



T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

HİBRİT ÖRGÜTLER OLARAK SOSYAL GİRİŞİMLERİN
ANALİZİ: TÜRKİYE'DEN BİR SOSYAL GİRİŞİM ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Orkhan YAHYAYEV

BURSA 2021



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**HİBRİT ÖRGÜTLER OLARAK SOSYAL GİRİŞİMLERİN
ANALİZİ: TÜRKİYE'DEN BİR SOSYAL GİRİŞİM ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Orkhan YAHYAYEV

0000-0001-8742-9878

Danışman:

Prof. Dr. Bilçin MEYDAN

BURSA 2021

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701720008 numaralı Öğrenci Orkhan YAHYAYEV'in hazırladığı "Hibrit Örgütler Olarak Sosyal Girişimlerin Analizi: Türkiye'den Bir Sosyal Girişim Örneği" konulu Yüksek Lisans Tezi Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 25/01/2021 günü 13:00-14:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)

Prof. Dr. Bilçin MEYDAN

Bursa Uludağ Üniversitesi / İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi / Yönetim ve
Organizasyon

25/01/2021

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701720008 numaralı Öğrenci Orkhan YAHYAYEV'in hazırladığı "Hibrit Örgütler Olarak Sosyal Girişimlerin Analizi: Türkiye'den Bir Sosyal Girişim Örneği" konulu Yüksek Lisans Tezi Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 25/01/2021 günü 13:00-14:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye
Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ
İzmir Demokrasi Üniversitesi / İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi / Yönetim ve
Organizasyon

25/01/2021

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701720008 numaralı Öğrenci Orkhan YAHYAYEV'in hazırladığı "Hibrit Örgütler Olarak Sosyal Girişimlerin Analizi: Türkiye'den Bir Sosyal Girişim Örneği" konulu Yüksek Lisans Tezi Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 25/01/2021 günü 13:00-14:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ
Bursa Uludağ Üniversitesi / İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi / İşletme

25/01/2021



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tez Başlığı / Konusu: Hibrit Örgütler Olarak Sosyal Girişimlerin Analizi: Türkiye'den Bir Sosyal Girişim Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 140 sayfalık kısmına ilişkin, 11/01/2021 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

11/01/2021

Adı Soyadı:	Orkhan YAHYAYEV
Öğrenci No:	701720008
Anabilim Dalı:	Yönetim ve Organizasyon
Programı:	İşletme
Statüsü:	<input checked="" type="checkbox"/> Y.Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik

Danışman: Prof. Dr. Bilçin MEYDAN

11.01.2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Hibrit Örgütler Olarak Sosyal Girişimlerin Analizi: Türkiye'den Bir Sosyal Girişim Örneği” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

25/01/2021

Adı Soyadı : Orkhan YAHYAYEV

Öğrenci No : 701720008

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : Yönetim ve Organizasyon

Statüsü : Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Orkhan YAHYAYEV
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitüsü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: XIII+141
Mezuniyet Tarihi	: .../.../2021
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Bilçin MEYDAN

HİBRİT ÖRGÜTLER OLARAK SOSYAL GİRİŞİMLERİN ANALİZİ: TÜRKİYE'DEN BİR SOSYAL GİRİŞİM ÖRNEĞİ

Günümüzde sosyal girişimler toplumsal değişimin sağlanmasında en etkili kuruluşlar olarak tanınmaktadır. Bu başarıda sosyal girişimlerin hibrit özelliklerinin çok büyük etkisi vardır. Farklı kurumsal mantıkları birleştirmeleri ve ikili misyona sahip olmaları sosyal girişimleri daha dikkatli kararlar almaya itmektedir. Sürdürülebilirliklerini sağlarken sosyal ve ekonomik misyonları dengelemek, sosyal girişimlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir. Sosyal girişimler, sosyal etkilerini daha da artırmak için büyümeye çalışsa da, büyümeyi sürdürmek çoğu zaman misyon kaymasına ve sosyal hedeflerin feda edilmesine neden olmaktadır. Bu da sosyal girişimlerin kurumsal kimliklerinden uzaklaşmalarıyla sonuçlanmaktadır.

Bu çalışmada, sosyal girişimlerin hibrit özellikleri incelenmiştir. Hibrit örgütler olarak hem ticari ve hem de sosyal fayda yaratma mantığı ile faaliyette bulunuyor olmalarından kaynaklanabilecek bir problemin ortaya çıkıp çıkmadığı, çıkıyorsa hangi koşullarda ortaya çıkabildiği ve bu problemin yönetim tarafından nasıl aşıldığını öğrenmek amacıyla kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen verileri, Türkiye'de bir

sosyal girişim üzerinden toplanan veriler ile kıyaslama ve tartışma yoluyla analiz ederek sosyal girişimcilik alanındaki mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Elde edilen veriler incelendiğinde sosyal girişimlerde misyonlar arasında dengenin sağlanmasında ve rakip mantıkların yönetiminde önemli olan hibrit iş modelleri, örgüt yönetimi, sosyal ekosistem, finansal ve insan kaynakları gibi birkaç önemli temel etken belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Girişimcilik, Sosyal Girişim, Hibrit Örgüt, Misyon Kayması Kurumsal Mantıklar, İkili Misyon Yönetimi

ABSTRACT

Name and Surname	: Orkhan Yahyayev
University	: Bursa Uludag University
Institution	: Institute of Social Sciences
Field	: Business Administration
Branch	: Management and Organization
Degree Awarded	: Master
Page Number	: XIII+141
Degree Date	: .../.../2021
Supervisor/s	: Prof. Dr. Bilçin MEYDAN

ANALYZING SOCIAL ENTREPRISES AS HYBRID ORGANIZATIONS: A CASE FROM TURKEY

Today, social enterprises are recognized as the most influential organizations in the delivery of social change. The hybrid features of social enterprises have a great influence on this success. Combining different institutional logics and possessing dual mission impulse social enterprises to make more careful decisions. While ensuring their sustainability, balancing social and economic missions is one of the biggest challenges facing social enterprises. Although social enterprises strive for growth to increase their social impact, sustaining growth often causes mission drift and the sacrifice of social goals. This also results in social enterprises moving away from their institutional identity.

In this study, the hybrid characteristics of social enterprises were examined. A comprehensive literature review was conducted to learn whether a problem arising from both commercial and social benefit creation logic as hybrid organizations and, if so, under what circumstances can arise and how this problem was overcome by management. It contributes to the existing literature in social entrepreneurship by analyzing obtained data through comparison and discussion with data collected from a social enterprise in Turkey.

When the data was examined, several key factors such as hybrid business models, organizational management, social ecosystems, financial and human resources, which are important in ensuring the balance between social enterprises' missions and management of rival logics, were identified.

Key Words: Social Entrepreneurship, Social Enterprise, Hybrid Organization, Mission Drift, Institutional Logics, Dual Mission Management

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ İNTİHAL YAZILIM RAPORU.....	iii
YEMİN METNİ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI	3
1.1. SOSYAL GİRİŞİMLERDE TİCARİ VE SOSYAL FAYDA YARATMA MANTIKLARINDAN KAYNAKLI SORUNLAR	3
1.2. SOSYAL GİRİŞİMLERDE TİCARİ VE SOSYAL FAYDA YARATMA MANTIKLARININ YÖNETİMİ	4
1.3 MÜLAKAT SORULARI.....	6
2. ARAŞTIRMANIN ALANA KATKISI.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

HİBRİT ÖRGÜTLER OLARAK SOSYAL GİRİŞİMLER

1. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER.....	9
1.1. SCHUMPETERCİ GİRİŞİM VE GİRİŞİMCİLİK TANIMI.....	9
1.2. SOSYAL GİRİŞİM VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK TANIMI	13
1.2.1. Sosyal Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	20
1.2.2. Sosyal Girişimciliğin Farklı Ve Üstün Tarafları	23

1.3. SOSYAL GİRİŞİMCİ.....	30
1.3.1. Sosyal Girişimcileri Muktedir Kılan Faktörler	34
1.3.1.1. Kişisel Özellikler	35
1.3.1.1.1. Fırsat tanımlama.....	37
1.3.1.1.2. Empati.....	39
1.3.1.1.3. Risk Alma.....	40
1.3.1.1.4. Sosyal yenilik (inovasyon)	41
1.3.1.2. Bilişsel Özellikler.....	42
1.3.1.3. Sosyal Girişimcinin Strateji Unsurları	44
1.3.1.3.1. Sosyal misyon	45
1.3.1.3.2. Sosyal amaçlar.....	46
1.3.1.3.3. Sosyal etki	48
2. SOSYAL GİRİŞİMLERİN HİBRİT ÖZELLİKLERİ.....	52
2.1. SOSYAL GİRİŞİMLERDE KURUMSAL MANTIKLAR.....	53
2.2 SOSYAL GİRİŞİMLERDE İKİLİ MİSYON	56
2.2.1. Misyon Kayması.....	58
2.3. SOSYAL GİRİŞİMLERDE İKİLİ MİSYON YÖNETİMİ	62
2.3.1. Sosyal Girişimlerde Hibrit İş Modelleri	67
2.3.2. Sosyal Girişimlerde Örgüt Yönetimi.....	72
2.3.3. Sosyal Girişimlerde Finansal Kaynaklar.....	77
2.3.4. Sosyal Girişimlerde İnsan Kaynakları	84
2.3.4.1. Sosyal Girişimlerde Örgüt Kültürü.....	86
2.3.5. Sosyal Ekosistemler	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR TÜRK SOSYAL GİRİŞİMİNİN ÖRNEK VAKA OLARAK ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	100
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	100
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	102
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	103
5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ ÖRGÜTLE İLGİLİ BİLGİLER	103
5.1. SİMBİYOZ AKTİVİTE’NİN FAALİYETLERİ VE HİBRİT ÖZELLİĞİ.....	106
5.2. SİMBİYOZ AKTİVİTE’DE İKİLİ MİSYON YÖNETİMİ ANALİZİ	109
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKÇA	125

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Girişimcilik Tanımları	12
Tablo 2: Sosyal Girişimcilik ile Ticari Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması	27
Tablo 3: Sosyal Girişimci ile ilgili tanımlar ve temel unsurları	32
Tablo 4: Genel Etki Değerlendirme Yöntemleri	51
Tablo 5: İdeal Sosyal Girişim Türlerinde Yönetişim Rollerini	73
Tablo 6: Hibrit Yönetişim Modeli	76
Tablo 7: Entegrasyon Seçeneklerine Genel Bakış	80
Tablo 8: Güvenilirliği Sağlamaya Yönelik Teknikler.....	102
Tablo 9: İkili Misyon Yönetiminde Önemli Etkenlerin Analizi.....	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ticari ve Sosyal Girişimler.....	15
Şekil 2: Pazar, Devlet ve Sivil Toplumun Kesişiminde Sosyal Girişimcilik.....	18
Şekil 3: Sosyal Girişimlerde İkili Misyon Yönetiminin Temelleri ve Süreçleri	64
Şekil 4: Entegrasyon Lokusu ve Mantıksal Merkezlilik.....	71
Şekil 5: Sosyal Girişimcilik Çerçevesi	92
Şekil 6: Simbiyoz Aktivite'nin Hibrit Özelliği	107
Şekil 7: Simbiyoz Aktivite'de İkili Misyon Yönetimindeki Önemli Etkenler	118

GİRİŞ

Dünya genelinde sosyal girişimcilerin kazandıkları başarılar, toplumsal ve çevresel dönüşümde oynadıkları önemli rolün sonucu olarak sosyal girişimcilik alanında yapılmış akademik çalışmalar bu alanı her geçen gün daha da cazip yapmaktadır. Bu etki son yıllarda kendini Türkiye’de sosyal girişimcilik konusundaki akademik çalışmaların sayısındaki artışla da göstermektedir. Benzeri şekilde, sosyal girişimlerin sayısındaki artış, sosyal girişimcilik konusunda çeşitli yayınlar yapılması, bu alanda uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin genişletilmesi ve birçok üniversitenin sosyal girişimciliği münderecata ilave etmesi de Türkiye’de sosyal girişimciliğe her geçen gün artan ilgiyi göstermektedir.

Sosyal girişimcilik alanına artan ilgiye rağmen, sosyal girişimlerin her geçen gün daha da gelişmesi nedeniyle sosyal girişimciliğin hala evrensel ve resmi tanımı yoktur. Sosyal girişimcilikle ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, mevcut girişimcilik literatüründe kullanılan kavramlar ve terminolojiyle harmanlanmıştır. Bundan dolayı, sosyal girişimciliğin bağımsız bir araştırma alanı olup olmadığı da literatürde en tartışmalı konulardan biri sayılmaktadır. Sosyal girişimcilik, sosyal girişim ve sosyal girişimci anlayışları ve tanımları hala araştırmacı çevreler ve toplum tarafından güçlükle anlaşılmakta ve kavramsal karmaşıklığını sürdürmektedir.

Ama yine de sosyal girişimlere özgü bazı temel özellikler de vardır. Sosyal girişimlerin, sosyal ihtiyaçları ele alarak sosyal amaçlara ulaşmak için ticari ve kâr amaçlı çalışma yöntemlerini kullanan ve çekirdeğinde sosyal ve finansal misyonlar taşıyan kuruluşlar olduğu en yaygın tanım olarak kabul edilmektedir. Bu işletmeler hibrit özellikleri gereği çok farklı organizasyon yapıları ve stratejileri uygulayarak geniş yelpazeli ticari iş ve sosyal faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Sosyal girişimlerin temeli hayırsever liderler de adlandırabileceğimiz sosyal girişimciler tarafından atılmaktadır. Sosyal girişimciler, genellikle sosyal misyonu olan, sürdürülebilir sosyal değişimi teşvik etmek için risk alarak farklı tecrübe ve bilgileri birleştirebilmenin yanı sıra ortaklıklar geliştirebilen bireylerdir. Sosyal misyonlarına yaslanarak sosyal inovasyon yoluyla toplumda uzun süredir devam eden sorunlara çözümler geliştirmekte ve yaşam koşullarının iyileştirilmesini sağlayabilmektedirler.

British Council’ın 2019 yılı için hazırlamış olduğu ‘‘Türkiye’deki Sosyal Girişimlerin Durumu’’ ile ilgili araştırma raporuna göre Türkiye’de 9000’den fazla sosyal girişim bulunmaktadır. Onların %83,6’sı yüksek eğitimli girişimciler tarafından kurulmuştur. Ama ne yazık ki, rapor, sosyal girişimlerin %38,3’ünün bir yıldan az, %45,2’sinin 1-3 yıl, %8,7’sinin 4-6 yıl, %2,6’sının 7-10 yıl ve yalnız %5,2’sinin 10 yıldan fazla kendi faaliyetlerine devam edebildiğini göstermektedir. Böylelikle, bu rakamlar sosyal girişimlerde sürdürülebilirlik sorununun ne kadar büyük olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, bir sosyal girişimin başarısızlığı, yalnız kendi çalışanlarını ve yatırımcılarını etkilememektedir, aynı zamanda kendi faydalanıcılarının da yaşamlarını etkilemektedir. Bu nedenle sosyal girişimlerin başarısızlığı geleneksel kâr amaçlı girişimlerin başarısızlığından çok daha hassastır (Saraç, 2021: 73-74).

Sosyal girişimlerin hibrit özellikleri çerçevesinde gerçekleştirilmiş olan araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın tasarımı kapsamında araştırmanın amacından ve alana sağladığı katkılardan söz edilmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, sosyal girişimlerin hibrit özellikleri ile ilgili araştırmanın ana itici güçlerini belirlemek için kapsamlı bir literatür araştırması yapılmıştır. Böylelikle, sosyal girişimlerin iç işleyişini açarak çoğulcu ortamın ortasında nasıl hayatta kalabildikleri ve gelişebildikleri anlamaya çalışılmıştır. Bu amaçla sosyal girişimlerin ikili misyonları nedeniyle kendi örgüt yapısı içerisinde birleştirdiği farklı ve rakip kurumsal mantıklara değinilmiştir. Daha sonra ise farklı kurumsal mantıkların sosyal girişimlerde ne gibi zorluklara neden olacağını tespit etmek ve çözüm yollarını aramak için misyon bazında araştırma yapılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, hibrit örgütler olarak sosyal girişimlerin hem işletme/ticari mantıkla ve hem de sosyal fayda yaratma mantığı ile faaliyette bulunuyor olmalarından kaynaklanabilecek bir problemin ortaya çıkıp çıkmadığı, çıkıyorsa hangi koşullarda ortaya çıkabildiği ve bu problemin yönetim tarafından nasıl aşıldığını öğrenmek amacıyla Bursa’da faaliyet gösteren Türkiye Sosyal Girişimcilik ağının üyesi Simbiyoz Aktivite incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırma, sosyal girişimlerin hibrit örgütler olarak hem ticari ve hem de sosyal fayda yaratma mantığı ile faaliyette bulunuyor olmalarından kaynaklanabilecek 1) bir problemin ortaya çıkıp çıkmadığını, çıkıyorsa hangi koşullarda ortaya çıkabildiğini ve 2) bu problemin yönetim tarafından nasıl aşıldığını öğrenmek amacıyla tasarlanmıştır.

1.1. SOSYAL GİRİŞİMLERDE TİCARİ VE SOSYAL FAYDA YARATMA MANTIKLARINDAN KAYNAKLI SORUNLAR

Sosyal girişimlerin diğer kar amacı gütmeyen kuruluşlardan farklı olarak sosyal ve ticari yönleri arasında ilişki mevcuttur. Ama genellikle bu ilişki rakip mantıklardan oluştuğu için çelişkilidir. Hem sosyal hem de ticari amaçları eş zamanlı gerçekleştirerek organizasyon geneline fayda sağlanabilirken, bu farklı faaliyetler genellikle rakip kimlikler, değer sistemleri ve normlardan oluşmaktadır (Smith, vd., 2012: 464). Diğer taraftan, sosyal girişimler diğer ticari girişimlerden farklı olarak finansal sürdürülebilirliği sağlamanın yanı sıra sosyal değer de yaratmak zorundadırlar.

Ticari bir iş modeline bel bağlayarak sosyal bir misyon izlemenin yanı sıra aynı zamanda pazarın gereksinimlerini gerçekleştirmeğe çalışan, ve bununla sosyal etkiye ulaşmak için yeni bir girişim yolu başlatmış sosyal girişimciler (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 36), farklı kurumsal mantıkları karmaşık sorunlara yenilikçi çözümler üretme çabalarında birleştirmektedirler. Diğer taraftan, farklı kurumsal mantıkların uyumlu olmaması, sosyal ve ticari talepler arasındaki gerilimlerin çok yaygın ve zararlı hale gelebildiği durumlarda, inatçı çatışmaların üstesinden gelmek sosyal girişimciler için bir zorluk haline gelebilmektedir. Onların kendi amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları

hibrit modeller ise onların sınırlarını genişlettiği ve geleneksel organizasyon biçimlerine uygun gelmediği için, sosyal girişimcilik hala kavramsal olarak da literatürde kesin olarak tanımlanamamıştır.

Bu nedenle, araştırma tasarımı kapsamında ilk önce sosyal girişimcilik kavramının sınırları incelenmiş ve Schumpeteryan girişimcilik ve sosyal girişimcilik tanımları üzerine literatür taraması yapılarak sosyal girişimciliğin mevcut literatürdeki kavramsal çerçevesi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki birkaç soruya cevap aranmıştır.

- Girişimcilik nedir? Literatürde nasıl tanımlanmıştır?
- Sosyal girişimcilik nedir? Literatürde nasıl tanımlanmıştır?
- Sosyal girişimciliğin hangi farklı ve üstün tarafları vardır?
- Sosyal girişimcilik tarihsel olarak nasıl ilerleme kaydetmiştir?
- Sosyal girişimci kimdir?
- Sosyal girişimcileri muktedir kılan faktörler nelerdir?

1.2. SOSYAL GİRİŞİMLERDE TİCARİ VE SOSYAL FAYDA YARATMA MANTIKLARININ YÖNETİMİ

Hibrit örgütler de kendi içlerinde sosyal girişimler gibi farklı kurumsal mantıkları birleştirmektedirler. Ama hibrit model kullanan her örgütün ikili misyona sahip olmaması onları rakip kurumsal mantıklar arasındaki gerilimlerden uzak tutmaktadır. Ama sosyal girişimler diğer hibrit örgütlerden farklı olarak neredeyse her zaman çatışan kurumsal mantıkları yönetmek zorundadırlar. Hatta sosyal girişimlerin sosyal ve ticari mantıkların taleplerini bir arada dengeli şekilde yönetmeleri onların “*ideal hibrit örgüt*” (Battilana, vd., 2012) olarak tanımlanmasına neden olmuştur. Benzeri şekilde, hibrit örgütlerde çatışan mantıklar üzerine yapılmış araştırmalar da (Pache ve Santos, 2010, 2013; Battilana, vd., 2015; Bruneel, vd., 2016) genellikle sosyal girişimler üzerinden incelenmektedir.

Bu nedenle araştırma kapsamında alanda sosyal girişimler üzerinde gerçekleştirilmiş diğer araştırmalar incelenerek sosyal girişimlerde çatışan mantıkların sebebi olarak ikili misyon bazında ticari ve sosyal fayda yaratma mantıklarının yönetim tarafından nasıl yönetildiği incelenmiştir. Sosyal girişimlerin hem sosyal hem de finansal hedeflerin çelişen taleplerini nasıl yöneterek kendi girişimlerini başarıya ulaştırdıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmada;

1) Sosyal girişimlerin varlığını sürdürmek için kar etme/büyüme ile sosyal fayda yaratma misyonlarını birlikte nasıl gerçekleştirdikleri,

2) Sosyal girişimlerde belirli dönemlerde misyon kayması yaşanıp yaşanmadığı; yani, sosyal misyonun kar etme/büyüme misyonunun ya da tam tersi olarak, kar etme misyonunun sosyal fayda yaratma misyonunun önüne geçip geçmediği;

3) Sosyal girişimlerde bir misyon kayması yaşandığında bu aslında birbirinin tersi gibi görünen iki misyon arasında dengenin nasıl sağlanabildiği sorularına alan yazın taraması sonrası Türkiye’de faaliyette bulunan Simbiyoz Aktivite örneği üzerinden cevap aranmıştır. Daha açıklayıcı olması nedeniyle nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Genel literatür taraması sonrası toplanmış verilere dayanarak beş tane kapsamlı araştırma sorusu oluşturulmuştur. Örgütün kurucu ortağı ile gerçekleştirilmiş mülakat ve ikincil kaynaklardan elde edilen verileri alanyazından verilerle kıyaslama ve tartışma yoluyla konu analiz edilmiştir.

Araştırma verilerinin analizi sonucu beş temel etkenin hibrit örgütler olarak sosyal girişimlerde misyonlar arasında dengenin sağlanmasında ve sosyal fayda ve ticari mantıklar arasında gerilimi azaltmakta etkili olduğu doğrulanmıştır. Bunlar:

- Hibrit İş Modeli
- Örgüt Yönetimi
- Finansal Kaynaklar
- İnsan Kaynakları
- Sosyal Ekosistemler

1.3 MÜLAKAT SORULARI

1. Sosyal girişimde bulunma fikri/isteği nasıl oluştu?

- Neden kar amacı güden bir firma kurmak yerine sosyal fayda yaratacak şekilde iş yapmayı düşündünüz?
- Sizi bu işe sevk eden veya motive eden unsurlar nelerdir?

2. Girişimin kuruluş aşamasında hangi zorluklarla karşılaştınız? Bu zorlukların üstesinden nasıl geldiniz? Bunu lütfen birkaç örnek üzerinden gösterebilir misiniz?

3. Kuruluşun varlığını sürdürmek amacıyla kar etme veya finansal büyüme ile sosyal fayda yaratma misyonlarını birlikte nasıl gerçekleştiriyorsunuz? Belirli dönemlerde örgüt içerisinde misyon kayması; yani, kar etmenin bazen de zarar etme pahasına da olsa sosyal fayda yaratmanın ön plana geçtiği oluyor mu? Her iki durum için de lütfen birer örnek vererek açıklayabilir misiniz?

4. Toplum için gerçekleştirdiğiniz sosyal faaliyetler sonucu oluşan sosyal fayda veya sosyal etkini nasıl ölçüyorsunuz?

5. Örgütün sürdürülebilirliğinde sosyal ekosisteminiz ne kadar etkin rol oynuyor? Paydaşlarınız kimler ve Size nasıl destek olmaktadır?

2. ARAŞTIRMANIN ALANA KATKISI

Araştırma, hibrit örgütler ve sosyal girişimlerle ilgili alana beş temel katkı sunmaktadır.

Birincisi, araştırmada sosyal girişimler hibrit örgütler olarak incelendiği için sosyal girişimlerde ikili misyon yönetimi sorununun üstesinden gelinmesi ve rakip mantıklar arasında gerilimin azaltılması için faydalı olacağı düşünülmektedir. Literatür taraması sonucu tespit edilmiş beş önemli etkenin örnek örgüt veri analizi sonuçları ile doğrulanması da araştırmanın önemini daha da artırmaktadır.

İkinci olarak, araştırma, hibrit örgütlerde kurumsal mantıkların yönetimi bağlamında gerçekleştirilmiş birçok çalışmadan farklı olarak, sosyal girişim örneği üzerinde analiz

edildiği için alanda yapılmış diğer çalışmalardan farklı olarak ikili misyon bazında incelenmiştir. Benzeri şekilde, ikili misyon yönetiminde ise alanyazındaki genel çalışmalardan farklı olarak örgüt içerisinde yalnız bir etkenin rolüne odaklanılmamış, sorunun temeline inilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla farklı etkenler ayrı ayrı incelenmiş ve uygulama çalışması üzerinden temel soruya cevap aranmıştır.

Üçüncü olarak ise, araştırma, farklı örgütsel biçimleri birleştiren hibrit örgütlerin de daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Sosyal girişimler hayırseverlik ve ticareti kendi çekirdeklerinde birleştirdiklerinden, kurumsal karışıklık koşullarında faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle, pazar ve sosyal sektörlerden kaynaklı potansiyel taleplerle uğraşmak zorundadırlar. Araştırma, bu çifte yönlülük nedeniyle sosyal girişimlerin karşı karşıya kaldığı hem iç hem de dış gerilimleri de vurgulamaktadır. Aynı zamanda, sosyal girişimlerin hibrit özellikleri üzerine yapıldığı için araştırma kapsamında incelenmiş sosyal girişim örneği üzerinden hibrit örgütlüğün dinamiklerini anlayarak, hayır ve ticareti birlikte yürütmeye çalışan çağdaş kuruluşların karşılaşacağı zorlukları daha iyi anlamalarına da olanak sağlayacaktır.

Dördüncü olarak, Türkiye’de sosyal girişimlerin hibrit özellikleri ve ikili misyon yönetimiyle ilgili yeteri kadar araştırma olmadığından yapılacak yeni araştırmalara da ışık tutabilir. Araştırma sonucu elde edilen verilerden sosyal misyon kapsamında yeni yöntemler geliştirilerek sosyal girişim liderleri için organizasyonun dengeli büyümesini ve sosyal etkiyi daha da artırmaları için örnek model oluşturulabilir.

Beşinci ve son olarak, araştırma kapsamında sosyal girişimcilik kapsamlı şekilde incelendiği için, yalnız sosyal girişimcilik literatürüne değil, aynı zamanda sosyal girişim başlatmak isteyen girişimciler için de sosyal girişimler hakkında öğrenebilecekleri yeteri kadar bilgiyi içererek katkı sağlamaktadır. Özellikle, kuruluşun girişimci ortaklarının hepsinin kadın olması da Türkiye’de girişimcilik faaliyetinde bulunmak isteyen kadın girişimciler için teşvik edici örnek rolünü oynamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

HİBRİT ÖRGÜTLER OLARAK SOSYAL GİRİŞİMLER

Yirminci yüzyılda, ticari işletmeler, kamu kuruluşları ve özel hayır kurumları sırasıyla özel, kamu ve kar amacı gütmeyen sektörlerle ilişkili farklı biçimlerden oluşmaktaydı. Ama son kırk yılda, bu biçimler ve bunlara karşılık gelen sektörler arasındaki sınırlar giderek daha fazla bulanıklaşmıştır. Bu bulanıklaşma, birden çok kuruluşun örgütsel yönlerini birleştiren “hibrit örgütler¹” in yükselişiyle özetlenmektedir (Battilana ve Lee, 2014: 398).

Son yıllarda hibrit örgütlerle ilgili araştırmaların sayısındaki artışla birlikte alanyazında son gelişmeler, kendi örgüt yapısı içerisinde ticari işletme ve hayır kurumu biçimlerini birleştiren sosyal girişimlere odaklanmıştır (Pache ve Santos, 2013: 972; Jay, 2013: 137; Battilana ve Lee, 2014: 399). Çünkü sosyal girişimler, kendi sosyal amaçlarına ulaşmak için hibrit modeller kullanmaktadırlar. Hibrit model, tek birleşik strateji ile hem sosyal değer hem de ticari gelir üretebilmektedir (Battilana, vd., 2012: 51).

Diğer taraftan, hibritlik yalnız sosyal girişimlere has bir özellik değildir. Bazı şirketler de kendi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmek için kendi hukuki yapılarını esneterek hibrit modeller kullanabilmektedirler (Haigh, Kennedy ve Walker, 2015: 78). Bu nedenle, bir sosyal kuruluşun hibritlik derecesini belirlemek için, deneyimledikleri iki arayüz koşulu arasındaki nispi önceliklerini, yani sosyal ve çevresel misyonlarını ve kâr amaçlı veya kâr amacı gütmeyen odağı dikkate almamız gerekmektedir (Holt ve Littlewood, 2015: 108).

Genel olarak, sosyal girişimlerin sahip oldukları farklı özellikler onların kendi sosyal misyonlarına doğru ilerlemeleri için kaldıraç rolünü oynarken, aynı zamanda bazen onların önünde engeller de yaratmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında ilk önce sosyal girişimciliği kavramsal çerçevede incelemek ve daha sonra sahip oldukları hibrit

¹ ““Hibrit örgüt” terimi, bilimsel ve uygulamacı literatürde iki önemli kullanıma sahiptir. Birinci hibrit, Powell’ın (1990) “ne piyasa ne de hiyerarşi” fikrinin bir parçası olarak ağa bağlı bir örgütsel biçimi tanımlamaktadır. Diğeri ise, misyon odaklı işletmeler, sosyal girişimler, sektörler arası işbirliği ve çeşitli türlerde kamu-özel ortaklıkları yoluyla kamu ve özel organizasyon mantığının bir kombinasyonunun olduğu organizasyonları tanımlamaktadır” (Jay, 2013: 137). Araştırma kapsamında ikinci anlam kullanılmaktadır.

özelliklerin sosyal girişimler için ne gibi zorluklar oluşturduğunu ve bu zorlukların yönetim tarafından nasıl aşıldığını belirlemek amaçlanmaktadır.

1. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

Girişimciliğin güçlü değişim ve gelişim gücüne sahip olması onu çok farklı araştırmacı çevreler tarafından odak noktası haline getirmektedir. Diğer taraftan, onun çok yönlü olması nedeniyle kendisini çeşitli bağlamlarda ve farklı organizasyon yapılarında da gösterebilmektedir. Ama genel olarak girişimcilik kavramı toplum tarafından kar amaçlı girişim olarak algılanmaktadır. Onun sosyal değişim gücü olarak sosyal girişimcilik görmezden gelinmektedir. Bu sebeple araştırmanın birinci bölümünde genel olarak girişimciliğin sosyal değişimi sağlayan gücü olarak görülen “*sosyal girişimcilik*”, “*sosyal girişim*” ve “*sosyal girişimci*” kavramları incelenmektedir.

1.1. SCHUMPETERCİ GİRİŞİM VE GİRİŞİMCİLİK TANIMI

Girişimcilik, ekonomik, sosyolojik ve psikolojik yaklaşımlar arasında disiplinler arası bir alandır. Çeşitli ve heterojen araştırma alanı olması onu son derece karmaşık kılmaktadır. Bununla birlikte, kolayca parçalanma özelliği ile diğer bilimsel disiplinlerle de karışabilme özelliği, bu araştırma alanının sınırlarını belirsizleştirmektedir (Gartner, Davidsson ve Zahra, 2006: 323; Bögenhold, Fink ve Kraus, 2009: 23-24).

Girişimcilik araştırması öncelikle kimin, nasıl, neden, kiminle, nerede ve hangi kaynakları kullanarak, hangi kuruluş türüyle, pazarda hangi ürün veya hizmetleri sunarak ve bununla hangi finansal veya sosyal başarıya ulaşıldığı gibi soruları içermektedir (Bögenhold, Fink ve Kraus, 2009: 23). Girişimcilik, birbirleriyle etkileşen çeşitli düzeylerde, örneğin küresel ekonomik ve sosyal düzeyde, kuruluşlar düzeyinde veya bireysel ekonomik aktörler düzeyinde araştırılabilmektedir (Audretsch ve Monsen, 2007: 1).

İktisat biliminde girişimcilikle ilgili yapılan ilk tanımlara 18'inci yüzyılda denk gelmektedir. İlk defa “*girişimci*” teriminin Cantillon'un eserinde kullanıldığı görülmektedir. Ama girişimcilik söylenildiğinde akla ilk gelen isimlerden biri Joseph A. Schumpeter ve onun ekonomik düşünce sistemidir. O, ekonomik düşünceleriyle girişimciliğin gelişimini daha da ilerletmiştir. Çalışmalarında yenilikçiliği ön plana çıkaran araştırmacı girişimcilerin iş sahibi bağımsız çalışanlar olması gerektiğini ifade edip girişimciliği geniş anlamda ele almıştır (Kümbül Güler, 2008: 7). Bu nedenle, söz konusu alanın sınırlarının belirsizliği onun birçok araştırmacılar tarafından farklı tanımlanmasına neden olmuştur. Ama genellikle girişimcilik teknolojik, sosyal ve ekonomik yeniliklerin oluşturulmasını ve yeni iş faaliyetleri başlatmak için kaynakların birleştirilmesini gerektirmektedir.

Girişimciliğin gelişimindeki ilk dönemlerde kapitalist ideolojisinin etkisinde arz ve talep dengesi çerçevesinde ele alınan kâr amacı güden girişimcilik, araştırmacılar tarafından “*ticari girişimcilik*”² olarak da algılanmış (Ersen, Kaya ve Meydanoğlu, 2010: 7), onun sosyal tarafı unutulmuştur. Aynı zamanda girişimcilerin eseri olarak kapitalist toplumların gelişimini değerlendiren (Kümbül Güler, 2008: 7) Schumpeter'in girişimci düşüncelerinin etkisinde girişimcilik, birçok araştırmacı tarafından “*Schumpeteryan girişimcilik*” olarak da adlandırılmaktadır (Oğuz, 2005: 148).

Schumpeter'in ekonomik düşünce sistemi, kapitalist dünyanın işleyişi ve gelişmesi sürecinin ekonomik, tarihsel, politik, sosyal ve diğer tüm unsurları arasında gerekli bir simbiyoz gerçekleştirecek şekilde inşa edilmiştir. Bahsi geçen ekonomik sistem, yeniden yapılandırma ve değiştirme yeteneğine sahiptir, çünkü Schumpeter'in “*İktisadi Gelişme Teorisi*” (Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung) isimli eserinde “*yaratıcı yıkım*” metaforu girişimciye ve onun yeniliğine atfedilen role gömülüdür (Croitoru, 2012:138 - 146). Onun teorisi, girişimcilik alanında yeniliği içsel bir süreç olarak ele alan ilk teoridir. Schumpeter'e göre, girişimci, örgüt lideri ve yenilikçi olduğu için dolayısıyla ekonomik sistemin de ana taşıyıcısıdır (Van Praag, 1999: 319-320).

² Yapılmış araştırmada kâr amacı güden girişimlerden “*ticari girişimcilik*” adı altında bahsedilmektedir.

Schumpeter, psikolojik teoriyi ekonomik girişimcilik teorisine entegre etmiştir (Van Praag, 1999: 320). Çalışmalarında girişimcilerin değişim gücüne vurgu yapmıştır. O, servetteki artışın (dar ekonomik anlamda) girişimciler için yegane teşvik edici etken olmadığını, aynı zamanda etkili bir sosyal pozisyon için çabalamanın, yaratıcı çalışmanın verdiği sevincin ve ekonomik faaliyetin gerçek değeri olarak başarı uğruna başarı gibi içsel güdülerin de burada etkili nedenler olduğunu savunmaktaydı (Bögenhold, Fink ve Kraus, 2009: 25-26).

Mair ve Marti (2006) de Schumpeter'in "*yaratıcı yıkım*" metaforundan esinlenerek girişimciliğin, girişimciler tarafından kendi işletmelerini daha ileri götürme çabalarının sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Yani, bu grup girişimciler yürüttükleri faaliyetler sürecinde yeni pazarlar, endüstriler, teknoloji, kurumsal formlar, işler ve gerçek verimlilikte net artışlar yaratarak toplumsal refahı artırmış, özellikle sosyal refah perspektifinden de durumu üretken hale getirmişlerdir.

Özdevecioğlu ve Cingöz (2009: 82), yazdıkları "*Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimciler: teorik çerçeve*" isimli makalede girişimciliğin sadece üretim faktörlerini bir araya getirerek ve fırsatlardan istifade ederek kâr amaçlı bir organizasyon oluşturmaktan ibaret olmadığını, bununla beraber akademik alanda, organizasyon içinde, kamuda, sanatta, bilimde, okulda ve toplumda girişimcilik örneklerine rastlamak mümkün olduğunu göstermektedirler.

Rindova ve arkadaşları (2009: 477) "*girişimciliği*", bir bireyin veya bir grubun farklı eylemlerle yeni ekonomik, sosyal, kurumsal ve kültürel ortamlar yaratma çabası olarak tanımlamaktadırlar. Steyaert ve Hjorth (2006: 2) ise kendi çalışmalarında, girişimciliği, toplumun bir zamanlar yerleştiği ve bağlamsallaştırdığı mekanın görünümünü etkileyen, çoğaltan, dönüştüren, yeniden hayal eden ve değiştiren karmaşık bir sosyal-yaratıcı süreç olarak tanımlamışlardır.

Stinchcombe (1965: 144) ise girişimcilikteki en önemli motivasyonel etkenlerden biri olarak girişimcinin sahip olduğu vizyonu göstermektedir. Girişimciler kendi girişimlerini bu vizyon çerçevesinde geliştirmek yolu ile başarıya doğru ilerlemektedirler.

Bu nedenle, girişimciler vizyonlarını gerçekleştirmek ve önemli kaynakları kontrol etmek için gerekli olan zenginlik, güç ve meşruiyet imkanlarını başarılı bir şekilde seferber etmelidirler.

Chutikorntaweessin ve arkadaşları (2016: 474), istihdam sağlamak yolu ile yoksulluğu azaltmanın, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler için en büyük zorluk olduğunu, bu nedenle girişimciliğin sosyal gelişimin itici gücü olduğunu ve bunun için fırsatlar sunarak yaşam kalitesini arttırdığını belirtmektedirler.

Güler'in (2008: 11) de belirttiği üzere *“girişimciliğin çok fazla araştırmacı tarafından çok farklı şekillerde ve farklı özellikleri vurgulanarak açıklanması kavramın netliğini ve kavramdan ne anlaşıldığını algılamayı zorlaştırmaktadır. Sonuçta, girişimcilik denildiği zaman hiçbir araştırmacı ortak bir tanımda birleşmemekte, ancak girişimciyi gördükleri zaman onun bir girişimci olduğuna karar verebilmektedir”*. Bunu, girişimcilikle ilgili bugüne kadar yapılmış olan sayısız tanımdan birkaçının gösterildiği aşağıdaki tablo üzerinde de görmek mümkündür.

Tablo 1: Girişimcilik Tanımları

Kaynak	Tanım
Knight (1921)	Belirsizlik ve riskten doğan karlardır.
Schumpeter (1934)	İşletme örgütü içinde yeni kombinasyonlar oluşturarak bunları uygulamaktır.
Cole (1959)	Girişimcilik, kâr odaklı işletme oluşturup geliştirme konusundaki maksatlı faaliyettir.
McClelland (1967)	Orta derecede risk almaktır.
Casson (1982)	Kıt kaynakların koordine edilmesinde yargısal kararlardır.
Gartner (1985)	Yeni örgüt kurmaktır.
Pottas (1985)	Yenilikçilik, risk, fırsatların belirlenmesi ve işletme kurmaktır.
Burch (1986)	Girişimcilik, Fransızca'daki <i>“entreprendre”</i> kelimesinden gelmekte ve bunun anlamı <i>“üstlenmek, fırsat yaratmak, yenilikçilik ve işletme kurma yoluyla istek ve ihtiyaçları gidermek”</i> anlamına gelmektedir.
Gartner (1988)	Yeni örgüt yaratmaktır.
Herber ve Link (1988)	Mevcut bir işi diriltmek, yeniden canlandırmaktır
Dollinger (1995)	Kazanç ve büyüme amaçlı, risk ve belirsizlik altında, yenilikçi ekonomik örgüt kurmaktır.

O'Neil (1996)	Yenilikçilik sayesinde değişim yaratma becerisidir. Kaynakların yeni biçimlerini ve birleşimlerini bulmaktır. Ölçülü risk almak, var olan işlemleri geliştirmek ve yeniden organize etmektir. Belirsizlik durumlarında, kâr için ekonomik aktiviteye yönelmektir.
Barrow (1998)	Birçok beceriden yararlanarak belirli bir insani faaliyete değer katmaktır. Bunun için fırsatları bulup kullanarak harcanan çaba karşılığında gelir, bağımsızlık ve özsaygı kazanmaktır.
Timmons (1999)	İnsanın yaratıcı faaliyetidir. Bir örgüt kurarak kişisel enerji bulmayı içermektedir ve bu da vizyon, tutku, bağlılık ve motivasyon gerektirmektedir.

Kaynak: Girişimcilik Tanımları (Louw, vd., 2003: 8; Kümbül Güler, 2008: 10)

Yukarıdaki Tablo 1’de gösterilen tanımlardan da görüldüğü üzere girişimcilik alanının sınırları belirsizdir. Alan, geçen zaman zarfında kendi içinde büyüyerek farklı dallara ayrılmış ve ayrı ayrı araştırma dallarının da bir parçasına dönüşmüştür. Ekonomik değişimle sağlanan sosyal refah zamanla alanın içerisinde sosyal girişimci sınıfının oluşmasına sebep olmuştur. Sonraki aşamada ise sosyal girişimcilik de söz konusu alandan doğarak farklı bir alana dönüşmüştür.

Sosyal girişimcilik kavramının daha anlaşılabilir hale getirmek için, araştırmanın ilerideki alt başlıklarında öncelikle bu kavram detaylı bir şekilde incelenmiş, sosyal girişimciliğin gelişim tarihi, üstün ve farklı tarafları ele alınmıştır. Aynı zamanda bahsedilen hususlar temel alınmakla sosyal girişimciyi muktedir kılan faktörler irdelenmiştir.

1.2. SOSYAL GİRİŞİM VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK TANIMI

Hayır kurumlarının 1980’lerden bu yana, kendi gelirlerinin önemli bir kısmını özellikle sanat, eğitim ve sağlık gibi sektörlerdeki, mal ve hizmet satışlarından sağladığı söylenebilir. Ve böylelikle profesyonel yöneticilerin işe alınması da dahil olmak üzere, stratejik planlama, bağımsız finansal denetim, nicel değerlendirme ve performans ölçümü gibi resmi uygulamaların da örgütün içerisinde benimsenmesine doğru büyüyen bir değişim gözlemlenmiştir. Sektördeki bu kademeli değişim, pazar mekanizmaları kullanılarak sosyal bir misyon elde etmeyi amaçlayan “*sosyal girişimler*” adı verilen kuruluşların büyümesiyle

özetlenebilir (Mair ve Martí, 2006:36; Kerlin, 2006: 247). Sosyal girişimler, gelir yaratmakta ve sermaye oluşumu için finansal ve kâr amacı gütmeyen modellere veya her ikisiyle tutarlı olabilecek şekilde hibrit modellere arkalarını yaslamaktadırlar (Battilana ve Lee, 2014; Haigh, vd., 2015: 5).

Sosyal bir amaç ile girişimci faaliyetlerde bulunan bireyler, kuruluşlar veya girişimler olarak tanımlanan sosyal girişimcilik (Seelos ve Mair, 2007b; Bosma ve Levie, 2010:44), son yıllarda genel olarak kamu sektörü, medya, toplum, aynı zamanda akademisyenler tarafından giderek daha fazla odak noktası haline gelmektedir (Sophie Bacq, Hartog ve Hoogendoorn, 2013: 40). Bu artmakta olan ilgi en az iki argümanla açıklanabilir. İlk argüman, yenilikçi yollarla gittikçe karmaşıklaşan sosyal problemleri çözmenin sayısız bilim insanı tarafından da desteklenmesi (Martí ve Mair, 2004: 1; Roberts ve Woods, 2005: 45; Weerawardena ve Sullivan Mort, 2006: 21) ve dünya çapında birçok başarı öykülerinin (Aravind Göz Hastaneleri, Grameen Bank, Teach for America gibi) açıkça görülmesidir. İkincisi ise, sosyal girişimciliğin, piyasaya dayalı çözümlerle toplumlarımızın en zor sosyal sorunlarını ele alarak, sosyal amaçlı kuruluşların özel bağışlara ve devlet finansmanına mali bağımlılığını azaltmasının bir yolu olarak tercih edilmesidir (Hoogendoorn, 2011: 106).

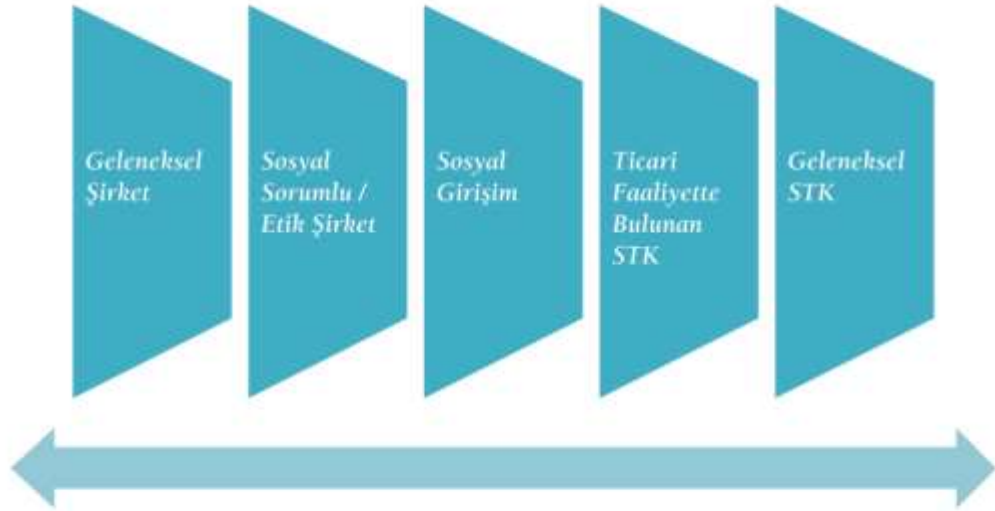
Sosyal girişimlere bu yaygın ilgiye rağmen, her geçen gün geliştiği, geliştirdiği ve değiştiği gerçeği nedeniyle hala geniş kapsamlı ve resmi bir tanımı bulunmamaktadır. Sosyal girişimcilik konusunda yapılan birçok araştırmada mevcut girişimcilik literatüründeki kavramlar ve terminoloji kullanılmaktadır. Bu nedenle, sosyal girişimciliğin bağımsız bir araştırma alanı olup olmadığı araştırmacı çevreler tarafından muhtemelen en tartışmalı konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Böylelikle, “*sosyal girişimcilik*”, “*sosyal girişim*” ve “*sosyal girişimci*” anlayışları ve tanımları farklı çevreler tarafından farklı şekilde tanımlandığı için anlam zorluğunu ve karmaşıklığını hala sürdürmektedir.

Bununla birlikte, genellikle sosyal işletmeler kategorisine ait bazı temel özellikler de mevcuttur. Sosyal işletmelerin, sosyal ihtiyaçları ele alarak sosyal amaçlara ulaşmak için ticari ve kâr amaçlı iş yöntemlerini kullanan kuruluşlar olduğu en yaygın tanım olarak

kabul edilmektedir. Bu işletmeler aslında çok farklı organizasyon yapıları ve stratejileri uygulayarak geniş yelpazeli ticari iş ve sosyal faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Taşıdıkları amaçlardan ve üstlendikleri misyonlardan dolayı sosyal girişimler kâr amacı gütmeyen bir geçmişe ait olup, geliştirilip yenilenmiştir.

Araştırma alanı olarak, gelişim sürecini yaşayan sosyal girişimcilik birçok tanımlamalara yol açmaktadır (Short, Moss ve Lumpkin, 2009: 161; Bacq ve Janssen, 2011: 373). Özellikle, ticari girişimciliğe kıyasla diğer ayırt edici özellikler çeşitli çalışmaların merkezinde yer almaktadır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 1; Trivedi ve Stokols, 2011: 1; Lumpkin, vd., 2013: 761). Sosyal girişimcilik alanında yapılmış ilk araştırmalarda ise, “*sosyal girişimcilik*” kavramının kâr amacı gütmeyen örgütlerin yapmış olduğu bir faaliyet olarak sınırlandırıldığı görülmektedir (Aslan, vd., 2014: 72).

Şekil 1: Ticari ve Sosyal Girişimler



Kaynak: Ersen ve arkadaşlarının (2010: 08) “*Sosyal Girişimler ve Türkiye*” başlıklı çalışmalarından alıntıdır.

Sosyal girişimler Şekil 1’de de gösterildiği gibi ne tipik yardım kuruluşları ne de tipik işletmelerdir; bunun yerine onlar belirli düzeyde her ikisinin belli yönlerini kendi içlerinde

barındırmaktadırlar. Onların asıl amacı, sosyal değeri sosyal misyonlarının gereği nihai faydalanıcılarına ulaştırmaktır. Diğerlerinden farklı olarak sosyal girişimcilerin asıl gelir kaynağı, bağış veya hibe değil, kendi faaliyetlerini gerçekleştirmek ve genişletmek için yaptıkları ticari teşebbüslerdir. Böyle kuruluşlar için ticari faaliyetler kendi sosyal misyonlarının odağında sosyal amaçlarına doğru bir araçtır. Bu nedenle, sosyal girişimler, hayır ve ticaretin her ikisini kendi köklerinde bir araya getiren hibrit kuruluşlardır (Galaskiewicz ve Barringer, 2012:47; Mair, Mayer ve Lutz, 2015: 715; Besharov ve Smith, 2014: 376; Battilana ve Lee, 2014: 407, Battilana, 2018: 1279). Yoksul girişimcilere finansal hizmetlere erişmelerini sağlayarak yardım etmeyi amaçlayan mikro finans kuruluşları, iyi bilinen bir sosyal girişim örneği olarak gösterilebilir (Ebrahim, Battilana ve Mair, 2014: 82).

Bir grup bilim adamı, sosyal girişimciliğe, yatırım yapma amaçlı alternatif stratejiler yada sosyal değer yaratmak için yönetim programları çerçevesindeki araştırmalarında, kâr amacı gütmeyen girişimler olarak değinmektedir. Diğer bir grup ise sosyal girişimciliği sosyal sorunları hafifletmekte ve sosyal dönüşümü hızlandırmakta bir araç olarak görmektedir (Mair ve Martí, 2006: 37; Alvord, Brown ve Letts, 2004: 260; Madill, Brouard ve Hebb, 2010: 136).

Davies ve arkadaşları (2019: 1616) sosyal girişimleri daha geniş sosyal, çevresel veya toplumsal hedeflere ulaşmaya odaklanan girişimci bir kuruluş olarak tanımlanmaktadır. Bu kuruluşlar, bağımsızdırlar, katılımcı yönetim modelleri kullanırlar. Ticaretten elde ettikleri kârı ve ilave kazancı büyük ölçüde sosyal ve çevresel misyonun peşinde koşmak amacıyla yeniden yatırım yapmak için paylaşmaktadırlar.

Santos ve arkadaşları (2015: 36) da, sosyal girişimlerin, ticari bir iş modeline bel bağlayarak sosyal bir misyon izlemenin yanı sıra aynı zamanda pazarın gereksinimlerini gerçekleştirmeye çalıştıklarını, sosyal etkiye ulaşmak için yeni bir girişim yolu açtıklarını iddia etmektedirler. Bu amaçla, sosyal girişimler gelirlerinin ya tamamını ya da büyük kısmını daha az somut olan sosyal ve çevresel değerler yaratmak amacıyla yeniden harcamaktadırlar (Haigh ve Hoffman, 2012).

Deloitte (2020: 12) ise “2020 Global İnsan Kaynakları Trendleri” raporunda sosyal girişim olmanın ne anlama geldiğini 3 temel nitelik şeklinde göstermiştir:

1. Payda – Yalnızca misyonu hakkında söylemde bulunmakla kalmayan, aynı zamanda her gün işin her alanına anlam ve değer katan bir şirket
2. Potansiyel – Makineler dünyasında, bireylerin düşünme, yaratma ve hayata geçirme yetkinliklerini en üst düzeye çıkarmak üzerine tasarlanmış ve kurgulanmış bir şirket
3. Perspektif – Yalnızca bugüne odaklanarak mevcut durumu nasıl iyileştirilebileceğini değil, yarın da nasıl değer yaratacağını sorgulayan, geleceğe odaklanmayı benimseyen ve teşvik eden bir şirket.

Seelos ve Mair’e (2005: 241) göre ise sosyal girişimcilik terimi, mevcut pazarların ve kurumların karşılayamadığı temel insan ihtiyaçlarını verimli bir şekilde karşılamak için modeller oluşturan sayıları hızla artan organizasyonlara atıfta bulunmak için kullanılmaktadır.

Sosyal girişimler tarafından gerçekleştirilen geniş faaliyet yelpazesi, dezavantajlı, dışlanmış ve düşük gelirli nüfusların sosyal ve ekonomik entegrasyonunun sağlanması; eğitim, sağlık ve sosyal bakım; toplum hizmetleri; tarım, bahçecilik ve gıda işleme; savunuculuk ve aktivizm; ve çevrecilik gibi önemli sosyal sorunların çözümü için yollar aramaktadır (Defourny ve Nyssens, 2008: 10; Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 36; Davies, Haugh ve Chambers, 2019: 1616).

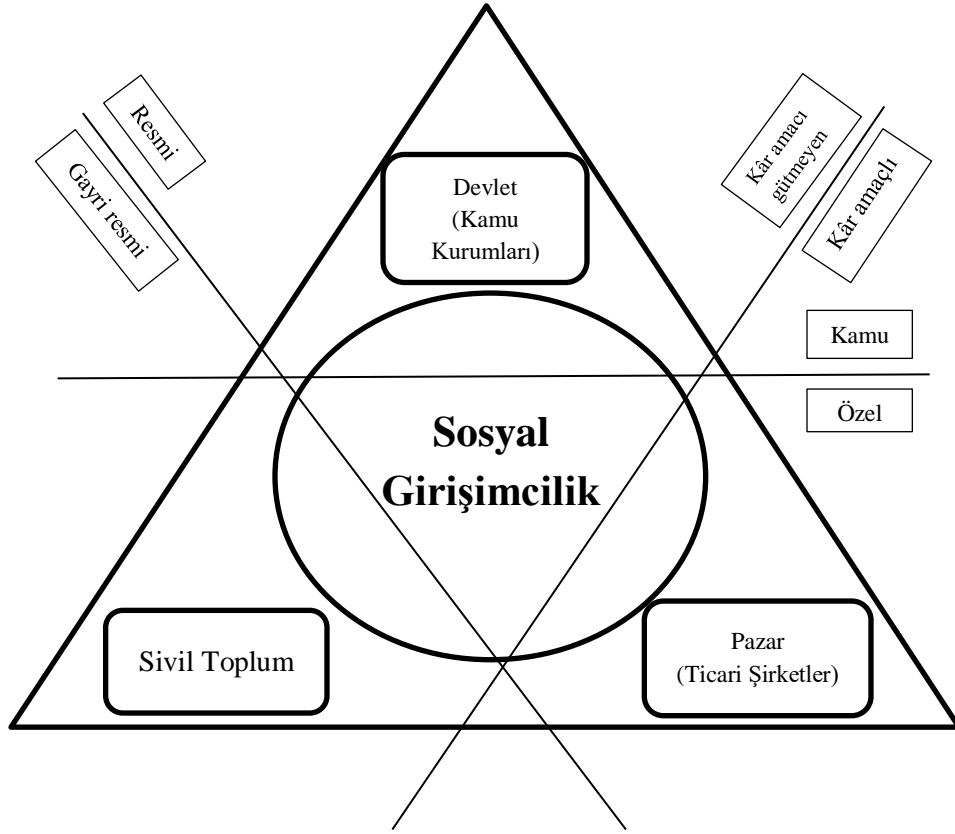
Sosyal girişimcilik yoksulluğa karşı koymak (Bloom, 2009:128; Ghauri, Tasavori ve Zaefarian, 2014: 577), kadınları güçlendirmek (Datta ve Gailey, 2012: 582), sosyal dönüşümü hızlandırmak (Alvord, Brown ve Letts, 2004: 260), günlük geçimin sağlandığı pazarlarda kapsayıcı büyümeyi teşvik etmek (Ansari, Munir ve Gregg, 2012: 833) ve kurumsal değişimi sağlamak için güçlü bir mekanizma olarak tanımlanmıştır.

Sosyal girişimciler, komşu toplumların sorunlarına kayıtsız kalmamakla birlikte, bunlara kültürel ve toplumsal değerler çerçevesinde çözüm bulmaya çalışmaktadırlar.

İnsanların ahlaki ve kültürel farkındalığını artırılması yolu ile toplumların yaşam standartlarının iyileştirilmesinin mümkün olduğuna inanmaktadırlar (Seelos ve Mair, 2007a: 7).

Bu sosyal girişimci organizasyonlar, yerel topluluklar düzeyinde karşılanmamış yoksulluk ve yoksullukla ilgili ihtiyaçları, aynı zamanda çeşitli sosyal ve çevresel sorunları ele almak için çeşitli kurumsal yeniliklerle hükümetlerin ve uluslararası kuruluşların eylemine alternatif veya tamamlayıcı olarak tanımlanmıştır (Fowler, 2000: 647; Seelos, vd., 2011: 3).

Şekil 2: Pazar, Devlet ve Sivil Toplumun Kesişiminde Sosyal Girişimcilik



Kaynak: Pestoff'un (1992: 25), "Third Sector and Co-Operative Services - An Alternative to Privatization" başlıklı çalışmasından alıntıdır.

Şekil 2’den de sosyal girişimciliğin kendi alanı ile ilgili sınırlarının kesin olmadığı görülmektedir. Sosyal girişimcilik, resmi ve gayri resmi, kamu ve özel sektör ile kâr amacı gütmeyen ve kâr amaçlı faaliyetlerin bir karışımını içermektedir.

Sosyal girişimciliğin araştırmacı çevreler tarafından tanınması ve duyulan ilgiyle birlikte, girişime tanımsal teşebbüslerde çoğalmıştır. Bununla birlikte, sosyal girişimciliğin tanımlayıcı ve ayırt edici özellikleriyle ilgili bazı birkaç olay örnek dışında, bu alanda yapılmış ampirik temelli çalışmalardan kanıt eksikliği mevcuttur (Mair ve Schoen, 2007: 66; Mair ve Marti, 2009: 433). Sosyal girişimcilik kavramının günümüzde bile yeterince tanımlanmaması ve diğer çalışma alanlarındaki sınırlarının belirsiz kalması nedeniyle (Mair ve Martí, 2006: 36), sosyal girişimcilik kavramı farklı insanlar ve araştırmacılar için aynı anlama gelmemektedir (Dees, 1998:1).

Diğer taraftan, sosyal girişimciliğin doğası hakkında disiplin yazınında kullanılan mevcut bilimsel kavramlar, deneyimler ve veriler, büyük ölçüde ABD ve Avrupa forumlarında gerçekleşen müzakereler sonucunda ortaya çıkmıştır. Alanda daha zengin, yeni ve kapsayıcı kavramlar geliştirmek amacıyla önce yapılan çalışmalarla yetinmeyip nitelikli yerel bilimsel araştırmalara hız kazandırmak ve akademik müzakere platformları oluşturmak büyük önem arz etmektedir (Littlewood ve Holt, 2018: 527).

Mevcut çerçevelerdeki kurumsal teori eksikliği, sosyal girişimci kuruluşların daha derin bir araştırmaya tabi tutulma ihtiyacını gündeme getirmektedir. Sosyal girişimcilik faaliyeti, dünyadaki pazar ve ekonomik sistemlerde büyük ölçüde artmaya devam etmektedir. Ancak, sosyal girişimcilik teorisi ve anlayışı uygulamasının gelişim hızı bu artışın çok gerisinde kalmıştır (Murphy ve Coombes, 2009: 325). Benzeri şekilde, sosyal girişimciliğin tanımlanmasındaki belirsizlik ve bununla ilgili yeterli bilginin olmaması geçen yıllar içinde ticari ve özellikle diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşların sosyal girişimciliği yapısal model olarak kabul etmelerinin önündeki esas engellerden biri olarak gösterilebilir. Bunu, Battilana ve arkadaşlarının (2012: 51) çalışmalarında gösterdikleri Harvard Business School ve Echoing Green’nin birlikte yapmış olduğu araştırma örneğinden de görmekteyiz. Yapılan araştırma esnasında, Echoing Green’in üyeleri

arasından 3500'den daha fazla sosyal girişimci bireyin 2006 ve 2011 yılları arasındaki donör ve kâr gelirlerine bakılmış ve toplam gelirin ilden ile arttığı ve hibrit modele güvenin %37'den %50'ye çıktığı belirlenmiştir. Bu girişimciler, hibrit modelin sağladığı üstünlüklerden faydalanarak açlık, sağlık, ekonomik kalkınma, çevre, eğitim, barınma, kültür, hukuk ve politika gibi çeşitli alanlarda sosyal konuları ele almaya çalışıp, hibrit modelin yeni finansal modellerini kullanarak bağışlardan bağımlılıklarını azaltmış ve kriz dönemlerindeki mali sıkıntıların üstesinden gelebilmişlerdir.

1.2.1. Sosyal Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

19. yüzyılın sonlarında neoklasik iktisat teorisinin ortaya çıkması ve sanayinin hızlı gelişimi, kaynak kısıtlamaları tartışmasının 20. yüzyılın ortalarına kadar büyük ölçüde ihmaline sebep olmuştur. Denge ekonomisi, marjinal fayda teorisi ve ekonomik faaliyetlerin dairesel kapalı sistem tasviri ekonomi ve çevre arasındaki etkileşimlere odaklanma gereksiniminden kaçınmıştır. Dolayısıyla 1960'lara kadar sanayi ülkeleri, erken yükseliş dönemlerinde birçok yönüyle çevresel bozulmaları ve sosyoekonomik faaliyetlerin çevre üzerindeki kötü etkilerini görmezden gelerek daha geniş sosyal ve politik alanda bir araştırma konusu haline getirmemişlerdir. Bu husus gelişmiş ülkelerin ekonomik menfaatlerini üstün tutarak çevresel bozulmaları hiçe saydığını gösteren acı bir gerçektir (von Gabain, 2012: 9).

Güçlü devlet kurumlarının zayıflığı veya yokluğu sebebinden ortaya çıkan, eğitime erişim eksikliği, aşırı yoksulluk, yetersiz sağlık hizmeti sunumu, kötü temizlik, yolsuzluk ve altyapı eksikliği gibi sorunların çözülmesi (Holt ve Littlewood, 2015: 108), ve sonraki süreçte sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması gibi meseleler kurumsal boşlukları kapatmaya çalışan işletmelerin kurulması ihtiyacını doğurmuştur (Mair, Martí ve Ventresca, 2012: 821). Hükümetlerin ve ticari işletmelerin vatandaşlara ve çalışanlara eşit haklar sağlayamaması, aynı zamanda erken yaşta hamilelik, evsizlik, madde bağımlılığı ve diğer bu gibi uzun süre devam eden sorunları çözme konusundaki yetersiz ve etkisiz sosyal politikalarından dolayı toplumda memnuniyetsizliğin artması, teknolojik ve ekonomik

yöntemlerin de sağlamış olduğu güç ve güven ile vatandaşlarda kendi çözüm yollarını üretme eğilimi sürecini başlatmıştır (Haigh, vd., 2015: 6). Örneğin, Ip ve arkadaşları (2017: 303) tarafından Hong Kongda yapılmış araştırmada zenginler ve yoksullar arasındaki artan uçurumun, yaşlanan nüfus ve değişken ekonominin, sosyal girişimlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı tespit edilmiştir.

1960'lara ve 1970'lere doğru sosyal bilince sahip girişimciliğin yeni başlaması ve politik bilinçteki artışla daha sonralar çevre kirliliği, insan hakları, kadın özgürlüğü ve savaş karşıtı çabaları desteklemek için kurulan kâr amacı gütmeyen kuruluşların sayısındaki artışla daha da gelişmiştir (Haigh, vd., 2015: 6). Benzeri şekilde, 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan ve o zamandan beri dünyanın birçok ülkesinde farklı biçimlerde uygulanan Sosyal Etki Değerlendirmesi (SED) (Trop, 2017: 3) gibi sosyal odaklı değer biçimlerinin gelişim tarihi de sosyal girişimciliğin popülerlik kazanmağa başladığı tarihlerle neredeyse aynıdır.

Sosyal girişimci işletmelerin gelişimi 1960-70'lerde başlasa da “sosyal girişimcilik” kavramı edebiyatta ilk kez 1953 yılında H. Bowen tarafından "*İş Adamının Sosyal Sorumlulukları*" adlı kitabında kullanılmıştır (Sharma, 2018). Diğer taraftan, ticari olarak sosyal fayda için kendi gelirlerini üreten kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kavramı da yeni değildir. Örneğin, Kolombiya'da, Fundacion Social, 1911 yılında, kendi gelirini yaratmak ve onları sosyal değer yaratmak için kullanmak amacıyla kurulmuştur. Aynı zamanda, tüm faaliyetleri, Kolombiya nüfusunun orta ve düşük gelirli sektörlerine fayda sağlayan mallar ve hizmetler üreterek ve sürdürülebilir, demokratik iş modelleri oluşturarak olumlu sosyal sonuçlar üretecek şekilde tasarlanmıştır (Fowler, 2000: 645).

Sosyal işletmelerin etkilerinin kendini göstermeye başladığı 1980 yılında Bill Drayton önde gelen sosyal girişimcileri belirlemeye ve desteklemeye odaklanan dünyanın en büyük sosyal girişimcilik ağı olan Ashoka'yı kurdu. Kuruluşun ismi, M.Ö. 3. yüzyılda Hindistan'da hayatını sosyal ve ekonomik kalkınmaya adanmış ve yarımada'nın yarısında şiddeti sonlandıran büyük kurucu lider Ashoka'dan gelmektedir. Sosyal girişimcilik alanında en önemli kuruluş olan Ashoka, ilk sosyal girişimci üyesini de 1981 yılında

Hindistan'da seçmiştir (Kayalar ve Arslan, 2009: 58; Gül, 2019: 1915-1916). Kurulduğu ilk yıllardan çevresine farklı sosyal dallardan (kadın hakları lideri, doğacı, çevreci ve diğerleri.) önder kişileri toplayıp onlarla birlikte sosyal girişimciliğin gelişimi ve çevresel sorunların çözümü için yapılabilecek işlere bağlı görüşmeler yapmıştır ve sosyal girişimciliğin tanımını veren ilk kuruluştur (Kaufman, 2012: 2).

Günümüz dünyasında toplumsal gelişimin gerçekleştiği ülkelerde kamusal kaynakların sosyal alanlarda daha az kullanıldığını ve gittikçe toplumsal sorunların pazar fonksiyonları ile yönetildiği bir ortamda, sosyal girişimcilik, toplum ve çevre için daha umut verici ve gündem güne gelişerek ve geliştirerek daha da değer kazanan bir faaliyet olmasından dolayı bazı araştırmacılar tarafından da önerilmektedir (Korsgaard, 2011: 267; Arslan, Araza ve Bulut, 2014: 73).

Sosyal girişimciliğin gelişimi, kâr amacı gütmeyen girişimlerin, hayır kurumlarının, yardımsever girişimlerin ve sosyal sorumluluk sahibi şirketlerin de kendi örgüt yapılarını değiştirerek sosyal girişimci modelleri kullanmalarına neden olduğu için böyle girişimler de zamanla sosyal girişimci kuruluşlara dönüşebilmektedirler (Геннадиевич, Ивановна, 2014: 48). Benzeri şekilde, son yıllarda kâr amacı gütmeyen organizasyonların da faaliyet alanlarını genişleterek artan ve açık bir şekilde kâr amacı güden arenaya girişinden dolayı, kendi misyonu ile ilgisi olmayan ticari faaliyetlerinin üç katına çıktığı ve bunların çoğunun da yenilikçi olduğunu yapılmış çalışmalardan görülebilmektedir (Jones, 2007:300).

Sosyal girişimciliğin oluşmaya başladığı ilk tarihlerde ekonomik alanda yapılmış politikalarda pek itibar kazanmamış olsa da, son yıllarda sosyal girişimcilerin devletler için yapmış olduğu finansal ve sosyal katkıların sonucu göz önünde bulundurularak, yeni oluşturulmuş politikalar arasında yer almaktadır. Buna Rusya iş takvimine 28 Haziranın yeni özel tarih "*Uluslararası Sosyal İşletme Günü*" (Геннадиевич ve Ивановна, 2014: 45) olara ilave edilmesi örnek gösterilebilir. Aynı zamanda, 6 Haziran 2013 tarihinde, İngiltere Başbakanı, yeni finansman kaynakları arayan sosyal girişimler hakkında ayrıntılı

veriler içeren çevrimiçi bir portal olan dünyanın ilk Sosyal Borsasını açmıştır (Геннадиевич ve Ивановна, 2014: 46).

Sosyal sermayeyi de beraberinde getiren sosyal girişimcilerin günümüz diplomasisindeki önemi de artmaktadır (Taş ve İlknur, 2017: 482). Aynı zamanda, toplumdaki sosyal sorunların çözülmesine veya azaltılmasına yönelik faaliyetlere atıfta bulunan sosyal girişimcilik konusuna ilgi, bölgesel, federal ve uluslararası düzeydeki bazı olaylardan kaynaklanmaktadır. Devletler arasındaki her alanda rekabet kendini sosyal girişimcilikte de göstermektedir. Devletler, sosyal girişimciliği yoksulluğun yok edilmesinde, ekonominin geliştirilmesinde, eğitilmiş nüfus sayısının artırılmasında ve refah düzeyinin iyileştirilmesinde önemli bir araç olarak kabul etmeye başlamışlardır. Böylelikle, gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere birçok devletlerin ileri gelen üniversitelerinde Rusya Federasyonunun M.V. Lomonosov üniversitesindeki “*Sosyal Girişimcilik Alanında Yönetim*” programı (Геннадиевич ve Ивановна, 2014: 45) gibi devamlı eğitim programları aracılığıyla öğrencilerde bu alana ilginin artırarak alanın daha da gelişmesine ve sosyal sorunların çözümünde daha yenilikçi çözümlerin bulunmasına olanak sağlanmaktadır.

1.2.2. Sosyal Girişimciliğin Farklı Ve Üstün Tarafları

Literatürde yapılan küçük bir araştırma sonucunda bele, sosyal girişimciliği araştırma alanı olarak diğer girişimcilik türlerinden farklı ve üstün kılan özelliklerin olduğunu görmek mümkündür. Bu alt başlık altında sosyal girişimciliğin ilk önce farklı kılan özelliklere değinilecek ve sosyal girişimciliğin girişimcilere ve topluma sağladığı fayda ve imkanlar fonunda üstün taraflarına dikkat çekilecektir.

Sosyal işletmelerin, ticari işletmelere kıyasla, dünyada olumlu bir değişiklik yapmak, dezavantajlı insanlara yardım etmek ve sosyal sorunları çözmek amacıyla kurulduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Madill, Brouard ve Hebb, 2010: 136). Sosyal girişimcilik, kişisel ya da hissedar servetinin daha da artması için fırsatlar güden ticari girişimciliğin aksine, toplumun temel ve uzun soluklu ihtiyaçlarını kapsayan sosyal değerle sonuçlanan

fırsatların tanınmasını, değerlendirilmesini ve kullanılmasını içermektedir (Certo ve Miller, 2008: 267).

Sosyal girişimciliğin doğmasında ana etkenlerden biri sosyal ihtiyaçlardır. Yoksulluğun sonuçları genellikle açlık, çocuk ölümleri, okuma yazma bilmeme, kısa yaşam beklentisi ve şiddet gibi ekonomik eşitsizliklerden kaynaklanan birçok sosyal sorunun merkezinde yer almaktadır. Örneğin, insan ölümlerinin üçte biri, yoksullukla ilgili nedenlerle gerçekleşmektedir. Ne yazık ki, bu gibi sosyal sorunlara geleneksel pazar çözümleri de genellikle maliyetli, karmaşık veya karsız olduğu için pratik değildir. Diğer taraftan, dünyanın bazı yerlerinde, pazar ve kurumsal başarısızlıklar sadece yaygın olmakla kalmaz, aynı zamanda hükümetlerin zayıf olduğu ve kalıcı güç mücadelelerinin uzlaşmayı engellediği devlet başarısızlıkları tarafından da sürdürülmektedir. Bu nedenle, yoksulluk sorunu ve sayısız diğer sosyal kaygılar, hem yaygındır hem de kolayca gözlemlenebilir, bu da sosyal girişimciler için birçok fırsat yaratmaktadır (Zahra, vd., 2008: 119-122).

Sosyal girişimcilikteki fırsat anlayışı toplumsal sorunların çözümüne neden olmaktadır. Örneğin, fırsatlar, ticari girişimci bireyler veya kuruluşlar tarafından yalnız üretim maliyetlerinden daha yüksek fiyatlarla yeni çıktılar satabilmeleri amacıyla yeni ürün veya hizmetleri gerçekleştirmek için uygun ortam anlamına gelirken (Eckhardt ve Shane, 2003: 337; Certo ve Miller, 2008:267), sosyal girişimciler için aynı zamanda onların sosyal misyonlarını hayata geçirmek için uygun zamanı temsil etmektedir.

Diğer taraftan kıyaslandığında, pazarın sunduğu fırsatları kendi karlı ve kazançlı işlerini daha da büyütmek için kullanan geleneksel girişimciler de aynı zamanda bu işlerinin çoğunu sosyal çıktıyla sonuçlandırmaktadırlar ama onların varoluş amaçlarının sosyal çıktı olmaması ve takdire değer sosyal misyonlarının olmaması onlarla sosyal girişimciler arasındaki önemli sınırı belirlemektedir. Bununla birlikte değerli işlemlerin gerçekleşmesini sağlayarak kârı ve etkiyi hizalamayı amaçlayan bu ve diğer iş modeli yeniliklerine rağmen, hedef segmentin karşılaya bileceği kadar maliyeti düşürmenin veya istenilen ürün veya hizmete ulaşmak için sunulan teklifi değiştirmenin zor olduğu durumlar da vardır. Ticari işletmeler bu müşterilere açıkça hizmet etmezken, hibrit sosyal işletmeler bu işlemler sonucu ortaya çıkabilecek yüksek ilave değer artışından etkilenmekte ve zorluklara rağmen bu müşterilere hizmet etmeği göze almaktadırlar (Santos, Pache ve

Birkholz, 2015: 43). Sosyal girişimcilerin pazar dengesizliği arayışı, onları benzeri sosyal amaçlı kuruluşlarla sert rekabet içine girmek yerine boşlukları tamamlamaya itmektedir (Haigh, vd., 2015: 10).

Mair ve Martí'nin (2006: 36) çalışmasına bakıldığı zaman, iş dünyasında girişimcilik ile sosyal girişimcilik arasındaki temel farkın, ekonomik servet yaratmaya karşı sosyal servet yaratımına verilen önceliğe bağlı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan bu fark kendini, sosyal hedeflerine ulaşmak için öncelikli olarak hibelere ve bağışlara dayanan geleneksel kâr amacı gütmeyen kuruluşların aksine, sosyal girişimlerde genellikle sosyal misyonlarına yatırım yapmak ve bir tür finansal sürdürülebilirliğini kazanmak için kâr amaçlı faaliyetlerde bulunmaları halinde göstermektedir. Buradan da sosyal girişimcilerin kâr amacı gütmeyen ve geleneksel girişimciliğin sahip olduğu fırsatları kendi bünyesinde tutan girişimcilik alanı olduğu görülebilmektedir.

Buradan da anlaşılmaktadır ki, ticari girişimciliğe benzer şekilde sosyal girişimcilik de, mal veya hizmet teminatını içermektedir. Bununla birlikte, ürün veya hizmetin sağlanması kendi başına bir amaç değil, sosyal hedeflere ulaşmak için yapılan aracılık vasıtası olduğundan, böylece sosyal değişime de katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, sosyal girişimci örgütler sadece ekonomik çabalardan ziyade öncelikle bir sosyal misyonu sürdürmeyi ve sosyal çevreyi değiştirmeyi amaçlamaktadırlar (Mair, Battilana ve Cardenas, 2012: 353).

Austin ve arkadaşlarına (2006: 3) göre ise ticari girişimcilik, topluma yeni ve değerli mallar, hizmetler ve işler biçiminde fayda sağlarken, aynı zamanda dönüşümsel sosyal etkileri de olabilmektedir. Bu tür dönüşümler hatta bazı ticari girişimciler için itici bir motivasyon kaynağı bile olabilirken, misyondaki farklılıklar, işletme yönetimi ve personel motivasyonu gibi birçok alanlarda kendini göstererek, sosyal ve ticari girişimcilik arasında temel bir ayırt edici özellik olmaktadır.

Sosyal girişimcilerin genel olarak sosyal faaliyetlere odaklanması bazı araştırmacıları, sosyal girişimciliğin ayırt edici özelliğinin onların faaliyetlerinde kâr amacı gütmeme niteliği ile ilgili olduğunu vurgulamasına neden olmuştur (Mair ve Martí, 2006: 39). Ama literatürde sosyal girişimciliğin eşit derecede kâr amacı güdüldüğü durumlarda da gerçekleştirilebileceği ile ilgili de yeteri kadar araştırma vardır. Sosyal girişimcilerin

farklılığını, Battilana ve arkadaşları (2012: 53) kendi çalışmalarında geleneksel işletmelerin genellikle kendi tüketici tabanını müşteriler, geleneksel kâr amacı gütmeyen kuruluşlarınca faydalanıcılar olarak gördüklerini, sosyal girişimlerin ise kullandıkları farklı hibrit modeller vasıtasıyla bu iki iklemi de bozmakta olduğuna dikkat çekmektedir. Örneğin, sosyal girişimler tüketimle hem gelir hem de sosyal değer sağladığında, müşteriler ve faydalanıcılar ayırt edilemez hale gelebilmektedir.

Sosyal girişimciler, aynen geleneksel girişimcilerin kâr yakalamayı en üst düzeye çıkarmayı hedeflediği gibi sosyal etkiyi de maksimuma çıkarmayı amaçlarlar. Bununla birlikte, geleneksel işletmelere kıyasla, daha düşük finansal sürdürülebilirlik beklentileri çerçevesinde gereken kaynakları seferber etmek için ölçeklendirme zorluğuyla karşı karşıyadırlar (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 53).

Seelos ve Mair (2020: 3) ise yaptıkları araştırmada ticari girişimcilerin ürün teminatı uğrunda yaptıkları inovasyonlarda başarısız oldukları durumlarda, bunun diğer bir ticari bir işletme tarafından karşılanabileceğini göstermektedir. Ama ticari bir girişimden farklı olarak sosyal girişimlerdeki inovasyon başarısızlığı veya örgüt çöküşü mevcut boşluğu doldurmak için diğer kuruluşları tetiklemeye bilir. Bu nedenle, tek bir sosyal girişimin başarısızlığı, temel hizmetlerden toplulukları uzun süre mahrum bırakabilir, çünkü ihtiyaçları kamu veya özel sektör tarafından etkili bir şekilde karşılanmamaktadır.

Sosyal girişimci örgütlerde sürdürülebilirlik girişimcinin amaçlarına ulaşmasında önem taşısa da diğer ticari işletmelerle kıyaslandığında daha zor olabilmektedir. Bunun en basit örneği gelişmemiş ülkelerde kendini göstermektedir. Burada kitlesel yoksulluk milyonlarca insanın en temel ihtiyaçlarının bile karşılanmadığı ve onlara hizmet veren pazarların büyük oranda olmadığı anlamına gelmektedir (Seelos ve Mair, 2007b).

Böylelikle kendi sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışan sosyal girişimcinin önünü birkaç ana temel sorun kesmektedir. Birincisi, sosyal girişimin girebileceği hiçbir pazar olmayabilir. Bu nedenle pazar seçimi yapıldığında uygun pazarların nasıl oluşturulacağı konusu mevcut pazarlara girmekten daha fazla tartışılabilir. İkincisi, örgüt kaynaklarının ve kapasitesinin çok farklı bir ortamda geliştiği ve yalnızca kısmi olarak bir yoksul ülkeyi

kapsayabileceği göz önüne alındığında, bunu tek başına yapmak mümkün olmayabilir. Üçüncüsü, pazarların yokluğu, yerel olarak uygun kaynakları ve kapasiteyi sağlamak için ihtiyaç duyulabilecek ortaklık türlerini oluşturmanın mümkün olacağı yerel şirketlerin eksikliğine dönüşmektedir (Seelos ve Mair, 2007b).

Sosyal girişimcilikle ticari girişimcilik arasındaki farklılıklar aşağıdaki Tablo 2’de daha detaylı şekilde belirtilmektedir.

Tablo 2: Sosyal Girişimcilik ile Ticari Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Kriterler	Ticari Girişimcilik	Sosyal Girişimcilik
Vizyon	Özel (bireysel)	Sosyal (toplumsal)
Misyon	Önce kâr sonra toplum	Önce toplum sonra kâr
Strateji	Rekabetçi	İşbirlikçi
Fon/Sermaye	Yatırımcı	Yatırımcı ve Bağış
Kamu veya Özel Mallar	Özel	Özel ve Kamu
Ortaklık	Özel	Kamu-Özel
Ödül/Kazanç	Kâr	Kâr Dışı Kazanç
Topluluk	Hedef Pazar	Hedef Toplum
Pazar Hedefi	B2B, B2 nihai tüketici	B2 üçüncü kişi tüketici, B2 nihai tüketici
Yönetim	Yönetim Kurulu	Mütevelli Kurulu, Danışma Kurulu, Çalışma Kurulu, Ticari Girişimci Kurulu
Ekonomi	Özel Maliyet Gelirden Az	Toplum Maliyeti Gelirden Çok
	İçer Dönük	Dışer Dönük

Kaynak: Rennie (2006: 261) ve Gusseinova’nın (2015: 22) çalışmalarından alıntıdır.

Tablo 2’de yukarıda vurguladığımız farklılıkları görmek mümkündür. Rennie (2006:261) ve Gusseinova’nın (2015:22) da belirttiği gibi ideoloji ve misyonlarının yanı sıra, bu iki girişimcilik örneği arasında temel farkı kuruluş amacı oluşturmaktadır. Ticari girişimci kendi servetinin peşinde koşarken, sosyal girişimci toplumsal bir problemin

çözümünde aracı olmak için çaba göstermektedir. Ticari girişimci kâr elde etmek, sosyal girişimci ise sosyal fayda elde etmek için organizasyon yaratmaktadır. Ticari girişimcinin misyonu kendi çıkarlarına hitap ederken, sosyal girişimci toplumun çıkarları üzerinde misyon edinmiştir. Ticari girişimci genel olarak kendi gelişimini rekabet stratejileri üzerinde kurarken, sosyal girişimci işbirlikçi stratejiye üstünlük vermektedir.

Sosyal girişimciliğin farklı özellikleri ona genellikle üstünlükler sağlamaktadır. Sosyal girişimciler, bu üstünlüklerle her geçen gün daha da popüler hale gelerek artmaya devam etmektedirler. Örneğin, sosyal girişimci modeller kullanarak girişimci faaliyetler yapmak araştırmacılara göre ücretli bir işte çalışanlar için kolaylıklar sağlamaktadır. Örneğin, Folta ve arkadaşlarına (2010: 5) göre sosyal girişimcilik ücretli bir işten kendi işini kurmak için atıldığı ilk dönemlerde kendi işini de sürdürebilme imkanı sağladığından, fırsat maliyetini azaltmakta önemli rol üstlenmektedir. Burke ve arkadaşlarına (2008: 113) göre ise, sosyal girişimciliğin sunmuş olduğu aşağı risk düzeyi ile bir sosyal girişimde bulunmak ticari girişimde bulunmaktan daha az risklidir. Bu bakımdandır ki, sosyal girişimcilik son yıllarda girişimciler arasında fazla tercih edilen girişim yöntemi olmaktadır.

Küçük ölçekli hibrit sosyal girişim, serbest meslek edinmek isteyen ama kendi kapasitelerine güvenemeyen girişimciler için bilgi sahibi olmak açısından mantıklı bir seçenek olarak düşünülebilir. Kısa vadeli kazançlar ileriye atılacak büyük adımlar için umut olurken, fayda sağlanamadığı durumlarda çıkış mümkünse yatırım yapmak makul seçenek, girişimcinin içerisinde olduğu süreçse fırsat maliyetleri açısından oldukça cezbedici görülebilir (Folta, Delmar ve Wennberg, 2010: 5).

Sosyal girişimciliğin sosyolojik olarak sunmuş olduğu katkılarda onun psikolojik tarafının da önemli rolünün olduğu söylenebilir. Özdevecioğlu'nun (2009: 82) da belirttiği gibi *“topluma yararlı olmaya çalışan ve sosyal tatmin ihtiyacı olan bireyler açısından da sosyal girişimcilik büyük önem arz etmektedir. Hayırsever veya topluma yararlı gönüllü faaliyetler göstermek isteyen kişiler için de sosyal girişimler bir fırsattır”*.

Sosyal girişimcilik, sosyo-ekonomik ve kültürel koşullara bağlı olarak çeşitli biçimler alabilmesi (Mair ve Martí, 2006: 42), ele alınan toplumsal sorunun özel işlem nitelikleri açısından piyasa veya devletin başarısız olduğu durumlarında ticari firmalara üstün olmaları muhtemeldir (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 39). Örneğin, Powell (1987: 77-78) yapmış olduğu çalışmada sosyal girişimlerin çoğalmasındaki en önemli faktörler arasında onların değişken pazarlara daha hızlı uyum sağlaması, büyük organizasyonların daha az olduğu çevrelerde bulunması, ölçek ekonomisini gerçekleştirmedeki yeteneği ile hiyerarşinin daha üst safhada olduğu büyük şirketler, kamu ve diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşların ulaşmakta zorluk çektiği müşteri ve tüketicilere daha duyarlı ve hızlı hizmet sağlayabilecek küçük işletmelerle teşvik edici ilişki bağları kurması, bilgiye daha hızlı erişmek için teknik bilgi kaynaklarının dağıtık yerleştirilmesi, itibar ve karşılıklılığın oynadığı önemli rolü göstermektedir.

Seri üretim, sıkı rutinler ve iyi belirlenmiş prosedürler istikrarlı ve öngörülebilir pazarlarda rekabet etmek için büyük ticari kuruluşlara gerekli performansı göstermek için neredeyse yeterli olmaktadır. Ancak böyle kuruluşlar talepte keskin dalgalanmalar ve beklenmedik değişiklikler ile karşı karşıya kaldıklarında, iç tedarik ve genişlemeden kaçınma, yapısal atalet sorunları, riskten kaçınma ve çalışan memnuniyet ve bağlılığının azalması gibi temel dezavantajlara sahiplerdir (Powell, 1987: 79). Bu nedendir ki, hibrit sosyal girişimleri farklı ortamlarda görmek olasıyken, büyük ölçekli ticari kuruluşlarla ilgili bunu söylemek çok zordur.

Seelos ve arkadaşları (2011: 3) ise hükümetlerin ve uluslararası kuruluşların yoksulluğun azaltılması ve yoksullukla ilgili sosyal ihtiyaçların karşılanması için kâr amacı gütmeyen kuruluşlara önemli miktarda kalkınma fonu tahsis ettiklerini, ancak yerel kurumlara yeterli dikkat ve ilgi göstermeden batı tarzı kurumlara, uygulamalara ve serbest piyasalara bağımlı olanlara fazlasıyla ayrıcalık tanıdığı için onların hedeflerine ulaşamadığını belirtmektedirler. Bu bakımdan, sosyal girişimci kuruluşların yerel toplumlarla birlikte işbirliği içinde hiçbir ayrımcılık yapmadan çalışması onların daha fazla ihtiyaç sahibi kişilere ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Diğer taraftan, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan farklı olarak hibrit sosyal girişimlerin sahip oldukları karışık yapı onların sosyal fayda sağlamak için farklı stratejiler geliştirmesine olanak sağlayabilmektedir. Örneğin, Belçika’da kâr amacı gütmeyen bir okul sokakta yaşayan çocuklara eğitsel masa oyunları ve tahta gibi önemli eğitim araçları içeren “Mobil Okul” vasıtasıyla eğitim araçları sağlamaktadır. Mobil Okulun hizmet verdiği kesim yoksul çocuklar olduğu için yararlanıcılarına malzeme veya ekipman satarak faaliyetlerini sürdürememesi bir gerçektir. Bunun yerine, okulun kurucusu Arnoud Raskin, Mobil Okulun faaliyetlerini sürdürebilmesinde gerekli geliri sağlamak için “Streetwize” adlı sosyal amaçlı bir danışmanlık şirketi kurdu. Streetwize’in hissedarları aynı zamanda Mobil okulun yönetim kurulu üyeleriydi. Müşterilere ve faydalanıcılara hizmet vermek beraberinde zorlukları getirse de, sosyal girişimci, Raskin, Mobil Okul misyonuna odaklanmakla ve kendi misyonundan taviz vermemekle iki farklı faaliyeti bir arada etkili ve sürdürülebilir şekilde gerçekleştirebilmektedir (Battilana, vd., 2012: 54).

Araştırmanın devamında sosyal girişimcilerin kişisel özelliklerinden bahsedilecek, onun sosyal girişim yapmaya iten nedenler araştırılacak ve sosyal girişimcinin ticari girişimciden farklı ve benzeri taraflarının neler olduğu ile ilgili yapılmış çalışmalar doğrultusunda cevap aranacaktır.

1.3. SOSYAL GİRİŞİMCİ

Bugüne kadar, ticari girişimciler ve onların başarı öyküleri hakkında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Aynı şekilde, şirket kurma kararı, yeni şirketin gelişimi ve ekonomik başarısı ile bağlı literatürde ümit vaat edilen kurucularda veya girişimcilerde çok sayıda özellik, beceri ve yetenek tanımlanmıştır. Geçen yüzyılın sonlarından gelişmeye başlayan yeni bir girişimci türü olan sosyal girişimcilere ise yeni yüz yılda merak günden güne artmakta ve bu yönde yapılan araştırmalar bir birini izlemektedir.

Hayırsever ve gönüllü sektör kuruluşları da dahil olmak üzere geleneksel hizmet sunucularının bürokratik ve değişime dirençli olduğu ve kamu sektörünün aşırı gerildiği bir ortamda, sosyal girişimcilerin sosyal, ekonomik, kültürel ve çevresel zenginliğe yenilikçi

yollarla yaptıkları katkı giderek daha fazla tanınmaktadır (Shaw ve Carter, 2007: 418). Bu nedenle, sosyal girişimcilik kadar, sosyal girişimcinin de şahsiyetine ilgi giderek daha da artmakta, onu sosyal faaliyetler yapmaya iten gücün kaynağı bulunmaya çalışılmaktadır.

Geleneksel girişimcilik ve sosyal girişimcilik araştırmalarında girişimci profilleri karşılaştırıldığında, sosyal girişimcinin ticari bir girişimciden farklı olduğuna dair ampirik kanıtlar çok azdır. Bu, sosyal girişimcilerin finansal faaliyetlerle de uğraşmasından da kaynaklanabilir. Bu çerçeveden baktığımızda, sosyal girişimcinin de girişimcilik anlayışı içerisinde farklı bir girişimci kimlik oluşturduğunu düşünürsek, Peter Druckerin söylediği gibi girişimcinin bir tek tanımının olduğunu görebiliriz. Girişimci, yeni bir şey yapan kişidir (“Flashes of Genius: An Interview with Peter F. Drucker | Inc.Com” 2019).

Aynı zamanda yapılmış araştırmalar sonrasında girişimcilerin girişimci olmayanlardan farklı olduğu fikri yaygın olarak ele alınmakta ve bireysel girişimci düzeyindeki yetenekleri, kişilik özellikleri ve yaptığı tercihlerle girişimcilik literatüründe haklı olarak doğrulanmaktadır (Blanchflower ve Mayer, 1991: 10-13). Girişimcilerin farklı bireyler olması araştırmacıların ilgisini çekmekte ve girişimcilere özgü bireysel özellikler üzerinde farklı yorumlar yapılmaktadır. Örneğin , Burton ve arkadaşlarına (2002: 235) göre girişimciler birkaç önemli yeteneğe sahip olmalıdır; 1) fırsatları değerlendirmek için çevreyi taramak ve 2) bunlardan yararlanmak için stratejiler tasarlamak 3) ve iş stratejilerini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için kapital, tedarikçi ilişkileri ve müşteriler gibi belirli kaynakların sağlanması ve yönetilmesini bilmek.

Sosyal girişimci ve geleneksel girişimci arasında fazla ortak özellikler bulunsa da, sosyal girişimcilik alanında yapılmış farklı çalışmalarda sosyal girişimcinin neden farklı olduğuna vurgu yapan özellik ve tutumlar da belirtilmektedir. Örneğin, Chutikorntaweessin ve arkadaşları (2016: 471) sosyal girişimcilerin geleneksel girişimciden farkını göstermek için sosyal girişimcilerin sosyal sorunları fark ederek ve bu sorunlara yeni çözümler aramaya çalışan ve yeni bir faaliyete başladığında bu fırsatlardan sosyal değer yaratmak için çalışan ve yahut hissedarlara iş gelirleri yaratmaktan daha fazla toplum ve topluluğun

ihtiyaçlarını karşılamak ümidiyle sosyal faaliyetler yapan kişiler olduğunu belirtmektedirler.

Aşağıda, Tablo 3’de de sosyal girişimcilerin kimliği ve onları farklı kılan temel özelliklerle ilgili farklı araştırmacıların düşünceleri aktarılmaktadır.

Tablo 3: Sosyal Girişimci ile ilgili tanımlar ve temel unsurları

Yazar (Yıl)	Tanım	Temel Unsurlar
Theobald (1987)	Sosyal girişimciler , birey, grup ve kuruluşlara yeni fikirler getirirken, beceri ve risk alma isteğine sahip değişim araçlarıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Risk alma isteği • Yeni fikir getirme (Yenilikçilik)
Waddock & Post (1991)	Sosyal girişimciler , kamu sektörü gündemi ve belli sosyal sorunların algılanmasında “hızlandırıcı değişim” sağlamada önemli roller üstlenen özel sektör liderleridir.	<ul style="list-style-type: none"> • Sorunun karmaşıklığı ile başa çıkabilme yeteneği • Güvenilirlik • Kolektif amaca bağlılık gösterme
Leadbeater (1997)	Sosyal girişimciler , genellikle bağlı oldukları bölge, yer ve mahallelerini yenileme çabası içinde olan toplum girişimcileridir.	<ul style="list-style-type: none"> • Sonuçlar sosyal olmalı • Servet sosyal sermaye şeklindedir • Örgütler sosyal olmalı • Giderilemeyen ihtiyaçlar bulunmalı ve bu ihtiyaçları gidermek için yeterine yararlanılmayan kaynaklar seferber edilmeli • Kâr veya ortaklık hissesi peşinde olmaktan çok, sahip olunan misyon ile güdülenilmeli • Yenilikçi olunmalı
Dees (1998)	Sosyal girişimciler; <ul style="list-style-type: none"> • Sadece kâr değil sosyal değer yaratarak ve bunu sürdürmek için bir amaç benimseyerek, • Bu amaca hizmet etmek için fırsatları görerek ve yorulmaksızın bu fırsatları kovalayarak, • Sürekli yenilik, adaptasyon ve öğrenme süreci içinde bulunarak, • Eldeki kaynaklar ile yetinmeyip cesur davranarak ve • Hizmet ettikleri topluma karşı ve yarattıkları sonuçlar için yüksek sorumluluk göstererek • Sosyal sektördeki değişim aracısı rolünü üstlenen kişilerdir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal değer • Yorulmaksızın yeni fırsatlar kovalamak • Yenilik • Var olan kaynaklarla yetinmemek • Sorumlu olmak

Thompson, Alvy, & Lees (2000)	Sosyal girişimciler yeni bir sosyal fırsat gören ve toplum yararına bu alanda yenilik yapmak için girişimci yollar denemeye hevesli girişimci liderlerdir.	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal ihtiyaç algısı • Vizyoner fikirler • Liderlik becerileri • İşleri başarma sorumluluğunu üstlenme • Başkalarına yardım etme sorumluluğunu üstlenme
Glancey & McQuaid (2000)	Sosyal girişimciler sosyal sorunlara yenilikçi çözümler üreterek ve az kullanılan kaynaklardan (örneğin, insanlar, binalar ve ekipman) yararlanarak, toplum ve hizmet verdikleri kesimin ihtiyaçlarını giderirler ve bu şekilde amaçlarına ulaşırlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal sorunlara yenilikçi çözümler bulma • Az kullanılan kaynaklardan yararlanma
Brinckerhoff (2000)	Sosyal girişimciler risk alma isteği olan, insanlara daha iyi hizmet verme yollarını arayan ve var olan hizmetler değer katan kişilerdir.	<ul style="list-style-type: none"> • Risk alma • Yenilik • Önce sosyal amaç, ancak amaca ulaşmak için kârın önemli olduğunu akıldan çıkarmamak
Frumkin (2002)	Sosyal girişimciler yeni programlar geliştirmek ve destekleyici kazanç akışını sağlamak için girişimci fırsatların kovalanabileceği kâr amacı gütmeyen organizasyonlar kuran kişilerdir.	<ul style="list-style-type: none"> • Arz tarafına yönelik • Ürün ve hizmetin üretiminde yenilik bakış açısına sahip • Gelir arayışı faaliyeti
Thompson (2002)	Sosyal girişimciler özel sektör girişimcileri ile benzer özellik ve davranışlar gösteren ancak toplum içinde faaliyette bulunup “kâr elde etmek”ten çok insanlara yardım etme ile ilgilenen kişilerdir.	<ul style="list-style-type: none"> • İş yaratmak • Binalardan yararlanmak • Gönüllü desteği • İhtiyacı olan insanlara yardım etmeye odaklı olma
Alvord ve diğerleri (2004)	Sosyal girişimciler sosyal dönüşümü kolaylaştıran liderlerdir.	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçilik • Liderlik • Büyüme ve dönüşüm yaratmak
Bornstein (2004)	Sosyal girişimciler vizyonları doğrultusunda durmak bilmeden çalışan ve sorunlara yenilikçi fikirler üreten insanlar ya da daha basit bir ifadeyle “dönüştürücü güçler”dir.	<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon • Yenilikçilik
Tan ve diğerleri, (2005)	Sosyal girişimci , iyilikseverlik amacı ile toplumun bir bölümüne yararlı olmak için girişimci süreç içinde bulunan tüzel kişidir.	<ul style="list-style-type: none"> • Toplum ile ilgili olmak • Riskin varlığında bile yenilik yolu ile kâr etme • İyilikseverlik amacı ile motive olma

Haugh (2005)	Sosyal girişimci , sosyal işletme kuran kişidir.	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal değer yaratmak amacıyla sosyal bir işletme kurmak
Light (2005)	Sosyal girişimci , önemli sosyal sorunlara işaret eden, yaratıcı fikirleriyle sürdürülebilir ve geniş ölçekli değişim arayan bir birey, grup, ağ, örgüt veya örgüt birliğidir.	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal sorun • Yaratıcılık • Sürdürülebilir değişim

Kaynak: Güler'in (2008: 70-75) tablosundan derlenerek hazırlanmıştır.

Güler'e (2008: 1) göre ise sosyal girişimcilerin kendi bünyelerinde girişimci özellikler taşıması ve uyguladıkları girişimci yöntemler, onları sosyal sorunlara duyarlı diğer kâr amacı gütmeyen örgüt (dernek, vakıf gibi) liderlerinden ayıran önemli etkidir.

Araştırmanın devamında Tablo 3'den de gördüğümüz üzere sosyal girişimcileri sosyal faaliyetler yapmaya iten ve muktedir kılan bu gibi farklı faktör ve özelliklere; özellikle iki temel özelliğe 1) kişisel özellikler, 2) bilişsel özelliklere, ve sosyal stratejilerinin temelinde dayanan ana unsurlara değinilecek ve farklı araştırmacıların düşünceleri aktarılacak ve kıyaslanacaktır.

1.3.1. Sosyal Girişimcileri Muktedir Kılan Faktörler

Sosyal girişimcilerin dünyamıza katmış olduğu değer ve katkılar araştırmacıları onların kişilik yapıları üzerine düşünmeye itmiş ve onların farklı kılan özelliklerin köklerini aramaları ve kişilik yapılarının arkasındaki psikolojik nedenleri görmek için farklı araştırmacıları bir araya getirmiştir.

Sosyal girişimcilerin gerçek gücü, insanlığın gelişim hızını yavaşlatan ihmal edilmiş pazarları belirleme yetenekleri, çözümler bulma ve uygulama becerileridir. Böylelikle, yapılmış faaliyetler arasında toplumların temiz su ve yenilenebilir enerjiye, finansal desteye, yüksek kaliteli eğitim kaynaklarına erişimi ve tarımın gelişmesini sağlayan kritik bilgiler yer almaktadır. İlginçtir ki, sosyal girişimler oluşturmak isteyen girişimcilerin, ticari meslektaşlarına göre daha yüksek girişimci öz-yeterlilik seviyeleri ve daha hırslı

hedeflere sahip oldukları bulunmuştur (Clark, Newbert ve Quigley, 2018: 233; Saebi, Foss ve Linder, 2019: 78).

Andreasen'e (1999: 275) göre potansiyel sosyal girişimciler için hem zorluk, hem de farklılık yaratan ana nedenlerden biri onların taahhütlerine bağlılığı ve misyon duygularının yanı sıra, çevredeki değişikliklere ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermek için gerekli araçlarla donatılmış bir örgüt oluşturmalarıdır.

Sharir ve Lerner (2006: 7) de kendi çalışmalarında, sosyal girişimcileri eğitim, refah, çevre veya sağlıkla ilgili sosyal sorunlara ve ihtiyaçlara cevap veren vizyonu, itici gücü ve azmi olan bireyler ve gruplar olarak belirtmişlerdir. Böyle sosyal sorunların çözümünde girişimcinin ağ kurma becerisine vurgu yaparken, girişimcilik literatüründe girişimcilerin ağ kurmada onlara özellikle yardımcı olan kişisel ve bilişsel özelliklerine de dikkat çekilmektedir. Bu nedenle, araştırmanın devamında sosyal girişimcilerin bu farklı özellikleri üzerine daha derinlemesine değinilecek ve farklı araştırmacıların sosyal girişimcileri muktedir kılan faktörlerle bağlı düşünceleri aktarılacaktır.

1.3.1.1. Kişisel Özellikler

Her girişimci türü, farklı kurucu motiflerle birlikte onu belirli bir şirket türünü seçmeye yönlendiren farklı karakter özelliklerine ve becerilerine sahiptir. Bu tutum ve özelliklerin girişimci faaliyetleri etkileyebildiği gibi, tam tersi olarak girişimci faaliyetlerden de etkilenebilmektedirler (Bosma ve Levie, 2010: 10). Böylelikle, sosyal girişimcilere has özellik, tutum ve becerileri ayrıntılı bir şekilde belirlemek için, mevcut teorilerle sosyal girişimcilerin kurucu kararlarında büyük önem taşıyan önemli etki faktör ve biçimlerinin bir derlemesi gerçekleştirilmiştir.

Başarılı girişimcilere özgü bir kişilik profili arayışı şimdiye kadar büyük ölçüde başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Ama, yapılmış araştırmalarda uygun etki faktörlerinin seçilmesiyle, girişimcinin sosyo-demografik özelliklerinin, karakter özelliklerinin ve beşeri sermaye kaynaklarının tanımlanabileceği ve kurulacak şirketin yönünü ve

türünü etkileyebileceği görülebilmektedir. Bu durumda, bu özellikler bir kişinin girişimci faaliyetlere yönelik tutum, görüş ve davranışlarını da etkileyebilmektedir (Wagner ve Ziltener, 2007).

Schumpeter'e göre girişimcilerin temel ayırt edici özellikleri, piyasa durumu hakkında tam bilgiye sahip olmasalar bile “*yeni bir plan yapma*” cesaretleriyle bağlantılıdır, “*her şeyin başarısı sezgiye, işlerin daha sonra gerçek olduğunu kanıtlayacak şekilde görme kapasitesine*” bağlıdır. Bununla birlikte, doğal ve sosyal dünyayı ne kadar doğru bir şekilde öğrenirsek, bizim kontrolümüzdeki olaylar o kadar mükemmel ve geniş kapsamlı olur ve zamanla ve ilerici rasyonalizasyonla birlikte, her şey gerçekten hızlı, basit ve güvenilir bir şekilde hesaplandığında bu işlevin önemi o kadar daha fazla azalır (Croitoru, 2012:143).

Rekabet talepleri, gerginliklerle yüzleşmekten kaçınmaya çalışan örgütsel liderler arasında savunma tepkileri uyandırabilmektedir. Sosyal ve finansal talepler karşısında ortaya çıkan çelişkiler ve tutarsızlıklar, doğrusal mantığımızı karmaşıklaştırdığı, rasyonalitemizi karıştırdığı ve egolarımızı tehdit ettiği için, sosyal girişimcilerde de endişe yaratmaktadır (Smith, vd., 2012: 465). Ama yine de böyle zor şartlar altında, doğru karar verebilme ve kendi örgüt hedeflerinden uzaklaşmadan onları bir arada sürdürebilme yeteneği araştırmacıların dikkatini kendine çekmektedir.

Girişimcileri toplumun diğer üyelerinden farklı kılan esas ana nedenlerden biri de onların yüksek özgüvene sahip olmalarıdır. Bu, aynı zamanda girişimcilerin daha riskli ve hayati faaliyetlerde, üstlendikleri ağır görevlerin altında yatan kilit etken olarak görülebilmektedir (MacKo ve Tyszka, 2009: 469). Bu nedenden olsa gerek, sosyal girişimciler devletin ve ticari girişimcilerin başarısız oldukları veya girmekten çekindikleri pazarlarda girişimlerde bulunmakta ve yoksul toplumlarda köklü değişikliklerin temelini koymaktadırlar.

Saebi ve arkadaşları (2019: 78) sosyal girişimcilerin temel kişisel özelliğini, başkalarının refah ve haklarını düşünmeye, onlar için endişe ve empati hissetmeye ve

onlara yarar sağlayacak şekilde hareket etmeye meyilli bir eğilim olarak tanımlanan “*prososyal kişilik*” olarak belirtmektedir.

Zahra ve arkadaşlarına (2009: 523) göre ise birçok sosyal girişimcinin en büyük becerilerinden biri, sosyal zenginlik arayışında ticari ve ticari olmayan ortakların, bağışçıların, gönüllülerin ve çalışanların çabalarına ilham verme, mareşal etme ve harekete geçirme yetenekleridir. Sosyal girişimleri gerçekleştirmek için işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak genellikle başarı için çok önemlidir.

Sosyal girişimcilerin Tablo 3’den ve yapılmış diğer araştırmalardan da en önemli dört kişisel özelliğinin öne çıktığını görebilmekteyiz. Bunlar fırsat tanımlama, empati, risk alma ve sosyal inovasyon yaratma becerileridir.

1.3.1.1.1. Fırsat tanımlama

Gerçekten de fırsatlar, girişimcilik alanının sınır ve değişim koşullarını tanımlayan anahtar kavramlardan biridir (Busenitz, vd., 2003: 296). Fırsat olmadan girişimcilik olmaz. Potansiyel bir girişimci son derece yaratıcı ve çalışkan olabilir, ancak bu özellikleri ile fırsatları belirleyemeden girişimci faaliyetler gerçekleştiremez (Short, vd., 2010: 40). Böylelikle, girişimcilik, fırsatların tanımlanması, değerlendirilmesi ve kullanılmasını içermektedir (Shane ve Venkataraman, 2000: 218; Certo ve Miller, 2008: 267).

Fırsat, kıt kaynaklara gelecekte bir geri dönüş umuduyla yatırım gerektiren herhangi bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Kavramsal düzeyde, ticari ve sosyal girişimcilikte fırsatlar benzer görünebilir. Ancak, uygulamada, çerçevenin fırsat boyutu belki de piyasa başarısızlığına verilen tepkiler ve misyondaki temel farklılıklar nedeniyle en belirgin olanıdır. Ticari girişimcilik, yeni gelişmelere ve ihtiyaçlara odaklanma eğilimindeyken, sosyal girişimcilik genellikle yenilikçi yaklaşımlarla temel, uzun vadeli ihtiyaçlara daha etkin hizmet vermeye odaklanmaktadır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 6).

Sosyal fırsat tanıma, bir sosyal soruna bir çözüm bulma yeteneği olarak tanımlanırken, bu sayede dikkatleri gelecekteki ekonomik getirilerden uzağa, sosyal bir

ihtiyacı karşılama potansiyeline kaydırmaktadır (Corner ve Ho, 2010: 635). Sosyal girişimci fırsatların da temel kaynağı karşılanmayan ihtiyaçlar ve uzun süredir devam eden verimsizlikler olduğundan dolayı (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 3), bu fırsatları tanıyarak boşlukların doldurulmasına yardımcı olan sosyal girişimlerin oluşumuna yol açmaktadır. Fırsat tanımlamanın yanı sıra, meşruiyet oluşturmak ve sosyal değer potansiyel paydaşları ikna etmesi için (Waldron, Fisher ve Pfarrer, 2016: 838) önemli dış kaynakları belirlemek ve onlara sahip olmak da önemli yetenek varsayılmaktadır (Saebi, Foss ve Linder, 2019: 78-79).

Ticari bir girişimci için, bir fırsatın büyük ya da artan toplam pazar boyutuna sahip olması ve sektörün yapısal olarak çekici olması gerekmektedir. Sosyal bir girişimci için, tanınmış sosyal ihtiyaç, talep veya piyasa başarısızlığı, genellikle pazarın büyüklüğünü yeterli kadar garanti etmektedir (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 6-7).

Ticari girişimci için bir sorun sosyal girişimci için bir fırsatın doğması anlamına gelmektedir. Genellikle, piyasa başarısızlığı, sosyal ve ticari girişimcilik için farklı anlamlara gelmektedir ve her biri için de girişimcilik fırsatları yaratmaktadır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 3). Sosyal Girişimcilik, kamu ve özel sektörün toplumsal ihtiyaçları karşılarken eksik bıraktığı alanlarda kendi varlığını sürdürürken bir noktada piyasa başarısızlığından yaratmış olduğu fırsatlardan faydalanmaktadır (Kalyoncu, 2017: 127).

Baron'a (2004: A2) göre girişimci fırsatlar, teknoloji, ekonomik, politik, sosyal ve demografik koşullardaki değişenlerin karmaşık bir modelinden ortaya çıkmaktadır. Daha önceler var olmayan koşullarla şimdi var olan koşulların bir araya gelmesi veya getirilmesi ile gerçekleşmektedirler. Bunun için diğer etken olaraksa girişimcinin sahip olduğu bilişsel yapıyı, yani önceki yaşam deneyimlerinin sonucu formlaşmış yapıları göstermektedir. Bu yapılar, girişimcilere belirli kişilere ilgisiz görünen değişkenler ve olaylar arasında bağlantıların algılanmasına yardımcı olmakta ve böylelikle bu bağlantıların algılanmasının meyvesi olarak da fırsatlar ortaya çıkmaktadır.

Leadbeater (1997: 55) sosyal girişimcilerin vizyoner olduklarını, amaçlarını ahlaki olarak ifade ettiklerini ancak planlar ve stratejilere takılı kalmadıklarını belirtmektedir. Sosyal girişimcilerin daha pragmatik ve fırsatçı olduklarını, bir fırsat geldiğinde planlarına uymasa bile onu almaya çalıştıklarını iddia etmektedir.

Sosyal işletmeler, kâr ve sürdürülebilir kalkınma zorluklarının üstesinden gelmek için yeni veya mevcut iş modellerini, ürün ve hizmetlerini değiştirmekle toplam ekonomik ve sosyal değeri genişleten “*ortak değer*” yaratmak amacıyla fırsatları giderek daha fazla tanımaktadırlar. “*Ortak değer*” kavramı, yalnız geleneksel ekonomik ihtiyaçların değil, toplumsal ihtiyaçların da pazarları belirlediğini belirtmektedir (Porter ve Kramer, 2011: 5). Sosyal girişimciler de, hem mevcut hem de potansiyel müşteriler için aktif olarak sosyal değer yaratmalarını sağlayacak pazar fırsatları aramaktadırlar (Weerawardena ve Sullivan Mort, 2006: 31).

1.3.1.1.2. Empati

Empati, genel olarak, bir bireyin başka bir bireyin ne hissettiğine veya bir bireyin başka bir bireyin zihinsel durumuna duygusal veya şefkatle tepki verme eğilimi olarak anlaşılmaktadır (Hockerts, 2017: 6). Bu kavram, iş dünyasında girişimcilere müşterilerin ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları, işleri diğerlerinin perspektifinden görmeleri ve sosyal inovasyon yaratmak için yeni olanaklar aramaları için ilham verici etkiye sahiptir (Grant ve Berry, 2011: 74). Böylelikle, sosyal girişimciler, bu karakteristik özellikleriyle mevcut bilişsel bilgi yelpazesini ve daha geniş fikir kümesini benimsemeye yönelik ilgi alanını genişleterek, fikirler arasındaki kalıpları ve benzerlikleri tanımlamak için bilişsel esnekliği teşvik ederek sosyal sorunların çözümünde daha yaratıcı yöntemler bulmaktadırlar (Amabile, vd., 2005: 369).

Sosyal girişimcilerin empatik özellikleriyle ilgili yapılmış çalışmalarda, empatinin genel olarak girişimcileri doğrudan veya dolaylı yolla etkilediği ve onların sosyal odaklı yaratıcılıklarını güçlendirdiklerini belirlenmiştir. Özellikle sosyal girişimcilerin, kendilerini elverişsiz ve zorlu şartlarda yaşayan sakinlerin durumunda düşündükleri ve onların

sorunlarını kendi sorunları gibi görerek çözümler aradıkları bir gerçektir (Ip, vd., 2018: 137).

Empatinin girişimcilerin davranışlarına etkileriyle ilgili yapılmış çalışmalarda, eğitim düzeyinde olan öğrencilere öğrenci empatisini artırmayı amaçlayan ekip çalışması, rol yapma ve sosyal mesafe gibi öğretim stratejilerinin eğitim faaliyetlerine yerleştirilmesi gerektiği (Hojat, vd., 2014: 756; Rivers, vd., 2016: 286) ve böylelikle, sosyal girişimcilik inancını oluşturmada faydalı olacağı belirlenmiştir. Diğer taraftan, Hockerts (2017: 1) öğrencilerle yapmış olduğu çalışma sonucunda seçmeli sosyal girişimcilik derslerine kayıt olan öğrenci sayısıyla sosyal girişimcilik niyetinin öngörülebildiğini göstermiştir.

1.3.1.1.3. Risk Alma

Mal ve hizmetler için arz ve talebi bir araya getirme süresince beraberinde gelen tüm riskleri taşımak girişimcinin rolünü ifade etmektedir. Dolayısıyla, girişimcilik için belirsizlik ve risk taşıma yeteneği gereklidir ve girişimcilerin en önemli özelliklerinden olarak kabul edilmektedir (Parker ve Praag, 2010: 2). Bu gereklilik, zor şartlarda kaynakları harekete geçirmenin zorluklarından kaynaklanan riskle örgütün hayatta kalması üzerine güçlü bir şekilde odaklanmış sosyal girişimciler için de farklı değildir. Bireysel düzeyde, karar alma sürecindeki risk toleransı, sosyal girişimcilerin kâr amaçlı meslektaşlarıyla paylaştığı özelliklerden biri olarak kabul edilmektedir (Zahra, vd., 2008: 117).

Shaw ve Carter'e (2007: 428) göre sosyal girişimcilikte itibar ve dürüstlük önemlidir ve kişisel kaynaklar ve aile kaynakları nadiren finansman için kullanılmaktadır. Ticari meslektaşlarının aksine, sosyal girişimciler önemli ölçüde daha az kişisel finansal risk yaşamaktadırlar. Bunun yerine, yerel itibarını veya kişisel ilişki ağlarını kayb etme gibi finansal olmayan türden risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

1.3.1.1.4. Sosyal yenilik (inovasyon)

Genellikle, yenilikçi girişimci olarak da adlandırılan sosyal girişimciler, gelişmekte olan ülkelerde pazarlar oluşturmanın ve hizmet vermenin mümkün olduğunu göstermiştir. Yenilikçi hibrit modellerini, ölçeklendirerek ve çeşitlendirerek, uygulanabilir işletmeler haline getirir ve en temel insani ve sosyal ihtiyaçları karşılayan ürün ve hizmetler sunarak sosyal ve ekonomik değer yaratmaktadırlar. Bunu yaparak, yoksul ülkelerin ekonomik kalkınmasına ve gelecekteki pazarlar için sağlam bir müşteri tabanı oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Sosyal girişimciler geliştirdikleri kapsayıcı modeller sezilemeyen büyük gizli talepleri karşıladığı için hızlı küresel etki potansiyeline sahiptir (Seelos ve Mair, 2007a: 12). Sosyal girişimciler attıkları böyle adımlarla sosyal yenilikçiliğin daha da yayılmasına ve toplumların daha hızlı bir şekilde gelişmesine neden olmaktadır.

Sosyal girişimcilere sosyal yenilik yapmakta yardımcı önemli kaynaklardan biri teknolojidir. Genellikle asıl amacı, kendi üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek daha hızlı bir büyüme elde etmek olan girişimler, bu yolda yeni teknolojileri kendi ürünlerinin gelişiminde bir araç olarak kullanmaktadırlar (Clarysse, Bruneel ve Wright, 2011: 139). Sosyal girişimciler geliştirdikleri bu teknolojilerle sosyal etki yaratmakta ve topluma sosyal fayda sağlamaktadırlar. Örneğin, internet girişimciliğin giderek daha fazla ün kazandığı, Birleşmiş Milletlerin iklim müzakerelerini tartıştığı bir zamanda, Christian Kroll dünyamızın sonunu getirebilecek iklim değişikliği gibi çevresel soruna inovasyon aracılığı ile bir çözüm bulmak için 2009'da "Ecosia"³ arama motorunu kurdu. Ecosia, elde ettiği kârın %80'ini ağaç dikme projelerini desteklemek için kullanırken, kalan miktarı da yedek rezervler halinde öngörülemeyen koşullar için tutmaktadır. Kuruluş, aylık finansal raporlarını web sitesinde yayımlarken, 2015 verilerine göre 2.5 milyon aktif kullanıcıya sahip uygulama, kurulduğu günden geçen 6 yılda 2 milyondan fazla ağaç dikmişti. Bölgeleri daha dayanıklı hala getirerek dikilmiş ağaçların özellikle yangından korunması için yerel STK'larla yakından iş birliği yaparak onlara da bağışlar yapmaktadır.

³ <https://en.wikipedia.org/wiki/Ecosia>

Yarı ticari işletme olan sosyal girişimlerde de, girişimci kârı, ticari bir işletme gibi inovasyon faaliyetinin doğrudan sonucudur ve bu açıdan, bu tür faaliyetler geçici olarak verimli bir faktör olarak düşünülebilir (Croitoru, 2012: 144). Ama sosyal girişimcilerin sosyal inovasyon yaratma arzusu onları diğer girişimcilerden ve toplumdaki insanlardan ayıran özelliklerden biri olarak belirlenmiştir. Sosyal girişimcilik literatüründe böyle bir arzunun neden herkeste değil, sosyal girişimcilerde olması ile ilgili farklı çalışmalar yapılsa da, kesin bir sonuca varılmamıştır.

Ip ve arkadaşları (2018: 137) gibi bazı araştırmacılar sosyal inovasyonu daha yaygın hale getirmek için modern yüksek öğrenimin süresince yapılacak sosyal girişimcilik derslerinin önemine vurgu yaparken, aynı zamanda bununla ilgili girişimci eğitmenlerin de üzerlerine belirli görevler düştüğünü vurgulamaktadırlar. Girişimci eğitmenlerin ders ve sınıf projelerini uygun bir şekilde tasarlamaları, hizmet öğrenimi ve tecrübe programlarına öğrenci dağıtımını dikkatlice planlamaları ve ders dışı faaliyetlere yakından dikkat etmeleri gerekmektedir.

Sosyal girişimcilik insanlığın gerçekleştirmiş olduğu yeni bir çaba türü olmasa da, etkisi tarihteki herhangi husustan daha fazladır. Çağdaş sosyal girişimcilerin bir anti-terörist olduğu gerçektir (Kaufman, 2012: 1). Böylelikle, yanlış bir eğitim aracılığıyla bilgisiz ve eğitimsiz insanların teröriste dönüştürülebildiği bir yüzyılda, sosyal girişimci eğitimler vasıtasıyla sosyal yenilik yapmayı kişisel bir özellikten bilişsel bir özelliğe dönüştürüp yeni sosyal girişimcilerin doğmasına neden sebep olmayalım.

1.3.1.2. Bilişsel Özellikler

Girişimcinin karar verme süreci, geçmiş sosyal ve mesleki deneyimlerinin yanı sıra kaynak kısıtlamalarına karşı ardışık olarak geliştirilen maliyetli bir süreçtir. Halihazırda arzu edilen yeniliğin seçimiyle başlarsak, girişimcinin çabalarını, arzu olunan yeniliği sağlama konusunda makul bir şansı olduğu düşünülen çeşitli bilgi, eylem ve kaynak kombinasyonlarının araştırılmasına odaklanmış olarak düşünebiliriz. Ardından, girişimci zamanla istenen yeniliği yaratacak bir girdi (olası bilgi, eylem ve kaynaklar) kombinasyonu

aramaktadır. Eğer başarı - istenen inovasyonu gerçekleştirmek - başlangıçta elde edilmezse, girişimci araştırılacak girdi aralığını genişletmektedir. Bu sürekli genişleyen arama süreci başarıya ulaşına kadar ya da girişimci aramaya devam etmek istemediğine karar verene kadar devam eder (Leyden, Link ve Siegel, 2014: 1160). Arama masrafsız olsaydı, girişimci başarı elde edilinceye kadar araştırmaya devam ederdi. Ancak, arama maliyetli bir süreçtir ve Leyden ve arkadaşları (2014:1161), arama alanının büyüklüğü arttıkça bu maliyetin arttığını ve girişimci sosyal ağlarının etkinliği ile azaldığını varsaymaktadırlar.

Böylelikle, girişimcinin sahip olduğu kişiliği, eğitimi, tecrübesi, becerileri ve yargılama yetenekleri gibi faktörler, doğan iş fırsatlarından nasıl yararlanacağını amaçlarken yaptığı seçimleri etkileyeceği gibi, sosyal değer yaratmayı anlamasında da önemli rol oynamaktadır.

Baron (2004: A5) çalışmasında girişimcilerin dış dünyadaki çeşitli ve görünüşte uyuşmayan eğilim ve değişiklikler arasında "*noktaları birleştirme*" de onlara yardımcı olan bilişsel çerçevelere sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, sosyal girişimcilerin sosyal ve çevresel sorunlara toplumun diğer fertlerinden farklı önem yüklediği ve kendi bilişsel çerçevesinde diğer insanların sorun olarak algıladıklarını fırsat olarak değerlendirmektedirler.

Burton ve arkadaşları (2002: 235-236) ise girişimcinin sahip olduğu eski iş tecrübesinin, özellikle ünlü kuruluşlarda iş deneyiminin olmasının girişimciye iki şekilde fayda sağladığını belirtmektedir: 1) girişimci ağlarında merkezîyetçilik, girişimci fırsatların tanımlanmasını ve fırsatlardan yararlanmak için harekete geçmeyi kolaylaştırır; ve (2) önceki işverenlerin ünü, dış bileşenler için yeni bir girişimin algılanan belirsizliğinin azaltılmasına yardımcı olur. Özellikle, girişimcilerin bu sosyal yapıda önemli bir konumdan bir girişim başlatmaları durumunda daha büyük fayda sağlayacaklarını iddia etmektedirler. Yeni sosyal kuruluşta, eski işletmeye özgü insan kaynakları yönetim bilgi birikimi ve kurucu veya kurucu ekibin girişimci deneyimi yer almaktadır. Daha büyük kurucu ekipler, endüstri deneyiminin heterojenliği ve geçmiş ortak çalışma deneyimi yeni girişimin büyümesi için önemli belirleyicilerdir (Clarysse, Bruneel ve Wright, 2011: 139).

Araştırmalar da geleneksel girişimcilerle kıyaslandığında sosyal girişimcilerin, iyi eğitim düzeyleri ve işletmelerinin daha uzun süreli varlığını sürdürmeleri açısından dikkatleri üzerlerine çektiklerini göstermektedir (Schulz, Urbig ve Procher, 2017: 12). Bu konuda onlara bilişsel özellikleri önemli katkı sağlamaktadır. Ama, girişimcinin bilişsel özelliklerine onun eski bilgi birikimi olarak değerlendirildiği için bu bilgiler girişimcinin gelecek gelişim kararlarında köprü görevi üstlendiği gibi, bazen de yol kapatan çit vazifesi taşıyabilmektedir (Eser, 2016: 24). Özellikle risk alma konusunda sosyal girişime başlamak isteyen girişimci eski ticari işletme bilgileriyle ileride kendi misyonundan uzaklaşabilmektedir.

Diğer taraftan, sosyal girişimcilerin sahip oldukları kişisel ve bilişsel özellikler onların sosyal girişimci stratejiler geliştirmesine yardımcı olmakta, onların sosyal stratejilerinin ana unsurlarını belirlemekte önemli etken rolünü üstlenmektedir. Araştırmanın devamında, sosyal girişimcilerin strateji unsurlarından bahsedilecek, onların sosyal girişimcilikteki önemine vurgu yapılacaktır.

1.3.1.3. Sosyal Girişimcinin Strateji Unsurları

Sosyal girişimcilerin kişisel ve bilişsel özelliklerinin yanı sıra sosyal girişimcilere böyle zorlu görevlerin üstesinden gelmekte üç farklı itici güç yardımcı olmaktadır. Bu itici gücün kaynağı sosyal girişimcilerin sahip oldukları sosyal misyon, amaç ve sosyal etkiden kaynaklanmaktadır. Sosyal girişimcinin başarılı bir örgüt stratejisi oluşturması için sahip olması gereken özellikler düşünüldüğünde sosyal girişimciliğin de temelini oluşturan ana unsurlar ortaya çıkmaktadır:

1. Sosyal girişimcinin sosyal bir misyona sahip olup ve çevresindeki sosyal sorunlara odaklanması,
2. Sosyal girişimcinin sorunu çözmeye odaklanmış sosyal bir amaca sahip olunması,
3. Örgütün girişimci bakış açısıyla gelir getiren faaliyetlerde bulunarak sosyal etki yaratması. Bu başlıklar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.3.1.3.1. Sosyal misyon

Sosyal girişimcilik alanındaki yapılmış çalışmaların sonuçlarındaki farklılıklara rağmen, sosyal girişimcilik araştırmacıları arasında bir sosyal girişimin varoluş nedeni olarak sosyal misyonun önemi üzerinde bir anlaşma vardır. Dixon ve Clifford (2007: 341) tarafından yapılan örnek olay incelemesi de şirketin genel yönünü ve kültürünü belirlemek için kurumun misyonuna büyük önem vermek gerektiğini göstermektedir. Bu, aynı zamanda kuruluşun sosyal inovasyon yaratmağa dönük atacağı adımlar ve rekabetçi durumlarda vereceği kararlar üzerinde de önem taşımaktadır (Weerawardena ve Sullivan Mort, 2006: 30).

Sosyal araştırma bulguları da, sosyal örgütlerin temel amacının sosyal misyona ulaşmak olduğu görüşünü desteklemektedir. Sosyal misyon rekabetçi ortamlarda sosyal kuruluşun genel stratejisini yönlendirdiği için kuruluşun merkezinde yer almaktadır (Weerawardena ve Sullivan Mort, 2006: 30).

Sosyal girişimci örgütler toplumun hayrına yapmış oldukları girişimlerde finansal ticari modeller de kullanmaktadırlar. Böyle ticari modeller örgütün kimliğinde zorluklara neden olsa da, onların bu ticari modellerinde sosyal misyon amaçlı stratejiler uygulaması ve kazandıkları önemli başarılar onların sosyal misyonlarına bağlılıklarını göstermektedir. Örneğin, özellikle son yıllarda göçmen sorununun daha kabardığı ve hükümetlerin bu sorun karşısında aciz kaldığı bir zamanda sosyal girişimcilerin bu sorunda kayıtsız kalmadıklarını Battilana ve arkadaşlarının (2012: 51) kendi çalışmalarında göstermiş oldukları “Hot Bread Kitchen” örneğinden görmekteyiz. Hot Bread Kitchen hibrit bir organizasyondur: çalışanları, çoğunlukla düşük gelirli göçmen kadınlardır. Örgüt göçmen kadınları bir araya getirerek onların kendi ülkelerine has ekmekler pişirmeleri için gerekli ortamı yaratmağa yardımcı olmakla birlikte, aynı zamanda onların gıda endüstrisinde yönetim pozisyonlarına yönlendirebilecek iş becerilerini de öğretmektedir. Bu şekilde, Hot Bread Kitchen işgücü geliştirme misyonunu yönlendiren bir sosyal refah modelini ve ticari faaliyetlerine rehberlik eden gelir yaratma modeli gibi iki geleneksel farklı modeli birleştirmektedir.

Sosyal girişimcilerin sosyal misyonu ile ilgili araştırmanın ikinci bölümünde daha geniş bilgi aktarılacak ve sosyal girişimlerin varlığında ne kadar önemli olduğuna dikkat çekilecektir.

1.3.1.3.2. Sosyal amaçlar

Sosyal girişimcilik literatüründe kuruluşun sürdürülebilirlik amaçlarına yeterli kadar yer verilse de, sosyal amaçlarla ilgili yeterli kadar bulguya rastlanmaması dikkat çekicidir. Oysa ki, sosyal girişimlerin kendi yapısal temellerinde, ilk kuruluş şemasında sosyal bir amaç elde etmek vardır. Sürdürülebilirlikse bu amaca ulaşmak için geçilen girişimci süreçtir.

Sosyal girişimcilik literatüründe, sosyal girişimcilik süreçlerini belirleyen faktörlerin de sosyal girişimcinin amaçları arasında olduğu vurgulanarak sosyal girişimcinin hedef ve başarı anlayışı ile ilgili araştırmacılar arasında farklı fikirler olsa da, aslında sosyal amaçla sosyal girişimcilik süreçleri arasında bir uyum olduğu gerçektir. Yani, sosyal girişimcilik sürecinde karşılaşılan başarısızlık kuruluşun veya sosyal girişimci bireyin sosyal amacına ulaşmasına engel olmaktadır. Bu nedenle sosyal girişimcilik süreçlerinin sosyal girişimcinin sosyal amaca ulaşmak yolunda önemini vurgulamağa gerek vardır.

Diğer taraftan, girişimcilik literatüründe sosyal amaca ulaşmak için çeşitli araştırmalar da yapılmıştır. Örneğin, Chutikorntaweelin ve arkadaşlarına (2016) göre, sosyal girişimciliğin temel amacı, kolektif ve çevresel hedefleri daha da ilerletmektir.

Martin ve Osberg'e (2007: 38-39) göre, başarılı sosyal girişimciler kendi stratejik amaçlarına üç temel bileşenle ulaşmaktadırlar:

1. Toplumda her zaman yeni ve sürekli bir denge oluşturmak, başkalarını bu gibi yeni dengeler yaratmak için etkilemek,
2. Mevcut bozulmuş dengenin sonuçlarını iyileştirmek için doğrudan harekete geçmekle dengeyi sağlamak için fırsatları tanınmak ve yeni önerilen sosyal değeri geliştirilmek;

3. Grup ve toplum için daha iyi bir gelecek sağlamak ve hedeflenen grubun acısını hafifletmek amacıyla yeni dengenin etrafında istikrarlı bir ekosistemin taklit edilmesi veya yaratılması yoluyla, yeni istikrarlı denge geliştirmek.

Weerawardena ve Sullivan Mort (2006: 27-32) ise kendi çalışmalarında sosyal girişimcilerin kendi sosyal amaçlarına ulaşması için çevre, yenilikçilik, proaktiflik, risk yönetimi, sürdürülebilirlik, sosyal misyon, fırsat arama veya tanıma gibi birkaç önemli faktöre dikkat çekmektedirler.

Austin ve arkadaşlarına (2006: 5) göre, sosyal girişimcilerin sürdürülebilirliği sağlayarak amaçlarını gerçekleştirmesi için makroekonomi, vergi ve düzenleyici yapı ve sosyopolitik ortam gibi birkaç bağlam faktörleri önem taşımaktadır. Diğer taraftan, ekonomik çevre, vergi politikaları, istihdam seviyeleri, teknolojik gelişmeler ve emek, din ve siyaseti içeren sosyal hareketler de, sosyal girişimcinin karşılaştığı fırsatları ve riskleri çerçeveyen spesifik bağlamsal faktörlerin örnekleridir.

Girişimcilik alanındaki bilim adamları, girişimcinin cinsiyetinin, sınıfının, etnik kökeninin ve servetinin, sunulan ürün veya hizmetlerin teknolojik doğasının, girişimlerin coğrafi konumlarının girişimci süreci ve onun kendi amacına ulaşmasını belirleyen etkenler arasında olduğunu belirlemişlerdir (Dorado, 2006: 1).

Benzeri şekilde, sosyal girişimciler kısıtlı imkanlarını kendi hayırlarına çevirerek, düşük maliyetleri yüksek kalite ile hizalayan ve topluma sürdürülebilir şekilde değer katmalarını sağlayan ilginç ve etkili yenilikçi iş modelleri geliştirerek de sosyal amaçlarına doğru ilerlemektedirler (Santos, Pache ve Birkholz, 2015). Örneğin, geçen son on yılda teknolojinin daha hızlı gelişimi ve internetin hayatımızın bir parçası haline gelmesi sosyal girişimcilerin de işini kolaylaştırmakla birlikte, onların sesini daha fazla kişiye ulaştırmak için bir araç haline gelmiştir. Artık sosyal girişimciler yalnız kendi çevrelerindeki veya ulaşta bildikleri alanlardaki sorunlara değil, dünyanın dört bir yanındaki çözülmesi gereken sorunlara web ve mobil uygulamalar aracılığıyla çözümler aramaktadırlar. Böylelikle kendi güçlerini yalnız sahada değil, bilgisayar ve mobil araçlar vasıtasıyla da göstermektedirler.

Modern sosyal girişimciliğe örnek olabilecek “voteone.com”⁴ web sitesi ve “vote.one” mobil uygulaması da böyle inovasyoncu yöntemleri kullanan ve ilk kurulduğu günden bu güne diğer sosyal ağlardan farklı olarak dünyamızı daha güzel bir yer haline getirmek isteyen insanları internet aracılığıyla buluşturmayı, onların kendi fikirlerini diğerleriyle paylaşmalarını ve önerilen çözümleri tartışmalarını ve daha yapıcı çözümler üretebilmelerini kolaylaştırmayı hedeflemektedir. Sonuç olarak dünyamız için yeni sosyal misyonlu girişimci ve siyasi liderlerin doğmasına araç olmaktadır.

1.3.1.3.3. Sosyal etki

Sosyal ya da ticari olan tüm işletmeler, onların yapmış oldukları faaliyetlerle müşterilere sunulan merkezi değerın ötesinde toplum için de ilave değer yaratmaktadırlar. Sosyal işletmelerse, özellikle piyasaların düşük karlılık nedeniyle toplumsal faydanı sağlamada başarısız olma ihtimalinin yüksek olduğu ama güçlü potansiyel ilave değer sergileyen alanlarda faaliyet gösterme eğilimindedirler (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 42).

Sosyal girişimcilerin böyle bir etki yaratmak arzusu içerisinde ticari girişimcilerden farklı olarak ticari çıkarlarını değil, müşterilerine nasıl fayda sağlayacaklarını düşünmeleri ve hatta bazen etkinin gücünü daha da genişletmek amacıyla kuruluşları için hayati düzeyde olan kararlar alabilmeleri yatmaktadır. Örneğin, Weisbord’un (2004:46) “Kâr Tuzakları” adlı makalesinde kâr amacı gütmeyen ve devlet hastanelerinin özel hastanelerle kıyasla yalnız belirli hastalıklar için değil, toplumun faydalana bileceği acil bakım, AIDS’li yatan hasta bakımı ve darülaceze bakımı gibi daha fazla önemli hizmetleri kendi bünyesinde tuttıklarını belirtmektedir.

Sosyal girişimler, olumlu sosyal etkiler yaratma amaçlarıyla ünlüdürler (Hoffman, Badiane ve Haigh, 2012: 3). Sosyal girişimcilik alanında yapılmış araştırmaların bir çoğu sosyal etkiyi sosyal girişimcinin başarısı olarak kabul etmekte ve bu hususlara dayanarak, sosyal girişimlerin başarı kriterlerini şu şekilde tanımlamaktadırlar: 1) sosyal girişimin

⁴ <https://help.voteone.com/page/about>

beyan edilen hedeflerine ulaşma derecesi; 2) girişimin, mevcut operasyonları sürdürmek için gerekli kaynakları elde ederek program veya hizmet sürekliliği ve kendi sürdürülebilirliğini sağlama becerisi; ve 3) girişimin büyümesi ve gelişmesi için mevcut olan kaynakların ölçüsü (Sharir ve Lerner, 2006: 8). Hockerts'e (2015: 20-21) göre ise başarılı ölçüde sosyal değer yaratmanın kilit bileşeni, paydaşların etkisi altında olumlu ve olumsuz sonuçları ve onların da içerisinde bulunduğu olası mübadeleleri anlamaktır.

Sosyal etki yönünde araştırmalara son yıllarda daha fazla dikkat verilse de, ticari işletmelerde sosyal ve yönetim departmanları veya sosyal etki yatırım fonlarının kurulması gibi yenilikçi görünen kararlar alınsa da, aslında iş kararlarının sosyal bağlam ışığında alınması gerektiği fikri yeni değildir. Örneğin Henry Ford, zamanında kısa vadeli karlılığını en üst düzeye çıkarmak yerine, Ford Motor Company'deki personeline 5 ABD doları yani pazar oranının iki katı bir ücret ödemeyi seçmişti. Ama Henry Ford için burada diğer ana amaç kendi çalışanlarını kendi müşterisi yapmaktı ve onların otomobilleri satın almak için cazip ücretlere ihtiyacı vardı (Florman, Klingler-Vidra ve Facada, 2016: 3)

Sosyal etkiyi en üst düzeye çıkarmak için, sosyal işletmeler faaliyetlerinin ölçeğini büyütmek ve artırmak için stratejiler benimsemiştir. Daha fazla sosyal değer yaratma arayışında olan sosyal girişimler, pazara nüfuz etme ve kendi faaliyetlerinin ölçeğini artırarak doğal olarak genişleme fırsatlarından yararlanabilir veya fikirlerini paylaşabilir ve başarılı bir modelin diğer kuruluşlar tarafından kopyalanmasını teşvik edebilirler (Doherty, Haugh ve Lyon, 2014: 423).

Sosyal girişimler etki peşinde koşarken kendine has farklılıkları nedeniyle bu etkinin yakalanmasında büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar (Holt ve Littlewood, 2015: 107). Benzeri şekilde, sosyal performansın değerlendirilmesi de, sosyal girişimcilik alanındaki uygulayıcılar ve araştırmacıların karşılaştıkları en büyük zorluklar arasında gelmektedir (Magnanelli, Raoli ve Sacchi, 2016: 43).

Sosyal Etki Ölçümü – Eskiden, hayır kurumları, devletler veya bazı yatırımcılar sosyal etki yaratabilerken, son birkaç on yılda sosyal girişimcilerin de sahaya sosyal etki yayması ile sosyal etki ölçümü daha fazla gereklilik haline geldi. Aynı zamanda, önceden

daha büyük kuruluşların böyle bir etki yaratma gücüne karşı son birkaç yılda küçük işletmeler de bunu yapabilmektedirler.

Diğer kuruluşlardan farklı olarak sosyal girişimciler için sosyal etki onların misyonlarının bir parçası ve itici gücü olarak değerlendirildiği için daha büyük anlam taşımaktadır. Bu nedenle, bunu yapabilirlerse gereksiz finansal kayıplardan kurtulmuş olabilir ve sosyal etkini daha da artırabilecekleri noktalar üzerine daha fazla odaklanabilirler.

Benzer şekilde, ticari işletmeler de şimdi sadece dar bir sosyal ve yönetim departmanına sahip olmanın veya karlarının belirli bir bölümünü çeşitli nedenlerle hayır fonlarına bağışlamanın ötesinde, olumlu bir ekonomik ve sosyal etki yaptığını kanıtlamaya çalışmaktadırlar. Bu etkiyi belirtme arzusu 150'den fazla etki değerlendirme yönteminin yaygınlaşmasına yol açmıştır (Florman, Klingler-Vidra ve Facada, 2016: 3-4).

Etkiyi yakalamak önemlidir, çünkü bir şeyi ölçmek ve yönetmek için önce onu belirlemeniz gerekir. Yapılmış faaliyet sonucu ortaya çıkan etkiyi belirleyemediğinizde tüm faaliyet neredeyse boşa gitmiş olmaktadır. Bu nedenle, etkiyi anlamak ve gösterebilmek sosyal girişimciler ve paydaşları için kritik öneme sahiptir (Holt ve Littlewood, 2015: 108).

Diğer taraftan, sosyal girişimlerin de istenmeyen olumsuz etkiler doğurabileceğini (Kaufman, 2012: 8) iddia eden bazı araştırmacılar, örgüt liderlerinin sosyal performanslarının sonuçlarını ne zaman ölçmeli olduklarına veya bu sonuçların başarımı yoksa başarısızlığını gösterdiğini belirlerken yüzleştikleri zorluklara değinmektedirler (Haigh, vd., 2015: 8).

Trop (2017: 3) sosyal etki değerlendirmesinin hedeflenen müdahalelerin (politikalar, programlar, planlar, projeler gibi) ve bu müdahalelerin doğuracağı herhangi bir sosyal değişim aşamalarının hem olumlu hem de olumsuz, istenilen ve istenmeyen sosyal sonuçlarını analiz etme, izleme ve yönetme süreçlerini ifade ettiğini belirtmektedir. Burada başlıca amaç, gelişimsel etkileri hafifletmek, farklı paydaşların algılarını anlamak ve daha sürdürülebilir ve adil bir biyofiziksel ve beşeri çevre yaratmaktır.

Aşağıda Tablo 4’de farklı kriterlerle kamu, sosyal ve ticari kuruluşlar tarafından kullanılan çeşitli sosyal etki değerlendirme yöntemleri gösterilmiştir.

Tablo 4: Genel Etki Değerlendirme Yöntemleri

Ad	Başlangıç tarihi	Odak Alanı	Maliyet	Kullanıcı	Kurumsal üyelik
Social Return on Investment (SROI)	1997	Ekonomik, sosyal ve çevresel	Ücretsiz veya ücretli	SROI'nin uyarlanmış versiyonlarını kullanan geniş şirket yelpazesi	İlk başta Roberts Enterprise Development Fund (REDF) tarafından geliştirilmiştir
Social Rating	1998	Sosyal ve etik finansal	Ücretsiz veya Ücretli	Mikro kredi bağışçıları ve yatırımcıları	Micro-Credit Ratings International Ltd.
Social Impact Assessment (SIA)	1999	Ekonomik, sosyal ve çevresel	Ücretsiz	Küresel Sosyal Girişim Yarışması katılımcıları	Küresel Sosyal Girişim Yarışması (KSGY)
G4 Guidelines	2000 (G1 2000’de, G4 2013’de başlatıldı)	Ekonomik, çevresel ve sosyal	Ücretli (rapor kaydetme ücretsizdir)	Ücretsiz çevrimiçi araç olarak başlatıldı	Global Reporting Initiative (GRI)
Human Impact + Profit (HIP) Scorecard	2006	İnsani, sosyal, çevresel, ekonomik	Ücretli	HIP Investor Inc. müşterileri (yatırımcılar, şirketler, fonlar, hükümetler, acentalar, vb.)	HIP Investor Inc.
Principles for Responsible Investment (PRI)	2006	Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim	Ücret veya bağış	Yatırımcılardan STK'lara, çeşitli kuruluşlar ücret ödedikten sonra veya bu girişim için bağış yaparak imza sahibi olabilirler	Birleşmiş Milletler
GIIRS / B Rating System	2007	Sosyal ve çevresel	Ücretsiz ve Ücretli	B Lab üyeleri (İşletme ağları, tedarik zinciri yöneticileri, hükümetler ve diğer kuruluşlar)	B Lab

IRIS Metrics	2009	Sosyal, çevresel ve finansal	Ücretsiz	Ücretsiz bir kamu malı olarak sosyal dönüşüm yaratan yatırımcılar için tasarlandı	Global Impact Investing Network (GIIN); kurucu ortaklar: Acumen Fund, B Lab ve The Rockefeller Foundation
--------------	------	------------------------------	----------	---	---

Kaynak: Florman ve arkadaşlarının (2016: 8) “*A Critical Evaluation of Social Impact Assessment Methodologies and a Call to Measure Economic and Social Impact Holistically through the External Rate of Return Platform*” başlıklı çalışmalarından alıntıdır.

Florman ve arkadaşları (2016: 10-16) mevcut sosyal etki değerlendirme metodolojilerinin güçlü yanlarına, artan kullanılabilirlik, kapsayıcılık ve değer gösterme özelliklerini gösterirken, kaynak yoğunluğu, sübjektif ve erişilmez olması, yeterli kadar şeffaf olmaması açısından geliştirilmek zorunda olduklarını belirtmektedirler. Sosyal etki ölçümünde daha şeffaf ve kapsamlı bir sonuç elde etmek için şirketlerin, yatırımcıların ve üçüncü tarafların şirket, tedarikçiler, müşteriler, toplum ve çevre üzerinde faaliyetlerini çeşitli parametreler üzerinden rapor edebilecekleri bir platform oluşturmalarını önermektedirler.

2. SOSYAL GİRİŞİMLERİN HİBRİT ÖZELLİKLERİ

Sosyal girişimler ütopyik dünyamızı kurmak için her ne kadar mükemmel görünse de, ileri safhalarda kendi yollarını kaybedebilmektedirler. Bu onların ikili misyonları gereği farklı kurumsal mantıkları kendi örgüt yapısı altında birleştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, sosyal girişimlerin en mükemmel örneği olan mikrofinans kurumların son zamanlardaki skandalları ve beraberinde gelen eleştirileri, onların sosyal misyonlarını kaybederek daha tipik kâr amaçlı kuruluş haline geldikleri düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Bunu baz alarak, aşırı yoksulluk gibi sosyal sorunların gelir getiren stratejilerle çözümlenip çözülemeyeceği sorusu da birçok gözlemci tarafından gündeme getirilmektedir (Battilana, vd., 2012: 52).

Pache ve Santos'a (2013: 976) göre hibrit özelliklere sahip sosyal girişimlerin iç işleyişini açabilmek ve çoğulcu ortamın ortasında nasıl hayatta kalabileceklerini ve geliştirebileceklerini anlamak için bu süreci daha ayrıntılı olarak anlamamız gerekmektedir. Bu nedenle araştırmanın devamında sosyal girişimlerin hibrit özellikleri konusunda alanda yapılmış araştırmalar incelenmiştir. İlk önce sosyal girişimlerin sahip oldukları farklı kurumsal mantıklara değinilmiştir. Daha sonra ise rakip mantıkların sosyal girişimlerde ne gibi sorunlara neden olduğunu belirlemek ve çözüm yollarını aramak için misyon bazında araştırma gerçekleştirilmiştir. Misyonlar arasında dengenin sağlanmasının örgüt içerisinde çatışan mantıklar arasında gerginliği azaltacağı düşünülmektedir. Bu nedenle ikili misyon yönetimi konusunda da farklı araştırmacıların çalışmaları incelenmiş ve organizasyon içerisinde misyonlar arasındaki dengenin sağlanmasında hibrit iş modeli, örgüt yönetimi, finansal kaynaklar, insan kaynakları ve sosyal ekosistem olmakla beş önemli temel etken belirlenmiştir.

2.1. SOSYAL GİRİŞİMLERDE KURUMSAL MANTIKLAR

Ticari ve sosyal kuruluşlar uzun süre boyunca farklı ve zor ortamlarda meşru davranışları, uygun amaçları, ve bu amaçlara ulaşmak için hangi araçların meşru olduğunu belirleyen kavramları sağlayan birçok kurumsal mantıklara maruz kalmaktadırlar (Lounsbury, 2007: 289; Thornton ve Ocasio, 2008: 99). Bilim adamları da uzun süredir örgütlerin sürekli olarak birçok farklı kurumsal talebe cevap vermeleri gerektiğini tartışmaktadırlar. Onlar aynı zamanda dış çevreden kaynaklanan farklı beklentilere örgütsel yanıt verilmesi gerektiğini ve iç alt gruplardan gelen çeşitli taleplere de farklı tepkilerin verildiğini göstermektedirler. Bununla birlikte, alandaki çalışmalara bakıldığında, ancak son zamanlarda, araştırmacılar, kurumlara birden fazla kurumsal talebin dâhil edilmesinin yaygınlığını ve sonuçlarını derinlemesine araştırmaya başlamışlardır (Besharov ve Smith, 2014: 364).

Sosyal girişimler de ikili misyonları gereği birden fazla örgütsel alana ait oldukları için farklı kurumsal mantıkları birleştirmektedirler. Farklı mantıkların farklı sahalarda

buluşmasının bir sonucu olarak geniş bir şekilde tanımlanmakta ve birden fazla kurumsal kimlik taşımaktadırlar (Falk ve Sandwall, 2015: 13). Onlar, pazar ve sosyal mantıklarla sınırlı kalmayarak, devlet, pazar ve sivil toplum mantığından unsurlar içeren kamu-özel sektör ortaklıkları da dahil olmak üzere, bilim ve piyasa mantıklarını içeren biyoteknoloji şirketleri (Powell ve Sandholtz, 2012) ve sağlık ve akademik mantık içeren tıp okulları (Dunn ve Jones, 2010: 114) gibi farklı kuruluş biçimleri alabilmektedirler (Pach ve Santos, 2013: 972-973).

Diğer taraftan, hizmet ve kâr hedeflerinin bir yapı altında birleştiren kuruluşlar yeni bir olgu değildir. Aslında daha az sosyal yapısı olan ülkelerde hastaneler ve eğitim kurumları yıllardır bunu yapmaktadırlar. Bu girişimleri, yeni ve farklı kılan finansal aracılık (ör. Grameen Bank), personel istihdamı (ör. NewSource Staffing, Inc), perakendecilik (ör, One Thousand Villages) ve yazılım geliştirme (ör, Ripple Effects) gibi geleneksel olmayan alanlara yeni yapılar altında yayılmasıdır (Dorado, 2006: 1).

Bazı araştırmacılara göre ise farklı mantıkların bir örgüt çatısı altında birleştirilmesi paradoks oluşturmaktadır. Paradoks, aynı anda var olan ve zaman içinde devam eden çelişkili ancak birbiriyle ilişkili unsurları içerir (Smith ve Lewis, 2011: 387). Sosyal girişimlerde paradoksun temel nedeni, örgütün kurumsal mantıkları birleştirmesi ve dolayısıyla örgütsel sonuçları anlamlandırmanın ve harekete geçmenin birden çok yolunun bulunmasıdır (Jay, 2013: 140).

Diğer taraftan, sosyal girişimlerin birden fazla kurumsal mantığı bir yapı altında birleştirmesi, onların modern toplumlarda yaygınlık kazanmasına neden olmuştur. Aynı zamanda gelişmemiş toplumlarda ise sorun çözme aracına dönüşmesini sağlamıştır. Pach ve Santos'a (2013: 973) göre sosyal girişimlerin çelişkili zor ortamlarda ortaya çıkması ve başarılı olması muhtemeldir. Çünkü çeşitli mantıklar tarafından öngörülen unsurları içermektedirler ve bu nedenle daha geniş bir kurumsal referans setinden esinlenerek en azından toplumsal sorunların çözümünde gerekli başarıyı sağlayabilirler.

Örgüt içerisindeki farklı mantıkların bir arada birleştirilmesi, bazı araştırmacılar için diğer kurumlarla rekabette sosyal girişimlerin işlev hızını zayıflatmaktadır (Lawrence,

Suddaby ve Leca, 2011: 52). Birçok araştırmacı ise bunun tam tersini iddia etmektedir. Örneğın, Kraatz ve Block'a (2008: 10-12) göre, sosyal girişimler, kurumsal çoğulculuğun⁵ ortasında gelişerek, başarılı olmaktadır. Araştırmacılar, kurumsal çoğulculuğun örgütler için bazı teorik ve pratik çıkarımlarını ortaya koydukları çalışmalarında, kurumsal çoğulculuğun örgütler için hem olumsuz hem de olumlu sonuçları olabileceğine vurgu yapmaktadırlar. Olumsuz sonuçlar arasında, hedef belirsizliğı, parçalanma, çatışma ve istikrarsızlık gibi gerilimleri gösterirken, olumlu sonuçlar arasında bir biriyle karşılıklı ilişki içerisinde olan farklı kurumsal kimlik tamamlayıcılarının olduğunu savunmaktadırlar.

Sosyal olarak yapılandırılmış maddi uygulamaların, varsayımların, değerlerin, inançların ve kuralların tarihsel kalıpları olarak anlaşılan birden fazla kurumsal mantığı açıkça destekleyen sosyal girişimler (Thornton ve Ocasio, 1999: 804), diğer taraftan, önceden belirlenmiş organizasyon biçimlerine, sektörlerine veya kurumsal alanlarına da tam olarak uymamaktadırlar. Ancak, sosyal girişimlerin kullandıkları yeni hibrit organizasyon biçimleri dünya ekonomisinin hızlı yapısal değişimleriyle oluşan yeni pazar ve teknolojik taleplere daha iyi uymaktadır (Powell, 1987: 77).

Yeni kurulmuş sosyal girişimlerin, farklı mantıklar arasındaki dengeyi koruyacak ortak bir örgüt kimliğı oluşturması gerekmektedir. Böyle bir kimlik, organizasyon içerisinde alt grup kimliklerin oluşumunun önüne geçebilir. Sosyal girişimcilerin bu gibi alt grup kimliklerin sosyal girişim içerisinde mantıklar arası gerilimi daha da şiddetlendirmemesi ve kombinasyonları zorlaştırmaması için böyle sorunların oluşmamasına dikkat etmeleri gerekmektedir (Battilana ve Dorado, 2010: 1420). Kraatz ve Block (2008: 49) da, sosyal girişimlerin kendi başına bir kurum kimliğı oluşturabileceğini ve böylece yaptıkları işlerle kendi eylemlerini meşru kılabileceklerini öne sürmektedirler.

Sosyal girişimler, kurumsal mantıkları karmaşık sorunlara yenilikçi çözümler üretme çabalarında birleştirmektedirler. Bu da bir takım zorlukları beraberinde getirmektedir. Son zamanlarda birçok araştırmacı, mantıkların birleştirilmesindeki zorluklara değinmiş ve aynı anda birden çok mantığın yürürlüğe girmesinin kolay olmadığını ve çaba sergilemek gerektiğini vurgulamaktadırlar. Mantıkların birleştirilmesi, sosyal girişimleri çevrelerinden

⁵ Kurumsal çoğulculuk, çok sayıda kurumsal alanda faaliyet gösteren bir kuruluşun karşılaştığı durumdur. Böyle bir organizasyon, birden fazla normatif düzen içine yerleştirilmiş ve birden fazla kültürel mantığın oluşturduğu çoklu düzenleyici rejimlere tabidir (Kraatz, Block, 2008: 2).

çatışan taleplere maruz bırakabilir ve içten gerilimler oluşturabilir, çünkü bir taraftan kurumsal taleplerin karşılanması başkalarını ihlal etmeyi gerektirebilmektedir (Jay, 2013: 137; Mair, Mayer ve Lutz, 2015: 716).

Jay (2013: 140), sosyal girişimlerde farklı kurumsal mantıkları birleştirirken çelişen dış taleplerden kaynaklanan zorlukların üstesinden uzlaşma, kaçınma, karşı koyma ve manipülasyon (Pache ve Santos, 2010) gibi stratejik yöntemlerle kuruluşun kimlik ve çalışmalarında değişikliklere gidilerek gelinebileceğini iddia etmektedir.

Sosyal girişimlerin içerdikleri kurumsal mantıklar arasındaki uyumsuzluk derecesinin arttığı durumlarda ise sosyal girişimlerin karşılaştığı zorluklar da artmaktadır. Aynı zamanda, aralarındaki daha büyük farklılıklar, bunları tek bir organizasyonda birleştirmeye çalışırken daha büyük zorluklara yol açmaktadır (Besharov ve Smith, 2012: 6). Ama genellikle uyumsuz mantıklar içeren sosyal girişimler sonda bu mantığı temsil eden koalisyonların kendi içlerinde ortaya çıktığını da görmektedirler (Pache ve Santos, 2010: 8). Örneğin, Battilana ve Dorado'nun (2010) Boliviya'daki ticari mikrofinans kuruluşları üzerine çalışması, bu kuruluşların kalkınma ve bankacılık mantığını yoksullukla savaşmak için nasıl birleştirdiğini göstermektedir.

2.2 SOSYAL GİRİŞİMLERDE İKİLİ MİSYON

Uzun süreli bir zaman zarfında ticari ve sosyal sektörlerden kuruluşlar sosyal değer ve ticari gelir yaratmak için bağımsızlık varsayımı ile hareket ederek, ticari gelir elde etmek için gerekli olan faaliyetlerin sosyal refahı önemli ölçüde etkilemeyeceğini veya iyileştirmeyeceğini varsaymışlardır. Böylelikle, ticari ve sosyal işletmeler sosyal değerle ticari geliri bir yapı altında tutmamak için farklı stratejiler izlemek zorunda kalmışlardır.

Geleneksel ticari şirketlerde kurumsal hayırseverlik programları kâr amacı gütmeyen bir faaliyet olarak görülmektedir. Bu nedenle bu tür programları şirketin faaliyet alanı dışında tutulmaya çalışılmaktadır. Diğer taraftan, kâr amacı gütmeyen birçok kuruluş da ürün veya hizmet satmaya çalışmaktadır. Ama bu kuruluşlar, hayırseverlik ve kamu fonlarına olan bağımlılığı azaltmak için gelir elde etmeye çalışırken, temel faaliyetleriyle

ilgisi olmadığı yanılıgına kapılarak ticari faaliyetlerde gerekli başarını sağlayamadıkları için gerekli beklentileri karşılayamamışlardır (Battilana, vd., 2012: 52).

Diğer taraftan, geçen yüzyıl boyunca, yönetim alanındaki araştırmacılar da yalnız bir boyutlu şekilde kârı nasıl en üst düzeye çıkarabilecekleri konusuna büyük bir dikkat ayırmış, şirketlerin finansal ve sosyal hedefleri birlikte nasıl takip edebileceği sorusuna cevap aramakta daha az meraklı olmuşlardır (Battilana, 2018: 1279). Ama bu zaman zarfında, ilk kez sosyal girişimler bu görevi üstlenmiş, sosyal ve ticari mantığın oluşturduğu iki misyonu bir arada yürütebilecekleri strateji ve modeller geliştirmişlerdir.

Sosyal girişimlerin sosyal ve ticari yönleri birbirinden izole değildir. Aksine, doğası gereği birbiriyle ilişkilidir ve çoğu zaman çelişkilidir. Hem sosyal hem de finansal sürdürülebilirliği aynı anda gerçekleştirmek organizasyon geneline fayda sağlayabilir, ancak yine de bu farklı faaliyetler genellikle rakip kimlikler, değer sistemleri ve normlardan oluşmaktadır (Smith, vd., 2012: 464).

Böylelikle, sosyal girişimler, ekonomik ve sosyal değer yaratmaya yönelik ikili misyon tarafından açıkça motive edilirken (Costanzo, vd., 2014: 655), aynı zamanda bu özellikleri, onların yalnızca ticari başarıyı sürdüren ticari girişimlerin karşılaştığından daha karmaşık bir dizi engelle karşılaşacakları anlamına da gelmektedir (Davies, Haugh ve Chambers, 2019: 1616). Bu nedenle sosyal girişimler finansal sürdürülebilirliğe ulaşmanın önündeki engellerin yanı sıra toplumsal değer yaratmanın önündeki engellerle de karşı karşıyadır.

Sosyal ve ticari talepler arasındaki gerilimler çok yaygın ve zararlı hale gelebildiğinden, inatçı çatışmaların üstesinden gelmek sosyal girişimciler için bir zorluk haline gelebilmektedir. Stevens ve arkadaşları (2015: 1052) sosyal girişimlerin sosyal ve ekonomik misyonları arasındaki gerilimin kurumun amaçlarına, değerlerine ve kimliğine yansıdığını belirtmektedirler. Battilana ve Dorado (2010: 1425) ise, kendi çalışmalarında gösterdikleri örnekte, bir Bolivya mikrofinans kuruluşunda, kuruluşun finansal başarısını teşvik etmek isteyen kredi yetkilileri ile kalkınma ve sosyal refah hedeflerini teşvik etmek isteyen kredi yetkilileri arasında devam eden çatışmayı tanımlamaktadır. Bu gerilime yeteri kadar hitap edememe, örgütsel performansın düşmesine neden olmuştur.

Sosyal girişimler küresel olarak çalışmaya başladığında aynı anda uluslararası müşterilere ve yerel topluluklara da hitap ettiği için misyonlar arasında gerginlik daha da artmaktadır (Marquis ve Battilana, 2009: 295). Smith ve arkadaşlarıysa (2012: 466), bu iki karşıt gücün entegrasyonunu sağlamakla, sonuçta uzun vadeli örgütsel sürdürülebilirliği mümkün kılan yeni, yaratıcı çözümleri teşvik edebileceğini ileri sürmektedirler. Örneğin, ticari sürdürülebilirliği takip etmek verimliliği, performansı, yeniliği ve büyümeyi teşvik ederken, aksine, sosyal görevler tutku, motivasyon ve bağlılığı ortaya çıkarmaktadır.

Battilana ve arkadaşlarına (2012: 52) göre, sosyal ve ticari değer yaratmanın birlikteliği, sosyal sorunlara büyük ölçekli çözümler oluşturmak için gerekli olan kâr ve yatırım döngüsünü sağlamakta yöneticilere yardımcı olmaktadır. İdeal hibrit örgütlerde yöneticiler misyon ve kâr arasında bir seçim yapmazlar, çünkü bu amaçlar aynı stratejiye entegre edilmiştir. Daha da önemlisi, sosyal ve ticari değer yaratmanın entegrasyonu, toplumsal amaçlı sosyal sorunlara büyük ölçekli çözümler oluşturan erdemli bir kâr ve yeniden yatırım döngüsü sağlamaktadır.

Stevens ve arkadaşlarına (2015: 1055) göre, organizasyonel misyonlar, genellikle işletmelere genel stratejiyle ilgili yönlendirme sağladığından örgütlerin merkezinde yer almaktadır. Bununla birlikte, kavramla bağlı çok çeşitli anlamlar bulunduğundan, misyonlar bazen belirsiz ve anlaşılması güç olabilmektedir. Bu sorun kendini sosyal girişimlerde daha belirgin göstermektedir. Bu nedenle, her ne kadar sosyal girişimler, hem sosyal hem de ticari değer yaratılması için umut verici araçlar olarak görülseler de (Sabeti, 2011: 7), gelir elde etme çabalarında "*misyon kayması*" olarak adlandırılan ve sosyal bir işletme için en büyük risk kabul edebileceğimiz sosyal misyonlarını kaybetme riski altındadırlar (Fowler, 2000: 645; Jones, 2007: 299).

2.2.1. Misyon Kayması

Schumpeter, ticari girişimcilikte "*üretimin teknik başarısızlığı*" ve "*ticari başarısızlık riski*" olarak birbirleriyle ilişkili olan iki farklı risk türünü birbirinden ayırırken (Croitoru, 2012:140), sosyal girişimciler bu iki riskin yanı sıra "*misyon kayması riski*" veya "*misyon başarısızlığı riski*" de taşımaktadırlar.

Sosyal girişimcilikte örgüt liderleri hem sosyal hem de finansal hedeflerin çelişen taleplerini yönetebildikleri durumlarda sosyal girişimler başarıya ulaşabilmektedirler (Smith, vd., 2012: 474). Bu iki hedef arasındaki düz çizgiden uzaklaşıldığında sosyal girişimin kimliği tehlike altına girerek farklı bir örgüt haline gelmektedir. Bu nedenle, “*misyon kayması*”, sosyal girişimciler için en tehlikeli risk olarak kabul edilmektedir.

Stevens ve arkadaşları (2015: 1052) da sosyal ve ekonomik misyon üzerine yapmış olduğu araştırmalarında sosyal girişimlerin sosyal ve finansal misyonları arasındaki gerilimin onun yalnız amaç ve hedeflerine değil, aynı zamanda onun kimlik ve değerlerine de yansıdığını belirlemişlerdir. Araştırmacılar, mikrofinans kuruluşlardaki misyon kayması üzerine yapılmış araştırmalarda, kuruluşların amaçlarında hala yeterli kadar misyon kayması işareti belirlenemediğini, ama değer ve kimlikte (Battilana, Julie ve Dorado, 2010: 1419) “*sosyal kayma*”nın kolaylıkla görülebileceğini iddia etmektedirler.

Alter (2007: 69) ise misyon kaymasının sosyal girişimler için birkaç korkunç sonucu olabileceğini iddia etmektedir:

- Kuruluşun paydaşlar ve halk arasındaki itibarına zarar verebilir;
- Sosyal girişim, bağışçıların çift amaçlı sosyal girişimi yanlış anlayabilecekleri veya yapılacak bağışların artık örgüt için gerekli olmadığına inanabilecekleri için finansal fonlamayı tehlikeye atabilir;
- Pazar temelli yaklaşımlar uygulayarak ve işletme profesyonellerini ve sektör uzmanlarını organizasyona kazandırarak örgüt kültürünü tehlikeye atabilir;
- Son olarak, kuruluş odak noktasını kaybedebilir ve sosyal misyonunu ihmal ederek ticari alana çok fazla sapabilir.

Bu güne kadar sosyal girişimcilik literatüründe misyon kaymasının ana nedenleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bazı araştırmacılar misyon kaymasının nedenini finansal misyonla ilişkilendirmiş, bazıları ise sosyal misyona daha fazla bağlı kalmaktan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu iki temel etkenin yanında farklı nedenler olduğu da iddia edilmektedir.

Örneğin, Falk ve Sandwall’a (2015: 18-20) göre, örgütün nereye gitmesi ve nasıl ilerlemesi ile ilgili gerekli kararlarda etki yapabilen paydaşlar için kaynak tahsisi önemli bir

konudur. Bu nedenle, çevre veya pazar, gerekli kaynak tahsisini sağlamak için kalkınma ve stratejik seçimleri etkileyebilmektedir. Böylelikle, bazen kuruluşların ilk misyonlarından uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, araştırmacılara göre, sosyal eğitim, bağlamsal faktörler ve politika da misyonu etkileyen unsurlara örnek olarak verilebilmektedir.

Weisbrod (2004: 40) ise, kâr amacı gütmeyen kuruluşların ticari girişimlerden uzak durmaları gerektiğini savunmaktadır. Weisbrod'un başlıca endişesi, kâr amacı gütmeyen kuruluşun ticari faaliyetlere katılımı ile misyon kaymasına neden olması ve kâr amacı gütmeyen misyonundan uzaklaşarak zaman, enerji ve parasını farklı bir alana saptırmasıdır. Buna ek olarak, araştırmacıya göre, misyondan uzak ticari faaliyetler kâr amacı gütmeyen şirketlerle rekabete ve işletme kaynaklarının (ücretler, ekipman, gayrimenkul vb.) tam olarak finanse edilemediği durumlarda sürdürülebilirliği devam ettirmek için kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda başarılı bir şekilde haksız pazar rekabetinin yüklenmesine yol açabilmektedir.

Benzeri şekilde, çok ihtiyaç duyulan ilave sermayeyi artırma çabası beraberinde farklı riskler de taşımaktadır. Üyeler üyeliklerini sonlandırırken, potansiyel bağışçılar, finansal yardımlarını ilave farklı gelir kaynağı olan bir organizasyona sağlamadan önce iki kez düşünebilirler. Böylelikle de bu tür faaliyetler insanlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşun ilan ettiği amaçlara olan bağlılığını azalttığıyla ilgili şüpheler uyandırabilmektedir (Weisbrod, 2004: 40).

Misyon kayması finansal risklerden başka sebeplerle de meydana gelebilmektedir. Jones'in (2007: 303) "*Misyon Kamasının Birçok Kaynakları*" adlı makalesinde belirttiği üzere hükümet ya da vakıf desteği, kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun da misyonundan uzaklaşmasını sağlayabilmektedir. Hükümet kontrolü veya etkisi olasılığı oldukça gerçektir. Örneğin İngiltere'de Baring Vakfı, sektörün bağımsızlığını nasıl koruyabileceğini incelemek için yüksek profilli bir kontrol paneli oluşturdu. Panelden alınan bir raporda, devletin hayır kurumlarının yönetimi üzerinde gereksiz etki yarattığı ile ilgili endişeler dile getirilmekteydi (Cornforth, 2014: 6). Young (2012) da, sosyal girişimlerin devlet fonlarına bağlı kaldıkları durumlarda zamanla kendi başlangıç hedeflerinden uzaklaşarak devletin

yan bir kuruluşu haline gelerek hükümetin hedefleri doğrultusunda genişleyebileceğine vurgu yapmaktadır.

İlave olarak, Jones (2007: 304) sosyal işletmelerin ilgisiz ticari işletmelere yatırım, hükümet ve vakıf desteğinin yanı sıra, birincil misyonunu unutarak bağışını büyütmeğe odaklandığında, misyonu dışındaki projelere para harcadığında veya parasını bir dereceye kadar yönetim kurulu üyelerinin özel çıkarlarına hizmet eden projelere yatırılmasına izin verildiği hallerde misyon kaymasına neden olabileceğini belirtmektedir.

Siegner ve arkadaşları (2017: 5) ise, sosyal işletmelerin hedeflenen coğrafi bölgelerdeki tüm olası yararlanıcılarına ulaşmakta zorluklarla karşılaşması durumunda, diğerlerini hariç tutarken sadece bazılarını ulaşabilmeleri nedeniyle örgütün sosyal misyonunda parçalanmanın ortaya çıkacağını iddia etmektedirler.

Bu nedenle, Staessens ve arkadaşlarının (2019: 336) da önerdiği gibi sosyal girişimler, öncelikle zayıf ekonomik durumlarıyla başa çıkmak zorundadırlar. Yapılmış araştırmalar göstermektedir ki, en düşük performans gösterenlerin ekonomik hedeflerine olan bağlılığı, en iyi performans gösterenlere göre neredeyse her zaman daha düşük olmaktadır. Finansal sürdürülebilirlik arayışı içinde, sosyal girişimler kendi sosyal misyonlarından sapabildikleri gibi, sosyal misyona katı bir şekilde bağlı kalmak da hibrit örgütlerin finansal sürdürülebilirliğine ulaşmasını engelleyebilmektedir. Bu da, onların misyon kilitlenmesi riskiyle karşı karşıya olabileceğini göstermektedir. Böyle durumlarda, çözüm genellikle, kârı etkiyle daha güçlü bir şekilde birleştiren yeniliklerde yatmaktadır (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 52).

Diğer taraftan, hibrit örgütler farklı iş modelleri kullandıkları için misyon kayması kendini, örgüt işlemlerinde farklı şekillerde gösterebilmektedir. Örneğin, sosyal girişimciliğin en popüler örneklerinden olan ticari mikrofinans kuruluşları, mevcut koşulların onları kalkınma stratejilerini uygularken sunmuş olduğu bankacılık mantığına ve onun kendi ile getirdiği nispi kolaylığın güvenilir bir olasılığı nedeniyle, onları misyon kayması riskiyle karşı karşıya koymaktadır (Battilana ve Dorado, 2010: 1423).

Santos ve arkadaşlarına (2015: 47) göre ise, eğitim, mikrofinans ve bu gibi sosyal içerikli alanlarda hizmet gösteren sosyal girişimlerin yarattıkları ilave sosyal etki faaliyetleri gelir yaratmaya yardımcı olmamaktadır. Bu nedenle, böyle sektörlerde faaliyet

gösteren sosyal girişimler gelirlerindeki olumsuz etki riskinden kaçınmak zorunda kaldıkları durumlarda daha fazla misyon kayması riski taşımaktadırlar.

Siegner ve arkadaşlarına (2017: 2) göre, sosyal girişimlerin boyut ve kapsamı büyüdükçe, onlar yalnız sosyal-finansal gerilimlerle değil, aynı zamanda çeşitli sosyal hedeflerden dolayı sosyal misyon tasarımı ile ilgili gerilimlerle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Gerilimlerin yönetimi ile ilgili olarak ise, araştırmacılar, gerilimlerin giderilmesi için esasen sosyal ve finansal hedeflerin ayrılması ya da bütünleşmesi gerektiğini savunan sosyal girişim literatüründeki araştırmacıların aksine, sosyal girişimlerin onlara hitap etmek yerine zaman zaman gerilimlerle birlikte yaşamağı kabul ettiklerini iddia etmektedirler.

Bielefeld (2009: 79) ise, ele alınması gereken sorunlar veya ihtiyaçlar değişmiş olduğunda, bir organizasyonun misyonları arasındaki eşitliği bozabileceğı zamanlar da olabileceğini ifade etmektedir. Ancak misyonlar arasındaki böyle eşitsizlik halinde bunun değişiklik mi yoksa misyon kayması mı olduğu yönünde ayırım yapmanın da kolay olabileceğini vurgulamaktadır.

Battilana ve arkadaşları (2012: 52) ise, sosyal girişimci liderlerin misyon kaymasından kaçınmak ve finansal ve kâr amacı gütmeyen sektörler arasında, özellikle yasal tanınma, pazarlara, fonlara ve işgücüne erişim arayışında uygun mekanı bulmakta da zorluklarla karşılaşabildiklerini göstermektedirler. Genel olarak ise, karşılaşılan engellere rağmen, yapılmış araştırmalar birçok sosyal girişimin sosyal ve ticari faaliyetleri sürdürülebilir bir şekilde birlikte yürütmeğı başardıklarını göstermektedir.

2.3. SOSYAL GİRİŞİMLERDE İKİLİ MİSYON YÖNETİMİ

Misyon kayması bir risk olarak sosyal girişimlere özgü olmasa da, iki temel nedenden dolayı sosyal girişimler için özellikle hayati önem taşımaktadır. Birincisi, faaliyetlerini finansal olarak sürdürülebilmek için ticari olarak elde edilen gelire gereksinim duymaktadırlar. Böylelikle, hayırseverlik faaliyetlerini sürdürerek sosyal amaçlarına ulaşabilmelerini ve gelir elde etmelerini sağlayan ticari faaliyetlerine öncelik verme riski altındadırlar. İkincisi, misyon kaymasının sonuçları, sosyal girişimlerin etkilerini şiddetli

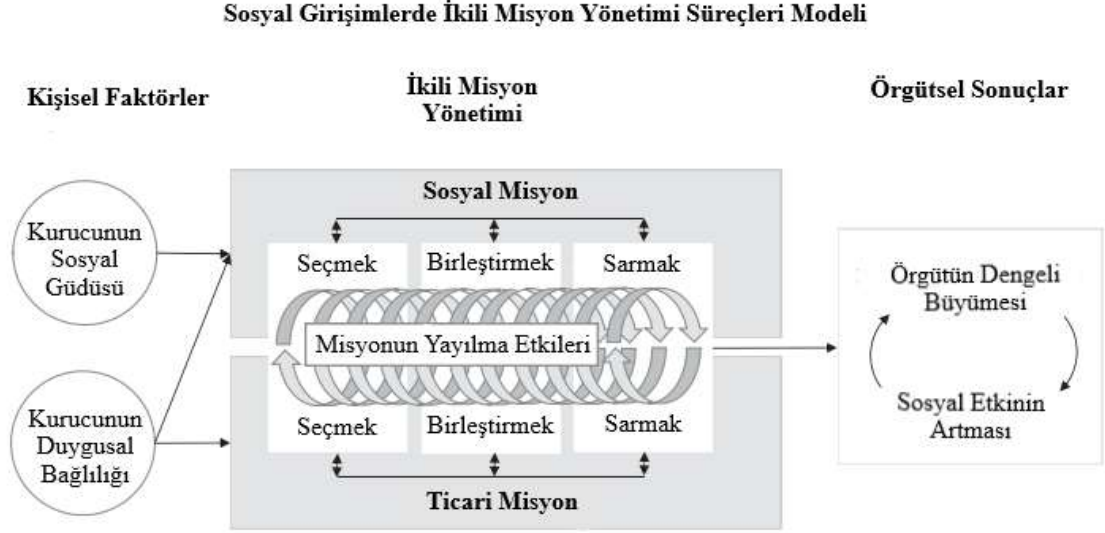
şekilde tehdit ettiğinden kaynaklanmaktadır. Böyle ki, eğer sosyal girişimler onların sosyal misyonlarını izleyemezlerse ve onları görmezden gelirlerse, bu zaman onların faydalanıcılarına sosyal değer sağlama konusundaki hedeflerine ulaşmakta başarısız olmaktadır (Ebrahim, Battilana ve Mair, 2014: 82). Bu nedenle, sosyal girişimlerde misyon yönetimi bir gereklilik oluşturmaktadır.

Sosyal girişimlerin misyonlarını büyütmek ve gerçekleştirmek için her iki faaliyette de etkili olmaları gerektiğinden, finansal ve sosyal değeri birleştirmede değerli tecrübeler kazanmaları, veya başarısızlığa uğramaları birçok araştırmacının da bu konuyla ilgili araştırmalar yapmasına ve farklı yöntemler önermesine neden olmuştur. Örneğin, Battilana ve arkadaşları (2012: 55) sosyal girişimlerin, sosyal ve ekonomik hedefler arasında sürekli balansı sağlamak zorunda kalmamaları için yasal statü, mesleki eğitim ve sermaye finansmanı konusunda yenilikler yapmaları gerektiğini, saha düzeyinde kritik bir adım olarak ise, hem sosyal hem de finansal değeri tanıyan ölçüm ve raporlama sistemlerinin geliştirilmesini önermektedirler.

Santos ve arkadaşları (2015: 45) ise, sosyal girişim yöneticilerine rekabetçi bir ortamda sosyal konulara kendi stratejilerini uyarlamaları için dört kaldıraç önermektedirler: kurul yönetimi, organizasyon yapısı, insan kaynakları süreçleri ve performans yönetim sistemleri.

Diğer taraftan, kendi girişimlerini büyütmeyi ve topluma daha fazla katkı sağlamayı amaçlayan sosyal girişimciler için büyüme tarzına ilişkin öngörü kazanmak önemlidir. Çünkü, iç veya dış mekanizmalardan kaynaklanan büyümenin büyüme sonuçları üzerinde de muhtemelen farklı bir etkisi vardır. Sosyal girişimlerin yapısal olarak büyümesi beraberinde misyon kayması riskini de getirmektedir. Peter Blau'nun (1974) büyüklüğün örgütler üzerindeki etkileri hakkındaki kapsamlı çalışmaları, büyüklüğün zamanla bağımsız olarak artan şekilde kuruluşlarda yapısal farklılaşmaya yol açtığını ve farklılaşmanın bağımsız olarak daha yönetsel, idari ve denetleyici personele ihtiyaç duyduğunu göstermiştir (Powell, 1987: 80).

Şekil 3: Sosyal Girişimlerde İkili Misyon Yönetiminin Temelleri ve Süreçleri



Kaynak: Siebold ve arkadaşlarının (2019: 719) “*Balancing Dual Missions for Social Venture Growth: A Comparative Case Study*” başlıklı çalışmalarından alıntıdır.

Siebold ve arkadaşları (2019: 719) ise Şekil 3’de misyonlar arasında dengenin sağlanmasında çalışmanın birinci kısmında da belirtilen kişisel faktörlerin önemli rol oynadığı belirtmektedirler. Aynı zamanda örgüt yönetimi tarafından sosyal ve ticari paydaşların taleplerini birleştirerek ikili misyon arasında denge sağlandığında daha fazla sosyal etki ve örgütün dengeli büyümesi ile sonuçlanacağını vurgulamaktadırlar.

Birçok araştırmacı ise örgütlerin büyümesinde kaynak temelli bir bakış açısı sergilemektedir. Girişim büyümesi ile ilgili insani (Ensley, Pearson ve Amason, 2002: 365), finansal (Lee, Lee ve Pennings, 2001; Heirman ve Clarysse, 2004), teknolojik (Hindle ve Yencken, 2004: 793; Clarysse, Wright ve Vandavelde, 2010: 1; Clarysse, Bruneel ve Wright, 2011:138) ve sosyal kaynakların (Khaire, 2010: 168) mevcutluğunun önemini vurgulamaktadırlar .

Cornforth (2014: 5) da, teorik olarak kaynak bağımlılığı teorisi ve kurumsal teorinin misyon kaymasına yol açabilecek basınçlara veya mekanizmalara ışık tutmada faydalı olabileceğini iddia etmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisinin altında yatan temel ana fikir, kuruluşun faaliyet göstermesinde gerekli kaynakları sağlamak için tüm kuruluşların

çevrelerindeki diğer kuruluşlara ve aktörlere bağımlı olmasıdır. Kurumsal teoriye göre ise, çevre, kuruluşların faaliyet gösterdiği pazar veya yarı pazardan kaynaklanan ekonomik ve teknik taleplerle birlikte, kuruluşların belirli şekillerde davranmalarını veya faaliyet göstermelerini gerektiren sosyal ve kültürel taleplerde de bulunabilmektedir.

Santos ve arkadaşlarına (2015: 44) göre, sosyal girişimlerde müşteriler (yani, ürün veya hizmet için ödeme yapanlar) ve yararlanıcılar (yani, sosyal misyona göre bundan yararlananlar) arasındaki örtüşme derecesi, sosyal girişimlerin misyonlar arasındaki bu işlem engellerini nasıl aşabileceğini göstermektedir.

Kannothra ve arkadaşları (2018: 2) da, global ölçekte büyümekte olan sosyal işletmelerin sosyal-finansal gerginlikleri yönetmek için iki farklı büyüme stratejisi uyguladıklarını belirlemişlerdir; “toplum odaklı” büyüme ve “müşteri odaklı” büyüme. “*Toplum odaklı*” büyüme, topluluk ve müşteri ilişkilerinin kısıtlamaları dahilinde daha yavaş büyümeyi düzenleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Topluluk merkezli çözümler geliştirerek yönetilir. Örneğin, eğitim yoluyla işgücü kapasitesini müşteri beklentileriyle uyumlu ve toplum hakkında duyarlı hale getirmek. Buna karşılık, “*müşteri odaklı*” büyüme, sosyal misyonları bağımsız olarak yönetirken baskı ve genişleme istekleri nedeniyle daha hızlı bir büyüme peşindedir. Genellikle daha gelişmiş, çoğunlukla kentsel bölgelerden gelen uluslararası müşterilere hitap eder ve gerilimler müşteri merkezli çözümlenmektedir.

Smith ve arkadaşlarına (2012: 466) göre ise performans ve tutku gibi iki güç birlikte ele alındığında mevcut zorlukların üstesinden gelmeye güçlü bir kombinasyon sunmaktadır. Örneğin, Fair Trade kuruluşları, hem pazarlar hem de çiftçiler için emtia fiyatlarındaki dalgalanma sorunlarına çözüm bulmanın yeni yollarını bulmuştu. Bu kuruluşlar yerel tarıma ve küçük aile çiftçilerine destek verirken aynı zamanda kahve ve muz gibi ürünler için piyasadaki emtia fiyatlarını da düzenlemektedirler. Kurulmuş tüm bu düzeni tarım kooperatifleri oluşturarak, çiftçilere zaman içinde adil fiyatlar sağlayarak ve krediyi genişleterek yapmaktadırlar.

Sosyal girişimciler, finansal sürdürülebilirlik ve sosyal etki hedeflerinin her ikisini de en iyi şekilde sürdürebilmek için doğru hukuki yapı da belirlemek zorundadırlar. Haigh ve

arkadaşları (2015: 7), sosyal girişimlerde hukuki yapının, başlı başına ideal bir hedef olmaktan ziyade sosyal ve finansal ihtiyaçları dengelemek için bir araç olduğunu belirlemişlerdir. Bu nedenle, stratejik bir araç olarak kullanılan sosyal girişimlerin hukuki yapılarıyla ilgili esneklikleri, onlara belirli türdeki fonlara veya ortaklıklara erişim hakkı verecektir. Onların bulgularına göre sosyal girişimler, böylelikle yatırım alanlarını etkileye ve sosyal finansman alanlarını şekillendirebilecek fonlama ve gelir elde etme konusundaki ihtiyaçlarını belirleyebilirler.

Santos ve arkadaşlarına (2015: 37) göre ise, sosyal etkinin kanıtlarına rağmen, bazı araştırmacılar sosyal girişimlerin uyumsuz hedeflere sahip olmaları nedeniyle iç gerilimleri ve misyon kayması riskini taşıyan kırılğan kuruluşlar olduğunu ve finansal sürdürülebilirliği sağlamanın zor olabileceğini de öne sürmektedirler. Sosyal girişimcilerin model yapılar, yönetim mekanizmaları ve performans yönetim sistemleri vasıtasıyla bu zorlukları nasıl çözebildiklerini belirlemekle, kuruluşların kâr ve sosyal etki üretimini nasıl daha iyi hizalayabileceklerini anlamamıza yardımcı olabilir.

Young (2012: 20) kendi çalışmasında sosyal girişimlerin ikili misyon arasında eşitliği sağlamanın çok zor olacağını, bunun için kuruluşun diğer örgütlerden farklı olarak daha istikrarlı yasal yapı, finansal kaynak ve yönetim biçimi geliştirmesi gerektiğini iddia etmektedir. Diğer taraftan, araştırmacı, sosyal kuruluşların veya sosyal sorumluluk programlarının finansal kâr odaklı alanlara daha fazla meyil edeceğini söylerken, Cornforth (2014: 4) Birleşik Krallıktaki hayır kurumları üzerinden gösterdiği örnekle, onların kendi fonlarını artırmak için kendi misyonlarını kaybetmeden nasıl başarıyla ticari faaliyetlerini de sürdürerek çalışmalarını devam ettirdiğini göstermektedir.

Battialana ve Lee (2014: 412) ise, sosyal girişimlerde sosyal ve ticari misyonları birlikte yöneterek kurumsal mantıklar arasında gerilimi azaltmak amacıyla temel organizasyonel faaliyetler, işgücü bileşimi, organizasyon tasarımı, örgütler arası ilişkiler ve organizasyon kültürü olmakla beş önemli etkene örgüt yönetiminin dikkat etmeli olduğunu belirtmektedirler.

Sosyal girişimlerin misyonlar arasındaki dengeyi sağlayarak çatışan mantıkları birlikte yönetmeleri için alanda yapılmış çalışmaların incelenmesi sonucu örgütsel düzeyde temel olarak hibrit iş modelleri, örgüt yönetimi, sosyal ekosistem, finansal ve insan kaynakları olmakla beş önemli etken belirlenmiştir. Bu, birbiriyle ilişkili beş önemli etken, dikkate alındığı ve geliştirildiği sürece sosyal girişimlerde ikili misyon arasındaki dengenin korunabileceği ve dolayısıyla da sosyal girişimlerin hibrit örgüt düzeyinde rakip mantıklar arasında gerilimi yönetebilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle, araştırmanın devamında hibrit organizasyonlar ve sosyal girişimler üzerine önceden yapılan araştırmalara dayanarak, bu beş etkenin her birinin, sosyal girişimlerin misyon yönetimindeki olası tezahürleri ve sonuçları tartışılmaktadır.

2.3.1. Sosyal Girişimlerde Hibrit İş Modelleri

Sosyal bir sorunu veya ihtiyacı ele almak, genellikle geleneksel düşünme yollarının dışına çıkmayı ve bu konularda hareket etmeyi içeren (yeniden) yorumlamayı ve (yeniden) tanımlamayı gerektirmektedir. Bu nedenle, strateji ve organizasyonlar üzerine yapılan araştırmalar, endüstri sınırlarının ve kategorizasyonlarının aşılması ya da göz ardı edilmesi ile yeni iş modellerinin ve pazar fırsatlarının yaratıldığını göstermektedir (Mair, Battilana ve Cardenas, 2012: 355).

Sosyal girişimciler sosyal hedeflerine ulaşmak için ticari yöntemleri kullanarak çözülmesi zor olan sorunları çözmek için bir tek etkin çalışma yöntemini geliştirmiş olmakla yetinmemektedirler. Aynı zamanda onlar, daha karmaşık sosyal sorunlar için çözümlerin bulunamadığı, ilgili örgütlerin desteğinin olmadığı, para ve kaynakların yetmediği durumlarda sosyal girişimcinin önündeki engel ve sınırları yok etmek amaçlı yaklaşımlar ve modeller de geliştirmektedirler. Bu modeller zamanla gezegenimizin karşılaştığı büyük zorlukların üstesinden gelmek için ölçeklenebilir ve tekrarlanabilir iş modelleri olarak da önem kazanmaktadır (Siegener, Pinkse ve Panwar, 2017: 3).

Hibrit iş modelleri ile sosyal girişimciler kendi müşterileri için ticari bir fayda oluşturmanın yanı sıra, aynı zamanda birden fazla sosyal fayda da oluşturabilmektedirler. Bununla birlikte, onların istenen sonucu kazanmaları için pazarda ticari işlemlerle

uğraşmalarını da gerektirmektedir. Örneğin, WISE'ler uzun süreli işsizleri sınırlı bir süre için işe alır ve bunları geri dönüşüm, bahçecilik, yiyecek içecek veya temizlik gibi hizmetler üretmek için çalıştırır. Bu insanları çalıştırmak toplum için ilave değer katmasada (daha verimli insanlarda onların yerine çalıştırılabilir), ancak böyle uzun dönemli işsiz insanlara verilen sosyal destek, onlarda çalışma alışkanlığının oluşmasına, kendi özgüvenlerini kazanarak ileride kendilerini daha iyi sunmalarına ve burada görev süreleri bittikten sonra daha düzenli iş bularak topluma entegre olmalarına yardımcı olabilmektedir (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 44).

Sosyal girişimler tarafından geliştirilen iş modellerinin gücü artan bir şekilde ticari şirketleri de etkilemektedir. Neredeyse, ilave değeri belirleyerek ondan maksimum fayda sağlamak ve nüfusun dışlanmış kısımlarına dahil olmak, yenilikçi iş modelleri ve yeni pazara girmede kilit bir unsura dönüşmüştür. Sosyal girişimlerin artan önemi, sosyal değer yaratma potansiyelinin yüksek olduğu alanlarda ticari şirketleri ticari modelleri kullanan sosyal misyonlu organizasyonlarla rekabete girme riski ile karşı karşıya koymaktadır. Örneğin, CD'de veya çevrimiçi olarak satılan, özel bir ansiklopedi olan Microsoft Encarta, dünyadaki çeşitli bilgileri paylaşmak ve düzenlemek için açık kaynaklı bir platform olan Wikipedia'ya karşı rekabette kaybetmiştir (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 55).

Sosyal girişimlerin iş modelleri çoğu kez çoğunluğa hitap eden, ticari şirketler ve hükümetler tarafından genellikle yetersiz hizmet edilen pazarlara hizmet sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Böyle bir pazar, genellikle engelli insanlardan oluşan işgücü piyasasıdır. Daha az beceriye sahip olan engelli insanlar, iş bulma ve sürdürme konusunda sağlam insanlara göre önemli ölçüde daha yüksek engellerle karşılaşmaktadırlar (Haigh, vd., 2015: 7-8).

Santos ve arkadaşlarına (2015: 45) göre ise, sosyal girişimler güçlü ilave değer etkisi olan önemli günlük ürün ve hizmetlerin (su, sanitasyon, sağlık hizmeti, enerji, iletişim ve sigorta gibi) düşük fiyata temin edildiği piramit iş modellerini baz almaktadırlar. Böylelikle, bu, onlara piyasadaki birden fazla müşteri grubuna (pazar segmentine), birden fazla markada ve farklı fiyat seviyelerinde ürünler ya da hizmetler sunmak suretiyle tüm piyasayı sarmalama stratejisi izleyebilmelerine olanak sağlamaktadır.

Bazı sosyal girişimler ise, faydacı ve müşterileri aynı ortama getirerek sosyal etki yaratmayı amaçlamaktadırlar. Bunu başarmak için faydalı yenilikçi bir iş modeli ile benzeri ihtiyaçların eşleştirilmesi gerekmektedir. Bu, Danimarka'daki Specialisterne ve Almanya'daki Auticon gibi engelli entegrasyon girişimleri tarafından benimsenen, otizmlili insanları eğiten ve BT sektöründe nitelikli iş olanakları ile bir araya getiren çalışma modelidir (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 48).

Alter (2007: 32) de yapmış olduğu çalışmada, sosyal girişimciler tarafından finansal ve sosyal hedeflere ulaşılması ve misyon yönetimi ile ilgili uygulanan bu gibi farklı operasyonel örnek modeller göstermektedir:

1. Girişimci Destek Modeli (Entrepreneur Support Model) – hedef kitlesine veya “müşterilere” (serbest meslek sahiplerine veya şirketlere) iş desteği ve finansal hizmetler satmaktadır. Örgütün müşterileri daha sonra ürünlerini ve hizmetlerini açık pazarda satışa sunmaktadırlar.
2. Piyasa Aracı Modeli (Market Intermediary Model) – hedef kitlesine veya “müşterilerine” küçük üreticilere (bireyler, firmalar veya kooperatifler) pazarlara erişmelerine yardımcı olmak için hizmet sunmaktadır.
3. İstihdam Modeli (Employment Model) - hedef kitlelerine veya “müşterilerine” (engelli, evsiz, risk altındaki gençler ve eski suçlular gibi) istihdam engelleri yüksek olan kişilere, istihdam olanakları ve iş eğitimi sağlamaktadır.
4. Hizmet Ücreti Modeli (Fee-for-Service Model) - sosyal hizmetlerini ticarileştirmekle daha sonra bunları doğrudan hedef kitlelere veya “müşterilere”, bireylere, firmalara, topluluklara veya üçüncü taraf bir ödeme yapan kişiye satmaktadır.
5. Düşük Gelirli Müşteri için Pazar Modeli (Low-Income Client as Market Model) - hedef kitleye, mal veya hizmet satmak için yoksul ve düşük gelirli pazar “müşterileri”ne uygun fiyat, dağıtım ve bu gibi vasıtalarla farklı hizmetlere erişimlerini sağlamaktır.
6. Kooperatif Modeli (Cooperative Model) - üye hizmetler yoluyla hedef kitlesine veya “müşterilere”, kooperatif üyelerine pazar bilgileri, teknik yardım veya yayım hizmetleri, toptan satın alım, ürün ve hizmetlere erişim, üye tarafından

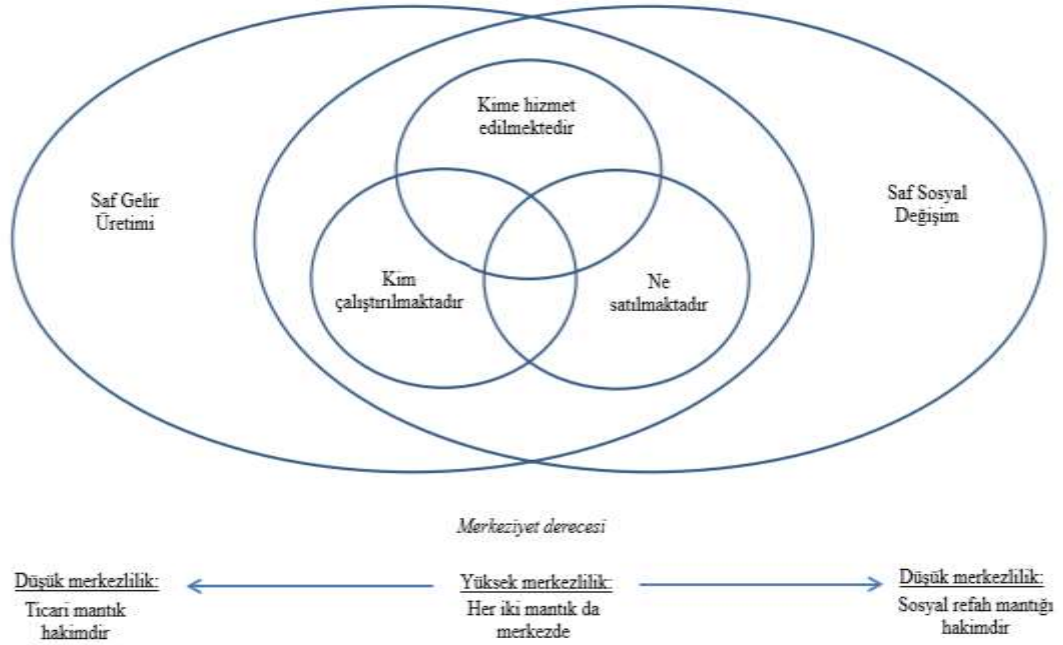
üretileen ürün ve hizmetler için dış pazarlara erişim vb. vasıtalarla doğrudan fayda sağlamaktadır.

7. Piyasa Bağlantısı Modeli (Market Linkage Model) - hedef nüfus veya “müşteriler”le, küçük üreticiler, yerel firmalar ve kooperatifler ile dış pazar arasındaki ticari ilişkileri kolaylaştırır.
8. Hizmet Sübvansiyon Modeli (Service Subsidization Model) - ürün veya hizmetleri harici bir pazara satar ve elde ettiği geliri sosyal programlarına fon sağlamak için kullanır.
9. Örgütsel Destek Modeli (Organizational Support Model) - dış pazar, işletmeler veya genel halka ürün ve hizmet satmaktadır.

Geliştirilmekte olan hibrit iş modellerin başarı sağlamasında yaş, cinsiyet, eğitim ve etnik kökenden oluşan bir dizi demografik değişkenin örgütün büyümesini etkilediği bulunmuştur. Büyümenin olumlu biçimde daha yaşlı, erkek ve daha yüksek eğitimli girişimciler tarafından gerçekleştirildiği ve etnik azınlık girişimcilerin ise bu konuda olumsuz bir sonuç içinde oldukları belirlenmiştir (Brown, Earle ve Lup, 2005: 35; Köllinger ve Minniti, 2006: 3; Shelton, 2010: 379).

Stinchcombe (1965: 146-150) de, yeni girişime başlama ve yeni örgüt modellerinin hayatta kalma olasılığını etkileyen etkenler arasında nüfusun ve sosyal yapının (okuryazarlık düzeyi, kentleşme derecesi, para ekonomisinin varlığı, politik devrimin gerçekleşmesi ve toplumdaki örgütsel deneyim düzeyi gibi) bazı genel özelliklerini vurgulamaktadır. Bu faktörler ileride örgütlerin başarısında önemli bir paya sahiptir.

Şekil 4: Entegrasyon Lokusu ve Mantıksal Merkezlilik



Kaynak: Litrico ve Besharov'un (2019: 349) "*Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000–2013*" başlıklı çalışmalarından alıntıdır.

Litrico ve Besharov'a (2019: 357) göre, sosyal girişimler Şekil 4'de gösterildiği gibi kuruluşlarının ilk başlarında iki mantıktan birine daha fazla eğilim gösterebilirler de, zamanla hibrit modellerin farklı entegre varyantlarını geliştirmekle sosyal refah ve ticari mantıkları bir merkezde birleştirebilmektedirler.

Sosyal girişimlerin kullandıkları hibrit iş modelleri onların finansal gelirlerini artırmalarında, hibe ve fonlara daha kolaylıkla ulaşabilmelerinde de etkili olmaktadır. Örneğin, Saraç'ın (2021: 79-82) kendi çalışmasında göstermiş olduğu Türkiye'de faaliyette bulunan Fazla Gıda⁶ örneğinden örgütün kullandığı hibrit iş modelinin nasıl sosyal ekosistem tarafından önemsenerek finansal bağlamda desteklendiği görülmektedir. Örgütün iş modeli gıda bağışı, komisyonlu yeniden satış, geri dönüşüm ve hayvan yemi

⁶ <https://www.fazlagida.com/hakkimizda/>

olmakla dört modüle dayanmaktadır. Bu kapsamda, Fazla Gıda, kullanmış olduğu hibrit iş modeli gereği sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşları ve ticari şirketlerin taleplerini karşılayarak onlarla işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Böylelikle, kuruluş gıda israfını azaltarak, sorumlu tüketim ve üretim, sıfır açlık ve iklim eylemi olmakla üç önemli sürdürülebilir kalkınma hedefini gerçekleştirmektedir. Örgüt, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından desteklenen 9 girişimden biridir. Kurulmasından 1 yıl sonra 500 İstanbul'dan 60 bin dolar yatırım almıştır. Bu yatırımın ardından Techstars Berlin programıyla desteklenen Metro Retail Accelerator'dan 120 bin euro, son olarak ise 2019'da Galata Business Angels 450 bin dolar yatırım almıştır.

Genel olarak ise, sosyal girişimci liderler, ilk önce, yaptıkları işin niteliği ve uyguladıkları iş modeli göz önüne alındığında oluşturdukları hibrit organizasyonun türü hakkında net bir anlayış edinmeli ve iş modelinde karşılaşılabilecekleri istenilen değişiklikleri göz önünde bulundurmalıdırlar. Buna karşılık, bu değerlendirme onlara misyon kayması ve finansal sürdürülebilirlik konusundaki zorluklarını anlamalarını sağlar, böylece daha esnek bir organizasyon oluşturmalarını sağlayacak yönetim şekli seçmelerini ve uygulamalarını belirleyebilirler (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 53).

2.3.2. Sosyal Girişimlerde Örgüt Yönetimi

Sosyal girişimcilerin kâr amacı gütmeyen veya kâr amaçlı bir yönteme baş vurmaları genellikle iş modeline ve ele alınan belirli sosyal ihtiyaçlara bağlıdır (Mair ve Martí, 2006: 39). Genel bir prensip olarak, iş modelindeki kâr ve etki arasındaki uyum ne kadar güçlü olursa ve bu sonuçları sağlayan değer zinciri ne kadar basitse, hibrit organizasyon o kadar rekabetçi ve sürdürülebilir olacaktır. Bununla birlikte, bu yeniliklere rağmen, sosyal girişimler, karşılaştıkları işlem engelleri göz önüne alındığında, etki yaratma konusunda hala idari engellerle de karşı karşıya kalmaktadırlar (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 52).

Bir sosyal girişimin başlatılması bile sosyal girişimciliğin başlıca gayesi olan sosyal değer yaratma hedefine ulaşmak için atılmış bir adımdır (Saebi, Foss ve Linder, 2019: 79). Ama sosyal girişimin kurulması bir başlangıç olduğu için, sosyal değer yaratma konusunda

sosyal girişimlerde girişimcilerin ve paydaşların onu ileri safhalarda nasıl yönettiği ile ilgili araştırmacıların onların hareketlerine dikkat etmeleri gerekmektedir. İlgili yazında yapılmış çalışmalarda çatışan mantıklar arasında dengenin sağlanmasında yönetim kurulu üyelerinin önemli rolü olduğu vurgulanmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri kuruluşun stratejisi ve bu stratejinin nasıl uygulanması gerektiği konusunda tartışarak, sosyal girişimciye doğru kararlar almakta önemli görev üstlenmektedirler.

Ebrahim ve arkadaşları (2014: 90), Tablo 5’de sosyal girişimlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde sosyal ve ticari mantıklar arasındaki entegrasyon derecesine uygun olarak, örgüt yönetiminin ikili performans hedeflerini ve birçok ana paydaşın hesap verebilirliğini nasıl ele aldığını göstermektedir. Buradan aynı zamanda sosyal girişimlerin organizasyon biçimine göre de nasıl değişebildiğini görebilmekteyiz.

Tablo 5: İdeal Sosyal Girişim Türlerinde Yönetişim Rollerini

İdeal Tip		Farklılaştırılmış	Entegre
Faaliyet İlişkisi		Ticari ≠ Sosyal	Ticari = Sosyal
Ne için Sorumluluk	Yönetişim rolü:		
	Faaliyetleri izlemek	Ticari ve sosyal faaliyetler arasında çelişki / çatışma	Entegre faaliyetlerin sosyal sonuçlara katkısı
	Temsilcileri izlemek	Sonuca dayalı kontroller	Davranış temelli kontroller
Kime karşı Sorumluluk	Yönetişim rolü:		
	Yukarı ve aşağının ilgi alanlarını sosyal misyonla hizalamak	Misyonla yukarı doğru uyumu sağlamak Aşağı doğru temsili (sadakat), geri bildirim ve verileri (düşünce) güçlendirmek	Misyon (çıkış) için kritik olan yararlanıcı pazarlara öncelik vermek Misyonla yukarı doğru uyumu sağlamak Aşağı doğru temsili (sadakat), geri bildirim ve verileri (fikir) güçlendirmek

Kaynak: Ebrahim ve arkadaşlarının (2014: 90) “*The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations*” başlıklı çalışmalarından alıntıdır.

Ebrahim ve arkadaşlarına (2014: 94) göre, örgüt yönetimi sosyal ve ticari faaliyetler arasındaki ilişkiyi izlemekle, yönetici performansını izlemek için uygun kontrol stratejileri geliştirmekle ve yararlanıcılara karşı aşağıya doğru hesap verebilirliğin anlamlı biçimlerini

yürürlüğe koymakla misyon kaymasını önleyerek hibritliğin sürdürülebilirliğini sağlayabilir.

Mair ve arkadaşları (2015: 714-716) ise, 70 sosyal işletme üzerinde yapmış oldukları incelemelerde, sosyal işletmelerin yönetiminin ticari veya sosyal refah mantığı olmak üzere iki kurumsal mantıktan biriyle daha fazla özdeşleşen yönetim tarzını benimsediklerini belirlemişlerdir. Belirli bir mantığa çok fazla eğilim göstermeden farklı mantıklardan gelen taleplere bağlı kalmak zorluk oluşturmaktadır. Bir grup paydaştan beklenen meşruiyeti tehlikeye atmaktadır. Bununla birlikte, yönetim süreçleri ve uygulamaları, birçok hedefin tanınması ve tanımlanmasında, çeşitli paydaşların ihtiyaç ve taleplerinin karşılanmasında, çelişen mantıklardan doğan taleplerin dengelenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ama yine de, sosyal amaçlarını göz ardı etmemek kaydıyla yeterli gelir elde etmek için hayırsever faaliyetleri ile ticari faaliyetler arasındaki dengeleri nasıl kullanacakları konusunda da sosyal girişimler benzersiz bir yönetim zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Ebrahim, Battilana ve Mair, 2014: 82).

Doherty ve arkadaşlarına (2014: 423) göre ise, örgütün ana gayesinden finansal istikrara ulaşmak için feda etmenin sonucu genellikle kuruluşta yönetsel gerilimler ve paydaşlarda meşruiyet algısı yaratmaktadır. Ekonomik performansın fazla etkisinde kalmamaları için, sosyal girişimlerin kendi yönetim kurulu üyelerini sosyal misyona net bir şekilde odaklanarak iş prensiplerinin sağlam bir şekilde anlaşıldığını gösterecek şekilde yapılandırması gerekmektedir. Uygun kurallar belirlemek önemli bir tasarım zorluğu gerektirmektedir. Yönetim kurulu faaliyetlerin sürdürülebilirliğini, ticari faaliyetler ile sosyal etki arasındaki sinerjiyi sağlamak için düzenli olarak gerçekleşen değişiklikleri tekrar gözden geçirmelidir (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 46-49).

Battilana ve arkadaşları (2012: 52) da, mikrofinans kuruluşları üzerinden gösterdiği örnekle sosyal girişimlerin dikkatle yönetildiği şartlarda hem fazla gelire hem de istenen sosyal etkiye ulaşabileceklerini göstermektedirler. Araştırmacılar, örgüt liderlerinin misyon kaymasını önlemeyi başardıklarında bile, ticari ve kâr amacı gütmeyen sektörler arasında,

özellikle yasal tanıma arayışında ve sermayeye, piyasalara ve emeğe erişmek için uygun bir yer bulmakta zorlanabildiklerini de ilave etmektedirler.

Önceki araştırmalarda da belirtildiği gibi, sosyal girişimler rakip mantıkların dengelenmesi ile mücadele etmektedirler. Ancak, sosyal girişimlerin başarılı olması için liderlerinin sosyal refahı artırmaya ve ticari uygulanabilirliğe ulaşmaya yönelik ikili taahhütlerden kaynaklanan çelişkili talepleri etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Mevcut araştırmalar, sosyal misyonları mümkün kılmak veya iş sonuçlarına ulaşmak için farklı becerileri vurgularken, sosyal misyon ve iş sonuçlarının bir araya getirilmesinden kaynaklanan gerilimleri etkili bir şekilde yönetmek için Smith ve arkadaşları (2012: 463-471) paradoksal liderlik modeli önermektedirler. Bu modele esasen, örgüt lideri paradoksal düşünme yetisiyle iki farklı mantık arasında seçim yapmak zorunda olmadığını ve her iki farklı mantığı bir arada yürütme becerisini kazanarak, farklı şartlar altında yeni yaratıcı yollar geliştirmekle kendi kimliğini yitirmeden sosyal hibrit kuruluş olarak faaliyetine devam edebilmektedir.

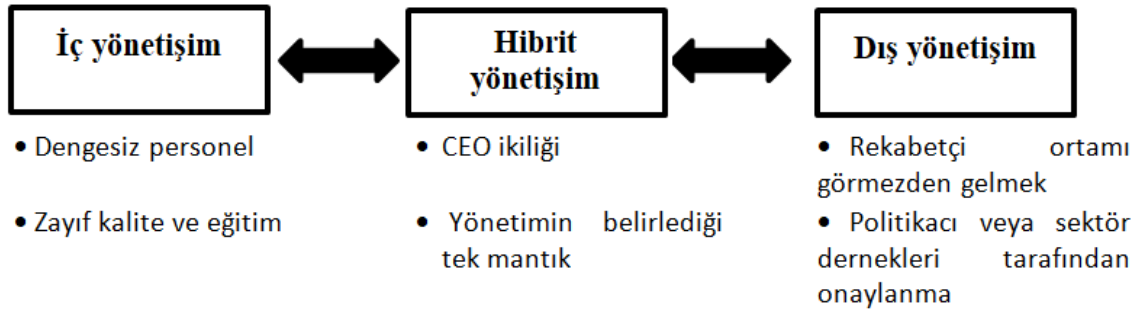
Jay (2013: 140) ise, çoğulcu mantık ve kimlikten kaynaklanan çatışan iç talepler ve kimlik talepleri gibi zorlukların yönetim olarak örgütte arındırma, bölme, birleştirme, sentez yapma, yeni mantıkla işe alma ve sosyalleşme gibi yönetimsel stratejiler yoluyla kuruluşun kimlik ve çalışmalarına uygulayarak üstesinden gelinebileceğini vurgulamaktadır.

Weisbrod (2004: 43), ticarileştirmenin yönetsel davranışı etkileyen teşviklerde küçük değişikliklere yol açabileceğini belirtmektedir. Bruneel ve arkadaşlarına (2016: 279) göre ise, sosyal alandan gelmiş yönetim kurulu üyeleri ticari sektöre aşına değillerdir. Bu nedenle, onlar, ticari mantıkla ilgili işlemleri izlemek ve firmanın büyümesini desteklemek için gerekli kaynaklar ile sürdürülebilirliği sağlayacak uygun örgüt yapısı arasında doğru değerlendirme yapmakta zorlanabilmektedirler. Sosyal girişim yöneticileri, kaynaklar, organizasyon ve rakip talepler arasında uyum sağlama ihtiyacının farkında olmalıdır. Farklı mantıklara sahip paydaşlar, kuruluşun misyonlar arasındaki gerilimli dönemlerde teşvik

edebilir ve böylelikle girişimin başarısına veya başarısızlığına katkıda bulunabilirler (Bruneel, vd., 2016: 284).

Bruneel ve arkadaşlarına (2016: 280) göre, sosyal işletme yöneticileri, rekabetin şiddetli olduğu, kalite ve süreç zorunluluklarının olduğu bir pazarda rekabet etmeleri için kaynaklar, hedefler ve rakip mantıkların talepleri arasında daha iyi bir uyum yaratmak için çaba göstermelidirler. Bu da, sosyal işletme yöneticileri için daha yavaş veya istikrarlı bir büyümeyi, sürdürülebilir kalkınma ile eşitleme gerekliliği doğurmaktadır.

Tablo 6: Hibrit Yönetişim Modeli



Kaynak: Bruneel ve arkadaşlarının (2016: 280) “*Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance*” başlıklı çalışmalarından alıntıdır.

Bruneel ve arkadaşları (2016: 278-284) çalışmalarında sosyal girişimlerin yönetimi için hibrit yönetim modeli önermektedirler. Tablo 6’da da gördüğümüz üzere araştırmacılar sosyal girişim yöneticilerinin genel olarak iç ve dış yönetim olmakla ikiye ayırmışlardır. Araştırmacılara göre hızlı büyüme yolunda iç yönetim kurulu üyeleri doğru kaynakları bulmakta güçlük çekebilmekte ve bu nedenle zayıf üretim kalitesi sergilemektedirler. Benzeri şekilde, dış yönetim kurulu üyeleri de örgütün büyüme yolunu dış paydaşlarda aramaktadırlar. Onların sosyal projelere duyduğu sempati, onları, rekabetçi ortamları görmezden gelmenin yanı sıra, dış paydaşların sosyal mantık lehine desteklemekte daha az eleştirel ve açık hale getirebilmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, hibrit bir organizasyonun rakip taleplerin hem iç hem de dış yönetişimine dikkat edebilecek

hibrit yönetim gerektirir. Hibrit yönetim sistemi modelinde, hibrit organizasyon yönetim kurulu aracılık rolünü yansıtmaktadır.

Smith ve arkadaşları (2012: 464) da, sosyal girişim yöneticilerinin, örgüt misyonunu yönetmek için rakip talepleri kabul etme, farklılaştırma ve entegre etme gibi üç liderlik becerisini geliştirmekle bu zorlukların üstesinden gelebileceklerini iddia etmektedirler. Böylelikle, kabul, rakip taleplerin kurumların doğal bir parçası olduğunu kabul etmeyi ve onlarla yaşamayı öğrenmeyi içerirken, farklılık, her bir alternatifin benzersiz katkılarının farkına odaklanmayı ve entegrasyon ise, aynı anda hem alternatifleri hem de aralarındaki sinerjileri araştırılması gerektiğini örgüt liderlerine göstermektedir.

Sharir ve Lerner'e (2006: 7) göre ise, örgüt yöneticileri fırsatları ve ihtiyaçları belirleme, planlama, bilgi ve kaynak edinme, pazarlama ve talep oluşturma ve örgütsel çerçeveler oluşturma konularında zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu zorlukların üstesinden gelmekle misyonlar arasındaki dengeyi sağlama ve uzun süreli sürdürülebilirliğe ulaşabilirler.

Sosyal girişim yöneticilerinin sosyal mantığı temsil eden sosyal ortaklar, sosyal kurumlar, politikacılar ve medya gibi çeşitli dış paydaşlardan gelen güçlü paydaş desteğini dengelemek için bir rolü olmalıdır. Sosyal mantığı temsil eden paydaşlar, genellikle örgüt liderlerini, kuruluşun risklerini göz önünde bulundurmadan ve ticari mantığın taleplerine yeterince dikkat etmeden istihdam açısından hızlı büyümeye, sosyal mantığın taleplerini karşılamaya teşvik etmektedirler (Bruneel, vd., 2016: 279). Böylelikle, örgütün finansal kaynaklarının yanlış kullanılması sosyal girişimin kimliğini ve başarılarını tehlikeye atmaktadır.

2.3.3. Sosyal Girişimlerde Finansal Kaynaklar

Sosyal girişimler sosyal amaçlara ulaşmak için ana hedefe sahip olsalar da, amaçlarına ulaşmak ve görevlerini yerine getirmek için ekonomik ve finansal olarak da ayakta kalabilmeleri gerekmektedir (Magnanelli, Raoli ve Sacchi, 2016 : 43). Bu noktada,

finansal kaynaklar, yeni girişimlerin büyüme seviyelerinde kilit kaynaklardan birini temsil etmekte ve yeni işletmenin profesyonelleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Clarysse, Bruneel ve Wright, 2011: 139). Aynı zamanda sosyal girişimler için “*ekonomik güvenlik*” anlamına da gelmektedir.

Ekonomik güvenlik, kazanç ve kâr elde ederek işletmenin büyümesine neden olan, bununla da diğer kuruluşlardan yardım talebinde bulunmadan kendine güvenebilecek hale gelen, faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleşmektedir. Böylelikle, işletmeler kendi yaşam tarzlarını, ekonomiye ve politikaya katılım biçimlerini değer ve şerefle seçebilmektedirler. Bu aynı zamanda yerel sorunların çözülmesinde topluluğun kapasite ve imkanlarının artmasının, yerel imkanlara uygun işlerin bir araya getirilerek desteklenmesinin ve topluluğun imtiyazlarını geliştirmeye önder olmak için özel ve insan sektörüne destek olunmasının bir yoludur (Ornpapha Chutikorntaweesin, vd., 2016: 470).

Boschee ve McClurg (2003: 2), sosyal girişimcilerin kendi sosyal misyonlarına ulaşmak için gösterdikleri çaba kadar onların girişimci kimliklerini korumak için kazanç peşinde koşmak zorunda olduklarına da vurgu yapmaktadır. Araştırmacılar, yapılmış temelli çalışmaların neredeyse hepsinde sosyal misyona vurgu yapıldığını ama kârın öneminin vurgulanmadığını, böylelikle bunun kavramsal ve psikolojik açıdan doğru olmadığını belirtmektedirler. Sosyal girişimlerin sürdürülebilirliğini ve kendi kendine yeterliliğini sağlamak için gerekli kâr odaklı stratejiler de uygulamak zorunda olduklarını, diğer halde her yıl yeniden aynı bağışçılara, vakıflara ve devlet kurumlarına dönmek zorunda kalacaklarını bildirmektedirler.

Finansal olarak uygulanabilir bir misyon odaklı iş yapma yeteneği hayati derecede önemlidir. Çünkü sosyal girişimlerin kazanç, liderlik değişiklikleri veya ticari işletmelerin kârlarını maksimize eden şiddetli rekabet yüzünden misyonlarından uzaklaştıkları veya farklı türden zorluklara katlanmak zorunda kaldıkları örnekler vardır (O’Toole ve Vogel, 2011: 67; Haigh, vd., 2015: 7). Bu nedenle, Boschee ve McClurg (2003: 3), sosyal girişimlerin kâr amacı gütmeyen diğer kuruluşların devlet desteği, hayırseverlik ve gönüllülüğe dayanan finansal “*bağımlılık*” modelini değiştiklerini, sağlanan yardımların

hoş karşılandığını, ancak kuruluşun merkezi finansal modelinin daha bağımsız, sürdürülebilir ve kendi kendine yetme modeliyle yönlendirildiğini belirtmektedirler. Mümkün oldukça çok bağımsızlık elde etmek için, gerekirse ayrı kadro, farklı tazminat politikaları ve ayrı yönetim kurulu üyelerini kendi kuruluşlarına katmaktadırlar.

Böylelikle, sosyal girişimler, işletmenin her iki türünde de en iyisini yapmaya çalışarak, ticari sözleşmelerden yararlanan ve ölçeklendirmeyi sağlayan finansal açıdan sürdürülebilir operasyonlar geliştirerek, piyasaların ve hükümetlerin başarısız olduğu alanlarda toplum için değer yaratmaktadırlar (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 38).

Birçok sosyal girişimci, fon sağlamanın ve finansal kaynakların ne kadar önemli olduğunu çok iyi anlamaktadır (Thompson, 2002: 413). Bunun için ihtiyaç duyulan becerileri geliştirmek ve kendi politik ve yaşamsal özgürlüklerine bir imkan sağlamak için çaba göstermektedirler. Özellikle, ticarileştirme yönündeki bu eğilim, Besharov ve arkadaşlarının (2019: 35-39) kâr amacı gütmeyen kuruluşlar üzerinde yapmış olduğu araştırmadan da görüldüğü üzere sosyal işletmelere hükümet ve bağışçı desteğinin azalmasıyla ortaya çıkmıştır. Böylelikle, bu onlar üzerinde fon kaynaklarını çeşitlendirmeleri için baskı yaratmıştır. Kâr amacı gütmeyen işletmelerin gelir elde etmek için faaliyetler geliştirmeleri, yalnız gelir kaynaklarını çeşitlendirme potansiyeli sunmamış, aynı zamanda sosyal etkiyi de artırdığı gözlemlenmiştir.

Besharov ve arkadaşları (2019: 35) gelir sağlamayı bir kuruluşun sosyal misyonuna entegre etmek amacıyla Kanada'nın önde gelen hibe kuruluşlarından biri olan Enterprising Nonprofits'e başvuruda bulunan 1.200 kâr amacı gütmeyen kuruluş ve hibrit örgüt üzerine on yıldan fazla bir süredir yapılan araştırmaya dayanarak üç yaklaşım belirlemiştir. Bunlar, **müşteri modeli**, **çalışan modeli** ve **ürün modelidir**. Tablo 7'de bu üç entegrasyon modeli ve bunların bir arada kullanımı, kendilerine özgü avantaj ve zorlukları sunulmaktadır.

Tablo 7: Entegrasyon Seçeneklerine Genel Bakış

MODEL	TASVİR	AVANTAJLAR	ZORLUKLAR
Müşteri Modeli (Kime hizmet verilmektedir)	Ödeme yapan müşteriler, hedeflenen sosyal yararlanıcılardır	Sosyal yararlanıcılarla ilgili mevcut bilgi ve ilişkileri kullanmaktadır	Satış, pazarlama ve diğer işlevlerde yeni yetenekler gerektirebilmektedir; yararlanıcılarla ilişkilerin parasal değişimi içerecek şekilde değiştirilmesini gerektirmektedir
Çalışan Modeli (Kim işe alınmaktadır)	İşletmenin çalışanları, hedeflenen sosyal yararlanıcılardır	İş deneyimi, beceri geliştirme, sosyalleşme ve özgüven sağlayarak hedeflenen yararlanıcılara yardımcı olmaktadır	İnsan kaynakları ve çalışan desteği gibi konularda yeni yetenekler gerektirebilmektedir; bazı yararlanıcı gruplar için uygun değil (ör. çocuklar)
Ürün Modeli (Ne satılmaktadır)	Ürün veya hizmetin kendisi sosyal fayda yaratmaktadır	Tek bir yararlanıcı grupla ilişkili olmayan daha geniş sosyal ihtiyaçları karşılamaktadır (ör. Çevresel sürdürülebilirlik, topluluk geliştirme)	Sosyal faydanın dağınık doğası nedeniyle etkiyi ölçmek zordur
Karma Modeller	Sosyal fayda, hizmet verilen müşteriler, çalışan kişiler ve / veya sağlanan ürün veya hizmetin bir kombinasyonunda bulunmaktadır.	Öğrenme ve sinerji potansiyeli ile çalışanlar, müşteriler ve ürünler veya hizmetler arasında birden çok türde sosyal fayda yaratmaktadır	Tasarımı ve yönetimi karmaşıktır

Kaynak: Besharov ve arkadaşlarının (2019: 37) “*Nonprofits’ Many Roads to Revenue Generation*” başlıklı çalışmalarından alıntıdır.

Yukarıdaki Tablo 7’den gördüğümüz üzere kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun gelir getirici faaliyetleri sosyal misyonuyla entegre edebilmesinin birçok yolu vardır. Bu noktada en önemli olan sosyal girişimci liderlerin, kuruluşlarının misyonuna, kaynaklarına ve

yeteneklerine en uygun yaklaşımı veya bu yaklaşımların kombinasyonunu seçebilmeleridir (Besharov, Litrico ve Kislenko, 2019: 35).

Clarysse ve arkadaşlarına (2011: 151) göre ise, çevre basitse, müşteriye ulaşmak kolaydır. Kaynak birikimi, iç nakit akışı ile finanse edilecektir. Buna karşılık, müşterinin ulaşmasının daha zor olduğu, daha karmaşık bir ortamda, kaynak birikimi uzman girişim kapitalistlerinden dış sermaye ile finanse edilmektedir. Bu kaynak birikimi şekli, en azından başlangıçtan sonraki ilk yıllarda kârsız bir büyüme yoluna neden olmaktadır. Karmaşık bir ortamda, girişim daha uzun vadede büyüme faydası olarak daha istikrarlı bir teknoloji tabanı geliştirmesi (istikrarlı bir ortamda) veya insani, teknoloji ve sosyal kaynaklara yatırım (dengesiz bir ortamda) yapması kârlılığa odaklanmasından daha fazla fayda sağlamaktadır. Bu kaynakları geliştirdikten sonra elde edilebilecek kârların veya yeni inşa edilen kaynak yapılandırmasının satılmasıyla elde edilebilecek olan değer, ilk yıllardaki zararları telafi etmekten daha fazla olması beklenmektedir.

Sosyal girişimcilik alanı son birkaç yılda büyüdükçe, yeni finansman mekanizmalarının gelişmesiyle birlikte yeni paralel sosyal finans alanı (etki yatırımı, girişimsel hayırseverlik ve sosyal etki ağları gibi) da ortaya çıkmıştır. Bu özel finansman mekanizmaları, farklı türden sosyal işletme hibritleri ile bir araya getirildiğinde çok iyi uyum sergilemektedir (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 53).

Sosyal girişimlerde, ticari gelir, sürdürülebilirliğe ulaşmanın bir yoludur ancak finansal hedefler kuruluşlar arasında farklılık gösterdiğine göre dikkat etmek önemlidir (Alter, 2007: 71). Örneğin, sosyal girişim örneklerinden mikrofinans kuruluşların genel karşılaştığı sıkıntılar, sosyal amaçlarının zararına olan ticari amaçlarına odaklanıp, müşterilerin aldıkları fonları, nasıl ve nerede kullandıklarına yeterince dikkat etmemelerindedir. Daha fazla kredi vererek daha hızlı büyümeğe odaklanmaktadırlar. Böylelikle aşırı borçlanma ve yükümlülüklerin yerine getirilmemesindeki artış, sonda kendi çöküşlerine yol açmaktadır (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 47). Battilana ve Dorado'ya (2010: 1423) göre, böyle durumlarda yaygın kredi temerrüt riskini dengelemek için

kuruluşlar portföylerini, geleneksel bankalara erişime sahip artan sayıda müşteri içerecek şekilde genişletebilmektedirler.

Alter'e (2007: 71) göre sosyal işletmelerin değerli olması için kârlı olmaları gerekmemektedir. Bunun için örgütler, bağışlanan fon ihtiyaçlarını azaltarak, daha güvenilir, çeşitlendirilmiş bir fonlama tabanı sağlayarak veya piyasa disiplini artırmakla programların kalitesini zenginleştirerek kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini artırabilmektedirler. Ama sosyal girişimlerin ticari sürdürülebilirliği ekonomik değerlere, sosyal misyonları toplumsal değerlere dayandığından (Smith, vd., 2012: 465), örgüt yöneticileri için toplumsal değerlere verilen önem kadar, ekonomik değerlere de öncelik tanınmalı ve misyonlarından sapmadan ticari sürdürülebilirliklerini geliştirmeleri neredeyse bir zorunluluk oluşturmaktadır.

Diğer taraftan, Santos ve arkadaşları (2015: 42-43) sosyal girişimlerin daha gelişmiş toplumlarda işlem süresince finansal sürdürülebilirliklerini sağlamasına engel olan aşağıdaki birkaç zorlukla karşılaşabileceklerini belirlemiş ve ona uygun çözüm yolu önermektedirler:

Ödeme Yapamama - Eğer engel, bir ürün veya hizmet için ödeme yapamamaktan kaynaklanıyorsa, potansiyel bir çözüm, üretim maliyet zincirinin, hedef maliyetlendirmeye odaklanarak yeniden tasarlanmasıdır. Bu hedef maliyetlendirme süreci, genellikle işin belirli işleri otomatikleştirmek için teknolojinin kullanımıyla yeniden tasarlanmasını ve aracı kurumların paylarını azaltmak için üretimin bütünleştirilmesini içermektedir. Aynı zamanda, bol miktarda yerel kaynaklardan fayda sağlamak için ayrıntılı bir rol modeline de güvenmektedir. Bunun bir örneği, Hindistan'da bilgisayar tomografinin (BT) kullanımı ile anne bakımını yeniden tasarlayan ve uzman hemşirelerin rolünü (daha ucuz ve yerel olarak bol olan bir kaynak) arttırırken doktorun çalışma alanını (pahalı ve az bulunan bir kaynak) azaltan Lifespring Hastaneleridir. Bu, bakım kalitesini düşürmeden anne sağlık bakım maliyetini % 50-70 oranında (Hindistan'daki ortalama anne bakım maliyetine kıyasla) düşürmeyi sağladı.

Erişim Zorluğu - Sosyal girişimcilerin önünde müşterilere ulaşmak ve işlem yapmak için erişimin zor olduğu engelli durumlarda (uzak köylerdeki nüfus gibi), mikro franchise modellerin, yerli bireylerin ve mikro mağazaların yardımı ile işlemlerin daha hızlı bitirilerek potansiyel müşterilere geleneksel dağıtım yöntemlerinden daha uygun maliyetli bir şekilde ulaşmalarını sağlamaktadır. Örneğin, ABD merkezli girişim olan One Acre Fund Kenya'da yüz binlerce küçük ölçekli çiftçiye tohum tedarik ederek, bilgi ve eğitim sağlayarak pazarlara erişimini kolaylaştırmaktadır.

Ödeme İsteksizliği - Sosyal girişimciler için işlemdeki engeller diğer taraftan müşterilerin değer algısı uyumsuzluğundan kaynaklanan ödeme isteksizliğinden de kaynaklanabilmektedir. Bu, tekliften büyük ölçüde yararlanma imkanı olan potansiyel müşterilerin, bununla ilgili hiçbir bilgi sahibi olmadıkları veya hangi değerde olduğunun farkında olmadıkları anlamına gelir. Bu gibi durumlarda, müşterilerin istedikleri ürünlerle ihtiyacı olan ürünleri bir araya getirip sosyal etki yaratacak iş modelleri geliştirilebilir. Örneğin, Boond.com, insanları sıtmadan korumak için sivrisinek ağırları satan bir sosyal girişimdir. Ancak yerel toplumun ürünlerinin değerinin farkında olmadıklarını bildikleri için, örgüt, ürünlerini insanların evlerini aydınlatmak için satın almak istedikleri yenilenebilir lambalarla birlikte satmaktadır.

Karnani ve arkadaşları (2012: 18-23) da, böyle finansal zorlukların çözümü için üç çözüm önermektedirler; 1) eğitim ve farkındalık yoluyla ürünlerin faydalarını takdir etmelerini sağlamak ve böylece ödeme talebini ve istekliliğini arttırmak, 2) bazı teknolojik veya ticari yeniliklerle ürünlerin toplam maliyetini azaltmak, 3) ürünler için finansal yardım sağlamak. Örneğin, 2001 yılında Dr. Jordan Kassalow ve Scott Berrie tarafından "*ekonomik gözlük satışı yoluyla gelişmekte olan dünyada yoksulluğu azaltmak ve fırsat yaratmak*" misyonu ile kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak kurulan VisionSpring kırsal köylerde yaşayan insanlara hazır okuma gözlükleri sağlamak için yenilikçi bir iş modeli geliştirdi. İlk önce gözlükler için en uygun maliyetli kaynağı bulmaya çalıştı, kırsal topluluklarda yaşayan insanlara ulaşmak için yerel kadınları bağımsız satış temsilcileri olarak eğitti, ve bir çift okuma gözlüğü için tahmini olarak 4 doların altında bir satış fiyatı belirledi. Franchise modellerin geliştirilmesi ve toptan satış uygulamaları ile de daha fazla insana

ulaşarak faaliyetini dünyanın dört bir yanına genişletti. 2009 yılında, VisionSpring 0.26 milyon dolar gelir elde ederken, toplam maliyeti 1.36 milyon dolardı ve aradaki fark, hayırsever bağışlar ve hibeler tarafından karşılanmıştı. Böylelikle, geniş yoksul kesime başlangıçta hiç kâr etmeden bile olsa fayda sağlamaya çalışan VisionSpring uzun vadede kendi kendini finanse etmeyi amaçlasa da, ama en azından orta vadede iş modeli büyük ölçüde bağışlara bağlıdır.

VisionSpring örneğinden de gördüğümüz üzere, sosyal girişimlerde finansal hedefleri sürdürülebilir kılarak sosyal misyona ulaşmak veya misyonlar arasında dengeyi sağlamak için doğru finansal ve insan kaynakları yönetimi gerekmektedir.

2.3.4. Sosyal Girişimlerde İnsan Kaynakları

Sosyal girişimlerin dünya genelinde hala yeteri kadar yaygın olmaması nedeniyle, hibrit çalışma ortamlarında geniş deneyime veya eğitime sahip iş adayları bulmak sosyal girişimciler için genellikle sorun oluşturmaktadır (Battilana, vd., 2012: 54). Farklı sektörlerden çalışanların aynı örgüt çatısı altında toplamak misyonlar arasında gerilimi artırabilmektedir.

Smith ve arkadaşları (2012: 464), kuruluşların ticari yollarla sosyal misyonlar peşinde koştuklarında rekabet eden taleplerin, sosyal girişimler içerisinde iki farklı zorluğa neden olabileceğini iddia etmektedirler. Öncelikle, sosyal girişimler ikili odaklarını kaybedebilir; ya tamamen sosyal misyon odaklı, ya da tamamen ticari misyon odaklı bir kuruluşa dönüşme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Diğer taraftan, örgütün sosyal ve ticari yönlerini temsil eden üyeler arasındaki inatçı çatışmanın ortasında kalma riskini göze almak zorundadırlar.

Battilana ve arkadaşlarına (2012: 54) göre ise, daha önce aynı sektörde çalışanların işe alınması örgütsel çatışma olasılığını azaltırken, çalışanların önceki işlerinde öğrendikleri alışkanlıklara ve becerilere kayma olasılığı yüksek olduğundan, misyon kayması riski önemli ölçüde artmaktadır. Öte yandan, farklı sektörlerden insanların farklı bir

kombinasyonunu işe almak ise, kuruluşun sosyal ve ekonomik hedeflerini daha iyi dengelemesine yardımcı olabilirken, çalışanlar arasındaki çatışma riskini artırmaktadır.

Saebi ve arkadaşlarına (2019: 86) göre ise, sosyal girişimlerin hibrit doğası, kamu yönetiminde olduğu gibi iki farklı amaçlar (sosyal ve ekonomik) arasında benzeri sürdürülebilir gerilimler içermektedir. Sosyal girişimlerin hibrit doğasının yöneticiler ve çalışanlar arasında benzer bir belirsizlik ve rol gerilimi yaratması muhtemeldir. Böyle bir rol gerginliği, kendiyle birlikte azalan motivasyon, yüksek çalışan devir oranları, veya genellikle organizasyonun hedeflerinin bir kısmına veya tamamına ulaşmada olumsuz bir etkiye sahip olan hedeflerin yeniden yorumlanması (Rainey ve Jungf, 2014: 75) da dahil olmak üzere çeşitli farklı etkilere yol açabilmektedir.

Santos ve arkadaşları (2015: 46-49) ise, ticari faaliyetlerle kendi sürdürülebilirliğini sağlayan sosyal girişimler için işe alım söz konusu olduğunda, operasyonel işletme uzmanlığına sahip personele öncelik verilmeli olduğunu önermektedirler. Araştırmacılara göre, ticari ürün ve hizmetlerin sağlanmasının yanı sıra sosyal misyona da ulaşmak için, en üst düzeyde operasyonel işletme uzmanları aramak esastır. Bu, operasyonel verimliliğe katkıda bulunduğu için hemen ardından da daha yüksek sosyal performansa neden olacaktır. Araştırmacılar, bu işe alım modelinin, sosyal girişimlerde çok homojen bir kültürün gelişmesine izin vermesi, organizasyonel üyelerin benzer mantık ve davranış normlarına bağlı kalarak iç gerilimleri ve çatışma potansiyelini azaltması ile örgüt için avantaj sağlayacağını iddia etmektedirler. Diğer taraftan, aracılık hizmetleri sunan sosyal girişimler ise, sattıkları hizmet veya ürünü sunma konusunda personele özel uzmanlık eğitimi vermesi gerekmektedir. Personel de aynı zamanda müşterilerin ve faydacıların farklı ihtiyaçlara adapte olduklarını bildikleri için farklı sunum becerilerini benimseyip, geliştirmek zorundadır.

Jay'e (2013: 145) göre ise, finans sektöründen insanları işe almak belirli bir mantığa doğru kaymaya ve örgüt kimliğinden sapmaya yol açabilmektedir. Bu nedenle, Battilana ve arkadaşları (2012:55), başarılı sosyal girişim liderlerinin işin ne anlama geldiğine dair önyargısı olmayan genç insanlarla çalışmayı tercih ettiklerini belirlemişlerdir.

Araştırmacılara göre, sosyal misyona ve etkili operasyonlara birlikte sahiplenerek işi yapmak için eğitilebilen böyle genç çalışanlar hızlı erken büyümeyi yavaşlatsa da, sosyal girişim liderleri, iki misyonu bir arada tutmak için onlarla çalışmanın daha kolay olduğunu belirtmektedirler.

Battilana ve arkadaşları (2015: 1658) aynı zamanda yapmış olduğu diğer bir çalışmada sosyal girişimlerde sosyal baskı ve ekonomik üretkenlik arasındaki olumsuz ilişkiyi hafifletmek için etkili yaklaşımlardan biri olarak organizasyon içerisinde farklı grup üyelerine sosyal ve ticari faaliyetlerde karşılaştıkları günlük dengeyi nasıl sağladıkları ile ilgili deneyimlerini tartışabilecekleri farklı “*müzakere alanları*” oluşturulmasını önermektedirler. Böylelikle sosyal girişimlere mahsus bilginin açık paylaşılacağı bir örgüt kültürü oluşturmak ve örgüt üyelerine bunu aşlamak gerekmektedir.

2.3.4.1. Sosyal Girişimlerde Örgüt Kültürü

Ortak değer sistemi, kurumlarda güven oluşturmanın temelidir. Güven, üyeler ve farklı işlevler arasında ortak bir kimlik anlayışına yol açmaktadır. Bir kuruluş içinde etkileme ihtiyacı olduğunda, güven bir öncelik olarak düşünülmelidir. Bıçimsel yapıların aksine güven, davranışları gayri resmi bir şekilde etkilemektedir (Rivera-Santos, Rufin, 2010).

Aynı zamanda, kişilerarası güven, açıklık ve kültürel duyarlılık becerilerini geliştirmek, örgüt liderlerine önemli bilgi ve görüşlerin açıkça değiş tokuş edildiği ve insanların artan zorluklar karşısında kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak öğrenme ortamı yaratmasına yardımcı olabilmektedir. Böyle bir ortam kurmakla, örgüt liderleri sosyal misyona keskin bir şekilde bağlı olan kuruluş üyeleri ile örgütün finansal performansına bağlı olan üyeler arasında işbirliğini teşvik edebilirler (Smith, vd., 2012: 472). Diğer halde, ticari şirketlerdeki çalışanlar arasındaki rekabetin sosyal girişimlerde varlığı, örgütün sosyal veya finansal hedeflerini bir arada tutmağa yardımcı olacak önemli bilgilerin örgüt liderlerine ulaşmasına engel olmakla, örgüt liderinin işlerini zorlaştıracığı da bir gerçektir. Bu nedenle, hangi işe alım yaklaşımını seçtiklerine bakılmaksızın, sosyal

girişimler, hem sosyal misyona hem de etkin operasyonlara bağlı bir örgüt kültürünü güçlendiren tazminat sistemleri, görevleri ve yönetim politikaları tasarlamının ek zorluklarıyla karşı karşıyadırlar (Battilana, vd., 2012: 55)

Datta ve Gailey'e (2012: 579) göre sosyal girişimlerin sürdürülebilirliğinde ortak mülkiyet, işbirliği, özgüven ve adaletli gelir dağıtımı anlayışları önemlilik taşımaktadır. Örneğin, kadın sosyal girişimcilik örneği olan "Lijjat", Hindistanda 1959'da 7 yarı okur yazar kadının yaklaşık 2 dolar başlangıç sermayesi ile birlikte başlatmış olduğu ev tabanlı atıştırmalık gıda üreten girişim örneğidir. Kadınların topluma katılımı ve güçlendirilmesinde önemli rol oynamış girişim, 2009 yılında Altın Yıldönümünü kutladığında 42000 kadın üye ve 111 milyon dolar ciroya sahipti. Kuruluşu inceleyen araştırmacılar örgütün sürdürülebilir şekilde yükselişinde bu dört ana etkeni göstermektedirler. Özellikle, örgüt üyeleri arasındaki özgüven ve işbirliği, onların daha fazla ve verimli çalışarak hayırsever bağış, hibe gibi onlara sunulan finansal yardımlara gerek duymadan kendi finansal sürdürülebilirliklerini sağlamalarına neden olmuştur.

Battilana ve arkadaşlarına (2012: 54) göre, erken aşamalarda girişimci içindeki misyona bağlılık tutku ve özverisini doğal olarak iletebilmektedir. Ancak kuruluşlar büyüdükçe, girişimcilerin yeni personel üzerindeki doğrudan etki ve gücü giderek zayıflamaktadır. Doğrudan etki zayıfladığında, kültür, inanç ve değerlerin iletildiği ve sürdürüldüğü kritik bir araç haline gelmektedir. Böylelikle, sosyal girişimci liderler ilk önce hem sosyal misyona bağlılık hem de etkin operasyonlar arasında sağlıklı bir denge yaratan kurumsal değerleri tanımlamalı ve iletmelidirler. Araştırmacılar için aynı derecede önemli olan diğer bir etken, sosyal ve ekonomik değeri tanıyabilen ve takip edebilen çalışanların seçimi, gelişimi ve yönetimidir.

Falk ve Sandwall (2015:22-23) göre, kâr amacı gütmeyen sektördeki örgütler, kuruluşun istikrarını temsil eden ideolojik değerleri ve ortak değer sistemleri etrafında örgütlenmiştir. Paylaşılan değerler, eylemleri ve davranışları yönlendirdiklerinden sürekli çoğaltılması ve yeniden oluşturulması önemlidir. İdeolojiye uygun hareket etmek, örgütsel ideoloji ve çevre arasında sağlanmış iyi bir uyumun etkisini daha da artırmaktadır.

Böylelikle, finansal olarak kendi ekonomik bağımsızlıklarını kazanmış sosyal girişimler misyonlarından uzaklaşmamak için kasıtlı kültürel kararlar vermek zorundadırlar. Örneğin, Bolivya mikrofinans kuruluşu, Los Andes, portföylerindeki kredilerin sayısı ve kalitesine ödeme yapan kredi görevlileri için bir teşvik sistemi geliştirmişti. Kullanılan kalite kriterleriyle, kuruluşun amacı sosyal misyon peşinde koşmanı kuruluşta öncelik olarak kalmasını sağlamaktı (Battilana, vd., 2012: 55).

2.3.5. Sosyal Ekosistemler

Örgütler ve davranışları, içinde buldukları kurumsal ortam tarafından şekillendirilmektedir (Tolbert ve Barley, 1997: 93; Littlewood ve Holt, 2018: 530). Birçok araştırmacı, bağlamsal faktörleri, girişimcinin kontrolü dışındaki başarı veya başarısızlığı etkileyebilecek unsurlar olarak tanımlamaktadır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 5). Anderson ve Jack (2002:26) yapmış oldukları araştırma sonucunda açık ve üstü kapalı bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasının girişimciye gerekli kaynakların kazanılması sürecindeki zorlukların üstesinden gelmede yardımcı olabileceğini belirlemişlerdir.

Bu nedenle, sosyal girişimlerde, sosyal misyon, ana unsur olarak açık ve tarafsız olmalıdır. Bu durum, sosyal girişimcinin, işletme faaliyetlerinde müşterilere ve paydaşlara sosyal değer yaratma fırsatını tanıma ve değerlendirmeye yönelik bir etkiye yol açmasına neden olacaktır. Aynı zamanda, sosyal girişimci kendi başına misyonu gerçekleştiremeyeceği için toplumu değiştirmek istiyorsa girişimin çevresindeki sosyal ağlarla da işbirliği içinde olmak zorundadır. Sosyal ağlar, genel olarak bireyler, örgütler ve bu aktörler arasındaki ilişki grupları olarak tanımlanabilir (Brass, Butterfield ve Skaggs, 1998: 14).

Austin ve arkadaşlarına (2006: 5) göre de, insanların becerileri, tutumları, bilgileri, temasları, hedefleri ve değerleri, başarını kazanmada ana kaynak unsurları oluşturmaktadır. Kuruluşlardaki çoğu ekonomik faaliyetin nedeninin ekonomik çıkarlar olduğu varsayımı tehlikeli ve pahalı hatalara yol açabilmektedir. Kâr amacı gütmeyen ve kâr amaçlı kuruluşlarda, birden fazla güdü ve yeterliliğe sahip tüm kişi ve kuruluşlar gayret göstererek

sonucun belirlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Granovetter (2005: 33) ise, sosyal ağların, bilgi akımını ve kalitesini etkilemesi, önemli ödül ve ceza kaynağı olması, operasyonel davranışlarda oluşturduğu güven nedeniyle kuruluşa ekonomik fayda sağladığını belirtmektedir.

Böylelikle, sosyal girişimcilikte misyonlar arasında dengenin sağlanması ve başarıya ulaşmak için sosyal ağlar önem taşımaktadır. Bu nedenle, sosyal girişimciler için siyasi ve ilişkisel yönetim becerileri hayat kurtaracak düzeyde önemlidir. Başarı için güvendikleri kaynakların bu kadar büyük bir kısmı yönetim kurulu üyelerinden bağışçılara, ortaklara ve gönüllülere kadar doğrudan kontrolleri dışındadır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006:13). Bu nedenle, sosyal işletmelerin yükselişi ve onları destekleyen bir ekosistemin gelişimi sadece araştırmacıların değil, aynı zamanda kamu yetkililerinin, fon sağlayıcıların ve genel halkın da ilgisini çekmektedir (Battilana, 2018: 1279).

Sosyal girişimciler girişimcilik sürecinin farklı aşamalarında sosyal ağların farklı bileşimlerine bel bağlamaktadırlar. Gözlemlenebilir ki, sosyal işletmelerin kurulmasında ve gelişiminde, sosyal girişimciler girişimci fırsatların algılanmasından, kaynakların temelleri ve işletmenin sürdürülebilirliğine kadar sürekli sosyal ağ bağları ile bağlantı halindedirler. Kişisel ve örgütsel anlamda, sosyal girişimcilerin daha az çabayla daha iyi sonuçlar kazanarak başarılı olmaları için sosyal ağların kaldıraç rolü oynadığı vurgulanabilir (Atsan, 2019: 232-233).

Leyden ve arkadaşları (2014:1157) da yapmış oldukları araştırmada inovasyonu teşvik etmek ve belirsizliği azaltmak için sosyal ağların önemini vurgulamaktadır. Benzeri şekilde, sosyal ağlar, girişimcinin girişimcilik fırsatları yaratması ve kullanması için bir sistem rolü oynamaktadır. Çoğu durumda, sosyal ağlar fikir (fırsat) yaratma aşamasında ilham verici bir rol oynar ve ayrıca fikrin değerlendirilmesine de yardımcı olur (Atsan, 2017: 3). Böylelikle, sosyal girişimci olarak öne çıkan kuruluşlar, ağ merkezîyetleri sayesinde teknolojiler, gelişmekte olan pazarlar ve karşılanmamış müşteri ihtiyaçları hakkında daha güçlü yeni bilgi akışlarına maruz kalmaktadırlar (Burton, Sørensen ve Beckman, 2002: 236).

Diğer taraftan, birçok bakımdan, işletme alanında ortaklıklar ve ortak girişimler yeni gelişme değeridir. Riskleri yaymanın bir yolu olarak petrol çıkarımı ve petrol arıtımı ile ilgilenen ticari firmalar arasında yüz yıldan daha fazla bir sürede yaygındır. Benzeri şekilde, kimya ve ilaç firmaları uzun süredir üniversite bilimcileriyle ortak temel araştırmalar yürütmektedir. Daha genel olarak, çeşitli endüstrilerde benzeri görülmemiş bir şekilde çeşitli türler arası anlaşmalar, işbirlikleri ve ortaklıklara dair çok sayıda kanıt vardır. Böyle ticari kuruluşlar arasında ortaklıklar genellikle güçlü taraflarını birleştirmek, zayıf taraflarını iyileştirmek, teknoloji yeniliklere daha hızlı ulaşmak, kendi aralarında ticari pazar ilişkilerini daha derinleştirerek kârlarını artırmak amacı gütmektedir (Powell, 1987: 71).

Sosyal girişimler veya ticari girişimlerle sosyal girişimler arasındaki ortaklıklar veya işbirliği, ticari işletmeler arasındaki ilişkiye benzer tarafları olsa da, genellikle toplumun kötü şartlarda yaşayan kesimlerine ulaşmak, onların gelişimine fayda sağlamak, refah düzeylerini artırmak için yeni pazarlar kurmakta bir vasıta olmaktır. Örneğin, Bangladeş'te Muhammed Yunus Bangladeşli çocuklar arasında kötü beslenmeyi azaltmak amacıyla kendi kurduğu sosyal işletmelerde Fransız süt ürünleri şirketi Danone ile karşılıklı iş birliği içerisindedir. Grameen Danone, yoksul çocuklar için ürettiği besleyici ve vitaminli yoğurtları uygun fiyata satarak, kendi sürdürülebilirliğini sağlayabilirken, iş birliğinin sosyal amaçlar üzerinde kurulması onun yıllık başarısını elde ettiği kârla değil, kötü beslenmeden kurtulan çocukların sayısı ile değerlendirilmektedir (Demir, 2014: 353).

Böylelikle, ticari işletmelerde bir girişimci bir ağ partnerinden bir şey aldığı anda, en azından uzun vadede o partnere her zaman eşit değerinde bir ekonomik fayda sağlamak zorundadır (Witt, Schroeter ve Merz, 2008: 965). Ama sosyal girişimlerde bu noktada ileri dönük kazançların yeniden sosyal faydaya dönüştürülmesi ana misyon olduğu için iki partnerin de amaçlarının aynı olması neredeyse bir gerekliliktir.

Haugh (2007: 164) kendi çalışmasında hem kaynak edinimi hem de ağ oluşturmanın girişim oluşturmada önce geldiğini vurgulamaktadır. O, sosyal girişimlerde girişime kaynak sağlayan ve ilerlemesine yardımcı olan iki ağ arasında: resmi destek ağı ve kişisel

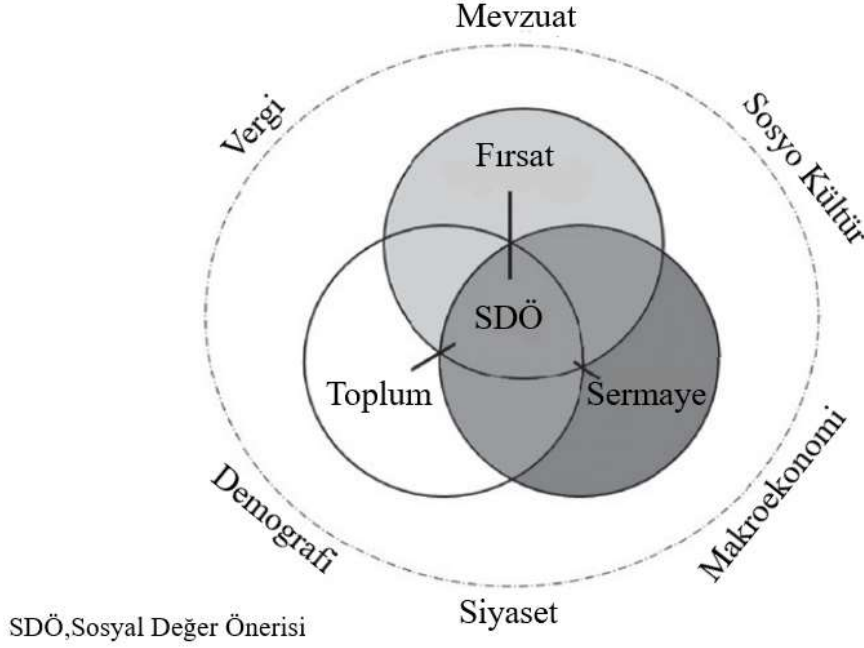
destek ağı olarak ayırım yapmaktadır. Resmi destek ağı, merkezi hükümet, yerel otorite ve ekonomik kalkınma sorumlulukları olan kuruluşlardan oluşurken, kişisel destek ağını ise kuruluşun amaçlarını iletmeye bilgi, bilim ve tecrübe gibi özel katkıları olan kişilerden oluşmaktadır.

Ağ oluşturmanın, yeni bir işletmenin finansal sermaye yapısını büyütmesinde önemli etkisi vardır. Genel olarak müşteri fazlalığı işletmelerde başarı etkeni olarak görüldüğünden, ağ bağları müşteri ve tedarikçilere erişimi sağlar. Aynı zamanda erken aşamalarda işletmenin hayatta kalması için gerekli olan başlangıç sermayesi kurumsal mekanizmalardan ziyade kişisel ağlardaki akraba ve tanıdıklardan elde edilmektedir. Bu işlevlerin yanı sıra zor zamanlarda aile ağları ücretsiz işgücü ve duygusal destek sağlamaktadırlar (Atsan, 2019: 235-236).

Kaynak tahsisi, üyeler ve örgüt lideri için önemli bir husustur (Falk ve Sandwall, 2015: 18). Sosyal ağlar, bilgi edinimi ve öğrenilmesi için önemli kaynaklar sağlamakla büyümeye öncülük etmektedir. Bilgi toplama ve ortaklardan öğrenme, girişimin öğrenme sürecinden daha hızlı bir Şekilde ğrenme eğrisine tırmanmasına izin vermektedir (Clarysse, Bruneel ve Wright, 2011: 139). Böylelikle, sosyal ağlar, insan, piyasa, finansal ve teknolojik sermaye gibi örgütsel varlıkların yaratılmasıyla işletmelerin başarısını artırebilmektedir.

Bu nedenle, Austin ve arkadaşlarına (2006: 13) göre, örgütsel kapasiteyi sınırlı kaynaklarla genişletmek için, sosyal girişimci zengin bir iletişim ve kaynak ağı oluşurmaya, bu ağdaki çeşitli ilişkileri etkili bir Şekilde yönetme becerilerini geliştirmeye ve yaratıcı düzenlemeler aramaya odaklanmalıdır. Benzeri Şekilde, sosyal girişimlerin daha fazla sosyal değer yaratmasında, Şekil 5’de gösterilen içsel ve dışsal faktörlerin önemli rolü vardır.

Şekil 5: Sosyal Girişimcilik Çerçevesi



Kaynak: Austin ve arkadaşlarının (2006: 17) “*Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?*” başlıklı çalışmalarından alıntıdır.

Granovetter (1973:1361) ise, ağın gücünü, zamanın, duygusal yoğunluğun, duygusal yakınlığın (karşılıklı güven) ve ağın karakterize olduğu karşılıklı hizmetlerin (muhtemelen doğrusal) bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Araştırmacıya göre sosyal ağlar, ulaşılabilenden daha fazla insana ulaşmayı mümkün kılan ve aktörler arasında bir ilişki kuran güçlü veya zayıf bağlara dayanan yapılardır. Güçlü bağlar, yüksek duygusal yoğunluk ile derin ve sürekli bağlantılar içeren yakın ilişkileri (yani aile üyeleri ve yakın arkadaşları) kapsarken, zayıf bağlar, bireyler arasında uzun süreli sosyal ilişkiler olmadan düzensiz ve nadir bağlantılardır (Atsan, 2019: 234).

Uzzi (1996: 675) ise, sosyal ağlarla ilgili yapmış olduğu çalışmasında ağların örgütler arasında kaynak akımı, kurum ve koordine edilmiş adaptasyon vasıtasıyla ekonomik performansı teşvik ettiğini, ancak ağ dışında mevcut olan yeni bilgilerden veya fırsatlardan

ağ içerisinde kendilerini kapatarak performans düşümüne de neden olabileceklerini belirtmiştir.

Sosyal girişimlerle diğer kuruluşlar veya bireyler arasında sosyal ağlarla oluşan bağ, yardıma muhtaç toplumlar için kurtuluş anlamına gelecek sosyal ekosistemlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Sosyal ekosistemin bir parçası olan devlet (yasal faktörler açısından), sivil toplum kuruluşları, ve kurumsal sosyal sorumluluğa sahip ticari şirketler, sosyal girişimlerin zorluklarla karşı karşıya kaldıkları durumlarda işbirliği içerisinde onlara destek sağlayarak farklı sorunların üstesinden gelmekte veya işlerini kolaylaştırmakta sosyal girişimcilere yardımcı olmaktadır. Onlarla kurulan sosyal ağlar vasıtasıyla sağlanan destekle, sosyal girişimciler kendi amaçlarına varmak için daha cesaretli adımlar atmağa devam etmektedirler.

Devlet – Sosyal girişimler, yaptıkları hayırsever faaliyetlerin yanı sıra farklı kurumsal mantıkların onlara sağlamış olduğu daha geniş meşruiyetin ve yeni organizasyon alanının yasal olarak tanınmasına gereksinim duymaktadırlar. Bu nedenle, yeni bir kimlik oluşturmak için çaba göstermektedirler. Bu nedenle, sosyal girişimler, kendi sosyal ağlarını farklı devlet ve sosyal örgütlerin desteğini kazanmak için kullanılmaktadırlar. Örneğin, Birleşik Krallık'taki Sosyal Girişim Koalisyonu (Social Enterprise Coalition⁷) gibi sosyal dernekler de faaliyetlerinin çoğunda bu meşruiyeti gerçekleştirmekte sosyal girişimcilere yardım sağlamaktadırlar (Cornforth, 2014: 8).

Haigh ve arkadaşlarına (2015: 6) göre, ticari modellerle hayır kurumlarının çeşitli modellerini birleştirmesi ile vergiden muaf statüsü, ve benzeri şekilde sosyal ve ticari misyonların başarılı taraflarını kendi örgüt yapısı altında birleştiren sosyal girişimlerin hedeflerinin yerine getirilmesinde yasal ve vergilendirme yapılarının önemi göz ardı edilmemelidir. Devletin bu gibi meselelerde sosyal girişimlere destek sağlaması sosyal girişimlerin sayında artışa neden olacağı tahmin edilmektedir. Bununla da daha fazla toplumsal ve çevresel sorunun çözümüne kısa sürede ulaşılacağı kesindir.

⁷ <https://www.socialenterprise.org.uk/>

Cornforth'a (2014: 9) göre ise, sosyal girişimler, sosyal misyonunu korumak için açık sosyal hedefler belirleyerek kendi kuruluşunun yasal anayasasında güvenceler oluşturabilirler. Ancak anayasalar değiştirilebilir veya göz ardı edilebilir. Bu nedenle, devletin sosyal kimlikle faaliyet gösteren kuruluşları denetleyen bir yapı oluşturması ile onların misyonlarına daha bağlı kalacakları bir ortam oluşacağı beklenebilir.

Sosyal girişimlerin günden güne gelişimi ve finansal aracılıktan gıda işleme ve yazılım geliştirmeye kadar gittikçe artan sayıda farklı sektörlerde kazandıkları başarılar onların birkaç gelişmiş ülkede hukuki yapılarıyla ilgili devlet desteğini alabilmelerine neden olmuştur. Örneğin, Birleşik Krallık, İtalya, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Güney Kore de dahil olmak üzere, dünya çapında bu kuruluşlara uygun yeni yasal düzenlemeler mevcut hale gelmektedir. Ayrıca, Fransa'da hükümet sosyal bir misyonu daha iyi açıklamak için şirketlerin yasal statüsünü yeniden düzenlemek için adımlar atılmaktadır (Battilana, 2018: 1279). ABD'de ise sosyal girişimler, yeni iş kayıt modellerinde yöneticileri paydaşların kârı maksimuma çıkarma veya onu sosyal misyonun üzerine çıkarma gibi talep edilen eylemlerden koruyan yeni yasama değişikliklerini de gerçekleştirmişlerdir (Haigh, vd., 2015: 6).

Ama genellikle şimdiye kadar sosyal girişimler için tasarlanmış, evrensel olarak kabul edilmiş kurallar ve yasal hükümler bulunmamaktadır. Çoğu sosyal girişim yasal olarak ticari ya da kâr amacı gütmeyen kuruluşlar halinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler, ancak bu köklü yasal biçimler ihtiyaçlarına tam olarak da uymamaktadır. Bu nedenle bazen sosyal ve ticari faaliyetlerini sürdürmek için iki farklı tüzel kişilik yaratmaktadırlar (Ebrahim, Battilana ve Mair, 2014: 85).

STK (Sivil Toplum Kuruluşları) - Sivil toplum kuruluşları ve sosyal girişimcilik, toplum geliştirici özellikler taşıması, oluşma nedenleri ve toplum içinde ifade ettikleri mana ve amaçlarının "*sosyal fayda*" yaratmak olması bakımından çok benzerlik sergilemektedirler (Demir, 2014: 354).

1950'lerde ve 1960'larda sömürge kolonilerden çekilme süreçleri sadece STK'ların kurulmasına ivme kazandırmakla birlikte, politika, ekonomi ve toplumun yapısal dönüşümü

üzerine yeni bir odaklanma getirmiştir. Sivil toplum örgütleri, acı çekenlere merhamet göstermekten ziyade, kolonilerde siyasi bir proje olarak kalkınmaya yardım etmek amacıyla ortaya çıkmıştı. Zengin ve fakir hükümetler arasındaki bu finansman ilişkisi, ekonomik olarak yaşayabilir yeni bağımsız, eski sömürge devletlerini finansal açıdan sabit dünya düzenine konsolide etmek için hem yönlendirmeyi hem de hızlandırmayı amaçlamaktaydı. Böyle bir durumda, ekonomik yönlerinin olumlu sosyal sonuçlar için tasarlanmış sosyal girişimciliğin aynı sahanı STK'larla paylaşarak karşılıklı işbirliği halinde olmaları sürecin hızlanmasında en önemli etkendi (Fowler, 2000: 639-645).

STK'lar ve sosyal girişimciler arasında işbirliği geçen 30 yılda çevresel ve toplumsal sorunlara çözümler üretmek ve kurumsal sosyal sorumluluk üstlenmekten kaçınarak yeni sorunların doğmasına neden olan kurum ve işletmelere karşı birlikte mücadele etmek amacıyla daha da artmıştır. Örneğin, uluslararası şirketlerin küreselleşmenin ve ekonomik serbestleşmenin doğurduğu fırsatları kullanarak yükümlülüklerin ve sorumlulukların daha zayıf olduğu veya hiç olmadığı gelişmekte olan ülkelere yayılması ve oradaki geniş haklara sahip olmaları STK'ları hükümet ve uluslararası kuruluşların böyle şirketleri düzenlemeye doğru başarısız girişimlerinin ötesinde eylemler gerçekleştirmelerine neden oldu. Sosyal girişimciler ve diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla yapılan işbirliği ile büyük işletme ve endüstrilerin neden olduğu büyük çevresel ve sosyal felaketler, adaletsizlikler aktivistleri harekete geçiren uluslararası meseleler haline geldi (Broomhill, 2007: 28-29).

STK'lar benzeri şekilde kendi eylem ve faaliyetleriyle de sosyal girişimcilere onların kendi amaçlarına ulaşmakta yardımcı olmaktadır. Onlar sivil toplumun zararına herhangi faaliyetlerde bulunan işletme ve kuruluşlarla işbirliğinden kaçınmakla kalmayıp, onlara daha sert ve farklı aktivist stratejiler uygulamaktadırlar. Utting (2005: 377-378) "*Kurumsal sorumluluk ve iş hareketleri*" adlı makalesinde onları böyle belirtmektedir:

- Belirli kuruluş ve şirketleri "*tanıtarak ve ayıplayarak*" kurumsal yanlış uygulama ve içeriklerin belirlenmesini ve duyurulmasını içeren, ***watchdog aktivizmi***;

- Belirli ürünler ve şirketler hakkında bilgilendirme, tüketici boykotları düzenleme ve ülkenin farklı bölgelerindeki şirket ve tüketiciler arasında küçük üreticilere adil bir fiyat ödemelerini sağlama çabalarını içeren **adil ticaret hareketi** ve **tüketici aktivizmi**;
- STK'ların veya bireylerin şirketlerde hisse satın almakla hissedarların Yıllık Genel Toplantılarında kurumsal politika ve uygulamalarda değişikliklerle ilgili öneri ve şikayetlerini dile getirilmesi şeklinde, **hissedar aktivizmi** ve **etik yatırım**;
- Aktivist ve mağdurların kurumsal yolsuzluk veya görevini kötüye kullandığı için uluslararası ve doğrudan dış yükümlükler taşıyan şirketlere veya kuruluşlara karşı açmış olduğu **mahkeme davası**. İlgili kuruluşlar arasında “*Center for Justice and Accountability*”, “*EarthRights International*” ve “*International Labor Rights Fund*” gelmektedir.
- Kurumsal yolsuzluk, ülkenin farklı bölgeleri arasında ticari ve yatırım ilişkileri, kampanya ve diğer stratejiler aracılığıyla politikacıların yanı sıra kamu ve akademik görüşleri etkilemeye çalışmak ve uluslararası şirketlerin gelişimsel etkileri ile ilgili bilgi üretmeyi ve yaymayı kapsayan **savunuculuk**, **halk eğitimi** ve **eleştirel araştırmalar** yapma.
- Kâr amacı gütmeyen kuruluşların uygulamaya çalıştığı kurumsal sorumluluk konularında farkındalığı artırma, “*ortaklık*” programlarına ve projelerine katılma, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunma, sosyal ve çevreye duyarlı yönetim ve raporlama süreçlerinin yanı sıra geliştirilmiş standartları teşvik etme ve tasarlama, izleme ve denetleme gibi iyi uygulamalarla ilgili bilgileri belirlemek, analiz etmek ve yaymak için şirketler ve işadamları derneği ile yapılan **işbirliği** ve **hizmet sunumu**;
- Şirketlere teknik yardım sağlama, hissedar görüşmelerine veya diyaloglara katılmanın yanı sıra, “*tanıtma ve ayıplama*” eylemlerini teşvik etmeyi veya uluslararası şirketlerden yasal düzenlemeler talep etmek gibi hem işbirliği hem de yüzleştirme içeren **seçmeli aktivizm**.

STK'larla işbirliği sosyal girişimcilere yalnız sosyal misyon açısından değil, ticari misyon açısından da fayda sağlamaktadır. STK'lar, sosyal girişimcilerin sürdürülebilirliğini sağlaması için yerel toplumlara sosyal girişimci örgütlerle ilgili bilgilerin aktarılması, toplu veya bireysel satış için müşteri teminatı, farklı gençlerin sosyal girişimlere gönüllü veya vasıflı çalışan olarak katılmasını sağlamak ve bu gibi farklı faaliyetlerde sosyal girişimcilerle iş birliği içerisinde çaba harcamaktadırlar.

Böylelikle, STK'ların ve sosyal girişimcilerin işbirliği ve bireysel olarak çalışmalarının temelinde dünyamızın daha güzel, adaletli ve yaşanabilir bir yer haline getirmek olduğu, artan eğitim ve bilgi paylaşımı ile buna daha hızlı ulaşabileceği bir gerçektir.

KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) – STK ve sosyal girişimciliğin yaranması ile onlarca yıldır toplumda oluşan ekonomik eşitsizliklerle ilgili sorunlar, sosyal aktivistler ve sosyal girişimciler tarafından yeniden gün yüzüne çıkarılmaya başladı. Bununla da, sorunun ortadan kaldırılmasında dikkatler dünyamızın zenginliklerinin ve kaynaklarının dağıtımında önemli rol oynayan büyük ve güçlü çokuluslu şirketlerin üzerine yönlendirildi. Böylelikle, daha bilgili paydaşlara ve sosyal aktivistlere yanıt olarak, küresel şirketler sosyal sorumluluklarını daha ayrıntılı olarak dikkate almak zorunda kalmıştır (Zahra, vd., 2008: 84).

Böylelikle, son yıllarda STK ve sosyal girişimcilik gibi yeni sivil kuruluşların oluşması ile, ticari işletmeleri de bu yönde iterek topluma yeni değişimler sağlayacak “*kurumsal sosyal sorumluluk*” gibi yeni kavramların yaranmasına neden oldu. Ama Jeremy Moon'un (2004: 2-3) da belirttiği gibi, KSS tanımlanması çok zor bir kavramdır. Kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilir iş, çevre sorumluluğu, sosyal ve çevresel hesap verebilirlik, iş etiği ve kurumsal hesap verebilirlik gibi diğer kavramlarla örtüşmektedir.

KSS finansal kuruluşları belirli zorunluluklara ve doğan yeni taleplere odaklanmağa ittiği için onları STK ve sosyal girişimci örgütlerle işbirliği içerisinde bulunarak onlara finansal destek sağlama ve aldığı kararlarda onların tepkisini göz önünde bulundurma eylemiyle karşı karşıya koymaktadır. Böylelikle, kâr ve sosyal etkinin bir araya getirerek iş

yapmanın yenilikçi yollarını geliştirmek, yalnız sosyal girişimciler için değil, 21. yuzyılda tım şirket liderleri için kilit bir zorunluluğa dönüşmüştür (Santos, Pache ve Birkholz, 2015: 37).

Ticari işletmeler bazen KSS projelerini kendi kuruluşlarının kötü taraflarını saklamak, kendi imajlarını kurtarmak, çalışanlarının ve toplumun baskısını azaltmak için kullanabildikleri gibi, aynı zamanda, kurumsal ve marka imajını oluşturma, rekabette üstünlük sağlama ve kendi gelirlerini artırmak amacıyla da KSS projeleri gerçekleştirmektedirler. Böylelikle, bu projeler çerçevesinde bütün paydaş ve sivil toplum örgütlerine kaynak aktarmaktadırlar (Demir, 2014: 351-352). rnek olarak, Microsoft, 2020 yılında sosyal girişimcilerin teknolojiye, eğitime, müşterilere ve hibelere erişim yoluyla girişimlerini geliştirmelerine ve leklendirmelerine yardımcı olmak için küresel bir sosyal girişimcilik programı başlattı. 140 ülkede geçerli olan program kapsamında, nitelikli sosyal işletmeler, Azure kredileriyle 120.000 dolara kadar cretsiz Microsoft bulut teknolojilerine erişme imkanı kazanmanın yanı sıra, pazarlama, satış, büyük ticari ve sivil toplum kuruluşları gibi potansiyel müşterilerle çok kolaylıkla bağlantı kurulabilmektedirler ("Microsoft Launches Entrepreneurship Program Targeted at Social Entrepreneurs | ZDNet" 2020).

Seelos ve Mair'e (2020: 3) göre, insan, teknik, bilgi ve altyapı gibi kıt ve sınırlı kaynaklar birkaç büyük ve güçlü kuruluşun elinde yoğunlaşma eğilimindedir. Ticari kuruluşlar daha finansal yapıya malik olduklarından, genellikle böyle kıt kaynaklara daha kolaylıkla sahip olabilmektedirler. Böyle sınırlı kaynaklara ulaşarak, kendi örgüt sürdürülebilirliklerini sağlaması ve misyonlarına bağlı kalması açısından sosyal girişimlerin ticari kuruluşlarla iş birliği içinde hareket etmeleri gerekebilmektedir. Haigh (2015: 10) de, sosyal girişimlerin karşılaştıkları zorlukları, daha büyük şirketlerle işbirliği yaparak elde edilen sonuç ve olumlu ağ etkilerini arttırma potansiyeli ile dengelemeli olduğunu vurgulamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR TÜRK SOSYAL GİRİŞİMİNİN ÖRNEK VAKA OLARAK ANALİZİ

Araştırmanın ilk iki bölümünde ilk önce sosyal girişimcilik kavramı ve daha sonra ise hibrit örgütler bağlamında sosyal girişimlerle ilgili literatürde mevcut olan farklı akademik makaleler, kitaplar ve dergiler gibi çeşitli kaynaklar incelenerek alanyazın taraması yapılmıştır. Böylelikle, “*sosyal girişimcilik*” kavramının daha anlaşılır bir şekilde ortaya çıkmasına, anlamın geliştirilmesine ve araştırma problemiyle ilgili yeni verilerin keşfedilmesine çalışılmıştır. Benzeri şekilde, hibrit özellikleri gereği farklı kurumsal mantıklara sahip olmalarının ve ikili misyonları nedeniyle ise bu mantıkların genellikle çelişkili olması sebebiyle sosyal girişimlerin bu gibi zorluklar içerisinde nasıl kendi yaşamlarını sürdürebildiklerini ve rakip mantıkları bir arada nasıl yönetebildiklerini tespit etmek amacıyla sosyal girişimlerde misyonlar arasındaki dengenin sağlanmasında önemli olan temel etkenler araştırılmıştır.

Tez çalışmasının bu bölümünde ise, sosyal girişimlerin ikili misyon arasında dengeyi sağlayarak rakip mantıkları nasıl yönettikleri ile ilgili önceki bölümde de literatür bazında incelenmiş kapsamlı araştırma çerçevesinde Türkiye’de faaliyette bulunan bir sosyal girişim üzerinden uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren bir sosyal girişim üzerinden hibrit örgütler olarak sosyal girişimlerin hem işletme/ticari mantıkla ve hem de sosyal fayda yaratma mantığı ile faaliyette bulunuyor olmalarından kaynaklanabilecek bir problemin ortaya çıkıp çıkmadığı, çıkıyorsa hangi koşullarda ortaya çıkabildiği ve bu problemin yönetim tarafından nasıl aşıldığı incelenmektedir. Bu kapsamda araştırmada;

1. Sosyal girişimlerin varlığını sürdürmek için kâr etme/büyüme ile sosyal fayda yaratma misyonlarını birlikte nasıl gerçekleştirdikleri,
2. Sosyal girişimlerde belirli dönemlerde misyon kayması (mission drift) yaşanıp yaşanmadığı; yani, sosyal misyonun kâr etme/büyüme misyonunun ya da tam tersi olarak, kâr etme misyonunun sosyal fayda yaratma misyonunun önüne geçip geçmediği;
3. Sosyal girişimlerde bir misyon kayması yaşandığında bu aslında birbirinin tersi gibi görünen iki misyon arasında dengenin nasıl sağlanabildiği sorularına Türkiye’de faaliyette bulunan bir sosyal girişim örneği üzerinden cevap aranmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada sosyal girişimcinin motivasyon kaynağını, nedenlerini, eylemlerini ve inanç ve eylemlerinin bağlamını derinlemesine anlamak için nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Nitel araştırmaların oldukça açıklayıcı olması, gerçekliğin sosyal yapısını vurgulaması ve belirli örneklerde mevcut teorinin nasıl işlediğini ortaya çıkarması nedeniyle araştırmacılar da konuyla ilgili kapsamlı tasvir yaratmaktadır. Benzeri şekilde, nitel araştırma, olayların yalnız nasıl gerçekleştiğine değil, genellikle gerçek hayattaki olayların anlamına odaklanmaktadır (Yin, 2011: 93). Bu nedenle, sosyal girişimciliğin teorik olarak sınırlarının belirlenmesi için daha geniş fırsatlar sağlamaktadır.

Alışılmadık şekilde açığa çıkarıcı olmaları, aşırı örnekler olmaları veya olağandışı araştırma erişimi fırsatları sunması nedeniyle araştırma verileri tek örnek olay üzerinden

incelenmiştir. Tek örnek olay araştırması tipik olarak, nadir veya aşırı koşullar altında önemli bir fenomeni keşfetme fırsatlarından yararlanmaktadır (Eisenhardt ve Graebner, 2007: 27). Tek örnek olay üzerinden konunun nispeten eksiksiz ve kırılmamış bir anlatısı sunulmaktadır. Özellikle örnek olay sayısı arttıkça kuruluşun zengin hikayesiyle araştırmanın kapsamlı anlatımlarını bekleyen okuyucuları tatmin etmek özellikle zor olabildiği için bunu gerçekleştirmek mümkün değildir.

Araştırmada, cevap aranan olguyu keşfetmek ve diğer kaynaklardan elde edilen verileri doğrulayıcı bir şekilde açıklığa kavuşturmak için nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Diğer önemli veriler ise, ikincil veri kaynaklarından elde edilmiştir. Mülakat, özellikle ilgili fenomenin epizodik ve seyrek olduğu durumlarda, zengin, deneysel verileri toplamak için oldukça verimli bir yoldur. Konunun çok yaygın olmaması sebebiyle, açık uçlu sorularla mevcut teoriyi daha da genişletmek amaçlanmıştır. Daha zengin veri toplama fırsatı sağladığı (Cassell, 2015: 25) için mülakat yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan Türkiye’den bir sosyal girişimci örgüte beş adet kapsamlı mülakat sorusu yöneltilmiş ve bu sorulara verilen cevaplar yoluyla konu analiz edilmiştir.

Mülakat öncesi yeni kurulması nedeniyle kuruluşun 6 aylık (mayıs ve ekim ayları arasında) faaliyetleri gözlemlenmiş ve sürdürülebilirliklerini korumak ve misyonlarını gerçekleştirmek için yapacakları faaliyetler araştırmanın odak noktası olmuştur. Daha sonra 30.10.2020 tarihinde Simbiyoz Aktivite’den kurucu ortak Hülya ARAS ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yarım saat devam etmiştir. Görüşme, telefonda ses kayıt programı kullanılarak kaydedilmiştir.

Nitel araştırmanın sağladığı zengin verilerin geçerli ve güvenilir bir şekilde yorumlanması ve kodlanması gerekmektedir. Bu nedenle, nitel araştırmaların güvenilirliğinin ve kabul edilebilirliğinin sağlanması için Lincoln ve Guba (1985) tarafından sunulan araştırmacıların veri güvenilirliğine ulaşması için yapabileceği dört kritere dayanarak çalışmada Tablo 8’de listelenen birkaç eylem uygulanmıştır (Corley, 2004: 1153).

Tablo 8: Güvenilirliği Sağlamaya Yönelik Teknikler

Geleneksel kriterler	Güvenilirlik kriterleri	Bu çalışmada güvenilirlik kriterleri aşağıdakiler aracılığıyla karşılanmıştır:
İç Geçerlilik	Güvenilirlik	<ul style="list-style-type: none">• Katılımcı teyidi• Uzman İncelemesi
Dış Geçerlilik	Aktarılabirlik	<ul style="list-style-type: none">• Örgütün detaylı tasviri• Katılımcının detaylı tasviri
Güvenilirlik	Güvenilebilirlik	<ul style="list-style-type: none">• Amaçlı ve Teorik Örnekleme• Araştırma yönteminin ayrıntılı tanıtımı• Üçgenleme
Objektiflik	Doğrulanabilirlik	<ul style="list-style-type: none">• Dikkatli veri yönetimi ve kaydı<ul style="list-style-type: none">- Görüşmenin kelimesi kelimesine transkripsiyonu- Tam görüşme kaydı

Kaynak: Corley'nin (2004: 1154) tablosuna dayanarak hazırlanmıştır.

Araştırmada, çoğu nitel araştırmalarda olduğu gibi tümevarımsal bir yaklaşım izlenmiştir (Yin, 2011: 94). Teori oluşturma süreci, vaka verileri, ortaya çıkan teori ve daha sonra mevcut literatür arasında yinelemeli döngü yoluyla gerçekleşmektedir. Araştırmacılara göre, vakalardan inşa edilen iyi yapılmış teori bazen “özel” olarak görülse de, şartırcı bir şekilde “nesnel”, çünkü verilere yakın bağıllığı araştırmacıları “dürüst” tutmaktadır. Geçmişe dönük ve gerçek zamanlı vakaları birleştirdiği için önyargıyı hafifletmektedir. Veriler matematiğin biçimsel analitik modellemede yaptığı disiplini sağlamaktadır (Eisenhardt ve Graebner, 2007: 25).

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamında “özel gereksinimli bireylerin istihdama katılımını, aktif vatandaş haline gelmelerini sağlamanın yanı sıra, girişimcilik potansiyeli olan bireylere sosyal girişimciliği tanıtarak, fikirlerini işe dönüştürmek için fırsatlar sunan, ön program ve kuluçka programlarıyla sosyal girişimcilere her bir aşamada yol gösterici olma amacıyla kurulan” (Simbiyoz Aktivite, 2020) hibrit sosyal girişim olarak tasarlanmış “Simbiyoz Aktivite” incelenmiştir.

Örgüt, sosyal misyon yönünde özel gereksinimli bireylerle gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerle birlikte sosyal ihtiyaçları karşılamak için ticari faaliyetler de gerçekleştirmektedir. Bu araştırma için Simbiyoz Aktivite'nin seçilmesinin nedeni sosyal girişim olarak çeşitli hibrit özellikleri bir yapı altında birleştirmesidir. Sağlamış olduğu hizmetlerle Tablo 7'de gösterilen karma olarak tasarlanmış Türkiye'deki nadir hibrit sosyal girişim örneklerindedir. Farklı cephelerde sosyal sorunları çözmeye çalışan sosyal girişimci bireyler için başarılı bir örnek sergilemektedir. Böylece toplumda sosyal inovasyon yoluyla değişiklikler yaratmak ve aynı zamanda gelir sağlamak isteyen girişimcilere hibrit model olarak kullanmak için üzerinde düşünebilecekleri alternatif bir fikir yaratabilir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren bir hibrit sosyal girişim örneğinin incelemesi ile sınırlıdır. Simbiyoz Aktivite'nin sosyal girişimcilik alanında faaliyetlerinin bir yıllık süreni kapsamaması alanda faaliyet gösteren uzun süreli sosyal girişimlerde de aynı sonuçları ortaya çıkarabileceği konusunda sorular doğurmaktadır. Bu nedenle, araştırmanın sonuçlarının tüm sosyal girişimler üzerinde etkili olduğunu belirlemek için daha kapsamlı benzer çalışmanın farklı sayıda ve büyüklükte alandaki diğer sosyal girişimlerle de yapılmasının gerektiği düşünülmektedir. Sosyal girişimlerin üniter aktörler olmaması ve coğrafya ve topluluklar arasında farklılık göstermesi (Ebrahim, Battilana ve Mair, 2014: 94) de yapılmış çalışmanın sınırlılıkları içerisine dahildir.

5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ ÖRGÜTLE İLGİLİ BİLGİLER

Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak ve toplumsal dönüşüm yaratmak amacıyla yüksek girişimcilik potansiyelli bireylere sosyal girişimciliği tanıtmak, yaratıcı düşüncelerini gerçekleştirmeleri için fırsatlar sunmak, farklı programlarla sosyal girişimcilere katalizör görevi üstlenmek, kamusal, ticari ve sosyal örgütlerle işbirlikleri

geliştirilmesiyle sosyal etkiyi artırmak amacıyla kurulan ve aynı zamanda kendisi de bir sosyal girişim olan Simbiyoz Aktivite, diğer yandan özel gereksinimli bireylerin istihdama katılımı ve aktif vatandaş haline gelmeleri için çalışmalar gerçekleştirmektedir.

“Simbiyoz” kelimesi biyolojik bir terim olup *“iki canlının tek bir organizma gibi birbiriyle yardımlaşarak bir arada yaşamaları anlamına gelmektedir”* (Tiryaki, 2017: 439). Simbiyoz Aktivite de hibrit model üzerinden sosyal ve ticari iki işletmeyi bir yapı altında birleştirerek sosyal gelişime, üretkenliğe ihtiyacı olan özel gereksinimli bireylerle sosyal girişimci adaylarını bir araya getirerek simbiyotik bir üretim alanında iş birliği içerisinde topluma faydalı işler ortaya koymayı hedeflemektedir. Örgüt 4 kadın girişimcinin bir araya gelerek sergiledikleri zorlu bir çaba sonrasında 9 Kasım 2019 yılında Türkiye’nin Bursa şehrinde faaliyete başlamıştır. Yapmış oldukları farklı çalışmalarla artık geçen bir senede yalnız Bursa’da değil, aynı zamanda Türkiye Sosyal Girişimcilik ağında da saygın bir yer almaktadır.

Kurucuları:

Hülya Aras, 1966 İstanbul doğumlu. 2 çocuk annesi. İTÜ mezunu elektrik mühendisi olarak 29 yıl kurumsal hayatın ardından, sosyal girişim alanında çalışmalarını sürdürmektedir.

Songül Kaya, 1965 Ankara doğumlu. Hacettepe Matematik mezunu. Mental retarasyonlu ve gelişiminde problem olan özel çocuk annesi.

Asiye Asal, 1968 Bursa doğumlu. 10 yıldır Niş Cafe’nin işletmecisi. 2 engelli çocuk annesi.

Neslihan Edinçliler, 1970 İstanbul doğumlu. Anadolu Üniversitesi Özel Eğitim bölümü Zihin Engelliler öğretmenliği mezunu.

Örgüt Misyonu ve Vizyonu:

Vizyonu – Global partnerlerimizle birlikte, dezavantajlı kitleleri kapsayıcı, özgürleştirici, inovatif aksiyonları destekleyen, sosyal girişimcilere katalizör görevi üstlenen bir çözüm merkezi olmaktır.

Misyonu – Gönüllülerimiz ve destekçilerimiz ile birlikte kaynaklarımızı verimli, sürdürülebilir kılacak somut projeler geliştirerek özel gereksinimli bireylerin ve farklı aşamalardaki sosyal girişimcilerin katılımcı ve üretken olarak toplumsal hayatta yer almasını sağlamaktır.

Sloganı:

- Birlikte Filizleniyoruz

Değerleri:

- Güvenilirlik
- Şeffaflık
- Fayda sağlayıcılık
- Sürdürülebilirlik
- Kapsayıcılık
- Saygınlık

Referansları

- Yıldız Teknik Üniversitesi TeknoPark
- Türkün Holding

Destekçileri:

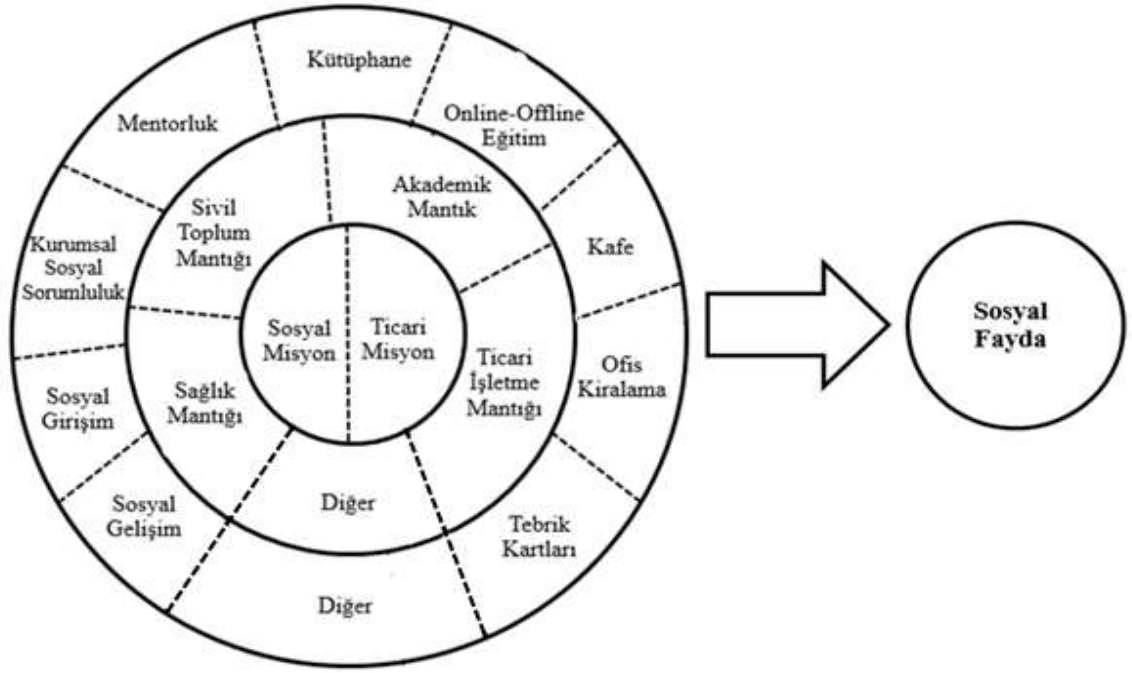
- Bursatto – Bursa Teknik Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi A.Ş.
- Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı
- Koç University Social Impact Forum
- Bursa Uludağ Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi
- BiletiniAI
- İstasyonTEDÜ
- Ulutek Teknopark
- BEBKA – Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
- Tepebaşı Belediyesi Sosyal Kuluçka Merkezi

5.1. SİMBİYOZ AKTİVİTE'NİN FAALİYETLERİ VE HİBRİT ÖZELLİĞİ

“*Birlikte filizleniyoruz*” sloganıyla farklı çalışmalarını kendi kuruluş yapısı altında birleştiren Simbiyoz Aktivite, sosyal girişim olarak sahip olduğu hibrit model ve ikili misyonu gereği ilgili veya ilgisiz farklı kurumsal mantıkları bir araya getirerek sosyal fayda yaratmanın dikkat çekici örneklerindedir. Simbiyoz Aktivite'nin Kraatz ve Block'un (2008: 4) kendi çalışmalarında hibrit özelliklere sahip sosyal girişimlerle ilgili söylemiş olduğu “...*birden çok kurumsal mantık, aynı anda çok farklı inanç ve değerlere malik olan bir kuruluş, çok sayıda insan için çok sayıda farklı anlam taşıyan bir organizasyon*” kavramıyla örtüştüğü görülmektedir.

Simbiyoz Aktivite ikili misyonu sebebiyle Şekil 6'dan görülebileceği üzere geniş faaliyet alanına maliktir. Dolayısıyla da birçok kurumsal mantığı kendi organizasyon yapısı altında birleştirmektedir. İkili misyonu gereği ise genellikle bu mantıklar bir birleriyle çelişmektedirler. Ama örgütün kendi sürdürülebilirliğini sağlaması için çatışan kurumsal mantıklarla şekillendirilen yeni faaliyetlerinin tasarımı, kontrolü ve koordinasyonu ile ilgili kararlar alması gerekmektedir. Genellikle, örgütlerin bu kararları alırken kurumsal referanslardan sosyal desteğin (yeni bir bölgeye yerleşmenin kabulü, onaylar, ortaklıklar vb.), yanı sıra maddi destek (satışlar, devlet desteği, alan vb.) alması da gerekmektedir (Pache ve Santos, 2013: 978). Sosyal girişim olarak Simbiyoz Aktivite'nin de kendi kurumsal kimliğinden uzaklaşmamak için attığı stratejik adımlar kurumsal mantıklar arasındaki gerilimi artırabilmektedir. Bu nedenle, örgüt rekabet eden mantıklara örgütsel yanıtların araştırılması amacıyla da ideal bir kaynak sağlamaktadır.

Şekil 6: Simbiyoz Aktivite'nin Hibrit Özelliği



Şekil 6'da gösterilen hizmetleri incelediğimizde Simbiyoz Aktivite'nin hibritlik düzeyinin ne kadar geniş olduğu görülmektedir. Örgüt içi faaliyetler arasındaki bağlılık ve neredeyse her ticari faaliyetten bir sosyal fayda sağlama amacı sosyal girişimlerin temel özelliği olarak Simbiyoz Aktivite'de de kendini göstermektedir.

Örgüt, kendi amaçları çerçevesinde özel gereksinimli bireylere yönelik çalışmalarında alanın uzman kişileriyle faaliyetler yürüterek kişiye özel, bireysel beceri ve ilgi alanlarına göre etkinlikler ve işler kurgulamaktadır. Böyle bireylerin kendi bağımsızlıklarını kazanmaları ve yaşamlarının daha renkli olması için sportif etkinliklerden, müzik-koro etkinliklerine, kapasite ve el becerilerine uygun iş alanlarında değerlendirmek üzere üretime katkıdan, bağımsız yaşam becerileri kazandıracak aktivitelere kadar onların hem sosyal gelişimde hem de üretimde olmalarını sağlamaktadır. Hülya Aras bu faaliyetleri daha da genişletmeyi örgütün nihai hedefi olarak belirtmektedir.

“Derneğimizin nihai hedeflerinden bir tanesi de bir Yaşam Köyü kurmak. Bu özel gereksinimli ailelerimizin en büyük endişesi “ben öldükten sonra çocuğum ne olacak?”.

Dolaysıyla çocuklarını gözleri arkada kalmadan yerleştirebilecekleri sağken Yaşam Köyü kurup, çocukların orda da yine aktif bir birey olmalarını sağlamak. Bu Yaşam Köyünde işte çeşitli seramik üretimi, tekstil alanında üretim ve tarımsal üretim gibi faaliyetler güderek buradan da bir gelir elde etmeleri ve yaşamlarını orda kalarak devam ettirmeleri üstüne bir proje yürütüyor ve üzerinde çalışıyoruz.”– Kurucu Ortak, Hülya ARAS

Kuruluş, ev hanımlarının üretime katılmasını sağlamak amacıyla takı tasarımından, suluboyaya, bez bebek atölyelerinden, origami, ekoprint gibi pek çok farklı atölye çalışmaları düzenlemektedir. Kermeslerde gönüllülerin el ürünlerini sergileyerek gelir elde etmelerine katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda sosyal fayda odaklı kurumların da ürünleri kuruluşun kendi sitesi üzerinde faaliyet gösteren Simbiyoz Store’da satışa sunulmaktadır. Toplumun genel olarak gelişimini sağlamak amacıyla ise kendi çatısı altında sinerji yaratacak kişisel gelişim, sanat, edebiyat, endüstri 4.0, teknoloji, maker, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve bu gibi farklı sosyal fayda oluşturacak etkinlikler de düzenleyerek gerçekleştirmektedir.

Simbiyoz Aktivite, sosyal misyon amaçlı gerçekleştirdiği faaliyetlerin yanı sıra kendi sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla ortak çalışma alanı isteyenler için co-working çalışma alanı, bireysel çalışma isteyenler için ise hazır ofis veya sanal ofis kiralama ve toplantı salonu hizmeti gibi ticari faaliyetler de gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda, Simbiyoz Aktivite merkezinde faaliyet gösteren Simbiyoz Kafe de örgütün sürdürülebilirliğini sağlaması için yürütülen ticari faaliyetler arasında gelmektedir. Ama kuruluş toplumun her zaman gelişimini sürdürmesi için yalnız kafe faaliyeti sağlamayıp, aynı zamanda kütüphane faaliyeti de sağlayarak müşterilerinin zamanlarını daha verimli geçirmelerini dolaysıyla toplumun daha da gelişmesini sağlamayı hedeflemektedir.

Şekil 6’dan da görebildiğimiz gibi kuruluş, faaliyet süresinin kısa olmasına karşın, yalnız kendi gelişimine odaklanmamış, sosyal girişimcilik alanında uzman yerel ve ulusal eğitimler aracılığıyla bu alanda sosyal fayda sağlamak isteyenlere fikir oluşturma aşamasından, fikri olup nasıl ilerleyeceğini bilmeyenlere kadar farklı alanlardan bireylere ve organizasyonlara yol gösterici eğitimler sunmaktadır. Böylelikle, “*Sosyal Girişim*” ve

“Kurumsal Sosyal Sorumluluk” gibi kavramların toplumda daha iyi anlaşılmasını sağlamak için faaliyetler gerçekleştirmek kuruluşun başlıca amaçları arasında gelmektedir. Benzeri şekilde, farklı sosyal faaliyetlerin bir yapı altında gerçekleştirilmesi sosyal toplumdaki farklı kitlelerin sorunlarının daha iyi anlaşılması için fırsatlar sağlamaktadır. Örneğin, eğitim süresince sosyal girişimciler yalnız sosyal gelişim için orada bulunan kesimle değil, aynı zamanda dezavantajlı kesim ile de empati kurma fırsatı yakalamaktadırlar.

5.2. SİMBİYOZ AKTİVİTE’DE İKİLİ MİSYON YÖNETİMİ ANALİZİ

İkili misyon yönetiminde temel etkenleri belirlemek amacıyla yapılmış örnek çalışma kapsamında Simbiyoz Aktivite’den kurucu ortak Hülya Aras’a beş adet kapsamlı mülakat sorusu yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevapların literatür taraması sonucu elde edilmiş verilerle kıyaslanması yoluyla konu analiz edilmiştir. Mülakat öncesi yeni kurulması nedeniyle kuruluşun altı aylık (mayıs ve ekim ayları arasında) faaliyetleri kuruluşun kendi sitesi⁸ ve sosyal medya ağları üzerinden gözlemlenmiştir. Sitenin, kuruluş ve hizmetleri ile ilgili zengin bilgi temin etmesi, araştırmacılar ve toplum için örgütle ilgili gerekli verilere erişim kolaylığı sağlamaktadır. Bu nedenle, araştırma verilerinin analizi kapsamında yalnız mülakat süresince elde edilen veriler değil, aynı zamanda örgütün kendi sitesindeki veriler de kullanılmıştır.

Araştırmada veri analizi çerçevesinde ilk önce Tablo 9’da gösterilen araştırma soruları doğrultusunda örgüt kurucu ortağı Hülya Aras’ın görüşleri literatür taraması sonucu belirlenmiş verilere uygun şekilde temel etkenler (hibrit iş modeli, örgüt yönetimi, insan kaynakları, finansal kaynaklar ve sosyal ekosistem) ve ikinci dereceli etkenler (yönetişim modeli, örgüt kurucu veya yöneticisinin kişisel ve bilişsel özellikleri, sosyal etki ölçümü, ticari kazanç, bağış ve fonlar, örgüt kültürü, devlet, STK ve KSS) olarak sıralanmıştır. Konuyla ilgili yazından verilerle araştırma verilerinin üst üste düşmesi temel etkenlerin sosyal girişimlerde misyonlar arasında dengeyi sağlamakta etkili olduğunu doğrulamaktadır.

⁸ <https://simbiyozaktivite.com/>

Tablo 9: İkili Misyon Yönetiminde Önemli Etkenlerin Analizi

ARAŞTIRMA SORULARI	TEMEL ETKENLER	İKİNCİ DERECELİ ETKENLER	İLGİLİ KONU HAKKINDA YAZINDAN ATIFLAR	ÖRGÜT KURUCU ORTAĞININ GÖRÜŞLERİ
<p>1. Sosyal girişimde bulunma fikri/isteği nasıl oluştu?</p> <p>-Neden kâr amacı güden bir firma kurmak yerine sosyal fayda yaratacak şekilde iş yapmayı düşündünüz?</p> <p>-Sizi bu işe sevk eden veya motive eden unsurlar nelerdir?</p>	HİBRİT İŞ MODELİ		<p>“İdeal hibrit örgütlerde yöneticiler misyon ve kâr arasında bir seçim yapmazlar, çünkü bu amaçlar aynı stratejiye entegre edilmiştir. Daha da önemlisi, sosyal ve ticari değer yaratmanın entegrasyonu, toplumsal amaçlı sosyal sorunlara büyük ölçekli çözümler oluşturan erdemli bir kâr ve yeniden yatırım döngüsü sağlamaktadır”. (Battilana, vd., 2012: 52)</p>	<p>1. “Hani günlük hayatı da sürdürmek için, daha başa baş noktasını göremedik. Ama modelimizde, elde edilen gelirler giderler çıkılarak, derneğe aktarılıyor. Ve dernek üstünden de sosyal fayda yaratılıyor.”</p> <p>2. “daha fazla sosyal fayda üretmek için gelir elde etme çabalarımızı da sürdürmekteyiz. Ne kadar fazla gelir elde edersek, o kadar fazla sosyal fayda üretmiş olacağız.”</p>
		Yönetişim Modeli	<p>Hibrit bir organizasyonun rakip taleplerin hem iç hem de dış yönetişimine dikkat edebilecek hibrit yönetişim gerektirir (Bruneel, vd., 2016: 278-284)</p>	<p>“...son senelerde de profesyonel hayatta girişimcilik dünyasında özellikle tekno girişimcilik üzerine (inovasyon müdürü, dijital dönüşüm müdürü olarak) çok çalıştım. Dolayısıyla, bu becerilerimi sosyal girişimcilik alanına kaydırmak istedim. Sosyal girişimcilik üstüne çalışırken de yine zihinsel engelliler alanında arkadaşlarımın bir projesi vardı, iki projeyi birleştirerek böyle bir sosyal girişim kurduk.”</p>
<p>2. Girişimin kuruluş aşamasında hangi zorluklarla karşılaştınız?</p> <p>- Bu zorlukların üstesinden nasıl geldiniz?</p> <p>- Bunu lütfen birkaç örnek üzerinden gösterebilir misiniz?</p>	ÖRGÜT YÖNETİMİ	Örgüt Kurucu veya Yöneticisinin Kişisel ve Bilişsel Özellikleri	<p>“Topluma yararlı olmaya çalışan ve sosyal tatmin ihtiyacı olan bireyler açısından da sosyal girişimcilik büyük önem arz etmektedir” (Özdevecioğlu,2009: 82).</p>	<p>Ben de, yaş itibari ile de emeklilikte kurumsal hayattan sonra sosyal fayda odaklı işler yapmak istiyordum. Derneklere zaten gönüllü olarak çalıştığım için kazandığım tecrübelerle dayanarak, bu işi daha sürdürülebilir bir şekilde yapmak istiyordum.</p>
			<p>Daha büyük kurucu ekipler, endüstri deneyiminin heterojenliği ve geçmiş ortak çalışma deneyimi yeni girişimin büyümesi için önemli belirleyicilerdir (Clarysse, Bruneel ve Wright, 2011: 139).</p>	<p>“Örneğin, Simbiyoz Aktivite'nin faaliyete başlamasının 4. ayında pandemi nedeniyle kapanması ilk başlarda doğal olarak bizlerin endişelenmesine neden oldu. Ama kurumsal hayatta çok kriz görmüş biri olarak bu konuda sürdürülebilir iş devamlılığı ve risklerin önlenmesi, kriz yönetimi eğitimi yazmış ve yönetim kadrolarıyla bu senaryoları çalışmış biri olarak çok da hazırlıksız değildik diyebilirim. Ben ve çalışma arkadaşlarım pandemi öncesi de</p>

				<i>uzaktan çalışma ve sanal toplantılara aşına olmamız nedeniyle birçok kuruluşun karşılaştığı zorlukların üstesinden kolaylıkla gelebildik.”</i>
3. Toplum için gerçekleştirdiğiniz sosyal faaliyetler sonucu oluşan sosyal fayda veya sosyal etkini nasıl ölçüyorsunuz?		Sosyal Etki Ölçümü	<p>1. Yapılmış faaliyet sonucu ortaya çıkan etkini belirleyemediğinizde tüm faaliyet neredeyse boşa gitmiş oluyor. Bu nedenle, etkiyi anlamak ve gösterebilmek sosyal girişimciler ve paydaşları için kritik öneme sahiptir (Holt ve Littlewood, 2015: 108).</p> <p>2. Sosyal etki ölçümünde daha şeffaf ve kapsamlı bir sonuç elde etmek için şirketlerin, yatırımcıların ve üçüncü tarafların şirket, tedarikçiler, müşteriler, toplum ve çevre üzerinde faaliyetlerini çeşitli parametreler üzerinden rapor edebilecekleri bir platform oluşturmaları gerekmektedir (Florman, Klingler-Vidra ve Facada, 2016).</p>	<p>1. <i>“Sosyal etkiyi ölçümleme konusunda zaten eğitimler veriyoruz. Belli performans göstergelerimizi manuel olarak kendi veri tabanımıza dokümanite ediyoruz. Buradan da yaptığımız faaliyetlerin yarattığı dolaylı ve doğrudan etkileri takip etme yoluyla ölçüyoruz.”</i></p> <p>2. <i>“...eğer sosyal girişim etik ve şeffaf bir şekilde devamlı gelir fazlası sağladıktan sonra ilave kazancı sosyal faydaya harcadığımı ispatlayabiliyorsa, hiç yapmayana göre yine başarılıdır.”</i></p>
4. Kuruluşun varlığını sürdürmek amacıyla kâr etme veya finansal büyüme ile sosyal fayda yaratma misyonlarını birlikte nasıl gerçekleştiriyorsunuz? - Belirli dönemlerde örgüt içerisinde misyon	FİNANSAL KAYNAKLAR	Ticari Kazanç	Kâr amacı gütmeyen işletmelerin gelir elde etmek için faaliyetler geliştirmeleri, yalnız gelir kaynaklarını çeşitlendirme potansiyeli sunmamış, aynı zamanda sosyal etkiyi de artırdığı gözlemlenmiştir (Marya Lisl Besharov, Litrico, Kislenko, 2019).	<i>“...mesela burası ticari kuruluş yanıyla bir para kazancı yapıyor. Vergi kanunu, vergi mükellefi sonuçlarıyla kafe hizmeti de var. İşte dışarıya gelir getirmesi için, sıcak para akışı için, coworking çalışma alanı kiralama bedelleri de var.”</i>
		Bağış ve Fonlar	Sosyal girişimlerin kâr amacı gütmeyen diğer kuruluşların devlet desteği, hayırseverlik ve gönüllülüğe dayanan finansal “bağımlılık” modelini değiştikleri, sağlanan yardımların hoş karşılandığı, ancak kuruluşun merkezi finansal modelinin daha bağımsız, sürdürülebilir ve kendi kendine yetme modeliyle yönlendirildiği belirlenmiştir (Boschee ve McClurg, 2003).	<i>“Birde özel mevzuat olmadığı için yine bir dernek de kurmak zorunda kaldık. Böylelikle, sadece bir girişim de değiliz. Derneğimiz sivil topluma sağlanan avantajları kullanmamız ve daha fazla sosyal fayda sağlamamız için bir çözüm aracı olmaktadır. Aynı zamanda, pandemi süresince derneğimizin yararı için özel günler tebrik kartları da geliştirdik.”</i>

<p>kayması; yani, kâr etmenin bazen de zarar etme pahasına da olsa sosyal fayda yaratmanın ön plana geçtiği oluyor mu? - Her iki durum için de lütfen birer örnek vererek açıklayabilir misiniz?</p>	<p>İNSAN KAYNAKLARI</p>	<p>Örgüt Kültürü</p>	<p>1. Başarılı sosyal girişim liderleri için ne anlama geldiğine dair önyargısı olmayan genç insanlarla çalışmayı tercih etmektedirler (Battilana, vd., 2012: 55). 2. Kuruluşlar büyüdükçe, girişimcilerin yeni personel üzerindeki doğrudan etki ve gücü giderek zayıflamaktadır. Doğrudan etki zayıfladığında örgüt kültürü, inanç ve değerlerin iletildiği ve sürdürüldüğü kritik bir araç haline gelmektedir (Battilana, vd., 2012:54). 3. Sosyal girişimlere mahsus bilginin açık paylaşılı bildiği bir örgüt kültürü oluşturmak ve örgüt üyelerine bunu aşlamak gerekmektedir (Battilana, vd., 2015: 1658).</p>	<p><i>“85 tane dernek gönüllümüz, 20 tane girişimci eğitimimiz ve 45 tane de iş dünyasından mentörümüz var. Bu gönüllülerimiz ve destekçilerimizle birlikte bu iki kesimde kapsayan, özgürleştiren inovatif projeler eliyle özel gereksinimli gençlerimizi daha aktif birer vatandaş yapmaya, sosyal hayata katmaya çalışıyoruz.”</i></p>
<p>5. Örgütün Sürdürülebilirliğinde sosyal ekosisteminiz ne kadar etkin rol oynuyor? - Paydaşlarımız kimler ve Size nasıl destek olmaktadırlar?</p>	<p>SOSYAL EKOSİSTEM</p>	<p>Devlet</p>	<p>1. Sosyal ve ticari misyonların başarılı taraflarını kendi örgüt yapısı altında birleştiren sosyal girişimlerin hedeflerinin yerine getirilmesinde yasal ve vergilendirme yapılarının önemi göz ardı edilmemelidir (Haigh, vd., 2015: 6). 2. Devletin sosyal kimlikle faaliyet gösteren kuruluşları denetleyen bir yapı oluşturması (Cornforth,2014).</p>	<p>1. <i>“Şimdi Türkiye’de sosyal girişimciliğe yönelik bir mevzuat yok. Normal bir girişimci neleri yapması gerekiyorsa; kendi şirketini kurarken, kurumsallaşırken (vergi mevzuatı olsun, iş yeri açmak için izinler, ruhsatlar) bütün o ağır bürokratik prosedürlerin hepsini uyguluyorsunuz.”</i> 2. <i>“Birde özel mevzuat olmadığı için yine bir dernek de kurmak zorunda kaldık.”</i></p>
		<p>STK ve KSS</p>	<p>1. Çok ihtiyaç duyulan ilave sermayeyi artırma çabası beraberinde farklı riskler de taşımaktadır. Üyeler üyeliklerini sonlandırırken, potansiyel bağışçılar, finansal yardımlarını ilave farklı gelir kaynağı olan bir organizasyona sağlamadan önce iki kez düşünebilirler. Böylelikle de bu tür</p>	<p>1. <i>“...diğer bir güçlük sosyal girişimcilik kavramı henüz çok yeni, çok bilinmiyor. Bu alanda hala yeterli kadar iş birliği bilinmiyor. Bu alanda çok iş birliği olması lazım ama hala rekabet kavramı çok yüksek. Dolayısıyla bütün bu karalamaların içinde misyonu gerçekleştirmek üzere çalışırken kendini sürekli anlatarak bunlarla baş etmeye çalışıyorsun, sürekli seni</i></p>

			<p>faaliyetler insanlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşun ilan ettiği amaçlara olan bağlılığını azalttığıyla ilgili şüpheler uyandırabilmektedir (Weisbrod, 2004: 40).</p> <p>2. Sınırlı kaynaklara ulaşarak, kendi örgüt sürdürülebilirliklerini sağlaması ve misyonlarına bağlı kalması açısından sosyal girişimlerin ticari kuruluşlarla iş birliği içinde hareket etmeleri gerekebilmektedir (Seelos ve Mair, 2020: 3).</p>	<p><i>anlayacak iş birliğine girecek insanlar bulmaya çalışıyorsun.”</i></p> <p>2.” <i>Ekosistem olarak hem Türkiye çapında, hem de Uluslararası ekosistemde sosyal girişimcilik ağlarının üyesiyiz.”</i></p> <p>3. <i>Bizimle uyumlu hakikaten bu işi içselleştirmiş (moda olarak gelip de buradan ticaret yapıyım diyenlerde oluyor maalesef) kurumlarla ortaklaşa faaliyetler, etkinlikler, projeler yapma yolunda çalışmalar yapıyoruz.</i></p>
--	--	--	--	---

Çalışma verileri incelendiğinde, Simbiyoz Aktivite'nin sosyal ve finansal amaçlarının Battilana'nın (2012: 52) *“ideal hibrit örgüt”* kavramı ile özdeşleştiği belirlenmiştir. Örgüt yöneticileri, sosyal misyon ve kâr arasında bir seçim yapmamaktadırlar. Sosyal sorunlara büyük ölçekli çözümler yaratmak için daha fazla kârın onlar için daha fazla sosyal değer anlamına geldiğini vurgulamaktadırlar. Bu nedenle, Simbiyoz Aktivite'nin ideal sosyal girişim örneklerinden biri olduğu düşünülebilir. Şekil 6'dan da görebileceğimiz üzere örgütün sosyal ve ticari tarafları birbiri ile ilişkilidir. Kuruluş, sosyal ve finansal sürdürülebilirliği aynı zamanda gerçekleştirmekle organizasyon geneline fayda sağlamaktadır. Ama Smith ve arkadaşlarının (2012: 464) da belirttiği gibi örgüt içerisindeki farklı faaliyetler genellikle rakip kimlikler, değer sistemleri ve normlardan oluşmaktadır.

Yapılmış çalışma, sosyal girişimlerde yönetim kurulu üyelerinin farklı çalışma alanlarından veya ticari ve sosyal sektörlerden olmaları halinde kriz zamanlarında ve şiddetli rekabetin olduğu pazarlarda sosyal girişimlerin karşılaşılabilecekleri finansal ve sosyal zorlukların üstesinden etkin bir şekilde gelinebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, Tablo 6'da gösterilen *“hibrit yönetim modeli”* nin (Bruneel, vd., 2016: 280) misyonlar arasında dengeyi sağlamakta etkin rol oynadığı söylenebilir.

Araştırma analizleri, aynı zamanda örgüt kurucularının veya yöneticilerinin kişisel ve bilişsel özelliklerinin misyonlar arasında dengeyi sağlamakta önemine de vurgu

yapmaktadır. Simbiyoz Aktivite'nin kurucu ortaklarından olan Hülya Aras'ın hayatının yirmi yıldan fazlasını ticari sektörde çalışmasına rağmen, sosyal sektöre olan ilgisi ve sosyal derneklerin üyesi olarak yapmış olduğu farklı çalışmalar uzun bir kurumsal hayatın ardından sosyal girişimde bulunmasına neden olmuştur. Benzeri şekilde, sosyal girişimcilik yönünde almış olduğu eğitimler onun bu alana olan ilgisini artırmakla kalmamış, kazanmış olduğu bilgileri arkadaşları ile birlikte kurmuş olduğu sosyal kuruluş çerçevesinde yansıtmaya çalışmıştır. Bunun pozitif etkisi ise kendini örgütün kriz dönemlerinde aldığı kararlarda göstermektedir. Öte yandan araştırmada, Folta ve arkadaşlarının (2010) da belirttiği gibi sosyal girişimlerin, son yıllarda parasal olmayan faydalar sağlamak ve ilave gelir elde etmek isteyen veya maaşlı işinden serbest mesleğe geçmek isteyen girişimciler için geçiş yolu olduğu da doğrulanmıştır.

Diğer taraftan, çalışmada Simbiyoz Aktivite'nin sahip olduğu hibrit özellikler nedeniyle hala kimlik ve hukuki yapı sorunlarıyla karşı karşıya kaldığı ve bu nedenle ikili misyon arasında dengeyi sağlamakta zorlandığı belirlenmiştir. Örgütün gerçekleştirmiş olduğu sosyal faaliyetlere rağmen, ticari faaliyetlerde de bulunması, örgütün sosyal kuruluştan daha fazla ticari bir örgüt olduğu algısının oluşmasına neden olmuştur. Bu ise, Weisbrod'un (2004: 40) da kendi çalışmasında belirttiği gibi toplumda ve diğer ticari kuruluşlarda onlara karşı güvensizlik yaratmaktadır. Böylelikle, diğer ticari kuruluşlar tarafından ticari bir örgüt olarak algılanan sosyal girişim, kendilerine karşı rakip olarak görülmekte, işbirliğinden kaçınarak daha fazla rekabet aracı olmaktadır.

Sosyal girişim olarak Simbiyoz Aktivite'ye karşı böyle bir yanılığın oluşmasında, devlet tarafından sosyal girişimlerle bağlı belirli mevzuatların olmaması, sosyal girişimlerin ticari işletmelerle aynı vergi mükellefiyetleri taşıması ve aynı yapısal hukuki haklara sahip olması ve genel olarak ticari kuruluşlarla eşit düzeyde değerlendirilmesinin de önemli etkisi vardır. Kurumsal yapı olarak sosyal girişimlerin vakıf, dernek, kooperatif veya ticari girişimden farklı çalışmasına rağmen mevzuatta sosyal girişimlerle bağlı özel düzenlemelerin bulunmaması onların kendilerini çoğu zaman mevcut kurumsal yapılarını esnetmeye mecbur etmektedir (Ersen, Kaya ve Meydanoğlu, 2010: 19-20).

Türkiye’de sosyal girişimlere özel mevzuatların olmaması ve karşılaşılan hukuki yapısal zorluklar, Simbiyoz Aktivite’ni kendi sosyal amaçlarını gerçekleştirmek için ticari girişimlerin finansal kârı artırma modellerini kullanmasının yanı sıra, dernek veya vakıf gibi sosyal kuruluşların finansal gelir modellerine yöneldiğini de göstermektedir. Örgütün bu zorlukların üstesinden gelmek için bir dernek açmak zorunda kaldığı ve devletin STK’lar için sağladığı üstünlüklerden faydalanarak kendi etkisini daha da artırmağa çalıştığı belirlenmiştir.

“Daha fazla sosyal fayda üretmek için gelir elde etme çabalarımızı da sürdürmekteyiz. Ne kadar fazla gelir elde edersek, o kadar fazla sosyal fayda üretmiş olacağız. Şimdi de muhakkak sosyal fayda üretiyoruz ama bizim esas amacımız engelli Yaşam Köyü kurmak. Bunun için de hibeler, fonlamalar, kitlesel fonlamalar ve sponsorlarla o işi yapmamız gerekir”.

Ama böyle durumlar, genellikle sosyal girişimlerin kimliklerini tehlikeye atmasına, toplum tarafından yanlış anlaşılmasına ve zamanla kendi kimliklerinden uzaklaşarak Şekil 1’de de gösterildiği gibi ya sivil toplum kuruluşuna ya da kurumsal sosyal sorumluluk yürüten ticari işletmeye dönüşmesine sebep olabilmektedir. Diğer taraftan, hibrit model üzerinde kurulan örgüt, farklı ekonomik ve yasal zorluklar nedeniyle misyonlar arasında dengeyi hala sağlayamasa da, kuruluşun ekonomik kriz ve pandemi süresinde gerçekleşmesinin de bunda etkisi olduğu kaçınılmazdır.

“Diğer bir taraftan, öyle bir yıl da faaliyete başladık ki, pandemi ve ekonomik kriz hepsi bir arada önümüzde aşılması gereken engellerdi. Bu nedenlerden dolayı, karşılaştığımız genel zorluklar hibeye ulaşma, fonlara ulaşma ve mevzuatlardan özel ayrıcalıkların olmaması gibi ekonomik ve yasal güçlüklerdi.”

Ancak, ekonomik kriz döneminde kurulması ve kuruluşunun hemen ardından pandeminin getirdiği finansal zorluklar örgütü ek önlemler almağa itmiştir. Bu nedenle, insan kaynakları ihtiyacını karşılamak ve diğer sosyal girişimler için de sosyal işletme mantığına uygun çalışanlar yetiştirmek için kendi derneğine üye gönüllüler ve farklı üniversitelerden inovatif gençlerle birlikte faaliyetler yürütmektedir. Benzeri şekilde, örgüt

yönetiminin finansal sorunların üstesinden gelerek kuruluşun sürdürülebilirliğini sağlamak ve sosyal fayda yaratmak için fırsatları ve ihtiyaçları belirlemeye çalıştığı, edinilmiş bilgi ve kaynaklara uygun planlamalar yaptığı, pazarın talebine uygun ürünler oluşturmaya çalıştığı da gözlemlenmiştir.

Literatürde de vurgulandığı üzere sosyal girişimlerin dünya genelinde hala yaygın olmaması nedeniyle, hibrit çalışma ortamlarında geniş deneyime veya eğitime sahip iş adayları bulmak girişimciler için genellikle sorun oluşturmaktadır (Battilana, vd., 2012: 54). Ama yenilikçi düşünce yapısına sahip sosyal girişimcilerin bu sorunların da üstesinden gelmeyi başarabildiklerini göstermektedir. Yapılmış çalışmalarda örgüt içerisinde misyonlar arasında dengeyi sağlamak için insan kaynakları yönetiminde kullanılan farklı stratejiler belirtilmektedir. Bu stratejilerden eğitim ve “*müzakere alanları*”nın oluşturulması (Battilana, vd., 2015) özellikle dikkat çekicidir.

Benzeri şekilde, Simbiyoz Aktivite’nin de böyle stratejileri kullanarak yalnız kendi kuruluşu için değil, aynı zamanda diğer sosyal girişimler için vasıflı çalışanlar yetiştirmeye çalıştığı gözlemlenmiştir. Böylelikle, örgütün sosyal kültürünü yalnız kendi kuruluş yapısı altında oluşturmaya çalışmadığı, aynı zamanda kendi kültürünü diğer sosyal ve ticari girişimlere aşlamaya çalıştığı da belirlenmiştir. Kuruluş özel gereksinimli bireyleri sosyal girişimcilik kurslarına katılan öğrencilerle bir araya getirerek, veya onları ticari işletme çalışanları ile buluşturarak örgüt kültürünü kendi sınırlarının ötesine itmektedir. Diğer taraftan ticari model olarak kafe ve kütüphaneyi bir arada dizayn ederek toplumda eğitim kültürünü yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır. Böylelikle, çalışma sosyal girişimlerde sosyal örgüt kültürünün oluşturulması ile, insani ve finansal kaynakların dikkatli yönetiminin misyonlar arasında dengeyi sağlamakta etkili olabileceğini doğrulamaktadır.

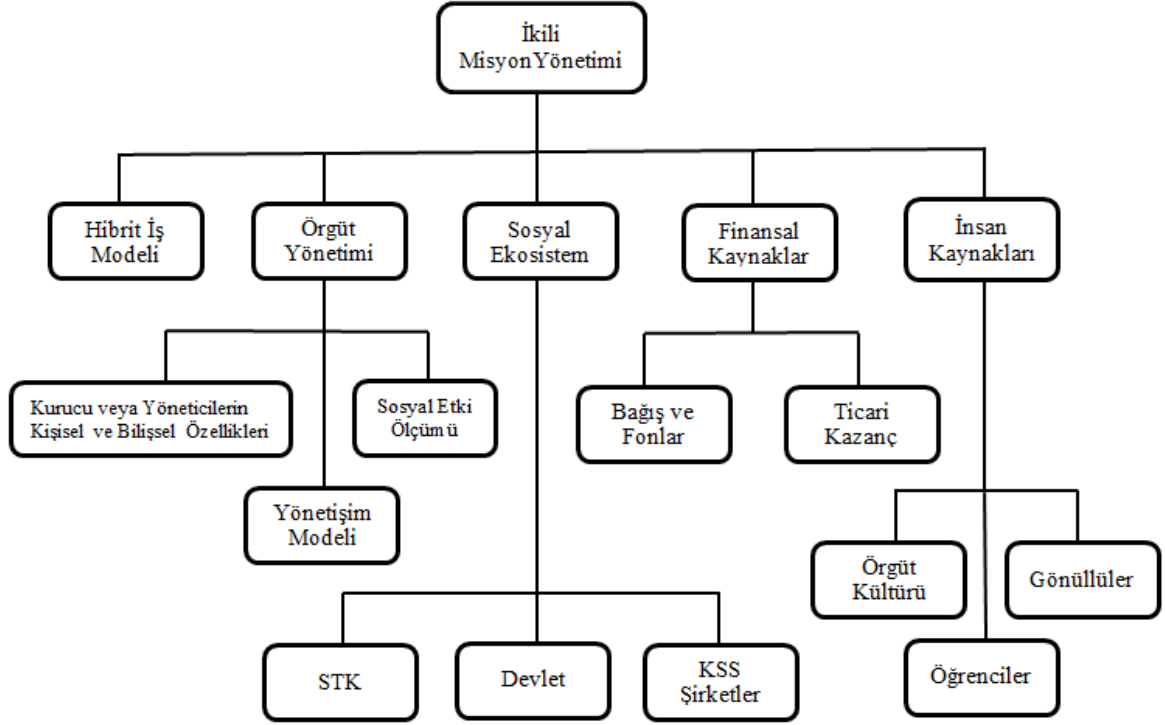
“*Sosyal girişim*” kavramının Türkiye’de hala yeterli kadar bilinmemesi veya yanlış anlaşılması da Simbiyoz Aktivite’nin misyonlar arasındaki dengeyi sağlamasında zorluklar oluşturmaktadır. Örgütün kendi faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda kendisini topluma kanıtlama çabası içerisine itmektedir. Araştırmacılara göre ise “*kâr amacı gütmeyen*” ifadesi toplum tarafından bu yanlış anlamının temel sebepleri arasında gelmektedir.

İngilizcede “*non-profit organisation*” (kısa adıyla NPO) giderleri aşan gelirin (kârın) ortaklar arasında paylaşılmadığı ve sosyal amaçları gerçekleştirmek için kullanıldığı bir girişim modelini ifade etmektedir (Ersen, Kaya ve Meydanoglu, 2010: 15).

Simbiyoz Aktivite'nin böyle zorlukların üstesinden gelmek için STK'lar, kamu kuruluşları, uluslararası organizasyonlar ve KSS taşıyan ticari işletmelerle işbirlikleri oluşturması, örgüt kurucularının seminerler aracılığıyla kuruluşun faaliyetleri konusunda konuşmalar yapması veya sosyal medya vasıtasıyla örgüt faaliyetleri ile ilgili makaleleri yayınlaması gibi farklı yöntemlerle kendilerini topluma ve ekosisteme tanıtarak kendilerinin KSS yürüten ticari işletmeden daha fazla olduklarını vurgulamaya çalıştıkları da tespit edilmiştir. Böylelikle, çalışmada, sosyal ekosistemin sosyal girişimlerin kriz dönemlerinde gelişiminde ve sürdürülebilirliğinde ve genel olarak sosyal etkiyi daha fazla kişiye ulaştırmakta önemli rol oynadığı doğrulanmıştır.

Genel olarak, Simbiyoz Aktivite farklı nedenlerden dolayı hala ikili misyon arasındaki dengeyi sağlayamasa da, kuruluşun başlıca hedefinin ilave kârı sosyal faydaya dönüştürmek olması onun örnek hibrit sosyal girişimlerden biri olduğunu göstermektedir. Kuruluşun yeni kurulması, ekonomik kriz ve pandemi süresince kendi sürdürülebilirliğini sağlamak için karşılaştığı zorluklara rağmen sosyal misyona bağlı faaliyetler gerçekleştirmesi, çeşitli ticari faaliyetler yürütmesi ve kendini sosyal ekosisteme tanıtmak yönünde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler de dikkat çekicidir. Böylelikle, Litrico ve Besharov'un (2019: 357) da sosyal girişimlerle ilgili düşüncelerine dayanarak örgütün yeni kurulması, ekonomik kriz ve pandemi (Covid-19) dönemine rastlaması nedeniyle iki misyon arasında dengeyi sağlayamadığı ama yeni entegre hibrit iş modelleri ile zamanla misyonlar arasındaki dengeyi sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, Şekil 6'da örgütün genel analizi sonucu ikili misyon arasındaki dengeyi sağlayarak daha fazla sosyal fayda yaratmak için yürütmüş olduğu faaliyetlere göre belirlenmiş önemli etkenler gösterilmektedir.

Şekil 7: Simbiyoz Aktivite’de İkili Misyon Yönetimindeki Önemli Etkenler



SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçen zaman zarfında, işletmeler üzerindeki toplumsal beklentilerin artması ve gelişmekte olan sosyal girişimlerin sayısı, iş dünyası liderlerinin artık göz ardı edemeyeceği rekabet ortamındaki önemli değişiklikleri göstermektedir. Dünyanın birçok yerinde artan sosyal ihtiyaçlar ve sosyal sorunlar nedeniyle, hükümetin bu sosyal sorunlarla etkili bir şekilde mücadele etmek için gerekli fon sağlama yeteneğinin azalmasıyla birlikte, kâr ve sosyal etkiyi daha yakından hizalayabilen girişimler, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve hayatta kalmalarının yanı sıra, bağlı oldukları toplumsal bağlamın ve toplulukların sürdürülebilirliğini de güçlendirecektir. Bu nedenle, sosyal girişimlerin hem sayı hem de önem olarak büyümeye devam edeceği beklenmektedir.

Tarihsel açıdan baktığımız zaman ise 1980'lerde sosyal girişimciliğin ortaya çıkması, sosyalist sistemin çöküşü ve kapitalist sistemin etki alanını daha da genişlettiği yıllara tesadüf etmektedir. İki sisteminde içerisinde farklı sorunların mevcudluğu aslında daha mükemmel bir modelin doğuşuna olanak sağlamıştır. Günümüz dünyasında kapitalizmin ticari kolunun daha egemen olması nedeniyle, sosyal girişimcilik bir adım daha geride kalmaktadır. Ama büyük bir hızla gelişen dünyamızda sosyal girişimci modellerin zamanla daha fazla devlet ve uluslararası örgütlerin odak noktası haline geleceği, belki de zorunlu bir iş modeline dönüşeceği beklenmektedir.

Sayılarının her geçen gün artması ile sosyal girişimlerin toplumda yaratmış oldukları sosyal etki daha fazla hissedilmektedir. Sahip oldukları iş modellerinin ve kurumsal mantıkların farklı alanları birleştirmesi sonucunda zamanla farklı çevrelerin dikkatini kendi üzerlerine çekmeyi başarmışlardır. Bu yaygın ilgiye rağmen, sosyal işletmelerin evrensel ve resmi bir tanımı yoktur. Sosyal girişimcilik üzerine yapılan birçok çalışma, mevcut girişimcilik literatüründe kullanılan kavramları ve terminolojiyi benimsemiştir. Bundan dolayı, sosyal girişimciliğin bağımsız bir araştırma alanı olup olmadığı da muhtemelen en tartışmalı konulardan biri sayılmaktadır. Sosyal girişimcilik, sosyal girişim ve sosyal girişimci anlayışları ve tanımları çevresel faktörler tarafından anlaşılması zor ve karmaşık olarak kalmaktadır.

Bu bağlamda, araştırma kapsamında sosyal girişimcilik alanı ile ilgili kavramsal karmaşıklıkları belirlemek amacıyla sosyal girişimcilik kavramı üzerine literatür araştırması yapılmış, sosyal girişimciliğin gelişim tarihine bakılmış ve onun ticari girişimcilikten farklı ve üstün tarafları belirlenmeğe çalışılmıştır. Benzeri şekilde, sosyal girişimcilerin kendilerine özgü özellikleri belirlenmeye çalışılmış, sosyal girişimcileri bu faaliyetleri gerçekleştirmeğe iten strateji unsurlarının neler olduğundan söz edilmiştir.

İşletme ve toplum arasındaki ilişkiler karşılıklı beklentilerin karşılanmasına dayanmaktadır. İşletmeler, toplum tarafından oluşturulan yasalar ve yönetmeliklerle denetlendiği için kendi faaliyetlerini onlara uygun tasarlamaktadırlar. *“Yani toplum oyunun kurallarını belirlemekte ve karşılıklı anlayış temelinde işletme-toplum ilişkileri gerçekleşmektedir”* (Meydan, 2009: 3-4). Bu noktada toplumun gelişimi kamu ve ticari işletmelerin daha fazla sosyal faaliyetler sağlamasına neden olmakla birlikte toplumsal emeğin istismarına da engel olmaktadır. Bu nedenle, sosyal girişimler maarifçi taraflarıyla gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerin sosyal gelişiminde kilit olarak görülmektedir.

Benzeri şekilde, sosyal girişimler, ticari girişimlerin meraklı olmadığı veya devletin dönüşümsel değişimi sağlayabilmediği toplumlara ulaşarak onların ekonomik açıdan refahının iyileşmesine yardımcı olduğu için dolaylı yolla devletinde zenginleşmesinde apaçık rol oynamaktadır. Diğer taraftan, sosyal girişimcilik modellerine kolay ulaşılabilmesi, temelinin kâr değil sosyal etkiyle kurulması insanların kendi büyüdüğü ve yaşadığı toplumda bir-birlerinden destek alarak, devletten ve yabancılardan bir değişim beklemeden kendi sorunlarını çözmelerine de olanak sağlamaktadır. Böylelikle, sosyal girişimlerin gelişmesi ve artması ile devlet vergilerini ödeyemeyen, genel halk arasında tehlikeli olarak algılanan toplumlar da kendi sosyal yaşam şartlarını geliştirerek ülke gündeminde artık sorun olarak değil kendi tehlikesizlikleri, çalışma alanları, ticari birlikleri, okul ve sosyal kulüpleri olan ülke için fayda sağlayan toplumlar olarak görüleceklerdir.

Bu nedenle araştırmanın ikinci bölümünde toplumların gelişiminde önemli bir etkene dönüşen sosyal girişimlerin bu başarıya ulaşmalarında önemli rol oynayan hibrit özellikleri üzerine de literatür araştırması yapılmış, hibritliğin sosyal girişimciler için ne anlama

geldiği ve onun temel özellikleri incelenmeye çalışılmıştır. Literatür taraması sonrası sosyal girişimlerin çatışan mantıkları yönetmeleri ve misyonlar arasında dengeyi sağlamaları için gerekli olan hibrit iş modelleri, örgüt yönetimi, finansal ve insan kaynakları ve sosyal ekosistemler gibi birkaç önemli temel etken belirlenmiştir.

Araştırmanın devamında ise hibrit örgütler olarak sosyal girişimlerin hem işletme/ticari mantıkla ve hem de sosyal fayda yaratma mantığı ile faaliyette bulunuyor olmalarından kaynaklanabilecek bir problemin ortaya çıkıp çıkmadığı, çıkıyorsa hangi koşullarda ortaya çıkabildiği ve bu problemin yönetim tarafından nasıl aşıldığını öğrenmek amacıyla Bursa'da faaliyet gösteren Türkiye Sosyal Girişimcilik ağının üyesi Simbiyoz Aktivite incelenmiştir. Bu araştırma için Simbiyoz Aktivite'nin seçilmesinin nedeni sosyal girişim olarak çeşitli hibrit özellikleri bir yapı altında birleştirmesidir. Araştırmada, cevap aranan olguyu keşfetmek ve diğer kaynaklardan elde edilen verileri doğrulayıcı bir şekilde açıklığa kavuşturmak için nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Simbiyoz Aktivite'den kurucu ortak Hülya ARAS ile görüşme yapılmıştır. Diğer önemli veriler ise, ikincil veri kaynaklarından elde edilmiştir. Mülakat öncesi yeni kurulması nedeniyle kuruluşun altı aylık (mayıs ve ekim ayları arasında) faaliyetleri gözlemlenmiş ve sürdürülebilirliklerini korumak ve misyonlarını gerçekleştirmek için yapacakları faaliyetler araştırmanın odak noktası olmuştur.

Son yıllarda yapılmış araştırmalardan ve Simbiyoz Aktivite örneğinden de görülebileceği üzere sosyal girişimlerin sahip oldukları sosyal ve finansal misyon, onlara diğer organizasyonlardan farklı bir örgüt yapısı geliştirmeyi gerektirmektedir. Aynı zamanda faaliyet alanından asılı olarak, sosyal girişimler farklı ve yeni hibrit modellerle örgüt içerisindeki misyon gerilimini de azaltmaktadırlar. Benzeri şekilde, araştırmada sosyal girişimlerde doğru belirlenmiş hibrit modelle hedefe doğru ilerlemekte diğer bir etkili etken olarak ise örgüt yönetimi görülmektedir. Uygulama çalışması sonucu ise, örgüt yönetiminde, örgütün yönetim modelinin ve sosyal etkini tespit etmek için gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin ve kurucu veya yöneticilerin kişisel ve bilişsel özelliklerinin de yönetsel olarak misyon yönetiminde etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, çalışmada sosyal girişimlerde daha dikkatle düzenlenmiş hibrit iş modellerinin ve örgüt

yönetiminin sosyal ve finansal misyonlar arasında dengenin sağlanmasını iyi yönde etkileyeceği doğrulanmaktadır.

Yapılmış çalışmalarda sosyal girişimlerde misyonlar arasında dengenin sağlanmasında finansal ve insan kaynaklarının önemi vurgulansa da, yapılmış araştırma da bu bulguları doğrulamaktadır. Simbiyoz Aktivite'nin ticari ve sosyal misyonunu birlikte sürdürmek için çeşitli ticari faaliyetler yürüttüğü ve ticari kârını artırmak için farklı kuruluşlarla işbirliği içerisinde çalışmalar gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan, örgüt insan kaynakları talebini karşılamak ve örgüt kültürünü yaymak için vasıflı çalışanlar dışında, gönüllüler ve öğrencilerle de farklı sosyal aktiviteler gerçekleştirmektedir. Bu ise gelecekte sosyal girişimlerin vasıflı çalışana olan talebini karşılamak için önem taşımaktadır.

Araştırmada, sosyal girişimlerin ikili misyon yönetimindeki diğer temel etkenlerle kıyasla en fazla sosyal ekosistemler dikkat çekmektedir. Özellikle, Simbiyoz Aktivite'nin kendi amaçlarını gerçekleştirmek için hibrit özellikleri gereği karşılaştığı hukuki yapı ve yasal zorluklar sosyal ekosistemin örgütün misyonlar arasında dengeyi sağlamasında ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Sosyal girişimlere özel mevzuatların olmaması ve diğer ticari kuruluşların iş birliğinden kaçınarak sosyal girişimleri rekabet aracı olarak görmeleri de onların kendi kurumsal kimliklerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

Diğer taraftan, araştırmada Simbiyoz Aktivite'nin bu zorlukların üstesinden gelmek için de sosyal ekosistemi bir araç olarak kullandığı belirlenmiştir. Farklı STK'lar, KSS yürüten şirketler, uluslararası ve kamu kuruluşlarıyla gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerle kendini topluma tanıtmaktadır. Özellikle, Simbiyoz Aktivite'nin pandemi süresince gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerde sağlamış olduğu başarılarında sosyal ekosistemin önemi kendini göstermektedir. Örgüt, ekonomik olarak farklı zorluklarla karşılaştı da, ticari ve kamu kuruluşları, diğer sosyal örgütlerle birlikte gerçekleştirdikleri sosyal aktiviteler onların sosyal misyonlarına bağlı kalmalarına ve kendi amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmuştur. Bu anlamda, çalışma sosyal girişimlerin kıt kaynaklara ulaşmaları için sosyal ekosistemin önemine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, sosyal girişimlerde örgüt

liderlerinin sahip olduğu sosyal ekosistemin büyüklüğünün sosyal ve finansal misyonlar arasındaki dengenin sağlanmasında pozitif etki edeceği beklenebilir.

Araştırmada, Simbiyoz Aktivite'nin ikili misyonu gereği gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerde sosyal işletme mantığı ile hareket ettiği ve neredeyse her ticari faaliyetten sosyal fayda sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Örgüt yönetimi kullandıkları hibrit iş modeli çerçevesinde elde edilen karı derneğe aktarırken, sosyal mantığın talepleri doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Ama sosyal girişim olarak daha fazla karın daha fazla sosyal fayda anlamına gelmesi örgüt yönetimini ticari mantığın da taleplerini karşılamaya itmektedir. Bu ise sosyal girişimlerin kendi kurumsal kimliklerini korumaları için ikili misyonlarını bir arada yürütmeye çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Böylelikle, çalışma sosyal girişimlerin misyonlar arasında dengeyi sağlamaya çalışırken aslında rakip mantıkları da yönettiklerini doğrulamaktadır. Dolayısıyla sosyal girişimlerde misyonlar arasında dengenin sağlanmasında tespit edilmiş beş temel etkenin hibrit örgütlerde rakip kurumsal mantıkların yönetiminde de etkili olacağını göstermektedir.

Sonuç olarak araştırmada, sosyal girişimlerde ikili misyon arasında dengenin sağlanmasında ve rakip kurumsal mantıkların yönetiminde literatür taraması sonucu belirlenmiş *“hibrit iş modeli”*, *“örgüt yönetimi”* *“finansal kaynaklar”*, *“insan kaynakları”* ve *“sosyal ekosistem”* olmakla beş temel etkenin önemli etkisi olduğu yapılmış uygulama çalışmasıyla doğrulanmıştır. Devletin sosyal girişimlerin hukuki yapı ve yasal sorunlarını halledeceği ve onlara da diğer klasik kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi özel mevzuatlarda düzenlemeler sağlayacağı zaman misyonlar arasında dengeyi daha kolaylıkla sağlayabilecekleri ve daha fazla sosyal etki yaratabilecekleri düşünülmektedir.

Genel olarak ise, girişimci bireyler yaptığı girişimlerle yalnız kendilerini değil aynı zamanda toplumu da zenginleştirmektedir (Venkataraman, 1997). Bu nedenle, gelişmiş ülke ve toplumların gelişiminde ticari ve sosyal girişimcilerin rolü bir gerçektir. Girişimciliğin tarihine baktığımız zaman da, bilimsel gelişmelerin ve eğitimli bireylerin toplum içerisinde daha fazla artması ile paralel olarak girişimciliğin da yaygınlaştığını

gözlemlemek mümkündür. Buradan yola çıkarak Eser'in (2016) ve Baron'nun (2004), çalışmalarında vurguladıkları bilişsel yapıların önemini göz ardı etmemekte fayda vardır.

Psikolojik olarak da baktığımız zaman, insanların otomatik davranış modellerinin doğuştan değil, sonradan öğrenildiğini dikkate alırsak (Cialdini, 2007: 24), aslında okul ve üniversite süresince öğrencilere sosyal girişimcilikle ilgili sağlanan bilgilerle ileride farklı dallarda eğitim almalarına bakmayarak gelecek için daha fazla sosyal girişimcilerin var oluşuna ve dünyamızın daha güzel ve yaşanabilir bir yer haline gelmesine sebep olmuş oluruz. Bu nedenle, sosyal girişimcilik alanındaki gelecek çalışmalar, hükümetin rolünün ve eğitimin sosyal girişimlerin sürdürülebilirliklerinde ne kadar önemli etken olması üzerine de odaklanabilir.

Ama genel olarak, son yıllarda sosyal girişimcilik alanında olumlu yönde hızlı bir gelişme kaydedilmektedir. Gerçekleşen olumlu yenilikler Türkiye'de de kendini göstermektedir. Sosyal girişimlerin kendilerini kamuoyuna tanıtmaya yönünde attığı adımlar, sosyal girişimcilik konusunda çeşitli yayınlar yapılması, bu alanda uluslararası kuruluşlarla işbirliğini genişletilmesi ve birçok üniversitenin sosyal girişimciliği münderecata ilave etmesi ve genel olarak sosyal girişimlerin sayısındaki artış sosyal girişimcilikle ilgili olumlu gelişmeler arasında gelmektedir.

Son olarak, sosyal girişimlerin hibrit özelliklerinin incelenmesi, sosyal girişimlerle diğer kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar arasındaki sınırların belirlenmesine de fırsat sağlamaktadır. Bu nedenle araştırmada, sosyal girişimcilik kavramı etrafındaki tanımsal tartışmalar incelenmiştir. Sonuçlara ulaşmanın en anlamlı yolunun konuyu hem teorik hem de deneysel olarak araştırmak olduğu belirlenmiştir. Mevcut literatürün eksikliklerine rağmen, sosyal girişimcilik teorisinin büyüme ve genişleme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bir araştırma alanı olarak girişimcilik literatüründe umut vaat etmektedir.

KAYNAKÇA

- ADAM M. GRANT, JAMES W. BERRY, "THE NECESSITY OF OTHERS IS THE MOTHER OF INVENTION: INTRINSIC AND PROSOCIAL MOTIVATIONS, PERSPECTIVE TAKING, AND CREATIVITY," *Academy Of Management Journal*, vol. 54, no. 1, 2011, pp. 73–96, doi:10.1111/j.1600-0765.1983.tb00357.x.
- ALTER Kim, "Social Enterprise Typology," *Virtue Ventures LLC*, Vol. 12, 2007, doi:10.1080/11263504.2017.1317670.
- ALVORD Sarah H., L. David BROWN, Christine W. LETTS, "Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no. 3, 2004, pp. 260–82, doi:10.1177/0021886304266847.
- AMABILE Teresa M. et al., "Affect and Creativity at Work.," *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, 2005, pp. 367–403.
- ANDERSON Alistair R, Sarah L JACK, *The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: A Glue or a Lubricant?*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2002.
- ANDREASEN ALAN R., "High Performance Nonprofit Organizations : Managing Upstream for Greater Impact," *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 18, no. 2, 1999, pp. 274–77.
- ANSARI Shahzad, Kamal MUNIR, Tricia GREGG, "Impact at the 'Bottom of the Pyramid': The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment," *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 4, 2012, pp. 813–42, doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01042.x.
- ASLAN Gonca, Aylin ARAZA, Çağrı BULUT, "Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi," *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, vol. 7, no. 2, 2014, pp. 69–88.
- ATSAN Nuray, "Etnik Girişimlerin Doğuşu ve Gelişiminde Sosyal Ağların Rolü : Almanya ' Da Türk Girişimciler Örneği," vol. 9, no. 2, 2017, pp. 1–16.
- ATSAN Nuray, "Utilizing Social Networks in Social Entrepreneurship," *Creating Business Value and Competitive Advantage With Social Entrepreneurship*, IGI Global, 2019, pp. 232–50.
- AUDRETSCH David, Erik MONSEN, "Entrepreneurship Capital: A Regional, Organizational, Team and Individual Phenomenon," *Max Planck Institute of Economics*, 2007, 1–39, doi:10.4337/9781848441224.00009.
- AUSTIN James, Howard STEVENSON, Jane WEI-SKILLERN, "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 30, no. 1, 2006, pp. 1–22, doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00519.x.

- BACQ S., F. JANSSEN, "The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria," *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, no. 5–6, 2011, pp. 373–403, doi:10.1080/08985626.2011.577242.
- BACQ Sophie, Chantal HARTOG, Brigitte HOOGENDOORN, "A Quantitative Comparison of Social and Commercial Entrepreneurship: Toward a More Nuanced Understanding of Social Entrepreneurship Organizations in Context," *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 4, no. 1, 2013, pp. 40–68, doi:10.1080/19420676.2012.758653.
- BARON Robert A, "OPPORTUNITY RECOGNITION: A COGNITIVE PERSPECTIVE.," *Academy of Management Proceedings*, vol. 2004, no. 1, 2004, pp. A1–6.
- BATTILANA Julie et al., "In Search of the Hybrid Ideal," *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, no. 3, 2012, pp. 51–55, http://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal.
- , "Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Working Integration Social Enterprises," *Academy of Management Journal*, vol. 58, no. 6, 2015, pp. 1658–85, doi:10.5465/amj.2013.0903.
- , "Cracking the Organizational Challenge of Pursuing Joint Social and Financial Goals: Social Enterprise as a Laboratory to Understand Hybrid Organizing," *Management (France)*, vol. 21, no. 4, 2018, pp. 1278–1305, doi:10.3917/mana.214.1278.
- BATTILANA Julie, Silvia DORADO, "BUILDING SUSTAINABLE HYBRID ORGANIZATIONS: THE CASE OF COMMERCIAL MICROFINANCE ORGANIZATIONS," *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 6, 2010, pp. 1419–40.
- BATTILANA Julie, Matthew LEE, "Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises," *Academy of Management Annals*, vol. 8, no. 1, 2014, pp. 397–441, doi:10.1080/19416520.2014.893615.
- BESHAROV Marya L., Wendy K. SMITH, "Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications," *Academy of Management Review*, vol. 39, no. 3, 2014, pp. 364–81, doi:10.5465/amr.2011.0431.
- BESHAROV Marya Lisl, Jean-baptiste LITRICO, Susanna KISLENKO, "Nonprofits' Many Roads to Revenue Generation," *Stanford Social Innovation Review*, no. Fall, 2019, pp. 35–39.
- BESHAROV Marya, Wendy K. SMITH, "Multiple Logics within Organizations: An Integrative Framework and Model of Organizational Hybridity," *Ithaca, NY: Cornell University Working Paper*, 2012, doi:10.1017/CBO9781107415324.004.

- BIELEFELD Wolfgang, "Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship," *Journal of Public Affairs Education*, vol. 15, no. 1, 2009, pp. 69–86, doi:10.1080/15236803.2009.12001544.
- BLANCHFLOWER D., B. MAYER, "A Longitudinal Analysis of Young Entrepreneurs in Australia and in the United States," *NBER Working Paper #3746*, 1991.
- BLAU Peter Michael, *On The Nature of Organizations*, 1974.
- BLOOM Paul N., "Overcoming Consumption Constraints through Social Entrepreneurship," *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 28, no. 1, 2009, pp. 128–34, doi:10.1509/jppm.28.1.128.
- BÖGENHOLD Dieter, Matthias FINK, Sascha KRAUS, "Integrative Entrepreneurship-Forschung — Identifikation von Schnittstellen Zwischen Soziologischer Und Ökonomischer Perspektive," *Osterreichische Zeitschrift Fur Soziologie*, vol. 34, no. 3, 2009, pp. 22–42, doi:10.1007/s11614-009-0031-6.
- BORNSTEIN David, *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, 2004.
- BOSCHEE By Jerr, Jim MCCLURG, "Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions," *Chief Executive*, 2003, 1–5, http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf.
- BOSMA Niels, Jonathan LEVIE, "Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report," *Wellesley, MA & London: Babson College & London Business School.*, 2010.
- BRASS Daniel J., Kenneth D. BUTTERFIELD, Bruce C. SKAGGS, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective," *Academy of Management Review*, 1998, doi:10.5465/AMR.1998.192955.
- BRINCKERHOFF Peter C, *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development*, Wiley New York, 2000.
- BROOMHILL Ray, "Corporate Social Responsibility: Key Issues and Debates," *Dunstan Paper*, vol. 1, 2007, pp. 1–60.
- BROWN J. David, John S. EARLE, Dana LUP, "What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania," *Economic Development and Cultural Change*, vol. 54, no. 1, 2005, pp. 33–70, doi:10.1086/431264.
- BRUNEEL Johan et al., "Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance," *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 7, no. 3, Taylor & Francis, 2016, pp. 263–88, doi:10.1080/19420676.2016.1166147.

- BURTON M. Diane, Jesper B. SØRENSEN, Christine M. BECKMAN, "7. Coming from Good Stock: Career Histories and New Venture Formation," *Social Structure and Organizations Revisited (Research in the Sociology of Organizations, Volume 19)*. Emerald Group Publishing Limited, 2002, 229–62, doi:10.1016/S0733-558X(02)19007-0.
- BUSENITZ Lowell W. et al., "Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions," *Journal of Management*, vol. 29, no. 3, 2003, pp. 285–308, doi:10.1016/S0149-2063.
- CASSELL Catherine, *Conducting Research Interviews for Business and Management Students*, 2015.
- CERTO S. Trevis, Toyah MILLER, "Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts," *Business Horizons*, vol. 51, no. 4, 2008, pp. 267–71, doi:10.1016/j.bushor.2008.02.009.
- CIALDINI Robert B, *İknanın Psikolojisi, Çev, Yasemin Fletcher, MediaCat Yayınları, İstanbul*, 2007.
- CLARK Kevin D., Scott L. NEWBERT, Narda R. QUIGLEY, "The Motivational Drivers Underlying For-Profit Venture Creation: Comparing Social and Commercial Entrepreneurs," *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 36, no. 2, 2018, pp. 220–41, doi:10.1177/0266242617731139.
- CLARYSSE Bart, Johan BRUNEEL, Mike WRIGHT, "EXPLAINING GROWTH PATHS OF YOUNG TECHNOLOGY-BASED FIRMS: STRUCTURING RESOURCE PORTFOLIOS IN DIFFERENT COMPETITIVE ENVIRONMENTS," *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 306, 2011, pp. 137–57, doi:10.1002/sej.
- CLARYSSE Bart, Mike WRIGHT, Els VANDEVELDE, "Entrepreneurial Origin , Technological Knowledge and the Growth of Spin-off Companies," *Knowledge Creation Diffusion Utilization*, vol. 693, 2010, pp. 1–40.
- CORLEY Kevin G., *Defined by Our Strategy or Our Culture? Hierarchical Differences in Perceptions of Organizational Identity and Change, Human Relations*, 2004.
- CORNER Patricia Doyle, Marcus HO, "How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 34, no. 4, 2010, pp. 635–59, doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00382.x.
- CORNFORTH Christopher, "Understanding and Combating Mission Drift in Social Enterprises," *Social Enterprise Journal*, vol. 10, no. 1, 2014, pp. 3–20, doi:10.1108/sej-09-2013-0036.
- COSTANZO Laura A. et al., "Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship:

- Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom,” *Journal of Small Business Management*, vol. 52, no. 4, 2014, pp. 655–77, doi:10.1111/jsbm.12128.
- CROITORU Alin, “Schumpeter, JA, 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publishers.,” *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, vol. 3, no. 2, 2012, pp. 137–48.
- DATTA Punita Bhatt, Robert GAILEY, “Empowering Women Through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women’s Cooperative in India,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 36, no. 3, 2012, pp. 569–87, doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00505.x.
- DAVIES Iain Andrew, Helen HAUGH, Liudmila CHAMBERS, “Barriers to Social Enterprise Growth,” *Journal of Small Business Management*, vol. 57, no. 4, 2019, pp. 1616–36, doi:10.1111/jsbm.12429.
- DEES J. Gregory, “The Meaning of Social Resources,” *Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*, 1998, 1–6, doi:10.2307/2261721.
- DEFOURNY Jacques, Marthe NYSSENS, “Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments,” *Social Enterprise Journal*, vol. 4, no. 3, 2008, doi:10.1108/17508610810922703.
- DELOITTE, “2020 Global İnsan Kaynakları Trendleri,” 2020.
- DEMİR Özlem, “‘Sivil Toplum Kuruluşları’, ‘Sosyal Girişimcilik’, ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’ Ve ‘Sosyal İşletme,’” *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 2, no. 6, 2014, pp. 347–56, doi:10.16992/asos.337.
- DOHERTY Bob, Helen HAUGH, Fergus LYON, “Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda,” *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, no. 4, 2014, pp. 417–36, doi:10.1111/ijmr.12028.
- DORADO Silvia, “SOCIAL ENTREPRENEURIAL VENTURES : DIFFERENT VALUES 1 St Reading,” *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, no. 4, 2006, pp. 1–24.
- DUNN Mary B, Candace JONES, “Institutional Logics and Institutional Pluralism : The Contestation of Care and Science Logics in Institutional Logics and Institutional Pluralism : The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education ,” *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, no. 1, 2010, pp. 114–49.
- EBRAHIM Alnoor, Julie BATTILANA, Johanna MAIR, “The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid

- Organizations,” *Research in Organizational Behavior*, vol. 34, Elsevier Ltd, 2014, pp. 81–100, doi:10.1016/j.riob.2014.09.001.
- ECKHARDT Jonathan T., Scott A. SHANE, “Opportunities and Entrepreneurship,” *Journal of Management*, vol. 29, no. 3, 2003, pp. 333–49, doi:10.1177/014920630302900304.
- EISENHARDT KATHLEEN M., MELISSA E. GRAEBNER, “THEORY BUILDING FROM CASES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES,” *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 1, 2007, pp. 25–32, doi:10.1109/CERMA.2010.15.
- ENSLEY Michael D., Allison W. PEARSON, Allen C. AMASON, “Understanding the Dynamics of New Venture Top Management Teams. Cohesion, Conflict, and New Venture Performance,” *Photochemistry and Photobiology*, vol. 17, 2002, pp. 365–86, doi:10.1111/j.1751-1097.1986.tb05628.x.
- ERSEN Tevfik Başak, Derya KAYA, Zeynep MEYDANOĞLU, “Sosyal Girişimler ve Türkiye,” *TÜSEV Yayınları*, vol. 50, 2010, pp. 1–38.
- ESER Gül, *Girişimcilik ve Fırsat Tanımlama*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2016.
- FALK David, Helene SANDWALL, *Balancing Institutional Logics* 2015.
- “Flashes of Genius: An Interview with Peter F. Drucker | Inc.Com,” (12/10/2019), <https://www.inc.com/magazine/19960515/2083.html>.
- FLORMAN Mark, Robyn KLINGLER-VIDRA, Martim Jacinto FACADA, “A Critical Evaluation of Social Impact Assessment Methodologies and a Call to Measure Economic and Social Impact Holistically through the External Rate of Return Platform,” 2016, 1–30.
- FOLTA Timothy B., Frédéric DELMAR, Karl WENNERBERG, “Hybrid Entrepreneurship,” *IFN Working Paper*, vol. 825, 2010, pp. 1–41.
- FOWLER Alan, “NGDOS as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation?,” *Third World Quarterly*, vol. 21, no. 4, 2000, pp. 637–54, doi:10.1080/713701063.
- FRUMKIN Peter, “The Idea of a Nonprofit and Voluntary Sector,” *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*, 2002, 183–89.
- GABAIN Alexander Joshua VON, *Entrepreneurship for Sustainable Development An Exploration of Theoretical Approaches* 2012.
- GALASKIEWICZ Joseph, Sondra N BARRINGER, “Social Enterprises and Social Categories,” *Social Enterprises*, Springer, 2012, pp. 47–70.
- GARTNER William B., Per DAVIDSSON, Shaker A. ZAHRA, “Are You Talking to Me? The

- Nature of Community in Entrepreneurship Scholarship," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 30, no. 3, 2006, pp. 321–31, doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00123.x.
- GHAURI Pervez Nasim, Misagh TASAVORI, Reza ZAEFARIAN, "Internationalisation of Service Firms through Corporate Social Entrepreneurship and Networking," *International Marketing Review*, vol. 31, no. 6, 2014, pp. 576–600, doi:10.1108/IMR-09-2013-0196.
- GRANOVETTER Mark, "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes," *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, no. 1, 2005, pp. 33–50, doi:10.1257/0895330053147958.
- GRANOVETTER Mark S, "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 1973, doi:10.1017/S0269889712000130.
- GÜL Meryem, "Sostyal Girişimcilik Üzerine Kuramsal Bir Araştırma," *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, vol. 5, no. 26, 2019, pp. 1911–28, doi:10.31576/smryj.412.
- GUSSEİNOVA Dilara, "Sosyal Girişimcilik Olgusu ve Bir Örnek Olay İncelemesi," 2015, 63.
- HAIGH Nardia et al., "Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications," *California Management Review*, vol. 57, no. 3, 2015, pp. 5–12, doi:10.1525/cmr.2015.57.3.5.
- HAIGH Nardia, Andrew John HOFFMAN, "Hybrid Organizations: The Next Chapter in Sustainable Business," *Organizational Dynamics*, vol. 41, no. 2, 2012, pp. 126–34, doi:10.2139/ssrn.2933616.
- HAIGH Nardia, Elena Dowin KENNEDY, John WALKER, "Hybrid Organizations as Shape-Shifters: Altering Legal Structure for Strategic Gain," *California Management Review*, vol. 57, no. 3, 2015, pp. 59–82, doi:10.1525/cmr.2015.57.3.59.
- HAUGH Helen, "A Research Agenda for Social Entrepreneurship," *Social Enterprise Journal*, Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- , "Community-Led Social Venture Creation," *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, no. 2, 2007, pp. 161–82.
- HEIRMAN Ans, Bart CLARYSSE, "How and Why Do Research-Based Start-Ups Differ at Founding? A Resource-Based Configurational Perspective," *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, no. 3–4, 2004, pp. 247–68, doi:10.1023/B:JOTT.0000034122.88495.0d.

- HINDLE Kevin, John YENCKEN, "Public Research Commercialisation, Entrepreneurship and New Technology Based Firms: An Integrated Model," *Technovation*, vol. 24, no. 10, 2004, pp. 793–803, doi:10.1016/S0166-4972(03)00023-3.
- HOCKERTS Kai, "How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities," *California Management Review*, vol. 57, no. 3, 2015, pp. 83–106, doi:10.1525/cmr.2015.57.3.83.
- , "Determinants of Social Entrepreneurial Intentions," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2017, 1–46, doi:10.1111/etap.12171.
- HOFFMAN Andrew J., Krista K. BADIANE, Nardia HAIGH, "Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-Profit & Non-Profit Divide," *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*, 2012, 1–29, doi:10.4324/9780203136232.
- HOJAT Mohammadreza et al., "Overlap between Empathy, Teamwork and Integrative Approach to Patient Care," *Medical Teacher*, vol. 37, Informa UK Ltd, 2014, pp. 755–58, doi:10.3109/0142159X.2014.971722.
- HOLT Diane, David LITTLEWOOD, "Identifying, Mapping, and Monitoring the Impact of Hybrid Firms," *California Management Review*, vol. 57, no. 3, 2015, pp. 107–25, doi:10.1525/cmr.2015.57.3.107.
- IP Ching Yin et al., "Revisiting the Antecedents of Social Entrepreneurial Intentions in Hong Kong," *International Journal of Educational Psychology*, vol. 6, no. 3, 2017, pp. 301–23, doi:10.17583/ijep.2017.2835.
- , "Enhancing Social Entrepreneurial Intentions through Entrepreneurial Creativity: A Comparative Study Between Taiwan and Hong Kong," *Creativity Research Journal*, vol. 30, no. 2, 2018, pp. 132–42, doi:10.1080/10400419.2018.1446744.
- JAY Jason, "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations," *Academy of Management Journal*, vol. 56, no. 1, 2013, pp. 137–59, doi:10.5465/amj.2010.0772.
- JONES Marshall B., "The Multiple Sources of Mission Drift," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no. 2, 2007, pp. 299–307, doi:10.1177/0899764007300385.
- KALYONCU Kahraman, "Sosyal Girişimcilik ve Ekonomik Büyüme İlişkisi Üzerine Kısa Bir Değerlendirme," vol. 9, no. 4, 2017, pp. 127–36.
- KARNANI Aneel G. et al., "Better Vision for the Poor," *SSRN Electronic Journal*, 2012, 1–31, doi:10.2139/ssrn.1569479.

- KAUFMAN Zachary D., "Social Entrepreneurship in the Age of Atrocities: Introduction," *Social Entrepreneurship in the Age of Atrocities: Changing Our World*, 2012, 1–19, doi:10.4337/9781781002148.00010.
- KAYALAR Murat, Elif Türkan ARSLAN, "ASHOKA'YA ÜYE SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ FAALİYET ALANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI," *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, vol. 1, no. 1, 2009, pp. 56–76.
- KERLIN Janelle A., "Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences," *Voluntas*, vol. 17, no. 3, 2006, pp. 247–63, doi:10.1007/s11266-006-9016-2.
- KHAIRE Mukti, "Young and No Money? Never Mind: The Material Impact of Social Resources on New Venture Growth," *Organization Science*, vol. 21, no. 1, INFORMS, 2010, pp. 168–85.
- KÖLLINGER Philipp, Maria MINNITI, "Not for Lack of Trying : American Entrepreneurship in Black and White," *Small Business Economics*, vol. 27, no. 1, 2006, pp. 1–33.
- KORSGAARD Steffen, "Opportunity Formation in Social Entrepreneurship," *Journal of Enterprising Communities; People and Places in the Global Economy*, vol. 5, no. 4, 2011, pp. 265–85, doi:10.1108/17506201111177316.
- KRAATZ Matthew S, Emily S BLOCK, "Organizational Implications of Institutional Pluralism," *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, vol. 840, 2008, pp. 1–63, doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
- KÜMBÜL GÜLER Burcu, *Sosyal Girişimciliği Etkileyen Faktörlerin Analizi* 2008.
- LAWRENCE Thomas, Roy SUDDABY, Bernard LECA, "Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization," *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, no. 1, 2011, pp. 52–58, doi:10.1177/1056492610387222.
- LEADBEATER Charles, *The Rise of the Social Entrepreneur*, 1997.
- LEE Choonwoo, Kyungmook LEE, Johannes M. PENNING, "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures," *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6–7, 2001, pp. 615–40, doi:10.1002/smj.181.
- LEYDEN Dennis P., Albert N. LINK, Donald S. SIEGEL, "A Theoretical Analysis of the Role of Social Networks in Entrepreneurship," *Research Policy*, vol. 43, no. 7, 2014, pp. 1157–63, doi:10.1016/j.respol.2014.04.010.
- LIGHT Paul C, "Searching for Social Entrepreneurs: Who They Might Be, Where They Might Be Found What They Do," *Association for Research on Nonprofit and*

- Voluntary Associations*, 2005, 1–27, doi:10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- LITRICO Jean Baptiste, Marya L. BESHAROV, “Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000–2013,” *Journal of Business Ethics*, vol. 159, no. 2, Springer Netherlands, 2019, pp. 343–60, doi:10.1007/s10551-018-4047-3.
- LITTLEWOOD David, Diane HOLT, “Social Entrepreneurship in South Africa: Exploring the Influence of Environment,” *Business and Society*, vol. 57, no. 3, 2018, pp. 525–61, doi:10.1177/0007650315613293.
- LOUNSBURY Michael, “A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds,” *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 2, 2007, pp. 289–307, doi:10.5465/AMJ.2007.24634436.
- LOUW L. et al., “Entrepreneurial Traits of Undergraduate Students at Selected South African Tertiary Institutions,” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 9, no. 1, 2003, pp. 5–26, doi:10.1108/13552550310461027.
- LUMPKIN G. T. et al., “Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How Are They Different, If at All?,” *Small Business Economics*, vol. 40, no. 3, 2013, pp. 761–83, doi:10.1007/s11187-011-9399-3.
- MACKO Anna, Tadeusz TYSZKA, “Entrepreneurship and Risk Taking,” *Applied Psychology*, vol. 58, no. 3, 2009, pp. 469–87, doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00402.x.
- MADILL Judith, François BROUARD, Tessa HEBB, “Canadian Social Enterprises: An Empirical Exploration of Social Transformation, Financial Self-Sufficiency, and Innovation,” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 22, no. 2, 2010, pp. 135–51, doi:10.1080/10495141003674044.
- MAGALA Slawomir, Sarah E A DIXON, Anne CLIFFORD, “Ecopreneurship—a New Approach to Managing the Triple Bottom Line,” *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, no. 3, Emerald Group Publishing Limited, 2007, pp. 326–45.
- MAGNANELLI Barbara Sveva, Elisa RAOLI, Agnese SACCHI, “Key Factors for Success of Social Enterprises in Italy: Analysis of Financial and Operating Performance,” *Review of Economics & Finance*, vol. 6, 2016, pp. 43–60.
- MAHMUT ÖZDEVECİOĞLU Ayşe CİNGÖZ, “SoGirişimcilik Ve SosGirişimciler:Teorik Çerçeve,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 32, no. Ocak-Haziran, 2009, pp. 81–95, doi:10.18070/euiibfd.68432.
- MAIR Johanna, Julie BATTILANA, Julian CARDENAS, “Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models,” *Journal of Business Ethics*, vol. 111, no. 3, 2012, pp. 353–73, doi:10.1007/s10551-012-1414-3.

- MAIR Johanna, Ignasi MARTÍ, “Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh,” *Journal of Business Venturing*, vol. 24, no. 5, Elsevier Inc., 2009, pp. 419–35, doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.006.
- MAIR Johanna, Ignasi MARTÍ, “Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight,” *Journal of World Business*, vol. 41, no. 1, 2006, pp. 36–44, doi:10.1016/j.jwb.2005.09.002.
- MAIR Johanna, Ignasi MARTÍ, Marc J. VENTRESCA, “Building Inclusive Markets in Rural Bangladesh: How Intermediaries Work Institutional Voids,” *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 4, 2012, pp. 819–50, doi:10.5465/amj.2010.0627.
- MAIR Johanna, Judith MAYER, Eva LUTZ, “Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations,” *Organization Studies*, vol. 36, no. 6, 2015, pp. 713–39, doi:10.1177/0170840615580007.
- MAIR Johanna, Oliver SCHOEN, “Successful Social Entrepreneurial Business Models in the Context of Developing Economies: An Explorative Study,” *International Journal of Emerging Markets*, vol. 2, no. 1, 2007, pp. 54–68, doi:10.1108/17468800710718895.
- MARQUIS Christopher, Julie BATTILANA, “Acting Globally but Thinking Locally? The Enduring Influence of Local Communities on Organizations,” *Research in Organizational Behavior*, vol. 29, 2009, pp. 283–302, doi:10.1016/j.riob.2009.06.001.
- MARTÍ Ignasi, Johanna MAIR, “Social Entrepreneurship: What Are We Talking about? A Framework for Future Research,” *IESE Business School, University of Navarra*, 2004, 1–19, doi:10.1039/c5tc02806j.
- MARTIN ROGER L., SALLY OSBERG, “Social Entrepreneurship: The Case for Definition,” *Stanford Social Innovation Review*, 2007, 29–39.
- MCQUAID Ronald, K GLANCEY, *Entrepreneurial Economics*, Springer, 2000.
- MEYDAN Bilcin Tak, *İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları ile İlişkilerinin Yönetimi*, 2009.
- “Microsoft Launches Entrepreneurship Program Targeted at Social Entrepreneurs | ZDNet,” (02/25/2020), <https://www.zdnet.com/article/microsoft-launches-entrepreneurship-program-targeted-at-social-entrepreneurs/>.
- MOON Jeremy, “Government as a Driver of Corporate Social Responsibility,” *ICCSR Research Paper Series*, vol. 44, no. 20, 2004, pp. 1–27, doi:http://hdl.handle.net/123456789/1102http://hdl.handle.net/123456789/1102.

- MURPHY Patrick J., Susan M. COOMBES, "A Model of Social Entrepreneurial Discovery," *Journal of Business Ethics*, vol. 87, no. 3, 2009, pp. 325–36, doi:10.1007/s10551-008-9921-y.
- O'TOOLE James, David VOGEL, "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism," *California Management Review*, vol. 53, no. 3, 2011, pp. 60–76, doi:10.1525/cmr.2011.53.3.60.
- OĞUZ Fuat, "Schumpeter'den Baumol'a Girişimcilik Anlayışı Üzerine," *Piyasa*, vol. 13, 2005, pp. 147–53.
- ORNPAPHA CHUTIKORNTAWESIN Jureeporn Makingrilas et al., "THE CAUSAL RELATIONSHIP BETWEEN THE COMPONENTS OF SOCIAL ENTREPRENEUR AND ECONOMIC AND SOCIAL SECURITY," *International Journal of Advanced Research*, vol. 4, no. 5, 2016, pp. 470–74, doi:10.21474/IJAR01.
- PACHE Anne Claire, Filipe SANTOS, "When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands," 2010, doi:10.5465/AMR.2010.51142368.
- , "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics," *Academy of Management Journal*, vol. 56, no. 4, 2013, pp. 972–1001, doi:10.5465/amj.2011.0405.
- PARKER Simon C, C. Mirajam van PRAAG, "Group Status and Polarization," *Journal Economics and Management Strategy*, vol. 19, no. 4, 2010, pp. 1–21.
- PESTOFF Victor A., "Third Sector and Co-Operative Services - An Alternative to Privatization," *Journal of Consumer Policy*, vol. 15, no. 1, 1992, pp. 21–45, doi:10.1007/BF01016352.
- PORTER Michael E, Mark R KRAMER, "How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, vol. 89, no. Jan-Feb, 2011, pp. 1–17.
- POWELL Walter W., "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development," *California Management Review*, vol. 30, no. 1, 1987, pp. 67–87, doi:10.2307/41165267.
- POWELL Walter W., Kurt W. SANDHOLTZ, "Amphibious Entrepreneurs and the Emergence of Organizational Forms," *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 6, no. 2, 2012, pp. 94–115, doi:10.1002/sej.1129.
- PRAAG C. Mirjam VAN, "Some Classic Views on Entrepreneurship," *Economist*, vol. 147, no. 3, 1999, pp. 311–35, doi:10.1023/A:1003749128457.
- RAINEY H C, Chan Su JUNG, "A Conceptual Framework for Analysis of Goal Ambiguity

- in Public Organizations.," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 25, 2014, pp. 71–99.
- RENNIE Henry G., "Social Entrepreneurship and Regional Economic Development: A Conceptual Framework," *J. Gatrell and N. Reid (Eds.), Enterprising Worlds*, 2006, 257–70, doi:10.1007/1-4020-5226-x_21.
- RIVERA-SANTOS Miguel, Carlos RUFÍN, "Odd Couples: Understanding the Governance of Firm-NGO Alliances," *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no. 1, 2010, pp. 55–70, doi:10.1007/s10551-011-0779-z.
- RIVERS Anissa et al., "Empathic Features and Absorption in Fantasy Role-Playing," *American Journal of Clinical Hypnosis*, vol. 58, no. 3, 2016, pp. 286–94, doi:10.1080/00029157.2015.1103696.
- ROBERTS R., C WOODS, "Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship," *University of Auckland Business Review*, vol. 7, no. 1, 2005, pp. 45–51.
- SABETI Heerad, "Spotlight on The Good Company. The For-Benefit Enterprise," *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 11, 2011, pp. 1–7.
- SAEBI Tina, Nicolai J. FOSS, Stefan LINDER, "Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises," *Journal of Management*, vol. 45, no. 1, 2019, pp. 70–95, doi:10.1177/0149206318793196.
- SANTOS Filipe, Anne Claire PACHE, Christoph BIRKHOLZ, "Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises," *California Management Review*, vol. 57, no. 3, 2015, pp. 36–58, doi:10.1525/cm.2015.57.3.36.
- SARAÇ Mehlika, "Social Enterprises as Hybrid Organisations: Balancing of Value Creating and Value Capturing," *Creating Social Value Through Social Entrepreneurship*, IGI Global, 2021, pp. 73–85.
- SCHULZ Matthias, Diemo URBIG, Vivien PROCHER, "The Role of Hybrid Entrepreneurship in Explaining Multiple Job Holders' Earnings Structure," *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 7, no. December 2016, Elsevier Inc., 2017, pp. 9–14, doi:10.1016/j.jbv.2016.12.002.
- SEELOS Christian et al., "The Embeddedness of Social Entrepreneurship: Understanding Variation across Local Communities," 2011, 1–26, doi:10.1108/s0733-558x(2011)0000033013.
- SEELOS Christian, Johanna MAIR, "Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor," *Business Horizons*, vol. 48, no. 3, 2005, pp. 241–46, doi:10.1016/j.bushor.2004.11.006.

- , “How Social Entrepreneurs Enable Human, Social, and Economic Development,” *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value*, no. September, 2007a, pp. 271–78.
- , “Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View,” *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, no. 4, 2007b, pp. 49–63, doi:10.5465/AMP.2007.27895339.
- , “Social Innovation : Specifying Pathways For Impact,” *SSRN Electronic Journal*, no. January, 2020, pp. 1–18, doi:10.2139/ssrn.3568967.
- SHANE Scott, Sankaran VENKATARAMAN, “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research,” *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, 2000, pp. 217–26,
<https://pdfs.semanticscholar.org/e777/71389077a13c680c124a005da85fbb5b3742.pdf>.
- SHARIR Moshe, Miri LERNER, “Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs,” *Journal of World Business*, vol. 41, no. 1, 2006, pp. 6–20, doi:10.1016/j.jwb.2005.09.004.
- SHARMA Anubha, “Challenges of Social Entrepreneurship,” 2018, https://www-entrepreneur-com.cdn.ampproject.org/v/s/www.entrepreneur.com/amphtml/325325?amp_js_v=0.1#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=From%251%24s&share=https%3A%2F%2Fwww.entrepreneur.com%2Farticle%2F325325.
- SHAW Eleanor, Sara CARTER, “Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, no. 3, 2007, pp. 418–34, doi:10.1108/14626000710773529.
- SHELTON Lois M, “Fighting an Uphill Battle: Expansion Barriers, Intra-Industry Social Stratification, and Minority Firm Growth,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, no. 2, 2010, pp. 379–98.
- SHORT Jeremy C. et al., “The Concept of ‘Opportunity’ in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges,” *Journal of Management*, vol. 36, no. 1, 2010, pp. 40–65, doi:10.1177/0149206309342746.
- SHORT Jeremy C, Todd W MOSS, G Tom LUMPKIN, “Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities,” *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, no. 2, 2009, pp. 161–94, doi:10.1002/sej.
- SIEBOLD Nicole, Franziska GÜNZEL-JENSEN, Sabine MÜLLER, “Balancing Dual Missions for Social Venture Growth: A Comparative Case Study,”

- Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 31, no. 9–10, 2019, pp. 710–34, doi:10.1080/08985626.2018.1554710.
- SIEGNER Meike, Jonatan PINKSE, Rajat PANWAR, “Managing Tensions in a Social Enterprise: The Complex Balancing Act to Deliver a Multi-Faceted but Coherent Social Mission,” *Journal of Cleaner Production*, vol. 17, no. November, 2017, pp. 1–34, doi:10.1016/j.jclepro.2017.11.076.
- SIMBIYOZ AKTIVITE, “Sosyal Girişimcilik Kuluçka Merkezi ve Co-Working Alanı – We Sprout Together,” (12/14/2020), <https://simbiyozaktivite.com/>.
- SMITH Wendy K. et al., “A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands,” *Academy of Management Learning and Education*, vol. 11, no. 3, 2012, pp. 463–78, doi:10.5465/amle.2011.0021.
- SMITH Wendy, Marianne LEWIS, “Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing,” *Academy of Management Review*, vol. 36, no. 2, 2011, pp. 381–403, doi:10.5465/amr.2009.0223.
- STEVENS Robin, Nathalie MORAY, Johan BRUNEEL, “The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 39, no. 5, 2015, pp. 1051–82, doi:10.1111/etap.12091.
- STEYAERT Chris, Daniel HJORTH, “Introduction: What Is Social in Social Entrepreneurship?,” *Entrepreneurship as Social Change: A Third New Movements in Entrepreneurship Book*, Edward Elgar Publishing, 2006, pp. 1–18.
- STINCHCOMBE Arthur L, “Social Structure and Organizations,” *Handbook of Organizations*, vol. 7, 1965, pp. 142–93.
- TAN Wee-Liang, John WILLIAMS, Teck-Meng TAN, “Defining the ‘Social’ in ‘Social Entrepreneurship’: Altruism and Entrepreneurship,” *The International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 1, no. 3, 2005, pp. 353–65, doi:10.1007/s11365-005-2600-x.
- TAŞ Hacı Yunus, Şemşek İLKNUR, “TÜRKİYE VE DÜNYA’DAN SOSYAL GİRİŞİMCİLİK ÖRNEKLERİ VE İSTİHDAMA KATKILARI,” *Dergi Park*, vol. 6, no. 16, 2017, pp. 480–97.
- THEOBALD Robert, “The Rapids of Change: Social Entrepreneurship in Turbulent Times. Indianapolis, Indiana: Knowledge Systems,” Inc, 1987.
- THOMPSON John, Geoff ALVY, Ann LEES, “Social Entrepreneurship—a New Look at the People and the Potential,” *Management Decision*, MCB UP Ltd, 2000.

- THOMPSON John L., "The World of the Social Entrepreneur," *International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, no. 4-5, 2002, pp. 412-31, doi:10.1108/09513550210435746.
- THORNTON Patricia H., William OCASIO, "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990," *American Journal of Sociology*, vol. 105, no. 3, 1999, pp. 801-43.
- THORNTON Patricia H, William OCASIO, *Institutional Logics, The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2008.
- TİRYAKİ Selda, "ENDÜSTRİYEL SİMBİYÖZ," 2. *Ulusal Çevre Mühendisliği Öğrencileri Sempozyumu (UÇMÖS-17 Aksaray)*, 2017, 439-45.
- TOLBERT Pamela S., Stephen R. BARLEY, "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution," *Organization Studies*, vol. 18, no. 1, 1997, pp. 93-117.
- TRIVEDI Chitvan, Daniel STOKOLS, "Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features," *Journal of Entrepreneurship*, vol. 20, no. 1, 2011, pp. 1-32, doi:10.1177/097135571002000101.
- TROP Tamar, "Social Impact Assessment of Rebuilding an Urban Neighborhood: A Case Study of a Demolition and Reconstruction Project in Petah Tikva, Israel," *Sustainability (Switzerland)*, vol. 9, no. 6, 2017, pp. 1-18, doi:10.3390/su9061076.
- UTTING Peter, "Corporate Responsibility and the Movement of Business," *Development in Practice*, vol. 15, no. 3-4, 2005, pp. 375-88, doi:10.1080/09614520500075797.
- UZZI Brian, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review*, vol. 61, no. 4, 1996, pp. 674-98.
- VENKATARAMAN S, "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research," vol. 3, 1997, pp. 119-38.
- WADDOCK Sandra A, James E POST, "Social Entrepreneurs and Catalytic Change," *Public Administration Review*, JSTOR, 1991, 393-401.
- WAGNER Kerstin, Andreas ZILTENER, "Die Unternehmerpersönlichkeit Und Ihre Gründungsentscheidung : Gründungsmotive Als Weichensteller," 2007, http://www.zilti.ch/Publikationen/Gruendungsmotive_Wagner_Ziltener_071008.pdf.
- WALDRON Theodore L., Greg FISHER, Michael PFARRER, "How Social Entrepreneurs

- Facilitate the Adoption of New Industry Practices,” *Journal of Management Studies*, vol. 53, no. 5, 2016, pp. 821–45, doi:10.1111/joms.12187.
- WEERAWARDENA Jay, Gillian SULLIVAN MORT, “Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model,” *Journal of World Business*, vol. 41, no. 1, 2006, pp. 21–35, doi:10.1016/j.jwb.2005.09.001.
- WEISBROD Burton, “The Pitfalls of Profits,” *Stanford Social Innovation Review*, vol. 2, no. 3, 2004, pp. 40–47, doi:10.1017/CB09781107415324.004.
- WITT Peter, Andreas SCHROETER, Christin MERZ, “Entrepreneurial Resource Acquisition via Personal Networks: An Empirical Study of German Start-Ups,” *Service Industries Journal*, vol. 28, no. 7, 2008, pp. 953–71, doi:10.1080/02642060701846846.
- YIN Robert K., *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, 2011.
- YOUNG Dennis R, “The State of Theory and Research on Social Enterprises,” *Social Enterprises*, Springer, 2012, pp. 19–46.
- ZAHRA Shaker A. et al., “A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges,” *Journal of Business Venturing*, vol. 24, no. 5, Elsevier B.V., 2009, pp. 519–32, doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007.
- ZAHRA SHAKER A. et al., “GLOBALIZATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP OPPORTUNITIES,” *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, 2008, pp. 117–31, doi:10.1002/sej.
- ГЕННАДИЕВИЧ Александров Дмитрий, Королева Татьяна ИВАНОВНА, “Социальное Предпринимательство в Современном Мире,” 2014, 45–50.