

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN ETİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ CİNSİYET BAĞLAMINDA
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

HİKMET BAHÇEBAŞI

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN ETİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ CİNSİYET BAĞLAMINDA
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

HİKMET BAHÇEBAŞI

Danışman: Doç. Dr. MÜGE LEYLA YILDIZ ŞEN

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Hikmet BAHÇEBAŞI
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Müge Leyla YILDIZ ŞEN
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Eylül, 2020
Anahtar Kelimeler	: Girişimcilik, Sosyal Girişimcilik, Etik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Cinsiyet.

ÖZET

SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN ETİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ CİNSİYET BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Sosyal girişimcilik, toplumsal sorunlara çözüm üretmek için girişimci kişilerin inşa ettiği ve dönüştürdüğü hem ekonomik hem sosyal bir süreçtir. Sosyal girişimci ise, toplumsal sorunlara sistemli ve sürdürülebilir çözümler üreten, finansal kârlılıktan çok sosyal amaçları gerçekleştirmeye odaklanmış kişiler olarak tanımlanmaktadır. Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimci kavramları gelişmekte olan yeni bir kavrammış gibi algılansa da ifadeler 1980'lerden günümüze kadar kullanılmaktadır.

Sosyal girişimciler değişim araçları olarak hizmet ederler, ancak özünde tüm insanları ve sosyal çevrelerini dönüştürme potansiyeline sahip olan dönüştürücü liderlerdir. Sosyal girişimciler izleyicilerinin gelişimini önemser, örgütü tek başlarına yönetmek istemediklerinden süreçlerde izleyicilerinin de görüşlerini alırlar. Bu tutumları onları hizmetkâr lider olarak adlandırmaktadır. Sosyal girişimcilerin güç paylaşımı, işbirlikçi ve adil olmaları ahlaki motivasyonlara dayandığı için etik lider davranışı göstermektedirler.

Küresel Kadın Girişimcilik Araştırmalarına göre; kadınların sadece ekonomik girişimlerden ziyade sosyal girişim başlatma olasılığı erkeklere göre 1,17 kat, ekonomik odaklı girişimlere göre çevresel girişimler gerçekleştirme olasılıkları 1,23 kat daha fazla olduğu ve sosyal işletmelere daha fazla kadınların liderlik ettiği sonucu elde edilmiştir. Türkiye’de ekonomik girişimcilik üzerine yapılmış olan araştırmalar, kadın ve erkek girişimciler arasındaki cinsiyet boşluğunu net oranlarla ortaya koyabilmektedir. Analizler sonucunda ise erkek girişimcilerin bu alanda çoğunlukta faaliyet gösterdikleri söylenebilir. Sosyal girişimcilik alanında yapılmış olan çalışmalar azınlıkta olduğu için cinsiyet farklılığı daha az belirgindir ve ekonomik girişimcilik için olan genelleme bu alanda yapılamamaktadır. Bu çalışmada, kadın ve erkek sosyal girişimcilerin, etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarına odaklanılıp, cinsiyet farklılıkları temelinde, bu alanda faaliyet gösteren kadınların ve erkeklerin liderlik davranışlarındaki potansiyel farklılıklar karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Araştırma Türkiye’de sosyal girişimcilik kapsamında; kadın, engelliler, çevre, eğitim, çocuk, sağlık ve yardım gibi alanlarda faaliyet gösteren 34 sosyal girişimciyle birlikte çalışan veya sosyal girişimde gönüllü olarak faaliyet gösteren 169 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Belirlenen iki grup içinde etik liderlik ve hizmetkâr liderlik ölçeği uygulanmıştır. Araştırma değişkenlerine ilişkin veriler, anket yöntemi ile toplanmış ve elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında sosyal girişimciliklerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışları incelenmiş ve bu liderlik davranışlarının arasında cinsiyete göre farklılık olup olmadığı ortaya koyulmuştur.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Hikmet BAHÇEBAŞI
Field Study : Business Administration
Programme : Human Resource Management
Thesis's Advisor : Doç. Dr. Müge Leyla YILDIZ ŞEN
Degree Award and Date : Master's Degree, Thesis- September, 2020
Keywords : Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Ethical Leadership, Servant Leadership, Gender.

ABSTRACT

COMPARATIVE ANALYSIS OF SOCIAL ENTREPRENEURS' ETHICAL AND SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR AND GENDER

Social entrepreneurship is a process which people build and transform together to find solutions to social problems. The concept of social entrepreneur is defined as people who produce systematic and sustainable solutions to social problems and focus on achieving social goals rather than financial profitability. Even though the concepts of social entrepreneurship and social entrepreneurs are perceived as a new understanding, the expressions have been used since the 1980s.

Social entrepreneurs serve as mediators of change, but they are essentially transformational leaders who have the potential to transform all followers and their social environment. Social entrepreneurs care about the development of their followers, and since they do not want to manage the organization on their own, they also receive their followers' opinions in the processes. These attitudes define them as servant leaders. Social entrepreneurs show ethical leadership behavior, as their power-sharing, collaborative and fair behavior are based on gender differences.

According to Global Women Entrepreneurship Research: It is concluded that women are 1.17 times more likely to start social enterprises rather than just economic initiatives, 1.23 times more likely to perform environmental initiatives than economic oriented enterprises and more women lead social enterprises. The research made on economic entrepreneurship in Turkey precisely reveals the gender gap between male and female entrepreneurs. It can be concluded that male entrepreneurs are mostly active in this field as the result of the analysis. Since the studies in the field of social entrepreneurship are in the minority, the gender gap is less evident and economic entrepreneurship cannot be generalized in this field. In this study, potential differences in leadership behavior of women and men operating in this field were analyzed comparatively, focusing on the ethical and social leadership behaviors of male and female social entrepreneurs, based on gender differences.

Research was carried out on 169 individuals working along with 34 social entrepreneurs or volunteering in social services; who are operating in areas such as women, disabled people, environment, education, children, health and assistance within the scope of social entrepreneurship in Turkey. Within these two groups, ethical and social leadership scale is applied. The data related to the research variables were collected by the survey method, and obtained data were analyzed.

As a result, the ethical and social leadership behaviors of social entrepreneurship were examined within the scope of the research; It is revealed whether there is a difference between the ethical and social leadership behaviors of male and female social entrepreneurs.

ÖNSÖZ

Yapılan çalışmada, sosyal girişimcilik ile etik ve hizmetkâr liderlik davranışı arasındaki etkileşimler araştırılmış ve cinsiyet farklılıkları açısından bu üç kavram arasında önemli ilişkiler tartışılmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında ilgisini, desteğini esirgemeyen, tecrübelerini ve bilgilerini benimle paylaşmaktan çekinmeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Müge Leyla YILDIZ ŞEN'e, sayın jüri üyelerim Doç. Dr. Malik Volkan TÜRKER ve Dr. Öğretim Üyesi Suzan ERGÜN'e,

Hayatımın her aşamasında beni destekleyen, cesaretlendiren ve tüm zorluklara rağmen motive eden aileme,

Tez yazım sürecimin her aşamasında desteğini ve emeğini esirgemeyen canım arkadaşım Ar. Gör. Hümeysra Nur HATİPOĞLU'na teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca çalışmamın her aşamasında beni motive eden, görüş ve önerileri ile yardımlarını esirgemeyen Hakan Metin AKGÜN'e ve Ayşegül YILDIZ'a, son olarak bu süreçte en büyük fedakârlığı gösteren sevgili Onur ÖZTEKİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hikmet BAHÇEBAŞI

İstanbul 2020

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Sorunsalı	4
1.2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Geliştirilmesi	10
1.2.1. Sosyal Girişimcilik ve Liderlik İlişkisi	10
1.2.2. Sosyal Girişimcilik ve Etik Liderlik İlişkisi	13
1.2.3. Sosyal Girişimcilik ve Hizmetkâr Liderlik İlişkisi	16
1.2.4. Sosyal Girişimcilik ve Cinsiyet İlişkisi	17
1.3. Amaç	20
1.4. Sınırlılıklar	23
BÖLÜM 2. İLGİLİ LİTERATÜR	25
2.1. Girişim ve Girişimcilik Kavramları	25
2.1.1. Tarihsel Gelişimi	27
2.1.2. Girişimciliği Etkileyen Faktörler	29
2.1.2.1. Yenilikçilik (İnovasyon)	30
2.1.2.2. İç Kontrol Odağı	30

2.1.2.3. Başarı İhtiyacı.....	30
2.1.2.4. Risk Alma.....	31
2.1.2.5. Proaktiflik.....	31
2.1.3. Araştırma Alanları.....	32
2.1.3.1 Çalışan Girişimciliği.....	32
2.1.3.2. Kapitalist Girişimcilik.....	33
2.1.3.3. Kadın Girişimciliği.....	33
2.1.3.4 Sürdürülebilir Girişimcilik.....	34
2.2. Sosyal Girişimcilik Kavramı.....	35
2.2.1. Sosyal Girişim, Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimci.....	36
2.2.2. Tarihsel Gelişimi.....	49
2.2.3. Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Arasındaki Farklar.....	51
2.2.4. Boyutları.....	55
2.2.4.1. Sosyal Misyonu ve Vizyona Sahip Olma.....	56
2.2.4.2. Sosyal Değer Yaratma.....	57
2.2.4.3. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme.....	58
2.2.4.4. Yenilikçi Olma.....	59
2.2.4.5. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama.....	59
2.2.4.6. Sosyal Ağlardan Faydalanma.....	60
2.2.5. Sosyal Girişimcilik ile Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Arasındaki İlişkiler.....	61
2.2.6. Dünya’da ve Türkiye’de Sosyal Girişimcilik.....	62
2.2.6.1. Dünya’da Sosyal Girişimcilik Örnekleri.....	66
2.2.6.2. Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Örnekleri.....	69

2.2.7. İlgili Literatür Çalışmaları	71
2.3. Liderlik Kavramı	76
2.3.1. Liderlik Yaklaşımları.....	77
2.3.1.1. Özellikler Yaklaşımları.....	78
2.3.1.2. Davranışsal Okul	79
2.3.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	83
2.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımları	86
2.3.2.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	86
2.3.2.2. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik	87
2.3.2.3. Karizmatik Liderlik.....	88
2.4. Etik Liderlik.....	89
2.4.1. Etik, Ahlak, İlke, Değer ve Erdem Kavramları	91
2.4.2. Özellikleri	93
2.4.3. Boyutları.....	96
2.4.3.1. Adalet	96
2.4.3.2. Güç Paylaşımı	96
2.4.3.3. Rol Açıklama.....	97
2.4.3.4. İnsan Odaklılık	97
2.4.3.5. Etik Rehberlik.....	97
2.4.3.6. Çevre Odaklılık.....	97
2.4.3.7. Bütünlük.....	98
2.4.4. İlgili Literatür Çalışmaları	98
2.5. Hizmetkâr Liderlik	101
2.5.1. Özellikleri	102

2.5.2. Boyutları.....	104
2.5.2.1. Duygusal İyileşme	104
2.5.2.2. Toplum İçin Değer Yaratma	104
2.5.2.3. Kavramsal Beceriler	104
2.5.2.4. Güçlendirme.....	104
2.5.2.5. Astların Gelişmesine ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma	105
2.5.2.6. Geride Durma	105
2.5.2.7. Etik Davranma.....	105
2.5.3. İlgili Literatür Çalışmaları	105
BÖLÜM 3. YÖNTEM	108
3.1. Evren ve Örneklem.....	108
3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler	110
3.2.1. Etik sLiderlik Ölçeği.....	110
3.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	111
3.2.3. Geçerlik ve Güvenilirlik	111
3.3. Bulgular	120
3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	120
3.3.2. Hipotez Testleri	127
BÖLÜM 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	143
KAYNAKÇA.....	154
EKLER	181
Ek1	181

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Girişimciliğin Tarih Boyunca Çeşitli Tanımları	28
Tablo 2: Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilerin Tanımları.....	46
Tablo 3: Kâr Odaklı Girişimcilerin ve Sosyal Girişimcilerin Ortak ve Farklı Özellikleri ..	51
Tablo 4: Dünyanın ve Bazı Ülkelerin Sosyal Gelişim Endeksi Puanları (SGE)	63
Tablo 5: Yıllara Göre Bazı Ülkelerin GSYİH-SGE Karşılaştırılması.....	64
Tablo 6: Türkiye Sosyal Gelişim Endeksi Puanları (SGE).....	65
Tablo 7: Dünyada En Başarılı 10 Sosyal Girişim ve Konuları	68
Tablo 8: Türkiye’de Başarılı Sosyal Girişimler ve Konuları.....	70
Tablo 9: Liderlik Yaklaşımları Özeti	78
Tablo 10: Araştırma Örnekleminin Sosyal Fayda Alanlarına Göre Dağılımı	109
Tablo 11: Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	113
Tablo 12: Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Ağırlıkları.....	114
Tablo 13: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile ilgili Faktör Analizi Gösterim Tablosu	116
Tablo 14: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Ağırlıkları.....	117
Tablo 15: Etik Liderlik Ölçeği ile ilgili Faktör Analizi Gösterim Tablosu	119
Tablo 16: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile ilgili Faktör Analizi Gösterim Tablosu	120
Tablo 17: Cinsiyetlere İlişkin Dağılımlar	121

Tablo 18: Sosyal Girişimcilik Faaliyet Alanları	122
Tablo 19: Diğer Demografik Bilgiler	125
Tablo 20: Etik ve Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Normallik Analizi Kolmogorov- Smirnov Testi Sonuçları	127
Tablo 21: Etik Liderlik Ölçeğinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayılarını Hesaplama	128
Tablo 22: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayılarını Hesaplama	129
Tablo 23: Etik Liderlik İçin Mann- Whitney U Analizi	131
Tablo 24: Etik Liderlik İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama.....	132
Tablo 25: Adalet Faktörü İçin Mann- Whitney U Analizi	132
Tablo 26: Adalet Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	132
Tablo 27: İnsan Odaklılık ve Güç Paylaşımı İçin Mann- Whitney U Analizi.....	133
Tablo 28: Güç Paylaşımı ve İnsan Odaklılık Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	133
Tablo 29: Etik Rehberlik İçin Mann- Whitney U Analizi	134
Tablo 30: Etik Rehberlik Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama.....	134
Tablo 31: Rol Açıklama İçin Mann- Whitney U Analizi	135
Tablo 32: Rol Açıklama Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	135
Tablo 33: Bütünlük İçin Mann- Whitney U Analizi	136
Tablo 34: Bütünlük Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	136

Tablo 35: Hizmetkâr Liderlik İçin Mann- Whitney U Analizi	136
Tablo 36: Hizmetkâr Liderlik İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama.....	137
Tablo 37: Duygusal İyileşme ve Astların Gelişmesinde ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma İçin Mann- Whitney U Analizi	137
Tablo 38: Duygusal İyileşme ve Astların Gelişmesinde ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	138
Tablo 39: Topluluk İçin Değer Yaratma İçin Mann- Whitney U Analizi	138
Tablo 40: Topluluk İçin Değer Yaratma Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	139
Tablo 41: Kavramsal Beceriler İçin Mann- Whitney U Analizi	139
Tablo 42: Kavramsal Beceriler Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	140
Tablo 43: Geride Durma İçin Mann- Whitney U Analizi.....	140
Tablo 44: Geride Durma Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	141
Tablo 45: Etik Davranma İçin Mann- Whitney U Analizi	141
Tablo 46: Etik Davranma Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	142

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Araştırma Modeli	22
Şekil 2: Sosyal Girişimlerin Ortak Paydası	35
Şekil 3: Sosyal Girişimciliğin Dört Ana Modeli	39
Şekil 4: Sosyal Girişimcilik Ekosistemi.....	42
Şekil 5: Ticari ve Sosyal Girişimler.....	53
Şekil 6: Sosyal Girişimciliğin Sınırlarını Gösteren Girişimci Spektrumu.....	54
Şekil 7: Sınırlı Çok Boyutlu Sosyal Girişimcilik Modeli	56
Şekil 8: Yönetmel Diyagram Modeli	83
Şekil 9: Cinsiyet Dağılımları.....	122
Şekil 10: Sosyal Girişimcilik Faaliyet Alanları.....	123
Şekil 11: Sosyal Girişimcilerin Faaliyet Gösterdikleri Merkez İller	124
Şekil 12: Katılımcıların Yaş Dağılımı	126
Şekil 13: Sosyal Girişimcilerin Yaş Dağılımı	126

KISALTMALAR LİSTESİ

BM	Birleşmiş Milletler
EaSI	İstihdam ve Sosyal İnovasyon Programı (Employment and Social Innovation Programme)
GEM	Global Girişimcilik Monitörü (Global Entrepreneurship Monitor)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
KUSİF	Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TÜSEV	Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
TEMA	Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı)
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme)
WEF	Dünya Ekonomik Formu (World Economic Forum)

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Dünya’da sosyal, ekonomik ve çevresel birçok sorunla karşılaştığımız gibi bu sorunlarla mücadele etmenin de bir o kadar yolu olduğunu yapılan çalışmalarla gözlemlemekteyiz. Çalışma kavramı, toplumların geçirdikleri değişim sürecine bağlı olarak farklılaşmış; sanayi öncesi dönemden, günümüz sanayi ötesi döneme kadar değişmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gelişmesiyle başlayan değişim sürecine, üçüncü sektörde yaşanan gelişmelerin eklenmesi ve sosyal girişimcilerinde bu sürece dahil olması çalışma düzeni içerisinde yeni kavram arayışlarını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde işletmeler, sosyal sorunlara kârlı çözümler arayan tek oyuncu değildir. Yüzyıllardır toplumların alışagelmiş davranışlarını değiştirmeye, bir yandan toplumların kalkınmasını ve yaşam standartlarının gelişmesini sağlayan, alışlagelmişin dışında köklü dönüşümlere zemin hazırlayan sosyal girişimciler; günümüzde girişimciliğin sadece ticari alanda, çalışmanın ise kâr elde etme amacıyla yapılabileceği yönündeki geleneksel anlayışı değiştirmektedir. Sosyal girişimciler, bu anlayış doğrultusunda yeni çalışma düzeni inşa etmektedirler (Işık, 2013).

Sosyal girişimcilik toplumda ihtiyaç analizi sonucu belirlenen problemlere karşı maddi fayda ve kâr ön planda olmaksızın, problemin çözümüne, problemin ortadan kaldırılmasına ve sistemlerin dönüşmesine yönelik girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Sosyal girişimcilik, toplumsal değer yaratmakta ve yapılan faaliyetlerle sosyal konular hakkında farkındalık yaratmaktadır. Toplumsal değer, toplumların kurumlar tarafından sağlanan ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri temin etmek olarak tanımlanabilir. Örneğin, toplumu bilinçlendirmek ve toplumun gelişimini sağlamak için daha erişilebilir ve daha adil eğitim sistemleri sağlamak amacıyla sosyal değer yaratılmaktadır. Tüm sosyal girişimciler, toplumsal ihtiyaçlara hizmet etmek için yeni iş modellerine öncülük etmektedir (Seelos ve Mair, 2005, s.242). Son yıllarda sosyal girişimcilik ve sosyal girişimcilerin tanımında genişleme olmuştur. En büyük uluslararası sosyal girişimciler ağı olarak bilinen Ashoka'ya göre, bu bireyler en önemli sosyal sorunları tespit edip araştırmakta ve bunlara yönelik yenilikçi çözümler üretmektedirler (Martin ve Osberg, 2007, s.30). Ekonomik amaçlı örgütler yani işletmeler, toplumsal ihtiyaçları karşılamak adına sosyal değer yaratmak için

sosyal sorumluluk çalışmaları yaparken sosyal girişimciler sorunları farklı bir bakış açısı ile görmektedirler. Çünkü sosyal girişimciler, tüm sistem dönüşene kadar yılmadan çalışabilecek, sürdürebilecek vizyon ve kararlılığa sahiptirler (Denizalp, 2007, s.7).

Sosyal girişimciler iki iş stratejisinin sınırları dahilinde faaliyet göstermektedir. Bu görüşlerden ilki, sadece kâr amacı gütmeyen örgütlerin yapmış oldukları faaliyetleri sosyal girişimcilik olarak kabul edilmesidir. Diğer bir görüş ise, sosyal bir amaç taşıyor olmak şartıyla özel sektör kuruluşlarının yapmış oldukları faaliyetlerini sosyal girişimcilik olarak kabul edilmesidir (Volkman, Tokarski ve Ernst, 2012). Sosyal girişimciliğin kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda öne çıkmasının önemli nedenlerinden biri toplumsal sorunu gidermek ve örgütsel amaçlardır. Sosyal değer yaratmayı amaçlayan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten özel sektör kuruluşları ve sosyal girişimler sahip oldukları misyonları ve gelir modelleri ile birbirinden farklılaşmaktadır (Sarıkaya, 2010). Sosyal girişimcileri kâr amacı güden özel sektörden ve kâr amacı gütmeyen gönüllü sektörden farklı değerlendirmek gerekmektedir. Bu sektörlerin kesişim noktasında faaliyet gösteren sosyal girişimcileri: *“toplumda giderilemeyen ihtiyaçları karşılamaya yönelik, bu doğrultuda sosyal bir misyonu, vizyonu, stratejisi ve çalışma şekli olan, çözümleri yenilikçilik içeren girişimci prosedürler ile uygulayan kişiler”* olarak tanımlamak mümkündür (Mort ve arkadaşları, 2003, s.79). Özetle sosyal girişimcilik, üçüncü sektörün toplumsal amacını taşıdığı için “sosyal”, özel sektörde ise iktisadi girişimcilik faaliyeti gösterdiği için “girişim” olarak nitelendirilen bu kuruluşlar melez (hybrid) model yapıları içinde “sosyal girişim” olarak nitelendirilmiştir (Işık, 2018, s.239).

Sosyal etki, toplumsal fayda, sürdürülebilirlik kavramları tüm dünyada ilgi çekmektedir. Dünya’da çözülmesi gereken; sosyal, ekonomik, çevresel vb. sorunlara çözüm üreten sosyal girişimciler, toplumsal fayda sağlamayı ön planda tutup, topluma hizmet etme amacındadırlar. Bu fayda ve hizmet bulduğumuz yüzyıl ve sonrası için dünyayı değiştirip dönüştürecek veya yeniden şekillendirebilecektir. Konuya bu açıdan bakıldığı zaman sosyal girişimcilik küresel anlamda önem taşımaktadır. Sosyal girişimciliğin küresel anlamda önemini göz önüne aldığımızda, Türkiye’de son yıllarda sosyal girişimcilik ivme kazanmaktadır. Özellikle küçük fikirlerle başlayıp sonrasında büyük projelere dönüştürülen

birçok sosyal girişimcilik örneği mevcuttur. Bu sosyal girişimler her geçen yıl hızla değişen bir tablo ortaya koymaktadır. Sosyal girişimcilik ekosisteminin genişlemesiyle birlikte; liderlik olgusu da literatürde araştırılmış, sosyal girişimcilerin liderlik davranışları literatürde tartışılan bir konu olmuştur.

Türkiye’de genişleyen örneklemden yola çıkarak, sosyal girişimcilerin liderlik davranışlarına odaklanılmıştır. Etik liderlik ve hizmetkâr liderlik davranışı açısından Türkiye örnekleminde sosyal girişimciler araştırılmıştır. Bu aşamada sosyal girişimcilerin liderlik davranışının kadın ve erkek girişimciler konusunda cinsiyet açısından farklılıkları karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde araştırmanın öneminden bahsedilip sorunsalı tartışılmış, teorik çerçevesi ve hipotezleri belirlenmiştir. İkinci bölümde ilgili literatür; girişim, girişimcilik kavramları ve girişimciliğin tarihsel gelişim süreci anlatıldıktan sonra temel konumuz olan sosyal girişimcilik kavramları üzerinde durulmuştur. Sosyal girişimcilik, sosyal girişimci ve sosyal girişim kavramları ve boyutları anlatılmış, sosyal girişimcilik ile ticari girişimcilik kavramları karşılaştırılmış, son olarak Dünya’da ve Türkiye’de sosyal girişimcilik örneklerinden bahsedilmiştir. Temel konumuzun devamı olan liderlikte ise, sosyal girişimcilerin liderlik davranışlarını inceleyebilmek adına liderlik kavramı anlatılmış, bugüne kadar literatürde sosyal girişimci liderlikle ilgili yapılan çalışmalar referans alınarak, sosyal girişimcilik ve liderlik, sosyal girişicilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarından bahsedilip cinsiyet farklılıkları açısından ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın evreni ve örneklemini, araştırmanın kaç kişi üzerinde yapıldığı, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler, istatistiksel analizlerde kullanılan metotlar, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, analizler sonucu elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Son bölümümüz olan dördüncü bölümde ise sonuç ve tartışmaya yer verilirken, elde edilen bulgular üzerinden araştırmanın sonuçları tartışılmış, araştırmanın literatüre katkılarından bahsedilmiş ve bundan sonraki araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

1.1. Araştırmanın Sorunsalı

Girişimcilik, genellikle belirsiz bir ortamda, sınırlı maddi kaynaklarla kısıtlanmış bireyin, yaratıcı fikirlerinden yola çıkarak ekonomik zenginlik elde etmek için fırsatçı bir arayış olarak tanımlanmaktadır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006, s.372). Girişimcilik yerel, bölgesel ve ulusal ekonomilerde önde gelen bir kalkınma aracı olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte giderek artan rekabetin önüne geçen ve faaliyette olan işletmelerin gelişiminde de önemli bir faktör olarak düşünülmektedir (Henry ve arkadaşları, 2003, s.29).

Sosyal girişimcilik, temel insani ihtiyaçların ele alınması, yerel sorunların çözülmesi ve sosyal faydanın artırılması amacıyla ticari girişimciliğin tamamlayıcı bir parçası olarak ortaya çıkmıştır (Santos, 2012, s.337). Schumpeter (1936), girişimcileri toplumun üretim kapasitesini geliştirdiklerini ve ekonomik değişim için “yaratıcı yıkımı” sağlayan kişiler olarak tanımlamış, Dees’de (1998), bu görüşten hareketle sosyal girişimcilerin, sosyal değişim için de aynısını yaptıklarını, toplumun sorunlarını ele aldıklarını, toplumun kapasitesini önemli ölçüde arttırdıklarını, yeni insan ve kaynak kombinasyonları oluşturduklarını savunmuştur. Elde ettikleri geliri tekrar kullanmaları bakımından sosyal girişimciler, ticari girişimcilerden ayrılmaktadır. Seelos ve Mair (2005, s.244), değer yaratma amaçlarına göre ticari ve sosyal girişimciliği birbirinden ayırmışlardır. Venkataraman (1997, s.125-126), ticari girişimcilik için ekonomik değer yaratmayı birincil amaç olarak, sosyal faydayı ise, girişimcilerin yarattığı ekonomik değer içerisindeki ikincil amaç olarak ifade etmişlerdir. Ancak girişimcilik faaliyetleri, insanların sosyal yaşam standartlarını etkilediği için işletmelere etik sorumluluklar yüklemektedir. Bunun için işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermektedirler. İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri kapsamında, sosyal sorunları gidermek için çalışsalar da bu alanda sürdürülebilir faaliyet gösteren öncüler sosyal girişimcilerdir (Yıldız, 2018, s.272).

Sosyal girişimcilik, bireylerin yaşamını daha iyi hale getirmek amacıyla yoksulluk, hastalık, cehalet, çevresel yıkım, insan hakları ihlalleri ve yolsuzluk gibi sosyal sorunlara özellikle kamu kuruluşlarının çözüm üretme konusunda yetersiz kalmaları nedeniyle üçüncü sektör

olarak adlandırılan sektörel dönüşüm yaratan farklı bir girişimcilik modelidir (Stoffers, Gunawan ve Kleefstra, 2018, s.12). Sosyal girişimcilerin sektörde büyük etki oluşturabilecek güce, ele aldığı sorunları devlet dahil diğer kurumların çözüm üretemediği sosyal konuya kökten yeni bir çözüm yaratma potansiyeline sahip, sektörü dönüştürebilen ve hatta toplumun işleyişini değiştirebilen vizyoner kişiler oldukları yapılan araştırmalarda sıklıkla gözlemlenmiştir (Sen, 2007, s.535).

Küresel çapta girişimcilik ve girişimcilik ekosistemi üzerine araştırmalar yapan GEM tarafından, 2015-2016 yılları arasında 58 ekonomide 167.793 yetişkinin katılımı ile birlikte en geniş çaplı sosyal girişimcilik analizi yapılmıştır. Bu rapora göre Dünya’da: Avustralya ve ABD'deki her 10 kişiden birinin; İsrail, Lüksemburg, İrlanda, Kamerun, Senegal ve Afrika gibi ekonomilerde ise yüksek oranlarda sosyal girişimcinin olduğu ve bu sosyal girişimcilerin ortalama %32'sinin 18 ila 64 yaş arasında olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca bu raporda GEM, Dünyadaki sosyal girişimcilerin %55'inin erkek ve %45'inin kadın olduğunu tespit etmiştir (Bosma ve arkadaşları, 2015, s.6).

2018 yılında Deloitte Y Kuşağı Araştırması’na göre, Y kuşağının öncelikleri farklılaşıp, önceki kuşaklara göre de farklılık göstermektedir. Kadınlar için de erkekler için de genç neslin, iş liderlerinin olumlu etki yaratabileceklerine ve sosyal sorunlara daha duyarlı davranabileceklerine inanılmaktadır. Yarı yapılandırılmış mülakat sonucuna göre, Y kuşağının kendi öncelik ve amaçları ile iş yaşamındaki öncelikleri ve amaçları arasında algıladığı farklılık genç neslin sosyal girişimcilik alanında çalışmaya yönelmesindeki etkenlerden birisi olarak kabul edilmiştir.

Girişimci ekosistemin içerisindeki problemlerden yola çıkarak, sosyal girişimcilerin profilini ve sosyal değer yaratma rolünü inceleyen araştırmaların son dönemlerde arttığına tanık oluyoruz. Gelişmiş ülkelerde sosyal girişimcilikle ilgili geniş bir literatür varken Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde azınlıkta olup; daha fazla sosyal girişimcilik çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal girişimcilik alanına olan ilginin artmış olmasına rağmen Türkiye’de etkili sosyal girişimciliği destekleyip bu ekosistemi büyütecek mekanizmalar hala sınırlı kalmaktadır. Sosyal girişimcilere uygun kuluçka merkezleri ve laboratuvar

alanları sınırlı sayıdadır. 2016 yılında Thomson Reuters Vakfı ve Küresel Sosyal Girişimcilik Ağı iş birliğiyle yapmış oldukları araştırma kapsamında Türkiye'nin sosyal girişimcilere uygun ortam sağlama konusunda 44 ülke kapsamında 44. sırada olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, engellere ve sorunlara rağmen sosyal girişimcilik alanının gelişimi için büyük bir çabanın olduğundan da bahsedilmiştir. Ayrıca sektörel bazda ve girişimci aktörlerle Türkiye'deki ekosistemi geliştirmek için yoğun çaba sarf edildiğini, sıklıkla yapılan araştırmalardan, yeni girişimlerden, etkinliklerden ve çalışmalardan gözlemlemekteyiz. GEM, WEF, ILO, British Council gibi küresel çapta araştırma yapan kurumlar her yıl düzenli olarak yayınladıkları raporlarda işgücüne katılım, ticari girişimcilik, sosyal girişimcilik vb. alanlarda mevcut durumu ortaya koyabilmektedirler. Türkiye'de Sosyal girişimcilik alanında, mevcut kanıtlar biraz belirsizdir. Çünkü ülkemizdeki sosyal girişimlerin çoğu genç kuruluşlar olup, 2015 yılı ve sonrasında sosyal girişim alanında kayda değer bir artış yaşanmıştır (British Council, 2019, s.52). Ayrıca Türkiye oldukça geniş bir örnekleme çalışsan ampirik çalışmalardan biridir.

Küresel çapta sosyal girişimcilik alanında araştırmalar yapan başka bir kuruluş British Council ise 2019 yılında yayınlamış olduğu "Türkiye'de Sosyal Girişimcilerin Durumu" adlı raporda: Türkiye'de yaklaşık 9.000 sosyal girişimin olduğu, bu sosyal girişimlerin İstanbul (%45), Ankara (%13,2) ve İzmir (%10,9) gibi büyük illerde çoğunlukla faaliyet gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Sosyal girişimlerin %47,28'i 35 yaş altındaki genç girişimciler tarafından liderlik edildiği, katılımcıların %84'ü en azından meslek okulu/üniversite mezunu olduğu ve en fazla faaliyet gösterilen sosyal fayda alanının %21,71'lik oranla eğitim alanında olduğu tespit edilmiştir. Bu raporda dikkat çekici sonuçlardan birisinin de Türkiye'deki 9.000 sosyal girişimcinin %55' inin kadın girişimciler tarafından oluşturulduğu sonucunun elde edilmesidir (British Council, 2019, s.51-53). Sosyal girişimcilik ekosisteminin genişlemesiyle birlikte; liderlik olgusu da literatürde araştırılmış, sosyal girişimcilerin liderlik davranışları literatürde tartışılan bir konu olmuştur. Sosyal girişimcileri Dünya ile kıyaslayabilmek ve Türkiye'de çalışan perspektifinden sosyal girişimcilerin liderlik davranışının belirlenmesi açısından önemli olmaktadır.

Liderlik, belirli durum ve koşullar altında insanları veya grupları kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda harekete geçirme, yönetme ve etkileyebilme becerisidir (Yıldız, 2016, s.24). Literatürde sosyal girişimci liderler veya sosyal girişimcilerin liderlik türleri hakkında yeterli araştırma bulunmamaktadır. Sosyal girişimciler kâr amacı gütmeyen girişimci liderler olarak tanımlanabilir; ancak, tüm sosyal girişimciler aynı liderlik tarzına ve davranışına sahip değildir. Bu boşluğu gidermek için literatürde sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkar liderlik davranışı gösterip göstermediği incelenmesi amaçlanmaktadır.

Ayrıca yazınında önemli ve tartışılan bir konu olan cinsiyet başlığına geldiğimizde liderliğin güç odaklı ve maskülen özellikler taşıdığı göze çarpmaktadır. Paustian-Underdahl, Walker ve Woehr (2014), yapmış olduğu çalışmada; kadın lider algısının zayıf, basmakalıp erkek liderlik algısının güçlü bir şekilde benimsendiği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu kişiler bazı alanlarda kadın liderliğin avantajlı olduğu görüşünü savunmuş olsalar bile, Koenig ve arkadaşlarının (2011), yapmış olduğu meta analiz sonucunda birçok kişi hala geleneksel erkeksi özelliklerin hâkim olduğu zihinsel bir liderlik modeline sahip olduğunu belirtmişlerdir. Küresel Kadın Girişimcilik araştırmalarına göre ise: kadınların ekonomik girişimlerden ziyade sosyal girişim başlatma olasılıkları erkeklere göre 1,17 kat, ekonomik odaklı girişimlere göre çevresel girişimler gerçekleştirme olasılıkları 1,23 kat daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir (Hughes ve Jennings, 2012, s.242-244).

Dünya’da ve Türkiye’de sosyal girişimcilik alanında faaliyet gösteren kadın ve erkeklerin sayısı araştırmalar sonucunda birbirine eşit oranlarda seyrettiği ve bazı araştırmalarda kadınların bu alanda erkeklere göre daha fazla faaliyet gösterdikleri gözlemlenmiştir. Yapılmış olan literatür araştırmalarında kadınların erkekler göre daha az etik dışı davranış sergiledikleri ve kadınların dönüştürücü ya da hizmetkâr liderlik gibi kişi odaklı liderlik davranışı gösterme olasılıklarının daha yüksek olabileceği ileri sürülmüştür. Kadınların sosyal sorunları fark ederek kendilerine iş fırsatları yaratmaları, toplumsal cinsiyete dayalı konuları ele almaları ve bu sayede ekonomiye katkıda bulunmaları toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemede kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir (Nicolas ve Rubio, 2015, s.61).

İşletmelerin ve toplulukların kadınları işgücüne katılımda ikinci plana atması ve stratejik desteğin eksikliği, kadınların girişim faaliyetlerine odaklanmasını ve sosyal girişimcilik alanını daha fazla keşfetme olanağı tanıdığını bildirmiştir. Kadınlar ise ekonomik hedeflerden ziyade sosyal hedeflerle daha uyumlu oldukları araştırmalar ile desteklenmektedir. Eagly ve Crowley (1986, s.384), kadınların uzun vadeli yardım davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu söylemişlerdir. Benzer şekilde, Inglehart ve Norris'in (2003), yapmış oldukları "Dünya Değer Araştırması" verilerine göre, kadınların daha güçlü fedakârlık ve eşitlik davranışları sergiledikleri iddiası araştırma sonucunda desteklenmiştir. Bu bulgular, kadınların ekonomik refahtan ziyade sosyal refahı önemseyen işletmelerle daha uyumlu olma eğilimini güçlendirmektedir. Kadınlar başarılı girişimcilik faaliyetlerinde toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına maruz kalmışlardır ancak sosyal girişimcilik alanında daha fazla faaliyet göstermeleri bu kalıp yargıları hafifleteceğini; sosyal girişimciliğin kadın ve erkek cinsiyet rollerini, toplumsal beklentileri aktif olarak yeniden düzenleyeceği varsayılabilir (Hechavarria ve arkadaşları, 2012, s.136).

İşgücüne katılımda cinsiyet açığının eşitlenmesi, ekonomik büyümenin sağlanmasında ve birçok sosyal konunun da üstesinden gelmede rol oynayabilmektedir (Humbert, 2012, s.3-4). Literatür, geleneksel işletmelere kıyasla, erkeklerin ve kadınların sosyal işletmelere katılımındaki cinsiyet boşluğunun daha az olduğunu göstermektedir. Küresel olarak, kadınların %45'ine kıyasla erkeklerin %55'i sosyal girişimcilik alanında faaliyet göstermektedir (Bosma ve arkadaşları, 2015). Bu oran, geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren kadın girişimcilere kıyasla önemli ölçüde daha küçük bir cinsiyet boşluğudur. Kadınların, çocuk, aile, kadın, sağlık, şiddet ve ayrımcılık gibi bazı konuları toplumsal sorunları fark etmeleri ve üçüncü sektöre katılımları toplum üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Humbert, 2012, s.8). Bu nedenle, kadınların sosyal girişimciliğe katılımını artırmaya ve kadınların sosyal girişimcilik liderliğine katılımını arttırmak için uygulanabilecek olası imkanları yaratmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Cinsiyetin sosyal girişimcilik alanında nasıl bir performans sergilediğini daha iyi anlamak için, erkeklerin ve kadınların sosyal girişim alanında yani üçüncü sektör kuruluşlarındaki temsilini karşılaştırmak önemlidir.

Sosyal girişim başlatan kadınların birçoğu dezavantajlı geçmişe (yoksulluk, ayrımcılık, eğitim fırsatı vb.) sahiptir. Bundan dolayı zorluklara maruz kalan kadınların sosyal girişim başlatma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Brezilya, Hindistan, Pakistan, İngiltere ve ABD'deki araştırmalar, sosyal girişimin halihazırda dünya çapında kadınları güçlendirdiğini göstermiştir. Pakistan, Hindistan ve Brezilya gibi az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sosyal girişimlerde kadınlar bakım, eğitim ve yiyecek-içecek hizmetlerinde daha çok temsil edilmekte, üretim ve teknoloji gibi alanlarda daha az temsil edilmektedir. ABD ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde bu farklılık daha az olup üretim ve teknoloji alanında kadınlarda faaliyet göstermektedir. Ayrıca sosyal girişimde Brezilya, Hindistan ve Pakistan'da kadın rol modellerinin eksikliği, kadın sosyal girişimcilerin karşılaştığı diğer engellerden biridir. Engelleri azaltmak ve cinsiyet eşitliği üzerindeki etkiyi en üst düzeye çıkarmak için hükümetin, fon sağlayıcıların, kadınlara destek veren kuruluşların ve sosyal girişim sektörünün ortak çabaları gerekmektedir (British Council, 2017, s.12-46).

Küresel çapta yapılmış olan bir araştırmanın sonucunda sosyal girişimcilerin %45'inin kadınların liderlik etmesi, Türkiye'de ise bu oranın %55 olması başka bir ifadeyle kadınların yüksek oranlarda sosyal girişimcilik alanında faaliyet göstermeleri, kadın liderler üzerinde yapılan çalışmalar ve erkek liderler üzerinde yapılan çalışmalar karşılaştırılabilmektedir. Bu bağlamda, etik ve hizmetkâr liderlik davranışları ve cinsiyetler arasındaki sosyal konulara bakış incelenebilmektedir. Literatürü incelediğimizde, yapılmış olan araştırmalarda kadınların erkekler göre daha az etik dışı davranış sergiledikleri ileri sürülmüştür (Yıldız ve Yakut, 2019, s.203). Ayrıca dinleme, empati kurma, farkındalık sahibi olma, öngörü, gibi özelliklerin hizmetkâr liderliğin ayırt edici davranış tarzlarından olup, liderlik yapısının daha fazla kadınlara yönelik davranışlar içerdiği sonucuna varılmıştır (Hogue, 2016, s.838-839).

Bu bağlamda bu çalışmada özetle, sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarına odaklanılmış ve kadın ve erkek sosyal girişimcilerin liderlik davranışları arasında benzerlikler veya farklılıklar tespit edilmeye çalışılmaktadır.

1.2.Kuramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu araştırma kapsamında daha önce yapılmış çalışmalardan hareketle literatürde sosyal girişimcilerin liderlik davranışları araştırılıp; ilgili literatürde sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışları cinsiyet farklılıkları temelinde araştırılıp incelenecektir.

1.2.1. Sosyal Girişimcilik ve Liderlik İlişkisi

Sosyal girişimciler değişim araçları olarak hizmet ederler, ancak özünde tüm insanlar sosyal çevrelerini dönüştürme potansiyeline sahiptirler (Dees, 1998, s.4). Sosyal girişimciler, sosyal değer yaratmak için, imkanları doğrultusunda sahip oldukları sınırlı kaynaklarla yeni iş modelleri, organizasyon yapıları ve stratejiler oluştururlar. Tüm bu faaliyetleri organize eden ve yaptıkları yeniliklerle sistemleri dönüştürebilen yetenekli bireyler sayesinde gerçekleşmektedir (Seelos ve Mair, 2005, s.244). Bir sosyal girişimci için, her şeyden önce lider olan sofistike ve çok yönlü bir kişi denilebilir (Casto-Salazar, 2013, s.7).

Liderlik, belirli durum ve koşullar altında insanları veya grupları kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda harekete geçirme, yönetme ve etkileyebilme becerisidir (Yıldız, 2016, s.24). Güven, şefkat, bağlılık, kararlılık, ayırt etme, empati, coşku, dürüstlük, alçakgönüllülük, inisiyatif, dürüstlük, risk alma, iyimserlik, proaktivite, bilgelik, duyarlılık ve samimiyet gibi çok çeşitli sosyal girişimci özellikleri vardır. Başarılı sosyal girişimci liderlerin de sahip oldukları kişisel özellikleri incelediğimizde, sosyal misyona sahip olma ve sosyal etkiye odaklanma haricinde başarılı girişimcilerden çok farklı özelliklere sahip olmadıkları söylenebilmektedir (Bornstein ve Davis, 2010 ; Castro-Salazar, 2013, s.8). Fark edilmemesine rağmen, sosyal girişim liderliği yirmi birinci yüzyıl ekonomik kalkınması için kritik kabul edilmektedir (Kuratko, 2007, s.8).

Prabhu'ya (1999, s.140) göre, sosyal girişimci liderler; ***yenilikçi girişimsel organizasyonlar veya yeni girişimler yaratan ve yöneten, temel misyonları doğrultusunda hizmet verdikleri gruplarda sosyal değişimi ve gelişimi sağlayan kişilerdir.*** Sosyal girişimciler, elde ettikleri kârı kendi çıkarları doğrultusunda değil, toplumun yararları doğrultusunda kullanan organizasyonların girişimci liderleridir.

Sosyal girişimci liderlerin literatürde en sık karşılaşılan özellikleri vizyoner, yenilikçi, proaktif olmaları, stratejik davranmaları ve risk almalarıdır (Chen, 2007; Gupta, MacMillan ve Surie, 2004; Bagheri ve Pihie, 2011). Alvord, Brown ve Letts (2004, s.262) sosyal girişimcileri, vizyonlarını gerçekleştirmek için sosyal sorunlara odaklanan ve araştıran, bu sorunlara yenilikçi çözümler üreten kişiler olarak tanımlamıştır. Tüm liderler de vizyonları doğrultusunda hareket ederler, ancak sosyal girişimci liderler, sosyal ve ekonomik yapıları değiştirerek, toplumsal değer yaratarak, dünyayı daha iyi bir yer yapma vizyonu doğrultusunda hareket ettikleri gözlemlenmiştir (Dees, Emerson ve Economy, 2001).

Zahra ve arkadaşları (2009), egoizm özellikle sosyal girişimcilerin sosyal değer yaratma ve sosyal girişime yol açma tutkusu nedeniyle önemli olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal girişimci liderler, kârın kendi çıkarları için değil, tamamen toplumun yararına kullanılmasını sağlar ve işletmelerinin başarısını önemser (Yıldız, 2018, s.280).

Sosyal girişimciler, piyasa ekonomisinin mekanizmalarıyla birlikte sosyal değer yaratan güçlü liderlerdir. Sosyal girişimciler, mevcut pazarın imkanlarıyla daha adil toplumlar inşa etmeyi amaçlayan liderlerdir. Bu tarz liderliği benimseyen kişiler statüden memnun olmayıp daha çok astlarının gelişimini destekleyip hizmetkâr liderleridir. Sosyal girişimciler değişim araçları olarak hizmet ederler, ancak özünde tüm insanları ve sosyal çevrelerini dönüştürme potansiyeline sahip olup dönüştürücü liderlerdir (Castro-Salazar, 2013, s.7). Sosyal girişimci liderlik dahil olmak üzere girişimci liderlik süreci, örgütlerin oluşturulmasını veya dönüştürülmesini içerir (Yıldız, 2018, s.281).

Coker ve arkadaşları (2017), yapmış oldukları araştırmada; sosyal girişimcilik ve ulusal liderlik kültürünün rolünü incelemişlerdir. Bu araştırmada, sosyal girişimcilik faaliyetlerini etkileyebilecek ulusal liderlik kültürleriyle sosyal girişimciliği ilişkilendirmeye yönelik bir çalışma olup; kurumsal teori, pazarlama sistemleri ve liderlik teorisine dayanmaktadır. Önerilen kavramsal modelin merkezinde, Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkililiği (GLOBE) teorik modelinden altı liderlik boyutu; karizmatik / değer temelli liderlik, takım odaklı liderlik, katılımcı liderlik, insan odaklı liderlik ve etkileşimsel liderlik özellikleri incelenmiştir. Bu boyutlar, bireyin sosyal girişimciliğe katılımını etkileyebilecek liderlik

özelliklerini tanımlamada uygun görülmüştür. Elde edilen bulgular, karizmatik liderler, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi olmaları ve başkalarına ilham vermelerinden dolayı sosyal girişimcilikle ilişkilendirilmiştir. Sosyal girişimcilik, kolektif çaba ve iş birliğinin ürünü olarak kabul edilmekte; sosyal girişimciler, hedeflerine ulaşmak ve arzu edilen sosyal değişimi yaratmak için çevrelerindeki kişilerin desteğine ve ittifaklarına ihtiyaç duymaları ile takım odaklı liderlikle ilişkilendirilmiştir. Başkalarının görüş ve geri bildirimlerine açık olan bir sosyal girişimci, “sorumlu lider” başka bir deyişle çabalarının “kendi faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacak” şekilde “grubun, topluluğun veya toplum üyelerinin” bir parçası olarak sosyal güdülerini paylaşan diğerlerine bir dereceye kadar kontrolü bırakmaya istekli olmaları ile katılımcı liderlikle ilişkilendirilmiştir. Sosyal girişimcilerin kişisel özellikleriyle bağlantılı “hizmetkâr liderlik” ve “insan odaklı liderlik” incelenirken, her iki liderlik tarzı da benzer özellikleri yansıtmamasından dolayı bu araştırmada “hizmetkâr” ve “insan odaklı” terimleri birbirinin yerine kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlerin “önce liderlik etmekten çok önce hizmet eder” görüşü sosyal girişimcilerle ilişkilendirilmiştir.

Yüksek güç motivasyonunu sorumluluk motivasyonu ile birleştiren sosyal girişimciler, çalışanları tarafından daha karizmatik lider olarak algılanırken bir başka araştırma, vizyoner ve dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğunu öne sürmüştür (Taylor ve arkadaşları, 2014, s.567). Sürdürülebilir sosyal değer yaratmak, sosyal girişimcilerin önemli özelliklerinden biridir. Sürdürülebilir liderler değişimi teşvik eder, takipçilerini güçlendirir, sosyal olarak adil davranır, insan kaynakları yeteneğini tanır ve bu durumlarla ilgilenir hem ekonomik hem de sosyal açıdan daha iyi bir gelecek yaratmak için uğraşırlar (Yıldız, 2018, s.282). Sosyal girişimciler sürdürülebilirliği doğru bir yöreğe koyarak dünyayı değiştirmeyi hedeflemekte ve bu vizyonları ile onları sürdürülebilir liderler olarak tanımlayabiliriz.

Sosyal girişimciler güç paylaşımı, iş birlikçi ve adil davranış göstermeleri etik güdülere dayanmaktadır, ahlaki sorumluluk ve “özgeciliğin ifadesi” olabilmektedir (Mair ve Marti, 2006). Sosyal girişimcilerin örgütü kendileri yönetmek istemediklerini, başka bir deyişle kahraman olmak istemediklerini göz önünde bulundurarak onları hizmetkâr lider olarak tanımlayabiliriz. Kahraman olmayı arzu etmek ya da kahraman olarak adlandırılmak yerine

vizyonlarını gerçeğe dönüştürmek, astlarının gelişimi onlar için daha önemlidir (Seanor ve Meaton, 2007, s.96).

Sosyal girişimciler sürdürülebilir sosyal sonuçlar yaratırlar; bunlar kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun sosyal misyonu ile birleşimi olarak da bilinen üçüncü sektör kuruluşları olarak da bilinen hibrit girişimlerdir (Yıldız, 2018, s.276). Ancak, tüm sosyal girişimciler aynı liderlik tarzına sahip olmayıp; dönüşümcü, sürdürülebilir, etik, hizmetkâr, lider davranışları gösterdikleri daha önce yapılmış olan literatür çalışmalarından gözlemlenmiştir. Bu araştırma kapsamında ise etik ve hizmetkâr liderlik davranışına odaklanılıp, kadın ve erkek sosyal girişimcilerin, etik ve hizmetkâr liderlik davranışları arasında benzerlikler ve farklılıklar incelenecektir.

1.2.2. Sosyal Girişimcilik ve Etik Liderlik İlişkisi

Etik liderlik konusu son yıllarda akademik olarak büyük ilgi görmektedir. Brown ve arkadaşları (2005, s.120), etik liderliği, kişisel eylemlerde ve kişilerarası ilişkilerde normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi, bu tür davranışların karşılıklı iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilerle paylaşılması olarak tanımlamışlardır. Etik liderler, etik rol modeller olup takipçilerine rehberlik etmek için kuruluştaki açık etik davranış kuralları belirleyen ahlaki insanlar ve ahlaki yöneticilerdir. Kişisel yaşamlarında olduğu kadar profesyonel yaşamda da etik davranırlar (Yıldız, 2016, s.214). Bedi ve arkadaşlarının (2016) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında, etik liderliğin ilkeleri ve sonuçlarıyla ilgili yaklaşık olarak 134 ampirik çalışmayı incelenmiştir. Çalışmada, etik liderlik ile izleyicilerin çalışma verimlilikleri arasındaki ilişkiyi test etmek için sosyal öğrenme ve sosyal değişim teorileri kullanılmıştır. Bununla birlikte, etik liderliğin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik gibi diğer liderlik davranışlarıyla nasıl ilişkili olduğuna ve farklılıklara odaklanılmıştır. Araştırma sonucunda, etik liderliğin, dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderliğin koşullu ödül boyutu ile olumlu ilişkili olduğu ve etik liderliğin, etkileşimsel lider adalet algısı ve izleyicilerin etik davranışı ile olumlu ilişki olduğu elde edilmiştir. Etik liderliğin takipçileri performansı arasında pozitif yönlü (Zhu ve arkadaşları, 2015) ve duygusal tükenme düzeyleri ile negatif yönlü ilişki (Zheng ve arkadaşları, 2015) içinde olduğu görülmektedir. Hem

durumsal hem de kişisel düzeylerde, etik rol modellerine sahip bireylerin etik lider olma olasılıklarının daha yüksek olduğu elde edilmiştir (Brown ve Treviño, 2014, s.593). Ayrıca uyumluluk, vicdanlılık ve kişilik özelliklerinin etik liderlikle pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Kalshoven ve arkadaşları, 2011, s.57).

Sosyal girişimcilik ve etik ilişkisi; sosyal girişimin kültürü ve ahlakı, gönüllülük ilkelerine, etik davranışa ve sosyal fayda yaratacak bir misyona dayanmakta, sosyal girişim liderlerini diğer liderlerinden ayıran, temel unsur sosyal misyonu temel alan lider olmalarıdır (Chell, 2007, s.18). Sosyal girişimciler, sosyal misyonu takip etmelerini sağlayan etik erdemliliğin somut örneği olarak temsil edilirler (Bornstein, 2004; Drayton, 2002). Mair ve Marti (2006), sosyal girişimcilerin ticari alandaki meslektaşları ile bazı ortak davranışlara sahip olabileceğini gözlemlemelerine rağmen, sosyal girişimcilerin davranışları genellikle etik güdülere dayandığını ve âhlaki sorumluluklar doğrultusunda hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

Ilac (2018), sosyal girişimler için mevcut liderlerin deneyimlerine dayalı olarak teorik bir liderlik geliştirme modeli oluşturmak ve gelecekte liderlerin sahip olması gereken yetkinlikleri ve doğası gereği zorunlu süreçleri anlamak için yapmış olduğu nitel analizde görüşmeler için ortak on tema belirleyip, sosyal girişim liderleri tarafından gerekli görülen yönleri özetlemiş ve süreçsel bir liderlik geliştirme çerçevesi oluşturmuştur. Belirlenmiş olan on temadan biri olan “*değerler*” kavramı içerisinde etik davranışa değinilmiştir. Kişiyi etkileyen önemli bir dayanak noktası olduğu, liderin işletmeyi etkileyen kararlar almasına yardımcı olacak yol gösterici bir ilke ve “*doğru ve yanlış*” arasında ayırım yapma duygusu olarak tanımlanmış, katılımcılardan biri; “*etiğin liderlik gelişimindeki önemli temel olduğu, sosyal girişimciyi etik lider, karakter ve yetkinliğe sahip olarak*” yorumlamıştır.

Etik davranış ve cinsiyet arasındaki sosyal konulara bakış literatürde birçok araştırmaya konu olmuştur. Erkekler ve kadınlar hem psikolojik hem de davranışsal olarak birbirlerinden farklıdırlar. Eagly (1987), tarafından ortaya atılmış olan *Sosyal Rol Teorisi* (Social Role Theory) ile birlikte, toplumsal davranıştaki cinsiyet benzerlik ve farklılıkları anlatılmış, cinsiyet benzerlik ve farklılıklarının öncelikle erkeklerin ve kadınların toplumdaki sosyal

rollerinden kaynaklı olduğu söylenmiştir. Teoriye göre bu farklılıkların sebebi kadınların ve erkeklerin küçük yaşlardan beri gerçekleşen sosyalleşme süreciyle ilgili olup, bu bağlamda kadınların etik davranış eğilimlerinin daha fazla olması sosyalleşme sürecinde kendilerinden beklenen rollerle ilişkilendirilmiştir (Eagly ve Wood, 2016, s.458). Yapılmış olan araştırmalarda kadınların erkekler göre daha az etik dışı davranış sergiledikleri ileri sürülmüştür. Erkeklerin daha rekabetçi, saldırgan davranışlar gösterdikleri, kadınların ise daha işbirlikçi, eşitlikçi ve duygusal yakınlık gibi davranışlar gösterdikleri gözlemlenmiştir. Kadınlar etik sorunları itina, merhamet ve empati kurmak olarak görürken; erkekler hak, adalet ve eşitlik sorunu olarak görmektedirler (Yıldız ve Yakut, 2019, s.203).

Bazı araştırmacılar, sosyal girişimcilikteki belirsiz uygulamaların ciddi etik kaygılar yaratabileceğine inanmaktadır (Fowler, 2000; Martin ve Osberg, 2007; Zahra ve arkadaşları, 2009). Medyada sosyal girişimciler, ciddi sosyal sorunları çözmek için asil ve yaratıcı fikirler taşıyan kahramanlar, pazar liderleri olarak görülmektedir. Bir sosyal girişimciyi neyin etik kıldığını ve sosyal girişimcilerin herhangi bir etik olmayan davranışı önleyip önleyemeyeceğini bilmiyoruz. Bu nedenle, sosyal girişimcileri yüksek ahlaki veya etik ilkelere sahip bir kahraman olarak doğrudan kabul etmek bilimsel olmayabilir. Belki de sosyal girişimciler için etik karar verme; özellikle başkalarına karşı sosyal sorumluluk veya daha spesifik olarak bir pazar ve aynı zamanda sosyal bir değer yaratmayı amaçlayan bir meslek söz konusu olduğunda daha zorlayıcı bir güdü olabileceği iddia edilebilir. Etik ile ilgili birçok bilimsel dergi ve kitap yayınlanmıştır, ancak sosyal girişimcilik etiği yeterince araştırılmamıştır, bazı araştırmacılar etik ve sosyal girişimcilik üzerine araştırma yapma ihtiyacını da vurgulamıştır (Chell ve arkadaşları, 2016; Harris ve arkadaşları, 2009).

Daha önce yapılmış olan çeşitli araştırmalar, etkili sosyal girişimcilik ve liderlik kavramı için bazı yetkinlikleri ortaya koyabilmektedir. Ancak sosyal girişimcilerin etik liderlik yetkinliklerini ortaya koyabilecek nispeten yapılmış olan araştırma literatürde eksik olup, bu çalışma ile sosyal girişimcilerin etik liderlik davranışları literatürde incelenen ilk araştırma olacak ve sosyal girişimci kadın ve erkeklerin etik liderlik davranışları; adaletli olmaları, güç paylaşımları, rol açıklamaları, insan odaklı olmaları, etik rehberlik etmeleri, çevre odaklı

olmaları ve bütünlük ilkelerine bağlı olmaları incelenip, karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir.

1.2.3. Sosyal Girişimcilik ve Hizmetkâr Liderlik İlişkisi

Greenleaf (1977), tarafından hizmetkâr liderlik kavramını ilk kez açıklandığında, bir liderin birincil rolünün takipçilerin gelişmesine katkı sağlaması ve daha özgür birey olmalarına yardımcı olması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle hizmetkâr liderlik, sadece önemli görevleri yerine getirmekle değil, takipçilerin kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyerek örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (Hogue, 2016, s.838).

Linen ve arkadaşları (2010) hizmetkâr liderliği karakterize etmek ve anlamak için; duygusal iyileşme, toplum için değer yaratma, kavramsal beceriler, güçlendirme, astların büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, astlarını ilk sıraya koyma, etik davranma, uzun vadeli ilişkiler kurma ve astlarına hizmet etme olmak üzere dokuz boyutta tanımlamıştır. Spear (2010), hizmetkâr liderlik için dinleme, empati kurma, farkındalık sahibi olma, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, yönetim ve topluluk oluşturma gibi özellikleri önermiştir. Bu kimliğe dayanarak, hizmetkâr lider her takipçiyi dönüşümcü liderler olarak tanır ve onlara etik lider gibi davranır (Yıldız, 2018, s.282).

Sosyal girişimcilerin örgütü yönetmek istemediklerini, başka bir deyişle kahraman olmak istemediklerini göz önünde bulundurarak bu özellikleri ile onları hizmetkâr lider olarak tanımlayabiliriz. Kahraman olmayı arzu etmek ya da kahraman olarak adlandırılmak yerine vizyonlarını gerçeğe dönüştürmek onlar için daha önemlidir (Yıldız, 2018, s.283). Sosyal girişimci liderlik özelliklerinin, bir lideri “daha iyi bir toplumun olumlu kurucusu” olarak tanımlayan hizmetkâr liderlik çerçevesi kullanılarak yakalanabileceği varsayımı üzerine inşa edilmiş olmasıdır (Greenleaf ve Spears, 2002, s.24).

Petrovskaya ve Mirakyan (2018), hizmetkâr bir lider olarak sosyal girişimciyi araştırmıştır. Literatür taramasına göre fedakârlık, tevazu, dürüstlük, güven ve empati olmak üzere beş hizmetkâr liderlik davranışı belirlenmiştir. Keşifsel amaçlı bu çalışmada, 78 sosyal girişimciden oluşan bir örneklem incelenmiştir. Anket sonuçlarına göre sosyal girişimcilerin

geleneksel girişimcilere göre algılanan hizmetkâr liderlik özelliklerinden fedakârlık, bütünlük, başkalarına güven ve empati olmak üzere dördünde farklılık gösterdiği elde edilmiştir. Bununla birlikte, sosyal ve geleneksel girişimciler arasında tevazu açısından hiçbir farklılık bulunamamıştır.

Daha önce etik liderlikte de bahsedilmiş olan sosyal rol teorisi, cinsiyet rollerine uygun erkek veya kadınların özellikleri, davranışları ve liderlik davranışları, toplumsal inançlar ve toplumdaki sosyal roller doğrultusunda şekillenmektedir (Eagly, 1987, s.131). Sosyal rol teorisine göre, sosyalleşme ve sosyal normların bir sonucu olarak, kadınların dönüştürücü ya da hizmetkâr liderlik gibi kişi odaklı liderlik davranışı gösterme olasılıklarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir (Duff, 2013, s.213). Yapılmış olan başka bir araştırmanın sonucuna göre hizmetkâr liderliğin ayırt edici unsurlarının, liderlik yapısının daha fazla kadınlara yönelik davranışlar içerdiği sonucuna varılmıştır (Reynolds, 2011, s.159). Bu nedenle, hizmetkâr liderlik modeli, örgütsel liderlikte cinsiyet entegrasyonu üzerine söylem üretmek için itici bir güç olabilmektedir.

Barbuto ve Gifford (2008), takipçilerin hizmetkâr liderliğe ilişkin cinsiyet farklılıklarını belirlemek için bir çalışma yürütmüştür. Araştırmacılar, hizmetkâr liderlik için beş alt boyut içeren Barbuto ve Wheeler'nın (2006) Hizmetkâr Liderlik Anketini (SLQ) kullanmıştır. Araştırmacılar bu anketten yola çıkarak beş alt boyuttan üçünü kadınsı, ikisini eril olarak değerlendirmişlerdir. Kadınsı olanlar fedakârlık, duygusal iyileşme, örgüt yönetimi iken eril olanlar ise bilgelik ve ikna edici planlamadır. Bu çalışmaya katılan 462 katılımcının %65'i kadınlardan oluşmaktadır. Bu araştırmanın sonucu, toplumsal herhangi bir cinsiyet farklılığının olmadığını göstermiştir. Kadınlar bilgelik ve ikna edici davranış gösterirken, erkekler de fedakârlık, duygusal iyileşme ve örgütsel yönetim davranışlarını göstermiştir. Bu araştırma, her iki cinsiyet için de hizmetkâr liderlik yaklaşımıyla basmakalıp cinsiyetçi önyargıları aşılabileceği görüşündedir. (Barbuto ve Gifford, 2008, s.7-8).

1.2.4. Sosyal Girişimcilik ve Cinsiyet İlişkisi

Cinsiyet genel olarak liderlik literatürde oldukça araştırılmıştır (Adler, 1996; 1997; 2006; Eagly ve Carli, 2003; Eagly, Schmidt ve Engen, 2003; Eagly ve Johnson, 1990; Vecchio,

2002, 2003). Bazı araştırmacılar, liderlik becerilerinde cinsiyet farklılıkları olduğuna dair bir kanıt bulunmadığı (Carless, 1998, s.890) ve bazı araştırmacılar bazı durumlarda belirli davranış ve beceriler açısından cinsiyete bağlı farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır (Eagly ve Carli, 2003, s.810).

Geleneksel olarak başarılı yönetimler eril özellikler ve davranışlarla ilişkilendirilmiştir. Schein (1973, s.96), “**başarılı liderlerin genel olarak kadınlara oranla erkeklere atfedilen özelliklere, tutumlara ve mizaçlara sahip olduklarını**” söylemiştir. Bu baskın algıyla birlikte liderlik özellikleri yapılan araştırmalarda tartışılmıştır. Basitçe ifade etmek gerekirse, toplumsal cinsiyet sosyalizasyonu liderliğin erkeksi bir rol olduğu vurgulamıştır. Bu cinsiyet beklentileri, kadınların işgücü ve toplumdaki temsiliyle orantılı olarak yönetici kademelerine başarılı bir şekilde yönlendirilmesini engellenmeye devam etmektedir (Johanson, 2008, s.786-787). Yirminci yüzyılın ortalarından bu yana, kadın istihdam sayısında önemli bir artış olmuştur (Scott ve arkadaşları, 2008, s.3). Bununla birlikte, kadınların birçoğunun yarı zamanlı işlerde veya işletmelerin alt kademelerinde, erkeklerin ise daha çok üst kademelerde çalıştıkları gözlemlenmiştir (Teasdale ve arkadaşları, 2011, s. 68).

Türkiye’de kadınların diğer çalışma alanlarında faaliyet gösterme oranları incelediğimizde ise, 2017 TÜİK verilerine göre kadın yöneticilerin ticari girişimlerde faaliyet gösterme oranı %18,9’dır. Kadınların sivil toplum kuruluşlarına katılımları da düşük bir seviyede olup, sivil toplum kuruluşu üyelerinin de %10,4’ü kadın ve sivil toplum kuruluşlarının %14’ünde kadınlar liderlik etmektedir (TÜİK, 2017; TÜSEV, 2011). Kadınların Dünya genelinde diğer çalışma alanlarında faaliyet gösterme oranları incelediğimizde ise; Dünya Ekonomik Forumu 2018 Raporuna göre, kadınların işgücüne katılım oranı %68,4 iken erkeklerde bu oran %85,6 olup kadınların benzer iş ücretlerinin erkek meslektaşlarının ücretlerine göre düşük olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca kadınlar liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilememektedir; 2018 Dünya Ekonomik Forumu’nun verileri 2018 Küresel Toplumsal Cinsiyet Açığı Raporu kadınların halka açık şirketlerin yönetim kurullarının sadece %3’ünü temsil ettiği tespit edilmiştir (Schnauber ve arkadaşları, 2020, s.2).

Eagly ve Johnston (1990) tarafından yürütülen 162 çalışmanın meta analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar kadınların daha eşitlikçi, işbirlikçi ve mentorluk gibi liderlik tarzı niteliklere sahip olduğunu göstermiştir. Destekleyici veya görev odaklı davranış açısından cinsiyet farklılığı bulunamazken, katılımcı liderliğin kadınlar tarafından erkeklerden daha çok kullanıldığını tespit edilmiştir. (Eagly ve Johnson, 1990, s.590).

GEM yürütme raporu; sosyal girişimcilikle ilgili yayınladıkları özel bir raporda, erkeklerin kadınlardan daha fazla bu alanda girişim başlattıkları sonucunu elde etmişlerdir. Başka bir GEM (2015) raporunda, dünyadaki sosyal girişimcilerin yarısından fazlasının erkek olduğu (% 55) sonucu elde edilmiştir. Kadın sosyal girişimcilik oranı, üç ekonomik kalkınma aşamasında (faktör odaklı, verimlilik odaklı ve yenilik odaklı ekonomiler) neredeyse sabitken, erkek sosyal girişimcilik faaliyet oranı ekonomik kalkınma ile birlikte artmaktadır. Ülke düzeyinde, toplumsal girişimler genel ekonomik girişimcilik kadar belirgin olmasa da çalışmalar sosyal girişimlerde kadınlara kıyasla erkeklerin üstün olduğu görüşündedir. Birkaç istisna Güney ve Doğu Asya, Latin Amerika ve Karayipler'de bulunmaktadır. Erkek sosyal girişimcilerin kadın sosyal girişimcilerden fazla sosyal girişimcilik alanında faaliyet gösterdiklerine dair araştırma sonuçlarına göre bulgular olsa da; bu söylemlere karşılık ABD'de, Van Ryzin ve arkadaşları (2009) , kadınların sosyal girişim başlatma olasılığının erkeklerden daha yüksek olduğunu yaptıkları araştırma sonucunda elde etmişlerdir. Bazı durumlarda, cinsiyet eşitsizliği ekonomik kalkınma ve toplumlar için büyük bir engel olmaya devam etse de Bernardino, Santos ve Ribeiro, (2018, s.65-70), yaptıkları araştırmada kadınların sosyal girişimcilik fırsatının algılanması ve başlatılmasında erkeklerden daha aktif oldukları belirtilmiştir. Herrington ve Kew (2017), dünyadaki sosyal girişimcilerin özelliklerini ayrıntılı olarak incelemiştir. Erkeklerin genellikle sosyal girişimci olma olasılığının kadınlardan daha fazla olduğunu iddia etmişlerdir; ancak, Malezya, Lübnan, İsrail ve Arjantin gibi gelişmekte olan ekonomilerde kadın girişimcilerin sosyal girişim başlatma olasılığının erkeklere göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Kadınların yaşamlarındaki önemli değişiklikler, STK'ların müdahalesinin doğrudan bir sonucu olabilmektedir. Kadınlar için eşitliği savunan birçok STK genellikle kadın haklarını savunmanın yanı sıra kadınlara hizmet ve işgücüne katılmaları için eşit imkân sunmaya da

odaklanmaktadır. Kadınlar sosyal girişimcilik alanında, özellikle daha az gelişmiş ülkelerde daha fazla faaliyet göstermektedir. Hindistan'da kadınların kâr amacı gütmeyen kuruluşlara katılımı, sosyal ve politik alanlarda faaliyet göstermeleri ile birlikte daha önce engellendikleri birçok alana girme fırsatı vermiştir (Handy, Kassam ve Ranade, 2002, s.139-140).

Son Küresel Girişimcilik Monitörü (GEM) raporuna göre, kadınların son yıllarda işgücü piyasasına katılım oranı önemli sayıda artmıştır. Bu eğilim, ekonomide giderek daha önemli bir rol oynayan ve sürdürülebilirliğe önemli ölçüde katkıda bulunan kadın girişimcilerin ve işletme sahiplerinin varlığıyla desteklenmektedir. British Council tarafından Brezilya, İngiltere, Amerika, Hindistan ve Pakistan'da sosyal girişimci kadınların mevcut durumlarını araştırmak için yapılan çalışmalarda; kadınlar toplam işgücü piyasasının Brezilya'da %43'ünü, Hindistan'da %24'ünü, İngiltere ve Amerika'da %46'sını, Pakistan'da ise %22'sini oluşturmaktadır. Aynı çalışmada kadınların sosyal girişim işgücü yüzdeleri Brezilya'da %55, Hindistan'da %25, Pakistan'da %37, İngiltere'de %66 ve Amerika'da ise %65'ini oluşturmaktadır. Kadınların sosyal girişimde liderlik oranları Brezilya'da %25, Hindistan'da %24, Pakistan'da %20, İngiltere'de %40 ve Amerika'da %55'ini oluşturmaktadır. Son olarak British Council tarafından Türkiye'de yaklaşık 9.000 kişi üzerinde yapılan araştırmada sosyal girişimci liderlerin %55'inin kadınlar tarafından oluşturduğu gözlemlenmiştir (British Council, 2019). Bu konu aslında bir farklılıkların yönetimi alanlarından biri olarak değerlendirilebilir.

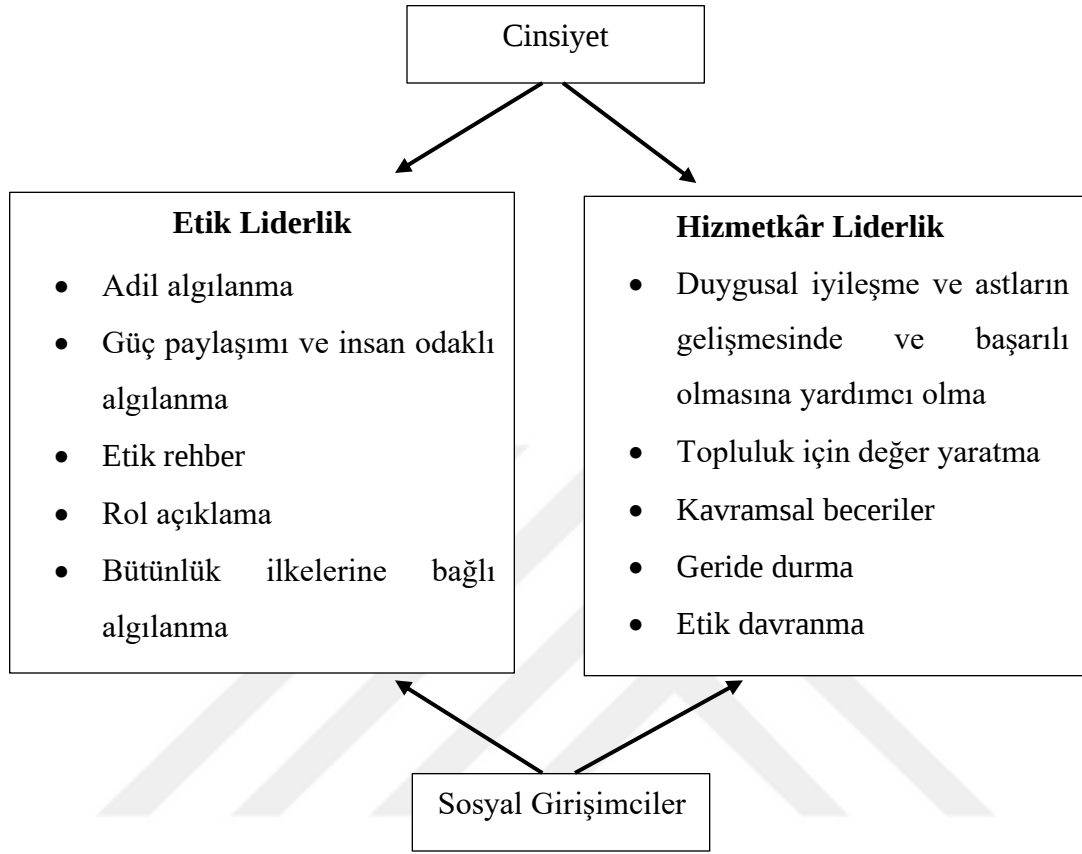
1.3. Amaç

Yapılan literatür araştırmalarına göre sosyal girişimcilik ve liderlik ilişkisi: Sosyal girişimciler değişim araçları olarak hizmet ederler, ancak özünde tüm insanları ve sosyal çevrelerini dönüştürme potansiyeline sahip olan dönüşümcü liderlerdir. Sosyal girişimciler izleyicilerinin gelişimini önemser, örgütü tek başlarına yönetmek istemediklerinden dolayı süreçlerde izleyicilerinin de görüşlerini alırlar. Bu tutumları onları hizmetkâr lider özelliği kazandırmaktadır. Sosyal girişimcilerin güç paylaşımı, iş birlikçi ve adil davranış göstermeleri etik güdülere dayandığı için etik lider davranışı da düşünülmektedir.

Ayrıca kadınların iş gücü piyasasında yeterince temsil edilmedikleri, üst pozisyonlarda oldukça azınlıkta oldukları ve görünür görünmez birçok engellerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma raporlarından bu durumun ülkemize özgü bir durum olmayıp tüm dünya genelinde bu şekilde olduğu gözlemlenmiştir. Dünya Ekonomik Forumu'nun verileri 2018 Küresel Toplumsal Cinsiyet Açığı Raporu kadınların halka açık şirketlerin yönetim kurullarının sadece %3'üne liderlik ettiği tespit edilmiştir. Bu durumun aksine sosyal girişimcilik alanında 2019 yılında yapılmış olan çalışmada Türkiye’de sosyal girişimcilerin %55’ine kadınların liderlik ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Dünyada ise bu oran %45’tir. Eldeki verilere dayanarak sektörde çoğunlukla kadınların yer alması cinsiyet farklılık aralığını etkileyebilir mi? Toplumsal girişim yaratma sürecinde cinsiyetin rolü nedir? Sosyal girişim başlatan kadınların birçoğu dezavantajlı geçmişe (yoksulluk, ayrımcılık, eğitim fırsatı vb.) sahiptir. Bundan dolayı zorluklara maruz kalan kadınların sosyal girişim başlatma olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu alanda kadınların daha duyarlı davranmaları ve kadınların yaratılan girişimlerle birlikte hem işgücü piyasasında liderlik etme fırsatı elde etmeleri hem de sosyal bir sorun olan “kadın” konusuna kadınlar tarafından etkili çözümler üretmelerine fırsat yaratmaktadır.

Özetle bu çalışmanın amacı, Türkiye’de genişleyen örneklemde yola çıkarak, sosyal girişimcilerin liderlik davranış profilini incelemek; etik liderlik ve hizmetkâr liderlik davranışı açısından Türkiye örnekleminde sosyal girişimcileri değerlendirmektir. Bu aşamada sosyal girişimcilerin liderlik davranışının kadın ve erkek girişimciler konusunda cinsiyet farklılıkları karşılaştırmalı olarak belirlenen hipotezlerle analiz edilecektir.

Araştırma modeli şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

H1₁: Kadın sosyal girişimcilerin etik liderlik davranışı ile erkek sosyal girişimcilerin etik liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Etik liderliğin alt boyutları açısından hipotezler şu şekildedir:

H1.1₁: Kadın sosyal girişimcilerin adil algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin adil algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1.2₁: Kadın sosyal girişimcilerin güç paylaşımı ve insan odaklı algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin güç paylaşımı ve insan odaklı algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1.3₁: Kadın sosyal girişimcilerin etik rehber algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin etik rehber algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1.4₁: Kadın sosyal girişimcilerin rol açıklama boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin rol açıklama algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1.5₁: Kadın sosyal girişimcilerin bütünlük ilkelerine bağlı algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin bütünlük ilkelerine bağlı algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2₁: Kadın sosyal girişimcilerin hizmetkâr liderlik davranışı ile erkek sosyal girişimcilerin hizmetkâr liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hizmetkâr liderliğin alt boyutları açısından hipotezler şu şekildedir:

H2.1₁: Kadın sosyal girişimcilerin duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2.2₁: Kadın sosyal girişimcilerin topluluk için değer yaratma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin topluluk için değer yaratma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2.3₁: Kadın sosyal girişimcilerin kavramsal beceriler boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin kavramsal beceriler boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2.4₁: Kadın sosyal girişimcilerin geride durma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin geride durma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2.5₁: Kadın sosyal girişimcilerin etik davranma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin etik davranma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıklarını sınıflandıracak olursak; **örneklem ile ilgili kısıtlar**, sosyal girişimcilik alanında Türkiye’de geniş çaplı faaliyet gösteren iki büyük grubun üyeleri tarafından temsil edilmektedir. İlk grubumuz sosyal girişimcilik alanında çalışan dünyanın

ilk ve en büyük platformu olan Ashoka tarafından seçilmiş “Ashoka Takipçileri” oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin ikinci grubunu ise 170 ülkede aktif faaliyet gösteren, UNDP Türkiye tarafından düzenlenen “Sosyal Fayda Zirvesinde” seçilmiş sosyal girişimciler tarafından oluşmaktadır. Türkiye’nin farklı illerinden 34 sosyal girişimci ile birlikte çalışan veya sosyal girişimde gönüllü olarak faaliyet gösteren 169 kişinin katılımı ile sınırlıdır. Bu yönü ile örneklem alınan iki grubun temsili, araştırmanın sonuçlarını Türkiye’deki bütün sosyal girişimciler için genelleştirilemeyebilir. Dolayısıyla araştırma sonucundan elde edilen çıktılar, belirlenen örneklem ile sınırlıdır. Ayrıca sınır olarak araştırmayla birlikte incelenen değişkenlerin zaman içinde değişme ihtimaline karşılık araştırma çıktıları içinde bulunulan zaman dilimi ile sınırlıdır.

Yöntem ile ilgili kısıtlarda, kullanılan anketten kaynaklanabilme ihtimali olan kısıtlılıklardır. Araştırma anketi 66 sorudan oluşmakta olup anketin uzun olmasından kaynaklı olarak; katılımcıların soruları cevaplarken gereken özenin gösterilmemesi ve cevapların liderleriyle paylaşılacak olma endişesiyle samimi cevap verememe ihtimalleridir. Tüm araştırma kısıtları geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarıyla azaltılıp kontrol edilmiştir.

BÖLÜM 2. İLGİLİ LİTERATÜR

İkinci bölümde, girişimciliğin kavramsal temelleri, tarihsel gelişim süreci ve sosyal girişimciliğin kavramsal temelleri anlatılıp, Dünya’da ve Türkiye’de sosyal girişimcilik örneklerinden bahsedilecektir. İlgili literatürün devamı olan liderlikte ise, sosyal girişimcilerin liderlik davranışlarını inceleyebilmek adına liderlik kavramından ve bugüne kadar literatürde yer alan liderlik teorilerinden bahsedilecektir.

2.1. Girişim ve Girişimcilik Kavramları

“Girişimcilik” kelimesi Fransızca “Entreprendre” kelimesinden türetilmiş, İngilizcede “Entrepreneur” olarak geçip Türkçe karşılığı “bir şeyler yapmak” olarak tanımlanmıştır (Aracıoğlu ve arkadaşları, 2016, s.11). Girişim ise bir işi yapmak için bir işletmenin kurulması, işe girişmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bridge, O'Neil ve Cromie, 1998, s.28).

Geçmişte “teşebbüs” ve “müteşebbis” olarak kullanılan kavramlar günümüzde “girişim” ve “girişimci” kavramları olarak kullanılmaktadır (Marangoz, 2012, s.2). Girişimcilik kavramı sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte, toplumun sınırsız ihtiyaçlarını gidermek amacıyla ortaya çıkmıştır (Akçi, Çavuş ve Kapusuz, 2016, s.514).

Girişim, kişilerin istek ve talepleri doğrultusunda, fırsat oluşturan ve yakalayan, yeni teknolojilerle birlikte üretim gerçekleştiren, ihtiyaçları gidermek amacıyla piyasaya yeni ürünleri ve hizmetleri süren pazarı genişleten bir ekonomik birimdir. Bir işi gerçekleştirmek için fırsatların değerlendirilmesi olarak görülen girişim kavramı, çevre, sermaye ve emeğin bütünü olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanımda ise kârlılık için ürün ve hizmet üretmek için oluşturulmuş hukuki ve ekonomik faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanmıştır. Kârlılık amacıyla ürün ve hizmet üreten, girişimin özellikleri aşağıda sıralanmıştır: (Yıldırım ve Tansoy, 2013, s.26).

- Girişilen işten gelir ve kâr elde etmek,
- Müşterilere satılmak üzere ürün ve hizmet üretmek,

- Üretim, satış ve finansman faaliyetlerini bir araya getirmek,
- Yerli ve yabancı sermaye kaynaklarını elde edebilir olmak,
- Beşerî ve maddi kaynaklardan oluşan kuruluş olmak.

Girişimcilik genellikle belirsiz bir ortamda, sınırlı maddi kaynaklarla kısıtlanmış bireyin yaratıcı fikirlerinden yola çıkarak ekonomik zenginlik elde etmek için fırsatçı bir arayış olarak tanımlanmaktadır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006, s.372). Girişimciliğin iktisat literatüründe sıklıkla yapılan tanımları; girişimci, belirsizlik riskini üstlenen, finansal sermaye sağlayan, yenilikçi, karar mercii, endüstri lideri, bir yönetici veya denetçi, ekonomik kaynakların organizatörü ve koordinatörü, işletmenin sahibi, faktörlerin işvereni, bir yüklenici, bir hakem, alternatif kullanımlar arasında bir kaynak dağıtıcısı olan kişidir (Hébert ve Link, 1989, s.40). Girişimciliği; Schumpeter (1936), daha önce kullanılmamış kaynakları yeni bir ekonomik fırsat yaratmak için bir araya getirme süreci, Kets de Vries (1977), belirsiz ve risk taşıyan faaliyetler, riskten kaçınma veya risk faktörlerini en aza indirme ve proaktif fırsat arama davranışı olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996, s.139).

Girişimciliği analiz etmek için girişimciliğin sonuçları, girişimciliğin nedenleri ve girişimci yönetimi olmak üzere farklı araştırma yaklaşımları bulunmaktadır. İlk araştırmada ekonomistler girişimciliğin etkilerini ve sonuçlarını araştırmışlardır. İkinci araştırmada girişimcilere odaklanılmıştır. Bu aşamada yapılan araştırmalarda girişimcilik psikolojik ve sosyolojik açılardan incelenmiştir. Son olarak, üçüncü akış girişimcilerin yönetim süreci araştırılmıştır (Stevenson ve Jarillo, 1991, s.18-21). Girişimciliğin daha önceki kavramsallaştırma çalışmaları genellikle ya girişimciliğin ekonomik işlevine ya da “girişimci” olan bireyin doğası üzerine odaklanırken, son yıllarda önemli araştırmalar, girişimciliğin “nasıl” araştırılması gerektiğine odaklanmıştır. Bu alanda çalışan birçok kişi arasından Stevenson (1983), girişimciliği “*Şu anda kontrol ettiğiniz somut kaynakların ötesinde fırsat arayışı*” olarak tanımlamıştır. Bu tanım ile, fırsatın nasıl tanınabileceğine, fırsatlar ve kaynaklar üzerinde nasıl kontrol sahibi olunacağına, tek bir hiyerarşi içinde olabilecek veya olamayacak kaynaklar ağını yönetme ve katılımcıların ödüllendirilme şekli olarak tanımlamıştır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006, s.4).

2.1.1. Tarihsel Gelişimi

Girişimcilik kavramı literatüre yakın zamanda girmiş bir kavram olmasına rağmen tarihi 15-16.yy. coğrafi keşiflere kadar dayanmaktadır. Coğrafi keşifler yapılmış olup, coğrafi keşifler sonucunda artan altın, para gibi değerli varlıkların refah seviyesini yükseltmesi farklı ihtiyaçları da beraberinde getirmiştir. Refaha yönelik gelişmelerle ilk girişimsel faaliyetler ortaya çıkmıştır. Girişimcilik kavramının günümüzdeki kullanımı ise 80’li yılların sonunu bulmuş ve bu alanda yapılan araştırmaların önemi son zamanlarda hızla artmıştır (Aracıoğlu ve arkadaşları, 2016, s,11).

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) girişim ve girişimcilik uygulamaları hakkında iki yaklaşımdan bahsetmektedir. Birinci yaklaşım girişimi işletme girişimciliği olarak değerlendirmektedir. Bu anlamda, girişim kurmayı eğitim, öğretim sistemi içinde ele almayı, girişimciliğin özünü içeren bir programda öğrencilere girişimciliği ve nasıl yönetebileceklerini öğretmek bu sayede girişimciliğin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. İkinci yaklaşım ise, girişimciliği; bireyler, kuruluşlar ve kültürler için güç veren, fırsat sağlayan bir grup özellik olarak değerlendirmektedir (Bridge, O’Neil ve Cromie, 1998, s.28).

Girişimcilik kavramını ekonomik açıdan ilk kez 18. Yüzyılın başlarında İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından; “*girişimci, henüz belli olmamış bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan sonrasında üretimini yapan kişi*” olarak tanımlanmış, girişimcinin risk alma özelliğini vurgulamıştır. Cantillon’un çalışmalarına katılan Say’la birlikte girişimcilik bugün kullandığımız anlam boyutuna ulaşmıştır. Say girişimciyi “*girişimci, kuruluşun içerisinde aynı zamanda modern lider, yönetici, koordinatör ve dahası*” olarak tanımlamıştır (Hisrich ve Peters, 1995, s.78). Ayrıca girişimciliğin tarih boyunca yapılmış tanımları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1
Girişimciliğin Tarih Boyunca eşitli Tanımları

Kaynak	Tanım
Cantillon, R. (1730)	Girişimci belirsizliklere karşı riski üstlenen kişi.
Nicolas, A. (1767)	Lider, kaynak yöneticisi, yenilikçi kişi.
Say, J.B. (1810)	Yönetmel yetenekleriyle üretimin koordinatörü, lideri.
Schumpeter, J. (1910)	Yaratıcı ve yenilikçi bir kişi.
Knight, F. (1921)	Yönlendirmeden ve kontrolden sorumlu yönetici.
Penrose, E. (1921)	Fırsatları belirleyebilen ve girişimleri geliştirebilen bir kişi.
Stapaneck, J.E. (1960)	Ölçülü risk alabilen.
Mc Clelland, D.C. (1961)	Girişimci, başarılı, etkin ve ılımlı riskleri alan kişidir.
Budner, R. (1962)	Belirsizliklere karşı toleranslı kişi.
Collins, O. (1964)	Otonomiye fazla ihtiyaç duyan kişi.
Timmons, J.A. (1985)	Dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişi.

Kaynak: Kao, J., (1989). The Entrepreneurship, Creativity, Organization, New Jersey, Prentice Hall; Lundstrom, A., Stevenson, L.A., Entrepreneurship Policy: Theory and Practice, New York, Kluwer Academic Publishers.

Girişimcilik teorisinin önde gelen ve bilinen önemli isimlerinden Schumpeter (1936), girişimciliği yeniliği sunan bireyler olarak tanımlamış ve “yenilik” kavramının önemini araştırmalarında anlatmış, yeniliği beş aşamada tanımlamıştır:

- Yeni ürün veya mevcut ürünün daha iyi bir kalitesinin ortaya konulması,
- Yeni pazarlar oluşturulması,
- Üretimde farklılık yaratacak yeni teknikler ortaya koyulması,
- Yeni hammadde kaynağının bulunması,
- Herhangi bir sektörde yeni organizasyonlar oluşturulması.

Schumpeter (1936), girişimcinin kâr elde etme amacına ulaşması için yenilikler yapması gerektiğini, yeni girişimcilik faaliyetlerinin ekonomideki mevcut dengeyi bozup yeni bir denge yaratacağını savunmuştur. Yenilikçi süreçler sürekli değişim ve dengesizliği işaret etmektedir (Praag, 1999, s. 318-321).

Nobel ödüllü T.W. Schultz girişimciliğin genel kavramını bazı temel boyutlar üzerinden eleştirmiştir. Schultz (1980), girişimcilik kapsamının iş adamları etrafında sınırlandığını, girişimcilik arzının kıt kaynak olarak ele alınamayacağını, genel denge faktörleri ekonomik süreçlere dahil olduğunda girişimciliğin ihmal edileceğini söylemiştir. Yaptığı eleştiriler sonucunda iki önemli katkı sağlamıştır. İlk olarak girişimcilik kavramını "*dengesizliklerle başa çıkma yeteneği*" olarak yeniden tanımlamış ve fikri pazar dışı faaliyetlerde bireylerin karşılaştığı dengesizlikleri ayırt etmeye çalışmıştır. İkinci olarak, eğitimin insanların dengesizlikleri algılama ve tepki verme yeteneği üzerindeki etkileri hakkında kanıtlar üretmiştir. Özetle Schultz (1980), girişimciliği belirsizlikle baş etmek yerine dengesizliklerle başa çıkma yeteneği olarak tanımlamayı seçtiği için, risk kavramını belirgin bir şekilde dikkate almamıştır.

Girişimcilik çok boyutlu bir kavram olup ekonomi, psikoloji ve işletme gibi her çeşit alanda girişimsel faaliyetlerle karşılaşmaktadır. Girişimcilik ile yapılan tanımlamalarda kavram daha çok girişimci birey bakış açısından incelenmektedir. Girişimcilik tanımlarına bakıldığında zaman bahsedilen durumla karşılaşmak mümkündür. Akademisyenler tarafından genel kabul görmüş girişimcilerin sahip oldukları davranış biçimleri arasında; (1) vizyoner kişilik, (2) yenilikçi olma, (3) kaynakları etkin ve verimli kullanma, (4) olası bütün risk ve başarısızlıkları kabul etme yer almaktadır (Ballı, 2017, s.153-159).

2.1.2. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Girişimcilik yenilikçiliği teşvik etmek, istihdam fırsatları yaratmak ve ülke ekonomisinde sosyal ve ekonomik zenginlik yaratmak için kritik bir faktör olarak görülmektedir. Birçok araştırmacı, girişimciler ve girişimci olmayanlar arasındaki kişilik farklılıklarını, bazı karakter özelliklerinin girişimcilik için ön koşul olarak gerektiğini temel alarak analiz etmiştir. Girişimcilik potansiyeli ile yakından ilişkili olan özellikler; yenilikçilik, kontrol odağı, belirsizlik toleransı, başarı ihtiyacı ve risk eğilimi. Bu özelliklerin bir bireyin yeni bir girişim başlatma niyeti üzerinde derin bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir (Neneh, 2019, s.274-275).

2.1.2.1. Yenilikçilik (İnovasyon)

Yenilikçilik, bireylerin yeni fikirlere ve değişimlere karşı açıklık düzeyleri, bilişsel bakış açıları ve başkalarının görüşlerinden bağımsız olarak orijinal kararlar alma eğilimleri olarak tanımlanmıştır. İnovasyon ise, iş yeniliği fırsatlarını algılama sonrasında algılanan fırsatların süreçlere yeni ve farklı şekilde entegre edilmesi olarak tanımlanmıştır. Böylece nihai son kullanıcılar yenilikçi ürün ve hizmetten yararlanmaktadır (Fuller ve arkadaşları, 2018, s.122).

Yenilikçiliğin fırsat tanıma, yeni ürün girişimlerinin geliştirilmesi ve firma yeniliği ile bağlantısının olması nedeniyle yaratıcılığın girişimci süreç için önemli olduğuna inanılmaktadır (Karabulut, 2016, s.16-17). Yenilik, girişimcilik için önemli bir öncüdür; Schumpeter (1990) girişimcilikle ilgili tanımlarında yenilikçiliği, girişimci ve işletme açısından rekabet üstünlüğünü sağlamada sürdürülebilir kaynak olarak savunmuştur.

2.1.2.2. İç Kontrol Odağı

Kontrol odağı, bir kişinin yaşamı üzerindeki kendisine ait kontrol derecesidir. İç kontrol; yetenek, sıkı çalışma, kararlılık, başarı için planlama ve sonuçları görme ile ilişkilidir. İçsel kontrol odağında, bir kişinin kararlarını ve hayatını kontrol edebileceğine inandığı, dışsal kontrol odağında ise bir kişinin hayatının, kararlarının ötesindeki kader, şans gibi diğer dış faktörlerden etkilenmektedir. İç kontrol odağı olan kişilerin kariyer yollarını belirleyebilmeleri, girişimcilik niyetlerine sahip olabilmeleri ve kendi işlerini kurabilmeleri beklenmektedir. İçsel kontrol odağı arasında girişimcilik niyetinin etkisi üzere çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çünkü iç kontrol odağına sahip kişilerin çevrelerini kontrol edip, kararlılıklarıyla ve planlamalarıyla risk alma ve iş kurma yeteneğine sahip oldukları gözlemlenmiştir (Karabulut, 2016, s.13).

2.1.2.3. Başarı İhtiyacı

Girişimcilerin yöneticilere kıyasla daha fazla başarı güdüsünün bulunduğunu ortaya koymuştur. Kişilik özellikleri araştırma alanında, başarı motivasyonu veya başarı ihtiyacı, girişimcilikle ilgili en önemli teorik argümanlardan biridir. Başarı ihtiyacının girişimci

bireyler arkasındaki temel itici güçlerden biri olduğu düşünülmektedir (Karabulut, 2016, s.14).

Güçlü başarı talepleri olan bireylerin üç özelliği vardır. İlk olarak, insanlar karar verirken bireysel sorumluluğu tercih ederler; ikincisi, risk alma yeteneği varsayılmaktadır ve üçüncüsü, bir karar neticesinde somut bilgilerin faydalarının elde edilmesi söz konusudur. Özetle, başarıma ihtiyacı bireyleri girişimciye dönüştüren ve güdüleyen faktörlerdendir (Fuller ve arkadaşları, 2018, s.122).

2.1.2.4. Risk Alma

Yapılan birçok araştırmada risk alma eğiliminin girişimcilik faktörü üzerinde önemli bir etkisi olduğu araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür. Yüksek toleranslı belirsizlik düzeyi risk alma eğilimi ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Çünkü girişimciler belirsiz veya işlerini tehdit eden bir durumla karşılaştıkları zaman girişimciliğin tüm aşamalarında risk avantajlarını ve dezavantajlarını önceden öngörüp değerlendirirler. Başka bir deyişle belirsizliğe toleransı olan bir bireyin daha yüksek ve kontrollü risk alma eğilimi göstereceğini iddia etmektedir (Karabulut, 2016, s.14-15).

Girişimciler için, yeni bir şeyler yapma veya yeni pazarlara girme fikri birçok potansiyel risk yaratır. Bu görüşe göre, yeni eylemler, şirketler, ürünler, belirsiz süreçler ve riskli durumlar altında karar verme girişim riskleri yer almaktadır. Risk almak, girişimci tutumların bir göstergesi olup riski minimum seviyeye indirmekte girişimcinin amaçlarından biridir (Fuller ve arkadaşları, 2018, s.122).

2.1.2.5. Proaktiflik

Proaktivite, sorunları ortaya çıkmadan önce öngörebilmek ve bu sorunlara karşı önlem alıp eylemlerde bulunmakla ilgilidir. Proaktivite; yeni teknikleri, ürünleri, hizmetleri veya yönetim tekniklerini öngörmeye, hizmet etmeye yardımcı olduğu ve rakiplerinin gelişme fırsatı yakalamadan önce iddialı bir strateji oluşturduğu için bir organizasyonun pazar lideri olmasında birincil bir gereklilik olabilmektedir. Proaktif kişiler ortamdaki durumsal güçlerin mevcut kısıtlamalarına bakmaksızın, çevrelerinde değişiklik yaratacak şekilde davranabilen

bir eğilime sahiptir. Proaktif bireyler genellikle fırsatları tanıma ve amaçlarına ulaşılncaya kadar çabalarını sürdürürken bu fırsatları takip etmek için gerekli adımları atma eğilimindedirler. Bu nedenle, proaktif bireylerin niyetleri ile sonuç davranışları arasındaki etkileşimi öngörmedeki rolü çok önemlidir (Fuller ve arkadaşları, 2018, s.122).

Girişimcilik bağlamında proaktif bireyler, nihayetinde belirledikleri fırsatlar üzerinde harekete geçen kişiler olarak görülmektedir. Proaktivite, girişimciliğin diğer bir tamamlayıcı unsuru olarak kabul edilmektedir. Kısaca, proaktif strateji ve girişimci düşünme, yeni fırsatlara yönelik hareketlerin öngörülmesi ve hareketlerin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Neneh, 2019, s.275).

2.1.3. Araştırma Alanları

Girişimciliğin ortaya çıkması, şekillenmesi, geliştirilip yönetilmesi, girişimcinin özellikleri girişimcilik faaliyetlerini farklı başlıklar altında sınıflandırmıştır. Girişimciliğin, çalışan girişimciliği, kapitalist girişimcilik, kadın girişimciliği, sosyal girişimcilik, sürdürülebilir girişimcilik gibi araştırma alanları bulunmaktadır. Girişimcilik türlerinin kavramsal olarak kesin bir çizgisi olmayıp bir girişim türü farklı girişim türüne dâhil edilebilir. Bu nedenle bu başlıklar girişimcilikle sıklıkla ilişkilendirilen çalışan girişimciliği, kapitalist girişimcilik, kadın girişimciliği, sürdürülebilir girişimcilik ve çevreci girişimcilik ele alınacaktır (İrengün, 2014, s.8).

2.1.3.1 Çalışan Girişimciliği

Çalışan Girişimciliği, işletme bünyesinde çalışanlar veya işçiler tarafından genel işgücü verimliliğini arttıracak ürün ve hizmetler geliştirebilen, üretebilen çeşitli yenilikçi faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür girişimciliğe iç girişimcilik de denir. Bu girişimcilik türünde çalışanlar tarafından yapılan katkı işletmeye ve üst yönetime olan bağlılığı arttır. Çalışan girişimciliğinin, girişimcilikten farkı; girişimciler faaliyetin meydana geldiği yerle ilgili ve kendileri için yenilik çabası içerisindeyken, iç girişimciler içinde bulundukları işletme adına yenilik çabası içerisindeyler. Bu girişimcilik türünde işletmenin tüm faaliyet aşamalarında

Çalışanlara verilen görev, sorumluluk, denetim, kontrol gibi alanlarda iş yükünün artması çalışanları verimsizleştirmiş ve konunun eleştirilen tarafı olmuştur (Zu, 2013, s.70-71).

2.1.3.2. Kapitalist Girişimcilik

Kapitalist girişimcilik, mevcut sermaye sahibi veya ticari varlığı olan kişilerin bir fikir bulmalarıyla birlikte yeni kr fırsatlarının da yaratıldığı girişimcilik türüdür. Kapitalist girişimci yatırım fırsatlarını değerlendirerek en iyi yatırım seçeneğinin yeni girişime yapılması gerektiğini savunur. Kapitalist girişimcinin bu rolü, mali sistemden fon toplama olanakları ve çeşitli iş birliği biçimleri nedeniyle sınırlı olma eğilimindedir (Carayannis, Samara ve Bakouros, 2015, s.139).

2.1.3.3. Kadın Girişimciliği

Girişimcilik toplumların gelişmesi ve büyümesi için güçlü bir yol olarak görülmüştür. Farklı dönemlerde farklı toplumlarda cinsiyet kavramı farklılık gösterse de kadına olan bakış açısı erkeklere oranla geride kalmıştır. Bazı yazarlar, girişimcinin ve girişimciliğin erkek cinsiyetli kavramlar olduğunu, yani eril özellikte olduğunu yapmış oldukları çalışmalarda vurgulamaktadır. Bu durumun açıklaması girişimcilerin geleneksel olarak erkek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak birçok bilim insanı kadın girişimcilerin araştırmalarda görünmez hale getirildiğini savunmaktadır (Ahl, 2006, s.3-8).

Başarılı bir girişim yolu inşa etmek veya sürdürmek için kadınlar günümüzde girişimcilik sektöründe cinsiyet eşitsizliği ile karşı karşıyadır. Bakıldığı zaman kadın girişimciliğinin katkısı, kadınların hem girişimsel faaliyet alanlarında hem de toplum için faydalı olan takım ruhuyla, çoklu görev ve sosyal farkındalık gibi iş girişimleri alanlarında duyarlılıkları yüksek olup fayda sağladıkları için önemlidirler. Kadın girişimciler, toplumsal ve kültürel algılardan kaynaklanan cinsiyetçi kalıplara sıklıkla maruz kalmaktadırlar. Kadınlar iş yaşamlarının içinde bir aile kurmayı planladıkları için içlerinde ve ev hayatında birden fazla rol üstlenmeleri sebebi ile birçok engele maruz kalıp iş dünyasında da hala azınlık oluştırmaktadırlar. Bu durumda sermaye bulma, yatırımcıları ikna etme, iş dünyasında

güvensizlik ve başarısızlık korkusu yaşadıkları zorluklardandır (Stavropoulou ve Protopapa, 2013, s.2).

Kadın girişimciliğinin yanı sıra kadın girişimcilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilecek sürdürülebilir iş desteği altyapısının geliştirilmesi olumsuzlukları ve engelleri hafifletecektir. Makro ve mikro düzeylerde kurumsallaşmış sosyal yapıların kadın girişimciliği üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini açıkça kabul ederek, kadın girişimciliğini araştırırken ilerleyen süreçlerde cinsiyetin bir değişken olarak değil sosyal bir yapı olarak kabul edileceğine inanıyoruz (Brush, Bruin ve Welter, 2009, s.8-9).

2.1.3.4 Sürdürülebilir Girişimcilik

Son yıllarda yönetim literatüründe sosyal, çevresel ve sürdürülebilir olmak üzere girişimciliğin üç farklı kavramı ortaya çıkmıştır. Sosyal, sürdürülebilir ve çevresel girişimcilik araştırmacıları, toplumun girişimcilik eylemlerinden kaynaklanan potansiyel olarak olumlu sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır. Girişimcilik, sosyal-ekonomik ilerlemeyi teşvik etmek, yeni değerler yaratmak ve istihdam olanakları sağlamakla ilgilenmektedir. Bu nedenle girişimcilik, sürdürülebilirliğin üç boyutunun (sosyal, ekonomik ve çevresel) her birinde değer yaratma potansiyeline sahipken, yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri yoluyla farklılık yaratmaktadır. Küresel paydaşlar ve bileşenler, birçok sosyal ve çevresel kaygı için sürdürülebilir girişimciliği problemlerin etkili çözümü olarak savunmakta ve teşvik etmektedirler (Dean ve McMullen, 2007).

Sosyal girişimciler günümüzde insanları etkileyen sorunlara, çevresel girişimciler ekonomik ve ekolojik fayda yaratmaya, sürdürülebilir girişimciler ise insan, evren ve kârın olduğu üçlü faktöre odaklanmaktadır. Sosyal girişimcilik, girişimcilerin sosyal misyonlarından hareketle insanlara yardım amaçlı olan bütün konularla ilgilidir. Çevre girişimciliği, çevre ile ilgili piyasa başarısızlıklarını ele alarak ekonomik ve ekolojik kârın eşzamanlı olarak yaratılmasıdır. Bu kuruluşlar kâr amaçlı işletmelerdir, ancak yeni ürünler, hizmetler ve pazarlar yaratarak çevresel bozulmanın giderilmesine odaklanarak geleneksel girişimcilikten ayırt edilebilirler. Bu kuruluşlar hem ekonomik kâr yaratmaya hem de çevresel faydalar sağlamaya odaklanmaktadır. Sürdürülebilir Girişimcilik, sosyal, ekonomik ve çevresel

açından sürdürülebilir bir topluma geçiş fırsatlarını inceler. Sosyal girişimciliğe benzer şekilde, bu fırsatlar ekonomik kâr yaratan kuruluşlar aracılığıyla veya kâr amacı gütmeyen yollarla sağlanabilir, ancak kuruluşun ekonomik olarak kendi kendini sürdürmesi gerekmektedir (Schaltegger ve Wagner, 2011, s.225). Girişimciliğin sosyal ve çevresel konularla mücadelede ve sürdürülebilir kalkınmaya doğru ilerlemedeki rolü kritik öneme sahiptir. Bu durumda sürdürülebilirliği iş stratejisine, küresel değer tedarik zincirlerine ve uluslararası pazarlarda geçerli olan sosyal ve çevresel standartlara entegre ederek bütün süreçlere uyum sağlamaları desteklenmelidir (Zu, 2013, s.70-71).

2.2. Sosyal Girişimcilik Kavramı

Son zamanlarda, dünya ekonomik sistemindeki önemli değişiklikler, üretim faktörleri arasında insan kaynaklarının kilit bir oyuncu olarak rol almasını sağlamıştır. Dünya genelinde, toplumsal, ekonomik ve çevresel sorunlarla başa çıkmak için birçok yenilikçi ve alternatif yaklaşım örnekleri mevcuttur. Böylece, dünyanın dört bir yanındaki gelişmekte olan şirketler “sosyal girişimleriyle” öne çıkmakta ve sosyal sorunlara odaklanmaktadır.



Şekil 2: Sosyal Girişimlerin Ortak Paydası

Kaynak: Tevfik Başak Ersen, Derya Kaya ve Zeynep Meydanoğlu. (2010). Sosyal Girişimler ve Türkiye. TÜSEV Yayınları. s.9.

Sosyal girişimcilik; politikacılar, iş insanları ve kurumlar tarafından, toplumsal değeri artırmayı amaçlayarak girişimcilik faaliyetlerini tanımlamak için merak edilen ve kullanılan popüler bir terim olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla sosyal girişimcilik, zenginlik, fırsat, eğitim erişimi ve çevre konularında bu eşitsizlikleri uzlaştırmak için bir mekanizma haline gelmiştir.

Sosyal girişimcilik gelişmekte olan bir kavram olarak öncülleri ve sonuçlarını içeren bütüncül bir çerçevede incelenmesi gerekmektedir. Sosyal girişimcinin beşerî ve sosyal sermayesi, boyutları, sosyal çevre faktörleri, karar verme sürecinde sosyal girişimcinin arzu edilebilirliği ve fizibilitesi gibi faktörler sosyal girişimciliğin önemli kilit öncülerindendir. Öncül olarak incelenebilecek çok sayıda başka değişken olmasına rağmen, yukarıdaki değişkenlerin üzerinde durulması gerektiği savunulmuştur (Jiao, 2011, s.131-133).

Bu konu başlığı altında; sosyal girişim, sosyal girişimci ve sosyal girişimcilik kavramlarının tanımı, sosyal girişimciliğin tarihsel gelişimi, girişimcilik ve sosyal girişimcilik arasındaki farklar, Dünya’da ve Türkiye’de sosyal girişimcilik anlatılacaktır.

2.2.1. Sosyal Girişim, Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimci

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru, temel insani ihtiyaçların ele alınması, yerel sorunların çözülmesi ve sosyal zenginliğin artırılması amacıyla sosyal girişimcilik ticari girişimciliğin tamamlayıcı bir parçası olarak ortaya çıkmıştır (Santos, 2012, s.337). Jean-Baptiste Say ve Joseph A. Schumpeter girişimcileri toplumun üretkenlik kapasitelerini geliştiren ve ekonomik değişimi teşvik eden “yaratıcı yıkımı” sağlayan kişiler olarak tanımlamıştır. Sosyal girişimcilik alanında çalışmış ve önemli isimlerden biri olan Greg Dees’de (1998), bu ekonomistlerin düşüncelerinden yararlanarak; sosyal girişimcilerin de sosyal değişim için aynısını yaptıklarını, toplumun sorunlarına çözüm kapasitesini önemli ölçüde artıracak yeni insan ve kaynak kombinasyonları oluşturduklarını savunmuştur. Bu açıklamalara ek olarak sosyal girişimciliğin evrensel olarak kabul edilen bir tanımı olmamasına rağmen, terim girişimciler hakkında uzun süredir var olan görüşlere dayandığı ve bu ifadelerin farklı şekillerde uyarlandıkları görülmüştür. Sosyal girişimciler her zaman var olmuşlardır. Ancak

geçmişte onlara vizyoner, insancıl, hayırsever, reformcu gibi ifadeler kullanılmıştır (Bornstein ve Davis, 2010, s.2-7).

Sosyal girişim, sürdürülebilirliği sağlamak için ekonomik ilkeler üzerinde çalışan ve sosyal sorunların çözümü için daha fazla gelirin yeniden yaratılmasını sağlayan ideolojidir (Mitra ve arkadaşları, 2010, s.21). Sosyal girişimler, sosyal problemlerin çözümü için girişimciliği temel alan ve serbest piyasa bazlı yöntemler benimseyen işletmelerdir. Asıl hedefleri sistem içinde köklü değişiklikler yapmaktır. Amaçları ve yöntemleri; sosyal girişimcilerin liderliği, toplumsal odak ve girişimci yaklaşım bileşenlerini bir bütün haline getirmektir. (Meydanoğlu, Kaya ve Ersen, 2010, s.3).

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV)'in sosyal girişim tanımı ise; “ürün ve hizmet faaliyetlerini yürütürken çoğunlukla dezavantajlı grupları istihdam eden; problemleri ve fırsatları fark etme, doğru değerlendirme, risk alma gibi girişimcilik temelli bir yaklaşım izleyen kuruluşlar” olarak tanımlanmıştır (İçduygu, Meydanoğlu ve Sert, 2011, s.63).

Özetle sosyal girişimler; gelir durumları yetersiz veya dezavantajlı topluluklar için ihtiyaç duyulan fonu sağlayan, sosyal değer yaratan, piyasa temelli stratejilerle hareket eden, görev odaklı organizasyonlar oluşturan; kâr amacı gütmeyen kooperatif, melez modeller şeklinde birleşmiş kuruluşlardır. Bahsedilen tanımlarla birlikte sosyal sorunların temelinden başlayarak yenilikçi şekilde çözümü benimseme ve maddi kazançlar için sosyal etki seviyesini azami noktaya çıkarma niyeti gibi ortak özellikleri bulunmaktadır. Grameen Bank bu vakaların önemli bir örneğidir (Sobhani ve Gasnier, 2012, s.2). Muhammad Yunus, sosyal işi “kâr amacı güden değil, amaç odaklı” ve “kayıpsız, temettüsüz iş” olarak adlandırılabilen bir şirket olarak tanımlamaktadır. Ürünlerinden veya hizmetlerinden gelir elde eder, ancak Yunus'un tanımıyla tüm kârlılık gelirleri hissedarlara veya yatırımcılara dağıtılmak yerine amacına yönelik olarak tekrar iş hayatına aktarılır. Sosyal girişimciler iki iş stratejisinin sınırları dahilinde faaliyet göstermektedir:

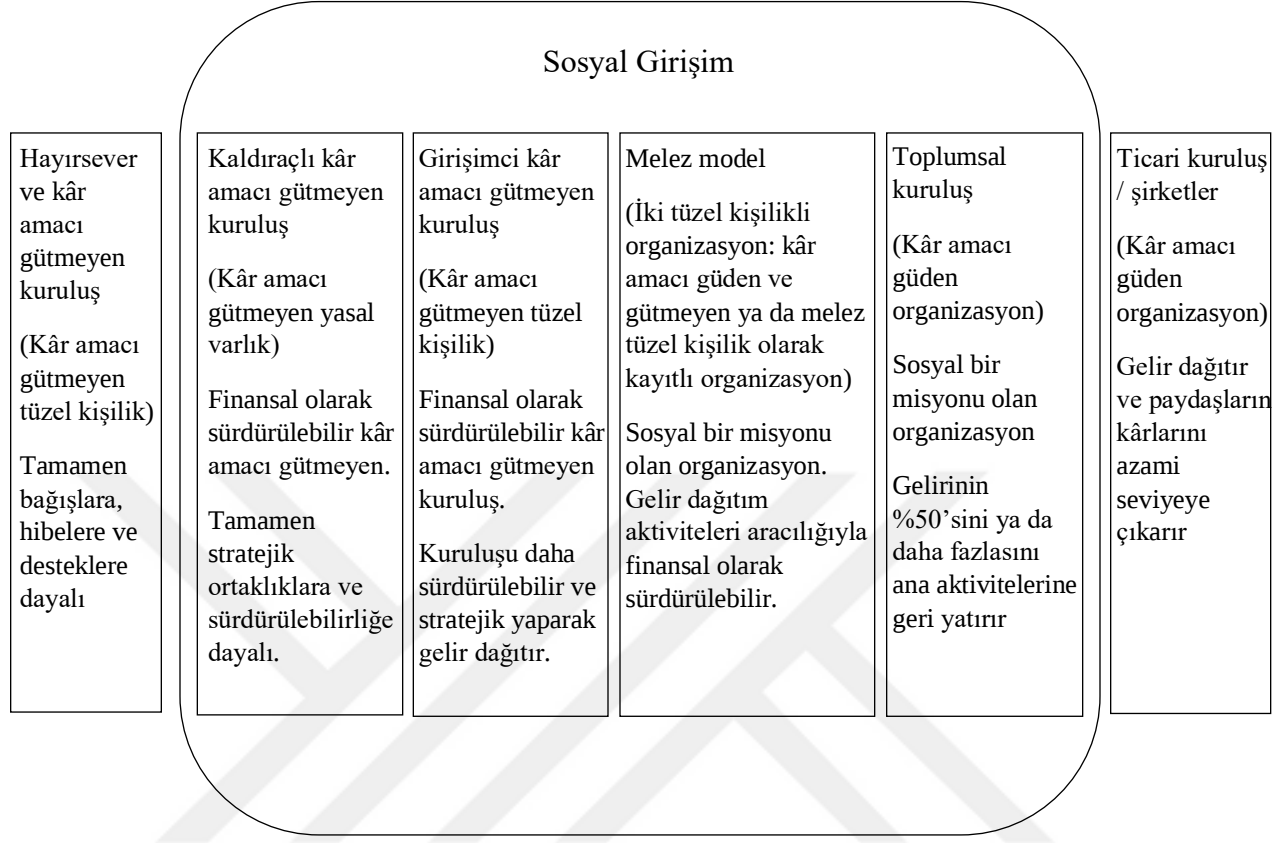
1. **Kazanılmış gelir stratejileri ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlar:** Kendi kendine yeterliliği sağlamak amacıyla melez (hybrid) model, sosyal ve ticari girişimci faaliyetlerde bulunan bir sosyal girişimdir. Bu tip modelde, bir sosyal girişimci hem

sosyal hem de ticari; elde edilen gelirler ve kârlar yalnızca toplumsal sorunları çözmek ve iyileştirmek için kullanılmaktadır.

2. **Misyona dayalı stratejilerle kâr amaçlı:** Sürdürülebilirliği sağlamak için aynı anda sosyal ve ticari girişimcilik faaliyetlerini yürüten sosyal amaçlı işletmelerdir. Bu senaryoda, bir sosyal girişimci hem sosyal hem de ticari; organizasyon mali açıdan bağımsızdır, kurucular ve yatırımcılar kişisel parasal kazançtan yararlanabilmektedir.

Abdou, Fahmy, Greenwald ve Nelson (2010), sosyal girişimlerin dört modelini, şekil 2'deki gibi tanımlamışlardır.

- **Kaldıraçlı kâr amacı gütmeyen kuruluş;** gelir getirici bir stratejiye sahip olmayan, ancak geleneksel bağışçıya bağımlı modelin ötesine geçmek için sürdürülebilir ortaklıklar ve fonla sağlanan modellerdir.
- **Girişimci kâr amacı gütmeyen kuruluş;** gelirinin bir kısmı veya tamamını ile maliyetinin bir kısmını veya tamamını yeniden elde etmek stratejisi olan sivil toplum kuruluşlarıdır. Sübvansiyonlara ve hibelere daha az bağımlı olduklarından, hatta tamamen bağımsız olduklarından, bu tür kâr amacı gütmeyen sosyal girişimler daha fazla yenilik, yaratıcılık ve uzun vadeli planlama yapabilmektedir.
- **Melez model;** kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları sosyal misyon etrafında yenilikçi yasal bir yapı ile birleştirir (Abdou ve arkadaşları, 2010, s.18).
- **Toplumsal kuruluş;** Kâr amacı güden işletmelerde sosyal girişimci olarak kabul edilmektedir. Ticari girişimden farklı olarak sosyal işletmeler öncelikli olarak sosyal hedefler doğrultusunda yönetilir. Sosyal hedefe yönelik farklı ve etkileyici çalışmalarda bulunmak sosyal girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Volkman, Tokarski ve Ernst, 2012, s.21).



Şekil 3: Sosyal Girişimciliğin Dört Ana Modeli

Kaynak: Abdou, E., Fahmy, A., Greenwald D. & Nelson, J., (2010), Social Entrepreneurship in the Middle East- Toward Sustainable Development for the Next Generation, s.19.

Sosyal girişimcilik, yoksulluk, hastalık, cehalet, çevresel yıkım, insan hakları ihlalleri ve yolsuzluk gibi sosyal sorunlara çözüm üretmek için kişilerin inşa ettiği ve dönüştürdüğü bir süreçtir (Bornstein ve Davis, 2010, s.1). Sosyal girişimcilik, sosyal sorunların çözümüne aşamalı olarak uygulanan bir kavramdır. Genel olarak sosyal girişimciliğin nihai amacının toplumsal değeri anlamlı ve belirgin bir şekilde yaratmak olduğu söylenmiştir. (Dess, Emerson ve Economy, 2001). Sosyal girişimcilik, geleneksel anlamda maksimum kâr yerine fırsatlardan istifade etmeyi ve toplumsal değişimi hedeflemektedir. Bu anlamda sosyal girişimcilik “sosyal sorunlara yönelik kaynakları kullanma becerisine” atıfta bulunmaktadır. Sosyal sorunlar, sosyal girişimciliğin belirleyici kaygısıdır (Dees, 1998, s.2).

Mair ve Marti (2006) tarafından yapılan bir tanıma göre, sosyal girişimcilik “öncelikle sosyal değişimi teşvik ederek veya sosyal ihtiyaçları karşılayarak toplumsal değer yaratma fırsatlarını araştırmak” olarak yapılmıştır.

Austin, Stevenson ve Wei-Skillern (2006) sosyal girişimciliği “kâr amacı gütmeyen, sosyal amaçlı değer yaratan ve yenilikçi faaliyetler” şeklinde tanımlamışlardır. Sosyal girişimciler, sürekli yenilik, uyum ve öğrenme yoluyla toplumsal değer yaratarak değişim araçları olarak görülmektedir (Day ve Denis, 2016, s.59). Sosyal girişimcilik, dünyanın birçok sorununa çözüm getiren ve toplumsal değişim hakkında düşünme şeklimizi değiştiren küresel bir harekete dönüşmüştür. Sosyal girişimcilerin bir ülkenin sosyal, ekonomik, kültürel ve çevresel zenginliğine yaptıkları katkının giderek artması ve bu sayede daha fazla tanınması, çözüm üretilmemiş sosyoekonomik ihtiyaçları ele almak için yenilikçi bir yol olmuştur (İyigün ve Yalçıntaş, 2017, s.92-93).

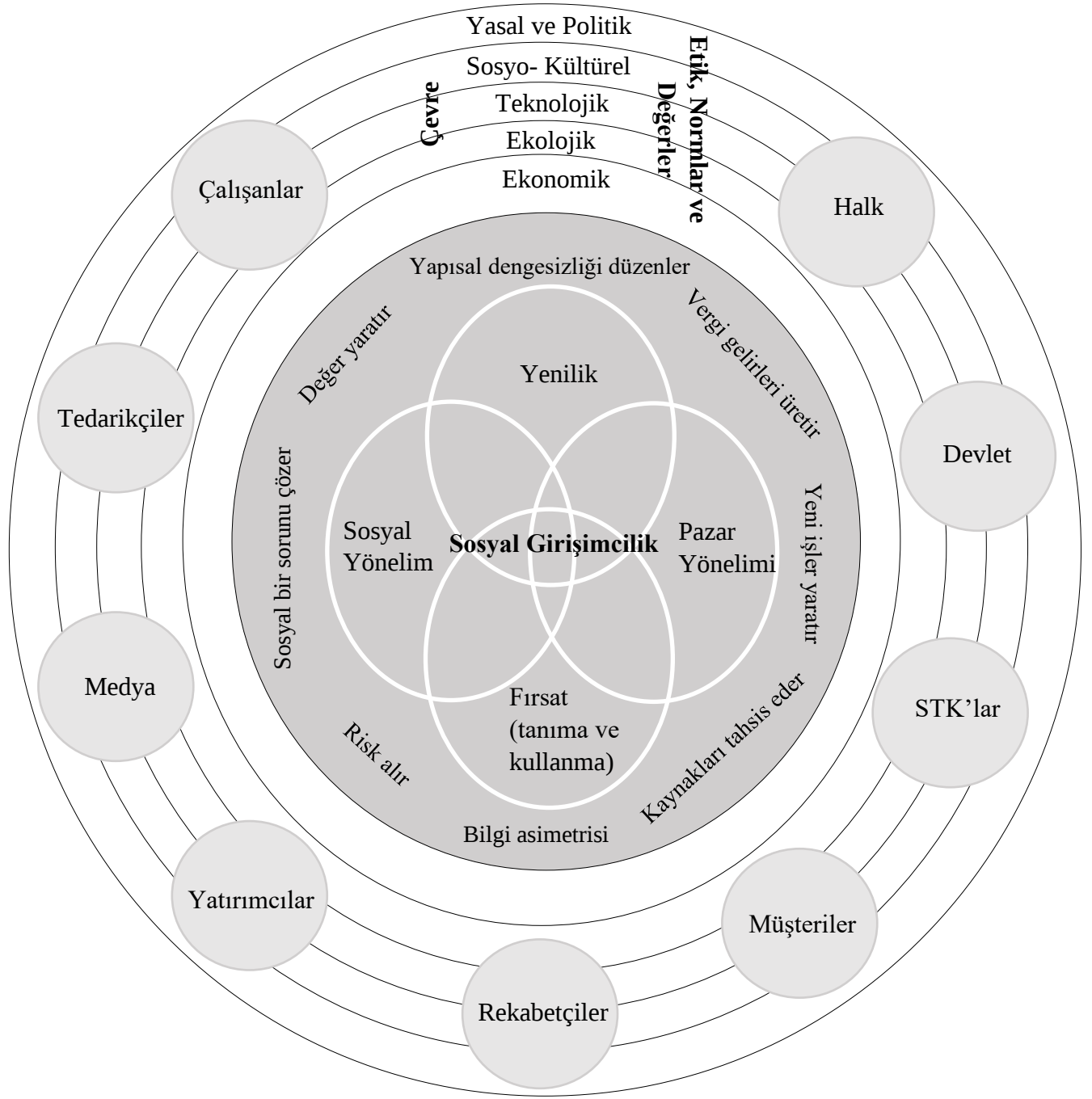
Tanım ve yaklaşımların heterojen olmasına rağmen, sosyal girişimcilik ve sosyal girişimcilerin amaçları konusunda bir fikir birliği oluşmuştur. Bu duruma göre sosyal girişimcilik, geleneksel anlamda maksimum kâr yerine fırsatlardan yararlanmayı, toplumsal değişimi ve dönüşümü hedeflemektedir. Özetle sosyal girişimcilik “sosyal sorunlara yönelik kaynakları kullanma becerisi” olarak nitelendirilmektedir (Dacin, Dacin ve Matear, 2010, s.38). Genel girişimcilik tanımı bağlamında, ayrı bir “sosyal girişimcilik” teriminin gerekli olup olmadığı konusunda önemli bir tartışma vardır. Bu yaklaşım, örneğin, “tüm girişimciliğin sosyal olduğunu” düşünen Schramm (2010) tarafından ortaya atılmıştır, ekonomik değer yaratılırken, sosyal değerinde yaratıldığını savunmuştur. Genel anlamda sosyal girişimcilik bir tür girişimcilik olarak görülebilmektedir. Dacin, Dacin ve Matear (2010) görüşüne göre sosyal girişimcilik, diğer girişimcilik biçimleriyle ilişkili veya bu tür girişimlerle iç içe olduğunu söylemişlerdir. Dört tip girişimci / girişimcilik birbirinden ayrılarak gruplandırılmıştır:

- **Geleneksel girişimcilik / geleneksel girişimci**, başarılı yenilikler yaratmak amacıyla güçlü bir vizyon etrafında yeni fikirlerden yola çıkarak faaliyetleri harekete geçiren

aracılardır. Örgütsel yapı öncelikli olarak kâr odaklıyken, birincil amaçları ekonomikliklidir.

- **Kurumsal girişimcilik / kurumsal girişimci**, mevcut bir kurumu desteklemek, değiştirmek ya da yeni bir kurum inşa etmek için kurumsal kuralları düzenleyip kaynakları harekete geçiren araçlardır. Örgütsel yapı öncelikli olarak kâr odaklıyken, birincil amaçları kurumsal reformdur.
- **Kültürel girişimcilik / kültürel girişimci**, sosyal, kültürel ve ekonomik değer yaratmak için fırsat tanımlayan ve ona göre hareket eden araçlardır. Birincil amaçları kültürel yayılma ve aydınlanmadır (Volkmann, Tokarski ve Ernst, 2012, s.13-14).
- **Sosyal girişimcilik / sosyal girişimci**, birincil amacı sosyal değişim ve refahtır. İş ilkelerini sosyal sorunların çözümünde uygulayan araçlardır. Ayrıntılı bir literatür analizinde Dacin, Dacin ve Matear (2010) sosyal girişimciliğin mevcut tanımlarının dört temel faktöre odaklandığını söylemiştir; sosyal girişimcilerin bireysel özelliklerine, faaliyet alanlarına, kullandıkları kaynaklara ve sosyal girişimciler tarafından sosyal değer yaratan misyona odaklanılmıştır.

Ekosistem perspektifinden bakıldığında, sosyal girişimcilik, sosyal yönelim, pazar yönelimi, yenilik ve fırsat boyutlarına ayrılmıştır. Sosyal girişimcilik çerçevesinin temel unsurları toplum, ekonomi, politika, kültür (etik, normlar ve değerler dahil) ve çevredir. Ayrıca, çeşitli paydaş türleri (ör. çalışanlar, tedarikçiler, medya, yatırımcılar, rakipler, müşteriler, sivil toplum kuruluşları veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, devlet ve kamu) sistemin kilit unsurlarıdır. Sosyal girişimcilik ekosistemi yapısal dengesizliği azaltır, değer yaratır, sosyal problemi çözer, riskleri üstlenir, kaynakları tahsis eder, yeni işler yaratır ve vergi gelirleri üretir.



Şekil 4: Sosyal Girişimcilik Ekosistemi

Kaynak: Volkmann, C., Tokarski O. ve Ernst K., (2012), Background, Characteristics and Context of Social Entrepreneurship, Social Entrepreneurship and Social Business. s.7.

Sosyal girişimci, toplumsal sorunlara sistemli ve sürdürülebilir çözümler üreten kişilerdir. Sosyal girişimcinin görevi toplumlardaki sorunları fark edip bu sorunları gidermek için etkili çözüm yollarını bulmaktır. Çözüm üretirken de risk alarak, yenilik yaratarak sorunlara kendilerine özgü yollarla cevap bulurlar. Sosyal girişimciler yolunda gitmeyen işler için sistemi değiştirip dönüştürerek, çözümü yaygınlaştırarak ve ürettikleri çözüm yollarına tüm toplumu ikna ederek sorunun ortadan kalkmasına yardımcı olurlar. Sosyal sorunları geniş açıdan inceleyip, teşhis etmek ve çözmek için bir sosyal girişimciye ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü sadece sosyal girişimciler vizyonları doğrultusunda yılmadan sistemi dönüştürene dek kararlılıkla çalışan kişilerdir. Profesyoneller müşteri ihtiyaçlarına ve sorunlarına karşılık verdikleri zaman kendilerini başarılı kabul ederler. Yöneticiler, şirketlerini başarılı kıldıklarında ara verirler. Bilim insanları fikirlerini dile getirdikten sonra durabilirler. Fakat sosyal girişimciler toplulukları, toplumları ve dünyayı kökten değiştirmek için anlık problemlerin ötesinde hareket ederler (Denizalp, 2009, s.8).

Leadbeater (1997), toplumun içinden gelen sorunlara, zamanla geliştirdikleri çözümleri uygulayan ve içinde bulundukları ortamı dönüştürüp yenilemeye çalışan sosyal girişimcileri belirlemiştir. Bununla birlikte, birçok girişim küçük ve yerel kalmaktadır, bu durum birçok mikro ve küçük işletmenin orta ölçekli işletmelere dönüşmesini engellemektedir. Ticari girişimcilerin başarılı birçok niteliğe sahip oldukları gözlemlenmiştir. Aynı şekilde sosyal girişimcilerinde sahip oldukları gözlenmiş ancak aralarındaki fark, ihtiyacı olanlara yardım etme konusunda güçlü bir iradeyle bağlı olmalarıdır (Thompson, 2002, s.415). Dolayısıyla, bunlar:

- Bir ihtiyaç boşluğunu ve bu boşluktan kaynaklı fırsatı fark etmek,
- Ürettikleri çözümlere hayal gücü ve vizyon enjekte etmek,
- Söz konusu sorun için başkalarını işe alıp motive etmek ve gerekli ağları kurmak,
- İhtiyaç duyulan kaynakları korumak,
- İçsel riskleri ele alarak, engellerin ve zorlukların üstesinden gelmek,
- Girişimi kontrol etmek için uygun sistemleri tanımlamak.

Özellikle, “topluluğun sesini” dinledikleri ve anlamlı şekillerde cevap verdikleri görülmektedir. Birçok girişim başarılıdır çünkü ihtiyaçlarla açıkça ilgilidir. Bazen kamu sektöründeki paralel projeler daha az başarılı olur, çünkü tedarikçinin pazarın istediği ve ihtiyaç duyduğunu düşündüklerini sağlamanın daha güçlü bir unsuru vardır. Bu, kamu sektörünün müşteri tabanını göz ardı ettiği anlamına gelmez, ancak gönüllülerin gerçek ihtiyaca daha yakın oldukları ve sorunları görmek için daha iyi bir konumda oldukları anlamına gelmektedir. Sykes (1999) dört aşamalı bir girişimci süreci geliştirilmiştir:

- (1) **Öngörme;** bir ihtiyaç, boşluk ve fırsatların açıklığa kavuşturulması.
- (2) **İlgi;** bu konuda bir şeyler yapmak için zihni sürekli meşgul etme.
- (3) **Etkinleştirme;** insanlar, para ve gerekirse tesisler gibi gerekli kaynakları elde ederek uygun koşul ve ortamı hazırlamak.
- (4) **Yürürlüğe girme;** projeyi destekleme ve uygulanabilir aşamaya getirme.

Gerçek sosyal girişimciler bu aşamaların dördü için de katkıda bulunur ve rollerini paylaşılıp yardımlaşabilmektedirler (Thompson, 2002, s.416).

Sosyal sektörde değişimin öncüleri: Sosyal girişimciler, Schumpeter (1936), tarafından da tanımlandığı gibi sosyal bir misyonu benimseyen reformcular ve dönüşümcülerdir. Sosyal sektörde işlerin yapılması aşamasında temel değişiklikler yaparlar. Genellikle problemlerin altında yatan sebeplere odaklanıp, ihtiyaçları karşılamaktan ziyade ihtiyaçları azaltırlar. Sistemik değişiklikler ve sürdürülebilir iyileştirmeler yaratmaya çalışırlar.

Bir sosyal girişim oluşturmak için beş faktörün olması gerektiğini savunmuştur (Dees, 1998, s4). Bunlar: Toplumsal değer yaratma ve sürdürülebilir misyon benimsemek (sadece kişisel değer değil), bu misyona hizmet etmek için yeni fırsatlar oluşturmak ve bu fırsatları sürekli olarak takip etmek, sürekli yenilik yapıp, adaptasyon ve öğrenme süreçleriyle ilgili olmak, mevcut kaynaklarla sınırlı kalmadan cesurca davranmak, topluma karşı hesap verebilirlik sorumluluğu göstermektir.

Toplumsal değer yaratma ve sürdürülebilir misyon benimsemek: Sosyal girişimcileri, sosyal sorumluluk sahibi işletmelerden ve ticari girişimcilerinden ayıran şeyin özü budur. Bir

sosyal girişimci için sosyal misyon esastır. Kâr etmek, servet yaratmak ya da müşterilerin isteklerine hizmet etmek sistemin bir parçası olabilir, ancak bunlar sosyal bir amaç içindir ve tek başına bir amaç için değildir. Kâr ve müşteri memnuniyeti değer yaratma göstergesi değildir; esas olan sosyal etki ölçütüdür. Bu yüzden sosyal girişimciler uzun vadeli bir sosyal yatırım getirisi ararlar. Sosyal girişimciler kısa vadeli çözümler üretmek yerine; kalıcı iyileştirmeler yaratarak sosyal etkinin sürdürülmesini hedeflerler.

Yeni fırsatlar oluşturmak ve bu fırsatları sürekli olarak takip etmek: Başkalarının sorun olarak algıladıkları olayları, girişimciler fırsat olarak algılamaktadırlar. Sosyal girişimciler sadece sosyal bir ihtiyaç algısıyla veya merhametleriyle ilerlemezler, daha çok sorunları süreç içerisinde nasıl dönüştürebileceklerine dair bir vizyon doğrultusunda hareket edip, bu vizyonlarını harekete geçirme konusunda kararlı davranırlar. İnatçıdırlar ve vazgeçmezler. Buradaki kilit unsur, kalıcılık ile birlikte yenilik yaratma, alternatifler üretme ve düzenleme istekliliğidir. Bir engelle karşılaştıklarında vazgeçmek yerine girişimciler, “Bu engeli nasıl aşabiliriz? Bunu nasıl başarabiliriz?” sorularına çözüm üretirler.

Sürekli inovasyon, adaptasyon ve öğrenme sürecine katılma: Bazı araştırmacılar, sosyal girişimci bir organizasyonda inovasyonun rolünü vurgulamaktadır (Borins, 2000, s.501). Girişimciler yenilikçidir. Yeni modeller geliştirirler ve yeni yaklaşımlara öncülük ederler. Bununla birlikte, Schumpeter'in (1936), de belirttiği gibi yenilik birçok şekilde olabilmektedir. Tamamen yeni bir şey icat etmeyi gerektirmez; mevcut bir fikri de farklılaştırıp tasarlayabilmektir. İnovasyon, girişimcilerin çalışma tarzının bir parçasıdır. Bu durum sadece yaratıcılık süreci için geçerli değildir. Bu süreç sürekli öğrenme, araştırma ve geliştirme sürecidir. İnovasyonla birlikte belirsizlik ve başarısızlık riski yüksektir. Girişimciler, belirsizliğe karşı yüksek bir toleransa sahip olma ve risklerin nasıl yönetilebileceğini öğrenme eğilimindedir.

Mevcut kaynaklarla sınırlı kalmadan cesurca hareket etmek: Sosyal girişimcilerin sınırlı kaynağa sahip olmaları vizyonlarını gerçekleştirmek için engel değildir. Daha azıyla daha fazlasını yapma veya başkalarından kaynak elde etme becerisine sahiptirler. Kıt kaynakları

verimli kullanırlar. Sosyal görevlerini destekleyecek ve güçlendirecek kaynak stratejileri geliştirirler (Dees, 1998, s5).

Topluma karşı hesap verebilirlik sorumluluğu göstermek: Yatırımcı değerleri ile toplumsal ihtiyaçlar arasında bir uyum yaratmak, ilerlemenin önemli bir parçasıdır. Mümkün olduğunda, sosyal girişimciler bu sorumluluğu güçlendirmek için pazar benzeri geri bildirim mekanizmaları oluşturmaktadırlar. İlerlemelerini sadece boyutları, çıktıları veya süreçleri açısından değil, sosyal, finansal ve yönetsel sonuçlar açısından değerlendirmektedirler (Dees, 1998, s6).

Toplumun tüm sektörlerinde sosyal girişimciler, Türkiye’de ve dünyadaki işbirlikçi girişimlerde paydaş topluluklarını ikna etmek, onlarla etkileşimde bulunmak için kendilerini “araç” olarak kullanarak sosyal değişime öncülük etmektedirler. Onlar toplum için değişim araçları olarak kabul edilmektedirler (Weerawardena ve Mort, 2006, s.23). Özetlemek gerekirse, sosyal girişimciler toplumların yerel sistem tarafından karşılanmayan problemlerini fark edip bu problemleri kendilerince fırsata çevirip tanımlayabilen ve kullanabilen, sosyal misyonunu gerçekleştirmek için gerekli kaynakları etkin kullanabilen kişilerdir (Bacq ve Janssen, 2011, s.382). Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimcilerin tanımları Tablo 2’de özetlenmektedir (İyigün, 2018, s,4)

Tablo 2
Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilerin Tanımları

Kaynak	Tanım
Leadbetter (1997)	Sosyal girişimciler, yenilikçi ve dönüştürücü bireylerdir; aynı zamanda lider, hikâye anlatıcısı, insan yöneticisi, vizyoner ve birlik kurucularıdır. Toplumsal değişim yapmak için problemi tanırlar, girişimi organize ederler ve yönetirler. Girişimci davranışların kâr amaçlı faaliyetler yerine sosyal amaçlar için kullanılmasıdır.
Thake and Zadek (1997)	Sosyal girişimciler, sosyal adalet arzusuyla hareket etmektedirler. Çalıştıkları ve hizmet etmek istedikleri insanlar için yaptıklarıyla yaşam kalitelerindeki iyileşmenin arasında doğrudan bir bağlantı aramaktadırlar. Sosyal, finansal, örgütsel, çevresel ve sürdürülebilir çözümler üretmeyi amaçlamaktadırlar.
Bornstein (1998)	Sosyal girişimci, dünya problemlerini çözme yaratıcılığına, güçlü etik yapıya ve tamamen değişim vizyonuna sahip, yeni ve güçlü fikri olan öncülerdir.

Tablo 2 (Devam)

Dees (1998)	Sosyal girişimcilerin, sosyal sektördeki değişim araçlarının rolü şu şekildedir: 1) Sosyal değer yaratma ve sürdürme misyonunu benimsemek; 2) Bu misyona hizmet edecek yeni fırsatlar tanımak ve düzenli takip etmek; 3) Sürekli yenilik, adaptasyon ve öğrenme sürecine dahil olmak; 4) Topluma karşı hesap verebilirlik sorumluluğunu göstermek.
Reis (1999)- (Kellogg Foundation)	Sosyal girişimciler, sosyal, ekonomik ve toplumsal gelişim için finansal kaynaklardan yararlanır ve inovasyon yoluyla sosyal değer yaratırlar.
Thompson et al. (2000)	Sosyal girişimciler, devlet tarafından karşılanmayan bazı ihtiyaçları karşılama fırsatı yaratan, gerekli kaynakları bir araya getiren ve bunları kullanan kişilerdir.
Fowler (2000)	Sosyal girişimcilik, sosyal fayda sağlayan ve sürdürebilen; sosyo-ekonomik yapıların, ilişkilerin, kurumların, kuruluşların ve uygulamaların oluşturulmasıdır.
Brinkerhoff (2001)	Sosyal girişimci, kuruluşlarının hizmet verdiği insanlar adına makul risk alan kişidir. Sürekli olarak destek gruplarına hizmet etmenin ve mevcut hizmetlere değer katmanın yeni yollarını aramaktadırlar.
Mort et al. (2002)	Sosyal misyona ulaşmak için girişimsel erdemli davranışları içeren çok boyutlu bir yapı. Sosyal değer yaratma fırsatları için inovasyon, proaktiflik ve risk alma özelliklerinin temel karar verme yeteneği.
Drayton (2002)	Temel değerleri toplumsal sorunların tanımlanması, ele alınması ve çözülmesine odaklanan önemli bir değişimin aracısıdır.
Alford et al. (2004)	Sosyal dönüşümler için gerekli fikirleri, kapasiteleri, kaynakları ve sosyal düzenlemeleri harekete geçirerek ve sosyal sorunlara hızlı, yenilikçi çözümler üretirler.
Harding (2004)	Girişimcilerin, çeşitli formlarda ve yeni faaliyet alanlarında sosyal amaçlarla girişim başlatmak için motive olmalarıdır.
Said School (2005)	Sosyal piyasa başarısızlıklarını çözerek ve fırsatları kavrayan, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yaklaşım ile sistematik değişimi sağlayarak çözen profesyonellerdir.
Fuqua School (2005)	Hem finansal hem de sosyal bir yatırım getirisini aynı anda takip etme sanatıdır.
Schwab Foundation (2005)	Genel olarak topluma fayda sağlamak için fakir insanlara yönelik pratik, yenilikçi ve sürdürülebilir yaklaşımların uygulanmasıdır.
NYU Stern (2005)	Sosyal sorunlara yenilikçi yaklaşımlar yaratarak girişimcilik ve iş becerilerini kullanma sürecidir.
MacMillan (2005)- Wharton Center	Toplumsal ve girişimsel fayda sağlamak amacıyla yeni iş girişimlerinin yaratılmasını ve bu durumla birlikte sosyal refah düzeyinin artırılmasını sağlayan süreçtir.
Tan et al. (2005)	Toplumsal bir kesimin katılımı ile risk üstlenip inovasyon yoluyla kâr elde etmektir.

Tablo 2 (Devam)

Mair and Marti (2006)	Kaynakları yeni yöntemlerle birleştirerek değer yaratma sürecidir. Öncelikle sosyal değişimi teşvik ederek veya sosyal ihtiyaçları karşılayarak sosyal değer yaratma amacıyla fırsatların kullanılması ve keşfedilmesidir.
Predo and McLean (2006)	Sosyal girişimcilik, bazı kişilerin / grupların sosyal değer yaratmayı amaçladığı, fırsatları tanıma ve fırsatlardan yararlanma, inovasyonu kullanma, ortalamanın üzerinde bir riski üstlenme ve sosyal girişimlerini sürdürme konusunda olağandışı kaynaklar ile sürecin yönetilmesidir.
Chell (2007)	Sosyal girişimcilik, çoğunluk için sosyal sonuçları vurgulayan, sosyal güdüler içeren bir modeldir. Sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla işe yatırım yapmak için sosyal faydayı alternatif olarak kullanan ve zenginlik üretimini içeren modeldir.
Mair and Schoen (2007)	Sosyal girişimcilik, sosyal ihtiyaçları ele alan ve sosyal dönüşümü sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte ekonomik olarak değer yaratma gerekli olup ancak tek başına yeterli olmayan bir durumdur.
Tracey and Philips (2007)	Sosyal girişimciler örgütlerini sosyal bir amaç doğrultusunda kurarlar. Sosyal girişimcilik hem ticari hem de sosyal olarak yapıcı olma kapasitesine sahip uygun organizasyonlar kurmayı içermektedir.
Zahra et al. (2008)	Sosyal girişimcilik, yeni girişimler yaratarak veya mevcut organizasyonları yenilikçi bir şekilde yöneterek, sosyal refahı artırmak için fırsatları keşfetmek, tanımlamak ve kullanmak için yürütülen faaliyetlerin tamamıdır.
Ashoka Foundation (2012)	Sosyal girişimciler, toplumun acil sosyal sorunlarına yenilikçi çözümler üreten bireylerdir. Hem vizyoner hem de vizyonlarını her şeyden önce istikrarlı uygulayan nihai realistlerdir.
Santos (2012)	Sosyal girişimcilik, ihmal edilen sorunlara sürdürülebilir çözümler üretilip peşinde koşmaktır. Aynı zamanda değer yakalamanın aksine değer yaratmaya ağırlık veren yenilikçi bir süreçtir.
El Ebrashi (2013)	Sosyal girişimcilik, sosyal bileşenin bağlamında ve sonuçlarında net olan bir sosyal misyona ulaşmaya odaklanır. STK'lar, özel işletmeler veya kooperatifler sosyal girişimler olabilir. Organizasyonun sosyal etkisini ölçmek önemlidir.
Lumpkin et al. (2013)	Sosyal girişimcilik, kâr amacı güden gütmeyen; kaynakları sosyal ihtiyaçları karşılamak, sosyal değişimi teşvik etmek için yeni organizasyonlar oluşturmak ve yeni yöntemlerle birleştirilen sosyal değer yaratma sürecidir.
Chahine (2016)	Sosyal girişimcilik, yeni organizasyonlar veya girişimler yaratarak sosyal, çevresel zorlukları ele alan yeni yöntemler, süreçler, ürünler ve hizmetlere öncülük etme eylemidir.

2.2.2.Tarihsel Gelişimi

Sosyal girişimcilik faaliyetleri yüzlerce yıldır çeşitli coğrafyalarda meydana gelmesine rağmen, son kırk yılda hızlı gelişmiş olup, yapılan araştırmalarla birlikte bu alana olan ilgi ve bilinirlik artmıştır. Tarihte tarımla geçinen ilk toplumlarda ticaret faaliyetleri, dini ve ahlaki yasalar tarafından düzenlenmiştir. İlk yasa olarak bilinen Babil Kralı Hammurabi'nin M.Ö. 1792-1750 çivi yazısı ile taş tabletler üzerine yazmış olduğu 282 davanın yargısal kararlarında işçi, işveren ve müşteri ilişkilerini ele alıp düzenlemiş, muhasebesel işlemler, envanter kayıtları ve ücret yapıları gibi konulara değinmiştir. Antik Yunan düşünürü Eflatun ilk kez yöneticilerin topluma karşı sorumluluklardan bahsetmiş ve ekonomik problemlerde toplumsal faydanın önceliğini vurgulamış, konuyu ahlak boyutuyla ele alan Aristo ise; faizin hak olmadığından bahsetmiş, fiyatlandırmanın ve kârın adaletli olması gerektiğini savunmuştur (Bayrak, 2001, s.83).

Sosyal girişimcilik kavramına etkisi olan bir diğer konu dindir. Musevi dininde Hz. Musa, On Emir'de yetki ve sorumluluk ilişkisine kazandırmış olduğu esneklikle yönetsel faaliyetleri etkilemiştir. Sosyal sorumluluk Hristiyanlık dininde kiliseler aracılığıyla, İslam dininde ise yardım amaçlı kurulan vakıflar ve dernekler aracılığıyla yürütülmüştür. 16.-18. Yüzyıllar arasında “Merkantilizm” fikri Avrupa’da, kilisenin zayıflamasına ve devletin güçlenmesine; bu gücü elinde tutması için devlet finansal sistemlerde gereken müdahaleyi yapma anlayışına dayanmaktaydı. Daha fazla kazanç elde etmek için işçiler ağır şartlarda ve düşük ücretlerde çalıştırılmaktaydı. Bu durum emek gücüne yapılan adaletsizlikleri içermektedir (Budak, 2015, s.29).

Bornstein (2004), sosyal girişimcilerin, sosyal sorunlara köklü girişimci çözümler bulmaları için giderek daha fazla ihtiyaç duyulduğunu savunmuş, yapmış olduğu çalışmalarında sosyal girişimcilik kavramının en eski örneklerini araştırmıştır. Sosyal girişimcilik William Lloyd Garrison tarafından 1833 yılında kullanılmış ve tüm yaşamı boyunca köleliğin kaldırılması için kararlılıkla çalışmıştır. Sosyal mesajını, 35 yıl boyunca sahibi olduğu “The Liberator” gazetesinde yayınlarak geniş kitlelere ulaştırmaya çalışmıştır. Tarihte bilinen başka bir önemli sosyal girişim öncüsü; “Florence Nightingale” olup, 1853 Kırım Savaşı sırasında

İngiliz askerlerine bakan bir hemşiredir. Savaş döneminde Nightingale'in hizmet verdiği sağlık sisteminin yetersiz oluşu bakımındaki birçok askerin hayatını kaybetmesine sebep olmuştur. Nightingale süreci dikkatle analiz etmiş ve askeri hastanelerin yeniden düzenlenmesi ile ilgili yenilikler yaratmıştır. "Nitelikli hasta kaydı tutma, sterilize mutfak ortamı yaratma; çatal, bıçak takımlarının kullanıldıktan sonra özenle yıkadıklarından emin olma ve çamaşır odalarını temiz tutma gibi süreçle ilgili gerekli düzenlemeleri yapmıştır." Bu uygulamalara ek olarak, Nightingale hastalarının her birini ziyaret edip, morallerini arttırmak için çeşitli aktiviteler uygulamıştır. Savaştan sonra İngiltere'ye dönüp, günümüzde gelişen hastane temeli teorilerinde hala etkili olan ve uygulanan notlarının ilk baskısını yayınlamıştır. Florence Nightingale genellikle sosyal girişimciliğin tarihi bir örneği olarak adlandırılmıştır (Bornstein, 2004, s.43).

Sosyal hizmetler uzmanı Adams ise yoksulluğu ortadan kaldırmak için 1889 yılında Hull House'u kurmuştur. 1931 yılında Nobel Barış ödülü alan Adams hayatı boyunca yoksul insanlara yardım etmek amacıyla oluşturduğu projesi için çalışmıştır (Barendsen ve Gardner, 2004, s.44).

Sosyal girişimcilik 19.-20. Yüzyılları arasında gelişmeye başlayıp, girişimcilik faaliyetleri etrafında temel amacı sadece kârlılık olamayıp, aynı zamanda toplumsal sorunlara köklü çözüm yolları üretmektir (Kümbül, 2010, s.57). Girişimcilik ve sosyal girişimcilik arasındaki ilişkiye odaklanan ilk bilim adamlarından biri olan J Schumpeter; 1911'de yazmış olduğu tezinde girişimcilik ve sosyal girişimcilik arasındaki ortak faktörleri belirlemiştir (Urban, 2010, s.116). Sosyal girişimcilik kavram olarak 1953'te yayınlanmış olan H.Bowen'in "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" kitabında anlatılmış, 1980'lerde Washigton'da Bill Drayton tarafından kurulan Ashoka; sosyal girişimcilik alanında küresel olarak faaliyet gösteren ilk ve en önemli kuruluş olmuştur (Güzel, 2011, s.63).

Dünya'da Sosyal girişimcilerin çağdaş örnekleri olarak Muhammed Yunus, Veronica Khosa ve Bill Drayton sayılmaktadır. Yunus, Afrika'nın yoksulluk bölgelerindeki insanlara kendi kendine yetebilmeleri için "mikro krediler" sunan Grameen Bank'ın kurucusudur. Yunus, bambu mobilya üreten kadınların, bambu malzemesini satın almak için kurumsal hizmet vermeyen kişilere borçlandıklarını ve kârlarının büyük oranını bu borç yüzünden

kaybettiklerine şahit olmuştur. Sonrasında Yunus 27 \$'ı 42 kadına borç vererek Grameen Bankasının ilk kredisini vermiştir. Grameen Bank, geleneksel bankaların bu kadar küçük miktarlarda borç vermekle ilgilenmeyeceklerini, ancak yoksul insanların da ihtiyaç duydukları mevcut fonları düşük faiz oranlarıyla ödeyebilme imkânı sağlamıştır. Yunus'un mikro finansmandaki başarısı, Dünya'da birçok mikro finansman kuruluşunun yaratılmasına ilham olmuştur. Yunus, bu çabalarından ötürü Ashoka tarafından önde gelen bir sosyal girişimci olarak tanınmış ve 2006 yılında Nobel Barış Ödülü'nü kazanmıştır.

Khosa, gençlere de evde bakım görevlisi olmaları için eğitim vererek Güney Afrika'daki AIDS hastalarının bakımına yönelik bir organizasyon kurmuştur (Bornstein, 2004, s.88).

Türkiye'de ise sosyal girişimciliğin tarihçesi 1800'lü yıllara dayanmaktadır. Osmanlı Devleti'nde sosyal girişim örnekleri görülmüş ve lonca sistemi sayesinde de devam etmiştir (Budak, 2015, s.30). 1872 yılında Yusuf Ziya Bey'in eğitim alanında kurduğu Darüşşafaka (Şefkat Okulu), 1862'de Prenses Zeynep Kâmil, kadın hastalıkları ve çocuk hastalıklarının tedavisi için kurduğu Zeynep Kâmil Hastanesi günümüze kadar devam eden sosyal girişimcilik örnekleridir. Cumhuriyet Döneminin önemli örneklerinden Mesut Cemil'in kurmuş olduğu "açık radyo" ile müzik anlayışı gelişmiştir (Denizalp, 2009, s.22).

2.2.3. Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Arasındaki Farklar

Sosyal ve ticari girişimcilik için benzerlikler ve farklılıklar mevcuttur. Sosyal ve ticari girişimcilik için yenilikçilik, risk alma ve kaynak yaratma gibi girişim süreçleri ortaktır. Ancak, sosyal ve ticari girişimciliğin her ikisi de değer yaratırken, faaliyetlerin temel amaçları farklıdır. Sosyal girişimciler daha önce kimse tarafından ele alınmamış (piyasa, devlet vb.) toplumda ihmal edilmiş sorunları ele almakta ve "Sosyal Refahı" gözetmektedirler. Bu duruma karşılık ticari girişimciler "Bireysel Refahı" gözetmektedirler (Estrin, Mickiewicz ve Stephan, 2016, s.449). Bir başka görüşte ise ticari ve sosyal girişimcilik arasındaki temel farkın, sosyal servet ve ekonomik servet yaratmaya verilen göreceli öncelik olduğu belirtilmiştir (Urban, 2010, s.126). Tablo 3'te ticari ve sosyal girişimcilerin ortak ve farklı özellikleri özetlenmiştir.

Tablo 3

Kâr Odaklı Girişimcilerin ve Sosyal Girişimcilerin Ortak ve Farklı Özellikleri

Kâr Odaklı Girişimci	Ortak Özellikler	Sosyal Girişimci
• Başarı yönelimli • Risk alabilen • Organizatör • Stratejik düşünen • Değer yaratıcısı • Birlikçi	• Yenilikçi • Adanmış • Lider • Fırsat yönelimli • Kararlı • Bağlı • İnisiyatif alabilen	• Misyon lideri • Duygusal • Değişim ajanı • Fikir lideri, yönetici • Sosyal değer yaratıcısı • Sosyal yönelimli • Vizyoner • Çok güvenilir

Kaynak: Abu-Saifan, S., (2012) “Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries”, Technology Innovation Management Review, s.25.

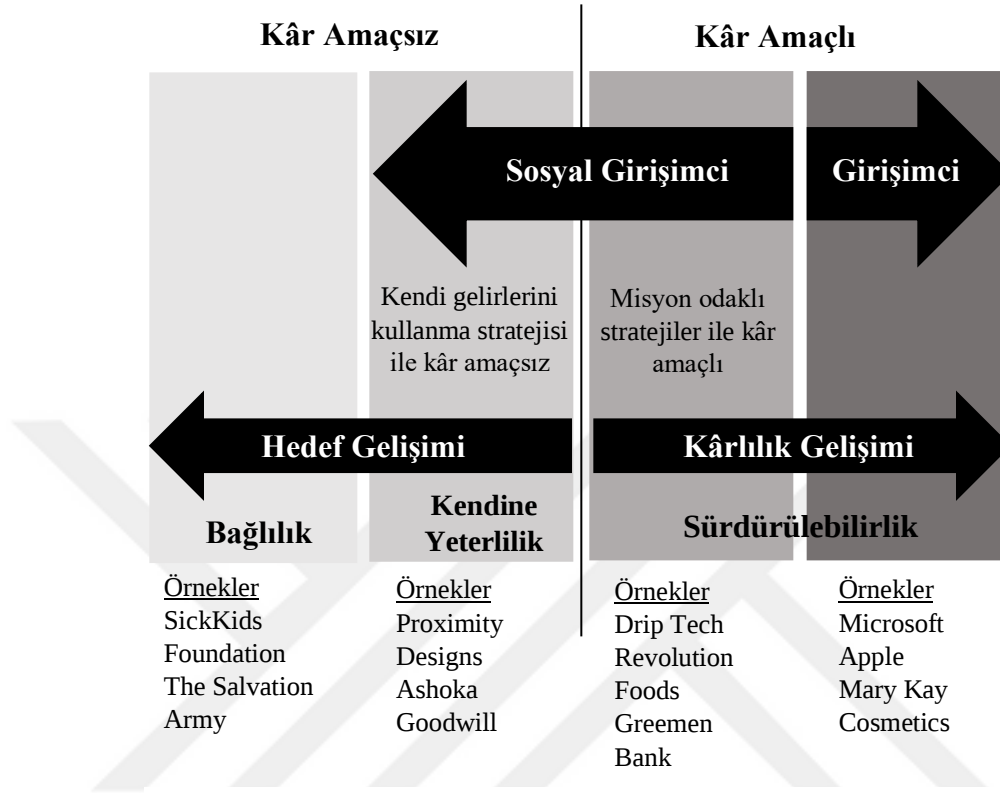
Sahlman (1996) yapmış olduğu çalışmasında girişimcilik için insanlardan ve kaynaklardan (people/resources), belirli bir içerikten (context), tekliften (deal) ve fırsattan (opportunity), oluşan bileşenlere PCDO dengesi olarak adlandırmıştır (Sobhani ve Gasnier, 2012, s.16). Austin, Stevenson ve Wei-Skillern (2006), PCDO dengesini sosyal girişimcilik ve ticari girişimciliği karşılaştırmak için yaptıkları araştırmada dikkate almışlardır. Araştırmada ilk öncül olarak piyasa başarısızlıklarının sosyal ve ticari girişimciler için farklı fırsatlar yaratmasıdır. Piyasa başarısızlığı sosyal misyona sahip kuruluşların temelinde yatan teorilerden birisi olup, ticari girişimciler için sorun olarak nitelendirdikleri durumu sosyal girişimciler fırsat olarak değerlendirebilmektedirler. İkinci öncül ticari ve sosyal girişimcilik için ekonomik başarı ve sosyal değer yaratma misyonu arasındaki farklılıktır. Misyon farklılığı, ticari ve sosyal girişimcilik arasındaki belirleyici farklılık olup; girişim niyeti ve personel motivasyonu gibi birçok alanda bu farklılık açık bir ifadeyle şekil 5’de gösterilmektedir. Üçüncül öncül kaynaklara erişim ve risk faktörlerinin iki kavram içinde farklı olabileceği savunulmuştur. Son öncül performans yönetimi açısından farklıların olabileceği, ticari girişim için somut ve sayısal verilerin daha rahat elde edilip kullanılabileceğini, sosyal girişimcilik için ise çok değişkenli yapısından ve maddi unsurların

geri planda olmasından dolayı sayısal ölçümün zor olabileceği vurgulanmıştır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006, s.3-4).



Kaynak: Dervişoğlu Okandan, G. ve Görgülü, V., (2012), “Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Tanımı ve Örnekleri”, Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, s.17.

Birçok sosyal girişimcilik araştırması, sosyal ve ticari girişimlerin birincil çıktıları arasında farklılıklar olmasına rağmen, temel girdilerin, süreçlerin ve özelliklerin çoğunun benzer olduğunu belirtmektedir. Öncelikle süreçleri detaylı incelediğimizde farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, ticari bir girişim yasal olarak kârlılık için yapılandırılırken, sosyal bir girişim ise, kâr amacı güden, kâr amacı gütmeyen veya melez yapılar olarak yapılandırılabilir (Meyskens ve arkadaşları, 2010, s.663). Şekil 6’da sosyal girişimciliğin sınırları detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 6: Sosyal Girişimciliğin Sınırlarını Gösteren Girişimci Spektrumu

Kaynak: Sönmez, A., ve Arıker, Ç., (2016), Dünya’da ve Türkiye’de Sosyal Girişimciliğin Gelişimi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi, s.107.

Özetle temel farklılık, her iki girişimcilik için de en üst seviyeye çıkartılmaya çalışılan amaçla ilgilidir. Sosyal girişimciler için, sonuçta, genellikle diğer kurumlar tarafından yanlış ele alınan, gözden kaçan veya göz ardı edilen acil bir ihtiyacı ele alarak bir tür sosyal etkiyi en üst düzeye çıkarmaktır. Ticari girişimciler için, kârlılığı ve hisse değerlerini en üst düzeye çıkarmak veya müşterilere değer yaratan, saygın bir varlık oluşturmak olabilmektedir. Dünyanın her iki girişimciliğe de ihtiyacı vardır; sosyal girişimcilik, piyasa ve devlet tarafından çözüm üretilmeyen sorunları ele aldığı için, biri diğerinden üstün görülmemelidir. Ve elbette, benzerlikler mevcut: sosyal girişimciler genellikle sosyal işletmeler aracılığıyla kazanç elde ederler ve ticari girişimciler sıklıkla sosyal sorumlulukla ilgilenir. Her iki girişimcilik türü içinde vizyona sahip olma, inisiyatif geliştirme, organizasyon oluşturma ve

pazarlama stratejileri gerekmektedir. Ancak birincil hedefleri farklıdır. Bazı girişimciler dünyanın en baskın koşu ayakkabısı şirketini kurmaya, dünyanın en hızlı bilgisayarlarını üretmek için çalışmaktadır. Diğer girişimciler, engelli insanlar için onlara uygun koşullarda konutlar oluşturmak, dünya hastalıklarına çözüm bulmak için aşılar geliştirmek veya yoksul çocukların kaliteli kitaplara erişmelerine yardımcı olmak için çalışmaktadır (Bornstain ve Davis, 2010, s.30).

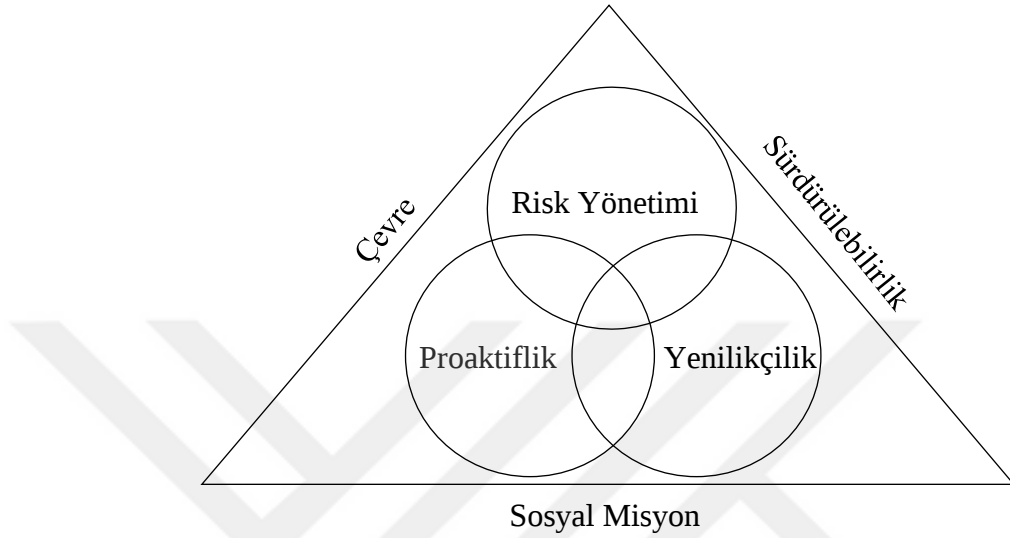
2.2.4. Boyutları

Nga ve Shamuganathan'a (2010) göre sosyal faktörler yenilikçilik, başarı merkezli, bağımsızlık, kader duygusu, risk alma, belirsizlik toleransı ve sosyal değer yaratmadır. Bununla birlikte, sosyal girişimcilerin bu vurgulanan yönleri, doğuştan gelen özellikleri ve kişilik özellikleriyle bütünleşmiştir. Nga ve Shamuganathan'a yapmış oldukları çalışmada sosyal girişimciliğin ilgili dört yönüne odaklanmış, bu özellikler; sosyal vizyon, sürdürülebilirlik, sosyal ağ, yenilikçilik ve finansal getiriler olarak belirtmişlerdir (Nga ve Shamuganathan, 2010, s.263).

Prabhu (1999), sosyal girişimciliğin merkezini üç faktör olarak; yenilikçilik, proaktivite ve risk almayı tanımlamışlardır. Bu tarz yaklaşımlar, sosyal ekonomi alanında sosyal girişimciliğin kavramsallaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Weerawardena ve Mort's (2006) Avusturalya'da incelemiş oldukları dokuz sivil toplum kuruluşunun analizinden sonra, geliştirdikleri sınırlı çok boyutlu sosyal girişimcilik modelinde, toplumsal değer yaratmak için gerekli olan altı boyut belirlemişlerdir. Toplumsal değer yaratmak için gerekli altı boyut, yenilikçilik, proaktiflik, risk yönetimi, sürdürülebilirlik, sosyal misyon ve çevredir (Weerawardena ve Mort, 2006, s.32).

Hervieux, Gedajlovic ve Turcotte (2010, s.57), sosyal girişimcilik için faktörleri önem sırasına göre; sosyal misyona sahip olma, sosyo-ekonomik organizasyon, yenilik, sürdürülebilirlik, sosyal değişim, fırsat yaratma ve risk alma şeklinde sıralayıp belirlemişlerdir. Girişimcilik boyutlarına; yenilikçilik, risk yönetimi ve proaktifliğe ek olarak sürdürülebilirlik, sosyal misyona sahip olma ve çevre faktörlerinin eklenmesiyle birlikte sosyal girişimcilik faktörleri altı boyuttan oluşmuştur (Lin ve Chen, 2018; Liu ve Lee, 2015;

Sarasvathy, 2001). Bu araştırmacıların altı boyuttan oluşan teorik çerçevesi, Şekil 7’de görülmektedir.



Şekil 7: Sınırlı Çok Boyutlu Sosyal Girişimcilik Modeli

Kaynak: Weerawardena & Mort. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*. s.32.

Sosyal girişimciliğin boyutları olarak; sosyal misyona ve vizyona sahip olma, sosyal değer yaratma, sosyal girişim fırsatlarını algılama, yenilikçi olma, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama ve sosyal ağlardan faydalanma kavramları detaylıca incelenecektir.

2.2.4.1. Sosyal Misyon ve Vizyona Sahip Olma

Sosyal misyon; sosyal girişimcilik içinde, sosyal misyon bir organizasyonun temelini oluşturmaktadır. Örgütsel misyon, bir kuruluşun kimliğinin ve nihai amacının kime ve nasıl hizmet ettiğini içerir. Misyonun örgütsel yenilikçiliği ve performansı etkilediği, bu sayede çalışanları hedefler doğrultusunda motive ettiği gözlemlenmiştir (Kırılmaz, 2014, s.66).

Sosyal girişimciliğin, sosyal misyon bakımından klasik girişimcilikten farklı olduğu savunulmuştur. Dees’e (1998) göre sosyal sektördeki kuruluşları geleneksel ve ticari girişimcilikten ayıran faktör sosyal değer yaratma ve sürdürme misyonuna olan bağlılık

olduğunu söylemiştir. Sosyal girişimciliği benimsemek, topluma hizmet etmeyi ve başkalarına fayda sağlamayı amaçlamaktadır.

Sosyal vizyon; sosyal girişimci, insanın temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik güçlü bir yükümlülük ve vicdan duygusunu da içine alan zorlayıcı bir sosyal vizyon tarafından yönlendirilmektedir. Sosyal vizyon, sosyal değişimin bir aracı olarak katkı sağlamasıyla birlikte fırsatları görme imkânı da sağlamaktadır. Sosyal konulara bağlılık, genellikle çevresel bir sorunu veya sosyal bir sorunu desteklemek için duygusal etkilenme ve sorumluluk duygusu ile doğmaktadır. Bu nedenle, sosyal girişimciler genellikle hükümetlerin ve özel girişimlerin geciktiği sosyal ihtiyaçlardaki boşlukları dile getirir; karşılanmasında ise savunucular ve sistem dönüştürücüler olarak hareket ederler (Nga ve Shamuganathan, 2010, s.263). Geniş çerçeveli sosyal problemleri teşhis etmek ve çözmek için bir sosyal girişimciye gereksinim duyulur çünkü bir sosyal girişimci, tüm sistem dönüşene kadar yılmadan çalışmayı sürdürebilecek vizyon ve kararlılığa sahiptir (Denizalp, 2007, s.7).

2.2.4.2. Sosyal Değer Yaratma

Sosyal değer yaratma faktörü toplumsal fayda yaratma ve sosyal problemlere etkili çözümler üretmeyi içerir. Böylece bütün sosyal girişimcilik tanımlarının ortak paydasını temel faktörlerden birisi olan sosyal değer yaratma oluşturmaktadır. İçinde sosyal değer yaratmayı içeren her girişimci çabayı sosyal girişim olarak nitelendirebiliriz.

Dees (1998) sosyal değer yaratmak ve yaratılan değeri sürdürülebilir kılmak için sosyal misyon doğrultusunda entegre edildiğini belirtmiştir. Sosyal girişimciliğin ticari girişimcilikten bu noktada ayrıldığını söylemiştir. Sosyal girişimcilerin güçlü sosyal misyonlarına sahip oldukları ve bu sosyal misyonu bireysel fayda sağlamak amacıyla değil toplumsal fayda sağlamak için ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada Dess, kârlılığın değer yaratmanın bir göstergesi olmadığını, sosyal amaçlı yatırımlarda uzun vadede sosyal dönüşümlere ve etkilere odaklanıldığını belirtmiştir (Dees, 1998, s.4).

Yapılmış olan bir başka çalışmada sosyal girişimcilik için sosyal değer yaratma misyonunun temel ve en önemli kavram olduğu belirtilmiştir. Sosyal girişimci faaliyetler için girişimcilik

tanımlamaları olarak sosyal misyona göre hareket etmek ve sürdürülebilirliği devam ettirmek için ticari faaliyetlerden de katkı sağlanması gerektiği ifade edilmiştir (Hervieux, Gedajlovic ve Turcotte, 2010, s.57).

2.2.4.3. Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme

Sosyal veya ticari girişimin kalbi fırsatların fark edilme aşamasıdır. Pek çok araştırmacıya göre girişim yaratmanın veya var olan girişimin geliştirilmesi fırsatların fark edilmesi ve kullanılmasıyla gerçekleşmektedir. Son yapılan çalışmalarda araştırmacılar fırsat tanımayı girişimciliğin anahtar odağı olarak nitelendirmişlerdir. Sosyal girişim ile ticari girişim için fırsatların tanınması kavramı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Sosyal girişim için fırsatlar aranırken esas olan nokta sosyal problemlere odaklanılması ve sosyal değer yaratmak için çaba sarf edilmesidir. Toplumsal değer yaratma, ekonomik açıdan dezavantajlı olan, Dünya’da yoksulluğa maruz kalan bölgelere yardım edilmesi; örneğin tıbbi malzeme sağlama gibi sosyal sorunlara çözüm üretilmesidir. Ticari sektörde ekonomik değer yaratmada olduğu gibi sosyal değer yaratılırken de yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Ticari sektörden farklı olarak sosyal değer yaratılırken sosyal problemlerin çözülmesine odaklanılmaktadır (Corner ve Ho, 2010, s.636).

Robinson (2006), sosyal girişimcilik fırsatlarının toplumsal veya sosyal bağlamda nasıl derinlemesine yerleştiğini, bu bağlamların ticari girişimcilikten farklı olduğu üzerinde durmuştur. Dolayısıyla, sosyal girişimciler fırsatlardan yararlanabilmek adına sosyal ve kurumsal engellerle karşı karşıya kalabilirler. Bu bağlamlar arasında fırsatlardan yararlanabilmek için örgütsel biçimler de benzersiz yapıdadır. Hem kâr amaçlı hem misyon odaklı ancak kâr amacının baskın özellikte olmadığı melez kuruluş biçimindedirler (Corner ve Ho, 2010, s.637).

Sosyal girişimcilik fırsatları toplumsal problemlerden ve ihtiyaçlardan dolayı çıkmaktadır. Eksik ve çözümsüz kalan problemlere sosyal girişimciler yenilikçi olarak yaklaşmaktadırlar. Diğer insanlar tarafından şikâyet edilen, problem olarak görülen konuları sosyal girişimciler fırsat olarak değerlendirmektedir. Sosyal girişimciler bu süreci fırsata çevirip dönüştürürken

sadece ihtiyaç algıları ve duyguları ile değil kararlı vizyonları doğrultusunda hareket etmektedirler (Kırılmaz, 2014, s.66).

2.2.4.4. Yenilikçi Olma

Sınırlı kaynağa sahip ve belirsizlikle dolu şartlarda toplumsal değişimin aracısı olan sosyal girişimcilerin kolektif sosyal özömleri üretmede evik ve yaratıcı olması gerekmektedir. Sosyal yenilik, yetenekler, ürünler ve teknolojik imkanlar dahilinde sürdürülebilir özömler üretmektir. Toplumsal değişimin bir aracısı olma motivasyonu, rasyonel ve geleneksel ekonomik düşüncelele aykırı olabilmekte ve değer yaratmak için “yaratıcı yıkımı” sağlayabilmektedir. Sosyal girişimciler tarafından, yenilikçi süreçler ve teknolojilerle az gelişmiş veya daha önce deneyimlenmemiş pazarlara girerek, ürün ve hizmetlere sosyal ve stratejik bir uyum yaratmak amaçlanmaktadır. Daha sürdürülebilir bir sosyo-ekonomik gelişme sağlanmak amacıyla ayrıcalıklı pazarların faaliyetlerine katılarak, yenilikçi girişimlerle birlikte yavaş yavaş güçlendirilerek başarılabilmektedir (Nga ve Shamuganathan, 2010, s.265).

Yenilikçilik ticari girişimde olduğu gibi sosyal girişim için de temel gereklilik olup, sosyal girişimler yenilikçi süreçlerin geliştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Sosyal girişimciler yenilikçi, yeni yaklaşımların ve modellerin öncüsüdür (Kırılmaz, 2014, s.67).

Sosyal girişimcilik için hizmet bağlamında stratejik kilit faktörler belirlenmiştir. Sosyal girişimci kuruluşların yenilikçilik, proaktiflik ve risk yönetimini amaçlayan bir kültür benimsemesi gerekmektedir (Weerawardena ve Mort, 2006, s.33). Bu durumda yenilikçilik, sosyal girişimcilik kavramı için önemli temel unsurlardan birisidir. Sonuç olarak sosyal girişimciler toplumsal yardım için veya toplumsal problemler için yeni bir ürün veya var olanı geliştirerek inovasyon yaratmaktadır (Kırılmaz, 2014, s.67).

2.2.4.5. Kaynak Yaratma ve Sürdürülebilirliği Sağlama

Sosyal girişimciler hem sosyal misyonlarını gerçekleştirmeye hem de varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Sosyal girişimcilik, eldeki hazır kaynaklarla sınırlı kalmadan yeni kaynaklar yaratabilme ve bu sayede sürdürülebilir kalabilme özelliğine sahiptir. Kaynak

yarattıkları zaman sürdürülebilirliği sağlayabilmektedirler ve sürdürülebilir oldukları süreçte de kaynağa ulaşma konusunda zorluk yaşamayacaklardır. Ticari girişimciliğe nazaran sosyal girişimcilikte kaynak bulmak daha zordur. Nedeni ticari girişimler mevcut piyasa ve ürünlerde serbest değişiklik yapabilmektedirler ve sermaye piyasasından yararlanabilmektedirler. Kâr amacı gütmeyen işletmeler için sağladıkları sermaye üzerinde belli kısıtlamalar olabilmektedir (Kırılmaz, 2014, s.68).

2.2.4.6. Sosyal Ağlardan Faydalanma

Sosyal girişimcilik alanında başarılı girişimciler, değişimi sağlamak ve misyonlarını sürdürmek için topluluk içerisinde sosyal ağa sahip olmalıdır. Bir ağ içerisindeki sosyal sermaye, sosyal ilişkilerle bütünleşmiş değerli varlıkları temsil etmektedir. Sosyal ilişkilerle bütünleşik olan yönlendirme, zamanlama, bilgilendirme gibi faydalardan yararlanmaktadır. Leadbeater (1997), sosyal girişimcilik teorisini, sosyal ağlardan faydalanarak toplumda dezavantajlı kitlelere kaynak toplamak amacıyla kullanıldıkça sosyal girişimin başladığını söylemiştir. Bu çalışmayı genişleten Peredo ve Chrisman (2006) sosyal sermayenin topluluk temelli işletmelerin ortaya çıkmasında hayati bir bileşen olduğunu açıklamışlardır. Daha büyük ağlar, kaynak sağlamak ve hayatta kalmak için daha büyük fırsatlar sumaktadır. Aslında, girişim yaratma süreci genellikle topluluk tarafından yönetilir, bu durum da topluluk tabanlı ağları kritik bir kaynak haline getirmektedir (Miller ve Wesley, 2010, s.710).

Sosyal sermaye teorisi, sosyal sermayenin yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere üç boyutta var olduğunu ileri sürmektedir. Sosyal ağlara yapısal perspektiften bakıldığında, girişimcinin misyonunun yerleştirildiği ve yayıldığı bir sistem sağlamaktadır. Ağ bağlantıları, daha büyük topluluğun yararına hizmet etmek için yenilikçi çözümler oluşturmakta ve zengin bir bilgi paylaşımını mümkün kılmaktadır. Oluşturulan kişisel sosyal ağ bağları, girişimci ile potansiyel yatırımcılar arasındaki ilişkiyi köprülemektedir. İlişkisel perspektifle, ağlara aktif katılımın çoklu öğrenmeyi teşvik ettiğini ve sosyal topluluk normlarının daha iyi anlaşılmasını sağladığı gözlemlenmiştir. Gelişmekte olan ülkeler için de girişimciler, yatırımcılar, toplum, STK'lar ve hükümetlerden oluşan yerel işletme ağlarıyla birlikte ortak

bir amaca yönelik birliğin, sürdürülebilir sonuçların üretilmesini kolaylaştırdığı bulunmuştur (Nga ve Shamuganathan, 2010, s.264).

2.2.5. Sosyal Girişimcilik ile Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Arasındaki İlişkiler

İngilizcede Non-governmental veya nonprofit organization olarak kullanılan kavram, Türkçe yazında sivil toplum kuruluşları olarak da adlandırılan kâr amacı gütmeyen kurumlar, hukuki olarak birer dernek veya vakıf olarak faaliyet göstermektedirler. Birincil amaçları kârlılık olmayan ancak faaliyetlerini gerçekleştirmek için çeşitli fonlar toplayan veya tamamen toplanan bağışlarla faaliyetlerini yürüten üçüncü sektör organizasyonlarıdır (Sarıkaya, 2010, s.88).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (NPO'lar), kar amacı gütmeyen veya kamu sektörü tarafından sunulmayan benzersiz mal ve hizmetleri sağlayarak toplumda önemli bir rol oynar (Lyons, 2001). Çalışma ortamları giderek daha rekabetçi hale geldikçe, NPO'lar sürdürülebilir organizasyonlar inşa etmek için misyonlarını ve yenilikçi stratejiler uygulamalıdır (Weerawardena, McDonald ve Sullivan Mort, 2010). Bu bağlamda, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda sosyal girişimcilik hem akademik araştırmada hem de uygulamada önemli bir alan olarak ortaya çıkmıştır.

Sosyal girişimciliğin kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda öne çıkmasının önemli nedenlerinden biri toplumsal sorunu gidermek ve örgütsel amaçlardır. Sosyal değer yaratmayı amaçlayan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar sahip oldukları misyonları bakımından da ticari girişimlerden farklılaşmaktadır (Sarıkaya, 2010). Sosyal girişimcileri kâr amacı güden özel sektörden ve kâr amacı gütmeyen gönüllü sektörden farklı değerlendirmek gerekmektedir. Bu sektörlerin kesişim noktasında faaliyet gösteren sosyal girişimcileri şu şekilde tanımlamak mümkündür: “toplumda giderilemeyen ihtiyaçları karşılamaya yönelen, bu doğrultuda sosyal bir misyonu, vizyonu, stratejisi ve çalışma şekli olan, çözümleri yenilikçilik içeren girişimci prosedürler ile uygulayan kişiler” (Mort ve arkadaşları, 2003, s.79).

Özetle, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektör gelir modeli ile birbirinden farklılaşmaktadır. Kâr amacı gütmeyen, sivil toplum kuruluşu, vakıf, dernek gibi üçüncü

sektörde yer alan; salt bağış temelli gelir modeli yerine sürdürülebilir finansal gelir sağlamak amacıyla iktisadi girişimcilik faaliyeti gösteren, özel sektör- üçüncü sektör arasında sosyal girişimler melez (hybrid) modeller olarak tanımlanmıştır. Üçüncü sektörün toplumsal amacını taşıdığı için “sosyal”, özel sektörde ise iktisadi girişimcilik faaliyeti gösterdiği için “girişim” olarak nitelendirilen bu kuruluşlar melez (hybrid) model yapıları içinde “sosyal girişim” olarak nitelendirilmiştir (Işık, 2018, s.239).

2.2.6. Dünya’da ve Türkiye’de Sosyal Girişimcilik

Toplumsal odak kavramı, girişimci ve sosyal girişimci yaklaşımların liderliğini esas alan kuruluşların yerel yapılanmalarına rağmen, son 20 yıl içinde küresel yapılanmalara dönüşüp büyük hareketler olarak önem kazanmıştır. Bugün sosyal girişim örnekleri Amerika’dan Rusya’ya, İngiltere’den Hindistan’a birçok ülkede kendilerine özgü kültürel, siyasal, ekonomik ve sosyal şartlarına göre düzenlenip benimsenmiştir. Bakıldığı zaman Dünya’da örnek olacak sosyal girişimler bu ülkelerden çıkmış ve toplumsal faydası büyük girişimler olmuştur. Kuzey Amerika sosyal girişimler için ulusal ve küresel şartlara uygun ortam hazırlamasından dolayı diğer ülkelere örnek olmuştur. Afrika ülkelerinde ise kıtanın gelişmesi, hedeflerine ulaşması ve kritik kalkınma süreçlerine sosyal girişimler önemli bir kaldıraç olmuştur.

Küresel çapta girişimcilik ve girişimcilik ekosistemini üzerine araştırmalar yapan GEM tarafından, 2015-2016 yılları arasında 58 ekonomide 167.793 yetişkinin katılımı ile birlikte sosyal girişimciliğin dünyadaki en büyük karşılaştırmalı analizini yapılmıştır. Sosyal Girişimcilik Raporuna göre Dünya genelinde; Avustralya ve ABD'deki her 10 kişiden birinin; İsrail, Lüksemburg, İrlanda, Kamerun, Senegal ve Afrika gibi ekonomilerde ise yüksek oranlarda sosyal girişimcinin olduğu ve bu sosyal girişimcilerin ortalama %32'si 18 ila 64 yaş arasında olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca bu raporda GEM, Dünya'daki sosyal girişimcilerin %55'inin erkek ve %45'inin kadın olduğunu tespit etmiştir (Bosma ve arkadaşları, 2015, s.6).

Küresel sivil toplum kuruluşu olan Social Progress Imperative tarafından ise, 2014 yılından günümüze kadar yayınlanan “Sosyal Gelişim Endeksi Raporları” ile Londra'dan Hindistan'a,

Hindistan'dan Brezilya'nın yağmur ormanlarına kadar ortalama 140 ülkeyi kapsayan araştırmalar sonucunda elde edilen analizler her yıl düzenli olarak paylaşılmaktadır. Sosyal Gelişim Endeksi, tüm ekonomik kalkınma seviyesindeki ülke performanslarını, sosyal ve çevresel faktörleri dikkate alarak sosyal girişimciliğin birçok yönünü titizlikle ölçmektedir. Endeks 12 bileşen ve 51 farklı göstergeyle yapılmaktadır. Bu bileşenler, Temel İnsanı İhtiyaçları boyutu; beslenme ve temel tıbbi bakım, su ve sanitasyon, barınma, kişisel güvenlik, Refahın Temelleri boyutu; temel bilgiye erişim, bilgi ve iletişim alanlarına erişim, sağlık ve sağlıklı yaşam, çevre kalitesi, Fırsat boyutu; kişisel özgürlük ve tercihler, kişisel haklar, kapsamlılık ve yükseköğrenime erişimdir. Aşağıdaki tabloda bazı ülkelerin yıllara göre almış oldukları Sosyal Gelişim Endeksi Puanları yer almaktadır. 2019 Sosyal Gelişim Endeksi raporuna göre Norveç 90,95 puan ile 146 ülke arasında ilk sırada, Güney Sudan 24,44 puan ile son sırada yer almaktadır (Social Progress Imperative, 2019, s.7). Dünyanın ve Bazı Ülkelerin Sosyal Gelişim Endeksi Puanları Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4
Dünyanın ve Bazı Ülkelerin Sosyal Gelişim Endeksi Puanları (SGE)

Dünya/Ülkeler	Yıllar					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dünya	62,16	61,00	62,88	64,85	63,46	64,47
Türkiye	66,82	66,89	66,77	65,74	66,81	67,49
Finlandiya	88,67	88,98	88,77	89,34	89,17	89,56
Birleşik Krallık	87,42	87,38	88,02	87,84	88,06	87,98
Norveç	88,57	89,17	89,33	89,83	90,01	90,95
ABD	84,74	84,71	85,09	84,18	83,85	83,62
Hindistan	55,20	55,48	55,55	56,75	57,36	59,10
Brezilya	73,59	73,45	74,12	72,80	72,66	72,87
Arjantin	74,70	74,81	74,94	75,77	76,15	76,86
Çin	61,58	62,38	62,89	63,73	64,16	64,54
Bangladeş	50,83	51,51	52,08	53,62	53,05	54,11
Nepal	52,50	53,38	54,30	55,27	56,91	60,23
Almanya	87,89	88,06	88,41	88,49	88,54	88,84
Japonya	86,04	86,51	86,78	87,21	88,21	88,34
Katar	66,40	67,08	68,11	68,59	68,37	69,37
Kanada	86,97	87,17	87,25	87,79	88,62	88,81

Kaynak: “Social Progress Index by Year”, 2020.

GSYİH belli dönemde ülke sınırları içerisinde, o ülke tarafından üretilen tüm mal ve hizmetlerin parasal karşılığıdır. Daha yüksek üretim seviyelerinin daha yüksek refah seviyelerine dönüşeceği varsayılır ve GSYİH genellikle toplam ekonomik refahın bir ölçüsü olarak kabul edilir. Her bir ülkenin GSYİH payının belirleyicileri; dünya nüfusu, yatırım, beşeri sermaye, ihracat, Ar-Ge yatırımı ve finansal sermaye akışları gibi her bir ulusun dünyadaki payını temsil eden değişkenlerdir (Park, Ryu ve Lee, 2019).

Sosyal Gelişim Endeksi ile GSYİH arasındaki pozitif ilişkiden yola çıkarak bazı ülkelerin yıllara göre karşılaştırmalı analizi tablo 5’te gösterilmektedir. Her ülkenin Sosyal Gelişim “puan kartı” kullanarak, performansını kişi başına düşen GSYİH düzeyine göre değerlendirebilir. Bu durum, bir ülkenin toplam Sosyal Gelişim Endeksi'nin boyutları, bileşenleri ve göstergeleri üzerindeki performansını, kişi başına benzer GSYİH'ye sahip 15 ülkenin performanslarıyla karşılaştırmaktadır. Nüfus ağırlıklı ortalama Sosyal Gelişim Endeksi puanları ile kişi başına düşen GSYİH'si dünya puan kartına en yakın olan 15 ülkenin medyan puanıyla karşılaştırılmıştır. Bir bütün olarak dünyanın, kişi başına düşen GSYİH cinsinden ölçülen ekonomik kaynaklara göre sosyal gelişimin pek çok alanında düşük performans gösterdiği gözlemlenmiştir (Social Progress Index Methodology Report, 2019).

Tablo 5
Yıllara Göre Bazı Ülkelerin GSYİH-SGE Karşılaştırılması

Dünya/ Ülkeler	2017		2018		2019	
	GSYİH(USD)	SGE	GSYİH(USD)	SGE	GSYİH(USD)	SGE
Dünya	14,809	64,85	15,067	63,46	15,939	64,47
Katar	132,938	68,59	118,207	68,37	112,531	69,37
Norveç	63,650	89,83	64,140	90,01	65,441	90,95
ABD	52,704	84,18	53,445	83,85	55,681	83,62
Almanya	43,788	88,49	44,357	88,54	45,959	88,84
Kanada	42,895	87,79	43,238	88,62	44,051	88,81
Finlandiya	38,941	89,34	39,659	89,17	41,899	89,56
UK	38,519	87,84	39,309	88,06	40,157	87,98
Japonya	37,872	87,21	38,283	88,21	39,293	88,34
Türkiye	19,460	65,74	23,756	66,81	25,286	67,49
Arjantin	19,126	75,77	18,489	76,15	18,282	76,86
Çin	13,572	63,73	14,399	64,16	16,187	64,54
Brezilya	14,455	72,80	14,024	72,66	14,283	72,87

Tablo 5 (Devam)

Hindistan	5,730	56,75	6,093	57,36	6,899	59,10
Bangladeş	3,137	53,62	3,319	53,05	3,879	54,11
Nepal	2,312	55,27	2,298	56,91	2,723	60,23

Kaynak: “Social Progress Index by Year”, 2020.

Türkiye’nin yıllara göre genel durumu dünya ortalamasının üzerindedir. 2019 Sosyal Gelişim Endeksi Puanı 100 üzerinden 67,49 puan ile 149 ÷lke arasında 71. sırada yer almaktadır. 2019 yılında Türkiye Dünya genelinde Temel İnsani İhtiyaç boyutuyla 59. sırada, Refahın Temelleri boyutuyla 69. sırada ve Fırsat boyutuyla 95. sırada yer almaktadır. Türkiye’nin en düşük puan aralığını fırsat boyutu bileşenlerinden aldığı gözlemlenmektedir. Bu alanda Kişisel Özgürlük ve Tercihler bileşeniyle almış olduğu 64,30 ile en yüksek puanı, eşitlik ilkelerinin ağırlıklı işlendiği Kapsamlılık bileşeniyle almış olduğu 28,03 ile en düşük puanı almıştır (Social Progress Imperative, 2019, s.28). Türkiye Sosyal Gelişim Endeksi Puanları Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6**Türkiye Sosyal Gelişim Endeksi Puanları (SGE)**

Bileşen/Türkiye	Yıllar					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SGE	66,82	66,89	66,77	65,74	66,81	67,49
Beslenme ve Temel Tıbbi Bakım	94,45	97,16	97,94	98,38	95,48	94,60
Su ve Sanitasyon	95,90	96,13	98,33	98,34	98,14	98,26
Barınma	79,86	76,37	79,71	79,31	86,04	87,01
Kişisel Güvenlik	58,18	58,46	62,92	64,61	54,93	60,15
Temel Bilgiye Erişim	91,49	91,75	94,93	94,90	85,03	83,22
Bilgi ve İletişim Alanlarına Erişim	57,61	63,69	68,61	66,94	65,03	73,91
Sağlık ve Sağlıklı Yaşam	67,82	66,11	62,33	76,77	68,99	70,07
Çevre Kalitesi	40,52	43,20	54,25	61,18	75,37	52,67
Kişisel Haklar	56,02	55,65	52,25	35,69	43,07	39,35
Kişisel Özgürlük ve Tercihler	64,60	55,26	57,00	56,13	63,03	64,30
Kapsamlılık	32,41	32,54	38,98	41,50	24,33	28,03
Yükseköğrenime Erişim	36,62	47,45	46,54	50,43	42,28	58,33

Kaynak: “Social Progress Index by Year”, 2020.

Türkiye’de ise sosyal girişimcilik çalışmaları; yakın zamanda hazırlanmış olan 2015-2018 Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı’nda Sosyal Girişimcilik ve Küresel Girişimcilik, Kadın Girişimciliği gibi konulara öncelik verilip Sosyal Girişimciliğin tanımı ve kapsamı için çalışma yapılacağı Stratejik Hedef 3’te belirtilmiştir (Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018), 2015). 2014- 2018 Onuncu Kalkınma Planı’nda kadın, genç girişimcilik ve sosyal girişimciliğe öncelik verileceği madde 693’te belirtilmiştir. Sosyal girişimcilik adına Avrupa ile karşılaştırıldığında Türkiye’nin başlangıç aşamasında olduğu ancak kalkınma ve stratejik planlarda verilen önceliklerle de bu alanın gelişeceği öngörülmektedir (Yıldırım, 2019, s.461).

Ülkemizde Sosyal Girişimcilik kavramı yapılan planlamalardan da görüldüğü üzere devlet tarafından izleme ve değerlendirme alanına girdiği, bununla birlikte Avrupa Birliği tarafından ülkemize yapılan hibelerle desteklenmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca Employment and Social Innovation Programme (EaSI- İstihdam ve Sosyal İnovasyon Programı), kapsamında 919,4 milyon Euro destek bütçesi oluşturulmuş ve %21’lik kısmı Sosyal Girişimcilik için ayrılmıştır (Sönmez ve Arıker, 2016, s.107).

2.2.6.1. Dünya’da Sosyal Girişimcilik Örnekleri

Dünya’da sosyal girişimciliğin gelişimine katkıda bulunan, destekleyen ve bu alanda öncü rol üstlenen örgütlerin başında Bill Drayton tarafından kurulmuş olan “Ashoka” gelmektedir. Bugün Schwab Vakfı, Skoll Vakfı, Omidyar Network ve birçok kuruluş sosyal girişimlere maddi ve manevi olarak desteklemekte, sosyal girişimlere yönelik programlar yürütmektedir (Meydanoğlu, Kaya ve Ersen, 2010, s.11-12).

Ashoka: Ashoka, 1981 yılında sosyal girişimciliği literatüre kazandıran Bill Drayton tarafından kurulmuş; sosyal girişimciliğin en etkili ve en geniş kitleye sahip organizasyonudur. Bu yapının misyonu; “Dünyanın önde gelen sosyal girişimcilerini tanımlayıp; değişim yaratmak için düşünce oluşturmak ve uygulanabilir girişimleri harekete geçirmek için küresel topluluğu etkinleştirebilecekleri ortamı ve imkanları sağlamaktır”. Ashoka ağı 1981’de Hindistan’da başlamış, sosyal girişimcilik alanında bugüne kadar öncü rol üstlenmiş, farkındalığı artırmış ve alanın bir sektör haline gelmesine katkıda bulunmuştur.

Bill Drayton’a Ashoka’nın kurulmasından kısa bir süre sonra MacArthur Fellowship ödülü (“dahi” ödülü) verilmiştir (Nicholls, 2010, s.619).

Drayton, sosyal girişimciliği, sosyal sorunların çözülmesinde etkili bir yol olarak gördüğü için kurmuştur. Drayton Ashoka’yı kurmasındaki amacı, sosyal girişimcilere ihtiyaç duydukları finansal kaynağı sağlamak, sorunlara çözüm üretebilmek ve bu algıyı sosyal girişimciler arasında yaygınlaştırabilmek adına profesyonel paylaşım ağı kurabilmektir (Barendsen ve Gardner, 2004, s.44).

Yaklaşık olarak bugün 92 ülkede 3.500’den fazla, Türkiye’de 30’a yakın Ashoka Takipçileri; insan hakları, çevre, sağlık, hizmet ve eğitim gibi alanlarda fark yaratmaktadır. Ashoka Takipçisi olan sosyal girişimciler üretmiş oldukları çözümleriyle, girişmiş oldukları işlerdeki başarılarıyla ekosistemi genişletmekte ve toplumsal dönüşüme büyük katkı sağlamaktadırlar. Güçlü dönüşüm yaratıcısı olan Ashoka Takipçileri yapmış oldukları işlerle fark yaratmak ve diğerleri için örnek olmaktır. Geride bıraktığımız yıllarda yapmış oldukları dönüşümlerle de birlikte Ashoka yurttaş sektörünün büyümesine katkıda bulunmaktadır. Ashoka, küresel çapta yürüttükleri sosyal girişimler için ihtiyaç duyulan alt yapıyı hazırlayıp iş modellerini geliştirmektedir (“Ashoka”, 30.04.2020).

Dünya’da önde gelen Ashoka takipçileri arasında; çocuk işçiliğine karşı liderlik eden ve 2014 yılında Nobel Barış Ödülü alan Kailash Satyarthi, Adil Ticaret Belge sistemini kuran Paul Rice ve Vikipedi’nin kurucusu Jimmy Wales gibi sosyal girişimciler yer almaktadır. Ashoka Dünya’da uluslararası faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu (STK) sayılmaktadır. Ashoka The Global Journal tarafından 2013 yılında, sivil toplum kuruluşlarının etki, yenilik ve sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi sonucunda Dünya’nın ilk yirmi uluslararası STK’sından biri olarak seçilmiştir (Taş ve Şemşek, 2017, s.488).

Schwap: Schwap, 1998 yılında sosyal girişimcilik faaliyetleri için Cenevre’de kurulmuştur. Dünya Ekonomik Forumu İcra Kurulu Başkanı Klaus Schwab’ın desteği ile gelişerek büyümüştür. Bu yapının misyonu; eşitsizliklerin olduğu ülkelerde hem bölgesel hem küresel çapta toplumların gelişmesine katkıda bulunarak, sosyal sorunlara etkili ve yenilikçi çözümler üreterek sosyal girişim faaliyetlerinin yaygınlaşmasını sağlamaktır. Bu kuruluş

kişileri diğer kuruluşlar gibi bağış vererek destekleyen değil, fakat sosyal girişimcilerin toplumsal gelişim faaliyetlerini yürütebilmeleri için Dünya Ekonomik Forumu'na kolaylıkla erişim sağlamaları konusunda desteklemektedir (Nicholls, 2010, s.619).

Schwab, yirmi yıldır daha adil, eşitlikçi ve sürdürülebilir bir dünya yaratmak amacıyla, bölgesel ve küresel çaplı sosyal girişimcileri destekleyip, bugün 5 kıtada 300'den fazla sosyal girişimcinin faaliyetlerini yürütebilmeleri için destek vermiştir ("Schwab", 30.04.2020).

Tablo 7'de Dünya'da sosyal girişim alanında en başarılı on girişim bulunmaktadır.

Tablo 7
Dünyada En Başarılı 10 Sosyal Girişim ve Konuları

Sosyal Girişim	Sosyal Girişimci	Girişim Konusu
Ashoka	Bill Drayton	Dünya'da küresel olarak sosyal girişimcileri bulma ve destekleme konusunda çok yönlü bir yaklaşım benimseyen hareket başlatmıştır.
Yoga Girl	Rachel Brathen	Yoga Girl New York Times'ın en çok satan kitabının adı olup, sağlık, hizmet ve meditasyon hizmetleri için kurulmuştur.
Malala Fonu	Şiza Shahid	Eğitimde erişimi savunarak ve yaygınlaştırarak kadınları ve kızları güçlendirmesi için Malala Fonu kurulmuştur.
Grameen Bank	Muhammed Yunus	Mikro finans ve mikro krediyi geliştirerek kişilerin parasal ihtiyaçları düşük faiz oranlarıyla karşılanmıştır.
Charity: Water	Scott Harrison	Dünyanın 28 ülkesinde temiz ve içilebilir su kaynakları sağlamıştır.
Jefferey Hollender	Seventh Generation	"Dünyayı Nasıl Daha İyi Bir Yer Yapmalı" da dahil olmak üzere yedi kitabın yazarı olan Hollender, temizlik, kişisel bakım ve kişisel sağlık ürünlerinin Seventh Generation'u kurmuştur. Ayrıca Hollender, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda lider bir danışman, konuşmacı ve aktivisttir.
Better World Books	Xavier Helgesen, Chris Fuchs, Jeff Kurtzman	Her kitabın (satılmak istenmeyen) değerini maksimize etmek ve dünya çapında okuryazarlığı arttırmak.

Tablo 7 (Devam)

SafePoint Trust	Mark Koska	Koska, kliniklerde yetersiz finanse edilen tıbbi malzemeleri tekrar kullanılmamak üzere, ucuz bir şırınga tanıtan tıbbi bir malzeme tasarlamıştır. Bu sayede, kan yoluyla bulaşan hastalıkların bulaşması önlenmiştir.
Barefoot College	Bunker Roy	Yoksul insanlar için evlerinde, güneş enerjisi ve su kullanımı ile ilgili işlemler yapabilmeyi öğretmek için Barefoot Kolejini kurmuştur.
TOMS Shoes	Blake Mycoskie	Satılan her bir ayakkabının bir çiftinin bağışlanarak “Bire Bir” kampanyasını ve temiz su, sağlık alanlarında çeşitli girişimleri desteklemiştir.

Kaynak: “The 10 Most Successful Social Entrepreneurs”, (30.04.2020).

2.2.6.2. Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Örnekleri

Sosyal Girişimcilik kavramı Türkiye’de Dünya ile paralel ilerleyip gelişmektedir. Tarihsel olarak bakıldığında hayırseverlikle yapılan iyilikler ve vakıflarla birlikte süreç çok eskilere dayanmaktadır (Kargın, Aktaş ve Gökbnar, 2018, s.159). Osmanlı Devleti döneminde, eğitim alanında kurulmuş olan Darüşşafaka, kadın hastalıkları ve çocukların tedavisi için kurulmuş olan Zeynep Kâmil hastanesi ile sosyal girişimin geçmişten günümüze kadar devam eden birçok örneği mevcuttur.

Sosyal girişimciliği Türkiye’de devlet tarafından; bakanlıklar, KOSGEB, TUBİTAK gibi kurumlar desteklemektedir. Üniversitelerden ise Fark Yaratıcılar Programı ile Sabancı Üniversitesi, KUSİF ile Koç Üniversitesi, Genç Sosyal Girişimciler Ödülü ile İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Girişimcilik Akademisi ile Kadir Has Üniversitesi, İstasyon TEDÜ ile TED Üniversitesi desteklemektedir. Üniversite ve devlet kurumlarıyla birlikte Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı, Sosyal Girişimcilik Yarışması düzenleyen Anadolu Vakfı, Kadın Sosyal Girişimciler Ödülü ile Garanti Bankası gibi özel sektör ve vakıflar tarafından da desteklenmektedir (Yıldırım, 2019, s.461-462). Tablo 8’de Türkiye’de başarılı sosyal girişimler sıralanmaktadır.

Tablo 8**Türkiye’de Başarılı Sosyal Girişimler ve Konuları**

Sosyal Girişim	Sosyal Girişimci	Girişim Konusu
KEDV (1986) (Kadın Emeği Değerlendirme Vakfı)	Şengül Akçar	Yoksullukla mücadelede fırsatlar yaratıp, kadınların liderlik ve girişim kapasitelerini arttırmayı amaçlamıştır. Akçar kadın kooperatifi modelini geliştirmiş ve yirmiden fazla kadın kooperatifi kurmuştur. Türkiye’de ilk mikrokrediyi hayata geçirmiştir ve bu sayede 2000’den fazla kadın kendi işini kurmuştur.
TEMA (1992) (Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı)	Hayrettin Karaca Ali Nihat Gökyiğit	Türkiye’de meydana gelen erozyon ve çölleşmeyi engellemek, toplumu bilinçlendirmek, duyarlılığı artırmak ve bütün süreci devlet politikası haline getirmek. “Türkiye Çöl Olması” sloganını toplumun her kesimine duyurmak amaçlanmıştır.
Açık Radyo (1995)	Dr. Ömer Madra	İnsan hakları hukuku alanında çalışan Dr. Ömer Madra, hayata geçirmiş olduğu projesi ile Türkiye’de ilk defa dinleyicilerin özgür olduğu bir radyo kurmuştur. Açık Radyo’da “kâinatın tüm seslerine, renklerine ve titreşimlerine açık” olmakla birçok insan gönüllü olarak dilediği konuda yayın yapmıştır.
AKUT (1996) (Arama Kurtarma Derneği)	Nasuh Mahruki	Profesyonel dağcı olan Nasuh Mahruki, doğal afet, kaza ve kayıplar için oluşturmuş olduğu arama kurtarma ekipleri ile bugün AKUT Türkiye’nin birçok yerinde faaliyet göstermekte ve önemli yardım sağlamaktır.
KA-MER (1997) (Kadın Merkezi)	Nebahat Akkoç	Kadınların haklarını savunarak onların acil ve kritik ihtiyaçlarına cevap vererek, farkındalığı arttırmak amaçlanmıştır. Nebahat Akkoç, Time Dergisinde “Modern Çağın Kahramanları” listesinde yer almış ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde kadın hareketinin güçlendirilmesi için öncü olmuştur.
TOG (2002) (Toplum Gönüllüleri Vakfı)	İbrahim Betil	Sosyal sorumluluk çalışmalarına gençlerin katılmasını teşvik ederek gençlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak ve gençlerin enerjisini toplumsal yarara dönüştürerek gönüllülük temelinde farkındalığı arttırmak amaçlanmıştır.
Buğday Derneği (2002)	Güneşin Aydemir	Buğday Derneği ile Aydemir, kişilerde ve toplumda ekolojik yaşam bilinci ve duyarlılığı oluşturmayı amaçlamıştır.
AYDER (2002) (Alternatif Yaşam Derneği)	Ercan Tural	Ercan Tural, engelli ve sosyal dezavantajlı grupları “Engelsiz Türkiye’ye Ulaşmak” düşüncesinden yola çıkarak topluma kazandırmayı amaçlamıştır.

Tablo 8 (Devam)

Gündem Çocuk Derneği (2005)	Emrah Kırımsoy	Gündem Çocuk, yetişkinler için inşa edilmiş bir dünyada çocukların okullarında, yerel yönetimlerde ve hatta ülke yönetiminde söz sahibi olabilmeleri için çalışmaktadır.
Adım Adım (2007)	Itır Erhart Renay Onur	Sporla birlikte bireyleri harekete geçirerek toplumsal problemlerin çözümü için ve sivil toplum kuruluşlarının daha şeffaf olabilmesi için çalışmışlardır.
SOGLA (2009) (Sosyal Girişimci Genç Liderler Akademisi)	Göksel Gürsel	SOGLab, Sosyal Girişimcilik kavramını gençlerle tanıştıran ve gençler arasında yaygınlaştırarak gençlerin bu alanda liderlik etmelerine öncü olan bir platformdur.
Gelecek Daha Net-MİKADO (2009)	Serra Titiz	Gelecek Daha Net, gençlerin kariyer seçiminde ilgili mesleklerden mentörlük ve kişisel gelişim fırsatları için imkân sağlamaktadır.
Good4Trust (2013)	Uygar Özesmi	Good4Trust, sosyal açıdan adaletli ilişkilerin kurulabileceği ve paylaşılabileceği güvenli ortamı erişebilir kılarak iyiliklerin ve ekolojik faktörlerin paylaşılabileceği sosyal paylaşım platformudur.
Anadolu Meraları (2013)	Durukan Dudu	Anadolu Meraları, hayvansal ürünleri onarıcı tarım yöntemiyle birlikte yetiştirip, kentlerde bilinçli tüketici gruplarını buluşturarak sağlıklı, sürdürülebilir üretim kitleleri oluşturmaktadır.
e- Bursum (2015)	Mesut Keskin	Keskin, Türkiye’de eğitim olanakları açısından herkesin eşit imkanlara sahip olması gerektiğini savunup, erişebilir eğitim imkanları için demokratik burs ekosistemini kurmuştur.

Kaynak: Denizalp, H., (2009), “Toplumsal Dönüşüm için Sosyal Girişimcilik Rehberi”, Ankara: STGM, s.22-32; “Ashoka Türkiye”, 2020; “Sosyal Fayda Zirvesi”, 2020.

2.2.7. İlgili Literatür Çalışmaları

Sosyal girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar yaklaşık otuz yıldır küresel ilgi görmektedir. Yüzyıllardır akademik bir alan olan girişimcilik ile karşılaştırıldığında, sosyal girişimcilik araştırması henüz başlangıç aşamasında olan bir alandır (Dees ve Anderson, 2006; Dorado, 2006). Sosyal girişimcilik son otuz yılda aktif bir uygulama ve araştırma alanı olarak ortaya çıkmış; Ashoka, Skoll Vakfı ve Schwab Vakfı gibi önde gelen vakıflar, sosyal girişimcilerin başarılarını vurgulayarak sosyal girişimciliği aktif olarak teşvik etmektedir (Dacin, Dacin ve Tracey, 2011, s.1203). Ayrıca hükümetler, yeni sosyal girişimlerin oluşumunu teşvik ederek

ve fon sağlayarak desteklemeye başlamıştır. Son on yılda, dünyanın dört bir yanındaki üniversitelerde sosyal girişimcilik merkezleri kurulmuş; sosyal girişimcilik, sosyal girişim ve sosyal inovasyon üzerine yeni bilimsel dergiler çıkarılmıştır (Choi ve Majumdar, 2014, s.364). Araştırmaların çoğunluğu tanımlayıcı, kavramsal ve vaka temelli olmuştur.

Austin'e (2006) göre, sosyal girişimcilik yeni ortaya çıkan bir akademik araştırma alanıdır ve yeni gelenler için bu alanda daha fazla içerik üretilmeli, anlayışın sınırlarını genişletmelidir. Buna karşılık, Light (2009), sosyal girişimcilik araştırmalarının nihayet artan potansiyeliyle, artan kamu, paydaş ve finansal destekle ileri seviyeye geldiğini savunmuştur. Açıklamasında, alan akademik ilgi görmek ve bu durum sosyal girişimcilik üzerine yapılan araştırma faaliyetlerinde bir artış göstermektedir. Sosyal girişimciliğe olan ilginin artmasına ve ortaya çıkan birçok faydaya rağmen, bilim adamları tarafından sosyal girişimciliğin birleşik bir tanımını üzerinde fikir birliğine varılamadığını belirtmek önemlidir.

Hoogendoorn ve arkadaşları (2010), sosyal girişimcilik üzerine yürütülen deneysel araştırmalara odaklanmıştır. Araştırmanın amacı, sosyal girişimcilik üzerine deneysel araştırmanın mevcut durumunu ölçmek ve bu alandaki gelecek çalışmalar için bir alt yapı inşa etmek ve potansiyel alanları vurgulamaktır. 31 makaleyi inceleyip genel metodolojik düzeyde ve içerik düzeyinde bir analiz gerçekleştirmişlerdir. Ayrıca, tanımsal belirsizlikleri ortaya çıkarmak ve makaleleri yorumlamak için sosyal girişimcilik üzerine dört düşünce ekolünü araştırmışlardır. Elde edilen bulgular; sosyal girişimcilik araştırmalarının bilimsel bir araştırma alanı olarak başlangıç aşamasında olduğu doğrulanmaktadır. Sınırlı sayıda kantitatif araştırma yaklaşımı ve sınırlı sayıda ampirik araştırmanın olduğu, titiz hipotez testlerinin eksikliği, araştırma tasarımı çok az çeşitlilik uygulandığı ve araştırmaların nispeten küçük örneklem boyutlarına dayandığı gözlemlenmiştir. Açıktır ki, sosyal girişimcilik gibi genç bir çalışma alanı, gelişmek için titiz deneysel değerlendirmelere ihtiyaç duyarken, bu alandaki eksiklikler bol miktarda araştırma fırsatına işaret etmektedir.

Dees (2007), sosyal girişimciliğin yenilikleri ve önemi üzerine çalışmalar yapmıştır. Sosyal girişimcilerin, iş girişimcilerinin iş sorunlarına yaptığı gibi sosyal sorunları çözmek için aynı kararlılığı ve yaratıcılığı gösterdiklerini belirtmiştir. Drayton (2005), bir sosyal girişimcinin

başarılı olmasını; vizyonun, değerlerin ve etik altyapının bir organizasyon yaratmak için gereklilik olduğunu yapmış olduğu çalışmalar sonucunda elde etmiştir.

Weerawardena ve Mort (2006), yaptıkları çalışmada 1997'den 2003'e kadar uzanan 20 sosyal girişimcilik literatürünü analiz etmiştir. 20 sosyal girişimcilik makalesi incelemiş ve dokuz işletmenin CEO'ları ile derinlemesine görüşme yapmıştır. Makaleleri, beş geniş kategoriye ayırmış: (a) yazar ve yayın yılı, (b) makalenin odağı veya amacı, (c) ekonomik alan ve sektör, (d) sosyal girişimcilik yapısının nasıl kavramsallaştırıldığı (anahtar boyutları) ve (e) yazarın sosyal girişimcilik tanımı. Çalışmaların 10'unda sosyal girişimcilik kurgusu veya anahtar boyutu tespit edilmemiş ve tüm tanımların farklı olduğu gözlemlenmiştir. Bazı tanımlar girişimciye odaklanırken, diğerleri organizasyona, topluluğa veya çevreye odaklanmıştır. Benzer şekilde, Dacin ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında da 37 farklı sosyal girişimcilik veya sosyal girişimci tanımını belirlemiş ve herkes için ortak olan tek temanın sosyal değer yaratma misyonu olduğunu söylemişlerdir. Weerawardena ve Mort'un (2006), mevcut literatüre katkısı, sosyal değer yaratma için gerekli olan üç boyutu, yani “yenilikçilik, proaktiflik ve risk yönetimi” içeren, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için çok boyutlu bir modelin geliştirilmesidir. Sosyal girişimci için sürdürülebilirlik, sosyal misyon ve dış çevre olarak üç potansiyel sınırlama belirmişlerdir.

Cukier ve arkadaşları (2011), sosyal girişimcilik literatüründe içerik analizi yapmışlardır. Çalışmalarında, 1987'den 2008'e kadar akademik veritabanlarında (EBSCOhost, ProQuest ve Google Scholar) yayınlanan 567 makaleyi sistematik olarak gözden geçirmiş; bu makalelerden 123'üne atıfta bulunulmuş, 274'ünde ise vaka çalışması yapılmıştır. Cukier ve arkadaşlarının çalışması, Granados ve arkadaşlarının (2011) sosyal girişimcilik araştırmalarına örnek olay metodolojisinin hâkim olduğu bulgusunu doğrulamıştır. Cukier ve arkadaşları ayrıca sosyal girişimcilikle ilgili terimlerin tanımında tutarlılık olmadığını doğrulamıştır. Dahası, araştırmalarında, literatürde çok az titiz karşılaştırmalı analiz yapıldığını belirtmişlerdir. Bu analizde bireylerin ve kuruluşların sosyal girişimcilik olarak; hayırseverler, sivil toplum kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak sınıflandırılmasına neredeyse hiçbir dayanak bulunamamıştır. En çok alıntı yapılan sosyal girişimcilik vakalarından Grameen Bank ve Ashoka listenin başında yer almaktadır.

Listelenen ilk 20 bireysel girişimci arasında Bill Drayton ve Muhammad Yunus vardır. Belirlenen sosyal girişimcilerin %40 kadın olup ve araştırmacılar bu alanın daha fazla araştırılması gerektiğini öne sürmüştür. Cukier ve arkadaşları tarafından gözden geçirilen makalelerin çoğu deneysel araştırmaya değil teoriye odaklanmıştır. Bu nedenle, araştırmaları aynı zamanda tutarlı bir çerçevenin olmadığını tespit edilmiş, başarı ve başarısızlıkları değerlendirmek için titiz deneysel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Sonuç olarak, 1987-2010 dönemini kapsayan ve üç metodolojiden yararlanan sosyal girişimcilik literatüründeki bulgulara dayanarak, araştırmacı, yeni veri setleri geliştirmek için titiz deneysel araştırmalara ihtiyaç olduğu sonucuna varmıştır.

Ayrıca literatürde sosyal girişimcilik ile liderlik ilişkisi incelenmiştir. Lee ve Kelly (2019), kültürel liderlik idealleri ve sosyal girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemek için uluslararası bir çalışma yapmıştır. Ülke düzeyindeki bağlamlar, bireylerin sosyal girişimcilik kararlarındaki uluslararası farklılıkları açıklayan önemli itici güçler olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, bireyleri sosyal girişimciliği sürdürme konusunda etkileyen uygun kültürel bağlamların anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Elde edilen bulgular, uluslararası sosyal girişimcilik farklılıklarının kısmen ülke düzeyinde kültürel liderlik idealleri dikkate alınarak açıklanabileceğini doğrulanmıştır. Muralidharan ve Pathak (2018), Sürdürülebilirlik, Dönüşümcü Liderlik ve Sosyal Girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışma ile dönüşümsel davranışların ve toplumsal sürdürülebilirlikte sosyal girişimciliğin güçlü kültürel öncüllerini tanıtarak karşılaştırmalı girişimcilik araştırmalarına katkıda bulunmaktadır. Her ikisi de toplumsal düzeyde kurumsal göstergeler olarak kabul edilen dönüşümsel liderlik teorilerinin ve toplumun sürdürülebilirliğinin kültürel olarak ne ölçüde desteklendiğini, sosyal girişimciliğin ortaya çıkışını ne ölçüde etkilediğini incelemektedir. Küresel Girişimcilik Monitörü (GEM) anketinden elde edilen 2009 yılı için 27 ülkeden 107.738 bireysel düzeyde yanıtı kullanarak ve Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkililiği (GLOBE) ve Sürdürülebilirlik Topluluğu Vakfı'ndan (SSF) elde edilen ülke düzeyindeki verilerle destekleyerek, çok düzeyli analizden elde edilen bulgular, dönüşümsel davranışların ve toplumun sürdürülebilirlik koşullarının bireylerin sosyal girişimci olma olasılığını olumlu etkilediğini göstermektedir. Daha ileri, Dönüşümsel davranışların

etkinliği, toplumun sürdürülebilirliği düşük olduğunda sosyal girişimcilik için daha önemlidir, bu da kültürel liderlik stilleri ile toplumsal sürdürülebilirlik arasındaki etkileşimi göstermektedir.

Kadın ve sosyal girişimcilik, girişimcilik araştırmalarının iki büyüyen alanı haline gelmiştir. Sosyal girişimcilik bağlamında, daha önceki araştırmalar kadınların önde gelen sosyal girişimlere daha uygun olduğunu göstermektedir. Clark Muntean ve Ozkazanc-Pan (2016), yapmış oldukları çalışmada ki bulgular, kadın sosyal girişimcilerin sosyal konularla ilgili ve motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kadın girişimciler girişim yaratma süreçlerinde iki nedensellik ve etkileme yaklaşımı arasında ince bir geçiş göstermektedir. Son zamanlarda, cinsiyet ve çeşitlilik alanlarından akademisyenler de kadın ve erkek sosyal girişimcilerin performanslarını karşılaştırmışlar ve kadınlara daha şefkatli, empati kurma ve duygusal olma özellikleri nedeniyle kadınların sosyal işletmelere liderlik etme konusunda erkeklerden daha iyi bir konumda olduğunu bulmuşlardır (Clark Muntean ve Ozkazanc-Pan, 2016, s.224).

Alvord, Brown ve Letts (2004)'in yapmış oldukları araştırmada, yaygın olarak başarılı kabul edilen yedi sosyal girişimcilik vakasının karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, başarılı bir dizi sosyal girişimcilik faaliyetleri arasındaki ortak örüntüleri tanımlamaktır. Makalede, özellikle yoksul kitle için sosyal, politik ve ekonomik bağlamlarda önemli değişiklikler elde etmiş başarılı sosyal girişimcilikle ilişkili faktörleri incelemiştir. Başarılı sosyal girişimcilikte temel yenilikler, liderlik, organizasyon ve ölçeklendirme hakkında hipotezler üretilmiştir. Sosyal girişimcilik ve sosyal dönüşüm hakkında daha fazla bilgi edinmek için üç genel gözlem yapılmıştır. İlk olarak, yedi vakadaki yeniliklerin yer aldığı formlardaki farklılıklar belirlenmiştir. Belirlenen üç formun yerel kapasite oluşturma, süreci yayma ve bir hareket oluşturma özellikleri farklılık göstermektedir. Gözlemler doğrultusunda, bu modeller diğer sosyal girişimcilik çalışmalarında net bir şekilde tanımlanmamıştır. Diğer formları belirlemek ve bu üçü arasındaki farkları açıklığa kavuşturmak, ileride yapılacak olan araştırmalar için örnek teşkil edecektir. Sosyal girişimciliğin alabileceği form çeşitliliği ve bu formların etkili olduğu bağlamlar hakkında ne kadar bilgimiz olursa, gelecekteki koşullara uyacak girişimler tasarlamak o kadar mümkün

olacaktır. Daha fazla araştırma, bu farklılıkların ve çeşitli sosyal girişimcilik yeniliklerinin diğer özelliklerinin, farklı bağlamlardaki sonuçları ve başarıları nasıl etkileyebileceğini netleştirebilir. Köprülüme ve uyarlanabilir liderlik kapasitelerinin her üç inovasyon formunun en başarılı yönetim ekiplerinde mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Liderler hem kendilerine yardımcı olacak hem de öngördükleri türden dönüşümsel değişim yaratmada onlara meydan okuyacak kilit paydaşları tanımlamalıdır. İster kapasite artırıcı yeniliklere öncülük edin, isterse daha büyük hareketler inşa edin, rakipleri aşmak ve müttefiklerini güçlendirmek için stratejiler geliştirmelidirler. Her üç yenilik formu da milyonlarca insana ulaşma ve kültürel, ekonomik veya politik alanlardan en az birinde (ve genellikle birden fazla) yüksek düzeyde toplumsal dönüşümü katalize etme potansiyelini göstermiştir.

2.3. Liderlik Kavramı

Örgütlerin etkin işleyişi için oldukça önemli olan liderlik davranışının temeli insan kaynakları üzerindeki ikna gücüdür. Çünkü lider takipçilerini önemser ve örgütteki rollerini destekleyip motivasyonlarını artırır (Gemeda ve Lee, 2020, s.1).

Liderlik kavramı dünya literatüründe eski zamanlardan beri kullanılmaktadır, ancak son yüzyıllarda kullanımının daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yapılan araştırmalarla da birlikte herkes tarafından kabul görmüş genel liderlik tanımlarını incelediğimizde; lider, izleyicilerine yol gösteren ve onları yöneten – yönlendirebilen, organizasyonlara yön veren, vizyonları doğrultusunda izleyicilerini etkileyen, inandığı şeyi izleyicilerine yaptırabilme gücüne sahip kişidir. Kelime anlamı olarak lider; yol gösterici, ileriye gösteren ve aydınlatabilen, öğreten ve takım arkadaşlarının ihtiyaçlarını zamanında fark edebilen kişilerdir. Özetle liderlik, ***belirli bir amaca ulaşabilmek için vizyonu doğrultusunda hareket edebilen, bu amaç doğrultusunda izleyicilere veya kitlelere yapılması gerekenleri istekle yaptırabilme gücüdür.*** Tanımda da belirtildiği gibi, liderlik bir amaca ulaşmak adına ki bu amaç genelde liderin benimsediği vizyonudur. Bu süreçte liderin vizyonu, davranışı, özellikleri, karakteri veya duruşu önemli olmakla birlikte temel olan liderin izleyicilerini etkileme sürecidir. Çünkü çok iyi bir vizyona ve özelliklere sahip bir lider her izleyici kitlelerini etkileme gücüne sahip olmayabilir. Güç kavramı ise, bir kişinin insanlara veya

izleyicilere, kendi isteği doğrultusunda davranmasını sağlama becerisidir. Bu noktada liderin gücü izleyicileri tarafından desteklendiği sürece anlamlı olacaktır. Her liderin her izleyici grubu üzerinde etkisi olmadığı gibi söz konusu bu etki ortam koşullarına göre de değişiklik gösterebilir. Örneğin, çok zorlu koşullarda çok demokratik özelliklere sahip gruplar otokratik liderleri takip edebilirler. Bu nedenle, liderliği liderin vizyonu, özelliklerinin, lideri izleyenlerin (grup ya da belirli bir kitle) ve mevcut koşulların bir kombinasyonu olarak tanımlamak gerekmektedir (Yıldız, 2016, s.24-25). Yüzyıllardır üzerinde araştırmalar yapılan liderlik kavramı tanımına baktığımızda;

- Daft'a (2008, s.4) göre, lider ve izleyicileri arasındaki bağın güçlü etkileşimi,
- Bertocci'ye (2009, s.8) göre, bir topluluk veya topluluk üyeleri arasındaki etkileşimi,
- Koçel'e (2005, s.583) göre belirli kişilerin ve toplulukların amaçlarını geliştirmek için belirli koşullarda, herhangi birinin başkalarını etkilemesi ve onları yönlendirmesi,
- Davis'e (1988, s.141) göre, belirli hedefler doğrultusunda insanlara emek vermeye ikna etme becerisi,
- Bass'a (2008, s.25) göre, grubun veya topluluğun belirlenen hedefe ulaşmaları için kitleleri etkileme gücü,
- Argyris'e (1976, s.27) göre, liderlik güçlü bir etkileşim olduğunu,
- Maxwell (1993, s.33), etkileme gücü ve takipçileri amaçları doğrultusunda çekme gücü'dür.

2.3.1. Liderlik Yaklaşımları

Liderliği kavramsallaştırabilmek için birçok araştırma yapılmıştır ve hala da yapılmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda liderlerin izleyicilerini nasıl etkilediğini onlara nasıl yol gösterdiğini açıklamaya çalışan yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ortaya çıkan her yaklaşım üzerinde tartışılabilir olduğu için çalışmalar süreklilik göstermektedir. Liderlik Yaklaşımları en kullanılan haliyle, *Özellikler Teorisi*, *Davranışsal Okul*, *Durumsallık Okulu* ve *Modern Liderlik Yaklaşımları* olmak üzere dört sınıflandırılabilir (Yıldız, 2016, s.30). Tablo 9'da dört yaklaşımın hangi dönemlerde ortaya çıktığı ve başlıca özellikleri özetlenmiştir.

Tablo 9
Liderlik Yaklaşımları Özeti

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımlar
1-) Özellikler Yaklaşımı	1907-1947	• Bir lideri diğerlerinden ayıran olağanüstü özellikleri vardır. • Liderlik özelliği doğuştan gelmektedir.
2-) Davranışsal Okul	1950-1960	• Liderin etki gücü davranış biçimi ile ilgilidir. • İnsanlara, üretime ve yapıya önem veren liderler etkili olacaktır.
3-) Durumsallık Okulu	1950-1980	• Liderler koşullara uygun şekilde farklı davranırlar. • Kimin lider olacağını koşullar belirlemektedir. • Farklı durumlar için farklı liderlik davranışları gerekir.
4-) Modern Liderlik Yaklaşımı	1980'lerden günümüze	• Etkin liderler değişimi ve dönüşümü gerçekleştirebilirler. • Liderlik önemli bir süreç olup, takipçilere önem verilmektedir.

Kaynak: Komives, S., Nance, L., Timothy, M., (1998), *Exploring Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

2.3.1.1. Özellikler Yaklaşımları

Liderlikte bilinen en eski teori olma özelliği taşımaktadır. Liderler, özellikler yaklaşımından önce “üstün insanlar” olarak tanımlanmış ve 18. yüzyılın başına kadar bu şekilde devam etmiştir (Toduk, 2004, s.16). Özellikler Yaklaşımı, belirli bir grupta veya toplulukta bir kişinin lider olarak öne çıkabilmesi için diğer insanlardan farklı fiziksel ve kişisel özelliklere sahip olması, o grubu ve topluluğu yönetmesi ile gerçekleşmektedir (Koçel, 2011, s.576). Yaklaşımın temelinde “Büyük Adamlar Okulu” teorisi ve bu insanların toplum üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır. Thomas Carlyle iddia edilen bu görüşe göre, liderliğin doğuştan geldiğini; bazı insanlar belirli özelliklere sahip olarak dünyaya gelirler ve bu özellikler onların her koşulda lider olarak öne çıkmasını sağlamaktadır (Can, 2005, s.262).

Sistemli olarak liderlik araştırmaları 1900’lü yıllarda araştırılmaya başlanmış ve bu yüzyılın ortalarına kadar liderlik davranışları özellikler yaklaşımıyla ilişkilendirilmiştir. Kişinin hangi özellikleri ve nitelikleri lideri diğer insanlardan farklılaştırmaktadır? ve Lideri lider yapan özellikleri nelerdir? soruları ile kavramsallaştırılmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır (Bass,

1999, s.38). Yapılan çalışmalarda liderin fiziksel özellikleri, sosyal özellikleri, kişisel özellikleri ve zihinsel özellikler ölçülmüştür. Bu özellikler şu şekilde sınıflandırılabilir:

1. Fiziksel özellikler: Yaş, boy, cinsiyet, dış görünüş vb.
2. Zihinsel özellikler: Zekâ, öngörü, olgunluk, yargı gücü vb.
3. Kişilik özellikleri: Kararlılık, içe dönüklük- dışa dönüklük, güven, dürüstlük vb.
4. Sosyal özellikler: Takım çalışmasına yatkınlık, insan ilişkilerindeki iletişim vb.

Zaman içinde bu özellikler liderliği tanımlamada yetersiz kalmıştır ve farklı iki özellik daha eklenerek genişletilmiştir (Hause, 1993, s.3-4; Yıldız, 2016, s.31).

5. Davranışsal esneklik.
6. Sosyal duyarlılık ve etkileme gücü

Bu yaklaşımları, Stogdill (1950) yapmış olduğu çalışmalarda 5 başlık altında özetlenmiştir. Bunlar; kapasite (zekâ, öngörü, yargılama), başarı (eğitim, bilgi, kendini geliştirme), sorumluluk (bağlılık, kendine güven, girişim), katılma (sosyallik, iş birliği, uyum sağlama), konum (bilinirlik, sosyo-ekonomik konum) olarak tanımlanmıştır.

Özellikler yaklaşımına göre kişinin liderliği, çevresindeki diğer insanlardan farklı olarak sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Özellikler yaklaşımı ölçümünün zor olması, içinde bulunulan koşulun dikkate alınmaması ve özelliklerin sonsuz olmasından dolayı eleştirilmiş ve tek başına yetersiz görülmüştür (Yıldız, 2016, s.31).

2.3.1.2. Davranışsal Okul

Liderlik yaklaşımları ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu özellikler yaklaşımının tek başına yetersiz olduğu gözlemlenmiş, araştırmacıları yeni boyutlara yöneltmiş ve liderin sahip olduğu özelliklerle birlikte liderin davranışının da incelenmesi gerektiği düşünülmüştür (Güney, 2007, s.362). Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı öğrenilen davranışlarla birlikte sonradan kazanılabileceği gözlemlenmiştir. Bu yaklaşımın davranışsal okul başlığı altında incelenmesi, liderin izleyicilerini yönlendirirken nasıl davrandığı ve bu davranışların etki gücü incelenmiştir. Davranışsal okul kapsamında; Ohio State Üniversite çalışmaları,

Michigan Üniversitesi çalışmaları, Likert Sistem 4 Modeli ve Blake ve Mounon Yönetmel Liderlik modeli incelenecektir (Yıldız, 2016, s.31).

i. Ohio State Üniversite Çalışmaları

1945’li yıllarda Ohio State Üniversitesinde başlayan liderlik araştırmalarında etkin bir liderin nasıl tanımlandığı ve nasıl davrandığı araştırılmıştır. Araştırmacılar, liderin sergilemiş olduğu davranışın temelinde insanları ortak hedefe yöneltmek olduğunu savunup, iki boyutlu bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Kapsamlı araştırma sonucunda lider davranışlarında kişiyi dikkate alma (anlayış- insan ilişkilerine dönüklük) ve inisiyatif (iş dikkate alma) olarak iki boyut belirlenmiştir (Can, 2005 s.264).

- *Kişiyi Dikkate Alma*: Lider izleyicilerinin duygu ve düşüncelerini anlayabilen, onlarla arasında güvenilir ve saygın ilişki oluşturan, dostluk ve arkadaşlık ilişkisi geliştirebilen davranışları içermektedir. Böylece belirtilen davranışları gösterebilmek için liderin izleyicileri ile yakından ilgilenmesi gerekmektedir (Koçel, 2011, s.578). Özetle bu boyutta izleyiciler dikkate alınarak davranış tarzı onların etrafında şekillenmektedir.
- *İşi Dikkate Alma (İnisiyatif)*: Liderin belirlemiş olduğu hedefe ulaşması için ilgili işin belirlenen sürede tamamlanması için işin planlanması, uygun koşulların hazır edilmesi, grup üyelerinin organize edilmesi ve liderin planlanmış bu süreci harekete geçirecek davranış sergilemesi ve direktifleri vermesidir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1979, s.138). Bu boyutta işe ve işin bitmesine dikkat edilmektedir. Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonucunda:
 - Kişiyi dikkate alan lider davranış ile iş tatmini artmıştır, bu sayede personel devir hızı ve devamsızlığı azalmıştır.
 - Liderin izleyicilerini önemsemesi ve izleyicilerine odaklı davranması verimliliği ve performansı arttırmıştır. Bu durumla birlikte aynı artış iş odaklı davranışta da gözlemlenmiştir (Yıldız, 2016, s.32).

ii. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımına katkıda bulunan başka bir önemli çalışma; küçük lider gruplarına odaklanılarak yapılmış ve Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarına benzer yürütülen Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Bu çalışmada grup verimliliğini arttıran ve grup üyelerini tatmin edecek liderlik davranışlarına odaklanılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda Ohio State Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi işgörene odaklı (employee-centered style) ve işe yönelik veya üretim odaklı (job-centered style) olarak iki farklı liderlik davranışı belirlenmiştir (Mackenzie ve Barnes, 2007, s.109-110).

- *İşgörene Odaklılık:* İlk olarak çalışanların istek ve ihtiyaçlarına odaklanılır. Çalışanların işten mutlu olmaları için bireysel ilişkileri dikkate alan, etkili iletişim kuran ve çalışma koşullarını daha iyi hale getirmek için faaliyetlerde bulunan liderlik davranışlarını içermektedir.
- *İşe Odaklılık:* Bireysel ilişkilerden daha çok, işe odaklanılarak, işin teknik detaylarına önem veren, işin yapılış şekli için kuralları önceden belirleyen ve kurallara uygun yapılıp yapılmadığını takip eden ve gerekli durumlarda pozisyona bağlı otoritesini kullanan liderlerdir.

Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları sonucu çalışanların performanslarını ve memnuniyetlerini arttırmak için liderler, çalışanları dikkate alarak uygun davranış kombinasyonlarını seçmektedirler (Day, Antonakis, 2012, s.8).

iii. Likert Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde geliştirdiği bir modeldir. Likert dört boyuttan oluşmakta ve likertin bir ucunda kişi odaklılık, diğer ucunda ise işe yönelik davranışların bulunduğu yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yöneticilerin davranışları dört boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar:

- *Sistem 1 (İstismarcı otokratik):* Bu davranış modelinde yetkiler yöneticilerde toplanmıştır. Yönetici astlarının fikirlerini dikkate almayıp, onlara çok az

güvenmektedir. Kontrol doğrudan yöneticiye ait olup yönetici, gerekli koşullarda ceza gibi yöntemleri kullanmaktadır.

- *Sistem 2 (Yardımsever otokratik)*: Bu davranış modelinde de yetki yöneticide olmakla birlikte belirlenen ölçüye göre astlara sorumluluk verilmektedir. Çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla ödül ve ceza sistemini kullanırlar. Kararlar üst pozisyon tarafından verilirken bazı yazılı kurallar ve prosedürler doğrultusunda bu yetki astlara bırakılabilir.
- *Sistem 3 (Katılımcı)*: Yardımsever otokratik davranışına göre yönetici astlara daha fazla güvenmekle birlikte, kararlar verilirken kontrolün kendisinde olmasını istemektedir. Özetle önemli kararlar yöneticiye, departmanla ilgili kararlar ise astlara bırakılmaktadır.
- *Sistem 4 (Demokratik)*: Lider karar alırken tamamen astların fikirlerini alır ve onların fikirleri doğrultusunda hareket eder. Lider, astlara güvenir, karar verme ve sorumluluk paylaşımını ortak yüklenirler.

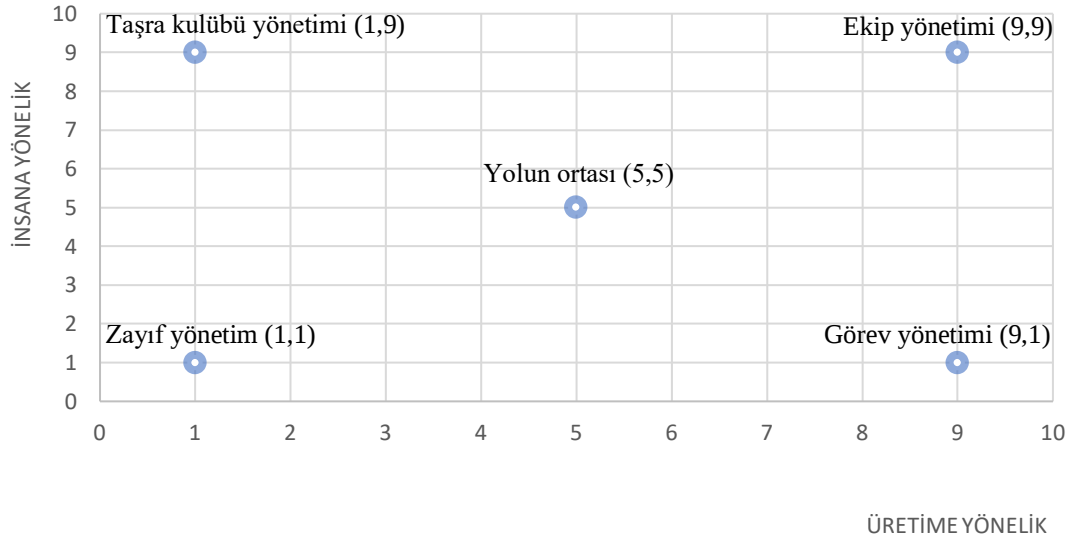
Genel olarak bakıldığında sistem 1'in işe odaklı olduğu ve sistem 4'ün işgörene odaklı olduğu gözlemlenmektedir. Sistem 2 ve sistem 3 aradaki geçişleri desteklemektedir. Verimlilik açısından incelendiğinde sistem 3 ve sistem 4'te yüksek olduğu, sistem 1 ve sistem 2'de ise verimliliğin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Yıldız, 2016, s.33-34).

iv. Blake ve Mouton Yönetim Liderlik (Kafes) Modeli

Blake ve Mouton daha önce yapılmış olan çalışmalardan yararlanarak, davranışsal liderlik boyutlarına benzer "Yönetim Tarzı Matriksi" yapısını geliştirmiştir. Yönetim tarzı matriksinde iki boyuta odaklanılmıştır. Bu boyutlar; insan ilişkilerinin dikkate alındığı "İnsana Yönelik", bir diğeri ise "Üretime Yönelik" üretime ve yapılan işin önemsendiği liderlik davranışını ifade etmektedir.

- *9.1 Görev Yönetimi*: İnsanın makine gibi görüldüğü aşırı derecede üretime odaklı ve sorumluluğun yöneticide olduğu davranış şeklidir.
- *1.9 Taşra Kulübü Yönetimi*: İnsana aşırı derecede önem verilmektedir.

- **1.1 Zayıf Yönetim:** Bu tarzda ne insana ne de üretim miktarına önem verilmektedir. Yönetici ile astların arasındaki ilişki zayıftır.
- **5.5 Yolun Yarıısı:** Yeterli üretimi elde edebilmek için yeterli düzeyde çalışanlara baskı yapılmaktadır.
- **9.9 Ekip Yönetimi:** Çalışana ve üretime aynı oranda değer verilerek hem örgütün hem de bireyin beklentilerini bütünleştirmektir (Yıldız, 2016, s.35).



Şekil 8: Yönetimsel Diyagram Modeli

Kaynak: Müge Leyla Yılmaz Şen, (2016), Liderlik Çalışmaları, İstanbul, Beta, s.35.

2.3.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı ilk olarak özellikler yaklaşımı ile açıklanmış ancak araştırmalar sonucu özellikler yaklaşımının tek başına yetersiz olduğu gözlemlenmiş, liderin davranış biçimi araştırılmıştır. Liderlik sürecinin kavramsallaştırılmasında özellikler yaklaşımı ve davranışsal okul çalışmaları büyük katkı sağlamıştır. Ancak farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının olabileceği görüşü ile liderlik kavramının üçüncü değişkeni olan “koşullar” dikkate alınmıştır. Lider, davranışlarını içinde bulunulan koşullara göre düzenlemelidir (Koçel, 2011, s.584). Durumsal liderlik yaklaşımı altında Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli, Amaç-Yol Modeli, Vroom ve Yetton’un Liderlik Modeli ele alınmaktadır.

i. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler ve arkadaşlarına göre her ortamda ve koşulda geçerli aynı liderlik tarzının mümkün olmadığını ve sonrasında liderin kişisel özellikleriyle birlikte lider için uygun ortam koşulları araştırılmıştır. Fiedler bu süreçte iki soruya cevap aramıştır; ilki aynı koşullarda, aynı niteliklere sahip liderlerden biri etkin davranabiliyorken diğeri faal olamamaktadır? İkincisi; neden belli durumda faal olan lider farklı bir durumda faal olamamaktadır? Şu boyutlar ele alınmaktadır:

- *Lider- Üye arasındaki ilişkiler:* Lider ile izleyici arasındaki ilişkiyi anlatır. Bu ilişkide güven, bağlılık ve iletişim seviyesi yüksek ise lider ile izleyici arasında pozitif yani ilişkinin iyi olduğu, düşük ise tam tersi durumda zayıf ilişkiden söz edilmektedir.
- *Görevin yapısı:* İş yapılış şeklini ifade etmektedir. Bazı işler için keskin yöntemle belirlenip, bu yöntemler doğrultusunda iş yapılmaktadır ve bu işler “yapılanmış-planlanmış” işler olarak gruplanmaktadır. Bazı işler ise rutinine göre içinde bulunulan duruma göre belirlenip işi yapacak olan kişiye bırakılmıştır ve bu işler de “yapılanmamış-planlanmayan” işler olarak gruplanmaktadır.
- *Liderin yetki gücü:* Liderin sahip olduğu terfi, ödüllendirme, cezalandırma gibi yetki güçlerini ifade etmektedir. Liderde yetki gücü yüksekte olabilmekte, tam tersi durumda ise düşükte olabilmektedir (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018, s.180; Mitchel, Terence R., 1979, s.263-264).

ii. Amaç- Yol Modeli

Amaç- yol teorisi, Martin Evans (1970), Robert House (1974) tarafından geliştirilen ve izleyicilerin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için onları nasıl motive edebileceklerini içermektedir. Liderin kişisel özelliklerinden daha çok içinde bulunulan koşul ve lider davranışları dikkate alınmaktadır. Model bekleyiş teorisi ve motivasyon teorileri ile ilişkilidir. Özetle lider, izleyicileri için bir yol inşa eder ve bu yolda izleyicilerin hedeflerine ulaşması için destek olur. Lider izleyicilerinin hedeflerine ulaşmaları için; (1) hedef belirler, (2) hedefe ulaşabilmeleri için yol inşa eder, (3) bu yolda oluşabilecek zorluklara engel olur,

(4) izleyicilerini hedefe ulaşabileceklerine inandırarak onları motive eder. Amaç- yol teorisinde lider dört farklı liderlik davranışı göstermektedir (Yıldız, 2016, s.40-41). Bunlar:

- *Otokratik Liderlik*: Tüm yetkinin liderde olduğu davranış tarzıdır. Lider, astlarına emir verir ve hata yaptıklarında eleştirir ve onları bu şekilde motive eder.
- *Destekleyici Liderlik*: Rutin olan işlerde çalışanları motive etmek için lider bir takım sosyal etkiler katarak işi sıkıcı olmaktan kurtarır.
- *Katılımcı Liderlik*: Çalışanlarla bilgi ve fikirler paylaşılır. Lider karar almadan önce astlarına danışır ve onların fikirlerini alır.
- *Başarıya Yönelik Liderlik*: Lider yüksek hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşırken astlarından mükemmeliyetçi performans sergilemelerini bekler, süreçte onların motivasyonlarını artırıcı her türlü desteği sağlar.

iii. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Lider alanında çalışma yapan Vroom ve Yetton, liderin süreçlerde etkin karar verebilmeleri için kullanabilecekleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde çalışanların karar süreçlerinde nasıl destek olabilecekleri onlara nasıl yetki verebileceklerini bir karar ağacı modeli üzerinde tasarlamışlardır.

- *O1- Otokratik1*: Lider kendi bilgileri doğrultusunda, kimseye danışmadan karar alır.
- *O2- Otokratik2*: Lider astlarından ihtiyaç duyduğu bilgiyi alır ve sonuçta kararı yine kendisi verir.
- *D1- Danışmalı1*: Lider astlarla bireysel iletişim halinde olup fikirlerini alarak onların katılımını biraz artırır ancak kararı yine kendisi verir.
- *D2- Danışmalı2*: Lider Danışmalı 1 de olduğu gibi astlara bireysel olarak danışmayıp, astlarla problemi grup olarak paylaşır ancak kararı lider yine kendisi verir.
- *G2- Grup2*: Astların ve liderin tam katılımı söz konusudur. Lider astlarla problemi paylaşır ve birlikte ürettikleri çözümü uygularlar (Can, 2005, s.271-272).

2.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Bu başlık altında; Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik, Demokratik-Katılımcı Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Sürdürülebilir Liderlik anlatılacaktır.

2.3.2.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderler astları belirli bir vizyon etrafında, bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine inandırarak, onların tüm yetenek ve potansiyellerini ortaya çıkaran, kendilerine olan güvenlerini arttıran mevcut kapasitelerinden daha fazlasını yapabilecekleri imkânı tanıyan liderlik yaklaşımıdır. Başka bir ifadeyle dönüşümcü liderlik, izleyicilerine bir işi yapacakları zaman veya mevcut yapmış oldukları işi beklenilenden daha iyi yapacaklarına inandırmaktır (Wong ve Berntzen, 2019, s.381-382). Bu liderler, kurumsal düzen içerisinde köklü değişiklikler yaratmayı ve dönüştürmeyi hedeflemektedirler. Dönüşümcü liderler astları ile yetki ve sorumlulukları paylaşır. Misyon ve vizyonları ile dönüşümcü liderler karizmatik özelliklere sahiptirler. Dönüşümcü liderlik tarzına çoğunlukla değişim dönemlerinde ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderler araştırmacı, problemleri çözen, hoşgörülü, adil ve hakkaniyetlidirler. İzleyicilerinin kişisel özelliklerini dikkate alarak, harekete geçirici uyarım sağlayarak ve izleyiciler için rol modeller oluşturarak onların potansiyellerini arttırmaları için yardımcı olmaktadır (Gedikoğlu, 2015, s.51).

Bu modele göre, liderlerin dönüşümcü olarak nitelendirebilmesi için dört karakterize boyutun liderde bulunması gerekmektedir. Bu boyutlar; (1) İdealleştirilmiş etki (liderin çevresindekiler için örnek olması, ilham vermesi, onları güdülemesi ve rol model olması), (2) İlham verici motivasyon (izleyicilerinden beklemiş olduğu yüksek performans için onları cesaretlendirmesini içermektedir), (3) Entelektüel uyarım (mevcut veya eski çözüm yolları dışında, problemler için yeni ve yaratıcı çözümler bulabilmek) ve (4) Bireyselleştirilmiş ilgi (takipçilerin ihtiyaç ve endişelerine cevap verilmesi) (Siangchokyoo, Klinger ve Campion, 2020, s.3).

Yapılmış olan birçok araştırma dönüşümcü ve karizmatik liderliğin izleyicilerin performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Performanslarını etkilediği gibi

dönüşümcü liderlerin izleyicileri, çalıştıkları örgüte karşı daha ilgili, tatmin olmuş bir şekilde bağlılığı ve motivasyonu yüksek olarak gözlemlemiştir (Walumwa ve arkadaşları, 2005, s.239).

2.3.2.2. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik

Yıllar içinde, araştırmacılar işletmelerde etkili liderliği açıklamak amacıyla modeller, teoriler ve varsayımlar geliştirmek için çalışmışlardır. Örneğin yöneticiler ve astlar arasındaki ilişki genellikle lider-üye etkileşimi (LMX) teorisi ile incelenmiştir. LMX, bir ast ve bir liderin arasındaki ilişki olup, bu ilişkinin etkili iletişim ve karşılıklı alışverişler sonucu geliştiğini ileri sürmektedir. Bazı araştırmacılar liderlik davranışlarını, dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik olmak üzere iki ana biçimde gruplandırmıştır. Dönüşümcü liderler, takipçileri motive eden, geleceğe ilham veren bir vizyon yaratarak ideallerine ve ahlaki değerlere hitap eden kişidir. Bu liderlik biçiminde, liderler ve astları arasında duygusal bir bağ vardır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının refahını önemsemektedir (Jabeen, Behery ve Abu Elanain, 2015, s.104). Jin (2010, s.174), dönüşümcü liderlerin “empati, merhamet, duyarlılık, ilişki kurma ve yenilik” unsurlarını bütünleştirdiğini öne sürmüştür. Güven ortamı geliştirir, çalışanların güvenini besler ve bireysel gelişimlerini önemserler.

Etkileşimsel liderlik işe dönük-işe yönelik liderlik olarak tanımlanmaktadır. Lider, bir yandan kendi gücünü ve yetkisini kullanırken diğer yandan takipçilerinin (grup üyelerinin) istek, ihtiyaç ve arzularını karşılamaktadır. Liderin amacı, takipçilerinin daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaktır. Etkileşimsel liderler takipçileri için net hedefler koymakta ve bu hedeflere ulaşmaları için onları motive etmektedirler (Robbins, 2002, s.514). Yani işlemsel liderlik, çalışanların performansına bağlı olarak koşullu desteklemeyi içermektedir. Ekonomik işlemlere veya ödüllere dayalı olarak takipçilerin kişisel isteklerine hitap ederek onları motive etmektedirler (Men ve Stacks, 2012, s.174-176).

İşlemsel liderlik daha çok bürokrasiyi, politikayı, gücü, otoriteyi ve kontrolü sağlamak için kullanılmaktadır (Bennett, 2009, s.16). Podsakoff ve arkadaşları (1990, s.113) işlemsel liderliği; rolleri, görev beklentilerini açıklığa kavuşturan, sözleşmeye bağlı yükümlülüklerin

yerine getirilmesinde koşullu ödüller vermeyi içeren “koşullu ödöl” için, işlemsel liderliği temsil eden temel davranış olarak tanımlamıştır.

Bass (1985, 1990), işlemsel liderliğin doğasında bulunan ve daha sonra birçok bağımsız çalışmada ayrıntılı olarak incelenen çeşitli davranış türlerini özetlemiştir. Bunlardan ilki koşullu ödüllendirmedir. Liderin kendisinin ve astlarının ne yapması gerektiğini net bir şekilde tanımladığı ve yerine getirilen görev için astlarını tatmin edici bir şekilde ödüllendirdiği davranış şeklidir. Lider, kabul edilebilir performans standartları dışına çıkıldığında koşullu cezalar ve diğer düzeltici eylemleri kullanır. İkinci olarak istisnalarla yönetim- aktif (MBE-A) davranışı, astların izlenmesini ve işin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak için gerektiği zaman müdahale etmeyi içerir (Bycio ve arkadaşları, 1995; Walumbwa ve arkadaşları, 2005). Üçüncü olarak istisnalarla yönetim-pasif (MBE-P) davranışı, ancak standartlar karşılanmadığında müdahale etmeyi içerir ve reaktif bir yaklaşımı içerir (Dumdum ve arkadaşları, 2002). Son olarak Laissez-Faire (işlere müdahale etmeme) davranışı karar vermekten kaçınmayı ve sorumlulukları hafifletmeyi gerektirdiğini savunmaktadır (Jabeen, Behery ve Abu Elanain, 2015, s.104).

Etkileşimsel liderlik tarzı özetle, lider astları için net bir şekilde belirlenmiş olduğu görev tanımlarını ortaya koyar ve onları amaçlarını başarmadaki gayretlerine göre ödüllendirerek motive ederler (Wofford ve arkadaşları, 1998, s.60). Bu yaklaşımın odak noktası kısa vadede örgütsel verimlilik ve performanstır. Etkileşimci lider, görev performansına odaklanıp kontrolü sağlayabilmek adına prosedürleri kullanmaktadır (Van Eeden ve arkadaşları, 2008, s.261).

2.3.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma terimi Yunanca “kharis” kelimesinden türemiş olup armağan, kutsal hediye, olağandışı güç anlamına gelmektedir. Geleneksel bakışta karizma, kişileri etkileme gücü ve kişiler üzerinde hayranlık uyandırma yeteneğidir. Leigh (2011), tarafından karizma daha detaylı olarak; bireyin sahip olduğu yetilerini ve kendine özgü tüm özelliklerini kullanarak çevresindekileri hem fiziksel olarak hem de duygusal açıdan etkileme yeteneğidir.

Max Weber, sosyal bilimlerde liderliği sıra dışı yeteneklere sahip kişiler olarak tanımlamış ve karizma kavramını dini boyutlara dayandırmıştır. Karizmatik liderlerin etki gücü yüksek, basit anlaşılabilen ve heyecanlandırabilen kişilerdir. Kendilerine olan güvenleri fazla, aktif, kararlı hareket eden ve enerjisi yüksek kişilerdir. Karizmatik liderler izleyicileri üzerinde pozitif ve güçlü enerjiye sahiptirler. İzleyiciler, kendilerini liderlerinin özelliklerini rol model olarak tanımlamak isterler. Liderlerine karşı güvenleri ve inançları tam olup bağlılıkları yüksektir (Bass, 2008, s.50).

Max Weber yetki türlerini: *Geleneksel Yetki*, *Yasal-Ussal Yetki* ve *Karizmatik Yetki* olarak sınıflandırmıştır. Geleneksel yetki kavramı; kişiye özgü olup, kişinin doğuştan sahip olduğu statüyle ilişkilendirilmektedir. Yasal- Ussal yetki kavramı; kişi yetkiyi seçimle kazanır, seçimlerde yasal kurallara dayanmaktadır. Karizmatik yetki kavramı; liderin cesurluk, kahramanlık vb. Üstün nitelikleriyle ilişkilendirilmektedir. Karizmatik liderin inanç ve başarabilme arzusu izleyicilerini etkiler ve izleyicileri bu yönde etkiler. Karizmatik liderler izleyicilerini bilgi ve uzmanlıklarına göre değil, kendisine olan bağlılık duygusuna göre değerlendirirler (Baransel, 1979, s.168).

Özetle karizmatik liderler, vizyonlarını takip eden ve kendilerini bu vizyon doğrultusunda adanış izleyicileri etraflarına ekerler, onlarla duygusal bağ kurarak, hedeflerini etkilerler ve izleyicilerini normal kapasitelerinin dışında yüksek performans seviyelerine ulaştırırılar. Karizmatik liderler mevcut durumda kalmayıp sürecin sürekli olarak ilerlemesini ve gelişmesini isterler (Akdemir, 2008, s.85).

2.4. Etik Liderlik

Liderler, alışanlar için kilit bir etik rehber kaynağı olmalıdır. Ancak, yapılmış olan çalışmaların çok azı liderliğin etik boyutuna odaklanmıştır. Bu görüşlerden hareketle, etik liderlik, bireyin kişisel hareketlerinde ve insanlarla karşılıklı ilişkilerinde ahlaki prensiplere uygun davranışlar göstermesi ve izleyicileri ile karar alma süreçlerinde karşılıklı destek sağlayarak bu prensiplere uymaları için teşvik etmektir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005, s.118).

De Hoogh ve Den Hartog (2009) etik liderliği sosyal etki perspektifinden ele alır ve bir grubun hedeflerine ulaşması yönündeki faaliyetlerini sosyal etkileme süreci olarak tanımlarlar. Hem liderlerin hedeflere ulaşma yollarına hem de amaçlarına odaklanırlar. Bu yaklaşımda etik liderler, izleyicilere, kuruluşlara ve topluma faydalı olmak amacıyla ahlaki inançlar ve değerler doğrultusunda hareket eder. Yapılan çalışmalar etik liderliğin bencil davranışın karşıtı alturizm (özgecilik veya diğerkâmlık) anlayışından hareketle liderin izleyicilerini düşünerek onların iyiliğine yönelik ve zarar görmelerini engelleyen davranışlar sergilediği yönündedir. Kanungo'ya (2001) göre, etik olabilmek için liderler erdemli eylemlerde bulunmaları, başkalarına zarar vermekten kaçınmaları ve bencil davranış göstermeyip fedakâr davranış göstermeleri gerekmektedir.

Trevino ve arkadaşları (2005), yapmış oldukları çalışmalarda etik liderliği *ahlaki insan* ve *ahlaki yönetici* olmak üzere iki boyutta tanımlamıştır. Ahlaki insan; etik liderin dürüstlük, güvenilirlik, başkaları için endişe etme gibi kişisel özelliklerini ifade eder. Ahlaki insan, eylemlerinin sonuçlarını dikkate alır. Ahlaki yönetici kavramı ise liderin izleyicilerine çalışma ortamında etik davranışlara ve etik standartlara uygun hareket etmeleri için yol göstermesidir. Belirlenen davranış ve standartlara uyulmadığında ödül-ceza sistemi uygulanmaktadır. Bu yöneticiler ayrıca izleyicilerine davranış ve standartları açıklamakla birlikte onlara rol model olmaktadır (Hartog, 2015, s.410). Tanımlardan da anlaşıldığı gibi etik liderin uygulamış olduğu kararlarda toplumsal çıkarları ve paydaşları gözettiği öngörülmektedir. Bu liderler özel ve mesleki yaşamlarında *ahlaklı (etik prensiplere uygun) davranan insanlar* olarak tanınırlar (Yıldız, 2016, s.214). Etik liderlik üç temel üzerinde şekillenmiştir (Kouzes ve Posner, 1993; Greenleaf, 1977; Bass ve Steidlmeier, 1999). Bunlar:

- Liderin ahlaki karakteri,
- Liderin, özel ve iş hayatında etik değerlere önem vermesi, yapmış olduğu uygulamalarda etik kurallara uygun davranış göstermesi ve etik konusunun önemini vurgulaması,
- Liderin, izleyicilerine davranışlarında ve vereceği kararlarda etik ilkelere uygun davranması, etik ilkeleri tüm süreçlere, eylemlere ve davranışlara entegre etmesi, izleyicilere bu davranışlarıyla örnek olmasıdır.

2.4.1. Etik, Ahlak, İlke, Değer ve Erdem Kavramları

Günlük hayatımızda son yıllarda sıklıkla karşılaştığımız kavramlardan birisi de etik kavramıdır. Toplumsal problemlerin artması ve etik değerlerin farklılaşması ile bu alana olan ilgiyi ve yapılan çalışmaların sayısını arttırmıştır. Felsefenin temel konularından biri olan etik eski bir kavram olmasına rağmen günümüzde yeni bir kavrammış gibi değerlendirilmektedir. Çünkü günümüzde önem kazanmış felsefenin iki yeni alanı; insan felsefesi ve değer felsefesi ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca doğa, insan, toplum ve uygulamalı bilimler de etik kavramının vazgeçilmez bilim alanlarındandır. Etik, insanların bireysel ve toplumsal düzenleri içerisindeki ahlaki sorunlarını dikkate alır ve inceler. Etiğin çalışma alanı, insanların tüm davranış ve hareketlerinin temelini araştırılmasıdır (Akın, 2019, s.57-58). Bazı araştırmacılara göre etik; Pieper (1999) etik kavramını, ahlaki eylem kuramı olarak değerlendirmiştir. Clarkburn (2002)'a göre, kişinin bireysel yaşamını yansıttığını ifade etmiştir. Bagnall (2002), etik değerleri kültür ile ilişkilendirmiş ve etik ilkelerinin öğrenilmiş olduğunu söylemiştir. Ülgen ve Mirze (2004), etik, kişilerin eylemleri ve aralarındaki ilişkiyi oluşturan değerleri, ilkeleri ve kuralları iyi-kötü, doğru-yanlış şeklinde ayıran, ahlaki değerlere dayandırılan kuralların tamamı olarak tanımlamıştır.

Etik sözcüğünün kökeni Yunanca “ethos” kelimesinden gelmektedir. “Ahlak” ise Latince “moral” sözcüğünden gelmektedir. İki sözcüğünde kelime anlamı gelenek, görenek ve alışkanlık olarak tanımlanmıştır. Ancak kelime anlamları benzer olmasına rağmen kullanım alanlarına bakıldığı zaman farklılıklar görülmektedir (Uğurlu, 2015, s.43).

Ahlak ise bir toplumun yazılı olmayan kanunları, toplumunun düzenini oluşturan, toplumda iyi kötü olarak nitelendirilen ve herkes tarafından benimsenmiş kurallar bütünüdür. Ahlak ile etiği basitçe ilişkilendirecek olursak ahlak, etiğin günlük yaşam aksiyomlarına yansımış halidir. Etik, ahlakın içeriğini ve temelini araştıran ahlaki eylem kuramıdır (O'Fallon ve Butterfield, 2005, s.376). Bu ifadelerle birlikte, insanların tüm hareketlerinin özünü araştıran ahlak ile etik arasındaki temel farklılık kapsamı olup, etiğin ahlaka göre daha evrensel bir kavram olmasıdır. Ahlak daha kültürel olup toplumdan topluma farklılık gösterirken etik, herkes için genel bir kavram olup, insanların en iyi davranışları yerine getirmeleridir. Ahlak

toplumun yapısına göre grupların dinsel ve etnik yapısına göre değişiklik gösterebildiği için öznel-dir. Ahlak ve etik ilkelerinin düzenlenmesi veya düzenlenmemesinin özünde, insanın bir topluluk içinde yaşama isteği yani sosyal bir varlık oluşu yer almaktadır. Bu topluluk içinde yaşayabilmek için belirli koşullar vardır. Bu koşullar; topluluk tarafından bazı davranışların (kötü olan her şey) yasaklanması ve insanların bu davranışları yapmaması, bununla birlikte iyi olan davranışları da yerine getirmesi gerekliliğidir. Toplumlarda zamanla insanların iyiliği için ahlak kurallarından bir sistem oluşur ve ahlak toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir ögesidir (Yıldız, 2016, s.202-203). Özetle, toplum içinde insanların uymak zorunda oldukları kurallar bütünü olarak ahlak aşağıdaki üç anlam için kullanılabilir (Uğurlu, 2015, s.45):

1. Bir kişinin ahlakı, yani yaradılışı,
2. Toplumsal yaşama kuralları,
3. Moral değerler.

Toplumsal hayatı düzenlemeye yönelik olan ahlak kurallarının zorlayıcı, normatif ve uyulmadığı zaman belirli yaptırımları vardır. Etik ise bu durumu sorgulayan yani ahlak kuralları üzerine felsefe yapılmasıdır. Etik, kişilere neyi yapmaları gerektiğini ve neyi yapmamaları gerektiğini anlatır. Bu bağlamda belli başlı ilkeler, değerler, erdemler ve kurallar bütünü oluşturarak (hem bireysel hem mesleki) yaşamımızı kolaylaştırır (Yıldız, 2016, s.203).

İlke, kişilere yol gösteren onlara destek sağlayan, ana düşünce ve temel kanı olarak tanımlanmıştır. Detaylı tanımını incelediğimizde ilke, “kişisel karar ve hareketlerin, tutarlı ve eleştirel bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlayan ana kural” ya da “her çeşit tartışmanın ve eleştirinin dışında sayılan kurallardır.” İlke, kurumları ve kişileri kendi içlerinde dengeli yapan, onlara kimlik kazandıran, sürdürülebilir olmalarında araç olan, değişmeyen, kararlı cümlelerdir. Kişiler günlük yaşamında sık sık karar vermek durumunda kalmaktadır. İlkeler bu noktada dayanak olup, kişilerin tutarlı, kendilerine uygun doğru karar vermelerine yardımcı olmaktadır.

Değer, kişilerin kendileri için değerli hissettikleri ve düşündükleri her şeydir. Değerler problemlerle karşılaştığımız zaman problemlerin çözümünde bize yardımcı olmaktadır. Değerler kişinin kendisini tanımlarken veya başka birisine kendimizi tanımlarken en etkili kavramdır. Yani kişilerin ve kurumların hayat standartları içindeki kılavuz ilkeler ve inandıkları her şeydir.

İlke ve değerler kavram olarak benzerlik göstermektedir. İki kavramda kişilerin davranış ve kararlarında kılavuz olmakla benzer özelliklere sahip olsa da farklılıklar mevcuttur. Örnek olarak dürüst olmak bir değerdir, “her ne olursa olsun bütün koşullarda dürüst davranırım” bir ilkedir. Buna göre ilke, değer somutlaştırılmış halidir diyebiliriz.

Erdem, iyi bir insanın bütün özelliklerini gerektiren davranışların tamamını ifade eder. Erdem kavramı da ahlak felsefesi ile ilişkilendirilip tartışılan bir konu olmuştur. Ahlakın övdüğü, dürüstlük, doğruluk, alçak gönüllülük, iyi davranma gibi kavramların genel adıdır. Erdem, kültüre göre değişebilir, esas olan bir arada huzur içinde yaşayıp iletişime geçilerek erdemin paylaşılmasıdır (Yıldız, 2016, s.203-204).

2.4.2. Özellikleri

Liderler, izleyicilerinin örgütsel hayatlarını şekillendirmede, alacakları kararlarda ve gerçekleştirecekleri çalışmalarda örnek davranış gösterip onlara rol model olmaktadır. İzleyicilerle birlikte liderin vermiş olduğu kararlar tedarikçileri, müşterileri, toplumu, ülkeyi özetle bütün paydaşları etkileyebilecek düzeydedir. Bu sebeple liderin etik davranışı, günlük yaşamın içinde uygulamış olduğu kararları da dikkate aldığımızda, örgüt içinde ve çevresinde etkileşimde bulunduğu herkesin tutum ve davranışlarını etkileyecektir. İzleyicilerine doğrudan bu davranışları ile örnek olacaktır (Sims ve Brinkman, 2002, s.328).

Birçok yönetim bilimci, etkili liderlik için güçlü karakter yapısına ve ilkelere sahip olmanın önemini vurgulamıştır. *İyi kaptanlar iyi bir pusulaya sahip olup, o pusulayı nasıl kullanacaklarını bilirler ve bununla birlikte bir gemiyi nasıl yöneteceklerini, mürettebatını nasıl motive etmesi gerektiğini de bilmelidirler* (Brown, 2007, s.140). Birçok çalışma ortamında, izleyicilerin güven duygusunu kazanabilmenin yolu olarak “adalet” önemli bir kavram olarak görülmektedir. Adalet ise etik davranış gösteren liderlerin önemli araçlarından

biridir. Adaletli olmakla birlikte etik liderler doğruluğu temel prensip edinip “karakter” odaklıdır (Konan, 2015, s.58). Etik liderlik altı temel kavram ile açıklanmaktadır:

- *Dürüstlük ve karakter:* Karakter, “niyet, erdem ve talepler” doğrultusunda şekillenerek, etik ve ahlakın temelini oluşturmaktadır. Bass (2008), alçakgönüllülük, sadakat, erdem, cömertlik ve affetme gibi olguları etik liderin karakteri ile ilişkilendirmiş ve liderin eylemlerinde bu olguların öne çıktığını ifade etmiştir. Fluker, Petrick ve Quinn, farklı dönemlerde yaptıkları çalışmalarında dürüstlüğü karakterin temel bileşeni olarak değerlendirmişlerdir (Resick ve arkadaşları, 2006, s.346).
- *Etiksel farkındalık:* Başkalarının yaşamlarını etkileyecek seçimler yaparken dikkat edilmesi gereken ahlaki sorunları algılama ve duyarlı olma kapasitesidir. Ayrıca başkalarını düşünerek hareket etmek ve bu hareketlerle onlara örnek olmakta etiksel farkındalık göstergesidir. Etiksel farkındalığı; (a) grupların çoklu (kolektif) iyiliği, (b) uzun vadeli farkındalık yaratma, (c) paydaşların çıkarlarını gözetme, temellerine dayandırarak açıklanmıştır (Resick ve arkadaşları, 2006, s.347).
- *Toplum ve oryantasyon:* Etik liderler iyi olana odaklı olup “iyilik” temelinde hareket ederler. Hareketlerinin izleyiciler üzerindeki etkisi onlar için önemlidir. Çalışmalarını izleyicileri ve toplumu dikkate alarak yaparlar ve sosyal güçlerini de kullanarak insanları etkilerler. Etik kavramı “ortak fayda” çevresinde şekillenir. Etik liderler toplumu iyiye taşımak için ve insanlık için kaygılanır (Resick ve arkadaşları, 2006, s.347).
- *Motivasyon:* Etik liderler, izleyicilerin çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak onları motive ederler. Etik liderler, vizyoner kişilikleri ilham verici karakterleri, uyarıcı iş yapış şekilleri izleyicileri kendilerine bağlar (Resick ve arkadaşları, 2006, s.347).
- *Cesaret ve yetkilendirme:* Etik liderler izleyicilerinin bireysel yetkinlik kazanmaları için cesaretlendirir ve güçlendirir. Etik liderler izleyicilerini özdeşleşme ve saygın olmaları konusunda teşvik eder. Sonuç olarak, liderler izleyicilerin öz güvenlerini ve öz yetkinliklerini geliştirerek kendi öz farkındalıklarını oluşturur. Etik liderler yetkilendirme yapabilirler ancak sorumluluklarını aktarmazlar. Ayrıca etik liderler

öncelikle izleyicilerine bir işi en iyi ve en doğru şekilde yapabileceklerine inandırarak motive ederler ve sonrasında yapmaları için onları cesaretlendirirler (Resick ve arkadaşları, 2006, s.347).

- *Etiksel sorumluluk yönetimi:* Etik liderler etik standartları belirler ve bu standartlar doğrultusunda hareket ederler. Etik liderliğin bu yönü etik kuramlarla; faydacı etik, erdem etiği ve deontolojik etik ilişkilidir. Faydacı etik, insanlar için en önemli olan iyidir. Erdem etiği, liderin karakter yapısı ve dürüstlük boyutu ile ilgilidir. Deontolojik etik, bir hareketin veya bir insanın doğası gereği olan her şeydir. Etik liderler belirledikleri bu standartlarla birlikte izleyicilere yol göstericidirler (Resick ve arkadaşları, 2006, s.348).

Harvey (2016), yapmış olduğu çalışmalarda etik liderlik özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Etik liderler, ortak değerleri, çalışma ilkelerini ve etik standartları sıklıkla hatırlatarak etik değerlerin izleyiciler tarafından içselleştirilerek benimsenmesini sağlarlar.
- Etik liderler, izleyicilerini etik değerlere uymaları konusunda sorumluluk verir, onlar için ise bu değerlere uyma bir zorunluluktur.
- Etik liderler, doğru ve dürüst davranış sergilerler ve izleyicilerinden de bu şekilde davranış beklerler.
- Etik liderler, karar verme aşamasında etik ilkeleri gözetirler ve yapmış oldukları her eylemde etik ilkeleri ortaya koyarlar.
- Etik liderler, kişilerin doğru inanışları iyi davranışa çevirmeleri için ihtiyaçları olan güveni ve beceriyi kazanmalarına fırsat tanırırlar ve onlara hem zaman ayırırlar hem de kaynak ayırırlar.
- Etik liderler, çalışma arkadaşlarının, müşterilerin, meslektaşların kısaca paydaşlarının duygularına, düşüncelerine ve tepkilerine dikkat ederler.
- Etik liderler, birçok alanda küçük iyileştirmeler yaparlar. Yapılan ufak çaplı iyileştirmeler zamanla birikerek etik ilkelerin ve değerlerin etkisini artırır.

- Etik liderler işe alımlarda ve terfi konularında karar verirken misyon, vizyon ve değerler doğrultusunda hareket ederler.
- Etik liderler şikâyet etmek, birilerini suçlamak yerine benimsemiş oldukları ilkeler ve değerlerle öne çıkarak izleyicilerine yol gösterirler.

2.4.3. Boyutları

Etik liderlik literatürünü incelediğimizde, örgütlerde etik liderliğin çeşitli davranışsal boyutları ile karşılaşmaktayız. Brown ve Treviño (2005) ile birlikte bu alanda diğer birçok kişi bu davranışları ayırt etmek için kuramsal temeller üzerine çalışmaktadır. De Hoogh ve Den Hartog (2008) etik liderliğin üç boyutu olarak; adalet, güç paylaşımı ve rol açıklamayı belirterek öne çıkartmıştır. Bu boyutlara Brown ve arkadaşları (2005), yapmış oldukları çalışmada dört yeni boyutu; insan odaklı davranış, bütünlük, etik rehberlik ve sürdürülebilirliği eklemiştir.

2.4.3.1. Adalet

Adalet ve dürüstlük, algılanan etik lider davranışının önemli bir unsurudur. Etik liderler dürüstlikle hareket eder ve izleyicilerine adil davranırlar (Kalshoven, Hartog ve Hoogh, 2011, s.53). Dürüstlük davranışı, etik liderliği karakterize eden kilit bir özellik olarak tanımlamıştır. “Ayrımcılık yapmayın, başkalarına doğru ve eşit davranın, ilkeli ve adil seçimler yapın” (Hartog ve Hoogh, 2009, s.201). Etik liderler, izleyicilerin önerilerini dinler, kararlara katılmalarına fırsat tanırırlar. İzleyicilerinin haklarına saygılı olup, sorumluluk ve karar almalarına fırsat tanırken onlara adil davranırlar (Yıldız, 2016, s.215).

2.4.3.2. Güç Paylaşımı

De Hoogh ve Den Hartog (2009), etik lider bir karar alırken astlarına da söz hakkı verir, fikirlerini ve olası problemlere karşı endişelerini dinler. Benzer şekilde Brown ve arkadaşları (2005) etik lider izleyicilerinin sesinin çıkmasına imkân tanır. Güç paylaşımı ile astlarına daha fazla sorumluluk verir ve onları liderlerine daha az bağımlı hale getirir. “Takipçilere karar vermede söz hakkı tanıyın, fikirlerini dinleyin ve değerlendirin” (Kalshoven, Hartog ve Hoogh, 2011, s.53).

2.4.3.3. Rol Açıklama

De Hoogh ve Den Hartog (2008) performans hedeflerini ve beklentilerini açıklığa kavuşturmada şeffaflığın ve rol tanımlarının önemini vurgulamıştır. Etik liderler şeffaftır ve kişilerle doğrudan iletişim kurarlar. Bu doğrultuda etik liderler sorumlulukları, beklentileri ve performans hedeflerini netleştirir, böylece astlar kendilerinden ne beklediğini bilir. Astlar, belirsiz beklentiler konusunda gereksiz yere endişe etmezler ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için nasıl katkıda bulunabileceklerini bilirler. “Sorumlulukları, beklentileri ve performans hedeflerini netleştirin” (Kalshoven, Hartog ve Hoogh, 2011, s.53).

2.4.3.4. İnsan Odaklılık

Resick ve arkadaşları (2006) etik liderleri insan odaklı olarak tanımlamışlardır. Etik liderler, izleyicilerini önemser, destekler, saygı gösterir ve mümkün olduğunca ihtiyaçlarını giderirler (Yıldız, 2016, s.215). “Takipçileri önemseyin, saygı gösterin ve destekleyin” (Kalshoven, Hartog ve Hoogh, 2011, s.53).

2.4.3.5. Etik Rehberlik

Treviño ve arkadaşları (2003) etik lider, etik davranışla ilgili standartları açıkça belirtir ve bu şekilde izleyicilerin etik farkındalıklarını arttırır. Etik liderler, etiğe uygun davranışları ödüllendirirken uygun olmayan davranışları cezalandırır.

Brown ve arkadaşları (2005), etik liderler izleyicilerin önceliklerini belirler ve onlara yaşadıkları etik ikilemlerde rehberlik ederler. “Etik hakkında iletişim kurun, etik kuralları açıklayın, etik davranışı teşvik edin ve ödüllendirin” (Kalshoven, Hartog ve Hoogh, 2011, s.53).

2.4.3.6. Çevre Odaklılık

Treviño ve arkadaşları (2003), etik liderlerin geniş bir etik farkındalıkla karakterize edildiğini söylemişlerdir. Etik farkındalık, liderlerin paydaşlar ve toplumun haklarına saygı duymasidir. Paydaş bakış açısı ise, etik liderlerin tüm paydaşların (toplum ve çevre dâhil) çıkarlarını korumak ve teşvik etmekle yükümlü olduklarını göstermeleridir. Bu doğrultuda Kanungo ve

Mendonca (1996) etik liderlerin toplum ve çevrenin çıkarlarını gözeterek çevre üzerindeki olumsuz etkileri dikkate aldıklarını iddia etmektedirler. Liderler, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile örgütleri, toplumu, insanları ve doğal çevreyi daha geniş bir bakış açısı ile ele alırlar. Kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte sürdürülebilirlik üzerine bir çalışma alanı ortaya çıkmaktadır. Ferdig (2007), sürdürülebilir liderlerin sorumluluk sahibi olduklarını ve kendi çıkarlarının ötesinde hareket ettiklerini savunmaktadır. Bununla birlikte, şimdiye kadar örgütlerdeki etik lider davranışı üzerine yapılan araştırmalar, çevresel veya toplum sorumluluğunun potansiyel önemini içermemiştir. Etik lider davranışı olarak çevre yönelimi, liderlerin sürdürülebilirlik konularına dikkat etmelerini, eylemlerinin kendi çalışma gruplarının kapsamı dışındaki etkilerini göz önünde bulundurmasını ve toplumun refahına özen gösterilmesini kapsar. “Çevreye özen gösterin ve geri dönüşümü teşvik edin” (Kalshoven, Hartog ve Hoogh, 2011, s.53).

2.4.3.7. Bütünlük

Dürüstlük davranışı kişinin söylemleri ile eylemlerinin veya yaptıklarının tutarlı olmasıdır. Bütünlük ise hem doğru davranışı belirleme hem de uygulama yeteneğini içerir ve dürüstlikle birlikte uygulamada karakterin temel bileşeni olarak görülür (Hartog ve Hoogh, 2009, s.202). Yukl (2006), liderleri sözlerini tuttuklarında ve tutarlı davrandıklarında etik olarak tanımlamaktadır. Böylece, etik liderler sözlerini tutar ve tutarlı bir şekilde davranır. (Kalshoven, Hartog ve Hoogh, 2011, s.53).

2.4.4. İlgili Literatür Çalışmaları

Den Hartog ve Belscha (2012), “Etik Liderlik Sürecinde İş Bağlılığı ve Makyavelcilik” arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Makyavelcilik bireysel düzeyde etik normları temsil eder ve ikinci bölümde çelişen etik normların bireysel düzeyde (lider Makyavelizmi) ve grup düzeyinde (etik liderlik) etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 167 tam denetçi-çalışan ve 200 çalışan-gözetmen olmak üzere iki farklı gruptan oluşturulmuştur. Çalışmalarının amacı, etik liderlik sürecinde işe bağlılığın rolünü test etmek olup, iki çalışmada, etik liderliğin hem çalışan inisiyatifiyle hem de verimsiz iş davranışıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve bu ilişkilere iş bağlılığının aracılık ettiği sonucu elde edilmiştir.

Bu nedenle, çalışanlar liderlerinin etik olarak davrandığını algıladıklarında, bu çalışanlar iş yerinde daha canlı hissetme, adanmışlık ve özümseme anlamında artan bağlılık bildirme eğiliminde oldukları, ayrıca iş aidiyeti yüksek olan çalışanlar daha fazla kişisel inisiyatif ve daha fazla üretken davranış göstermişlerdir. Bu sonuçlar, etik liderlik sürecinde özdeşimle ilgili güçlü bir motivasyon bileşeni olduğunu göstermektedir.

Toor ve Ofori (2009), yapmış oldukları çalışmada “Etik Liderlik ile Tam Kapsamlı Liderlik Modeli, Çalışan Çıktıları ve Örgütsel Kültür” arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Etik davranıştan yoksun liderlik tehlikeli, yıkıcı ve çok zararlı olabilir. Etik liderlik, literatürde iyi tartışılmış olsa da çok az çalışmada deneysel olarak bir yapı olarak test edilmiştir. Singapur'un inşaat endüstrisindeki etik liderliğin ampirik bir araştırması rapor edilmiştir. Bu çalışmadaki sonuçlar, etik lider davranışının olumlu sonuçları hakkındaki argümanı daha da güçlendirmiştir. İnşaat sektörünün, “Uluslararası Şeffaflık Örgütü’nün” (Transparency International (TI), 2006) yayınlanmış oldukları bir raporunda en çok yolsuzluk yapılan sektör olarak belirtilmiştir. Yapılan bu araştırma bu sebepten dolayı daha da önem kazanmaktadır. Etik liderliğin, dönüşümcü liderlik, organizasyonun dönüşüm kültürü, işlemsel liderliğin koşullu ödül boyutu, lider etkinliği, çalışanların ekstra çaba sarf etme istekliliği ve liderle çalışan memnuniyeti ile olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Bulgular ayrıca etik liderliğin, çalışanların sonuçları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkide arabulucu bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Bello (2012), “Etik Liderliğin Çalışan İş Performansına Etkisi” üzerine bir araştırma yapmıştır. Liderler, tüm çalışanlar için etik açıdan uygun bir çalışma ortamı yaratmalı, etik sorunları iletmeli, rol model olarak hizmet etmeli ve sorumlu çalışanların gelişimi için mekanizma oluşturmalıdır. Elde edilen bulgular; CEO, organizasyonunun baş etik sorumlusu olmalı, işyerinde güçlü bir etik kültürü (toplam kalite etik yönetimi) sağlamalı, işyerinin değer ve normları, toplam kalite yönetiminin sistematik yaklaşımı ile etik konulara uygun olmalı, işletmeler tüm çalışanların etik eğitim programlarına katılmasını sağlamalı, liderler etik davranışları ödüllendirmeli ve etik olmayan davranışları disipline etmelidir.

Mahsud, Yukl ve Prussia, (2010), Lider-üye değişim kalitesinin öncülleri olarak lider-empati, etik liderlik ve ilişkilere yönelik davranışları incelemişlerdir. Lider empati, etik değerler ve

ilişkiye yönelik davranışların tümü etkili liderlikle alakalı görünmektedir, ancak hiç kimse üç değişkenin de lider-üye değişim kalitesi (LÜD) ile nasıl ilişkili olduğunu incelememiştir. Bu çalışmanın amacı, bu ilişkileri incelemek ve bunları açıklayan bir modeli test etmektir. Bu, liderliğin bu dört farklı yönü (yani bir beceri, değerler, davranışlar ve değişim ilişkisi) arasındaki karmaşık ilişkileri eşzamanlı olarak inceleyen ilk ampirik çalışmadır. Sonuçlar, bir liderin ilişkiye yönelik davranışının lider üye etkileşimi üzerindeki lider empati arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini ve kısmen de etik liderlik ile lider üye değişimi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

Batı merkezli liderlik ve etik literatürleri, etik lider olmanın ne anlama geldiğini kavramsal olarak tanımlamak ve temel özelliklerini belirlemek için araştırılmıştır. Küresel Liderlik ve Örgütsel Etkililik (GLOBE) projesinden elde edilen veriler daha sonra etik liderliğin dört yönünün “*Karakter / Dürüstlük, Özgecilik, Kolektif Motivasyon ve Teşvik*” seviyesini analiz etmek için kullanılmıştır. Kùltürler arasında etkili liderlik için önemli olduğu kabul edilmiştir. İlk olarak, çok gruplu doğrulayıcı faktör analizleri kullanılarak, etik liderlik ölçeklerinin ölçüm eşdeğerliği bulunmuştur, bu da dört boyutun kùltürler arasında benzer anlamlara sahip olduğuna işaret etmektedir. Daha sonra, varyans analizi (ANOVA) testlerini kullanarak, dört boyutun her birinin evrensel olarak etkili liderlik için önemli olduğu gör÷lmüştür. Bununla birlikte, kùltürler de her boyut için onay derecesinde önemli ölçüde değişiklik göstermiştir. Gittikçe küreselleşen iş ortamında, bu bulguların kùltürler arasında etik programları uygulayan işletmeler için önemli olduğu gözlemlenmiştir (Resick ve arkadaşları, 2006).

Ayrıca literatürde yapılmış olan çalışmalardan elde edilen bulgular; etik liderliğin hem çalışan inisiyatifiyle hem de verimsiz iş davranışıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve bu ilişkilere iş bağlılığının aracılık ettiği (Den Hartog ve Belscha, 2012); dönüşümcü liderlik, organizasyonun dönüşüm kùltürü, işlemsel liderliğin koşullu ödöl boyutu, lider etkinliğı, çalışanların ekstra çaba sarf etme istekliliğı ve liderle çalışan memnuniyeti ile olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu (Toor ve Ofori, 2009) gör÷lmektedir. Ayrıca işyerinde güçlü bir etik kùltürün (toplam kalite etik yönetimi) sağlanması, işyerinin değer ve normları, toplam kalite yönetiminin sistematik yaklaşımı ile etik konulara uygun olması, işletmeler tüm çalışanların

etik eğitim programlarına katılması, liderler etik davranışları ödüllendirmeli ve etik olmayan davranışları disipline edilmesi gerektiği önerilmiş (Bello, 2012), bir liderin ilişkiye yönelik davranışının lider üye etkileşimi üzerindeki lider empati arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini ve kısmen de etik liderlik ile lider üye değişimi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği (Mahsud, Yukl ve Prussia, 2010) sonuçları elde edilmiştir.

2.5. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetçilik ve liderlik yan yana gelebilecek bir kavram gibi algılanmasa da hizmetkârlık anlayışı insanlar içindir ve onları ortak bir amaç etrafında toplamak, onlara yol göstermek isteyen liderlerin hizmet etme potansiyelleri oldukça yüksektir (Yıldız, 2016, s.211).

Yıllar içerisinde değişen yaşam standartları ve örgütsel gelişim birtakım yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Gelişim ile birlikte çalışanların istek, ihtiyaç, beklentileri de değişmiş ve daha önce yapılan liderlik çalışmaları genişletilip, yeni liderlik türleri tanımlanmaya başlamıştır. Ayrıca gelişen şartlarla birlikte otoriter ve zorlayıcı yönetim tarzından, temel insani değerlere ve ahlaki değerlere önem verilen yönetim tarzına geçiş yapıp, süreci yönetecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Özellikle insanların faydasına odaklanan, insan ve bilgi kaynağını yönetebilecek donanıma sahip, kendi çıkarları yerine insanlığa hizmet edebilecek ve insani değerleri temel prensip edinen “hizmetkâr liderlere” ihtiyaç duyulmuştur (Eva ve arkadaşları, 2019, s.112-113).

Hizmetkârlık anlayışı, bir kişinin herhangi bir karşılık beklemeden kendini başkalarına adanması, onların istek ve ihtiyaçlarını gidermesi ve yaşamını onlar için şekillendirmesidir. Benlik kavramını aşmış, “ben” yerine “biz”, “sen” yerine “siz” kavramına odaklanan, kendisini sıfır noktasında görmeyi başarabilen bir anlayıştır (Fındıkçı, 2009, s.378).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımını, ilk defa Robert K. Greenleaf (1977)’in “The Servant as Leader” adlı makalesinde “Lider bir Hizmetkârdır” ifadesiyle kavramın özünü ve karakter özelliklerini anlatmıştır. Greenleaf (1977), liderlik yaklaşımı için, toplum yönetimi, çalışanların görev etkinliği ve bireysel motivasyonu arttırıp insanların potansiyellerini en üst seviyeye çıkarabilmek için çabaladıklarını söylemiştir. Greenleaf (1977) için hizmetkâr

liderler, izleyicilerin arasındaki herhangi biri gibi davranır, kendini geri planda tutar ve grubun istekleri doğrultusunda hareket eder. Onlar için en önemli olan insana verilen değerdir bu sebepten dolayı önce insan sonrasında iş anlayışını benimserler. Grup üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda hareket eden ve kişilerin kendilerini geliştirebilecekleri uygun ortamı hazırlayan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderlik, katılımcı liderlik ile benzer özellik gösterir. İzleyicilerini cesaretlendiren, başarabileceklerine inandıran, teşvik eden ve kişi tarafından henüz keşfedilmemiş gizli yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olan liderlerdir. Hizmetkâr liderler, etik ve yardımsever davranışlar sergiler ve bu davranışlarının temelinde izleyicilerin kararlara katılmalarına ve süreçlerde kendilerini geliştirmelerine imkân sağlar. Etik davranış göstermeleri ile hizmetkâr liderlik, ahlaki ve destekleyici yönüyle, örgütlerle unvanın önemini yitirdiği grup ortamlarında bu davranış şekli ile kabul ve beğeni görmüş bir tarzıdır (Yıldız, 2016, s.212).

Araştırmacılar tarafından yapılan hizmetkâr liderlik tanımları: Buchen (1998), çevresindeki insanlarla güvene dayalı ilişki kuran, geleceklerini planlayan liderler olarak; Russell (2001), vizyoner, izleyicilerine güven veren ve güçlendiren liderler olarak; Senge (1996), benlik kavramını düzenleyip olumlu şekilde dengeleyen, izleyicilerine yönlendiren ve yol gösteren liderler olarak nitelendirmiştir. Genel olarak hizmetkâr liderliğin temelinde; bütüncül bir dünya görüşünü benimsemiş olan lider, toplumu pozitif yönde değiştirebilecek vizyona ve güce sahip olup, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanlara odaklanarak gelişimlerine katkıda bulunur ve örgüte bağlılıklarını artırır. Özetle hizmetkâr liderler, izleyicilerin performansını, liderlik becerilerini ve motivasyonlarını geliştirmelerini temel alan bir liderlik yaklaşımıdır (Spears, 2004, s.8).

2.5.1. Özellikleri

Hizmetkâr liderin sahip olduğu özellikler; empati, dinleme, iyileştirme, açıklık, ikna kabiliyeti, kavramsal düşünebilme, öngörü, sorun çözebilme ve kendini insanların gelişimine adanmış olarak sıralanabilir. Hizmetkâr liderler tüm bu özellikleriyle izleyicilerin bireysel ve grup olarak performanslarını ve bağlılıklarını arttırabilmektedirler (Yıldız, 2016, s.212).

Spears (1995) ve Greenleaf'ın (1977), yapmış oldukları analizler ve çalışmalar sonucunda hizmetkâr liderlerin 10 temel özelliğini belirlemişlerdir:

- *Dinleme*: Kişiler arasındaki etkili iletişimin önemi üzerinde durulur. Hizmetkâr liderler, grubun istek ve ihtiyaçlarına karşı algıları açık yani iyi bir dinleyicilerdir.
- *Empati*: Hizmetkâr liderler, izleyicilerini empati kurarak anlamaya çalışırlar.
- *Duygusal iyileştirme*: Liderin, başkalarının kişisel kaygılarına duyarlılık göstermesidir.
- *Farkındalık*: Liderin, çevresinde olup bitenleri takip etmesi, sezgi gücüne sahip olması. Ahlaki ve etik değerleri kapsayan örgütsel farkındalık lideri güçlendirir.
- *İkna etme gücü*: Hizmetkâr liderler karar alırken sahip oldukları mevki yetkilerini kullanmak yerine, karardan etkilenecek kitleleri ikna etmeyi dener.
- *Kavramsallaştırma*: Hizmetkâr liderler, karşılaştıkları sorunları kavramlar haline dönüştürerek, problemlere bu bakış açısıyla yaklaşarak geniş açıdan düşünme fırsatı yaratırlar.
- *Öngörü*: Geçmişte yapılan hatalardan ve başarısızlıklardan ders çıkararak, bugün alınması gereken kararların olası sonuçlarını önceden fark edebilmektir. Gelecekle ilgili olası sonuçları önceden fark edebilme kolay olmamasına rağmen, hizmetkâr liderler sahip oldukları güçlü sezgileri ile bunu başarabilen kişilerdir.
- *Sorumlu yöneticilik*: Lider, önceliklerini izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak olarak görür.
- *İnsanların gelişimine adanma*: Lider, izleyicilerine destek ve mentörlük vererek onların kariyer gelişimi için içten endişe duyar. Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin gelişimine özel çaba harcar ve onların gelişim süreçlerini tamamlayabilmeleri için tüm güçlerini kullanır.
- *Birlik oluşturma*: Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin bilgili, sağlıklı ve özgür gruplar oluşturmalarını sağlar. Tüm paydaşları kapsayacak şekilde sosyal faaliyetler düzenleyerek birlik ruhu oluşturur.

2.5.2. Boyutları

Hizmetkâr liderlik literatürünü incelediğimizde, örgütlerde hizmetkâr liderliğin çeşitli davranışsal boyutları ile karşılaşmaktayız. Liden ve arkadaşları (2008) hizmetkâr liderliğin yedi boyutu olarak; duygusal iyileşme, topluluk için değer yaratma, kavramsal beceriler, güçlendirme, astların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, geride durma ve etik davranmayı belirterek öne çıkarmışlardır.

2.5.2.1. Duygusal İyileşme

Liderin, izleyicilerinin hislerine duyarlılık göstermesidir. Günümüzde birçok insan içten içe incinmiş ve kalbi kırılmış şekilde hayatlarına devam etmektedir. Hizmetkâr liderler, bu insanlarla bireysel olarak iletişime geçer, onlarla birçok duyguyu birlikte paylaşır ve onları büyük bir hissiyat çemberinde bütünleştirerek destek olur (Spears, 2004, s.2-3).

2.5.2.2. Toplum İçin Değer Yaratma

Lider, topluma yardım etmek için gerçek bir endişe duyması gerekmektedir. Hizmetkâr liderler, topluma değer vermenin önemini vurgulayan, insanlara yardım eden, sosyal faaliyetlere ilgi duyan ve izleyicilerini sosyal sorumluluk için teşvik eden kişilerdir (Liden ve arkadaşları, 2008, s.162-168).

2.5.2.3. Kavramsal Beceriler

Örgütte ve yapılan işle ilgili gerekli bilgiye sahip olmak, sahip olunan bilgiyi diğer insanlarla paylaşp onları da desteklemek ve yardım etmektir (Liden ve arkadaşları, 2008, s.162). Ayrıca hizmetkâr liderler sorunları kavramsallaştırarak günlük rutin olanın ötesine geçerek olaylara daha geniş bakabilmektedirler (Bakan ve Doğan, 2013, s.52).

2.5.2.4. Güçlendirme

Lider, problemleri belirleme ve çözme konusunda izleyicilerine destek olur ve onları cesaretlendirir (Liden ve arkadaşları, 2008, s.162). Hizmetkâr liderin izleyicilerini kontrol etmek yerine onları yetkilendirmesidir. Güçlendirme, insanların yapabileceklerinin farkında

olma, onları takdir etme, hedeflerine ulaşmaları için destek olma ve onları başarabileceklerine inandırmaktır (Van Dierendonck, 2011, s.1244-1245).

2.5.2.5. Astların Gelişmesine ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma

Hizmetkâr liderler, astlarının kariyer gelişimini destekleyen, astlarının bireysel hedeflerini başarabileceklerine inanan, astlarına yeni tecrübeler ve yetenekler kazandıran kişilerdir. Çalışanların kararlara katılması için onları destekler. Onların gelişimi için sahip olduğu tüm kaynakları seferber eder (Liden ve arkadaşları, 2008, s.162).

2.5.2.6. Geride Durma

Hizmetkâr liderler, kendi başarılarından çok izleyicilerinin başarısını önemser, izleyicilerinin çıkarları kendi çıkarlarından daha önemlidir ve izleyicilerin işini kolaylaştırmak için her türlü desteği sağlar (Liden ve arkadaşları, 2008, s.162-168).

2.5.2.7. Etik Davranma

İnsanlara karşı dürüst, tarafsız ve ahlaklı davranmayı ifade eder. Hizmetkâr liderler, etik ilkelere sahip, dürüst davranış gösteren, başarıya ulaşmak için bile etik ilkelere ayrılmayan ve her şeyden daha çok dürüstlüğü önem veren kişilerdir (Liden ve arkadaşları, 2008, s.163-168).

2.5.3. İlgili Literatür Çalışmaları

Stone, Russell ve Patterson (2004) yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılığı incelemişlerdir. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlik ile hizmetkâr liderlik arasındaki temel farkın liderin odak noktası olduğunu öne sürmüştür. Dönüşümcü liderin odağı işletmeye yöneliktir ve davranışları örgütsel hedefler odaklı şekillenmektedir, hizmetkâr liderin odak noktası takipçilerdir ve örgütsel hedeflere ulaşmak ikincil bir hedeftir. Liderin birincil odak noktasını organizasyondan takipçilerine destek olması, liderlerin dönüşümcü veya hizmetkâr liderler olarak sınıflandırılmasındaki ayırt edici faktör olmaktadır.

Etik, erdemler ve ahlakla bağlantılı yeni bir araştırma alanı hizmetkâr liderliktir. Parris ve Peachey (2013), “Örgütsel Bağlamlarda Hizmetkar Liderlik Teorisinin Sistemik Bir Literatür İncelemesi” yapmışlardır. Bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderliğin işleyişini, sonuçlarını, etkilerini değerlendirmek ve sentezlemek için örnek olayları dikkate alarak, hizmetkâr liderlik teorisini incelemektir. Araştırmaları sistematik, şeffaf ve tekrarlanabilir bir şekilde sentezleyebilmek için tıp bilimlerinden benimsenen bir metodoloji olan sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Disiplinli bir tarama süreci, 39 uygun çalışmanın nihai örneklemele sonuçlanmıştır. Bu ampirik çalışmaların sentezi sonucunda: (a) hizmetkâr liderliğin tanımı konusunda fikir birliğinin olmadığı; (b) hizmetkâr liderlik teorisi çeşitli bağlamlar, kültürler ve temalar üzerinden incelendiği; (c) araştırmacılar hizmetkâr liderliği keşfetmek için birden fazla yöntem kullandıkları ve (d) hizmetkâr liderlik, organizasyonlara yardımcı olan ve takipçilerin refahını artıran uygulanabilir bir liderlik teorisi olduğu sonuçları elde edilmiştir. Bu çalışma, hizmetkâr liderlik teorisi ve uygulamasının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Joseph and Winston (2005), hizmetkâr liderlik, lidere ve örgüte karşı güven ilişkisini araştırmışlardır. Bu araştırmanın en önemli özelliği, hizmetkâr liderlik ile lider ve örgütsel güven arasındaki güçlü ilişkinin kurulmasıdır. Hizmetkâr liderliğin, örgütleri bir arada tutan kişilerarası ve örgütsel güveni kurmaya yardımcı olarak örgütleri etkilediğini öne süren bu çalışmanın dört hipotezinin tümü doğrulanmıştır. Bu hipotezlerden ilk ikisi liderler ve takipçiler arasındaki ilişki ile ilgili iken, diğer ikisi hizmetkâr liderlik ve güven teorisinde liderler ile organizasyon arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Elde edilen bulgular; çalışanların örgütsel hizmetkâr liderlik algıları ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların örgütsel hizmetkâr liderlik algılarının, hizmetkâr olmayan liderlik algılarından daha yüksek düzeyde örgütsel güven ile sonuçlanması, hizmetkâr liderlik ve güven teorisindeki liderler ve kuruluşlar arasındaki ilişkiye ışık tutmaktadır. Hizmetkâr liderliğin kurum kültürü üzerindeki etkisi de doğrulanmıştır.

Özetle literatürde yapılmış olan çalışmalardan elde edilen bulgular; dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılık incelenmiş ve temel farkın liderin odak noktası olduğu (Stone, Russell & Patterson, 2004), hizmetkâr liderlik, lidere ve örgüte karşı güven ilişkisi arasında

pozitif ilişki olduğu (Joseph & Winston, 2005), hizmetkâr liderliğin etik, erdemler ve ahlakla bağlantılı yeni bir araştırma alanı olduğu (Parris, Peachey, 2013), hizmetkâr liderliğin ayırt edici unsurlarının, liderlik yapısının daha fazla kadınlara yönelik davranışlar içerdği (Reynolds, 2011), izleyicilerin hizmetkâr liderliğe ilişkin toplumsal herhangi bir cinsiyet farklılığının olmadığı (Barbuto & Gifford (2008), sonuçları elde edilmiştir.



BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu başlık altında araştırma evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenerek yorumlanması aşamalarına ilişkin bilgiler ele alınacaktır.

3.1. Evren ve Örneklem

Küresel çapta sosyal girişimcilik alanında araştırmalar yapan başka bir kuruluş British Council ise 2019 yılında yayınlamış olduğu “Türkiye’de Sosyal Girişimcilerin Durumu” adlı raporda: Türkiye’de yaklaşık 9 bin sosyal girişimin olduğu, bu sosyal girişimlerin İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük illerde çoğunlukta olduğu, sosyal girişimlerin %47,28’i 35 yaş altındaki girişimciler tarafından liderlik edildiği ve dikkat çekici sonuçlardan birisinin de Türkiye’de ki sosyal girişimlerin %55’inin kadın girişimciler tarafından oluşturulduğu sonucuna varılmasıdır (British Council, 2019, s.51-53). Tüm bu bilgiler ışığında, kadın ve erkek sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarını incelemek üzere; Türkiye’de aile, çevre, çocuk, eğitim, engelliler, kadın, sağlık ve yardım alanlarında faaliyet gösteren sosyal girişimcilerden oluşan bir araştırma örnekleme belirlenmiştir. Belirlenen araştırma örnekleminin birinci grubunu, 39 yıldır faaliyet gösteren, Dünya’nın sosyal girişimcilik alanında çalışan ilk ve en büyük platformu olan Ashoka tarafından seçilmiş “Ashoka Takipçileri” oluşturmaktadır. Türkiye’de ise Ashoka, 2014 yılından bugüne faaliyet göstermektedir. Ülkemizde yaklaşık olarak 30’a yakın aktif seçilmiş Ashoka Takipçisi bulunmaktadır (Ashoka Türkiye, 2020). Tablo 10’da araştırma örnekleminin sosyal fayda alanlarına göre dağılımı detaylı olarak görülmektedir.

Tablo 10

Araştırma Örnekleminin Sosyal Fayda Alanlarına Göre Dağılımı

Sosyal Fayda Alanları	Ashoka Türkiye		Sosyal Fayda Zirvesi	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Çocuk	2	-	2	1
Eğitim	2	1	1	1
Engelliler	-	3	2	1
Yardım	2	3	3	3
Sağlık	1	-	-	-
Bilişim	-	2	-	2
Kadın	2	-	1	1
Çevre	2	4	3	1
Toplam	24		22	

Araştırma örnekleminin ikinci grubunu ise Türkiye’de sosyal girişimcilik alanında destek veren büyük kuruluşlardan; UNDP Türkiye tarafından düzenlenen Sosyal Fayda Zirvesinde seçilmiş sosyal girişimcilerden oluşmaktadır. UNDP ise, BM kalkınma ajansı olarak, 170 ülke ve bölgedeki çalışmalarıyla ülkeleri Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşması konusunda entegre çözümler üreterek destekleyen kuruluştur (UNDP, 2020).

Araştırmanın evreni sosyal girişimcilerle birlikte çalışan kişilerden ve gönüllülerden oluşmaktadır. Anket formu e-posta yoluyla ve online ortamda hazırlanmış form ile kişilere ulaştırılıp ankete katılmaları talep edilmiştir. Örneklemin belirlenmesinde tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kartopu metodolojisi kullanılmıştır. Ulaşılan her bir sosyal girişimciye örnekleme belirlenmiş olan sosyal girişimcilerle bağlantılarının olup olmadığı sorularak örneklemdaki diğer kişilerle iletişime geçilmeye çalışılmıştır.

Yapılan saha araştırmasında “Ashoka” ile iletişime geçilip örneklem kapsamında olan sosyal girişimcilerin bir kısmının iletişim bilgilerine erişilmiş, yine Ashoka tarafından seçilmiş olan bir sosyal girişimcinin kurmuş olduğu “Açık Açık” platformu sayesinde örneklem kapsamında olan diğer sosyal girişimcilerin iletişim bilgilerine erişilmiş ve son olarak “LinkedIn” uygulaması aracılığı ile birlikte toplamda 46 sosyal girişimciye ulaşılmış, sosyal girişimcilerle birlikte çalışan veya gönüllü olarak faaliyet gösteren kişilere anket gönderilmiştir.

Bu kapsamda araştırmaya, birinci grup olarak belirlediğimiz Ashoka Türkiye tarafından seçilmiş “24” sosyal girişimci ile iletişime geçilmiş ve “18” sosyal girişimciden geri dönüş alınmıştır. İkinci gruptan ise UNDP Türkiye tarafından düzenlenen Sosyal Fayda Zirvesinde seçilmiş “22” sosyal girişimci ile iletişime geçilmiş ve “16” sosyal girişimciden geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş sağlayan sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarını incelemek üzere her bir sosyal girişimciyi, ekiplerinde birlikte çalıştıkları veya gönüllü olarak faaliyet gösteren ortalama “5” kişinin ankete katılmaları ve liderlerini değerlendirmeleri talep edilmiştir. Bu sayede araştırmaya 175 kişi katılmış ve 169 anket araştırmada kullanılarak “34” sosyal girişimcinin etik ve hizmetkâr liderlik davranışları değerlendirilmiştir. 46 sosyal girişimciden 34’ü değerlendirilerek %74 oranında ankete katılım sağlanmıştır. Bu bağlamda anketlerin geri dönüş oranı yeterli olarak değerlendirilmiştir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler

Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anketler mail ortamında katılımcılarla paylaşılıp online olarak doldurulması talep edilmiştir. Veri toplamada ilgili literatürden belirlenmiş ve önceden hazırlanmış geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Anket 2 bölüm 75 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara dair demografik bilgiler (sosyal girişimcilik faaliyet alanları, faaliyet gösterilen merkez iller, sosyal girişimcilerin ve katılımcıları yaş, cinsiyet, eğitim durumu) sorulmuş, ikinci bölümde ise katılımcıların birlikte çalıştıkları sosyal girişimcilerinin etik ve hizmetkar liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik 2 farklı ölçek kullanılmıştır.

Kullanılacak anketlerin daha önceden geçerlilik ve güvenilirlikleri araştırmacılar tarafından test edilmiş olmasına rağmen araştırma kapsamında yeniden geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Anket soru formu ve ölçekler EK 1’de yer almaktadır.

3.2.1. Etik sLiderlik Ölçeği

Etik liderlik davranışı (ELW), Kalshoven, Hartog ve Hoogh (2011) tarafından geliştirilen 38 soru ile ölçülmüştür. Ölçek insan odaklılık, adalet, güç paylaşımı, sürdürülebilirlik, etik rehberlik, rol açıklama ve bütünlük olmak üzere 7 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek ‘1:

Kesinlikle Katılmıyorum ve 6: Kesinlikle Katılıyorum’ olmak üzere 6’lı likert ile değerlendirilmiştir. Ankette yer alan bazı ifadeler; “Liderim sorunlarım olduğunda benimle empati kurar”, “Liderim astlarının kritik kararlarda etkili olmalarına izin verir”, “Liderim çalışanların dürüstlük ilkelerine uymalarını sağlar.” şeklindedir.

3.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr liderlik davranışı, Liden, Wayne, Zhao ve Herderson (2008) tarafından geliştirilen 28 soru ile ölçülmüştür. Ölçek duygusal iyileşme, topluluk için değer yaratmak, kavramsal beceriler, güçlendirme, astların geliştirilmesine ve başarılı olmasına yardımcı olmak, geride durmak ve etik davranmak olmak üzere 7 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek ‘1: Kesinlikle Katılmıyorum ve 6: Kesinlikle Katılıyorum’ olmak üzere 6’lı likert ile değerlendirilmiştir. Ankette yer alan bazı ifadeler; “Liderim her zaman dürüsttür”, “Liderim kariyer hedeflerime ulaştığımdan emin olmak ister”, “Liderim kariyer hedeflerime ulaştığımdan emin olmak ister.” şeklindedir.

3.2.3. Geçerlik ve Güvenilirlik

Bu başlık altında araştırmanın ölçeklerine dair geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına dair ele alınacaktır.

3.2.3.1. Geçerlilik

Bir ölçüm aracı hangi niteliği ölçümlemek için geliştirilmişse o niteliklere uygun olması, bu ölçüm aracı ile toplanmış olan verinin ölçülmek istenilen özellikleri tam olarak yansıtması gerekmektedir. Özetle ölçüm aracının belirlenmiş olan nitelikleri ölçebilme yeterliliğidir. Geçerlilik için üç temel nokta vardır. Bunlardan birincisi, ölçüm aracının istenen niteliğe uygun olmasıdır. İkinci nokta, ölçümün kurallara dahilinde yapılmasıdır. Üçüncü nokta ise, analiz sonucunda elde edilen verinin analiz edilmek istenilen niteliği yansıtıp yansıtmamasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s.160). Literatürü incelediğimizde geliştirilmiş çeşitli geçerlilik türleri karşılaştırmaktayız. Bunlardan en çok kullanılan geçerlilik türleri; içerik geçerliliği, yapı geçerliliğidir.

İçerik geçerliliği: Ölçeği oluşturan maddelerin ölçülmek istenen belirlenmiş davranışları ne derecede temsil ettiğiyle ilişkilidir. Analiz edilecek kavramı ölçmek için hazırlanmış olan ölçüm aracında yer alan test maddelerin sayısı ve kalitesiyle yakından ilgilidir (Karadeniz ve arkadaşları, 2016, s.117).

Bu araştırma kapsamında ölçme araçlarının amaçları karşılayabilmesi için başka bir deyişle içerik geçerliliğini sağlayabilmesi için ölçek soruları ilk önce İngilizceden Türkçeye sonra da Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. Daha sonra ölçek soruları ilk önce uzman grup ile paylaşıp, sonrasında 3 sosyal girişimci ve sosyal girişimcilerle birlikte faaliyet gösteren 5 kişiyle online ortamda paylaşılarak görüşleri alınmıştır. Ayrıca 3 doçent ve 3 araştırma görevlisi tarafından yüzyüze uygulanarak kontrolü sağlanmıştır. Bahsedilen grubun önerileri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak anket uygulanabilir aşamaya getirilmiştir. Bu sayede anketin içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Yapı geçerliliği: Ölçeğin hangi nitelikleri ölçtüğünü belirlemek amacıyla yapılan bir geçerlilik analiz türüdür. Analiz ile elde edilen puanların analiz sonucunda ölçülmek istenilen kavramı (yapıyı) gerçekte ne derece ölçebildiği ile ilgilidir. Yapı geçerliliği için sık kullanılan iki yöntemden birisi faktör analizi, diğeri hipotez testidir (Karadeniz ve arkadaşları, s.118). Bu araştırmada, yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir.

Faktör analizi; belirli olan bir olguyu ölçmek için farklı değişkenlerin arasındaki ilişkiyi dikkate alarak ilgili değişkenleri gruplar halinde bir araya getirmek için kullanılan yöntemdir (Saruhan ve Yıldız, 2017). Böylelikle karmaşık olan olgunun benzer olan faktörleri bir araya getirilip gruplandırılarak çok sayıdaki maddeleri daha az sayıda faktörlere indirgenmesidir (Yurtkoru, Çinko ve Durmuş, 2008).

Kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri literatürde kabul görmüş olmasına rağmen, araştırmaya katılan kişilerin ölçekteki maddeleri algılama düzeyleri değişkenlik gösterebilmektedir. Bu çalışmada faktör analizi ile birlikte katılımcıların değişkenlere ilişkin algı ve tutumları doğru bir şekilde ölçülüp ölçülmediğini anlayabilmek için değişkenlere ilişkin ifadeler yeniden gruplandırılmıştır. Araştırma kapsamında keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Faktör analizi öncesinde, örneklemin keşfedici faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett-küresellik testi kullanılmıştır. KMO, faktör analizinin yapılabilmesi için örnekleme ait veri düzeyinin yeterli olup olmadığını gösteren istatistiki değerlerdir. KMO değerinin 0,50 ve üzerinde olması gerekmektedir. Literatürde ise bu değerin 0,70 düzeyinde çıkması tatminkâr KMO değeri olarak kabul edilmektedir. Faktör analizinin diğer koşulu olan Bartlett-küresellik testi ise, değişkenler arasında belirli bir korelasyonun olup olmadığını test etmektedir. Bartlett-küresellik testinin anlamlı çıkması için anlamlılık değerinin 0,05'ten ($p < 0,05$) küçük olması gerekmektedir (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2012; Yurtkoru ve arkadaşları, 2008).

i. Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Araştırma kapsamında ilk olarak keşfedici faktör analizi yapılmış; Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett-küresellik testi değerleri incelenmiştir.

Tablo 11

Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Analiz Adı	Sonuç
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçümü	0,941
Bartlett Küresellik Testi	p=0,000

Keşfedici faktör analizine baktığımızda KMO örneklem yeterlilik ölçüm değeri 0,941 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,5'in üzerinde olduğu için ilgili veri grubuna analiz yapılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Bartlett-Küresellik Testi, değişkenler arasında belirli bir korelasyonun olup olmadığını test etmek için kullanılmış olup test sonucunda elde edilen olasılık değerinin anlamlılık değeri ($p=0,000$) 0,05'ten küçük olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0,05'ten küçük elde edilmesi her bir ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve verilerin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Keşfedici faktör analizi uygulanırken, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeğinin boyutları; insan odaklılık için "IO", adalet için "ADL", güç paylaşımı için "GUP", sürdürülebilirlik için

“SRD”, etik rehberlik için “ETR”, rol açıklama için “RLA”, bütünlük için “BT” olarak kodlanmıştır.

Etik liderlik ölçeği 38 sorudan oluşmakta olup 7 boyutludur. Ölçek içeriğindeki ADL5, GUP5, RLA4, SRD1, SRD2, SRD3 VE ETR7 ifadeleri faktörler içerisinde düşük faktör yüklerine sahip olması ve boyutlar arasında düzenli dağılmadıkları için çıkarılarak, adalet boyutu 5 ifadeye, rol açıklama boyutu 4 ifadeye indirilmiş, sürdürülebilirlik boyutu tamamen çıkarılmış, güç paylaşımı boyutu ile insan odaklılık boyutu 12 ifadeye tek faktör altında toplanmıştır. Yedi boyutlu olan ölçeğimiz beş boyuta indirgenmiştir. Aslında bu durumun kültürlerarası farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Örneğin başka ülkelerde güç paylaşımı ve insan odaklılık farklı kavramlar olarak algılanıp farklı faktörler olarak belirtilmiştir. Ancak araştırma kapsamında iki faktör aynı algılanmış ve tek bir faktörde birleşmiştir.

Bu 5 faktör ölçeğimizin varyansının %68,5’ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda çıkan varyans değerleri ne kadar yüksekse ölçeğin faktör yapısı da o oranda güçlü olmaktadır. Faktör analizine ilişkin faktör ağırlıkları Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12
Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Ağırlıkları

İfadeler		Faktörler				
		1	2	3	4	5
3.Liderim kişisel ihtiyaçlarıma dikkat eder.	GUP+IO3	,710				
1. Liderim nasıl hissettiğim ve nasıl olduğumla ilgilenir.	GUP+IO1	,690				
4. Liderim işle ilgili hislerimiz hakkında konuşmak için zaman ayırır.	GUP+IO4	,670				
2. Liderim kişisel iletişimimiz için zaman ayırır.	GUP+IO2	,657				
5. Kişisel gelişimimiz liderimizi gerçekten ilgilendirir.	GUP+IO5	,654				
14. Liderim astlarının kritik kararlarda etkili olmalarına izin verir.	GUP+IO8	,534				
19. Liderim kendi performans hedeflerimi belirlememde önemli bir rol oynamama izin verir.	GUP+IO12	,526				
16. Liderim organizasyon stratejisi ile ilgili astlarına tavsiye ister.	GUP+IO10	,477				

Tablo 12 (Devam)

7. Liderim takipçilerini önemser.	GUP+IO7	,472				
6. Liderim sorunlarım olduğunda benimle empati kurar.	GUP+IO6	,470				
17. Liderim astların önerileri ışığında kararlarını yeniden değerlendirir.	GUP+IO11	,445				
15. Liderim başkalarının karar alma süreçlerine katılmasına izin vermez.	GUP+IO9	,375				
27. Liderim benim ve çalışma arkadaşlarım için muhtemel etik dışı davranışların doğurabileceği sonuçları açıklar.	ETR5		-,376			
28. Liderim çalışanlar arasında dürüstlükle ilgili konuların tartışılmasını teşvik eder.	ETR6		-,499			
26. Liderim çalışanların dürüstlük ilkelerine uymalarını sağlar.	ETR4		-,675			
23. Liderim dürüstlükle ilgili davranış kurallarını açıkça ifade eder.	ETR1		-,829			
25. Liderim dürüstlükle ilgili davranış kurallarını açıkça ifade eder.	ETR3		-,962			
24. Liderim çalışanlardan dürüst davranma konusunda ne beklediğini açıkça ifade eder.	ETR2		-,969			
9. Liderim kontrolüm altında olmayan işten beni sorumlu tutar.	ADL2			,879		
8. Liderim kontrolüm altında olmayan problemlerden beni sorumlu tutar.	ADL1			,832		
10. Liderim benim hatam olmayan konulardan beni sorumlu tutar.	ADL3			,703		
11. Liderim kendi başarısını sürdürmek uğruna diğerlerini önemsemez.	ADL4			,387		
13. Liderim astlarını manipüle eder.	ADL6			,372		
31. Liderim her bir grup üyesinden ne beklediğini açıklar.	RLA2				,807	
32. Liderim çalışma arkadaşlarımdan ve benden ne beklediğini açıklar.	RLA3				,777	
30. Liderim grup üyelerinin her birinden beklenen performansın ne olduğunu açıkça belirtir.	RLA1				,757	
34. Liderim kimin nelerden sorumlu olduğunu açıklar.	RLA5				,425	
35. Liderim sözlerini tutar.	BT1					-,567
36. Liderimin söylediği şeyleri yapacağına güvenilebilir.	BT2					-,774
37. Liderimin verdiği sözleri yerine getireceğine güvenilebilir.	BT3					-,876
38. Liderim sözlerini her zaman tutar.	BT4					-,893

Faktör yük değerleri belli bir değerin üzerinde olması gerekmektedir. Faktör yük değerlerinin 0,45 olması iyi olarak kabul edilirken, az sayıda maddelerin faktör yüklerinin 0,30'a kadar düşmesi kabul edilebilir bir değerdir (Can, 2019, s.317). Bu nedenle etik liderlik ve hizmetkar liderlik ölçeklerindeki ifadelerin atılmamasına özen gösterilerek birkaç ifade 0,372 değeri alt sınır olmak üzere 0,45 altı faktör yükleri değerlendirmeye alınmıştır.

ii. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Bu bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında keşfedici faktör analizi yapılmış; Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett-küresellik testi değerleri incelenmiştir.

Tablo 13

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile ilgili Faktör Analizi Gösterim Tablosu

Analiz Adı	Sonuç
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçümü	0,914
Bartlett Küresellik Testi	p=0,000

Keşfedici faktör analizine baktığımızda KMO örneklem yeterlilik ölçüm değeri 0,914 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,5'in üzerinde olduğu için ilgili veri grubuna analiz yapılmasının uygun olduğu görülmektedir. Bartlett-Küresellik Testi, sonucunda elde edilen olasılık değerinin anlamlılık değeri (p=0,000) 0,05'ten küçük olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük elde edilmesi her bir ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve verilerin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Keşfedici faktör analizi uygulanırken, araştırmada kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeğinin boyutları; duygusal iyileşme için "DIY", topluluk için değer yaratmak için "TDY", kavramsal beceriler için "KVB", güçlendirme için "GUC", astların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma için "AGB", geride durma için "GED" ve etik davranma için "ETD" olarak kodlanmıştır.

Hizmetkâr liderlik ölçeği 28 sorudan oluşmakta olup 7 boyutludur. Ölçek içeriğindeki KVB1, GUC1, GUC2, GUC3, GUC4, AGB2, AGB4 ve GED4 ifadeleri faktörler içerisinde düşük faktör yüklerine sahip olması ve boyutlara düzenli dağılmadıkları için çıkarılarak,

kavramsal beceriler boyutu ve geride durma boyutu 3, astların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutu 2 ifadeye indirilmiş, güçlendirme boyutu tamamen çıkarılmış, duygusal iyileşme ile astların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutu tek faktörde toplanarak 6 ifadeli yeni bir boyut elde edilmiştir. Yedi boyutlu olan ölçeğimiz beş boyuta indirgenmiştir. Aslında bu durumun kültürlerarası farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Örneğin başka ülkelerde duygusal iyileşme ile astların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutu farklı kavramlar olarak algılanıp farklı faktörler olarak belirtilmiştir. Ancak araştırma kapsamında iki faktör aynı algılanmış ve tek bir faktörde birleşmiştir.

Bu 5 faktör ölçeğimizin varyansının %70,3'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda çıkan varyans değerleri ne kadar yüksekse ölçeğin faktör yapısı da o oranda güçlü olmaktadır. Faktör analizine ilişkin faktör ağırlıkları Tablo 14'te görülmektedir.

Tablo 14
Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Ağırlıkları

İfadeler		Faktörler				
		1	2	3	4	5
26. Liderim her zaman dürüştür.	ETD2	,892				
27. Liderim başarıya ulaşmak için etik ilkelere ödün vermez.	ETD3	,878				
25. Liderim yüksek etik standartlara sahiptir.	ETD1	,757				
28. Liderim dürüstlüğü kârdan çok değer verir.	ETD4	,595				
21. Liderim başarıyı kendi başarısından daha fazla önemser.	GED1		-,649			
23. Liderim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi çıkarlarımı feda eder.	GED3		-,880			
22. Liderim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	GED2		-,985			
3. Liderim kişisel konularda bana zaman ayırır.	DIY+AGB3			,943		
1. Kişisel bir sorunum olursa liderimden yardım isterim.	DIY+AGB1			,748		
2. Liderim kişisel refahımı önemser.	DIY+AGB2			,711		
4. Liderim bana sormadan üzgün olduğumu fark edebilir.	DIY+AGB4			,581		
17. Liderim kariyer gelişimimi bir öncelik haline getirir.	DIY+AGB5			,345		

Tablo 14 (Devam)

19. Liderim bana yeni beceriler elde etmemi/geliştirmemi sağlayan iş deneyimleri sağlar.	DIY+AGB6				,332		
11. Liderim organizasyonumuzu ve hedeflerini tam olarak anlar.	KVB3					,802	
12. Liderim iş ile ilgili sorunları yeni veya yaratıcı fikirlerle çözebilir.	KVB4					,758	
10. Liderim karmaşık problemler için verimli çözümler üretebilir.	KVB2					,571	
5. Liderim toplum için yapılan gönüllü çalışmaların önemini vurgular.	TDY1						,841
6. Liderim toplumumuzdaki insanlara yardım etmekle her zaman ilgilenir.	TDY2						,827
7. Liderim topluluk faaliyetleriyle ilgilenir.	TDY3						,528
8. Liderim tarafından toplum için gönüllü olmaya teşvik edilirim.	TDY4						,748

3.2.3.2. Güvenilirlik

Ölçüm aracının, ölçme hata payının en aza indirgenmiş hali olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle bir yapıyı ölçüm aracının tutarlı şekilde ölçebilme yeteneğiyle ilişkilidir (Sönmez ve Alacapınar, 2019, s.132). Bir ölçüm aracının veya ölçeğin, farklı ortamlarda, farklı zamanlarda bir değişiklik beklenmeyeceği varsayılarak aynı ana kütleden alınan farklı örneklerde uygulandığında aynı sonuç elde edildiğinde güvenilir olarak kabul edilmektedir (Johnson, 2017, s.1420).

İç tutarlılık güvenilirliği: Farklı maddelerin aynı sorunu ne derece iyi ölçtüğünün göstergesidir. İç tutarlılık güvenilirliğinde kavram ölçülürken çok sayıda hazırlanan Likert tipi ölçeklerden yararlanılmaktadır. Kullanılan ölçekteki sorular arasındaki korelasyonlar kıyaslanarak iç tutarlılık ölçülmektedir (Altunışık ve arkadaşları, 2015, s.125). Bu araştırmada, Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak güvenilirlik yorumlanmıştır (Kalaycı, 2005, s.405). Cronbach alfa değeri;

- $\alpha < 0.50$ ölçeğin güvenilir olmadığı,
- $0.50 < \alpha < 0.60$ ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu,
- $0.60 < \alpha < 0.70$ ölçeğin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğu,

- $0.70 < \alpha < 0.90$ ölçeğin iyi düzeyde güvenilir olduğu,
- $\alpha > 0.90$ ölçeğin çok iyi düzeyde güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

i. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri

Etik liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach's Alpha katsayısı tek boyuta indirgediğimiz insan odaklılık ve güç paylaşımı boyutlarında 0,934, adalet boyutunda 0,907, etik rehberlik boyutunda 0,926, rol açıklama boyutunda 0,892 ve bütünlük boyutu için 0,959 olarak hesaplanmıştır. Etik liderlik ölçeği güvenilirlik analizi Tablo 15'de detaylı olarak görülmektedir.

Tablo 15
Etik Liderlik Ölçeği ile ilgili Faktör Analizi Gösterim Tablosu

Faktörler	Sorular	Cronbach's Alpha	İç Tutarlılık
Faktör 1 (IO- GUP)	1,2,3,4,5,6,7,14,15,16,17,19	0,934	Çok iyi düzeyde güvenilir.
Faktör 2 (ETR)	23,24,25,26,27,28	0,926	Çok iyi düzeyde güvenilir.
Faktör 3 (ADL)	8,9,10,11,13	0,907	Çok iyi düzeyde güvenilir.
Faktör 4 (RLA)	30,31,32,34	0,892	İyi düzeyde güvenilir.
Faktör 5 (BT)	35,36,37,38	0,959	Çok iyi düzeyde güvenilir.

ii. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach's Alpha katsayısı tek boyuta indirgediğimiz duygusal iyileşme ve astların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutlarında 0,891, topluluk için değer yaratma boyutunda 0,876, kavramsal beceriler boyutunda 0,883, geride durma boyutunda 0,908 ve etik davranma boyutunda 0,933 olarak hesaplanmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği güvenilirlik analizi Tablo 16'da detaylı olarak görülmektedir.

Tablo 16

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile ilgili Faktör Analizi Gösterim Tablosu

Faktörler	Sorular	Cronbach's Alpha	İç Tutarlılık
Faktör 1 (ETD)	25,26,27,28	0,933	Çok iyi düzeyde güvenilir.
Faktör 2 (GED)	21,22,23	0,908	Çok iyi düzeyde güvenilir.
Faktör 3 (DIY-AGB)	1,2,3,4,17,19	0,891	İyi düzeyde güvenilir.
Faktör 4 (KVB)	10,11,12	0,883	İyi düzeyde güvenilir.
Faktör 5 (TDY)	5,6,7,8	0,876	İyi düzeyde güvenilir.

3.3. Bulgular

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerle demografik sorular (sosyal girişimcilik faaliyet alanları, faaliyet gösterilen merkez iller, sosyal girişimcilerin ve katılımcıları yaş, cinsiyet, eğitim durumu) tanımlayıcı istatistikler başlığı altında yorumlanmış ve son olarak hipotez testi yapılarak araştırma kısmı tamamlanmıştır.

3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

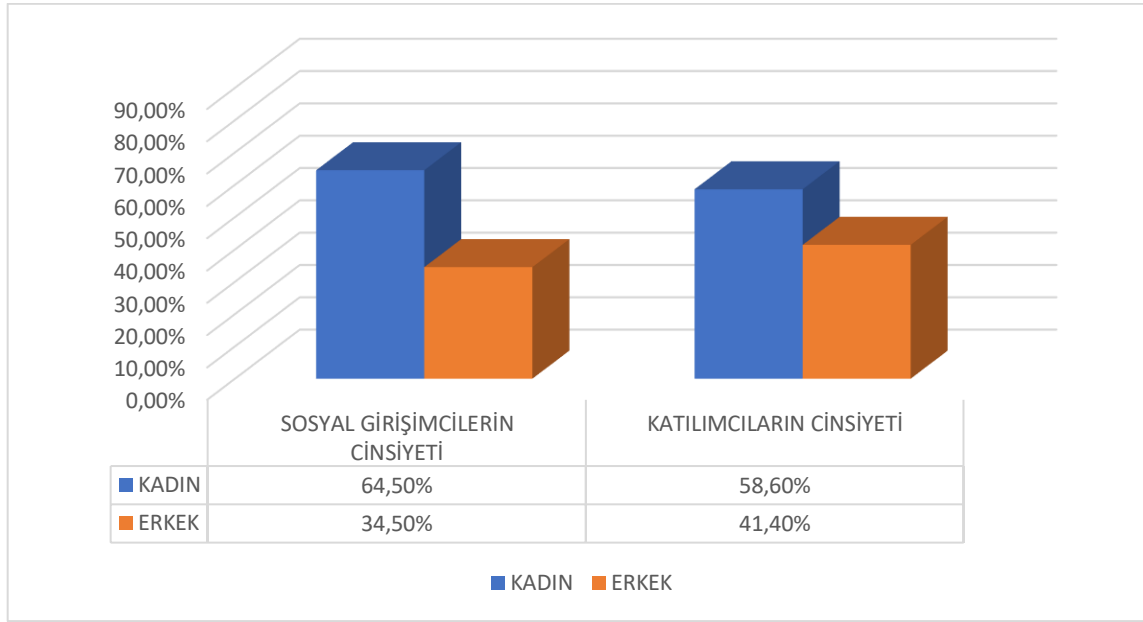
Yapılan saha araştırmasında Ashoka, Açık Açık ve LinkedIn aracılığıyla birlikte toplamda 46 sosyal girişimciye ulaşılmış, sosyal girişimcilerle birlikte çalışan veya gönüllü olarak faaliyet gösteren kişilere anket gönderilip 34 sosyal girişimciden geri dönüş alınmıştır.

Yapılan geri dönüşlerle birlikte araştırmaya 175 kişi katılmış ve 169 anket araştırmada kullanılarak “34” sosyal girişimcinin etik ve hizmetkâr liderlik davranışları değerlendirilmiştir. 169 katılımcının %58,6’sı (n=99) kadın, %41,4’ü (n=70) erkektir. Bu katılımcıların 109’u kadın, 60’ı erkek sosyal girişimci ile birlikte çalışmakta veya gönüllü olarak faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan kişilerin liderlik davranışlarını değerlendirdikleri sosyal girişimcilerin cinsiyetlerine ait bilgi Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17
Cinsiyetlere İlişkin Dağılımlar

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde: 100 %
Sosyal Girişimcilerin Cinsiyeti		
Kadın	22	64,5
Erkek	12	35,5
Toplam	34	100,0
Katılımcıların Cinsiyeti		
Kadın	99	58,6
Erkek	70	41,4
Toplam	169	100,0

Sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarını incelemek üzere belirlenen araştırma örnekleminde değerlendirilecek kadın ve erkek sosyal girişimci sayısı eşit sayılarda oluşturulmaya dikkat edilmiştir. Araştırma sonucunda %64,4'a %35,5 gibi bir oran elde edilmiş olsa da araştırma sınırlılıkları ve kısıtlarını dikkate aldığımızda, Türkiye genelinde kadın sosyal girişimcilerin erkek sosyal girişimcilerden fazla faaliyet gösterdiklerini bu oranlarla direkt açıklamak doğru olmayabilir. Ancak araştırma sürecinde kişilere ulaşma, kişilerden geri dönüş alma ve belirlenen örneklem dışında karşılaşılan kadın sosyal girişimcileri dikkate aldığımızda ve 2019 yılında British Council tarafından Türkiye’de gerçekleştirilmiş olan araştırma sonucunda, kadın sosyal girişimcilerin bu alanda daha fazla faaliyet gösterdikleri de referans alındığında; araştırma kapsamında Türkiye’de kadın sosyal girişimcilerin bu alanda daha fazla faaliyet gösterdikleri söylenebilmektedir. Şekil 9’da cinsiyet dağılımları detaylı olarak görülmektedir.



Şekil 9: Cinsiyet Dağılımları

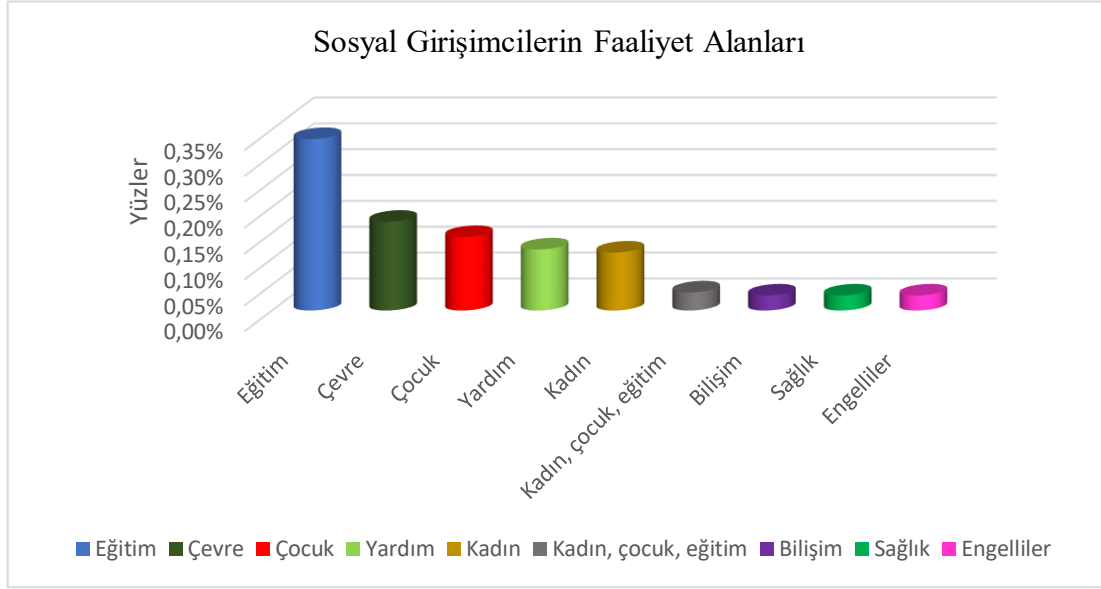
Araştırma sonucunda, sosyal girişimcilerin %33,13'ü eğitim, %17,15'i çevre, %14,2'si çocuk, %11,8'i yardım, %11,2'si kadın, %2,9'u sağlık, %2,9'u engelli, %2,9'u bilişim ve %3,5'u üç sosyal fayda alanını da kapsayan; eğitim, kadın, çocuk alanında faaliyet göstermektedir. Sosyal fayda alanlarına göre katılımcıların ve sosyal girişimlerin dağılımı Tablo 18'de yüzdesel ifadeleriyle birlikte görülmektedir.

Tablo 18

Sosyal Girişimcilik Faaliyet Alanları

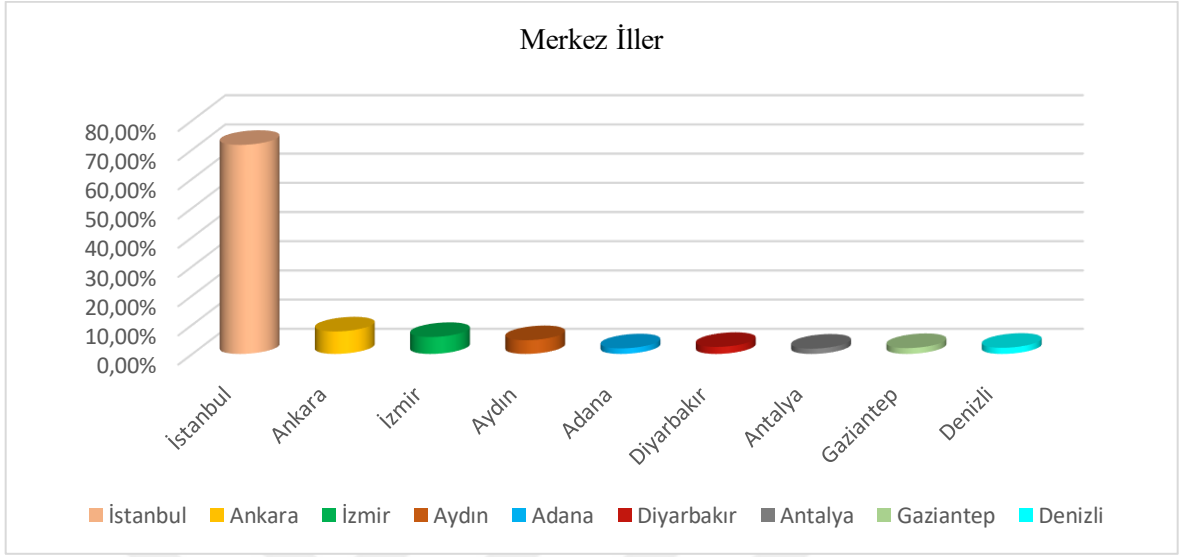
Sosyal Fayda Alanları	Anket Sayısı (N)	Değerlendirilen Sosyal Girişim (N)	Yüzde: 100%
Çocuk	24	5	14,2
Eğitim	56	11	33,13
Engelliler	5	1	2,9
Yardım	20	4	11,8
Sağlık	5	1	2,9
Bilişim	5	1	2,9
Kadın	19	4	11,2
Çevre	29	6	17,15
Kadın, çocuk ve eğitim	6	1	3,5
Toplam	169	34	100,0

Analiz sonucunda, %33,13'lük oranla eğitimin en fazla faaliyet gösterilen alan olduğu tablo 19'da görülmektedir. En düşük faaliyet gösterilen sosyal fayda alanları ise engelliler, sağlık ve bilişimdir. Şekil 10'da sosyal girişimcilerin faaliyet alanlarına göre dağılımları detaylı olarak görülmektedir.



Şekil 10: Sosyal Girişimcilik Faaliyet Alanları

Sosyal girişimcilerin çoğunlukla ana faaliyetlerini yürüttükleri merkez iller; Adana, Ankara, Antalya, Aydın, Denizli, Diyarbakır, Gaziantep, İstanbul ve İzmir'dir. Bu illerden İstanbul %71,6'luk oranla en fazla faaliyet gösterilen merkez il olduğu yapılan analiz sonucunda elde edilmiştir. Faaliyet gösterilen illere göre dağılım oranları Şekil 11'de detaylı olarak görülmektedir.



Şekil 11: Sosyal Girişimcilerin Faaliyet Gösterdikleri Merkez İller

Araştırmaya katılan kişilerin diğer demografik bilgileri (eğitim durumu, yaş, çalışma süreleri ve çalıştıkları pozisyon) Tablo 19’da görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim seviyelerini incelediğimizde %4,1’i doktora, %27,8’i yüksek lisans, %64,5’i lisans ve %3’ü lise mezunudur. Çalıştıkları pozisyonlara göre %13,6’sı proje yöneticisi olarak, %31,9’u çalışan olarak, %17,8’i yönetim kurulu üyesi olarak ve %36,7’si gönüllü olarak faaliyet göstermektedir. Katılımcıları sosyal girişimcilik alanında deneyim süresi ortalama 2 yıl 4 ay olarak ölçülmüştür. Yaş dağılım aralığı 17-29 ve 30-39 aralığında yüksek dağılım gösterdiği tablo 20’de ve şekil 11’de gösterilmektedir. 17-29 yaş aralığında ankete katılanların sayısı 93 olup katılımcıların %55,02’sini oluşturmaktadır. 30-39 yaş aralığında ise ankete katılanların sayısı 46 olup katılımcıların %27,22’sini oluşturmaktadır.

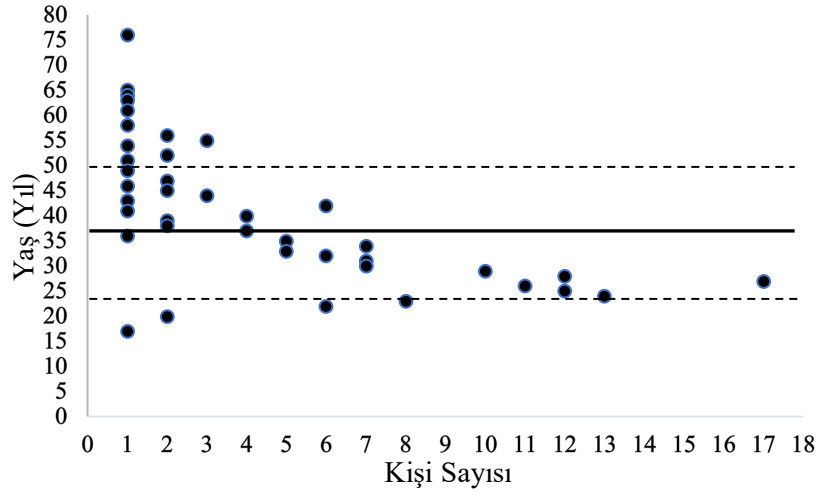
Değerlendirmeye alınan sosyal girişimcilerin eğitim durumu ve yaş dağılım aralığını incelediğimizde; %55,8’lik oranla en fazla lisans mezunu oldukları ve %41,3’lük oranla 30-39 yaş aralığındaki sosyal girişimcilerin çoğunlukla faaliyet gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 19
Diğer Demografik Bilgiler

Demografik Bilgiler	N	Yüzde: 100%
Sosyal Girişimcilerin Eğitim Durumu		
Ön Lisans	1	2,9
Lisans	19	55,8
Yüksek Lisans	12	35,5
Doktora	2	5,8
Toplam	34	100,00
Katılımcıların Eğitim Durumu		
Lise	6	3,5
Ön Lisans	6	3,5
Lisans	103	60,9
Yüksek Lisans	47	27,9
Doktora	7	4,2
Toplam	169	100,00
Sosyal Girişimcilerin Yaşa Göre Dağılımı		
17-29	6	17,6
30-39	14	41,3
40-49	7	20,6
50-59	2	5,8
60+	5	14,7
Toplam	34	100,00
Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı		
17-29	93	55,02
30-39	46	27,22
40-49	16	9,47
50-59	10	5,92
60+	4	2,37
Toplam	169	100,0
Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon		
Gönüllü	62	36,7
Çalışan	54	31,9
Proje Yöneticisi	23	13,6
Yönetim Kurulu Üyesi	30	17,8
Toplam	169	100,0

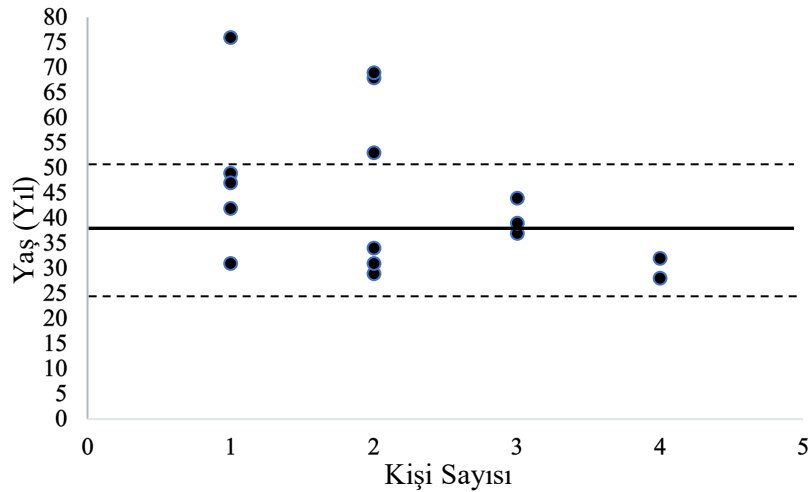
Sosyal girişimcilerin çoğunlukla Y kuşağı, katılımcıların ise çoğunlukla Y ve Z kuşağında faaliyet gösterdikleri gözlemlenmektedir. Sosyal girişimcilerin ve katılımcıların yaş dağılımı şekil 12 ve şekil 13’de görülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımı Şekil 12’de detaylı olarak görülmektedir.



Şekil 12: Katılımcıların Yaş Dağılımı

Sosyal girişimcilerin yaş dağılımı Şekil 13’de detaylı olarak görülmektedir.



Şekil 13: Sosyal Girişimcilerin Yaş Dağılımı

3.3.2. Hipotez Testleri

Sosyal girişimci kadınların ve erkeklerin, etik ve hizmetkâr liderlik davranışları arasında farklılığın olup olmadığını anlamak için yapılan gruplar arası fark analizi için SPSS programından faydalanılmıştır.

Bir araştırmada toplanan verilerle ne tür istatistiksel bir analizin yapılmasını gerektiğine karar vermek için öncelik verilerin normal dağılım gösterme durumuna bakılır. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için çarpıklık ve basıklık değerlerinden “Z” değerini hesaplayarak, Shapiro- Wilk (histogram) ve Normal Q-Q Plot ile grafikleri inceleyerek belirlenmektedir (Taşpınar, 2017, s.31). Shapiro- Wilk (histogram) testi için $p>0,05$ (sig.) olması dağılımın normal olduğunu ve Normal Q-Q Plot testi için örneklerin çizgi üzerinde ve çizgiye yakın olması normal dağılım olduğunu göstermektedir. Dağılım analizleri sonucunda Kolmogorov- Smirnov $p>0,05$ (sig.) değeri dağılımın normal olduğunu göstermektedir (Ersöz ve Ersöz, 2003, s.103).

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için her iki ölçek içinde “Kolmogorov- Smirnov” testi ile çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak her iki grup ve faktörler için tek tek incelenmiştir.

Tablo 20

Etik ve Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Normallik Analizi Kolmogorov- Smirnov Testi Sonuçları

Etik Liderlik Davranışları		Kolmogrov-Smirnov		
		İstatistik	df	Anlamlılık
İnsan Odaklılık ve Güç Paylaşımı	Kadın	,112	109	,002
	Erkek	,138	60	,006
Adalet	Kadın	,205	109	,000
	Erkek	,146	60	,003
Etik Rehberlik	Kadın	,137	109	,000
	Erkek	,182	60	,000
Rol Açıklama	Kadın	,128	109	,000
	Erkek	,214	60	,000

Tablo 20 (Devam)

Bütünlük	Kadın	,248	109	,000
	Erkek	,218	60	,000
Hizmetkâr Liderlik Davranışları		Kolmogorov-Smirnov		
		İstatistik	df	Anlamlılık
Duygusal İyileşme ve Astların Gelişmesine ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma	Kadın	,159	109	,000
	Erkek	,135	60	,009
Topluluk İçin Değer Yaratmak	Kadın	,169	109	,000
	Erkek	,170	60	,000
Kavramsal Beceriler	Kadın	,200	109	,000
	Erkek	,201	60	,000
Geride Durma	Kadın	,061	109	,200
	Erkek	0,82	60	,200
Etik Davranma	Kadın	,168	109	,000
	Erkek	,169	60	,000

Hipotez analizi yapmak için öncelikle Kolmogorov- Smirnov (K-S) testi yapıp, verilerin parametrik / nonparametrik (normal / normal değil) dağılımlarına bakılmıştır. Araştırma kapsamında dağılım analizi sonucunda $p > 0,05$ (sig.) değerinin altında, 000 değeri elde edildiği için dağılımın normal **dağılım göstermediği** tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerini incelediğimizde elde edilen “Z” değerlerinin Skewness (çarpıklık) için +1 ile -1 arasında ve Kurtosis (basıklık) için +2 ile -1 arasında bir değer aldığında dağılımın normal olduğunu ifade etmektedir. “Z” değerini hesaplamak için çarpıklık ve basıklık değerlerini, standart hatalarına bölünerek hesaplanmaktadır. Aralığın dışında bir değer alması verilerin 0,05 düzeyinde dağılımın normal olmadığını ifade etmektedir (Huck, 2008, s.26-27). Etik liderlik ölçeği için verilerin normal dağılım göstermediğine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine ait detaylı bilgi Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21

Etik Liderlik Ölçeğinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayılarını Hesaplama

Faktör		İstatistik	Değer	Standart Hata	Z Puanı (İstatistik/Std. Hata)	Normallik Sonucu
İnsan Odaklılık ve Güç Paylaşımı	Kadın	Çarpıklık	-,845	,231	3,65800	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	,268	,459	0,58387	Normal Dağılıyor

Tablo 21 (Devam)

Adalet	Erkek	Çarpıklık	-1,168	,309	3,77993	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,615	,608	2,65625	Normal Dağılmıyor
	Kadın	Çarpıklık	-1,610	,231	6,96969	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	2,342	,459	5,10239	Normal Dağılmıyor
Etik Rehberlik	Erkek	Çarpıklık	-1,338	,309	4,33009	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,657	,608	2,72532	Normal Dağılmıyor
	Kadın	Çarpıklık	-1,185	,231	5,12987	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,798	,459	3,91721	Normal Dağılmıyor
Rol Açıklama	Erkek	Çarpıklık	-1,350	,309	4,36893	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,760	,608	2,89473	Normal Dağılmıyor
	Kadın	Çarpıklık	-,952	,231	4,12121	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,564	,459	3,40740	Normal Dağılmıyor
Bütünlük	Erkek	Çarpıklık	-1,500	,309	4,85436	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	2,820	,608	4,63815	Normal Dağılmıyor
	Kadın	Çarpıklık	-1,718	,231	7,43722	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	4,003	,459	8,72113	Normal Dağılmıyor
	Erkek	Çarpıklık	-1,399	,309	4,52750	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,385	,608	2,27796	Normal Dağılmıyor

Etik liderlik boyutlarının “K-S” ve “Z” değerlerine göre de çoğunlukla normal dağılım göstermediği tespit edildiği için hipotez analizlerinde “Mann Whitney U Testi” yapılması uygun görülmüştür.

Hizmetkâr liderlik ölçeği için verilerin normal dağılım göstermediğine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine ait detaylı bilgi Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22**Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayılarını Hesaplama**

Faktör		İstatistik	Değer	Standart Hata	Z Puanı (İstatistik/St d. Hata)	Normallik Sonucu
Duygusal İyileşme ve Astların Gelişmesine ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma	Kadın	Çarpıklık	-1,203	,231	5,20779	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,415	,459	3,08278	Normal Dağılmıyor
	Erkek	Çarpıklık	-,641	,309	2,07443	Normal Dağılmıyor

		Basıklık	,405	,608	0,66611	Normal Dağılıyor
Topluluk İçin Değer Yaratmak	Kadın	Çarpıklık	-1,443	,231	6,24675	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	3,392	,459	7,38997	Normal Dağılmıyor
	Erkek	Çarpıklık	-1,079	,309	3,49190	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	,569	,608	0,93585	Normal Dağılıyor
Kavramsal Beceriler	Kadın	Çarpıklık	-1,359	,231	5,88311	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	3,351	,459	7,30065	Normal Dağılmıyor
	Erkek	Çarpıklık	-1,624	,309	5,25566	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	2,967	,608	4,87993	Normal Dağılmıyor
Geride Durma	Kadın	Çarpıklık	-,062	,231	2,68398	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	-,662	,459	1,44226	Normal Dağılıyor
	Erkek	Çarpıklık	-,015	,309	0,04854	Normal Dağılıyor
		Basıklık	-,747	,608	1,22861	Normal Dağılıyor
Etik Davranma	Kadın	Çarpıklık	-1,501	,231	6,49783	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	3,067	,459	6,68191	Normal Dağılmıyor
	Erkek	Çarpıklık	-1,250	,309	4,04530	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,188	,608	1,95394	Normal Dağılıyor

Hizmetkâr liderlik boyutlarının “K-S” ve “Z” değerlerine göre de çoğunlukla normal dağılım göstermediği tespit edildiği için hipotez analizlerinde “Mann- Whitney U Testi” yapılması uygun görülmüştür.

Araştırma Hipotez Testi Sonuçları

Yapılan normallik analizleri sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucu elde edildiğinde iki bağımsız örnek genellikle T testi yapılarak incelenmektedir. Ancak araştırma verileri doğrultusunda bağımsız gruplar için T testi için gerekli koşullar sağlanamadığında başvuru yöntem parametrik olmayan “Mann Whitney U” testidir. İki farklı grubun belirlenen ölçüm aracından aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak için Mann Whitney U testi kullanılmaktadır (Çilingirtürk, 2011, s.123). Anlamlılık değerlerinin 0,05’ten büyük değer alması araştırılan değerler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s.245). Etik liderlik faktörlerinin anlamlılık değerleri aşağıdaki gibidir. Etik Liderlik değişkenine ilişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 23 ve Tablo 24’de görülmektedir.

Tablo 23

Etik Liderlik İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Etik Liderlik	
Mann-Whitney U	2961,500
Wilcoxon W	4791,500
Z	-1,014
Anlamlılık	,311

Anlamlılık değeri 0,311 >0,05 olduğu için;

H1₀: Kadın sosyal girişimcilerin etik liderlik davranışı ile erkek sosyal girişimcilerin etik liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H1₀ kabul edilmektedir.

Tablo 24

Etik Liderlik İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Etik Liderlik	Kadın	109	87,83	9573,50	4,9793
	Erkek	60	79,86	4791,50	4,8295
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “etik liderlik” için 4,9793 ortalamaoya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değerin 4,8295 olduğu görülmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar sosyal bilimlerde önemsiz bir farklılık olarak kabul edilebilir. Adalet faktörü için Mann- Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 25 ve Tablo 26’da görülmektedir.

Tablo 25

Adalet Faktörü İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Adalet	
Mann-Whitney U	2454,000
Wilcoxon W	4284,000
Z	-2,702
Anlamlılık	,007

Anlamlılık değeri $0,007 < 0,05$ olduğu için;

H1.1₀: Kadın sosyal girişimcilerin adil algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin adil algılanma boyutu arasında bir farklılık **yoktur**. H1.1₀ Reddedilmektedir. Bu durumda: Kadın sosyal girişimcilerin adil algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin adil algılanma boyutu arasında bir farklılık **vardır**.

Tablo 26

Adalet Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
--	----------	---	---------------------	-----------------------	----------

Adalet	Kadın	109	92,49	10081,00	5,0844
	Erkek	60	71,40	4284,000	4,7267
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “adalet” faktörü için 5,0844 ortalama sağıpken erkek sosyal girişimciler için 4,7267 olduğı görölmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerklerin birbirine yakın olmadığı görölmektedir. Bu sonuçlar sosyal bilimlerde önemli bir farklılık olarak kabul edilebilir.

İnsan Odaklılık ve Güç Paylaşımı boyutu için Mann- Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 27 ve Tablo 28’de görölmektedir.

Tablo 27

İnsan Odaklılık ve Güç Paylaşımı İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiğı	
İnsan Odaklılık ve Güç Paylaşımı	
Mann-Whitney U	2895,500
Wilcoxon W	4725,500
Z	-1,232
Anlamlılık	,218

Anlamlılık değeri $0,218 > 0,05$ olduğı için;

H1.2₀: Kadın sosyal girişimcilerin güç paylaşımı ve insan odaklı algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin güç paylaşımı ve insan odaklı algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H1.2₀ kabul edilmektedir.

Tablo 28

Güç Paylaşımı ve İnsan Odaklılık Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Güç Paylaşımı ve İnsan Odaklılık	Kadın	109	88,44	9639,50	4,9304
	Erkek	60	78,76	4725,50	4,7750
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “güç paylaşımı ve insan odaklılık” faktörü için 4,9304 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değerin 4,7750 olduğu görülmektedir. Mann-Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar sosyal bilimlerde önemsiz bir farklılık olarak kabul edilebilir.

“Etik Rehberlik” için Mann-Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 29 ve Tablo 30’da görülmektedir.

Tablo 29

Etik Rehberlik İçin Mann-Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Etik Rehberlik	
Mann-Whitney U	3103,500
Wilcoxon W	4933,500
Z	-,550
Anlamlılık	,582

Anlamlılık değeri $0,582 > 0,05$ olduğu için;

H1.3₀: Kadın sosyal girişimcilerin etik rehber algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin etik rehber algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H1.3₀ kabul edilmektedir.

Tablo 30

Etik Rehberlik Faktörü İçin Mann-Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Etik Rehberlik	Kadın	109	86,53	9431,50	4,9985
	Erkek	60	82,23	4933,50	4,8833
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “etik rehberlik” faktörü için 4,9985 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değerin 4,8833 olduğu görülmektedir. Mann-Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

“Rol Açıklama” için Mann- Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 31 ve Tablo 32’de görülmektedir.

Tablo 31

Rol Açıklama İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Rol Açıklama	
Mann-Whitney U	3029,500
Wilcoxon W	9024,500
Z	-,798
Anlamlılık	,425

Anlamlılık değeri $0,425 > 0,05$ olduğu için;

H1.4₀: Kadın sosyal girişimcilerin rol açıklama boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin rol açıklama boyutu arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H1.4₀ kabul edilmektedir.

Tablo 32

Rol Açıklama Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Rol Açıklama	Kadın	109	82,79	9024,50	4,8716
	Erkek	60	89,01	5340,50	4,9167
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “rol açıklama” faktörü için 4,8716 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değerin 4,9167 olduğu görülmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bütünlük boyutu için Mann- Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 33 ve Tablo 34’de görülmektedir.

Tablo 33
Bütünlük İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Bütünlük	
Mann-Whitney U	3129,000
Wilcoxon W	4959,000
Z	-,474
Anlamlılık	,636

Anlamlılık değeri $0,636 > 0,05$ olduğu için;

H1.5₀: Kadın sosyal girişimcilerin bütünlük ilkelerine bağlı algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin bütünlük ilkelerine bağlı algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H1.5₀ kabul edilmektedir.

Tablo 34
Bütünlük Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Bütünlük	Kadın	109	86,29	9406,00	5,0115
	Erkek	60	82,65	4959,00	4,8458
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “bütünlük” faktörü için 5,0115 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değerin 4,8458 olduğu görülmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderlik faktörlerinin anlamlılık değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 35
Hizmetkâr Liderlik İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği (Hizmetkâr Liderlik)	
Mann-Whitney U	3085,000

Wilcoxon W	4915,000
Z	-,608
Anlamlılık	,543

Anlamlılık değeri $0,543 > 0,05$ olduğu için;

H₂₀: Kadın sosyal girişimcilerin hizmetkâr liderlik davranışı ile erkek sosyal girişimcilerin hizmetkâr liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H₂₀ kabul edilmektedir.

Tablo 36

Hizmetkâr Liderlik İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Hizmetkâr Liderlik	Kadın	109	86,70	9450,00	4,7258
	Erkek	60	81,92	4915,00	4,6547
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “hizmetkâr liderlik” faktörü için 4,7258 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değerin 4,6547 olduğu görülmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. “Duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma” için Mann- Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 37 ve Tablo 38’de görülmektedir.

Tablo 37

Duygusal İyileşme ve Astların Gelişmesinde ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma İçin

Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Duygusal İyileşme ve Astların Gelişmesinde ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma	
Mann-Whitney U	2767,500
Wilcoxon W	4597,500
Z	-1,656
Anlamlılık	,098

Anlamlılık değeri $0,098 > 0,05$ olduğu için;

H2.1₀: Kadın sosyal girişimcilerin duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutu arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H2.1₀ kabul edilebilir.

Tablo 38

Duygusal İyileşme ve Astların Gelişmesinde ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Duygusal İyileşme ve Astların Gelişmesinde ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma	Kadın	109	89,61	9767,50	4,6300
	Erkek	60	76,63	4597,50	4,4972
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma” faktörü için 4,6300 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değer 4,4972 olduğu görülmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

“Topluluk için değer yaratma” için Mann- Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 39 ve Tablo 40’da görülmektedir.

Tablo 39

Topluluk İçin Değer Yaratma İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Topluluk İçin Değer Yaratma	
Mann-Whitney U	3181,000
Wilcoxon W	5011,000
Z	-,298
Anlamlılık	,766

Anlamlılık değeri $0,766 > 0,05$ olduğu için;

H2.2₀: Kadın sosyal girişimcilerin topluluk için değer yaratma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin topluluk için değer yaratma boyutu arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H2.2₀ kabul edilebilir.

Tablo 40
Topluluk İçin Değer Yaratma Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Topluluk İçin Değer Yaratma	Kadın	109	85,82	9354,00	5,2523
	Erkek	60	83,52	5011,00	5,1958
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “topluluk için değer yaratma” faktörü için 5,2523 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değer 5,1958 olduğu görülmektedir. Mann-Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. “Kavramsal beceriler” için Mann- Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 41 ve Tablo 42’de görülmektedir.

Tablo 41
Kavramsal Beceriler İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Kavramsal Beceriler	
Mann-Whitney U	3127,500
Wilcoxon W	9122,500
Z	-,479
Anlamlılık	,632

Anlamlılık değeri $0,632 > 0,05$ olduğu için;

H2.3₀: Kadın sosyal girişimcilerin kavramsal beceriler boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin kavramsal beceriler boyutu arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H2.3₀ kabul edilebilir.

Tablo 42

Kavramsal Beceriler Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Kavramsal Beceriler	Kadın	109	83,69	9122,50	5,1407
	Erkek	60	87,38	5242,50	5,1500
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “kavramsal beceriler” faktörü için 5,1407 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değerin 5,1500 olduğu görülmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

“Geride durma” için Mann- Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 43 ve Tablo 44’de görülmektedir.

Tablo 43

Geride Durma İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Geride Durma	
Mann-Whitney U	3211,000
Wilcoxon W	5041,000
Z	-,194
Anlamlılık	,846

Anlamlılık değeri $0,846 > 0,05$ olduğu için;

H2.4₀: Kadın sosyal girişimcilerin geride durma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin geride durma boyutu arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H2.4₀ kabul edilebilir.

Tablo 44

Geride Durma Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Geride Durma	Kadın	109	85,54	9324,00	3,5810
	Erkek	60	84,02	5041,00	3,5389
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “geride durma” faktörü için 3,5810 ortalamaoya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değerin 3,5389 olduğu görülmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. “Etik davranma” boyutu için Mann- Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 45 ve Tablo 46’da görülmektedir.

Tablo 45

Etik Davranma İçin Mann- Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
Etik Davranma	
Mann-Whitney U	3179,000
Wilcoxon W	5009,000
Z	-,302
Anlamlılık	,762

Anlamlılık değeri $0,762 > 0,05$ olduğu için;

H2.5₀: Kadın sosyal girişimcilerin etik davranma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin etik davranma boyutu arasında anlamlı bir farklılık **yoktur**. H2.5₀ kabul edilebilir.

Tablo 46

Etik Davranma Faktörü İçin Mann- Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Cinsiyet	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Etik Davranma	Kadın	109	85,83	9356,00	5,0252
	Erkek	60	83,48	5009,00	4,8917
	Toplam	169			

Kadın sosyal girişimcilerin “etik davranma” faktörü için 5,0252 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için bu değerin 4,8917 olduğu görülmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

BÖLÜM 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bugün insanlığın sosyal sorunlara ilişkin farkındalığı ve endişesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıkması ve yayılmasıyla birlikte hiç olmadığı kadar yüksek seviyelere ulaşmıştır. Bu durum Y ve Z kuşaklarını, kendilerinden önceki kuşaklara göre çok farklı bir bilince ve sosyal farkındalığa maruz bırakmıştır. Bu sosyal farkındalık, özgürlük, etik, sorumluluk, sürdürülebilirlik gibi insanların, çalışanların, çocukların, kadın hakları gibi başka birçok ayrımcılığa maruz bırakılmış grubun daha fazla önem kazanmasını sağlamıştır.

Belirli bir kesim dünya ekonomisinde yolsuzluk ve adaletsizliklerin artmasına sebep olup zararlı ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçlar doğurmaya devam etmektedir. Bütün bu sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlar devlet ve işletmeler tarafından tam anlamıyla ele alınamamaktadır. Sosyal girişimciler, bu anlayış doğrultusunda yeni çalışma düzeni inşa etmektedirler. Sosyal girişimci olarak tanımlanan bireyler, ekonomik ve sosyal refahı artırmak için sürdürülebilir çözümler üretmekte ve uygulamaktadır. Sosyal girişimciler, sektörde büyük etki oluşturabilecek güce, ele aldığı sorunları devlet dahil diğer kurumların çözüm üretemediği sorunlara kökten yeni bir çözüm yaratma potansiyeline sahiptirler. Sektörü dönüştürebilen ve toplumun işleyişini değiştirebilen vizyoner kişiler oldukları görülmüştür. Tüm sosyal girişimciler, toplumsal ihtiyaçlara hizmet etmek için yeni iş modellerine öncülük etmektedir (Seelos ve Mair, 2005, s.242). Sosyal girişimciler bir paradigma değişimini temsil eder ve toplumsal değer üreterek toplumsal dönüşüm yaratmaktadırlar. Sosyal girişimciliğin doğası, sorunlara farklı disiplin perspektiflerinden yaklaşıyor olmaları bu konuyu çekici bir araştırma alanı haline getirmiştir (Mair ve Marti, 2006).

Kâr amacı gütmeyen örgütler dünyada ve ülkemizde uzun yıllara dayanan bir geçmişe sahiptir. Sosyal girişimcilik kavramı ülkemizde kâr amacı gütmeyen, sivil toplum kuruluşları, dernekler, yardım ve hayırseverlik faaliyetleri ile ilişkilendirilmektedir. Sadece kâr amacı gütmeyen örgütlerin yapmış oldukları faaliyetleri sosyal girişimcilik olarak kabul eden ve sosyal bir amaç taşıyor olmak şartıyla özel sektör kuruluşlarının yapmış oldukları faaliyetlerini sosyal girişimcilik olarak kabul eden görüşler bulunmaktadır. Bu sektörlerin

kesişim noktasında faaliyet gösteren sosyal girişimciler, yapmış oldukları faaliyetlere fon sağlayabilmek ve misyonlarını gerçekleştirebilmek için ticari faaliyetlerde bulunmalarıyla, sosyal amaçlarını başarmak için kaynakları yeniden yapılandırmalarıyla ve başarılarını “sosyal dönüşümü” sağlayıp, üçüncü sektör kuruluşlarının geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak daha bağımsız ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışını bünyelerine taşımalarıyla farklılaşmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kurumlar, dernekler, vakıflar ve hayırsever (Philantropy) kurumlar, belirli bağışlara bağlı kalarak sorunlara çözüm üretmeleri hem örgütlerin sürdürülebilirliği açısından hem de yapılan faaliyetlerin verimliliği açısından bazı dönemlerde yeterli olamamaktadır. Bireyler ve kuruluşlar, hâlihazırda kontrol ettikleri somut kaynakların ötesindeki fırsatları takip ederek ve kâr amacı gütmeyen kuruluş, işletme içinde veya genelinde 'yenilikçi, sosyal değer yaratan faaliyetler yürütürken, girişimcilik arayışlarına girdikçe, sosyal girişimcilik yeni sosyal yeniliklerin kaynağı haline gelmektedir. (Wei-Skillern ve arkadaşları, 2007).

Öncelikli tartışma konusu olarak sosyal girişimcilik ve sosyal girişimci kavramlarının tanımı yapılmalıdır. Yukarıda açıklandığı üzere; kâr amacı gütmeyen örgütler dünyada ve ülkemizde uzun yıllara dayanan bir geçmişe sahiptir. Sosyal girişimcilik kavramı ülkemizde kâr amacı gütmeyen, sivil toplum kuruluşları, dernekler, yardım ve hayırseverlik faaliyetleri ile ilişkilendirilmektedir. Sosyal girişimler “sosyal bir amacı başarmaya çalışan, kâr amacı gütmeyen örgütlerin bağış ve gönüllülük faaliyetleri sonucunda elde ettikleri geleneksel gelir kaynaklarının yanında, ticari kazanç sağlayan özel girişimler” olarak görülmektedir. Bununla birlikte; kâr amacı gütmeyen örgütlerin geleneksel gönüllülük, hayırseverlik destekli stratejileri yerine sosyal girişimlerde kazanılmış gelirin ön plana çıktığı söylenebilmektedir. Bu sektörlerin kesişim noktasında faaliyet gösteren sosyal girişimciler, yapmış oldukları faaliyetlere fon sağlayabilmek ve misyonlarını gerçekleştirebilmek için ticari faaliyetlerde bulunmalarıyla, sosyal amaçlarını başarmak için kaynakları yeniden yapılandırmalarıyla ve başarılarını “sosyal dönüşümü” sağlayıp, üçüncü sektör kuruluşlarının geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak, dış yardıma ihtiyaç duymadan ekonomik olarak bağımsız ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışını bünyelerine taşımalarıyla farklılaşmaktadır. Sosyal girişimciler, iki farklı hedefe ulaşmayı amaçlarlar; yapılan faaliyetlerle ilk olarak toplumsal

fayda sağlamak, ikinci olarak kâr elde etmek. Ancak başarı ölçütü elde edilen kâr değil, toplum üzerinde yaratılan olumlu etki olup ticari girişimlerden de bu noktada farklılaşmaktadır. Ancak literatürde ve uygulamada kar elde etmeyen bazı yardım kurumları da sosyal girişimci olarak adlandırılmaktadır. Araştırma kapsamında bu ayrımlar dikkate alınarak araştırmanın örneklemini oluşturup değerlendirilmiştir.

Mevcut araştırmayla sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışları karakterize edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda örnekleme ilk olarak sosyal girişimci lider takipçileri tarafından algılanan etik liderlik ve hizmetkar liderlik davranışı ortalamaları incelenmiş; etik liderlik ortalaması 4,9044 ve hizmetkâr liderlik ortalaması 4,6902 olarak hesaplanmıştır. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar sosyal bilimlerde önemli bir farklılık olmadığı ve takipçileri tarafından sosyal girişimciler hem etik lider hem de hizmetkâr lider olarak algılandıkları söylenebilmektedir. İkinci olarak sosyal girişimci kadın ve erkeklerin takipçileri tarafından algılanan etik liderlik davranışı ortalamalarına bakıldığında kadın sosyal girişimcilerin etik liderlik ortalaması 4,9793, erkek sosyal girişimciler için 4,8295 olarak hesaplanmış ve ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu anlamlı bir farklılığın olmadığı ve takipçileri tarafından sosyal girişimci kadınların ve erkeklerin etik lider olarak algılandıkları söylenebilmektedir. Üçüncü olarak sosyal girişimci kadın ve erkeklerin takipçileri tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışı ortalamalarına bakıldığında kadın sosyal girişimcilerin hizmetkâr liderlik ortalaması 4,7258, erkek sosyal girişimciler için 4,6547 olarak hesaplanmış ve ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu anlamlı bir farklılığın olmadığı ve takipçileri tarafından sosyal girişimci kadınların ve erkeklerin hizmetkâr lider olarak algılandıkları söylenebilmektedir. Son olarak göre sosyal girişimci kadın ve erkeklerin etik ve hizmetkâr liderlik ölçek alt boyutlarına göre liderlik davranışları incelenmiş elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmıştır.

Etki yaratıcılar olarak nitelendirilen sosyal girişimcilerin; etik ve hizmetkâr liderlik davranışıyla kadınların mı daha çok etki yaratıcı olduğu yoksa erkeklerin mi daha çok etki yaratıcı olduğu tartışılmıştır. Kadınların bu alanda daha fazla faaliyet gösterdikleri etik ve hizmetkâr liderlik davranışı erkeklere göre farklılık göstereceği varsayılmıştır. Yapılan

araştırmalar kadınların iş gücü piyasasında yeterince temsil edilmedikleri, üst pozisyonlarda oldukça azınlıkta oldukları ve görünür görünmez birçok engellerinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırma raporlarından bu durumun ölkemize özgü bir durum olmayıp tüm dünya genelinde bu şekilde olduğu gözlemlenmiştir. Bulunduğumuz yüzyılda, işgücü piyasasında kadınların temsil edildiği söylenmekte ancak kaçı yönetim kurulunda, kaçı müdür seviyesinde ve kaçı CEO, CFO pozisyonlarında çalışabilmektedir? Bu durumun aksine sosyal girişimcilik alanında 2019 yılında yapılmış olan çalışmada Türkiye’de sosyal girişimcilerin %55’ine kadınların liderlik ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Dünyada ise bu alanda %45’ine kadınlar liderlik etmektedir. Bu alana kadınların ilgili ve duyarlı olmaları dayanak noktamız olmuştur. Çünkü kadınlar yaratılan girişimlerle birlikte hem işgücü piyasasında liderlik etme fırsatı elde etmekte hem de sosyal bir sorun olan kadın konusuna kadınlar tarafından güçlü çözümler üretilmektedir. Daha önceki yapılmış olan çalışmalar sosyal girişimcileri etik, dönüşümcü, otantik, sürdürülebilir ve hizmetkâr liderler olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2018, s.284). Kadınların erkekler göre daha az etik dışı davranış sergiledikleri ileri sürölmüştür. Hizmetkâr liderlikte ise, liderlik yapısının daha fazla kadınlara yönelik davranışlar içerdii sonucuna varılmıştır.

Tüm bu bilgiler ışığında, kadın ve erkek sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarını incelemek üzere; Türkiye’de aile, çevre, çocuk, eğitim, engelliler, kadın, sağlık ve yardım alanlarında faaliyet gösteren sosyal girişimcilerden oluşan bir araştırma örneklemini belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleminin birinci grubunu, 39 yıldır faaliyet gösteren, Dünya’nın sosyal girişimcilik alanında çalışan ilk ve en büyük platformu olan Ashoka tarafından seçilmiş “Ashoka Takipçileri”, ikinci grubunu ise Türkiye’de sosyal girişimcilik alanında destek veren büyük kuruluşlardan; UNDP Türkiye tarafından düzenlenen Sosyal Fayda Zirvesinde seçilmiş sosyal girişimciler tarafından oluşmaktadır. İki büyük platformda yer alan örneklem dahilinde belirlenen 46 sosyal girişimciye ulaşılmış, sosyal girişimcilerle birlikte çalışan veya gönüllü olarak faaliyet gösteren kişilere literatürde yaygın olarak kullanılan etik ve hizmetkâr liderlik ölçeklerden yapılandırılmış bir anket gönderilmiştir. Yapılan geri dönüşlerle birlikte araştırmaya 175 kişi katılmış ve 169 anket araştırmada

kullanılarak “34” sosyal girişimcinin etik ve hizmetkâr liderlik davranışları değerlendirilmiştir.

Analizler sonucunda tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında anket katılımcılarının, 109’u kadın, 60’ı erkek sosyal girişimci ile birlikte çalışmakta veya gönüllü olarak faaliyet göstermekte olup, 22 sosyal girişimci kadın ve 12 sosyal girişimci erkek değerlendirilmiştir. Oransal olarak incelediğimizde sosyal girişimcilerin %64,4’ünü kadınlar ve %35,5’ini erkekler temsil etmektedir. En fazla faaliyet gösterilen sosyal fayda alanı ise, %33,13’lük oranla eğitim alanında olduğu sonucu elde edilmiştir. Sosyal girişimcilik alanında Türkiye’de eğitimin en fazla faaliyet gösterilen alan olduğu ve sosyal girişimcilik alanında kadınların daha fazla faaliyet göstermesi literatür tarafından da desteklenmektedir.

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre sosyal girişimcilik alanında ana faaliyetlerin yürütüldüğü merkez ilin %71,6 oranla İstanbul olduğu görülmektedir. Daha önceki yapılmış çalışmaların sonucunda merkez illerin İstanbul, Ankara ve İzmir olduğu gözlemlenmiştir. Yaş faktörü açısından yorumlandığında, yaş dağılım aralığının 17-29 ve 30-39 aralığında yüksek dağılım göstermektedir. Sosyal girişimcilik alanında çoğunlukla Y ve Z kuşaklarının çalıştığı veya gönüllü olarak faaliyet gösterdikleri dikkate alındığında toplam katılımcıların %82,42’sinin 17-39 yaş aralığında olduğu sonucu elde edilmiştir. Sosyal girişimcilerle birlikte faaliyet gösterenleri incelediğimizde araştırmaya katılanların %31,9’u çalışan olarak ve %36,7’si gönüllü olarak faaliyet göstermektedir. Sosyal girişimcilerle birlikte faaliyet gösterenlerin çoğunluğu çalışanlar ve gönüllüler tarafından oluşmaktadır.

Tanımlayıcı istatistiklerin yorumlanmasından sonraki aşamada Etik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik analizi sonucunda ADL5 “Liderim esas olarak kendi hedeflerine ulaşmaya odaklanmıştır.”; GUP5 “Liderim astlarını zorlayıcı sorumluluklarla görevlendirir.”; RLA4 “Liderim önceliklerini açıklar.”; ETR7 “Liderim dürüstlük ilkelerine uygun davranan çalışanları över.” ifadeleri uygun faktör yükü yüklenmediği gerekçesiyle ve SRD1 “Liderim ekip ruhuna önem verir, arkadaşlık ortamında çalışmayı ister.”; SRD2 “Liderim sürdürülebilirlik sorunlarıyla ilgili endişelerini ekibi ile paylaşır.”; SRD3 “Liderim

departmanımız araç ve gereçlerinin geri dönüşümünü (tekrar kullanılmasını) teşvik eder.” ifadeleri ise faktörler içerisinde düzgün dağılım göstermeme gerekçesi ile ölçekten çıkarılmıştır. ADL5, GUP5, RLA4, SRD1, SRD2, SRD3 VE ETR7 ifadeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra 31 ifade ve 5 boyutta dağılım gösteren ölçeğin analize uygun olduğu sonucu elde edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerlilik analizi sonucunda KVB1 “Liderim süreçlerimizle ilgili bir sorun olup olmadığını söyleyebilir.”; AGB2 “Liderim kariyer hedeflerime ulaştığımdan emin olmak ister.”; AGB4 “Liderim kariyer hedeflerimi bilmek ister.”; GED4 “Liderim işimi kolaylaştırmak için ne gerekirse onu yapar.” ifadeleri uygun faktör yükü yüklenmediği gerekçesiyle ve GUC1 “Liderim bana işim ile ilgili önemli kararları alma konusunda sorumluluk verir.”; GUC2 “Liderim işim ile ilgili önemli kararları tek başıma almam konusunda beni cesaretlendirir.”; GUC3 “Liderim bana zor durumları en iyi olduğunu düşündüğüm şekilde ele alma özgürlüğü verir.”; GUC4 “İş yerinde önemli bir karar vermem gerektiğinde önce liderime danışmak zorunda değilim.” ifadeleri ise faktörler içerisinde düzgün dağılım göstermeme gerekçesi ile ölçekten çıkarılmıştır. KVB1, GUC1, GUC2, GUC3, GUC4, AGB2, AGB4 ve GED4 ifadeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra 20 ifade ve 5 boyutta dağılım gösteren ölçeğin analize uygun olduğu sonucu elde edilmiştir.

Ölçekten atılan ifadelerle birlikte sonraki aşamada normallik analizi yapılarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi ve basıklık (Skewness) ve çarpıklık (Kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Hesaplanan değerlerle birlikte ölçeğin genelinin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Normal dağılım göstermeyen veri setleri için Mann-Whitney U Testi yapılması uygun görülmüştür.

Etik Liderlik Ölçeği Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre;

H1₀: Kadın sosyal girişimcilerin etik liderlik davranışı ile erkek sosyal girişimcilerin etik liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri $0,218 > 0,05$). **H1₀ kabul edilmektedir.**

H1.1₀: Kadın sosyal girişimcilerin adil algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin adil algılanma boyutu arasında bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,007 < 0,05). **H1.1₀ Reddedilmektedir.**

Bu aşamada ortalama değerlerine bakılmıştır. Kadın sosyal girişimcilerin “adalet” faktörü için 5,0844 ortalamaya sahipken erkek sosyal girişimciler için 4,7267 olduğu görülmektedir. Mann- Whitney U testine göre ve ortalama puanlara bakıldığında değerlerin birbirine yakın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar sosyal bilimlerde önemli bir farklılık olarak kabul edilebilir ve kadın sosyal girişimciler erkek sosyal girişimcilere göre daha adil olduklarını elde edilen analiz sonucunda söylenebilir. Literatürde bu durum, erkeklerin daha rekabetçi, saldırgan davranışlar gösterdikleri, kadınların ise daha işbirlikçi, adil, eşitlikçi ve duygusal yakınlık gibi davranışlar gösterdikleri gözlemlenmiştir (Cole ve Smith, 1996; Luthar ve arkadaşları, 1997; Ergeneli ve Arıkan, 2002; Gilligan, 1982; Ford ve Richardson, 1994; Roxas ve Stoneback 2004; Weeks ve arkadaşları, 1999; Collins, 2000; Lund, 2008; Weed 2009).

H1.2₀: Kadın sosyal girişimcilerin güç paylaşımı ve insan odaklı algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin güç paylaşımı ve insan odaklı algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,218 > 0,05). **H1.2₀ kabul edilmektedir.**

H1.3₀: Kadın sosyal girişimcilerin etik rehber algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin etik rehber algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,582 > 0,05). **H1.3₀ kabul edilmektedir.**

H1.4₀: Kadın sosyal girişimcilerin rol açıklama boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin rol açıklama boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,425 > 0,05). **H1.4₀ kabul edilmektedir.**

H1.5₀: Kadın sosyal girişimcilerin bütünlük ilkelerine bağlı algılanma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin bütünlük ilkelerine bağlı algılanma boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,636 > 0,05). **H1.5₀ kabul edilmektedir.**

İlk olarak sosyal girişimci kadınların ve erkeklerin etik liderlik davranışı arasında farklılık olup olmadığı incelenmiş; elde edilen hipotez testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Etik liderlik ölçeninin alt boyutlarına göre oluşturulan tüm faktörlerin anlamlılık değerleri incelendiğinde; kadın ve erkek sosyal girişimcilerin güç paylaşımı ve insan odaklı olmaları, etik rehber olarak algılanmaları, rol açıklama, bütünlük ilkelerine bağlı olmaları davranışları arasında anlamlılık değerlerine göre farklılık olmadığı, sadece sosyal girişimci kadınların erkeklere göre daha adaletli davranış gösterdikleri söylenebilmektedir. Veri analizi sonucunda sosyal girişimci kadın ve erkeklerin etik liderlik davranışları arasında farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Literatürde, Ilac (2018), sosyal girişimler için mevcut liderlerin deneyimlerine dayalı olarak teorik bir liderlik geliştirme modeli oluşturmak için yapmış olduğu nitel analizde görüşmeler için ortak on tema belirleyip, sosyal girişim liderleri tarafından gerekli görülen yönleri özetlemiş ve “etiğin liderlik gelişimindeki önemli temel olduğu, sosyal girişimciyi etik lider, karakter ve yetkinliğe sahip olarak” yorumlamıştır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre;

H2₀: Kadın sosyal girişimcilerin hizmetkâr liderlik davranışı ile erkek sosyal girişimcilerin hizmetkâr liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,543> 0,05). **H2₀ kabul edilmektedir.**

H2.1₀: Kadın sosyal girişimcilerin duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,098> 0,05). **H2.1₀ kabul edilebilir.**

Duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma faktörlerinin anlamlılık değeri 0,05’e yakın olduğu görülmektedir. Kadın sosyal girişimcilerin duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma davranışları farklı bir zaman diliminde daha geniş örneklem grubuna aynı ölçeği uyguladığımızda H2.1₀ hipotezini reddedecek sonuçlar elde edilebilir.

H2.2₀: Kadın sosyal girişimcilerin topluluk için değer yaratma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin topluluk için değer yaratma boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,766 > 0,05). **H2.2₀ kabul edilebilir.**

H2.3₀: Kadın sosyal girişimcilerin kavramsal beceriler boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin kavramsal beceriler boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,632 > 0,05). **H2.3₀ kabul edilebilir.**

H2.4₀: Kadın sosyal girişimcilerin geride durma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin geride durma boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,846 > 0,05). **H2.4₀ kabul edilebilir.**

H2.5₀: Kadın sosyal girişimcilerin etik davranma boyutu ile erkek sosyal girişimcilerin etik davranma boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (Anlamlılık değeri 0,762 > 0,05). **H2.5₀ kabul edilebilir.**

Sosyal girişimci kadınların ve erkeklerin hizmetkâr liderlik davranışı arasında farklılık olup olmadığı incelenmiş; elde edilen hipotez testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeninin alt boyutlarına göre oluşturulan tüm faktörlerin anlamlılık değerleri incelendiğinde; kadın ve erkek sosyal girişimcilerin topluluk için değer yaratma, kavramsal beceriler, etik davranma, geride durma davranışları arasında anlamlılık değerlerine göre farklılık olmadığı söylenebilmektedir. Ancak kadın sosyal girişimcilerin duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma davranışı ile erkek sosyal girişimcilerin duygusal iyileşme ve astların gelişmesinde ve başarılı olmasına yardımcı olma davranışları arasında farklılık olmadığı sonucu elde edilmiş olmasına rağmen analiz sonucunda anlamlılık değeri 0,05'e yakın olmasından dolayı ilerleyen zamanlarda yapılacak olan çalışmalarda farklılık olabileceği öngörülmektedir. Literatürde yapılmış olan çalışmalara göre; Duff, (2013); Reynolds, (2011), hizmetkâr liderliğin ayırt edici unsurlarının, liderlik yapısının daha fazla kadınlara yönelik davranışlar içerdiği hizmetkâr liderlik modelinin, cinsiyet entegrasyonu üzerine söylem üretmek için itici bir güç olabileceği görüşünü savunmuş olmalarına rağmen mevcut araştırma sonucunda ve Barbuto ve Gifford (2008), hizmetkâr liderliğe ilişkin cinsiyet farklılıklarını belirlemek amacıyla yapmış

oldukları çalışmada toplumsal herhangi bir cinsiyet farklılığının olmadığı söylenebilmektedir.

Bu araştırmanın literatüre öncelikli **katkısı**, sosyal girişimci kadınların ve erkeklerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışları incelenerek liderlik davranışları arasındaki farklılıkları açığa çıkartmasıdır. Mevcut literatürde sosyal girişimcilerin liderlik davranışlarına yönelik yapılmış benzer çalışmalar olmasına rağmen sosyal girişimcilerin cinsiyet farklılıkları temel alınarak etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarını inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Bu anlamda literatürdeki boşluğu gidermek için elde edilen bulgular gelecek araştırmalarda sosyal girişimcilerin liderlik davranışları üzerine yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacaktır. İkinci olarak, kadın sosyal girişimciler, erkek sosyal girişimcilere göre daha adil oldukları analiz sonucunda elde edilmiş bu farklılıkla ilgili sadece bir çalışma bulunan literatürü genişletmektedir.

Üçüncü olarak sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarını incelemek üzere belirlenen araştırma örnekleminde değerlendirilecek kadın ve erkek sosyal girişimci sayısı eşit sayılarda oluşturulmaya dikkat edilmesine rağmen; mevcut araştırma sonucunda sosyal girişimcilik alanında %64,5 oranında kadınların lider ediyor olması ve araştırma sürecinde kişilere ulaşma, kişilerden geri dönüş alma ve belirlenen örneklem haricinde karşılaşılan kadın sosyal girişimcileri dikkate aldığımızda ülkemizde kadınların çoğunlukla faaliyet gösterdiği söylenebilmektedir. Sosyal girişimcilik alanında kadınların daha fazla faaliyet göstermeleri cinsiyetçi kalıp yargılarını hafifleteceği; sosyal girişimciliğin kadın ve erkek cinsiyet rollerini, toplumsal beklentileri aktif olarak yeniden düzenleyeceği varsayılabilir.

Mevcut araştırma sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarını analiz etmeye yönelik olup, literatürde sosyal girişimcilerin dönüşümcü, otantik, sürdürülebilir liderlik davranışları gösterdikleri yapılmış olan çalışmalardan gözlemlenmiştir.

Gelecekteki araştırmalar, sosyal girişimcilerin dönüşümcü, sürdürülebilir ve otantik liderlik davranışlarını daha geniş örneklem kitlesi ile birlikte analiz edilebilir. Sosyal girişim olarak başlatılan faaliyetlerin 2015'ten sonrasında artmış olmasından dolayı yeni kavram gibi algılandığı ve birçok kişinin ise sosyal girişimciliğin ne olduğu hakkında bir fikri olmadığı

araştırma sürecinde gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmalarla ve düzenlenen etkinliklere birlikte sosyal girişimciliğin toplum tarafından bilinirliğinin arttırılması sağlanabilir.

neriler, bu alanda yapılan çalışmalar ve yapılacak olan çalışmalar sosyal girişimcilik faaliyetleri için daha çok farkındalık yaratacaktır. Gençlerin ya da sosyal konularda duyarlı çalışanların liderlik davranışlarına ya da motivasyon kaynaklarına göre sosyal girişim başlatmaya ya da sosyal girişimlerde çalışmaya yönlendirilmesi gereklidir. İnsan kaynakları açısından bu özelliklere sahip çalışanlar şirket bünyesinde sosyal girişimlerle iş birlikleri yapmaya ya da yeni projeler başlatmaya yönlendirilmelidir.

Ayrıca kadınların toplumsal sorunlara farkındalığı yüksek ve çözüm odaklı liderler olabileceği görülmektedir. İktisadi girişimlerde bu kadar kadın liderin olmamasının kendilerine şans verilmemesi ya da ekonomik kazancın onları daha az motive etmesi olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdou, E., Fahmy, A., Greenwald, D., ve Nelson, J. (2010). Social Entrepreneurship in the Middle East- Toward Sustainable Development for the Next Generation. *Middle East Youth Initiative*, 1-74.
- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 22-27.
- Adler, N. J. (1996). Global Women Political Leaders: An Invisible History, an Increasingly Important Future. *Leadership Quarterly*, 133-61. doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90038-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90038-7)
- Adler, N. J. (1997). Global leadership: Women leaders. *Management International Review*, 171- 196.
- Adler, N. J. (2006). Coaching Executives : Women Succeeding Globally. L. Goldsmith içinde, *Coaching for Leadership : The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches* (s. 237 - 244). San Francisco: Pfeiffer.
- Ahl, H. (2006). Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 595-621.
- Akçi, Y., Çavuş, M. F., ve Gökçen Kapusuz, A. (2016). Eskinin Yenisi Bir Kavram: Sosyal Girişimcilik. *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi*.
- Akdemir, A. (2008). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akın, M. A. (2019). *Etik Liderlik* (2 b.). Ankara: Pegem.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Alvord, S. H., Brown, D. L., ve Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 260-282.

- Aracıoğlu, B., Dilek, D., Tatarlar, D. C., ve Zalluhoğlu, A. E. (2016). *Tüm Boyutlarıyla Girişimcilik*. (A. Dedeoğlu Özhan, Dü.) İstanbul: Hümanist.
- Argyris, C. (1976). Leadership, Learning and Changing the Status Quo. , 1976, 4 (3), . *Organizational Dynamics*, 29-43. doi:10.1177/105960117600100312
- Ashoka. (2020, Nisan 19). *Ashoka Hakkımızda*. Ashoka Türkiye: <http://ashokaturkiye.org/hakkimizda/> adresinden alındı
- Asrar-ul-Haqab, M., ve Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 179-188. doi:10.1016/j.fbj.2018.06.002
- Austin, J. E. (2006). Three Avenues for Social Entrepreneurship Research. J. M. Jeffrey, ve R. K. Hockerts (Dü) içinde, *Social Entrepreneurship* (s. 22-33). London: Palgrave Macmillan.
- Austin, J., Stevenson, H., ve Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-22. doi:https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00107.x
- Bacq, S., ve Janssen, F. (2011). The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 373–403. doi:10.1080/08985626.2011.577242
- Bagheri, A., ve Pihie, Z. A. (2011). On Becoming an Entrepreneurial Leader: A Focus on the Impacts of University Entrepreneurship Programs. *American Journal of Applied Sciences*, 884–892. doi:10.3844/ajassp.2011.884.892
- Bagnall, R. G. (2002). The Contingent University: An Ethical Critique. *Educational Philosophy and Theory*, 77-90. doi: 10.1111/j.1469-5812.2002.tb00287.x
- Bakan, İ., ve Doğan, İ. (2013). *Liderlik Güncel Konular Ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Ballı, A. (2017). Girişimcilik ve Girişimcilik Tipolojileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 143- 166.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Barbuto, J. E., ve Gifford, G. T. (2008). Examining Sex Differences of the Servant Leadership Dimensions: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire. *Journal of Leadership Education*, 4-21.
- Barendsen, L., ve Gardner, H. (2004). Is the Social Entrepreneur a Newtype of Leader? *Leader to Leader*, 43-50. doi:10.1002/ltl.100
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. B. (1999). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research And Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research ve Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 181-217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., ve Yeşil, K. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 517-536.
- Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science* , 228-239.
- Bennett, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 1-29.

- Bernardino, S., Santos, J. F., ve Ribeiro, J. C. (2018). Social Entrepreneur and Gender: What's Personality Got to Do With It? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 61-82. doi:[https://0210so0qy-y-https-doi-org.pr](https://doi.org/10.2110so0qy-y-https-doi-org.pr)
- Bertocci, D. (2009). *Leadership in Organizations, There is a Difference Between Leaders and Managers*. USA: Universirt Press of America.
- Borins, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers. *Public Administration Review*, 498-507. doi:10.1111/0033-3352.00113
- Bornstain, D., ve Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship What Everyone Needs To Know*. New York: Oxford University Press.
- Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Oxford University Press.
- Borza, A., Nistor, R., Mitra, C., ve Bordean, O. (2009). Social Enterprise and Competitiveness. *Management ve Marketing*, 19-34.
- Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S., ve Kew, P. (2015). *Special Topic Report on Social Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49542> adresinden alındı
- Bridge, S., O'Neil, K., ve Cromie, S. (1998). *Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business*. London: Macmillan Pres.
- British Council. (2017). *Activist to entrepreneur: The role of social enterprise in supporting women's empowerment*. United Kingdom.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 140-155. doi:10.1016/j.orgdyn.2007.03.003
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 587–598.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Brush, C. G., Bruin, A. d., ve Welter, F. (2009). A Gender-Aware Framework for Women's Entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8- 24. doi:https://doi.org/10.1108/17566260910942318
- Buchen, I. H. (1998). Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions. *Journal of Leadership Studies*, 125-134. doi:10.1177/107179199800500111
- Budak, G. (2015). Yoksulluğa İnovatif Bir Çözüm Sosyal Girişimcilik. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 21-36.
- Büyüköztürk, Ş., Şekercioğlu, G., ve Çokluk, Ö. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bycio, P., Hackett, R., ve Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 468-478.
- Can, A. (2019). *Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem .
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carayannis, E. G., Samara, E. T., ve Bakouros, Y. L. (2015). Innovation as a Management Process. E. G. Carayannis, E. T. Samara, ve Y. L. Bakouros içinde, *Innovation and Entrepreneurship Theory, Policy and Practice* (s. 137-156). Cham: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-11242-8_4
- Carless, S. A. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leaders and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, 887- 902. doi:https://doi.org/10.1023/A:1018880706172

- Castro-Salazar, R. (2013). The many faces of social entrepreneurial leadership entrepreneurial leadership. *Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership*, 3-21. doi:10.1108/S1479-3660(2013)0000020001
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 5-26.
- Chell, E., Spence, L. J., ve Perrini, F. (2016). Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical? *Journal of Business Ethics*, 619–625. doi:10.1007/s10551-014-2439-6
- Chen, M.-H. (2007). Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management*, 239–249. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x
- Choi, N., ve Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 363-376. doi:10.1016/j.jbusvent.2013.05.001
- Clarkeburn, H. (2002). The Aims and Practise of Ethics Educationin in an Undergraduate Curriculumreasons for Choosing a Skills Approach. *Journal of Higher Education*, 4-11.
- Coker, K. K., Flight, R. L., ve Valle, K. N. (2017). Social entrepreneurship: the role of national leadership culture. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 125-139. doi:10.1108/JRME-10-2016-0040
- Corner, P. D., ve Ho, M. (2010). *How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00382.x
- Council, B. (2019). *Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Durumu*. Türkiye. doi:https://www.britishcouncil.org.tr/programmes/education/social-enterprise-research.

- Council, B. (2019). *Türkiye'de Sosyal Girişimcilerin Durumu*. https://www.britishcouncil.org.tr/sites/default/files/20190702_se_research_report_the_state_of_social_enterprise_in_turkey_tr_double_page.pdf adresinden alındı
- Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D., ve Gekas, G. (2011). Social entrepreneurship: A content analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 99-119.
- Çilingirtürk, A. M. (2011). *İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., ve Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 1203-1213.
- Dacin, P. A., Dacin, T. M., ve Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 37- 57. doi:<https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*. USA: Thomson Corporation.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (K. Tosun, Çev.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Day, D. V., ve Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present, and Future. D. V. Day, ve J. Antonakis (Dü) içinde, *The Nature Of Leadership* (s. 3-29). Los Angeles: SAGE Publications.
- Day, S. W., ve Denis, H. J. (2016). Resource Based View of Social Entrepreneurship: Putting the Pieces Together. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 59- 69. doi:<https://doi.org/10.33423/jsis.v11i2.820>
- Dean, T. J., ve McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship:Reducing environmental degradation throughentrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 50–76.
- Dees, G. J. (1998). The Meaning of “Social Entrepreneurship”. *Kauffman Foundation and Stanford University*, 1- 6.

- Dees, J. G. (2007). Taking Social Entrepreneurship Seriously. *Transaction Social Science and Modern Society*, 24–31.
- Dees, J. G., ve Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. R. Mosher-Williams (Dü.) içinde, *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field* (s. 39-66). Washington: The Aspen Institute .
- Dees, J. G., Emerson, J., ve Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: Wiley.
- Deloitte. (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business*.
- Denizalp, H. (2007). *Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi*. Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.
- Denizalp, H. (2009). *Toplumsal Dönüşüm için Sosyal Girişimcilik Rehberi*. Ankara: STGM.
- Dervişoğlu Okandan, G., ve Görgülü, V. (2012). Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Tanımı ve Örnekleri. İ. U. UNDP içinde, *Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar Türkiye”de Sosyal Girişimcilik Vakaları* (s. 9-31). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Dess, G. J., ve Peter, E. (2002). Social Entrepreneurship. G. J. Dess, J. Emerson, ve E. Peter içinde, *Enterprising Nonprofits*. New York: Wiley Nonprofit Series.
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 319–343.
- Drayton, B. (2005). Where the Real Power Lies. *Alliance*, 29-30.
- Drayton, W. (2002). The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 120–132. doi:10.2307/41166136
- Duff, A. J. (2013). Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership ve Organization Development Journal*, 204-221. doi:10.1108/01437731311326657

- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., ve Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. B. Avolio, ve F. Yammarino (Dü) içinde, *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (s. 35-66).
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behaviour: A Social-Role Interpretation*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Eagly, A. H., ve Carli, L. L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly*, 807-834. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Eagly, A. H., ve Crowley, M. (1986). Gender and helping behavior: A meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological Bulletin*, 283-308. doi:10.1037/0033-2909.100.3.283
- Eagly, A. H., ve Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 233-256.
- Eagly, A. H., ve Wood, W. (2016). Social Role Theory of Sex Differences. N. Naples, R. Hoogland, M. Wickramasinghe, ve W. Wong (Dü) içinde, *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., ve Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 569– 591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eren, E. (2005). *Satratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta.
- Ersöz, F., ve Ersöz, T. (2019). *SPSS İle İstatistiksel Veri Analizi*. Ankara: SEÇKİN: Teknik.
- Estrin, S., Mickiewicz, T., ve Stephan, U. (2016). Human Capital in Social and Commercial Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 449-467. doi:10.1016/j.jbusvent.2016.05.003

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. v., ve Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 111-132. doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Fowler, A. (2000). NGDOs as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation? *Third World Quarterly*, 637-654. doi:10.1080/713701063
- Fuller, B., Liu, Y., Bajaba, S., Marler, L. E., ve Pratt, J. (2018, JonPratt). Examining How the Personality, Self-Efficacy, and Anticipatory Cognitions of Potential Entrepreneurs Shape Their Entrepreneurial Intentions. *Personality and Individual Differences*, 210-215. doi:https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.005
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gemeda, H. K., ve Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 1-10. doi:10.1016/j.heliyon.2020.e03699
- Gibson, J. L., M., I. J., ve Donnelly, J. H. (1979). *Organizations: Behaviour, Structure and Processes*. New York: Bussiness Publication Inc.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K., ve Spears, L. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, 25th Anniversary Edition*. New York, NY and Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., ve Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 241-260. doi:10.1016/S08839026(03)00040-5
- Güney, S. (2007). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. (S. Güney, Dü.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, T. (2011). Sosyal Girişimcilik - Social Entrepreneurship. M. Öztel, ve H. Burgazoğlu (Dü) içinde, *Uluslararası II. Trakya Bölgesi Kalkınma - Girişimcilik Sempozyumu Bildiri Kitabı I* (s. 59). Kırklareli: Erkam Matbaa.
- Handy, F., Kassam, M., ve Ranade, S. (2002). Factors Influencing Women Entrepreneurs of NGOs in India. *Nonprofit Management ve Leadership*, 139-154.
- Harris, J. D., Sapienza, H. J., ve Bowie, N. E. (2009). Ethics and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 407–418. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.06.001
- Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 409-434. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237
- Hartog, D. N., ve Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 35-47. doi:10.1007/s10551-012-1296-4
- Hartog, D. N., ve Hoogh, A. H. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 199-230. doi:10.1080/13594320802362688
- Harvey, W. R. (2016). *Principles of Leadership: The Harvey Leadership Model*. Virginia: Hampton University Press.
- Hébert, R. F., ve Link, A. N. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Bus Econ*, 39–49. doi:https://doi.org/10.1007/BF00389915
- Hechavarria, D. M., Ingram, A., Justo, R., ve Terjesen, S. (2012). Are Women More Likely to Pursue Social and Environmental Entrepreneurship? K. D. Hughes, ve J. E.

- Jennings (Dü) içinde, *Global Women's Entrepreneurship Research* (s. 135-151). Edward Elgar Pub. doi:10.4337/9781849804752.00016
- Henry, C., Hill, F., ve Leitch, C. (2003). *Entrepreneurship Education and Training*. England: Ashgate Publishing Limited.
- Herrington, M., ve Kew, P. (2017). *GEM Report on Social Entrepreneurship*. Mayıs 15, 2020 tarihinde www.gemconsortium.org adresinden alındı
- Hervieux, C., Gedajlovic, E., ve Turcotte, M.-F. B. (2010). The legitimization of social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 37-67. doi:10.1108/17506201011029500
- Hogue, M. (2016). Gender bias in communal leadership: examining servant leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 837-849. doi:10.1108/JMP-10-2014-0292
- Hogue, M. (2016). Gender Bias in Communal Leadership: Examining Servant Leadership. *Journal of Managerial Psychology; Bradford*, 837- 849. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JMP-10-2014-0292>
- Hoogendoorn, B., Pennings, E., ve Thurik, R. (2010). What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research. *An Analysis of Empirical Research*, 1-39. doi:ERS-2009-044-ORG
- House, R. (1993). *Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research*. Indiana University.
- Huck, S. S. (2008). *Reading Statistics and Research*. New York: Addison Wesley Longman.
- Hughes, K. D., ve Jennings, J. E. (2012). Reflecting on the Diversity of Women's Entrepreneurship Research. K. D. Hughes, ve J. E. Jennings (Dü) içinde, *Global women's entrepreneurship research: Diverse settings, questions and approaches* (s. 241-245). Edward Elgar Pub. doi:10.4337/9781849804752
- Humbert, D. A. (2012). Women as social entrepreneurs. *Third Sector Research Centre*, 1-15.

- İçduygu, A., ve Meydanoğlu, Z. S. (2011). *Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası*. TÜSEV. Ocak 28, 2020 tarihinde https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/step2011_web_SON.pdf adresinden alındı
- Ilac, E. J. (2018). Exploring social enterprise leadership development through phenomenological analysis. *Social Enterprise Journal*, 268-288. doi:10.1108/SEJ-12-2017-0065
- Inglehart, R., ve Norris, P. (2003). *Rising Tide Gender Equality and Cultural Change around the World*. New York: Cambridge University Press.
- İrengün, O. (2014). Beş Faktör Kişilik Kuramının Sosyal Girişimcilik Yönelimine Etkisi ve Bir Alan Araştırması. *İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Işık, V. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Değiştirdiği Çalışma Kavramı ve Yeni Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Girişimler. *Sosyal Güvenlik Dergisi* , 101-131.
- Işık, V. (2018). Değişen Çalışma Anlayışı ve Sosyal Girişimler: Ashoka Türkiye Üyeleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 229-258. doi:10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.02.897
- İyigün, N. Ö., ve Yalçıntaş, M. (2017). Social Entrepreneurship as a Tool for Creating Competitive Advantage: A Theoretical Approach. *Turkish Journal of Entrepreneurship*, 91- 101.
- Jabeen, F., Behery, M., ve Abu Elanain, H. (2015). Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment: The mediating effect of transactional leadership in the UAE context. *International Journal of Organizational Analysis*, 102-122. doi:10.1108/IJOA-10-2014-0812
- Jiao, H. (2011). A Conceptual Model for Social Entrepreneurship Directed Toward Social Impact on Society. *Social Enterprise Journal*, 130- 149. doi:<https://doi-org.proxy2.marmara-elibrary.com/10.1108/17508611111156600>

- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: national survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 159-181. doi:10.1080/10627261003601622
- Johanson, J. C. (2008). Perceptions of Femininity in Leadership: Modern Trend or Classic Component? *Sex Roles*, 784–789. doi:https://doi.org/10.1007/s11199-008-9398-2
- Johnson, A. J. (2017). Reliability, Split-Half. M. Allen (Dü.) içinde, *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Joseph, E. E., ve Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership ve Organization Development Journal*, 6-22. doi:10.1108/01437730510575552
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalshoven, K., Hartog, D. N., ve Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership At Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, 51- 69. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 257-265.
- Kao, J. (1989). *The Entrepreneurship, Creativity, Organization*,. New Jersey: Prentice Hall.
- Karabulut, T. A. (2016). Personality Traits on Entrepreneurial Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 12-21. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.109
- Karadeniz, Ş., Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., ve Kılıç Çakmak, E. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (24 b.). Ankara: Pegem.
- Karğın, M., Aktaş, H., ve Gökbunar, R. (2018). Üniversitelerde Sosyal Girişimcilik: Fırsatlar ve Öneriler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 155-170.
- Kets De Vries, M. F. (1977). The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads. *Journal Management Study*, 34-57.

- Kırılmaz, S. (2014). Sosyal Girişimcilik Boyutlarına Kuramsal Bir Bakış. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 55-74.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., ve Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 616–642. doi:10.1037/a0023557
- Komives, S., Lucas, N., ve McMahon, T. (1998). *Exploring Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KOSGEB. (2015). *Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)*. Ankara: Resmi Gazete.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (1993). Psychometric Properties of the Leadership Practices Inventory-Updated. *Educational and Psychologist*, 191-199.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1-12.
- Kümbül Güler, B. (2010). *Sosyal Girişimcilik*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.
- Lee, B., ve Kelly, L. (2019). Cultural leadership ideals and social entrepreneurship: an international study. *Journal of Social Entrepreneurship*, 108-128.
- Leigh, A. (2011). *Charisma*. Harlow: England: Pearson Education Limited.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 161-177. doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.006
- Light, P. C. (2009). Social entrepreneurship revisited. *Stanford Social Innovation Review*, 21–22.

- Lin, Y.-H., ve Chen, H.-C. (2018). Critical factors for enhancing green service innovation: Linking green relationship quality and green entrepreneurial orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 188-203. doi:1757-9880
- Liu, C.-H., ve Lee, T. (2015). Promoting Entrepreneurial Orientation Through the Accumulation of Social Capital, and Knowledge Management. *International Journal of Hospitality Management*, 138-150. doi:10.1016/j.ijhm.2015.01.016
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 135-172. doi:10.5465/amr.1996.9602161568
- Lyons, M. (2001). *Third Sector: The contribution of nonprofit and cooperative enterprises in Australia*. New South Wales, Australia: Allen ve Unwin.
- Mackenzie, K. D., ve Barnes, F. B. (2007). The unstated consensus of leadership approaches. *International Journal of Organizational Analysis*, 92-118. doi:10.1108/19348830710868266
- Mahsud, R., Gary, Y., ve Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 561-577.
- Mair, J., ve Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 36-44.
- Marangoz, M. (2012). *Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım.
- Martin, R. L., ve Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 28-39.
- Maxwell, J. (1993). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*. (S. Yeniçeri, Çev.) İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Men, L. R., ve Stacks, D. W. (2012). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 171-192. doi:10.1108/13632541311318765
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J. A., Carsrud, A. L., ve Reynolds, P. D. (2010). Social Ventures from a Resource-Based Perspective: An Exploratory Study Assessing Global Ashoka Fellows. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 661-680.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 770-791.
- Miller, T. L., ve Wesley, C. L. (2010). Assessing Mission and Resources for Social Change: An Organizational Identity Perspective on Social Venture Capitalists' Decision Criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 705-733.
- Mısırdalı Yangil, F. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 128-143.
- Mısırdalı Yangil, F., ve Dil Şahin, M. (2019). Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi. *Business Management Studies: An International Journal*, 2124-2147.
- Mitchel, T. R. (1979). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 243-281.
- Mort, G. S., Weerawardena, J., ve Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 76-88.
- Mort, W. ve. (2003). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization and Measurement. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 76-88.
- Muntean, S. C., ve Ozkazanc-Pan, B. (2016). Feminist perspectives on social entrepreneurship: critique and new directions. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 221-241.

- Muralidharan, E., ve Pathak, S. (2018). Sustainability, Transformational Leadership, and Social Entrepreneurship. *Sustainability*, 1-22.
- Neneh. (2019). From Entrepreneurial Alertness to Entrepreneurial Behavior: The Role of Trait Competitiveness and Proactive Personality . *Personality and Individual Differences*, 273-279. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.10.020>
- Nga, S. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 259–282. doi:10.1007/s10551-009-0358-8
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 611-633.
- Nicolás, C., ve Rubio, A. (2016). Social enterprise: Gender gap and economic development. *European Journal of Management and Business Economics*, 56-62. doi:10.1016/j.redeen.2015.11.001
- O'Fallon, M. J., ve Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 375–413.
- Park, R. ve. (2019). What Determines the Economic Size of a Nation in the World: Determinants of a Nation's Share in World GDP vs. per capita GDP. *Structural Change and Economic Dynamics*. doi:<https://02107o48q-y-https-doi-org.proxy2.marmara-elibrary.com/10.1016/j.strueco.2019.09.001>
- Parris, D. L., ve Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 377–393.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., ve Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 1-17. doi:10.1037/a0036751
- Peredo, C., ve Chrisman, J. J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *Academy of Management Review*, 309-328. doi:10.5465/amr.2006.20208683

- Peters, H. v. (1995). *Entrepreneurship Starting Developing and Managing a New Enterprise*. Amerika: SAGE.
- Petrovskaya, I., ve Mirakyan, A. (2018). A mission of service: social entrepreneur as a servant leader. *International Journal of Entrepreneurial Behavior ve Research*, 755-767. doi:10.1108/IJEBr-02-2016-0057
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. (G. Özen Sezer, ve V. Atayman, Çev.) İstanbul: 209 Ayrıntı Yayınları.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 107-142.
- Praag, C. M. (1999). Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist*, 311-355. doi:https://doi.org/10.1023/A:1003749128457
- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 140-145. doi:10.1108/13620439910262796
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., ve Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 345-359. doi:10.1007/s10551-005-3242-1
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., ve Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 345-359.
- Reynolds, K. (2011). Servant-Leadership as Gender-Integrative Leadership: Paving a Path for More Gender-Integrative Organizations through Leadership Education. *Journal of Leadership Education*, 155-171.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*. U.S.A. : Prentice Hall.
- Robinson, J. (2006). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. J. In Mair, J. Robinson, ve K.

- Hockerts (Dü) içinde, *Social entrepreneurship* (s. 95–120). New York: Palgrave Macmillan.
- Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*, 76-84. doi:10.1108/01437730110382631
- Santos. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 335–351. doi:doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4
- Sarasvathy. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 243-263. doi:10.5465/amr.2001.4378020
- Sarıkaya, M. (2010). Üçüncü Sektörde Yönetmel ve Kavramsal Dönüşüm: Sosyal Kâr Amaçlı Örgütler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 87-100.
- Saruhan, Ş. C., ve Yıldız, M. L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Schaltegger, S., ve Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 222–237 .
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 95-100.
- Schnauber Smirles, K. E., Basile, K. A., Aughenbaugh, A., Nasser, S., Logue, S., ve Arteaga, L. (2020). Japanese women's perceptions of gender roles and leadership and the effects of a Women ve Leadership Course: A qualitative analysis. *Women's Studies International Forum*, 1-12. doi:10.1016/j.wsif.2020.102359
- Schramm, C. (2010). All Entrepreneurship Is Social: Let's not overlook what traditional entrepreneurs contribute to society. *Stanford Social Innovation Review*, 21-22.
- Schultz, T. W. (1980). Investment in Entrepreneurial Ability. *Scandinavian Journal of Economics*, 437-448.

- Schumpeter, J. A. (1936). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scott, J., Dex, S., Joshi, H., Purcell, K., ve Elias, K. (2008). Introduction: changing lives and new challenges. *Women and employment: Changing lives and new challenges* (s. 1-19). içinde Cheltenham: Edward Elgar.
- Seanor, P., ve Meaton, J. (2007). Making sense of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 90-100. doi:10.1108/17508610780000724
- Seelos, C., ve Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. *Business Horizons*, 241-246. doi:10.1016/j.bushor.2004.11.006
- Sen, P. (2007). Ashoka's Big Idea: Transforming the World Through Social Entrepreneurship. *Futures*, 534-553. doi:https://doi.org/10.1016/j.futures.2006.10.013
- Sherr. (1995). *Failure is impossible: Susan B. Anthony in her own words*. New York: Random House.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R., ve Campion, E. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 2-18. doi:10.1016/j.leaqua.2019.101341
- Sobhani, S., ve Gasnier, A. (2012). Sosyal Girişimcilikten Kapsayıcı Piyasalara. *Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar Türkiye'de Sosyal Girişimcilik Vakaları* (s. 1-4). içinde İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Social Progress Imperative. (2015). *2015 Social Progress Index Executive Summary*. <https://www.socialprogress.org/assets/downloads/resources/2015/2015-Social-Progress-Index-Exec-Summary.pdf> adresinden alındı

- Social Progress Imperative. (2016). *2016 Social Progress Index Executive Summary*.
<https://www.socialprogress.org/assets/downloads/resources/2016/2016-Social-Progress-Index-Exec-Summary.pdf> adresinden alındı
- Social Progress Imperative. (2017). *2017 Social Progress Index Report*.
<https://www.socialprogress.org/assets/downloads/resources/2017/2017-Social-Progress-Index.pdf> adresinden alındı
- Social Progress Imperative. (2018). *2018 Social Progress Index Executive Summary*.
<https://www.socialprogress.org/assets/downloads/resources/2018/2018-Social-Progress-Index-Exec-Summary.pdf> adresinden alındı
- Social Progress Imperative. (2019). *2019 Social Progress Index*.
<https://www.socialprogress.org/assets/downloads/resources/2019/2019-Global-SPI-findings-9.12.19.pdf> adresinden alındı
- Social Progress Imperative. (2019). *2019 Social Progress Index Executive Summary*.
<https://www.socialprogress.org/assets/downloads/resources/2019/2019-Social-Progress-Index-executive-summary-v2.0.pdf> adresinden alındı
- Social Progress Imperative. (2020, Nisan 18). *Social Progress Index by Year*. Social Progress Index: <https://www.socialprogress.org/index/global/results> adresinden alındı
- Sosyal Fayda Zirvesi/Social Good Summit. (2020, Mart 3). <http://www.sgsistanbul.org/> adresinden alındı
- Southcombe. (2010). "Sosyal Girişimler ve Sosyal Girişimciliğe Başlangıç", Sosyal Girişim ve Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu. *Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Konferansı*,. TÜSEV.
- Sönmez, A. (2016). Dünya’da ve Türkiye’de Sosyal Girişimciliğin Gelişimi . *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 102-121.
- Sönmez, V., ve Alacapınar, F. (2019). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (7 b.). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Spears, L. (2004). Practicing Servant-Leadership . *Leader to Leader*, 1-5.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Management Thinkers*. New York: Wiley.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues ve Leadership*, 25-30.
- Stavropoulou, P. (2013). A Strengths-Based Approach to Mentoring Women Entrepreneurs: How to Free the Strengths Within Them. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13. doi:<https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-13>
- Stern, S., ve Epner, T. (2019). *2019 Social Progress Index Methodology Report*. Social Progress Imperative. <https://www.socialprogress.org/assets/downloads/resources/2019/2019-Social-Progress-Index-Methodology-Report.pdf> adresinden alındı
- Stevenson, H. H. (1983). A perspective on entrepreneurship. 9-384-. *Harvard Business School Working Paper*, 9-384.
- Stevenson, H. H., ve Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 17-27.
- Stoffers, G. v. (2018). Social Entrepreneurship: An International Perspective. *Open Journal of Social Sciences*, 10- 24. doi: <https://doi.org/10.4236/jss.2018.610002>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 1-14. doi:10.1037/h0053857
- Stone, A. G., Russell, R. F., ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership ve Organization Development Journal*, 349-361.
- Taş, Ş. (2017). Türkiye'de ve Dünya'da Sosyal Girişimcilik Örnekleri ve İstihdama Katkıları. *Emek ve Toplum*, 481-497.
- Taşpınar, M. (2017). *Sosyal Bilimlerde SSPS Uygulamalı Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem.

- Taylor, C. M., Cornelius, C., ve Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership ve Organization Development Journal*, 566-583.
- Teasdale, S., McKay, S., Phillimore, J., ve Teasdale, N. (2011). Exploring Gender And Social Entrepreneur Women's Leadership, Employment And Participation In The Third Sector And Social Enterprises. *Voluntary Sector Review*, 57-76.
- Thompson. (2002). The legitimization of social entrepreneurship. *International Journal of Public Sector Management*, 412-431. doi:10.1108/09513550210435746
- Toduk Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Toor, S.-u.-R., ve Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 533–547. doi:10.1007/s10551-009-0059-3
- TÜİK. (2017). *Girişimcilik İstatistikleri*. Ocak 28, 2020 tarihinde www.tuik.gov.tr adresinden alındı
- Uğurlu, C. T. (2015). Etik Liderlik. N. Konan (Dü.) içinde, *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları*. Ankara: Pegem.
- UNDP. (2020, Nisan 19). *UNDP Hakkımızda*. United Nations Development Programme: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/about-us.html> adresinden alındı
- Urban. (2010). Creating Value and Innovation Through Social Entrepreneurship. Urban içinde, *Frontiers in Entrepreneurship*. Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-642-04502-8
- Ülgen, H., ve Mirze, K. S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 1228-1261.

- Van Eeden, R., Cilliers, F., ve Deventer, V. v. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 253-267.
- Vecchio. (2002). Leadership and the Gender Advantage. *Leadership Quarterly*, 643-671. doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00156-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00156-X)
- Vecchio. (2003). In Search of the Gender Advantage. *Leadership Quarterly*, 835- 850. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.005>
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain Of Entrepreneurship Research. J. A. Katz (Dü.) içinde, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (s. 119-138). Greenwich: JAI Press.
- Volkman, T. v. (2012). Background, Characteristics and Context of Social Entrepreneurship . T. v. Volkman içinde, *Social Entrepreneurship and Social Business* (s. 3-27). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-8349-7093-0
- Walumbwa, F. O., ve Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 1083-1101.
- Walumwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., ve Lawler, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 235-256.
- Weerawardena, J., ve Mort, G. S. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 21–35. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., ve Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 346–356. doi:10.1016/j.jwb.2009.08.004

- Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., ve Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the Social Sector*. Los Angeles: CA: Sage.
- Wofford, J., Goodwin, V. L., ve Whittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 55-84. doi:10.1016/S1048-9843(98)90042-X
- Wong, S. I., ve Berntzen, M. N. (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 381-392. doi:10.1016/j.chb.2018.11.032
- Yıldırım, T. (2013). Girişim, Girişimci, Girişimcilik ve Risk Yönetimi Kavramları. N. Yelkikalan (Dü.) içinde, *Girişimcilik* (s. 26). İstanbul: Beta Basım.
- Yıldız Şen, M. L. (2016). Ethical Leadership: To Be or Not To Be A Moral Person. M. L. Yıldız Şen (Dü.) içinde, *Leadership Studies* (s. 201- 225). İstanbul: Beta.
- Yıldız Şen, M. L. (2016). Liderlik Üzerine. M. L. Yıldız (Dü.) içinde, *Liderlik Çalışmaları* (s. 23-60). İstanbul: Beta.
- Yıldız Şen, M. L. (2018). Social Entrepreneurial Leadership for a Better World. Ö. İyigün içinde, *Creating Business Value and Competitive Advantage With Social Entrepreneur* (s. 271- 292). İstanbul: IGI Global.
- Yıldız Şen, M. L., ve Giray Yakut, S. (2019). İşyerinde Etik Algısı Cinsiyete ve Kuşaklara Göre Değişir mi? Türkiye’deki Çalışanlar Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Istanbul Business Research*, 197-217. doi:10.26650/ibr.2019.48.0027
- Yukl, G. (2001). Leadership in Organizations. *National College For School Leardership*, 1-4.
- Yurtkoru, E. S., Çinko, M., ve Durmuş, B. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS’LE Veri Analizi*. İstanbul: Beta.

- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., ve Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 519-532.
- Zheng, D., Witt, L., Waite, E., David, E. M., Driel, M. v., McDonald, D. P., . . . Crepeau, L. J. (2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in highmoral intensity situations. *The Leadership Quarterly*, 732-748.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., ve Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 702-718.
- Zu, L. (2014). International Perspective on Sustainable Entrepreneurship. F. v. Weidinger (Dü.) içinde, *Sustainable Entrepreneurship* (s. 67- 100). Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-642-38753-1_6

EKLER

Ek1

Aşağıdaki ifadeler için size en yakın seçeneği işaretleyiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Kısmen Katılıyorum, 5: Katılıyorum, 6: Kesinlikle Katılıyorum)							
Etik Liderlik (1-38)							
İnsan Odaklılık IO- (1-7)							
No	İfadeler	1	2	3	4	5	6
1	Liderim nasıl hissettiğim ve nasıl olduğumla ilgilenir. (+)						
2	Liderim kişisel iletişimimiz için zaman ayırır. (+)						
3	Liderim kişisel ihtiyaçlarıma dikkat eder. (+)						
4	Liderim işle ilgili hislerimiz hakkında konuşmak için zaman ayırır. (+)						
5	Kişisel gelişimimiz liderimizi gerçekten ilgilendirir. (+)						
6	Liderim sorunlarım olduğunda benimle empati kurar. (+)						
7	Liderim takipçilerini (ona karşı sorumluluk duyan, her koşulda düşüncelerini ve fikirlerini savunan, birlikte hareket eden) önemser. (+)						
Adalet ADL- (8-13)							
8	Liderim kontrolüm altında olmayan problemlerden beni sorumlu tutar. (-)						
9	Liderim kontrolüm altında olmayan işten beni sorumlu tutar. (-)						
10	Liderim benim hatam olmayan konulardan beni sorumlu tutar. (-)						
11	Liderim kendi başarısını sürdürmek uğruna diğerlerini önemsemez. (-)						
12	Liderim esas olarak kendi hedeflerine ulaşmaya odaklanmıştır. (-)						

13	Liderim astlarını manipüle eder. (-)							
Güç Paylaşımı GUP- (14-19)								
14	Liderim astlarının kritik kararlarda etkili olmalarına izin verir. (+)							
15	Liderim başkalarının karar alma süreçlerine katılmasına izin vermez. (-)							
16	Liderim organizasyon stratejisi ile ilgili astlarından tavsiye ister. (+)							
17	Liderim astların (kendisine bildirimde bulunanların) önerileri ışığında kararlarını yeniden değerlendirir. (+)							
18	Liderim astlarını zorlayıcı sorumluluklarla görevlendirir. (+)							
19	Liderim kendi performans hedeflerimi belirlememde önemli bir rol oynamama izin verir. (+)							
Sürdürülebilirlik SRD- (20-22)								
20	Liderim ekip ruhuna önem verir, arkadaşlık ortamında çalışmayı ister. (+)							
21	Liderim sürdürülebilirlik sorunlarıyla ilgili endişelerini ekibi ile paylaşır. (+)							
22	Liderim departmanımız araç ve gereçlerinin geri dönüşümünü (tekrar kullanılmasını) teşvik eder. (+)							
Etik Rehberlik ETR- (23-29)								
23	Liderim dürüstlikle ilgili davranış kurallarını açıkça ifade eder. (+)							
24	Liderim çalışanlardan dürüst davranma konusunda ne beklendiğini açıkça ifade eder. (+)							
25	Liderim dürüstlikle ilgili davranış kurallarını açıkça ifade eder. (+)							
26	Liderim çalışanların dürüstlük ilkelerine uymalarını sağlar. (+)							
27	Liderim benim ve çalışma arkadaşlarım için muhtemel etik dışı davranışların doğurabileceği sonuçları açıklar. (+)							
28	Liderim çalışanlar arasında dürüstlikle ilgili konuların tartışılmasını teşvik eder. (+)							
29	Liderim dürüstlük ilkelerine uygun davranan çalışanları över. (+)							

Rol Açıklama RLA- (30-34)							
30	Liderim grup üyelerinin her birinden beklenen performansın ne olduğunu açıkça belirtir. (+)						
31	Liderim her bir grup üyesinden ne beklediğini açıklar. (+)						
32	Liderim çalışma arkadaşlarımdan ve benden ne beklediğini açıklar. (+)						
33	Liderim önceliklerini açıklar. (+)						
34	Liderim kimin nelerden sorumlu olduğunu açıklar. (+)						
Bütünlük BT- (35-38)							
35	Liderim sözlerini tutar. (+)						
36	Liderimin söylediği şeyleri yapacağına güvenilebilir. (+)						
37	Liderimin verdiği sözleri yerine getireceğine güvenilebilir. (+)						
38	Liderim sözlerini her zaman tutar. (+)						
Hizmetkâr Liderlik (1-28)							
Duygusal İyileşme DIY- (1-4)							
1	Kişisel bir sorunum olursa liderimden yardım isterim. (+)						
2	Liderim kişisel refahımı önemser. (+)						
3	Liderim kişisel konularda bana zaman ayırır. (+)						
4	Liderim bana sormadan üzgün olduğumu fark edebilir. (+)						
Topluluk İçin Değer Yaratmak TDY- (5-8)							
5	Liderim toplum için yapılan gönüllü çalışmaların önemini vurgular. (+)						
6	Liderim toplumumuzdaki insanlara yardım etmekle her zaman ilgilenir. (+)						
7	Liderim topluluk faaliyetleriyle ilgilenir. (+)						
8	Liderim tarafından toplum için gönüllü olmaya teşvik edilirim. (+)						
Kavramsal Beceriler KVB- (9-12)							
9	Liderim süreçlerimizle ilgili bir sorun olup olmadığını söyleyebilir. (+)						
10	Liderim karmaşık problemler için verimli çözümler üretebilir. (+)						
11	Liderim organizasyonumuzu ve hedeflerini tam olarak anlar. (+)						
12	Liderim iş ile ilgili sorunları yeni veya yaratıcı fikirlerle çözebilir. (+)						

Güçlendirme GUC- (13-16)							
13	Liderim bana işim ile ilgili önemli kararları alma konusunda sorumluluk verir. (+)						
14	Liderim işim ile ilgili önemli kararları tek başıma almam konusunda beni cesaretlendirir. (+)						
15	Liderim bana zor durumları en iyi olduğunu düşündüğüm şekilde ele alma özgürlüğü verir. (+)						
16	İş yerinde önemli bir karar vermem gerektiğinde önce liderime danışmak zorunda değilim. (+)						
Astların Gelişmesine ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olmak AGB (17-20)							
17	Liderim kariyer gelişimimi bir öncelik haline getirir. (+)						
18	Liderim kariyer hedeflerime ulaştığımdan emin olmak ister. (+)						
19	Liderim bana yeni beceriler elde etmemi/geliştirmemi sağlayan iş deneyimleri sağlar. (+)						
20	Liderim kariyer hedeflerimi bilmek ister. (+)						
Geride Durma GED- (21-24)							
21	Liderim başarıımı kendi başarısından daha fazla önemser. (+)						
22	Liderim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar. (+)						
23	Liderim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi çıkarlarını feda eder. (+)						
24	Liderim işimi kolaylaştırmak için ne gerekirse onu yapar. (+)						
Etik Davranmak ETD- (25-28)							
25	Liderim yüksek etik standartlara sahiptir. (+)						
26	Liderim her zaman dürüstdür. (+)						
27	Liderim başarıya ulaşmak için etik ilkelerden ödün vermez. (+)						
28	Liderim dürüstlüğü kârdan çok değer verir. (+)						