World Business*, Cilt: 41, 2006, 21-35.
- Weihrich, Heinz; Mark V. Cannice; Harold Koontz. *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2009.
- Williams, James. *Professional Leadership in Schools: Effective Middle Management & Subject Leadership*, Kogan Page Limited, Londra, 2002.
- Yadav, C. P. *Encyclopaedia of Entrepreneurship Development*, Anmol Publications Pvt. Ltd., New Delhi, 2000.
- Yavuz, Ercan. "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009, 51-69.
- Yatkın, Ahmet; Mehmet Ölmez. "Girişimcilik ve Girişimcinin Tamamlayıcı Unsurları", *e-Journal of New World Sciences Academy*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2011, 187-201.
- Yener Hüseyin, Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle İncelenmesi Ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, Veysel; H. Eray Çelik, Erdogan H. Ekiz. "Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması: Özel ve Devlet Bankası Örneği", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, Sayı: 2, 171-183.
- Yılmaz, Veysel. "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, 2004, 77-90.
- Young, Dennis R. "Social Enterprise in the United States: Alternate Identities and Forms", Case Western Reserve University, The EMES Conference, The Social Enterprise: A Comparative Perspective, Trento, İtalya, 13-15 Aralık, 2001.
- Yurtseven, Rıdvan. *Girişimcilik: Küçük Bir İşletme Kurmak ve Yönetmek*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Yücenur, G. Nilay; Nihan Çetin Demirel, Cemil Ceylan, Tufan Demirel. "Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, 2011, 156-168.
- Zahra, Shaker A., Eric Gedajlovic; Donald O. Neubaum; Joel M. Shulman. "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing*, Cilt: 24, 2009, 519-532.
- Zahra, Shaker A. "Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Venturing*, Cilt: 22, 2007, 443-452.

Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different?", *Harvard Business Review*, Mart-Nisan, 1992, 126-135.

Zel, Uğur. "Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 2, 2001, 39-52.

Quigley, Joseph V. "Vision: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It", *Business Horizons*, Eylül-Ekim, 1994, 37-41.

<http://turkey.ashoka.org.tr>

<http://www.stgm.org.tr/tr/stoveritabani>

<http://www.siviltoplumakademisi.org.tr>

www.dernekler.gov.tr

<http://www.vgm.gov.tr/>

<http://www.kadinlardernegi.com/>

<http://www.engelliler.biz/forum/sivil-toplum-orgutleri/52296-engellilere-dair-dernek-ve-vakiflar-listesi.html>

<http://www.surveey.com>

EK 1: Anket Formu

Sayın Sivil Toplum Kuruluşu Başkanı,

Bu anket, Prof. Dr. Ali AKDEMİR danışmanlığında yürütmekte olduğum, “**Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması**” isimli tez çalışmamın araştırma kısmını oluşturmaktadır. Sivil Toplum Kuruluşlarının faaliyetlerinin sosyal girişimcilik kapsamında değerlendiriliyor olmasından dolayı bu araştırma sivil toplum kuruluşları üzerinde yapılmaktadır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Anket yaklaşık 10 dakika sürecek olup değerli zamanınızı ayırarak samimi değerlendirmelerinizle bilimsel araştırmama katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Selma KIRILMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

E-Posta: sosyalgirisim@gmail.com

selma.kirilmaz@gmail.com

Kişisel Bilgiler:

1. Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()
2. Yaşınız:
3. Medeni durumunuz: Evli () Bekâr: ()
4. Eğitim Durumunuz:

İlkokul	()	Ön Lisans	()	Doktora	()
Ortaokul	()	Lisans	()		
Lise	()	Yüksek Lisans	()		

Sivil Toplum Kuruluşu ile İlgili Bilgiler:

5. Kaç yıldır STK Başkanı / Yetkilisi olarak görev yapıyorsunuz?.....
6. Çalışmakta olduğunuz STK türü nedir?
 - Vakıf ()
 - Dernek ()
 - Diğer (Lütfen Belirtiniz):
7. Çalışmakta olduğunuz STK'nın çalışma alanı nedir?

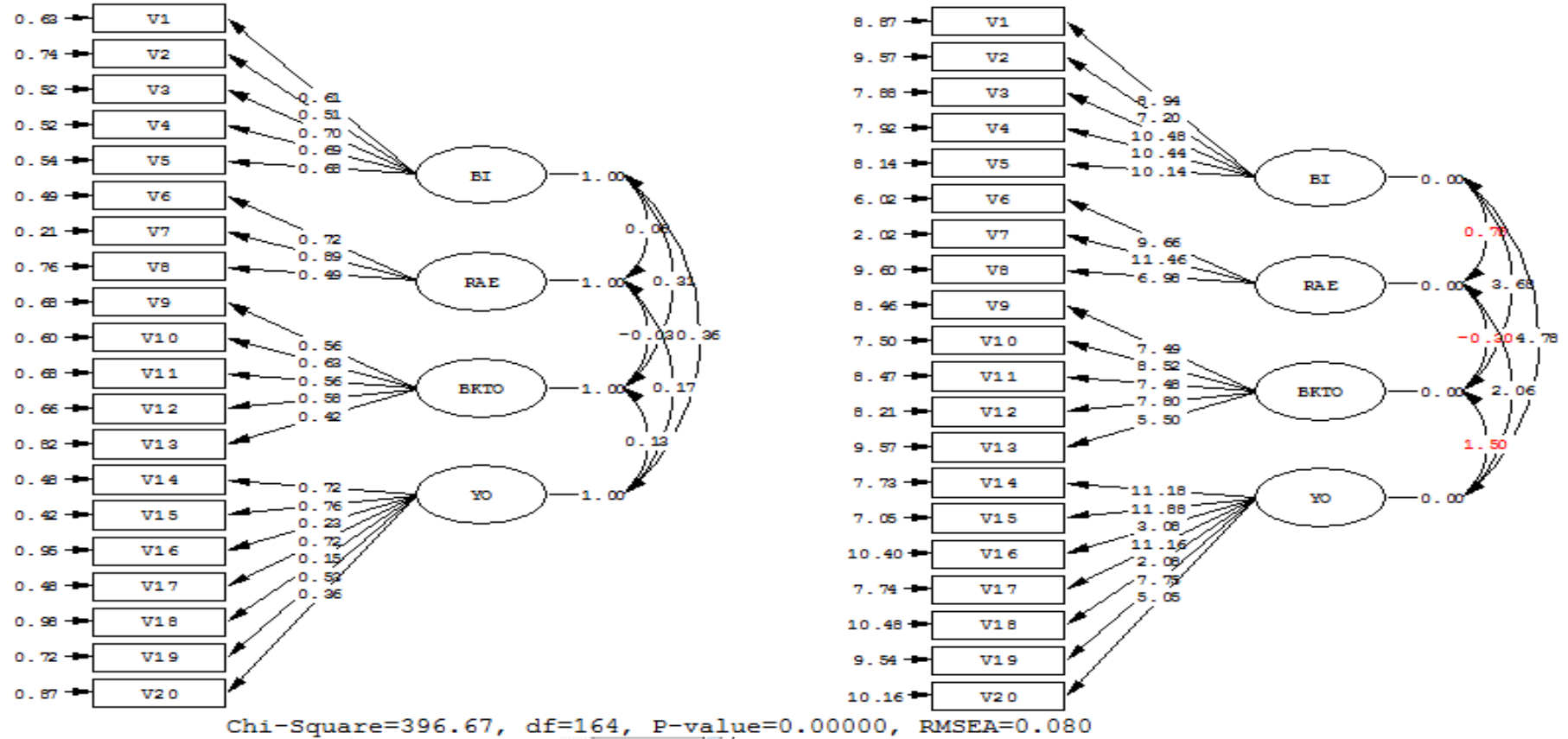
Aile	()	Eğitim	()	Sağlık	()
Çevre	()	Engelliler	()	Yardım	()
Çocuk	()	Kadın	()	Diğer	(Lütfen belirtiniz):
8. Örgütünüzün finansal gelir kaynağı/kaynakları nedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
 - Bağışlar ()
 - Devlet desteği-sübvansiyonlar ()
 - Kişisel/Aileye ait kaynaklar ()
 - Gelir sağlayan faaliyetler gerçekleştirerek ()
 - Diğer (Lütfen belirtiniz):

LÜTFEN SİZE EN YAKIN SEÇENEĞİ DAİRE İÇİNE ALARAK İŞARETLEYİNİZ.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
9	İşimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10	Çok çalışkan biriyim.	1	2	3	4	5
11	Mümkün olan en iyi işi yapmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
12	Kendimi yapabileceğim her şeyi yapmak için zorlarım.	1	2	3	4	5
13	İşimde performansımı geliştirmek için çok çabalarım.	1	2	3	4	5
14	Hayatımdaki başarıların çoğunlukla benim yeteneğime dayandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Başarı ya da başarısızlıklarımda güçlü pozisyondaki insanların etkisinin büyük olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
16	Yaşamımın kendi kontrolüm altında olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
17	İşimdeki başarımlar genellikle şansa dayanır.	1	2	3	4	5
18	Yatırımlardan önemli finansal kazançlar elde etmek için büyük riskler alırım.	1	2	3	4	5
19	Yüksek gelir elde edebilmek için tasarruflarımın bir kısmını riskli yatırımlarda değerlendirebilirim.	1	2	3	4	5
20	Bir yatırımdan uzun vadede kâr elde edebilsen kısa vadede para kaybetme riskini göze alırım.	1	2	3	4	5
21	Menkul kıymetler borsası benim için çok risklidir.	1	2	3	4	5
22	Bir işi bitirmeden yeni bir işe başlamaktan hoşlanmam.	1	2	3	4	5
23	Önemli bir göreve başlamadan önce onun ne kadar süreceğini bilmem gerekir.	1	2	3	4	5
24	Bir problemin çözümü olduğunu düşünmezsem benim için ilgi çekici değildir.	1	2	3	4	5
25	Karar alma sürecinde, problemle ilgili yeterli bilgi ve veri yoksa kendimi çok rahatsız hissederim.	1	2	3	4	5
26	Çözüm için belirli ve net bir cevap yoksa o problem üzerinde çalışmak istemem.	1	2	3	4	5
27	Benim için önemli olan inanç ve değerler hakkında coşkuyla konuşurum.	1	2	3	4	5
28	Birlikte çalıştığım kişilerin kendilerini iyi hissetmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
29	Verdiğim direktiflerde ahlaki değerleri gözetirim.	1	2	3	4	5
30	Direktiflerim saygıyla karşılanır.	1	2	3	4	5
31	Astlarımı yönlendirmede, konumumdan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özelliklerim de etkilidir.	1	2	3	4	5
32	Yönetici olarak, astlarım için bir model olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
33	Astlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
34	Çalışanların gelecekle ilgili önemli durumları görmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
35	Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığımı onlara hissettiririm.	1	2	3	4	5
36	Oluşturduğum vizyon astlarım tarafından istekle takip edilir.	1	2	3	4	5
37	Semboller ve sloganları kullanarak güçlü ve ortak amaç oluşturabilirim.	1	2	3	4	5
38	Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğu konusunda ikna edebilirim.	1	2	3	4	5
39	Çalışanlara ilham verme becerilerim yüksektir.	1	2	3	4	5
40	Astlarımı alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendiririm.	1	2	3	4	5
41	Çalışanların işlerin yapılış biçimi ve problemler hakkında yeni bakış açıları kazanmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
42	Astlarımı kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik ederim.	1	2	3	4	5
43	Çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda çalışanların görüşlerini açıklamaları için gerekli koşulları sağlarım.	1	2	3	4	5
44	Astlarımın entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratırım.	1	2	3	4	5
45	Astlarımı yaratıcılık konusunda cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5

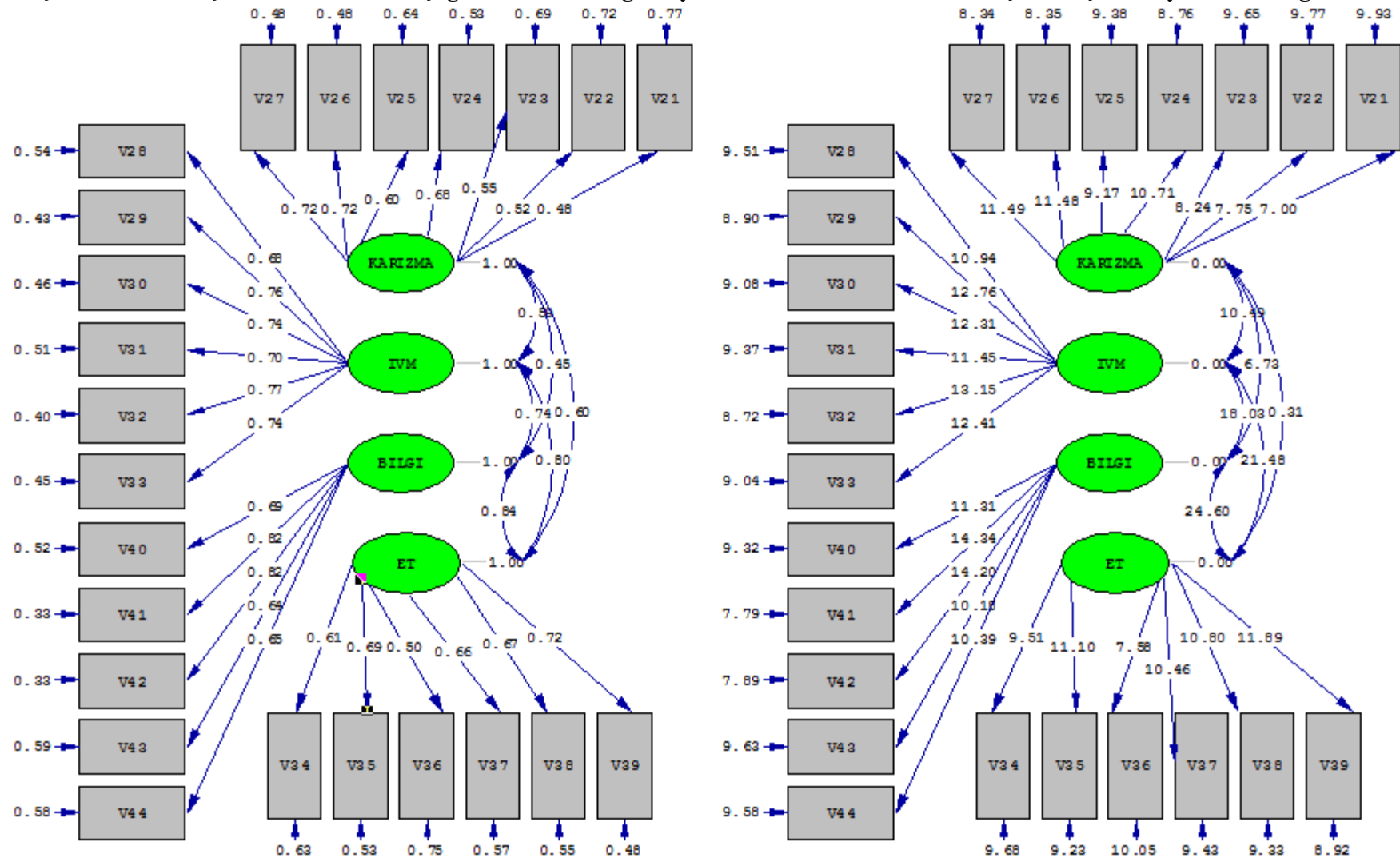
46	Astlarımı bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
47	Astlarımın bireysel farklılıklarını dikkate alırım.	1	2	3	4	5
48	Astlarımın gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
49	Astlarıma başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretirim.	1	2	3	4	5
50	Astlarımın güçlü yönlerini keşfederim ve onları bu yönlerini geliştirmeleri için teşvik ederim.	1	2	3	4	5
51	Sosyal değişim sağlama misyonuna sahibim.	1	2	3	4	5
52	Toplumsal sorunlara çözüm üretme misyonuna sahibim.	1	2	3	4	5
53	Topluma yararlı olma misyonuna sahibim.	1	2	3	4	5
54	Toplumun mutluluk ve huzur düzeyini artırma misyonuna sahibim.	1	2	3	4	5
55	Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibim.	1	2	3	4	5
56	Başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliğim için çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
57	Toplumun refah düzeyini arttırmak için çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
58	Başkalarına çok fazla yardım etme isteği hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
59	Sahip olduklarımı başkalarıyla paylaşmayı önemli buluyorum.	1	2	3	4	5
60	Zamanımı başkaları için bir şeyler yaparak harcamayı sevmiyorum.	1	2	3	4	5
61	Başkalarının yararı için çaba göstermeyi önemli buluyorum.	1	2	3	4	5
62	Hayır ve yardım kurumlarına katkıda bulunmaktan çok hoşlanmam.	1	2	3	4	5
63	Fakir ve ihtiyacı olan diğer kimselere yardım etmeyi önemli buluyorum.	1	2	3	4	5
64	İnsanları sık sık yeni fikirlerimle şaşırtırım.	1	2	3	4	5
65	İnsanlar sık sık yaratıcı faaliyetler için benden yardım isterler.	1	2	3	4	5
66	Yeni bir fikir ortaya atmaktansa bir beceri üzerinde uzmanlaşmak beni daha fazla tatmin eder.	1	2	3	4	5
67	Yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulan işlerde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
68	Yeni bir işi genelde bana öğretildiği şekilde yapmaya devam ederim.	1	2	3	4	5
69	Yaratıcılıktan ziyade beceri ve uygulamaya yönelik bir işi tercih ederim.	1	2	3	4	5
70	Çok da yaratıcı bir insan değilim.	1	2	3	4	5
71	Aynı işi farklı yollardan deneyerek yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
72	Sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısı gösteririm.	1	2	3	4	5
73	Problemleri fırsatlara dönüştürmede çok iyiyimdir.	1	2	3	4	5
74	İyi bir fırsatı başkalarından çok daha önce görebilirim.	1	2	3	4	5
75	Geliştirilmesi gereken bir fırsat benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
76	Kendimi geliştirmek için karşılaştığım fırsatlar benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
77	Sosyal sorunların çözümü için yeni kaynaklar ararım.	1	2	3	4	5
78	Sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
79	STK'ların devlet tarafından desteklenmesi (sübvansede edilmesi) gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
80	STK'ların finansman ihtiyaçlarını bağışlar, üye aidatları, aynı yardımlar vb. ile karşılaması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
81	STK'ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynak çeşitliliği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
82	İhtiyacım olduğunda ailemden ve arkadaşarımdan yardım alırım.	1	2	3	4	5
83	Sosyal ilişkilerim sosyal sorunlara çözüm üretmeme olumlu katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
84	Sosyal sorunlara çözümler üretmek için kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, diğer STK'lar vb. ile işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
85	Sosyal ilişkilerin yeni sosyal girişim fırsatları yarattığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

EK 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 3.18 Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri

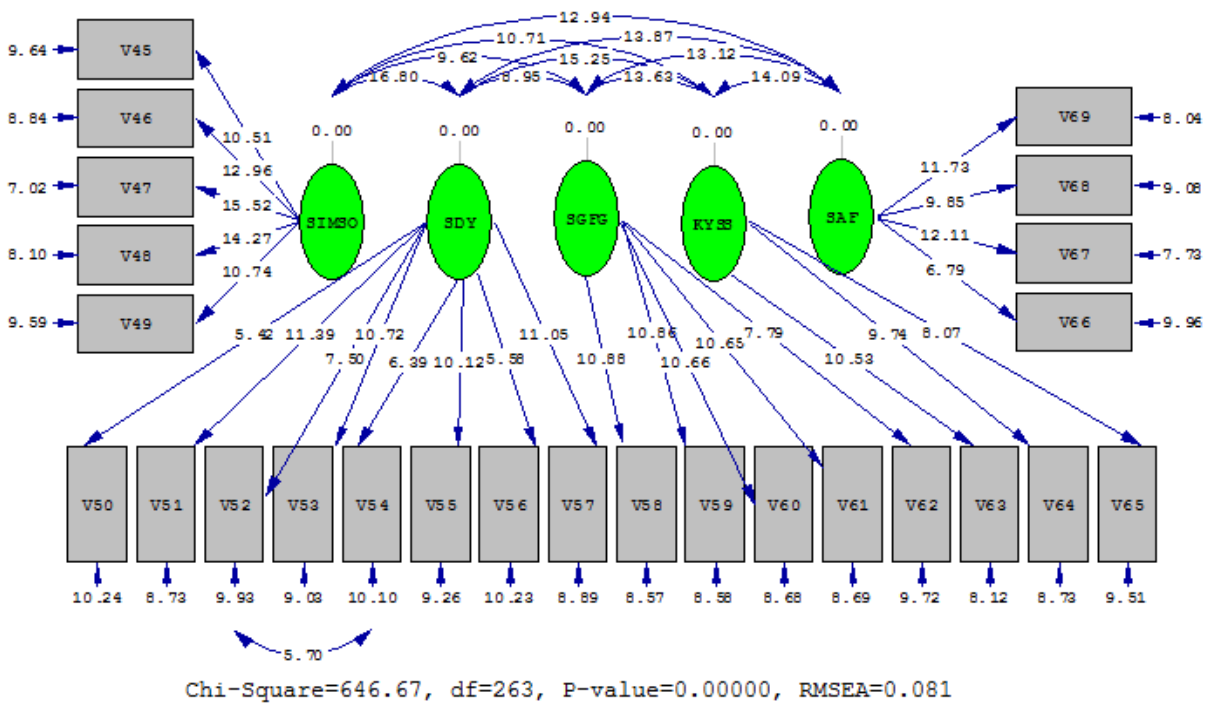
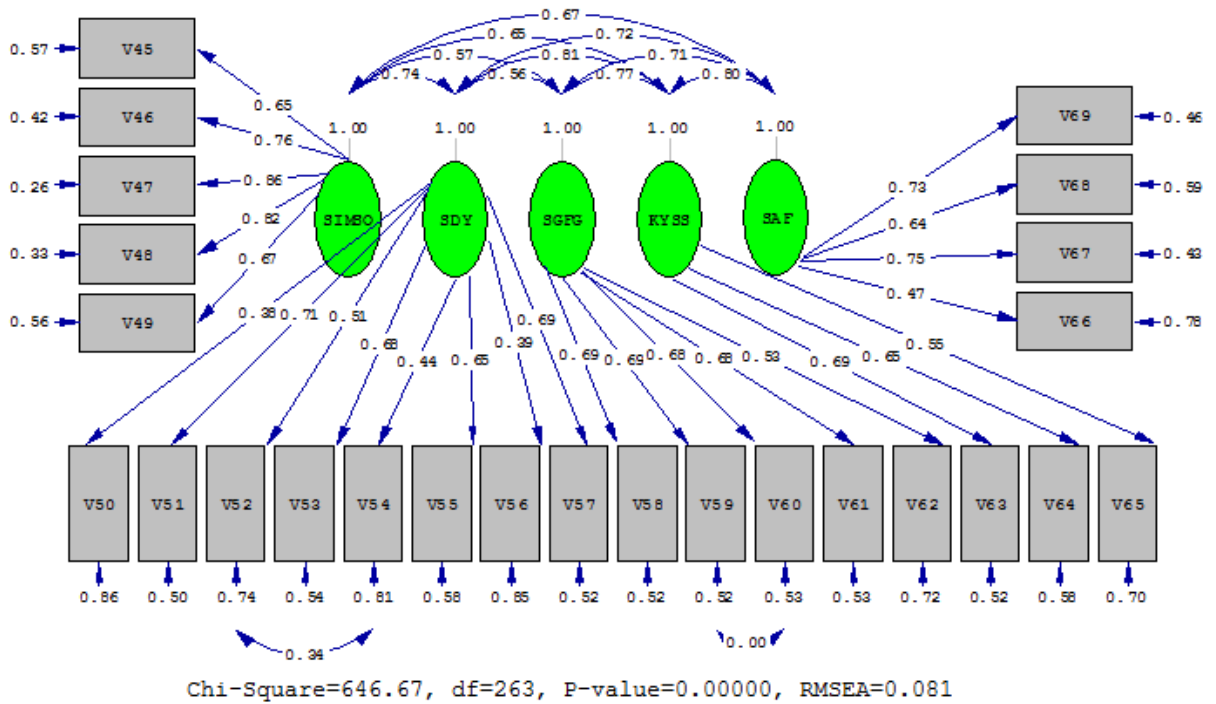


Şekil 3.19 Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri

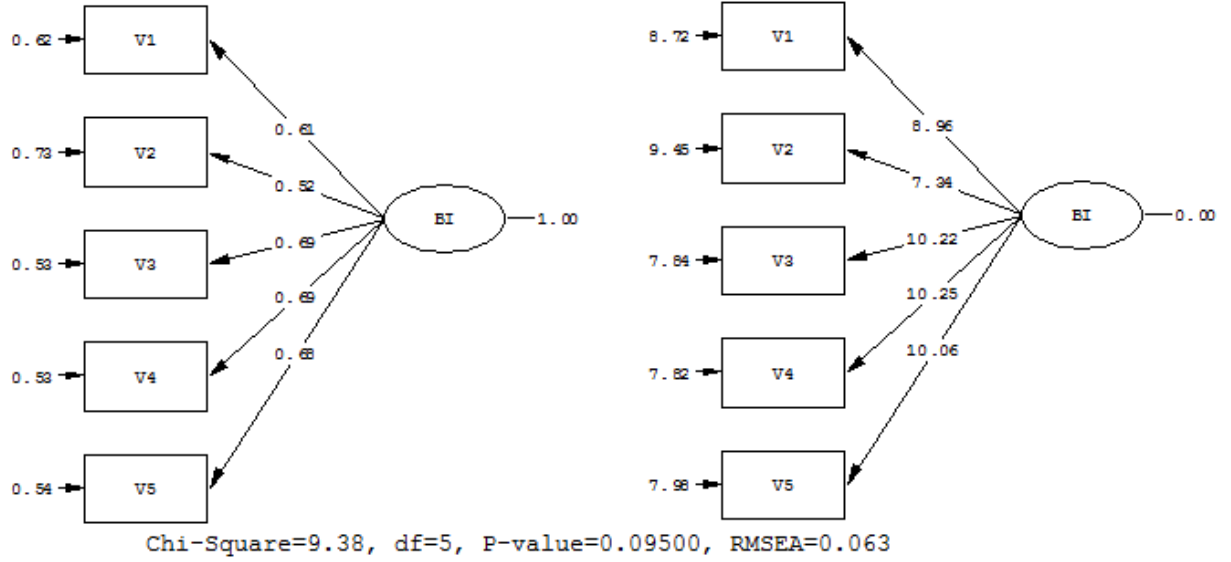


Chi-Square=783.30, df=246, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

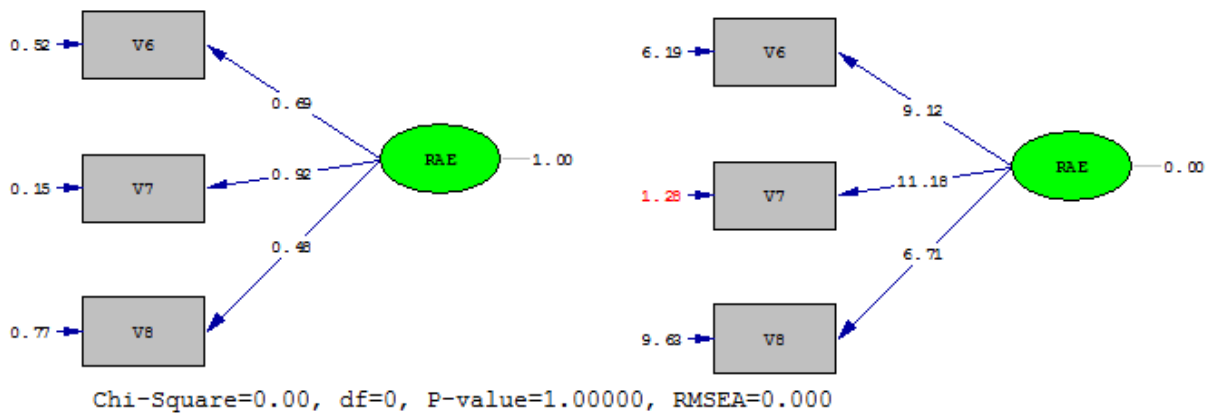
Şekil 3.20 Sosyal Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



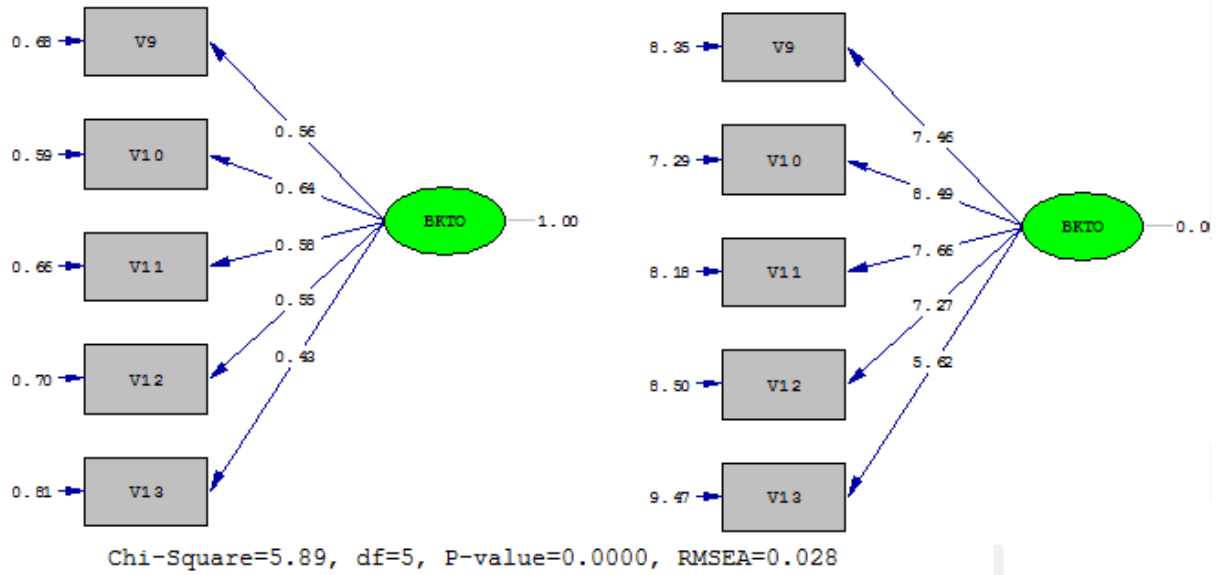
Şekil 3.21 BI Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



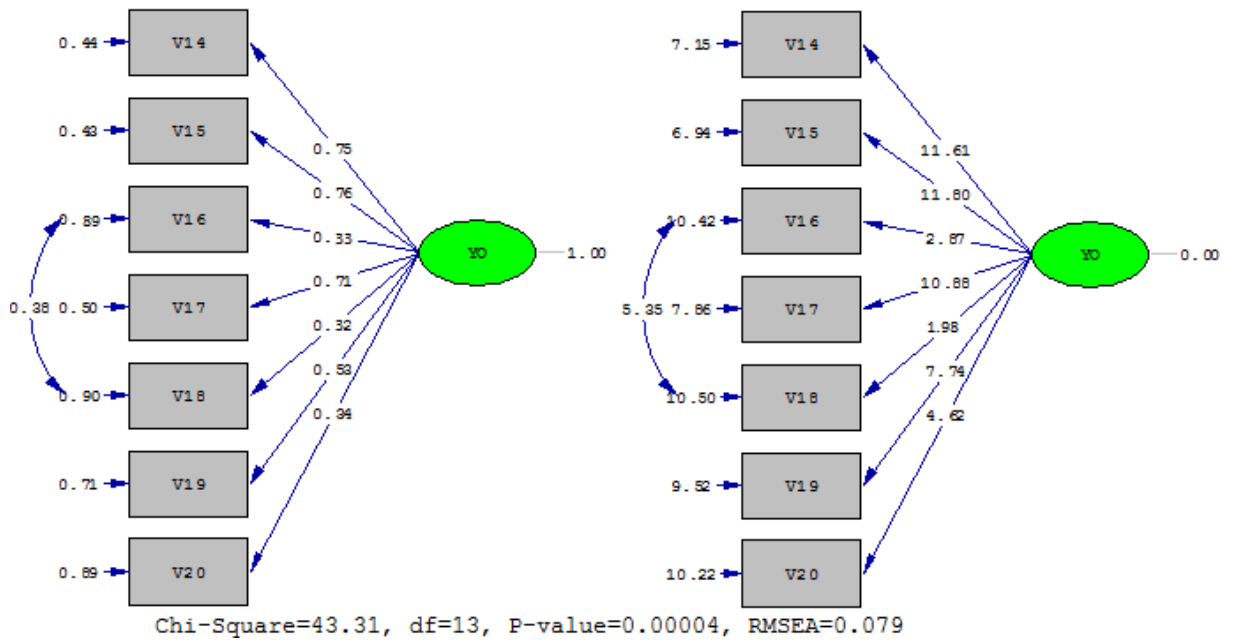
Şekil 3.22 RAE Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



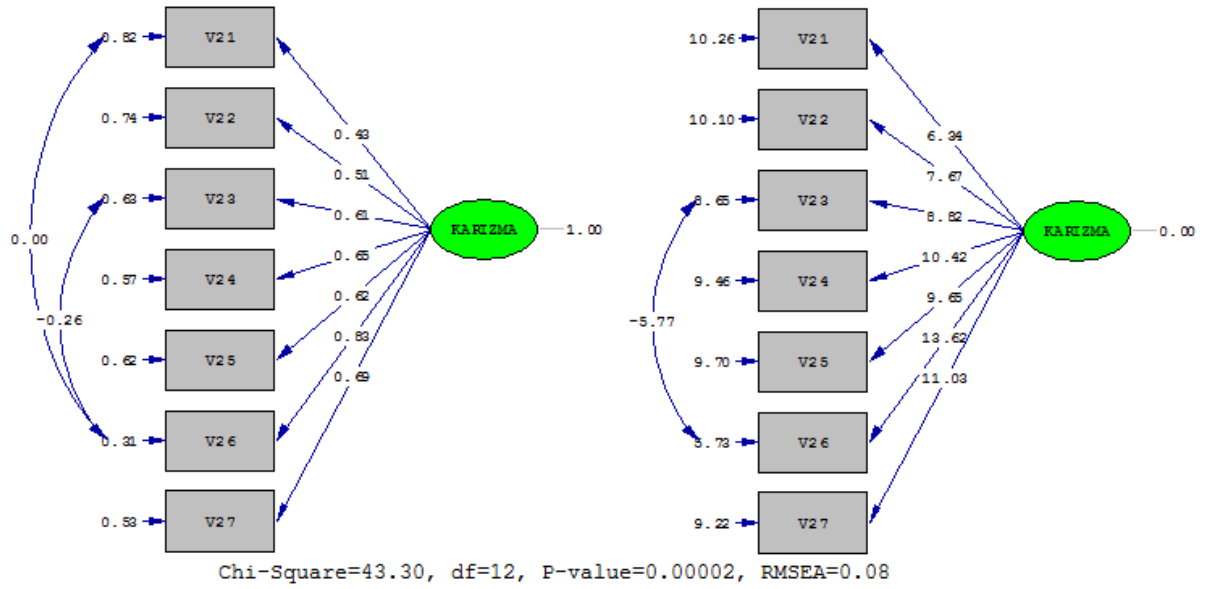
Şekil 3.23 BKTO Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



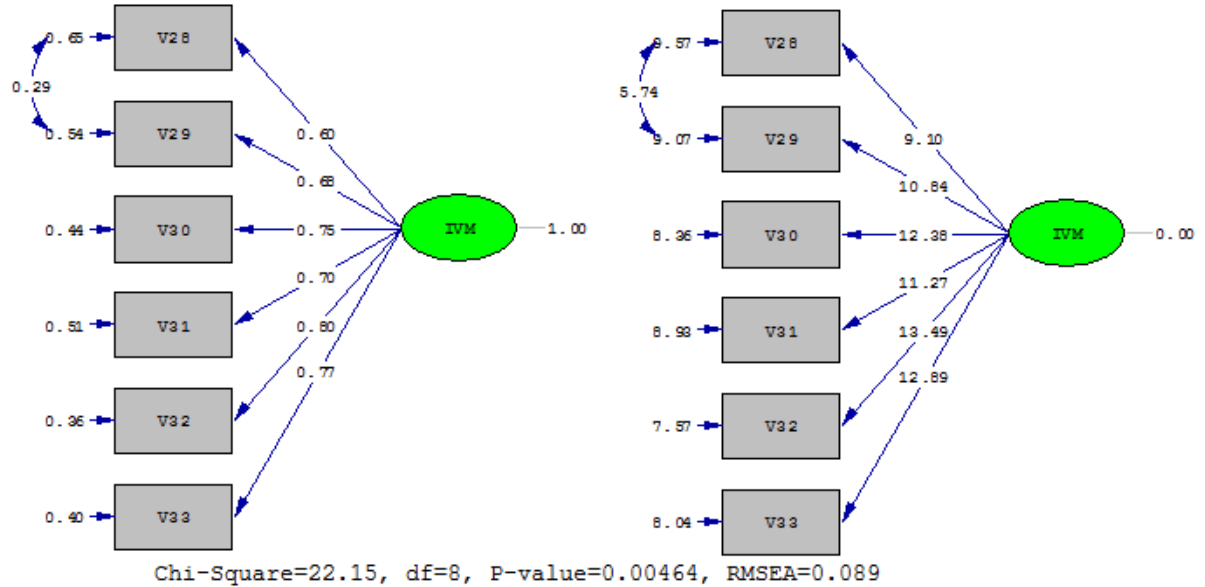
Şekil 3.24 YO Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



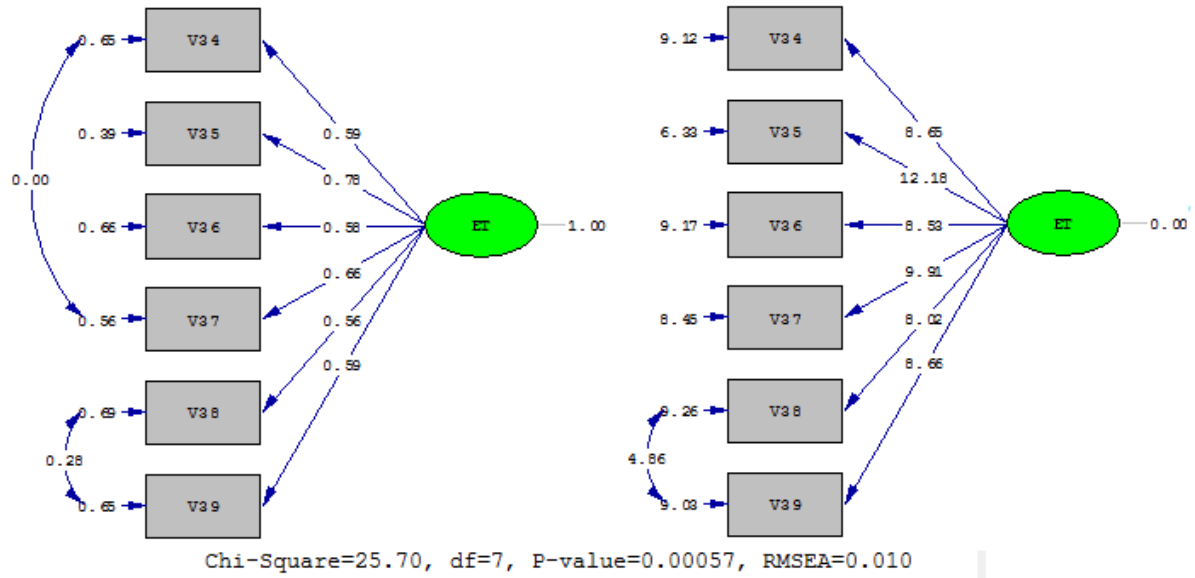
Şekil 3.25 KARIZMA Dönüştürücü Liderlik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi
Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



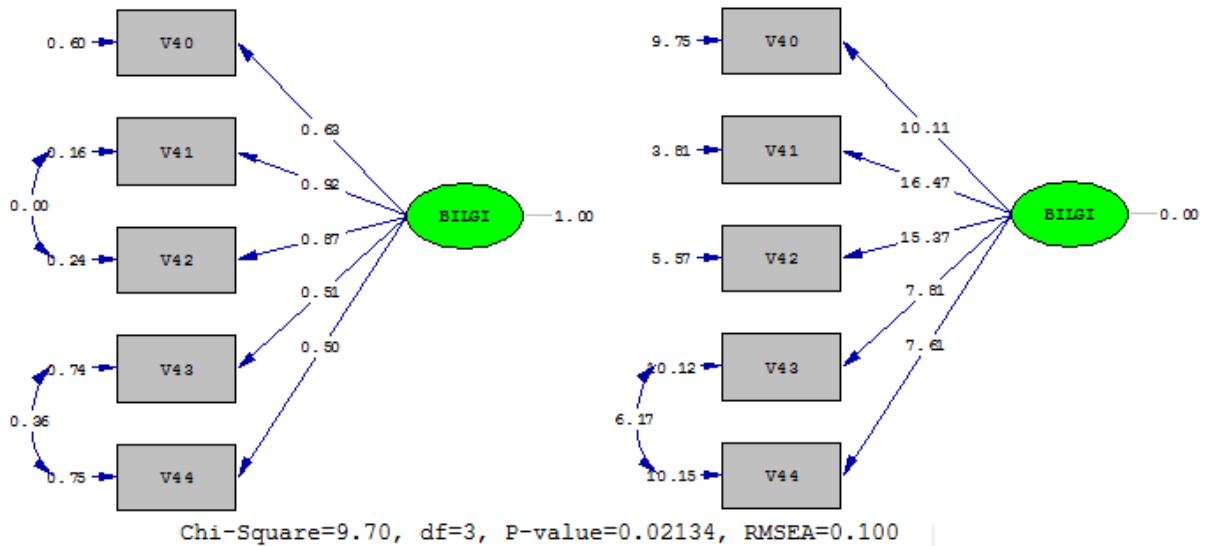
Şekil 3.26 IVM Dönüştürücü Liderlik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi
Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



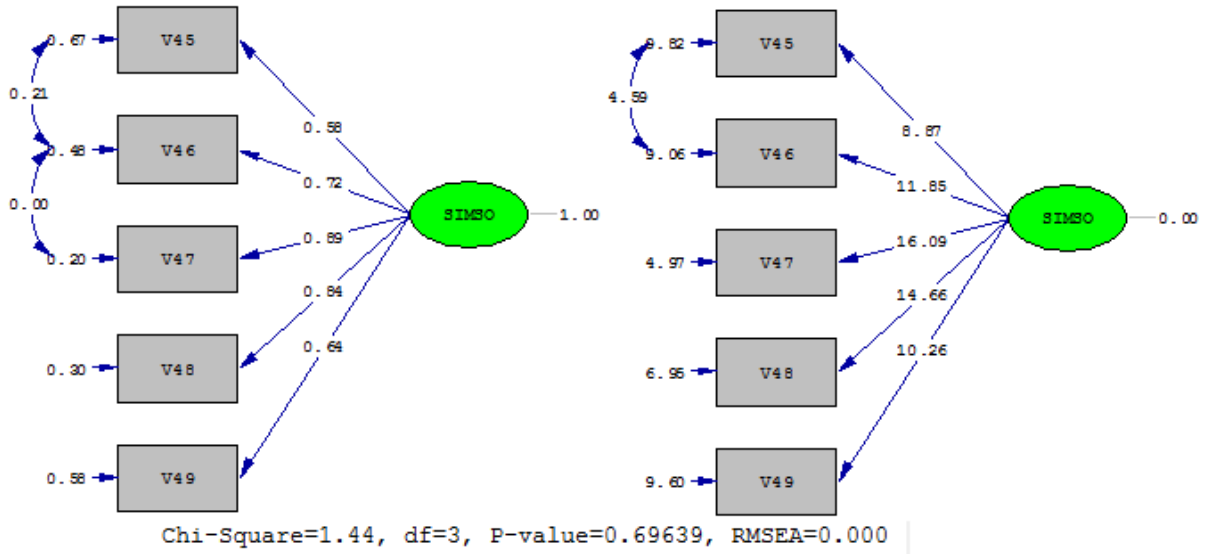
Şekil 3.27 ET Dönüştürücü Liderlik Boyutuna Yönelik Doğrulatoryı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



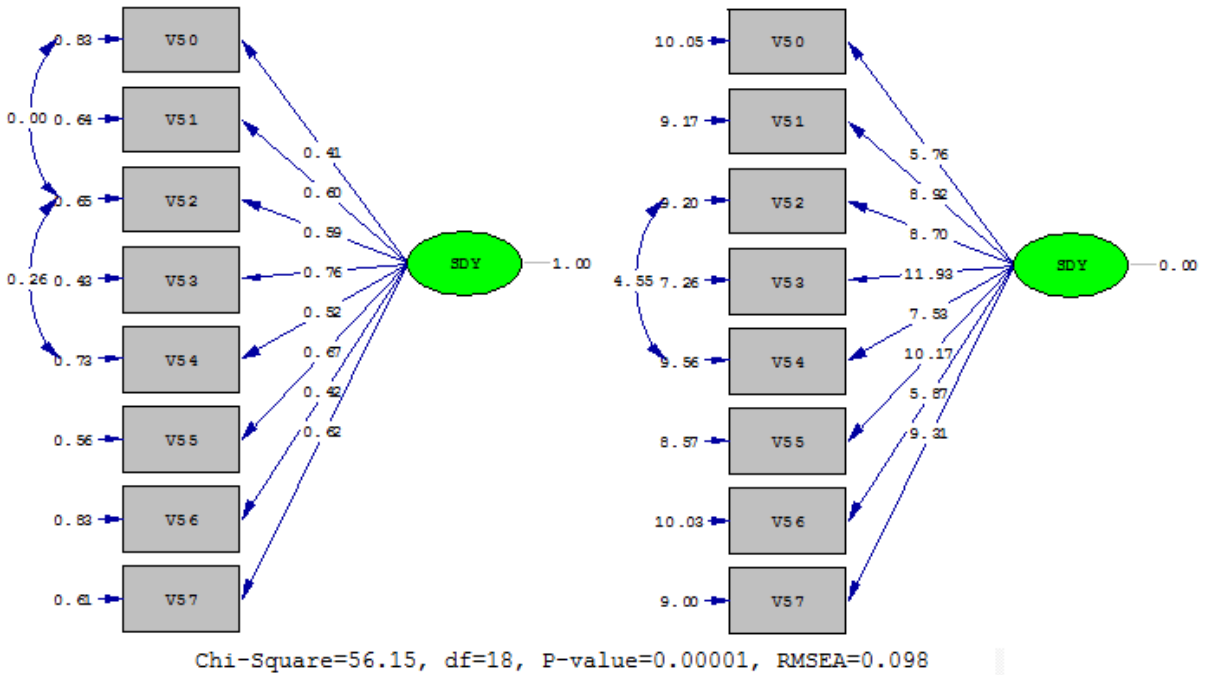
Şekil 3.28 BILGI Dönüştürücü Liderlik Boyutuna Yönelik Doğrulatoryı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



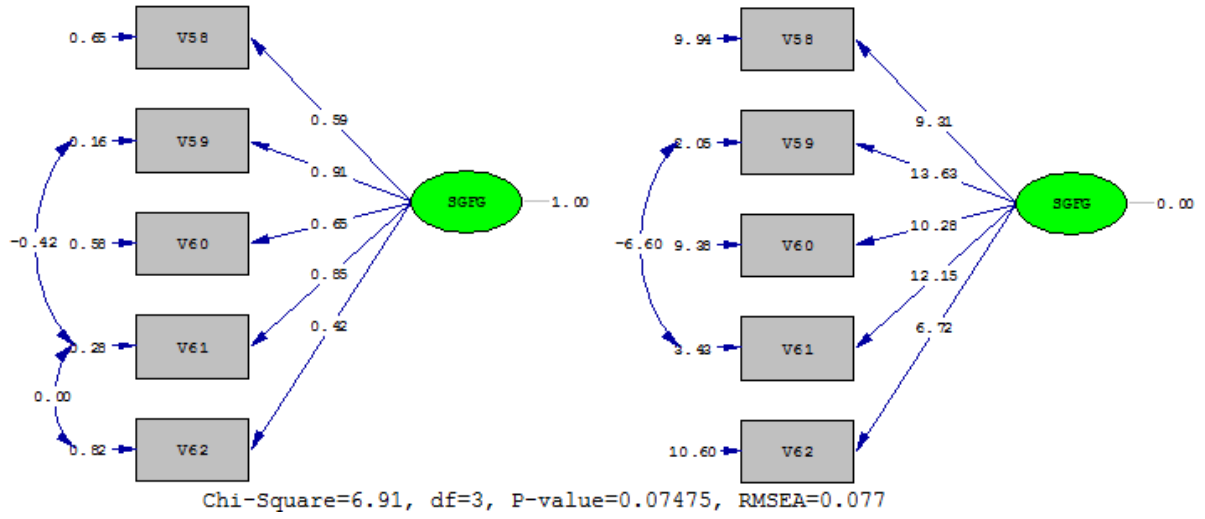
Şekil 3.29 SIMSO Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



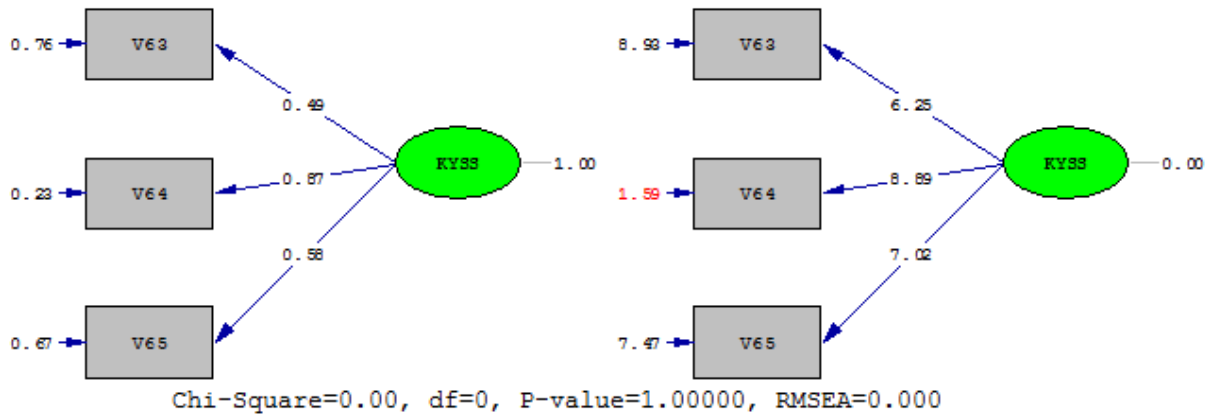
Şekil 3.30 SDY Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



Şekil 3.31 SGFG Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulatoryı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



Şekil 3.32 KYSS Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulatoryı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri



Şekil 3.33 SAF Sosyal Girişimcilik Boyutuna Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Katsayılar ve t Değerleri

