T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE STRATEJİK DÜŞÜNCE: START-UP SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Emine KÜTÜK

Danışman
Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN

İstanbul – 2026

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Emine KÜTÜK

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Dönüşümcü Liderlik ve Stratejik Düşünce: Start-up Sosyal Girişimciliği Üzerine Bir Araştırma

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Doktora

Tezin Tarihi : 16.01.2026

Sayfa Sayısı : 188

Tez Danışmanları : Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN

Dizin Terimleri : Dönüşümcü Liderlik, Stratejik Düşünce, Sosyal Girişimcilik, Start-up, Örgütsel Davranış

Türkçe Özet : Bu araştırmanın amacı, start-up'larda dönüşümcü liderlik, stratejik düşünce ve sosyal girişimcilik arasındaki ilişkileri incelemek ve bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma, dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce tarzının sosyal girişimcilik ve start-up davranışlarını nasıl şekillendirdiğini değerlendirmek üzere nicel bir araştırma kapsamında yürütülmüştür.

Dağıtım Listesi :
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Emine KÜTÜK

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE STRATEJİK DÜŞÜNCE: START-UP SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Emine KÜTÜK

Danışman
Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN

İstanbul – 2026

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Emine KÜTÜK

…/…/2026

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Emine KÜTÜK' ün Dönüşümcü Liderlik ve Stratejik Düşünce: Start-up Sosyal Girişimciliği Üzerine Bir Araştırma adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	*Prof. Dr. Evren AYRANCI*
Üye	*Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN* (Danışman)
Üye	*Doç. Dr. Mustafa ASLAN*
Üye	*Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin KEKE*
Üye	*Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DENİZ*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, start-up'larda dönüşümcü liderlik, stratejik düşünce ve sosyal girişimcilik arasındaki ilişkileri incelemek ve bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma, dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce tarzının sosyal girişimcilik ve start-up davranışlarını nasıl şekillendirdiğini değerlendirmek üzere nicel bir araştırma kapsamında yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini, Marmara Bölgesi'nde çeşitli sektörlerde sosyal girişimcilik alanında faaliyet gösteren startup firmaları çalışan ya da girişim süreçlerine katılan bireylerden oluşmakta olup, katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile e-posta yoluyla anket gönderilmiş ve toplam 382 katılımcıdan veri toplanmıştır. Veriler, 5'li Likert tipindeki ölçeklerden oluşan çevrimiçi bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Değişkenlerin ölçümünde literatürde geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik düzeyini ölçmek için, Avolio tarafından geliştirilen ve Türkçeye adaptasyonu Melis Karaaslan tarafından yapılan 'Dönüşümcü Liderlik Ölçeği' kullanılmıştır. Sosyal girişimcilik düzeyini değerlendirmek amacıyla, Gafuroğlu'nun yüksek lisans tezinde kullanılan 'Örgütsel Sosyal Girişimcilik Ölçeği' tercih edilmiştir. Stratejik düşünme becerilerini ölçmek için ise, Songül Demirkan'ın doktora tezinde geliştirdiği 'Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeği' kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlikleri faktör analizi, Cronbach Alpha katsayıları ve normallik testleriyle doğrulanmıştır.

Elde edilen bulgular dönüşümcü liderliğin sosyal girişimcilik üzerinde yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu göstermiştir.

Regresyon analizleri, dönüşümcü liderlik algısındaki artışın sosyal girişimcilik düzeyini önemli ölçüde artırdığını; stratejik düşüncenin ise sosyal girişimcilik davranışını yüksek düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlik ile stratejik düşünce arasındaki yüksek pozitif korelasyon, bu iki yapının start-up bağlamında birbirini tamamlayan bilişsel ve davranışsal unsurlar olduğunu göstermektedir. Sosyal girişimciliğin stratejik düşünceyi güçlendirmesi ise sosyal girişimcilik faaliyetlerinin aynı zamanda çalışanların stratejik kapasitelerini besleyen bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Demografik değişkenlere ilişkin analizlerde, eğitim düzeyinin sosyal girişimcilik üzerinde; yaşın ise stratejik düşünce üzerinde anlamlı bir farklılık

yaratmadığı belirlenmiştir. Buna karşılık cinsiyet açısından, kadın çalışanların sosyal girişimcilik eğilimlerinin erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak araştırma, start-up ekosisteminde sosyal girişimciliği destekleyen temel unsurların dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce yetkinlikleri olduğunu göstermektedir. Çalışma, sosyal girişimcilik literatürüne kuramsal katkı sağlamanın yanı sıra, liderlik geliştirme programları, çalışanların stratejik düşünme becerilerinin güçlendirilmesi ve kurumsal çeşitliliğin desteklenmesi açısından önemli uygulama önerileri sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Stratejik Düşünce, Sosyal Girişimcilik, Start-up, Örgütsel Davranış.

SUMMARY

The aim of this study is to examine the relationships between transformational leadership, strategic thinking and social entrepreneurship within start-ups and to reveal the effects of these variables on one another. The research was carried out using a correlational survey design to evaluate how transformational leadership and strategic thinking shape social entrepreneurial behaviour. The sample of the study consisted of individuals who work in startup companies operating in various sectors in Marmara reigon within the field of social entrepreneurship or who participate in entrepreneurial processes. The survey was distributed to participants via email using a convenience sampling method, and data were collected from a total of 382 respondents.

Data were collected through an online questionnaire composed of 5-point Likert-type scales. Validated scales widely used in the literature were employed to measure the variables; and their reliability and validity were confirmed through factor analysis, Cronbach's alpha coefficients and normality tests. To measure the level of transformational leadership, the 'Transformational Leadership Scale,' originally developed by Avolio and adapted into Turkish by Melis Karaaslan, was used. To assess the level of social entrepreneurship, the 'Organizational Social Entrepreneurship Scale' employed in Gafuroğlu's master's thesis was preferred. To measure strategic thinking skills, the 'Strategic Thinking Skills Scale' developed in Songül Demirkan's doctoral dissertation was utilized.

The findings indicate that transformational leadership and strategic thinking have strong and significant effects on social entrepreneurship. Regression analyses showed that increases in perceived transformational leadership substantially raise the level of social entrepreneurship, while strategic thinking strongly predicts social entrepreneurial behaviour. The high positive correlation between transformational leadership and strategic thinking demonstrates that these two constructs function as complementary cognitive and behavioural components in the start-up context. The positive effect of social entrepreneurship on strategic thinking further suggests that engaging in social entrepreneurial activities strengthens the strategic capacities of employees.

Analyses regarding demographic variables revealed that education level does not significantly affect social entrepreneurship, and age does not create a significant

difference in strategic thinking. However, in terms of gender, female employees were found to have higher levels of social entrepreneurship compared to male employees.

In conclusion, the study demonstrates that transformational leadership and strategic thinking competencies are the primary factors supporting social entrepreneurship within start-up ecosystems. Beyond contributing to the theoretical literature on social entrepreneurship, the study offers important practical implications for leadership development programmes, initiatives aimed at enhancing employees' strategic thinking skills and corporate policies that support organizational diversity.

Keywords: Transformational Leadership, Strategic Thinking, Social Entrepreneurship, Start-up, Organizational Behaviour.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
KISALTMALAR ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
ÖNSÖZ ..... **xii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK KAVRAMININ EVRİMİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik ve Yöneticilik: Karıştırılan Kavramlar Üzerine Bir Bilgi 7
1.2. Geçmişten Günümüze Liderlik Yaklaşımları 12
1.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik 24
1.3.1 Dönüşümcü Liderlik Boyutları 27
1.3.3.1. İdealleştirilmiş etki 28
1.3.3.2. İlham verici motivasyon 29
1.3.3.3. Zihinsel teşvik 29
1.3.3.4. Bireyselleştirilmiş ilgi 30
1.4. Dönüşümcü Liderin Stratejik Vizyonu 31
1.5. Dönüşümcü Liderliğin Öncülleri ve Ardılları 34
1.6. Dünyada Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar 36
1.7. Türkiye'de Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar 38

İKİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK DÜŞÜNME TARZLARI

2.1. Strateji Kavramı 41
2.2. Stratejik Düşünce 42
2.3. Stratejik Düşünme ve Yönetim Yaklaşımları 43
2.4. Stratejik Düşünme Boyutları 44
2.4.1. Stratejik Sistemik Düşünme 46
2.4.2. Stratejik Perspektif Değiştirme 47
2.4.3. Stratejik Düşünce Derinliği 48
2.5. Stratejik Düşünme Stilleri 48
2.5.1. Yaratıcı Düşünme 48
2.5.2. Eleştirel Düşünme 50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE START-UP: PARALEL BİR İNCELEME

3.1. Girişimcilik Kavramı 52
3.1.1. Girişimcilik Türleri 54
3.1.1.1. Geleneksel Girişimcilik 56
3.1.1.2. E-Girişimcilik (Sanal Girişimcilik) 56
3.1.1.2. Eko-Girişimcilik 57
3.1.1.3. Kadın Girişimciliği 57
3.1.1.4. Akademik Girişimcilik 58
3.1.1.5. Yeşil Girişimcilik 59
3.1.1.6. Tekno Girişimcilik 60
3.1.1.7. Kurumsal Girişimcilik 61
3.1.1.8. Özel Sektör ve Kamu Girişimciliği 62
3.2. Sosyal Girişimcilik ve Start-up Kavramları 63
3.2.1. Sosyal Girişimcilik Kavramı 63
3.2.2. Start-up Kavramı 68
3.3. Sosyal Girişimcilik Boyutları 72
3.3.1. Sosyal vizyon ve misyon sahibi olma 73
3.3.2. Sosyal değer yaratma 73
3.3.3. Sosyal girişim fırsatlarını görme 74
3.3.4. Yenilikçi Bakış Açısı 75
3.3.5. Sürdürülebilirlik 75
3.3.6. Sosyal ağlar 77
3.4. Dünya Genelinde Sosyal Girişimcilik ve Start-up Örnekleri 79
3.4.1. Küresel ölçekte başarılı sosyal girişimler 79
3.4.1.1. BRAC 80
3.4.1.2. Solar Sister 80
3.4.1.3. Ashoka 81
3.4.1.4. Grameen Bank 81
3.4.2. Uluslararası Arenada Parlayan Start-up'lar 82
3.4.2.1. Airbnb 83
3.4.2.2. Uber 84
3.4.2.3. Spotify 84
3.4.2.4. Stripe 85
3.4.2.5. DoorDash 85
3.4.2.6. Flai 85
3.5. Türkiye'de Sosyal Girişimcilik ve Start-up'lar 86
3.5.1. Türkiye'deki Bazı Sosyal Girişimcilik Örnekleri 86
3.5.1.1. Vakıflar ve Kooperatifler 88
3.5.1.2. Fazla A.Ş. 89
3.5.1.3. Evreka 90

3.5.2. Türkiye'deki Bazı Start-up Örnekleri 91
3.5.2.1. Paraşüt 93
3.5.2.2. Kolay İ.K. 94
3.5.2.3. Peak Games 94
3.5.2.4. Martı 94
3.5.2.5. Getir 94
3.5.2.6. Insider 95
3.5.2.7. Trendyol 95
3.5.2.8. Hepsi Burada 95
3.5.2.9 Teknoparklar 98

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE STRATEJİK DÜŞÜNCE: START-UP SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 100
4.2. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi 101
4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 103
4.2.2. Veri Toplama Süreci 104
4.3. Araştırmanın Hipotezleri 107
4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Start-Up'larda Sosyal Girişimcilik Üzerindeki Etkisi 107
4.3.2. Stratejik Düşünce Tarzının Start-Up'larda Sosyal Girişimcilik Üzerindeki Etkisi 108
4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular 110

TARTIŞMA VE SONUÇ 133
KAYNAKÇA 137
EKLER 164

KISALTMALAR

AFA : Açımlayıcı Faktör Analizi

AVE : Açıklama Ortalama Varyans

BİB : Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutu

BM : Birleşmiş Milletler

CR : Bileşik Güvenirlik

DL : Dönüşümcü Lider

İEB : İdealleştirilmiş Etki Boyutu

İMB : İlham Verici Motivasyon Boyutu

KMO : Keiser-Meyer-Olkin

UN : United Nation (Birleşmiş Milletler)

SD : Stratejik düşünce

SDD : Stratejik Düşünce Derinliği

SDYGV : Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci Vizyon

SDG : Sustainable Development Goals (Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri)

SD_SSD : Stratejik düşünce değişkenine ait Stratejik Sistemik Düşünce

SD_SDD : Stratejik Düşünce Derinliği

SD_SPD : Stratejik Perspektif Değiştirme

SG : Sosyal girişimcilik

SG_SDYGV : Sosyal girişimcilik değişkenine ilişkin Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci Vizyon

SG_SSAN : Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar

SPD : Stratejik Perspektif Değiştirme,

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SSD : Stratejik Sistemik Düşünce

YYSS : Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar

ZTB : Zihinsel Teşvik Boyutu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Ayrımı Belirginleştiren Unsurlar 8
Tablo 2. Beş Faktör Kişilik Modeli 13
Tablo 3. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi 14
Tablo 4. Başarılı Liderlerde Sıklıkla Gözlemlenen Özellikler 15
Tablo 5. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları 30
Tablo 6. Geleneksel Düşünme ve Stratejik Düşünmenin Karşılaştırılması 42
Tablo 7. Stratejik Düşünme Boyutları 45
Tablo 8. Girişimciliğin Karakteristik Özellikleri 53
Tablo 9. Girişimci ile Sosyal Girişimci Kavramları Arasındaki Farklılıklar 64
Tablo 10. İş Dünyasından Start-up Kavramına Yönelik İfadeler 69
Tablo 11. Küresel Ölçekte Başarılı Sosyal Girişimlerin Tablolaştırılması 82
Tablo 12. Fazla A.Ş'nin Paydaşlarına Sundukları Hizmetler 90
Tablo 13. Türk menşeili Bazı Başarılı Start-up'ların Tablosu 95
Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı 110
Tablo 15. Katılımcıların Yaş Dağılımı 111
Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Durumu 111
Tablo 17. Katılımcıların Firmada Çalışma Süresi 112
Tablo 18. Katılımcıların Çalıştığı Departmanlar 112
Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (n = 385) 113
Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Özdeğer ve Açıklanan Varyans 113
Tablo 21. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi 114
Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları İçin İç Tutarlılık (Cronbach's α) 115
Tablo 23. Stratejik Düşünce Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (n = 385) 115
Tablo 24. Stratejik Düşünce Ölçeğine Ait Özdeğerler ve Açıklanan Toplam Varyans 116
Tablo 25. Stratejik Düşünce Ölçeği Maddelerine Ait Döndürülmüş Faktör Yükleri 116
Tablo 26. Stratejik Düşünce Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları 117
Tablo 27. Sosyal Girişimcilik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (n = 385) 117
Tablo 28. Sosyal Girişimcilik Ölçeğine Ait Özdeğerler ve Açıklanan Toplam Varyans 118
Tablo 29. Sosyal Girişimcilik Ölçeği Maddelerine Ait Döndürülmüş Faktör Yükleri (PAF, Promax) 118

Tablo 30. Sosyal Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları 119
Tablo 31. Ölçek ve Alt Boyut Ortalamaları İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .. 119
Tablo 32. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları 120
Tablo 33. Birleşme Geçerliliği Tablosu 120
Tablo 34. Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği Tablosu 122
Tablo 35. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Matrisi 124
Tablo 36. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Sosyal Değer Yaratma & Girişimci Vizyon Üzerindeki Etkisi 125
Tablo 37. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Yenilikçi Yaklaşımlar & Sürdürülebilir Sosyal Ağlar Üzerindeki Etkisi 125
Tablo 38. Stratejik Düşünce Tarzı Boyutlarının Sosyal Değer Yaratma & Girişimci Vizyon Üzerindeki Etkisi 126
Tablo 39. Stratejik Düşünce Tarzı Boyutlarının Yenilikçi Yaklaşımlar & Sürdürülebilir Sosyal Ağlar Üzerindeki Etkisi 126
Tablo 40. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (SG_SDYGV) 127
Tablo 41. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (SG_SSAN) 127
Tablo 42. Cinsiyete Göre Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları – t-Testi Sonuçları 128
Tablo 43. Eğitim Düzeyine Göre Stratejik Düşünce Boyutları – ANOVA Sonuçları 128
Tablo 44. Eğitim Düzeyine Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutları – ANOVA Sonuçları 129
Tablo 45. Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları İçin Tukey HSD Sonuçları 129
Tablo 46. Stratejik Düşünce Boyutları İçin Tukey HSD Sonuçları 130
Tablo 47. Dönüşümcü Liderlik Boyutları İçin Tukey HSD Sonuçları 130
Tablo 48. Hipotez Testi Özet Tablosu 131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Kavramlar 26
Şekil 2. Stratejik Yönetim ve Amaçları 44
Şekil 3. Sosyal Girişimlerin Ortak Noktası 68
Şekil 4. İş Birliği Sarmal 78
Şekil 5. Türkiye'deki Sosyal Girişimlerin SWOT Analizi 88
Şekil 6. Fazla A.Ş'nin İş Modelinde Yer Alan Paydaşları 89
Şekil 7. Türkiye'nin Unicorn Şirketlerinin Listesi 93
Şekil 8. Araştırma Modeli 102

ÖNSÖZ

"Dönüşümcü Liderlik ve Stratejik Düşünce: Start-up Sosyal Girişimciliği Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bu doktora tezi, girişimcilik ekosisteminin hızla dönüşen dinamiklerini anlamaya yönelik kapsamlı bir araştırmanın ürünüdür. Start-up yapılanmalarının belirsizlik, yenilik baskısı ve rekabet yoğunluğu içinde ayakta kalabilmesi; liderlik anlayışı, stratejik perspektif ve sosyal değer üretme kapasitesinin bir arada değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, söz konusu boyutları bütüncül bir şekilde ele alarak literatüre katkı sunmayı ve start-up yöneticileri ile araştırmacılara anlamlı bir çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır.

Öncelikle, akademik rehberliği ve yapıcı yönlendirmeleriyle çalışmama değer katan kıymetli danışmanım **Prof. Dr. Sezer Cihan Kesken**'e şükranlarımı sunarım. Tezin fikir aşamasından sonuç kısmına kadar her aşamada desteğini hissettiren danışmanım, bu çalışmanın bilimsel düzeyinin yükselmesinde büyük emek harcamıştır. Ayrıca tez izleme komitesi üyelerine, yapıcı değerlendirmeleri ve kıymetli önerileri için teşekkür ederim.

Bunun yanı sıra, engin bilgi ve deneyimleriyle akademik gelişimime katkı sağlayan ve teşvik edici yaklaşımıyla destek olan Prof. Dr.İzzet Gümüş'e teşekkürlerimi sunarım

Araştırma verilerinin toplanması sürecine katkı sunan start-up yöneticilerine, çalışanlara ve görüş bildiren tüm katılımcılara ayrıca teşekkür ederim. Yoğun tempolarına rağmen araştırmaya zaman ayırmaları bu çalışmanın gerçekleşmesini mümkün kılmıştır.

Akademik yolculuğum boyunca manevi destekleriyle yanımda olan anne, babama ve aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezin, dönüşümcü liderlik, stratejik düşünme ve sosyal girişimcilik alanlarında yapılacak yeni araştırmalara katkı sağlayarak start-up ekosisteminin daha iyi anlaşılmasına vesile olmasını diliyorum.

Emine KÜTÜK

GİRİŞ

Liderlik, bir grup insanı belirli bir amaca ulaştırmak için yönlendirme ve motive etme sürecini ifade etmektedir (Demir vd., 2010; Yeşil, 2016). Bu kavram psikolojiden sosyolojiye, antropolojiden işletme ve eğitim gibi çeşitli sosyal bilimler disiplinlerinde yüzyıllardır incelenmektedir. Her disiplin, liderliği kendi bakış açısına göre farklı yöntemlerle değerlendirmekte ve analiz etmektedir. Organizasyonların hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan koçluk, mentor, yönetici gibi kavramlar ‘‘liderlik’’ kavramı ile sıklıkla karıştırılan ve liderlik kavramının yerine kullanılan kelimeler olduğu gözlemlenmiştir (Mazlum, 2023: 105). Bu kapsamda koçluk, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olmayı amaçlayan, kısa vadeli ve hedef odaklı bir süreçtir; koçlar, danışanlarının kendi çözümlerini bulmalarına destek olurken, mentorlar, daha uzun vadeli bir ilişkiyi temsil etmekte olup, tecrübeli bir kişinin daha az deneyimli birine rehberlik ettiği, bilgi ve deneyim aktardığı bir süreci ifade etmektedir(Barutçu ve Özbay, 2009: 47). Yönetici ise, organizasyonun günlük işleyişini, süreçlerini ve kaynaklarını yönetmekle sorumlu olan kişidir; yöneticiler, planlama, organizasyon, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirler(Tikici, 2005: 400). Liderlik, koçluk ve mentor, yöneticilikten farklı olarak, daha çok kişisel gelişim, motivasyon ve vizyon paylaşımı üzerinde yoğunlaşır ve bu kavramlardan çok daha geniş konularla ilgilenmektedir (Tekarslan, vd., 2000: 121). Ayrıca liderlik, otorite ve güç ile de karıştırılabilir. Otorite, resmi bir pozisyondan kaynaklanırken, liderlik bireyin kişisel özellikleri ve etkileyiciliği ile ilgilidir(Aslan,2013: 78; Kızanlıklı vd., 2016: 490). Güç ise, bireyin başkalarının davranışlarını, tutumlarını veya kararlarını etkileme yeteneğidir ve bu yetenek hem resmi otoriteden hem de kişisel karizmanın bir kombinasyonundan gelebilir(Alkan ve Erdem, 2019: 405).

Küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmeler, özellikle günümüz iş dünyasında organizasyonların daha dinamik, esnek ve rekabetçi bir yapıya dönüşmelerini gerektirmektedir (Kanbur, 2008: 387). Bu kapsamda süreç içerisinde her bir organizasyonun kendine has izlediği veya izlemesi gereken farklı liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan liderlik tarzları içerisinde otoriter liderlik, ilk dönemlerde sıkça karşılaşılan bir tarzken (Şafaklı, 2005), zamanla lider-üye ilişkilerinin daha katılımcı ve işbirlikçi bir yapıya evrilmesiyle demokratik liderlik

anlayışı ön plana çıkmıştır(Sinha, 2008: 271). Ancak, bu tarzlar genellikle belirli bir hedefe odaklanırken, toplumsal ve çevresel boyutları göz ardı edebilirler. Günümüzde liderlik yaklaşımları, klasik ve modern yaklaşımlardan postmodern yaklaşımlara evrilmiştir. Postmodern liderlik yaklaşımları, liderlerin karmaşık ve sürekli değişen çevrelerde nasıl etkili olabileceklerine odaklanır(Jiang, 2014). Bu yaklaşımlar, esneklik, katılımcılık, duygusal zekâ, kültürel farkındalık ve etik liderlik gibi unsurları ön plana çıkarır. Bu bağlamda, güncel liderlik yaklaşımları arasında dönüşümcü liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, geleneksel liderlik anlayışlarını aşarak vizyoner bir bakış açısı sunmaktadır(Karcıoğlu ve Kaygın 2013; Kaya ve Küçükçene, 2023). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunarak, onların potansiyellerini maksimize etmelerine yardımcı olurlar. Bu sayede, organizasyonlar daha dinamik, esnek ve rekabetçi hale gelmektedir. Dönüşümcü liderler, sadece iş hedefleriyle değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel etki yaratma amacıyla da hareket ederler(Diker, 2014: 148; Eren, 2019: 527). Bu liderlik tarzı, start-up'lar gibi oluşumların topluma ve dünyaya değer katma misyonunu güçlendirir ve ekosistemde olumlu değişimlerin gerçekleşmesine katkı sağlar. Dönüşümcü liderliğin boyutları arasında vizyon sahibi olmak, ilham verici motivasyon sağlamak, entelektüel uyarım ve bireysel özen yer alır. Bu özellikler, liderlerin takipçilerini geliştirmesine ve motive etmesine yardımcı olur(Doğan, vd., 2022; Güneş ve Buluç, 2012. Ardılları ise takipçilerin yüksek bağlılık, güven, tatmin ve performans göstermeleridir. Dönüşümcü liderliğe etki eden faktörler arasında liderin karizması, vizyon belirleme yeteneği, iletişim becerileri, duygusal zekâsı ve etik değerleri yer alır (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013; Oğuz, 2011). Ayrıca, liderin organizasyon kültürü ve çevresel faktörlere adaptasyon yeteneği de dönüşümcü liderliğin etkinliğini belirler(Eraslan, 2004; Işık ve Saygılı, 2015). Dönüşümcü liderlik, organizasyonların kültürel yapısını, iş süreçlerini ve çalışanların motivasyonunu derinden etkiler. Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerini sağlar, yenilikçi düşünceyi teşvik eder ve yüksek performans kültürünü yerleştirir. Ayrıca, dönüşümcü liderler, etik davranışları ve sosyal sorumluluk bilincini artırarak organizasyonların toplum nezdindeki itibarını güçlendirir(Bolat ve Seymen, 2003: 59. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik, modern organizasyonların karşılaştığı dinamik ve karmaşık zorluklarla başa

çıkmada önemli bir rol oynadığı düşünüldüğü için bu çalışmanın temel taşlarından birini oluşturmaktadır.

Öte yandan, stratejik düşünme yetisi de hem liderlik süreçlerinde hem de sosyal girişimcilik faaliyetlerinde belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Dursun, 2013: 48). İşletmelerin uzun vadeli hedeflerini belirleme, kaynakları etkin kullanma ve rekabet avantajı elde etme süreçlerinde stratejik düşünce temel bir yetkinlik olarak ortaya çıkmaktadır (Demirhan, 2002: 117). Sosyal girişimcilik alanında faaliyet gösteren start-up'lar da benzer şekilde stratejik düşünceyi benimseyerek sürdürülebilirliklerini artırır ve toplumsal fayda odaklı projelerini başarıyla hayata geçirirler (Arıcan-Kaygusuz ve Genç, 2022).

Dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce tarzı arasındaki etkileşim, sosyal girişimcilik alanında yapılan çalışmaların önemli bir odak noktası haline gelmiştir. Mevcut literatürde, dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce tarzının sosyal girişimcilik üzerindeki etkileriyle ilgili çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Bay ve Söker; Karcıoğlu ve Kaygın, 2013; Gündüz, 2010; Özdevecioğlu ve Karaca, 2015). Ancak, bu çalışmaların çoğunluğu dönüşümcü liderlik veya stratejik düşünce tarzı üzerine odaklanırken, bu iki faktörün birlikte nasıl etkileşimde bulunduğunu ve sosyal girişimcilik üzerinde nasıl bir sinerji yarattığını derinlemesine inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Mevcut araştırmalar genellikle dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonu ve yenilikçilik üzerindeki etkilerine (Çağlıyan, vd., 2021; Şentürk ve Yetgin, 2022), işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkilerine (Fırat ve Yeşil, 2020), dönüşümcü liderin örgütsel çıktılara olan etkilerine (Ünal-Bozalp, vd., 2023), stratejik düşünce tarzının kurumsal performansa katkılarına odaklanır (Tezcan, 2006). Ancak, genel olarak yapılan çalışmalar bu iki faktörün birlikte nasıl bir etki yarattığını, sosyal girişimcilerin karşılaştığı özgün zorluklar bağlamında nasıl bir bütünleşik katkı sağladığını kapsamlı bir şekilde ele almamakta ve sınırlı kalmaktadır.

Bu noktada, bu çalışmanın özgünlüğü ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce tarzının sosyal girişimcilik etkisi düzeyindeki etkileşimini incelemeyi hedefleyen bu çalışma, mevcut literatürdeki boşluğu doldurmaktadır. Bu analiz, sosyal girişimcilik alanında liderlik ve strateji yaklaşımlarının nasıl birleşerek önemli toplumsal ve çevresel değişimlerin gerçekleşmesine katkı sağladığını anlamamıza yardımcı olacaktır.

Günümüzde sosyal girişimcilik ve start-up'lar, ekonomik kazançtan çok toplumsal ve çevresel faydaya odaklanarak önemli bir hareket haline gelmiştir. Bu dönüşümde liderlik tarzları ve stratejik düşünce biçimleri, sosyal girişimcilik alanında başarıyı etkileyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Aynı zamanda, Birleşmiş Milletler'in (BM) sürdürülebilir kalkınma hedefleri [1](SDG'ler) çerçevesinde de sosyal girişimcilik ve start-up'lar önemli bir rol oynamaktadır.

Özellikle, SDG 1 ve 2 gibi yoksulluğun azaltılması ve açlığın sona erdirilmesi gibi hedeflerde sosyal girişimcilik, yenilikçi çözümler sunarak toplumsal dönüşümü desteklemektedir. Aynı şekilde, SDG 7 ve 9 gibi temiz enerji ve endüstriyel yenilik hedeflerinde de start-up'lar, çevresel sürdürülebilirlik ve teknolojik gelişme alanlarında etkili çalışmalar yürüterek küresel hedeflere katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, start-up'ların önünün açılmasını sağlayarak sosyal girişimcilik alanında önemli bir ivme kazandırmaktadır.

Örneğin, sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir start-up, yapay zekâ gibi teknolojileri kullanarak uzak bölgelere erişilebilir sağlık hizmetleri sunabilir, böylece SDG 3 olan sağlık ve refahın iyileştirilmesine katkı sağlar. Benzer şekilde, eğitim teknolojileri geliştiren bir start-up, dijital eğitim platformları aracılığıyla eğitime erişimi artırabilir ve nitelikli eğitim imkanları sunarak SDG 4 olan nitelikli eğitim

[1] BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG'ler), 2015 yılında kabul edilen ve 2030 yılına kadar dünyanın karşılaştığı en önemli sosyal, ekonomik ve çevresel zorlukları ele almayı hedefleyen kapsamlı bir ajandadır. Bu hedefler;
1. Yoksulluğu sona erdirme, 2. Açlığı sona erdirme, beslenme güvenliği ve sağlıklı beslenmeyi teşvik etme, 3. Sağlık ve iyi yaşamı teşvik etme, 4. Nitelikli eğitim sağlama, 5. Cinsiyet eşitliği sağlama, 6. Temiz su ve sanitasyon sağlama, 7. Temiz ve sürdürülebilir enerjiye erişimi artırma, 8. İnsana yakışır iş ve ekonomik büyümeyi teşvik etme, 9. Dayanıklı sanayi, yenilikçilik ve altyapı oluşturma, 10. Eşitsizlikleri azaltma, 11. Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar oluşturma, 12. Sorumlu tüketim ve üretimi teşvik etme, 13. İklim eylemi, 14. Denizler ve deniz kaynakları için sürdürülebilir kullanım sağlama, 15. Karasal yaşamı koruma, sürdürülebilir kullanım ve ekosistemleri restore etme, 16. Barış, adalet ve güçlü kurumlar oluşturma, 17. Küresel ortaklık oluşturma ve hedeflerin başarıya ulaşması için iş birliği sağlama şeklindedir ve her bir hedef, insanlık için belirli bir alanda önemli bir iyileşme sağlamayı hedeflemektedir ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda küresel düzeyde çaba göstermeyi amaçlamaktadır (UN, Erişim Tarihi: 13.05.2024).

hedefine katkı sağlar. Bu bağlamda, sosyal girişimcilik ve start-up'lar, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynayarak toplumun genel yaşam kalitesini artırmaya yönelik çabalara destek olmaktadır.

Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce tarzları, sosyal girişimcilik ve start-up'ların SDG'lerle uyumlu projeler geliştirmelerine olanak tanır. Liderlerin vizyoner bakış açısı ve stratejik düşünce biçimi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin başarıyla hayata geçirilmesine katkı sağlar. Örneğin, temiz enerji alanında faaliyet gösteren bir start-up, dönüşümcü liderlik sayesinde iş modelini sürdürülebilirlik ilkesine dayandırabilir ve stratejik düşünceyle pazarlama ve iş geliştirme stratejilerini optimize edebilir.

Bu çalışma, dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce tarzlarının sosyal girişimcilik ve start-up'lar üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede, liderlik ve strateji yaklaşımlarının nasıl bir araya geldiği, sosyal girişimciliğin başarı faktörleri üzerindeki etkileri ve gelecekteki yönelimler konularında kapsamlı bir analiz sunmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı geniş bir perspektiften ele alınacak ve liderlik yaklaşımları detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu bağlamda, liderlik tarzları literatürdeki önemli yaklaşımlarla birlikte değerlendirilmekte ve liderlik tarzlarının tarihsel evrimi üzerinde durulmaktadır. Özellikle, dönüşümcü liderlik tarzı ele alınmaktadır ve bu liderlik tarzının ayırt edici özellikleri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin etkileri, lider-üye ilişkileri, vizyoner bakış açısı ve toplumsal dönüşüm odaklı yaklaşım gibi konular incelenerek ve bu liderlik tarzının sosyal girişimcilik ve start-up'lara olan potansiyel etkileri üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü strateji kavramı merkeze alınmakta ve stratejik düşünce ile ilgili temel kavramlar, teorik yaklaşımlar ve strateji oluşturma süreçleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede, stratejik düşünce biçimleri ve farklı stratejik düşünme stilleri detaylı bir şekilde incelenmekte ve literatürdeki önemli yaklaşımların yanı sıra strateji oluşturma süreçlerinde yaratıcı ve eleştirel düşünme pratikleri üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde ise sosyal girişimcilik ve start-up kavramları geniş bir perspektiften ele alınmakta ve bu kavramların tanımları, boyutları ve önemli özellikleri

üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde ayrıca hem dünya genelinde hem de Türkiye özelinde sosyal girişimcilik ve start-up'ların başarılı örnekleri incelenerek ve bu başarı öyküleri üzerinden sosyal girişimcilik ve start-up'ların toplumsal dönüşüme olan katkıları vurgulanmaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise çalışmanın ana konusu olan dönüşümcü liderlik ve stratejik düşüncenin sosyal girişimcilik ve start-up'lar üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde analiz edilmektedir. Bu bölümde çalışmanın amacı, yöntemi, modeli ve veri analizi gibi detaylar yer almakta ve çalışmanın sonuçlarıyla birlikte öneriler sunulmaktadır.

Çalışmanın sonuçları, sosyal girişimcilik ekosisteminin daha etkili ve sürdürülebilir bir şekilde gelişmesine katkı sağlayacak stratejilerin belirlenmesine ve geleceğe yönelik önerilerin ortaya konulmasına yönelik önemli bir katkı sunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMININ EVRİMİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik ve Yöneticilik: Karıştırılan Kavramlar Üzerine Bir Bilgi

Bu bölümde, liderlik, yöneticilik, liderlik yaklaşımları, liderlik türleri ile ilgili temel bir çerçeve sunulmaya çalışmıştır. Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde literatürde bu kavramlar ve ilişkilere benzer farklı bakış açılarına sahip çalışmalara yer verilmiştir.

Yönetim, organizasyon kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetimi yoluyla örgüt hedeflerine ulaşma sürecidir (Özalp vd., 1996: 3). Örgütün amaç ve hedeflerine etkili kararlar alabilen, sürekli başarıya odaklanan ve geleceği öngören ‘‘yöneticiler’’, örgüt için son derece önemli kaynaklardır. Yönetici genellikle kâr ve riski başkalarına ait olarak üretim faktörlerini sağlayan ve bunları yöneten kişi olarak tanımlanabilir (Tikici, 2005: 400).

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, nüfusun artması ve işletmelerin büyümesi, sosyal ve ekonomik ilişkileri karmaşık ve zor hale getirmiştir. Bu ortamda yöneticiler, mevcut kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak hedeflere ulaşmaya çalışan önemli aktörler haline gelmiştir. Yöneticiler, üretimden insan kaynaklarına kadar tüm alanlarda planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerini yapan kişilerdir. Bu nedenle, yöneticilerin kişisel özellikleri, yetenekleri, bilgi seviyeleri ve insan ilişkilerindeki becerileri, örgütlerin başarısında kritik rol oynamaktadır (Sarıoğlu-Uğur ve Uğur, 2014: 122).

Örgütün yönünü belirleyen, örgüt üyelerini etkileyen ve vizyon oluşturan kişiler sadece yöneticiler değildir; ‘‘liderlik’’ adı verilen farklı bir kavram da örgütsel başarıda önemli bir faktördür. Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler etrafında bir araya getirme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanır. Liderlik, kazanılan bir statü değil, doğuştan gelen veya zamanla geliştirilen bir yetenek ve bilgi birikimidir (Tekarslan, vd., 2000: 121). Çalışmalardan elde edilen bulgular bilgi ve yeteneğin önemini vurguluyor olsa da liderlik için kişisel özelliklerin ön planda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte her yönetici lider olamayacağı gibi her lider de yönetici olmayabilir. Ancak iyi bir yöneticinin iyi bir

lider olması örgütün başarısını etkileyen unsurların önemli bir parçasıdır (Sarıoğlu-Uğur ve Uğur, 2014: 123).

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Ayrımı Belirginleştiren Unsurlar

Yönetici	Lider
Yönetme işi ile ilgilenir.	Yönetirken yenilikler yapar.
Mevcut kaynakları korumaya çalışmaktadır.	Mevcutta olanları geliştirmeye odaklanır.
‘‘Nasıl?’’ ve ‘‘Ne zaman?’’ soruları ile ilgilenmektedir.	‘‘Ne?’’ ve ‘‘Niçin?’’ sorularına cevap aramaktadır.
İşleri doğru yapmaya odaklanır.	Doğru işleri yapmaya odaklanır.
Organizasyon içinde baskıcı ve kontrolcüdür.	Çalışanlarına güven duygusu verir.
Sistem ve yapı odaklıdır.	Kişi odaklıdır.

Kaynak: Bennis, 2016: 49-50.

Sonuç olarak liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine benzer kavramlardır fakat bu iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. En büyük fark yetki kullanımında ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, resmi yetkilerini kullanarak belirli bir organizasyon içerisinde insanları yönlendirme hakkına sahip kişiler iken liderler resmi yetkiye dayanmadan, kişisel yetenekleri ile başkalarını etkileme gücüne sahip olan kişilerdir. Bu sebeple her lider yönetici olamayabilir fakat her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir (Ünal, 2012: 302; Sarıoğlu-Uğur ve Uğur, 2014: 124). Günümüzde hızla değişen çevre şartları ve artan rakabet ortamında liderlik becerilerinin ön plana çıktığı görülse de yöneticiliğin doğasında yer alan; kurallı olmak, sistemli ve düzenli bir yönetim sürecini herçekleştirme dinamikleri, örgütlerin amaçlarına ulaşmada önemli bir olgu olduğu gerçeği yadsınmamalıdır (Gürer, 2019: 14).

Liderlik konusu, uzun yıllardır farklı disiplinlerde ele alınmış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. Liderlik alanındaki bibliyometrik analizler, liderlik konusunda yapılan çalışmaların nicel ve nitel özelliklerini anlamak, trendleri belirlemek ve gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olmak amacıyla kullanılmaktadır (Alparaslan ve Ekşili, 2016; Bal ve Ufacık, 2024; Baynal-Doğan, vd., 2021; Kaya ve Küçükçene, 2023; Samul, 2020).

Ancak bu alanda yapılan çalışmaların sayıca fazla olmasına rağmen, liderliğin dinamik ve çok boyutlu yapısı, konunun hâlâ güncelliğini korumasını ve araştırmacıların ilgisini çekmeye devam etmesini sağlamaktadır. Liderliğin bu ilgi çekici niteliği, büyük ölçüde zaman içerisinde değişen ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, toplumsal dönüşümler ve kültürel yapılar gibi çeşitli dışsal faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir (Demirel ve Kişman, 2014: 691) . Ayrıca liderlerin, değişen olaylar karşısında sergiledikleri tutumlar ve etkileşimde bulundukları bireylerin beklentileri, liderliğin farklı yönlerinin ve özelliklerinin daha belirgin hâle gelmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda liderlik, sabit bir kavram olmaktan ziyade, sürekli olarak evrilen ve her dönemde yeniden tanımlanma ihtiyacı duyan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla liderlik, yalnızca bir yönetim aracı değil, aynı zamanda bireylerin ve toplumların değişen ihtiyaçlarına yanıt veren dinamik bir süreçtir (Vogel, vd., 2021).

Liderlik, coğrafya, kültür ve milliyete bağlı olarak değil, etkileyici bir sosyal fenomen olarak tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır (Howel ve Costley, 2006: 20). Stogdill (1950: 3) liderliği, bir grubun faaliyetlerini etkileyerek çabalarını arzulanan amaçlara yönlendirmek olarak tanımlamıştır. Aynı araştırmacı 1974 yılındaki farklı bir çalışmasında ise liderliğe, örgüte ait beklentiler ve etkileşimler çerçevesinde örgütsel yapının oluşturulması ve idame ettirilmesi olarak ifade ederek eklemelerde bulunmuştur (Stogdill, 1974: 411).

Hemphill ve Coons (1957) ise liderliği, bir kişinin bir grubu etkileyerek onların faaliyetlerini amaçlanan hedefler ve paylaşılan değerler çerçevesinde yönlendirmesi olarak açıklamaktadır. Prentice (1961: 143). Liderliği, insanların yardımıyla arzulanan sonuçlara ulaşmak olarak tanımlar ve lideri, bu sonuçlara ulaşmada yol gösteren ve organize eden bir rehber olduğunu öne sürerken, Tannenbaum ve arkadaşları (1961: 24) liderliği, örgütlerde arzulanan sonuçlar doğrultusunda iletişim süreçleri etkisiyle yönlendirilen ve durumlara uygulanan kişilerarası etki olarak tarif etmektedir. Özdemir (2003: 151), liderleri, bir organizasyonun etik değerlere sahip olmasında ve etik ilkelerle yönetilmesinden sorumlu olan en önemli unsur olarak ifade etmiştir.

Liderlik, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan hayati bir süreçtir. Bu süreç, liderin sadece talimatlar vermekle kalmayıp aynı zamanda ekibiyle etkileşim kurarak onları motive etme ve rehberlik etme yeteneğine dayanır. Başarılı liderlik,

liderin kendi vizyonunu oluşturması ve bu vizyonu ekibiyle paylaşarak ortak hedeflere odaklanmalarını sağlamasıyla tanımlanmaktadır (House, 1971: 324).

Liderlik, birçok araştırmacı tarafından incelenen ve çeşitli açılardan ele alınan karmaşık bir olgudur. Bu kapsamda, liderlik kavramı bir süreç olarak değerlendirilmekte ve farklı uzmanlar tarafından çeşitli tanımlamalara tabi tutulmaktadır. Çalışmalarında liderlik kavramının bir sürece dayandığını ifade eden araştırmacılar vardır; Hollander (1978: 1), liderliği, lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlayarak liderin etkileme ve rehberlik çabalarını vurgular. Liderin, takipçilerle kurduğu etkileşimde karşılıklı ilişki ve iletişim ön plandadır. Hersey ve Blanchard (1988: 86) liderliği, arzulanan sonuçlara ulaşmak adına bir kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak değerlendirir. Bu bakış açısı, liderin, hedeflere ulaşmak için etkili bir biçimde yönlendirme ve etkileme stratejilerini benimsemesini vurgulamaktadır.

Cribbin (1981) liderliği, takipçilerin yapılması gerekenler konusunda kararlı kılındığı ve gerçekleştirme yönünde etkilendiği bir süreç olarak açıklar. Liderin, takipçileriyle kurduğu ilişki sonucunda etki yaratma yeteneği önem kazanmaktadır. Batten (1989: 35) örgütlerin en önemli unsurunun insan olduğunu belirterek, liderliği, liderlik vasfını taşıyan kişinin bütün kaynaklarını organize ederek ve güçlü yönlerini örgütsel süreçlere yönlendirerek sistemin gelişmesini sağlama süreci olarak ifade eder. Bu yaklaşım, liderin örgüt içindeki kaynakları düzenleme ve optimize etme becerisini vurgulamaktadır.

Cohen (1990: 9) liderliği, bir görev, bir proje ya da amaç doğrultusunda maksimum performans adına başkalarını etkileme sanatı olarak tanımlar. Bu tanım, liderliği bir sanat olarak görmekte ve liderin etkileme yeteneğini, bir hedefe ulaşmak için diğerleri üzerinde etkili bir şekilde kullanma sanatını vurgulamaktadır. Jacobs ve Jaques (1990: 281) ise liderliği, bir grubun kolektif faaliyetlerine anlam kazandırmak ve arzulanan amacı gerçekleştirme süreci olarak ifade eder. Bu yaklaşım, liderin bir grup içinde ortak bir vizyon oluşturarak, bu vizyonu gerçekleştirmek için süreci yönlendirme ve koordine etme rolüne odaklanmaktadır.

Tüm bu tanımlamalar, liderliği bir etkileşim, yönlendirme ve koordinasyon süreci olarak ele almaktadır. Liderin, takım üyeleriyle ilişkiler kurma, onları motive etme, hedeflere yönlendirme ve bir araya getirme süreci, liderlik kavramının

karmaşıklığını ve çok boyutlu doğasını gösterir. Liderlik, bu çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle şekillenen dinamik bir olgudur.

Liderlik, tarih boyunca en fazla incelenen ve anlaşılmaya çalışılan kavramların başında gelmektedir (Gürer, 2019: 11). Liderlik kavramı ise yönetim bilimlerinin en çok araştırılan konularından biridir. Liderlik, bireylerin ve organizasyonlardaki her seviyedeki kişilerin ulaşabileceği, öğrenilebilir, gözlemlenebilir ve anlaşılabilir bir dizi beceri ve uygulamaları içerir. Bu niteliklerin incelenmesi, liderin başarısını ve liderin yönlendirdiği bireylerin başarısını doğrudan etkilediği için büyük bir önem arz etmektedir (Aykan, 2002: 66). Dönemin gereksinimlerine bağlı olarak liderlik tanımı ve işlevi değişmiştir. Sanayi devriminden önce, liderlik daha çok devlet yönetimi içinde önemliydi. Ancak sanayi devrimi sonrası, liderlik kavramı işletme yönetimi alanında da önem kazanmış ve 20. yüzyılın başlarından itibaren akademik bir konu haline gelmiştir (Gürer, 2019: 12).

Liderlik kavramının bu kadar popüler olmasının temel nedeni, liderliğe olan ihtiyacın geçmişten günümüze sürekli artıyor olması ve liderlik kavramının içine yüklü gizemli anlamların olmasıdır. İnsan, sosyal bir varlık olarak, amaçlarına ulaşmak için toplum içinde kurduğu sosyal, siyasal ve ekonomik ilişkileri kullanır. Bu sosyal etkileşim sürecinde dikkate alınması gereken en önemli husus, bireylerin kişisel çıkarlarının, bulundukları toplumun veya grubun ortak bir hedefinde birleşmesidir. Bu uyumlu çıkarlar için bireylerin daha fazla çaba sarf etmelerini teşvik eden bir ortam oluşturulmalıdır (Gürer, 2019: 11).

Liderlik, bir topluluğu bir araya getirip belirli bir hedefe yönlendirmeyi simgeler. Bu liderlik sürecinde kullanılan yöntemler, liderin benimsediği yaklaşıma göre çeşitlilik gösterir. Farklı liderlik tarzları, bir organizasyonun iç dinamiklerini ve çalışanların performansını etkileyebilir. Çeşitli liderlik yaklaşımlarını anlamak ve değerlendirmek, liderlik süreçlerini daha derinlemesine anlamamıza katkı sağlayabilir.

Genel olarak bir liderde aranan özellikler;

- Rehberlik odaklı iş birliği oluşturma
- Vizyon ve strateji oluşturma
- Değişim vizyonunu etkili iletişimle paylaşma
- Çalışanların güçlendirilmesini sağlama
- Kısa dönemli kazançların elde edilmesini destekleme

- Kazançların pekiştirilmesi ve daha fazla değişim faaliyeti için kullanılması
- Yenilikçi yaklaşımların örgüt kültürüne entegre edilmesi gibi özelliklerdir (Koç , 2014: 37).

Günümüzde işletmeler, küreselleşen bir ekonomik ortamda faaliyet gösteren kompleks organizasyonlara dönüşmüştür. Rekabetin ulusal sınırları aşarak uluslararası düzeye taşındığı, pazarların olgunlaştığı, teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bir dönemde, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuştur. Bu durum, pek çok sektörde artan rekabetin, firmaları karmaşıklık ve belirsizlikle karşı karşıya bıraktığı bir ortamın oluşmasına neden olmuştur. Liderler, değişen dışsal çevresel faktörler ve örgütsel koşullarla başa çıkabilmek adına çeşitli roller üstlenmek zorunda kalmaktadır. Bu roller, stratejik ve genel sorunlara odaklanmayı gerektirir ve işletme yöneticilerini etkili bir şekilde yönlendirme sorumluluğunu taşımaktadır (Eren, 2019: 527).

1.2. Geçmişten Günümüze Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşme ile dünyanın tek bir Pazar haline dönüşmesi, örgütlerin rekabet gücünü artırma zorunluluğunu doğurmuş; küresel düzeydeki teknolojik gelişmeler ve sosyo-kültürel yenilikler ise liderlik anlayışlarının bu değişime uyum sağlamasını gerekli kılmıştır. Bu süreçte, değişimi fark edebilen ve buna ayak uydurabilen liderlerin başarılı olmaları kaçınılmaz hale gelmiştir (Paksoy, 2010: 26). Dünyadaki bu değişime uyum sağlamanın önemli bir koşulu, liderlerin farklı kültürlerin özelliklerini anlamaları ve bu farklı kültürlerdeki bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyebilmeleridir (Çalışkan, 2010: 271).

Liderlikle ilgili yapılan ilk araştırmalar, liderleri liderlik yetenekleri temelinde açıklamaya odaklanarak liderin sahip olduğu özelliklerini kapsamaktadır. Bu çalışmalarda, liderlerin fiziksel özellikleri (cinsiyet, yaş, boy gibi), psikolojik testlerle değerlendirilen kişisel özellikleri (bağımsızlık, özsaygı, saldırganlık gibi), ve doğuştan gelen niteliklerini (yaratıcılık, zeka, kararlılık gibi) ele almışlardır. Bu çalışmalar liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecini belirlemekte en etkili faktör olduğu fikrine dayanmaktadır. Başarılı liderlerin, başarısız liderlerle karşılaştırıldığında belirli özellikler ve nitelikler açısından daha fazla avantaja sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu amaçla, liderlerin ortak özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar bu dönemde yoğunlaşmıştır (Yukl, 1989: 252).

Kişilik faktörleri; Bireylerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışları üzerindeki ilişkilerini ortaya koymak için yapılan çalışmalarda ‘‘Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli’nden’’ yararlanıldığı gözlemlenmiştir (Akgündüz, vd., 2015; (Bitlisli, vd., 2013; Robbins ve Judge, 2012). Model beş kişilik özelliğini içermektedir. Bu kapsamda modelde yer alan kişilik özellikleri;

Tablo 2. Beş Faktör Kişilik Modeli

Boyut	Özellik
1. Dışa Dönüklük	Kendine güven duyan, hırslı, sosyal uyum sahibi olabilen kişiler
2. Uyumlu olmak	Sevimli, dostane yaklaşım sergileyen, kibar ve düşünceli, güven duyan ve iyi niyetli kimseler
3. Duygusal dengeye sahip olmak	Kararlı, duygusal kontrol sahibi ve etkileme yeteneğine sahip olan kişiler
4. Sorumluluk sahibi olmak	Güvenilir, yüksek başarma arzusuna sahip, sağduyulu, öz kontrol sahibi kişiler
5. Deneyime açık olmak	Farklı kültürleri anlayan ve kucaklayan, bağımsız düşünebilen, sorgulama yetisine sahip kimseler

Kaynak: (Hammond, 2001: 156).

Dışa dönük bireylerin, iş çevresinde pozitif kişiler olarak görüldüğü ve çalışma arkadaşları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu (Alarcon, vd., 2009: 246-247), uyumlu olan insanların uyumsuz olan kişilere göre daha az benmerkeziyetçi, daha az şüpheci oldukları (Hammond, 2001: 157), duygusal dengeye sahip olan kişilerin daha sakin ve tutarlı kişiler oldukları ve iç dengelerini korumakta başarılı oldukları (Bitlisli vd., 2013: 463), sorumluluk sahini olan kişilerin daha düzenli, başarılı ve güveilir insanlar oldukları (Alarcon vd., 2009: 247) ve son olarak deneyime açık olan kişilerin ise yeni fikirlere açık, meraklı ve cesaretli oldukları gözlemlenmiştir (Karaman, vd., 2010: 2358).

Liderlik genellikle en karmaşık sosyal alanlardan biri olarak kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalar, liderliğin doğasını açıklamaya yönelik üç temel yaklaşımın ortaya çıktığını göstermektedir: Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar. Bu yaklaşımlar genellikle geleneksel liderlik anlayışları olarak

değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak, son dönemde ortaya çıkan modern liderlik yaklaşımları da önem kazanmıştır (Işık-İnan ve Serinkan, 2020: 308).

Jiang (2014: 52) liderlik yaklaşımlarını geleneksel liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olarak ikiye ayırmış ve on yıllık periyotlar halinde liderlik yaklaşımlarını ve özelliklerinin tarihsel gelişimini içeren bir tablo oluşturmuştur;

Tablo 3. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

	Tarih Aralığı	**Yaklaşım**	**Ana Fikir**
Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	1930-1940	Kişisel Özellikler Yaklaşımı	Liderlerin doğuştan getirdikleri özel kişisel özelliklerin liderlik etkinliğini belirlediğini savunmaktadır.
	1940-1960	Davranışsal Yaklaşımlar	Liderlik özelliklerini sonradan öğrenilebilir ve uygulanabilir bir beceri olarak görmektedir.
	1960'lar ve sonrası	Durumsal Yaklaşımlar	Liderliği belirli bir bağlam veya duruma göre uyarlamanın önemi vurgulanır.
Modern Liderlik Yaklaşımları	1980-1990	Vizyoner veya Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	Liderin vizyon oluşturarak bireyleri etkileyip ilham vermesi gerektiğini vurgular.
	1990'lar ve sonrası	Duygusal Zeka Yaklaşımı	Liderlerin duygusal zekâ ile astların performansını etkileyebileceğini belirtir.
	2000 ve sonrası	Tam Kapsamlı Liderlik Yaklaşımları	Liderin kişisel özelliklerinin, niteliklerinin ve becerilerinin liderlik etkinliğini kapsamlı bir şekilde etkilediğini öne sürer.

Kaynak: (Jiang, 2014: 52)

Liderlik yaklaşımları, liderin kişisel özelliklerine, davranışlarına, duygusal zekasına ve çevresel faktörlere dayalı olarak farklı vurgular yapmaktadır. Bu yaklaşımların ardından liderlik tarzları konusu inceleme konusunu oluşturmaktadır.

Liderlik tarzları, liderlerin davranışlarını ve yöntemlerini açıklamakta ve liderlerin bireyler üzerindeki etkilerini incelemektedir (Demirel ve Kişman, 2014: 703). Bu nedenle, liderlik yaklaşımlarından liderlik tarzlarına geçiş, liderlerin etkinliklerini daha etkili bir şekilde değerlendirmemize yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Liderlerin davranışları üzerine odaklanan çalışmaların gelişmesindeki ilk yaklaşım olan kişisel özellikler yaklaşımı, yöneticilerin kişisel özelliklerinin neler olması gerektiğini incelemiştir. Bu kapsamda Bartuçugil (2006: 12), liderleri organizasyonlarda karşılaşılan sorunları analitik ve yaratıcı teknikleri kullanarak çözebilen ve karar alabilen yöneticiler olarak tanımlarken, Sarıoğlu-Uğur ve Uğur (2014: 128), Barutçugil'in sıraladığı kişisel özellikleri ifade edebilmek için yöneticilerin; dayanıklı, kararlı, soğuk kanlı, yaratıcı, rahat ve açık olma, sabırlı, yenilikçi, iletişim kurma yeteneğine sahip kişiler olması gerektiğini vurgulamışlardır.

"Özellikler teorisi" olarak adlandırılan bu yaklaşım, liderliğin doğuştan gelen bireysel özelliklerle açıklanabileceğini savunur. Bu teoriye göre, belirli bir grup içerisinde bazı bireyler, sahip oldukları ayırt edici kişisel nitelikler sayesinde diğerlerinden ayrılır ve doğal bir lider olarak öne çıkarlar. Söz konusu teori çerçevesinde, Erçetin (2000: 29) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada da başarılı liderlerde sıklıkla rastlanan temel özellikler ele alınmış ve bu özellikler detaylandırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, etkili liderlerin sahip olduğu nitelikler yalnızca bireysel yeterliliklerle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda bu liderlerin karşılaştıkları koşulları değerlendirme, insan ilişkilerini yönetme ve organizasyonel hedeflere ulaşmada stratejik düşünme gibi yetenekleri de ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle özellikler teorisi, liderliğin kişilik temelli boyutunu vurgulamakta ve liderliğin öğrenilen değil, büyük ölçüde doğuştan gelen bireysel niteliklerle şekillendiğini ileri sürmektedir.

Tablo 4. Başarılı Liderlerde Sıklıkla Gözlemlenen Özellikler

Özellikler	Beceriler
Durumlara uyum sağlayabilme	Zeka
Sosyal çevreye karşı duyarlı olabilme	Kavramsal düşünebilme
Hırs ve başarı azmi	Yaratıcılık
İddialı olabilme	İncelik ve diplomatik olabilme
Kararlılık	Etkileyici konuşabilme

Bağımsızlık	Grubun görev dağılımını adil bir şekilde yapabilme
Israrcı olabilme	Örgütleme yeteneğine sahip olabilme
Çalışkanlık	İkna kabiliyetinin yüksek olması
Kendine güvenen	Sosyal becerilere sahip olabilme
Stresle başa çıkabilen	Grubun görevleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olabilme

Kaynak: (Erçetin, 2000: 29)

Liderlerin belirgin olarak aynı özellikleri göstermediklerinin anlaşılması üzerine, 1940'lardan itibarfen liderlerin davranışlarının incelenmesine yönelik çalışmalarda artış gözlemlenmiştir (Küçüközkan, 2015: 88). Davranış teorileri veya bir diğer ismi ile davranışsal yaklaşımlar, liderlerin kişisel özelliklerine değil, organizasyondaki üyelere yönelik davranışlarına odaklanmışlardır (Koçel, 2005: 428). Bu çerçeveden bakıldığında Likert'in sistem 4 Modeli gibi yaklaşımlar, liderlerin davranışlarına odaklanarak liderlik tarzlarını belirlemeye çalışmıştır. Likert'in sistem 4 yaklaşımı liderlerin davranışlarını dört grup altında toplamıştır. Her grup, belirli varsayım ve davranışları kapsamaktadır (Luthans, 2008: 306). Söz konusu araştırmada; sistem 1; istismarcı otokratik lideri, sistem 2; yardımsever otokratik lideri, sistem 3; katılımcı lideri ve sistem 4 ise demokratik lideri ifade etmektedir (Zel, 2001: 110).

Durumsal yaklaşımlar 1960'lı yıllardan itibaren tüm amaçlara ulaşma noktasında geçerli tek bir liderlik biçiminin var olmadığını dolayısıyla da durumların tanımlanması gerektiği ve hangi durumda hangi liderlik biçiminin en uygun olacağının karar verilmesi gerektiğini benimsemişlerdir (Gerhard, vd., 2004; Çetin, 2008; Irgens, 1995).

1980'lerden itibaren vizyoner liderlik yaklaşımlarının önemi artmaya başlamış bu kapsamda liderin vizyonunun önemi ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı ve önemi artmaya başlamıştır. Liderler, bir organizasyonda vizyonu ortaya koyan, kültürü tanımlayan ve benimsemesinde aracı rol oynayan, örgüt içerisinde geçerli olan norm ve değerleri belirleyen kişi olarak tanımlanmıştır (Bloch ve Whiteley, 2007; Robbins, 2000).

1990'lardan itibaren duygu ve zeka arasındaki ilişkide modern yaklaşımların etkisi gözlemlenmeye başlamış ve liderlik yaklaşımlarında bu iki kavram üzerinde çalışmalara odaklanıldığı gözlemlenmiştir. Duygusal zeka liderlikte duygusal bilgiyi anlamak, kullanmak ve yönetmek olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, liderin duygusal zeka yeteneklerini kullanarak etkili liderlik sergilemesini vurgulamaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000; Çakar ve Arbak, 2004).

Son olarak yine modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan ve 2000'li yıllardan itibaren çalışmaların odak konusu olan tam kapsamlı liderlik yaklaşımları, liderlik literatürünü doğru ve yerinde bir şekilde bütünleştirme çabaları açısından son derece önemlidir. Günümüzde liderlik çalışmaları farklı disiplinlerin liderlik hakkındaki argümanlarını bütünleştirme çabalarına odaklanmakta ve liderlik geleceğine daha umutla bakılmasını sağlamaktadır (Avolio ve Bass, 2002; Taştan ve Sabır-Taştan, 2021).

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi, liderlerin örgütleri yönetme biçimlerine göre farklı liderlik türlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır

Küreselleşmeye bağlı olarak dünya düzeninde meydana gelen hızlı değişimler, birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bu değişimlerin öncüsü, işletmelerdeki liderler olmuş ve geleneksel liderlik anlayışının evrim geçirmesi, yeni ve daha dinamik bir liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Değirmenci, 2012: 26). Günümüzde liderlik, işletme yöneticileri için öncelikli bir konu haline gelmiştir. Yöneticilerin liderlik yapmalarının önemi, çağımızın modern örgütlerinde giderek artmaktadır. Literatürde liderlik üzerine yapılan çalışmalar, farklı liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine ve işletmenin amaçlarına ulaşmada en etkili liderlik tarzının araştırılmasına odaklanmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir, çünkü liderlik, başarılı bir işletme yönetimi için önemli bir faktör haline gelmiştir (Demir, vd., 2010: 148). Liderlik, bir organizasyon içinde farklı tarzlarda davranış sergileyebilen ve bu sayede takım üyelerini etkileyebilen bir kavramdır. Liderlerin sergiledikleri liderlik tarzları, organizasyonun kültürüne, hedeflerine, çalışan profiline ve çeşitli dış etmenlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 47). Küresel ekonomideki entegrasyon, teknolojik ilerlemeler ve iletişim araçlarındaki gelişmeler, işletmelerin daha önce karşılaşmadığı karmaşık zorlukları beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, liderlerin

sadece kendi uzmanlık alanlarında değil, aynı zamanda kültürel farklılıkları yönetme, değişen piyasa dinamiklerine hızla adapte olma ve çeşitli ekipleri etkili bir şekilde yönlendirme yetenekleri büyük önem kazanmıştır (Değirmenci, 2012: 26).

Liderlik, organizasyonların yönlendirilmesinde ve başarılı sonuçlar elde edilmesinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Liderlik tarzları, liderlerin nasıl kararlar aldığını, nasıl yönlendirdiğini ve nasıl iletişim kurduğunu belirler. Bu liderlik tarzları, liderlerin kişisel özellikleri, organizasyonun kültürü ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Bu nedenle, liderlik tarzları, liderlerin liderlik etme yaklaşımlarını anlamak ve analiz etmek için önemli bir araç sağlar. Çalışmanın bu kısmında farklı liderlik tarzlarının tanımları ve etkileri üzerine odaklanılacak ve liderlerin, organizasyonların ihtiyaçlarına en uygun liderlik tarzını seçme yeteneklerinin önemine değinilecektir. . Bu doğrultuda literatürde öne çıkan liderlik türleri aşağıda ele alınmaktadır

Otokratik Lider

Otokratik liderler, genellikle ekip üyelerini yönetim süreçlerine dahil etmemektedirler. Yani, örgütün amaçlarına yönelik planlar ve politikaların oluşturulmasında üyelerin herhangi bir katkısı olmamaktadır. Takipçiler sadece liderin talimatlarına göre hareket ederler ve yönetim yetkisi tamamen liderin elinde toplanmaktadır (Eren, 2019: 528). Diğer bir ifadeyle otokratik liderlik tipinde, liderin tüm yetkilere sahip olduğu ve kararların tek başına lider tarafından alındığı bir yönetim modeli hâkimdir. Bu liderlik anlayışında, örgütün hedefleri, politikaları ve planları belirlenirken çalışanların fikir beyan etme hakkı bulunmaz. Otokratik lider, aldığı kararlar, talimatlar ve emirlerin tam anlamıyla uygulanmasını beklemektedir (Şafaklı, 2005: 134).

Otokratik liderliğin hakim olduğu bir ortamda, çalışanların motivasyonu genellikle liderin yönlendirmeleri ve talepleri doğrultusunda şekillenir. Bu lider davranış biçiminde motivasyonun sağlanması, bazen ödüllendirme yöntemleriyle gerçekleşebilmektedir. Otokratik liderliğe uygun olarak motive olan çalışanlar, genellikle liderlerini bilgili ve yetkili bir figür olarak görmektedirler Bu durum, geleneksel yapıda yetişmiş bireylerin, otoriteye saygı duyma ve liderin kararlarına saygı gösterme gibi alışkanlıkları olan kişilerin bu liderlik tarzına daha sıcak bakmalarına neden olabilmektedir (İbicioğlu, vd., 2009: 5-6). Ancak, belirli durumlarda tam tersi bir tabloyla karşılaşmak olasıdır. Otokratik liderler, grup

üyelerinin görüşlerini dinlemeden kararlar alır, bu da grup üyelerinin katkı sağlama fırsatını sınırlamaktadır (Maloş, 2012: 422-423).

Otokratik liderlik modelinde, liderin baskın bir rol oynaması, astlara düşük düzeyde güven oluşmasına neden olmaktadır. Bu liderlik yaklaşımında, astların yönetim sürecine katılım oranı zaman zaman sınırlıdır ve liderin karar alma süreçlerine astların etkin bir katılımı nadiren gerçekleşir. Otokratik liderlikte lider, genellikle astların fikirlerini alma konusunda isteksizdir. Lider, karar alma süreçlerinde tek taraflı bir yaklaşım benimser ve astların katkılarına yeterince değer vermez. Bu durum, iletişim eksikliği ve işbirliğinin azalmasına neden olarak, astların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Otokratik liderlikte, liderin üstün kontrolü, örgüt kültürüne olumsuz bir etki yapabilir ve yaratıcılığı sınırlayabilir. Bu nedenle, günümüz iş dünyasında daha katılımcı ve işbirlikçi liderlik modellerine yönelme eğilimi gözlemlenmektedir (Sinha, 2008: 271).

Çalışanların liderleriyle etkileşim kurma ve katılım düzeylerinde azalma yaşanabilir, bu durum da örgüt içinde olumsuz etkilere neden olabilir. Bu durum çalışanların yaratıcılıklarını, iş memnuniyetlerini ve motivasyonlarını düşürebilmektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019: 211).

Demokratik Lider

Demokratik liderlik, grup üyelerinin karar alma sürecine aktif katılım sağladığı bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik, grup üyelerinin düşüncelerini ifade etmelerine olanak tanır, bu da yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını ve yaratıcı problem çözme süreçlerini teşvik etmektedir. Fakat belirsiz roller, zaman kısıtlamaları, iletişim sorunları ve nitelikli katkı eksikliği gibi zorluklarla da karşılaşılabilmektedir (Maloş, 2012: 425). Demokratik liderlik, özellikle olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması ve çalışanların karar süreçlerine katılımı yoluyla motive edilmesi nedeniyle olumlu bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Demokratik liderler, çalışanlara yetki vererek onların ilgi ve motivasyonunu artırır, aynı zamanda deneyim kazanmalarını teşvik etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların gelişimine katkıda bulunur ve karar süreçlerine katılarak liderlerine temel konulara daha fazla odaklanma fırsatı sunmaktadır (Arıkan, 2001: 242).

Demokratik liderler, yönetici yetkilerini çevrelerindeki insanlarla işbirliği yaparak kullanmaya önem vermektedirler. Bu liderlik tarzı, hedeflere ulaşmayı birlikte

çalışarak başarma fikrine odaklanır, insanları motive etmeyi, onların potansiyellerini ve güvenlerini artırmayı amaçlamaktadır. Demokratik liderler, çalışanların karar alma süreçlerinde fikirlerini önemser, onlara katkıda bulunma fırsatı vermektedir. Ayrıca, demokratik liderlikte lider, belirlediği hedefe ulaşma yolunda teknik konularda diğer önerilere açık, ancak eleştirileri yaparken objektif ve kişilere fazla baskı yapmadan görevleri dağıtan kişidir (Mavi, vd., 2023: 2291). Ancak, demokratik liderlik uygulamaları, çalışanların yeterince nitelikli olmadığı organizasyonlarda sınırlı olabilmektedir. Özellikle hızlı kararlar gerektiğinde, demokratik liderlik yaklaşımı avantajlarını kaybedebilmektedir. Örneğin, bir geminin acil bir durumda, kaptanın demokratik bir yaklaşım benimsemesi zaman kaybına neden olabilir, bu nedenle uygun bir liderlik tarzı olmayabilir (Arıkan, 2001: 242).

Tam Serbestlik Tanıyan Lider

Tam serbestlik tanıyan lider, bir diğer ismiyle sıfır liderlik, yüksek düzeyde rol stresinin yaşandığı bir ortamla ilişkilidir (Skogstad, vd., 2007: 89). Yazında tam serbestlik tanıyan liderlik ‘‘Laissez-faire liderlik’’ olarak da ifade edilmektedir. Laissez-faire liderlik ya da tam serbestlik tanıyan liderlik, liderlerin etkili bir şekilde kararlar almak için grup üyelerine serbestlik tanıdığı bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler, takipçilere karar verme özgürlüğü tanıyarak grup üyelerinin sorunlarını kendi başlarına çözmeleri beklenmektedir. Bu sebeple, tam serbestlik liderlik, grup üyelerinin yeterli derecede yetenekli, motive ve kendi başlarına çalışabilme kabiliyetine sahip olduğu durumlarda etkili olabilir çıkarımında bulunulabilir. Tam tersi bir durumda ise, yani grup üyelerinin görevleri tamamlamak ve kararlar almak için ihtiyaçları olan bilgi veya deneyime sahip olmadığı durumlarda ise ideal olmamaktadır (Maloş, 2012: 425).

Serbest bırakıcı lider, sorumluluktan kaçınarak, çalışanlara geri bildirimde bulunmamayı tercih eder ve örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için sınırlı çaba gösterir. Çalışanlarının gelişimine katkıda bulunmaktan kaçınmaktadır (Northouse, 2016: 172).

Tam serbesti tanıyan liderlikte, yetki tamamen çalışanlara dağıtılır; astlar kendi görevlerinde kararlar alabilir ve bunları uygulamaya koyabilirler. Çalışanlar lider tarafından desteklenir ve serbest bırakılır (Pınarcıkoğlu ve Pınarcıkoğlu, 2023: 463). Lider, çalışanlarına geniş bir özgürlük tanımış ve iş ortamında müdahaleci olmamayı

tercih etmiştir. Başka bir deyişle, detaylara fazla karışmaksızın bir serbestlik alanı sağlamaktadır (Aktaş, 2020: 25). Fakat bu durum işyerinde çalışanlar arasında bir takım sorunların yaşanmasına neden olabilir.

Bu lider, baskılara direnç göstermekte zorlanır ve kararlılık eksikliği sergiler. Çalışanlar ve tüm paydaşlarla iyi ilişkiler kurma amacıyla mavi boncuk dağıtmayı tercih eder. Sorumluluk almak konusunda isteksizdir ve elini taşın altına koymaktan kaçınır, özellikle de alınan kararların olumsuz sonuçlarıyla ilişkilendirildiği durumlarda kötü bir duruma düşmekten çekinmektedir (Bridge, 2003: 30).

İşyeri stres faktörleri ve kişilerarası sorunlar bir lider tarafından ele alınmadığında, çalışanlar arasında zorbalığa dönüşebilir. Zorbalığa karışanlar arasında ve hatta gözlemleyenler arasında yüksek düzeyde psikolojik sıkıntılar yaşanabilir (Skogstad, vd., 2007: 89).

Karizmatik Lider

Karizma, kelime anlamı olarak başkalarını kişisel çekicilik temelinde etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. Karizma, sadece liderin kişilik özelliklerinden biri olmanın ötesinde, çalışanların liderleriyle olan etkileşimlerinde ve bağlılıklarında da önemli bir rol oynamaktadır (Kurnaz , 2019: 37). 1980'li yıllardan sonra güncel liderlik yaklaşımlarının öne çıkmasıyla birlikte, karizmatik liderlik kavramı yaygınlık kazanmıştır. Bu yaklaşıma göre liderler, genellikle astlarının motivasyonunu ve memnuniyetini artırabilen, etkileyici yönlendirme yeteneğine sahip bireylerdir. Bu bağlamda, karizmatik liderlere sahip gruplarda çalışanlarda performans artışı, lidere bağlılık, liderin fikirlerine aşırı saygı, sadakat ve grup amaçları için kişisel hedeflerden vazgeçme eğilimleri gözlemlenmektedir (Çalışkan, 2010: 267).

Karizmatik liderler, takipçiler üzerinde güçlü ve koşulsuz bağlar kurabilen ve güçlü bir sadakat yaratabilen liderlerdir. Özellikle kriz dönemleri veya karmaşık çevresel koşullar altında, takipçileri doğru hedeflere yönlendirme ve temsil ettikleri grubu zorlu koşullardan kurtarma konusunda önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle, karizmatik liderlik davranışları, liderler tarafından istenen özellikleri içerir (Diker, 2014: 148).

Liderlik kavramıyla bağlantılı olarak ele alınan karizma, birçok çalışmada çeşitli bakış açılarıyla incelenmiştir. Maxwell ve Steele (2003: 362); karizmayı, bireylerin

kişisel etkileme gücü aracılığıyla motivasyon, ilgi ve etki yaratma yeteneği olarak açıklamıştır. Öte yandan, karizma terimi siyaset ve sosyoloji alanlarında sıklıkla, liderleri ‘‘olağanüstü ve derin etki yaratan bireyler’’ olarak tanımlamak için kullanılmaktadır. Takipçiler, bu karizmatik liderlerin benzersiz yeteneklerini ve etkisini kabul ederek, verilen görevleri sorunsuz bir şekilde yerine getirmektedirler. Bu tür liderler, takipçilerinin gözünde nadir niteliklere sahip kişiler olarak kabul edilirler (Conger ve Kanungo, 1987: 637).

Karizmatik liderler, insanları kolayca etkileyebilme yetenekleri sayesinde takipçilerini belirledikleri hedeflere yönlendirebilme gücüne sahiptirler (Çağlar, 2004: 10). Kriz ve benzeri zor dönemlerde, karizmatik liderler olağanüstü niteliklere ve kişiliğe sahip olduklarını kanıtlamışlardır. Bu bağlamda, dünya tarihinde etkili liderlik rolleri üstlenmiş isimler arasında Mustafa Kemal Atatürk, Martin Luther King, ve Mahatma Gandhi gibi isimler, karizmatik liderlik örneklerinin en çarpıcı örnekleri arasında yer almaktadır (Güney, 2001: 299).

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Kurumların başarısı ve sürdürülebilirliği, liderlik tarzlarının doğru seçilmesi ve etkili bir şekilde uygulanmasıyla yakından ilişkilidir. Etkileşimci liderlik, bu bağlamda önemli bir rol oynar çünkü liderin davranışları, çalışanlar, işletmeler ve toplumlar üzerinde çeşitli etkilere sahip olabilmektedir. Bu liderlik tarzının sunduğu fırsatlar ve etkilemekte hem iş dünyasında hem de toplumda belirgin bir şekilde hissedilmektedir (Denizkuşu, 2023: 81).

Etkileşimci liderlik basitçe, liderin talep ettiği bir hedef veya isteği izleyicilere ileterek, aralarındaki ilişkide karşılıklı bağımlılığı içeren bir liderlik tarzıdır. Lider, izleyicilerinin liderin istediği şeyi sağlaması üzerine odaklanır, bu da liderlik etkileşimini karşılıklı bağımlılık temelinde şekillendirir. Liderler için, izleyicilerinin beklentilerini karşılamak önemlidir ve bu ilişki, güven, iş birliği ve karşılıklı saygıya dayanır. Aynı zamanda liderler, izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara uygun şekilde yanıt vermekle sorumludur. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin taleplerini etkili bir şekilde karşılayabilme yeteneğine dayalı bir liderlik yaklaşımıdır (Kirby, vd., 1992: 303).

Etkileşimci liderlik, liderin ve takım üyelerinin birbirlerine karşı karşılıklı bağımlılığı vurgulamaktadır. Ancak, bu bağımlılık sadece bir takas veya pazarlık

ilişkisi değil, aynı zamanda güçlü bir işbirliği ve iletişim kültürünü içermektedir. Etkileşimci liderler, takım üyeleriyle güven, saygı ve açık iletişim temelinde bir ilişki kurarlar. Bu liderlik yaklaşımı, sadece karşılıklı çıkarlara dayalı bir alışverişin ötesine geçer ve uzun vadeli, sürdürülebilir bir iş birliği hedeflemektedir (Eraslan, 2004: 3).

Etkileşimci liderler, takipçilerine ne yapmaları gerektiği konusunda rehberlik eden davranışlar sergilerler ve bu yöntem işletmelerde çalışanların daha etkili ve verimli bir şekilde örgütsel sonuçlar elde etmelerini sağlamaktadır. Etkileşimci liderlik, iş dünyasında yaygın olarak kullanılan ve liderin ilişki kurma, motivasyon sağlama ve çalışanları etkileme yeteneğine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aynı zamanda transaksiyonel liderlik olarak da bilinmektedir (Baynal-Doğan, vd., 2021: 165). Etkileşimci lider, genellikle geleneksel bir yaklaşıma sahiptir. Geçmişteki olumlu ve faydalı uygulamaları sürdürme ve bu mirası gelecek nesillere aktarma konularında önemli bir rol oynamaktadırlar. Atılımcı ve yenilikçi stratejiler izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik etkili olabilirken, daha istikrarlı büyüme ve mali tasarruf politikalarını benimseyen organizasyonlarda ise transaksiyonel liderlik biçimi daha etkili olabilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Etkileşimci liderlik, liderlik sürecini çift yönlü iletişim içeren etkileşimli bir deneyim olarak tanımlar. Bu liderlik tarzı, liderin etkileşim ve etkilenme dinamiklerini vurgularken aynı zamanda ortak bir amaca ulaşmaya yönelik bir grup çabasını öne çıkarır. Etkileşimci lider, grup üyeleri arasındaki iletişimi teşvik eder, farklı bakış açılarına değer verir ve bu etkileşimleri grup hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak kullanır. Ayrıca, etkileşimci liderlik bağlamında belirlenen hedeflerin açık ve şeffaf bir şekilde ifade edilmesi önem taşımaktadır (Pınarcıkoğlu ve Pınarcıkoğlu, 2023: 463). Bu şekilde, lider ve takım üyeleri arasındaki etkileşim sayesinde şeffaflık ve ortak anlayış sağlanabilir ve grup dinamiklerini olumlu yönde etkilenebilir.

Ele alınan liderlik türleri örgütsel davranışın anlaşılmasında önemli bir çerçeve sunmakla birlikte, değişim ve yenilik odaklı yapısıyla dönüşümcü liderlik, literatürde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle sosyal girişimcilik ve start-up ekosisteminin gerektirdiği yenilikçilik, esneklik ve vizyoner bakış açısı bu liderlik tarzının önemini artırmaktadır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik tarzı araştırmanın odak noktasını oluşturmuş ve kavramsal çerçeve kapsamında aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

1.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramını literatürde ilk kullanan kişi; James MacGregor Burns (1978) tur. Burns, 1978 yılında yayımladığı ‘‘Leadership’’ adlı kitabında, liderliği dönüşüm sürecini teşvik eden bir etkileşim olarak ele almış ve bu kavramı popüler hale getirmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçileri üzerinde pozitif bir etki yaratma ve toplumsal dönüşümü teşvik etme yeteneğine odaklanmaktadır. İlgili yazında etkileşimsel, sürdürücü, iş gördürücü veya transformasyonel liderlik tarzı olarak adlandırılmaktadır (Kurnaz, 2019: 30).

Sosyal yapıdaki hızlı değişim süreci, organizasyonları dönüşüme yönlendiren bir değişim deneyimi yaşatmaktadır. Bu değişimi önceleyen ve yönlendiren liderlik yaklaşımı ise transformasyonel (dönüşümcü) liderliktir (Çelik, 1998: 442). Liderlik sürecini kullanarak izleyicilerin amaç ve değerlerini değiştirme yeteneği, dönüşümcü liderlik bakış açısıyla özdeşleşmektedir. Dönüşümcü liderler, sadece organizasyonel hedeflere odaklanmakla kalmayıp aynı zamanda bireylerin kişisel amaçlarını ve değerlerini dikkate alarak etkileşim kurmaktadırlar. Bu liderler, izleyicilerin sadece mevcut durumu değil, aynı zamanda bireysel hedeflerini ve toplumsal değerlerini göz önünde bulunduran bir liderlik anlayışını benimsemektedirler (Eraslan, 2004: 3).

Günümüz liderlerinden beklenen beceriler, küresel bir dünyada artan yaratıcılık, farklılık ve değişim yaratma gereksinimleriyle birlikte gelişmektedir. Liderler, organizasyonlarında ve çevrelerinde dönüşümü başlatma ve değişimi yönlendirme yeteneklerine sahip olmalıdır. Bu sebeple dönüşümcü liderler uzun vadeli bir başarıya ulaşmak için bireylerin yeteneklerini açığa çıkarmayı, özgüvenlerini artırmayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu liderlik tarzı, örgüt düzeyinde liderlerin ve takipçilerin etkileşimine dayalı olarak, çalışanların çabalarını somut hedefler yerine bir vizyona yönlendirmeyi amaçlarlar (Erkuş ve Günlü, 2008: 187-188). Aynı zamanda dönüşümcü liderler, izleyenleri mevcut varsayımları sorgulamaya teşvik eder ve yeni fikirler ile yaratıcı çözümler bulmalarını beklerler. Bu liderler, dürüst izleyenlerin yaptıkları hatalara karşı hoşgörülü bir tutum sergiler ve bu hataları açıkça eleştirmek yerine öğrenme fırsatlarına dönüştürmeye odaklanırlar.

Dönüşümcü liderler, sorunların ne olduğuna odaklanarak suçlama yapmak yerine çözüm arayışında bulunurlar. Ayrıca, bu liderler risk alma konusunda cesaretlendirirler ve uzun vadeli başarı için gerekli olan bu riskleri değerli bir adım

olarak görürler (Hellriegel vd., 2001: 300). Dönüşümcü liderler, değişimle ilgili açık bir iletişim tarzına sahip olmalarıyla öne çıkarlar. Bu özellikleri, özellikle kriz dönemlerinde, liderlerin esnek bir tutum benimsemelerine imkan tanır. Değişim süreçlerinde liderin net ve etkili bir iletişim kurabilmesi, organizasyonun içindeki paydaşlar arasında güven oluşturarak daha sağlam bir temel atılmasına katkı sağlar. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik anlayışı, liderin değişim sürecini etkili bir şekilde yönetmesini ve kriz anlarında esnek bir liderlik sergilemesini teşvik eder (Çalışkan, 2010: 272).

Dönüşümcü liderlik; stratejik bir perspektif etrafında bireyleri birleştirerek ortak amaç, hedef ve değerler oluşturan ve geleceğe odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler, kendi vizyonları ve fikirleri ile bireyleri etkileyerek değişim ve dönüşüm süreçlerini yönlendirirler. Bu dönüşüm, bireylerin mevcut potansiyellerini aşabileceklerine inandırılmaları ile gerçekleşir (Diker, 2014: 149). Dönüşümcü liderler, günümüz yöneticileri arasında ‘‘O gerçek bir lider!’’ olarak nitelendirilen kişilerdir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, bu tanımlamaya tam anlamıyla uyan bir dönüşümcü liderdir. Atatürk, devrimcilik ilkesine uygun olarak gerçekleştirdiği dönüşümlerle, Türkiye'nin gelişimini engelleyen eski kurumları ve düşünce sistemini ortadan kaldırarak yerine yenilerini getirmekte etkili bir liderlik sergilemiştir (Cömert, 2004: 10).

Değişim sürecinde, liderlerin belirli önemli görevleri üstlenmelerini gerektirir. Bu görevler arasında mevcut işleyişi sorgulama, ortak bir vizyon oluşturma, astları eyleme geçirme ve astlar için moral kaynağı olma gibi dönüşümcü liderlik işlevleri bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlik niteliklerini ve davranışlarını inceleyerek hem normal işleyişte hem de değişim sürecinde liderlik görevlerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır (Karip, 1998: 443). Dönüşümcü liderler aynı zamanda akıl hocası, mentor, kolaylaştırıcı, öğretmen ve rehber gibi rolleri üstlenerek izleyenleri cesaretlendirir ve potansiyellerini daha üst seviyelere çıkarmalarına destek olurlar. Bu liderler, bireysel farklılıkları kabul eder ve yaratıcılığı ile yeniliği teşvik ederek ödüllendirirler. İzleyenlerin karar alma süreçlerinde güçlenmelerini sağlamak amacıyla çaba gösterirler. Aynı zamanda, izleyenleri takip eder ve ihtiyaç duydukları ek destekleri sunarak onların başarılarına katkıda bulunurlar (Hellriegel vd., 2001: 298).

Liderlik türlerinin kullanım sıklığını analiz eden ve yirmi yılı kapsayan bir çalışmanın sonucu liderlik türleri içerisinde dönüşümcü liderin öne çıktığını göstermiştir. Bu da dönüşümcü liderlik kavramının alanyazındaki yükselen ilgisini vurgulamakta fakat dönüşümcü liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı boyutlarına odaklanılması gerektiğini göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderliğin vizyoner yaklaşımı, motivasyon stratejileri, değişim yönetimi becerileri ve uzun vadeli hedeflere odaklanma gibi farklı boyutları üzerinde detaylı bir şekilde durulmalıdır. Bu boyutların incelenmesi, dönüşümcü liderliğin etkili bir şekilde uygulanmasını ve liderlerin bu tarzı daha etkin bir şekilde kullanmasını sağlamaktadır. Bu sayede, dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmaların ve uygulamaların daha verimli ve etkili olması mümkün olmaktadır. (Kaya ve Küçükçene, 2023: 86).



Şekil 1. Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Kavramlar

Kaynak: Kaya ve Küçükçene, 2023: 85'nin çalışmasından elde edilen görsel yazar tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Şekil 1, Kaya ve Küçükçene (2023: 85)'nin çalışmasındaki liderlik türleri bulutundan uyarlanmıştır ve literatürde yer alan farklı liderlik yaklaşımlarını görsel olarak özetlemektedir. Tablonun merkezinde "dönüştürücü liderlik" ifadesinin yer

alması bu liderlik yaklaşımının son yıllarda literatürde en fazla vurgulanan, en kapsamlı ve en etkili liderlik stillerinden biri olduğunu göstermektedir.

Günümüzdeki hızlı değişimlerle başa çıkabilmek için alışılmış liderlik davranışlarının yetersiz olduğu ifade edilmekte ve bu değişimlere en iyi uyum sağlayabilecek liderlik biçiminin dönüşümcü liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, yüksek amaçlara bağlı iş görenlerin çabalarını değiştirmeyi hedefler ve mevcut sistemlerin dışına çıkılmasını teşvik etmektedir (Cömert, 2004: 1). Dönüşümcü liderlik, liderin vizyon oluşturması, çalışanları güçlendirmesi ve ilham vermesi gibi unsurları içerir. Bu liderlik tarzı, işbirliğini teşvik eder ve açık iletişimi destekler. Diğer yandan, etkileşimci liderlik daha çok görev odaklı ve disiplinli bir yaklaşım benimser. Bu durum, çalışanların örgütsel sessizlik davranışını artırabilecekleri endişesiyle deneyim eksikliği ve yönetsel-örgütsel nedenlere odaklanmalarına neden olabilir (Erol ve Köroğlu, 2013: 60-61).

Piyasalardaki belirsizlik ve geleceği tahmin etme güçlüğü , liderlerin olaylara lineer bir bakış açısıyla yaklaşmalarını zorlaştırmaktadır, çünkü aynı etkilerin sürekli olarak aynı sonuçları doğuracağı varsayımı geçerliliğini yitirmiştir. Liderler, sınırlı sayıda liderlik özelliği kullanarak başarı elde edebilirler, ancak bu özelliklerin mevcut şartlarla uyumlu olması gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik ilkesine göre, liderlerin örgütlerinde olumlu değişikliklere yol açabilmeleri ve problemlere uygun çözümler getirebilmeleri için esnek olmaları, detaylı ve kapsamlı stratejik liderlik özelliklerini benimsemeleri gerekmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 148).

1.3.1 Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Günümüzde dönüşümcü liderlik boyutları dört farklı şekilde ele alınmaktadır. Bu sınıflandırma ilk olarak Bass tarafından ileri sürülmüş ve diğer araştırmacılar tarafından da yıllar içerisinde benimsenmiştir. Her bir boyutun ayrı bir önemi ve rolü vardır. Bu dört boyut, dönüşümcü liderliğin temel özelliklerini ve liderin nasıl etkili bir şekilde liderlik yapması gerektiğini açıklamaktadır.

Hardy ve arkadaşları (2010), dönüşümcü liderliğin dört boyutunu detaylı bir şekilde ele alarak, bu boyutların çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma, dönüşümcü liderlerin karizma, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi gösterme boyutlarıyla çalışanlarını motive ederek

yenilikçi düşünceleri teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Bu boyutlar, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve örgütün genel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Patiar ve Mia (2009), dönüşümcü liderlik boyutlarının özellikle hizmet sektöründeki çalışanlar üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Araştırma, liderlerin entelektüel teşvik ve ilham verme boyutlarıyla çalışanların problem çözme yeteneklerini ve yaratıcılıklarını geliştirdiğini ortaya koymuştur. Özellikle, çalışanların karmaşık sorunlarla başa çıkma ve yenilikçi çözümler üretme becerileri, dönüşümcü liderlerin destekleyici ve yönlendirici tavırları sayesinde belirgin şekilde artmaktadır. Bu liderlik tarzı, aynı zamanda çalışanların işlerinde daha fazla anlam bulmalarını sağlamaktadır.

Bu boyutlar bir araya geldiğinde, liderler organizasyonlarını motive edebilir, yaratıcı çözümler üretebilir ve uzun vadeli başarı için bir temel oluşturabilirler (Hardy, vd., 2010; Purvanova ve Bono, 2009; Patiar ve Mia, 2009).

1.3.3.1. İdealleştirilmiş etki

Dönüşümcü liderin bu boyutu, liderin kendisini rol model haline getiren davranışları uyguladığını göstermektedir. Dönüşümcü lider, kendisine hayranlık duyan ve ona güvenen astları tarafından takdir edilir, saygı duyulur bu sayede astları üzerinde potizif bir etki yaratmış olur (Metcalfe ve Metcalfe, 2001: 2). Örgüt içeirinde liderleri tarafından takdir edilen astlar, kendilerine güven duymaktadır. Bu güven içerisinde liderler radikal bir kararı veya önemli bir konudaki alınacak değişiklikleri kolayca astlarına benimsetebilmektedir (Patiar ve Mia, 2009: 254). Bu yaklaşımı benimseyen liderler, astlarında saygı ve gurur uyandırır, yüksek hedeflere ulaşmada rehberlik eder, özverili ve ileri görüşlüdür ve bireylere rol model oluşturmaktadır (Erçetin, 2000: 58). Yeteneklerini kendisi için değil de örgüt hedeflerine ulaşmak için harcanan bu çaba sayesinde liderler takdir göreni örnek alınan ve örgüt içerisinde kabul gören bireyler haline gelirler. Ayrıca hem örgüt içerisinde ahlaklı ve etik davranışları sayesinde hem de örgüt dışı iş çevresinde rol model olmaktadırlar (İnal , 2021: 87).

Literatürdeki bazı çalışmalar bu boyuttan dönüşümcü liderin karizma boyutu olarak bahsetmektedir. Bu boyut başlangıçta karizma olarak adlandırılmış olsa da daha sonraki çalışmalarda lideri yüceltmekten kaçınmak adına tarafsız bir isimle

değiştirilmiş idealleştirilmiş etki isimi ile kullanılmaya başlanmıştır (Antonakis ve Day, 2012: 265). Bu boyut ile ilgili yapılmış çalışmalar, dönüşümcü liderin etik davranışlara sahip olan ve astlarına karşı ideal bir duruş gösterebilen lider olması gerektiği yönündedir. Bu davranış biçimleri, liderin hareketlerini taklit ederek astları harekete geçirmekte ve lidere kaşı artan güvenin artmasını sağlamaktadır (Karaarslan M. , 2023: 8).

1.3.3.2. İlham verici motivasyon

Liderler, her koşulda izleyicileri motive ederek ilham kaynağı olur, takım ruhu oluşturur, çekici bir vizyon yaratır ve izleyicilere bu vizyonu benimsetirler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 181). Dönüşümcü liderlik modelinin bu boyutu astlara hedeflere ulaşma ve onları motive etme yetkinliğini ortaya çıkarmaktadır (Patiar ve Mia, 2009: 254). lham verici motivasyon, liderlerin beklentileri yükselterek, bu yüksek beklentilere uygun performans sergilenmesine odaklanılmasına yardımcı olmaktadır. Liderler yüksek beklentiler belirleyerek ekibin çıtasını yükseltir ve bu beklentilere ulaşılması için gerekli olan hedeflerin netleşmesini sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 383). Liderler ilham verici özellikleri sayesinde astlarının daha istekli ve hevesli olmasını sağlayarak onların iş motivasyonlarını artırmaktadır. Bu durum astların geleceğe olan bakış açılarını ve örgüte karşı duydukları bağlılıkları olumlu yönde etkileyerek örgütün hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktadır (Hardy vd., 2010:22).

1.3.3.3. Zihinsel teşvik

Bu boyut, dönüşümcü liderini, geleneksel algılara meydan okuyarak yeni bakış açıları ile bakarak sorunları çözmede hem mantığını hem de sezgilerini kullanmaya çalıştığı anlamına gelmektedir (Bass ve Riggio, 2006: 7. Liderler örgüt içerisinde, yenilikçiliği destekler, problemleri farklı bir bakış açısıyla ele alır ve yaratıcılığı teşvik eden kişilerdir. Aynı zamanda olası varsayımları sorgulayarak problemlerin çözümüne yönelik bakış açılarınının değişmesini de sağlayan kişilerdir (Erçetin, 2000: 58). Bu yaklaşım, astların sorunlara karşı daha yaratıcı olabilmelerini, daha cesaretli olabilmelerini ve liderden bağmsız olarak çalışabilen astlara dönüşmelerine yardımcı olmaktadır (Iraz ve Şimşek, 2004: 110). Özet olarak bu boyut, dönüşümcü liderin

entelektüel sermaye üretimini ve gelişimini kolaylaştıran örgütsel bir iklim oluşturma yeteneğine sahip olduğunu vurgulamaktadır (Mayall, 2008: 35).

1.3.3.4. Bireyselleştirilmiş ilgi

Bu boyut, çalışanlarının ihtiyaçlarına, isteklerine önem veren ve çalışanlarının başarılarını takdir ederek önerilerini dinleyen, bireyler arasındaki farklılıkların varlığına inanan ve bu doğrultuda hareket eden liderin davranışları ile ortaya çıkmaktadır (Robbins ve Jugde, 2013: 383). Purvanova ve Bono (2009), dönüşümcü liderliğin özellikle bireysel ilgi boyutuna odaklanmış ve bu liderlik davranışının çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklediğini göstermiştir. Çalışma, bireysel ilgi gösteren liderlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlama ve onlara uygun rehberlik sağlama konusundaki etkili yaklaşımlarının, çalışanların iş tatminini ve örgüte bağlılıklarını artırdığını vurgulamıştır. Bu yaklaşım, dönüşümcü liderlerin, ekip üyelerinin güçlü yönlerini keşfetmelerine yardımcı olmalarına olanak tanımaktadır**.**

Lider, izleyicilerin kişisel gelişimlerine destek verir, bireylerin kişisel ihtiyaçlarına özel dikkat gösterir, bireysel farklılıkları kabul eder ve değer vermektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 181). Bu boyut içerisindeki en önemli nokta, her bir çalışanın birbirinden farklı özelliklerinin, birbirinden farklı ihtiyaçlarının olduğunu bilmektir. Bu farklılıkları, astların sorunlarını çözme konusunda ve çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak görevler verirken kullanmak önem arz etmektedir (Ergeneli, vd., 2007: 704).

Tablo 5' te dönüşümcü liderliğin alt boyutları özetlenmiştir.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Boyut	**Açıklama**
Karizma veya İdealleştirilmiş Etki	Lider, astlarında saygı ve gurur uyandırır, yüksek hedeflere ulaşmada rehberlik eder, özverili ve ileri görüşlüdür ve bireylere rol model oluşturur.
Esin Kaynağı Olma **(İlham verici motivasyon)**	Lider, izleyicileri motive ederek ilham kaynağı olur, takım ruhu oluşturur, çekici bir vizyon yaratır ve izleyicilere bu vizyonu benimsetir.

Entelektüel Uyarım **(Zihinsel teşvik)**	Lider, varsayımları sorgular, yenilikçiliği teşvik eder, problemleri farklı bir bakış açısıyla ele alır ve yaratıcılığı teşvik eder.
Bireyselleştirilmiş İlgi **(Bireysel ilgi)**	Lider, izleyicilerin kişisel gelişimlerine destek verir, bireylerin kişisel ihtiyaçlarına özel dikkat gösterir, bireysel farklılıkları kabul eder ve değer verir.

Kaynak: (Bass ve Steidlmeier, 1999: 181; Erçetin, 2000: 58).

1.4. Dönüşümcü Liderin Stratejik Vizyonu

Günümüzde, örgütler, hızla değişen ve gelişen bir çevre içinde faaliyet göstermek durumundadırlar. Bu dinamik çevre, örgütleri etkinlik göstermeye, rekabet avantajı elde etmeye ve sürdürülebilir başarıya ulaşmaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda, sürekli değişim, birçok örgüt için stratejik bir gereklilik haline gelmiştir (Cömert, 2004: 7). Dönüşümcü liderliğin liderlik alan yazınına pek çok katkısı olmuştur ve bu yaklaşım diğer liderlik türlerinden ayrılan belirgin özelliklere sahiptir. Bu özellikler arasında sevgi, saygı, güven gibi ahlaki ve etik değerleri öne çıkarıyor olması; takipçileri arasında karşılıklı duygulara önem vermesi, takipçilerinin sürece katılımını sağlaması yer almaktadır. Bunun yanında örgütü bir bütün olarak ele alması, salt vizyon ve misyon odaklı olmaması, değişimleri hedeflemesi ve kendini takip eden kişilerin kendini gerçekleştirme sürecinde onları motive etmesi önem arz etmektedir (Çakar ve Arbak, 2003; Çelik ve Eryılmaz, 2006; Taşkıran, 2011).

Pek çok kişi, genellikle açık ya da gizli bir şekilde, değişikliklere karşı bir direnç gösterme eğilimindedir. Bu direnç, çoğunlukla, bireylerin mevcut durumlarında veya çevreleriyle olan ilişkilerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamakta güçlük çekmelerinden kaynaklanmaktadır. İnsanlar genellikle alıştıkları rutinlerde, bilindik süreçlerde ve tanıdık koşullarda bir güven duygusu geliştirirler. Bu nedenle, değişiklikle karşılaştıklarında, bilinmezlik ve belirsizlik duygusu ortaya çıkar ve bu da direnç oluşturabilir (Tunçer, 2011: 58).

Değişimin kaçınılmazlığı genel olarak kabul edilmekle birlikte, değişimi anlamak giderek zorlaşmaktadır. Bir zamanlar çok belirgin olan değişim sinyalleri, zamanla bazılarımız için giderek belirsizleşmekte ve algılamayı güçleştirmektedir. Bazen bu sinyalleri algılamak, geçmişte yaşanan bir olayın etkilerini daha sonra

kavramak gibi, daha fazla zaman ve refleksler gerektirebilmektedir (Dönmez, 1998: 504).

Dünü sürdürmek, özellikle dinamik iş ortamlarında her zaman zor ve maliyetlidir. Çünkü geçmişten gelen ancak günümüzde örgüte katkı sağlamayan alışkanlıklar, tutumlar örgütün en değerli kaynaklarını erozyona uğratan bir akarsu gibi olabilir. Bu nedenle, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için eski yöntemlere bağlı kalmaktan ziyade sürekli bir değişim ve dönüşüm sürecine girmeleri gereklidir. Dönüşümcü liderlik, bu bağlamda kritik bir rol oynar. Dönüşümcü liderler, gerçekçi bir vizyon belirleme yeteneğine sahiptirler ve her zaman değişime açık olmayı benimserler (Cömert, 2004: 8).

Dönüşümcü liderlerin stratejik vizyonu, genellikle organizasyonun veya toplumun daha iyi bir geleceğini şekillendirmeye yönelik büyük, ilham verici bir bakış açısını içermektedir. Bu vizyon, liderin takipçilere ilham vermesini ve onları bir ortak hedefe doğru yönlendirmesini sağlar. Dönüşümcü liderler, mevcut durumu dönüştürmek ve olumlu değişiklikler yaratmak için stratejik bir vizyon geliştirirler. Bu stratejik vizyon, genellikle aşağıdaki özelliklere sahiptir:

Uzun vadeli ve büyük düşünme sağlar: Dönüşümcü liderlik, işletmenin uzun vadeli ve büyük çaplı hedeflerini ilerletme amacı güderken aynı zamanda örgüt üyelerinin tutumlarını ve davranışlarını önemli ölçüde dönüştüren bir liderlik yaklaşımıdır (Hinkin ve Tracey, 1999; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005; Yukl, 1999). Dönüşümcü liderlik, yöneticilere uzun vadeli büyümeyi destekleme konusunda önemli bir çerçeve sunar. Bu liderlik tarzı, bireylerin potansiyellerini geliştirmelerine ve ekiplerini dönüşüme yönlendirmelerine yardımcı olarak, işletmerin sadece mevcut ihtiyaçları değil, aynı zamanda gelecekteki trendleri de anlamalarına olanak tanır. Bu şekilde, dönüşümcü liderlik, yöneticilere adaptasyon, inovasyon ve sürdürülebilir büyüme konularında rehberlik ederek işletmeleri güçlendirme potansiyeli taşımaktadır (Eraslan, 2004: 1).

Değişimi teşvik eder ve ilham vericidir: Dönüşümcü liderler, işletmedeki değişim ihtiyacı konusunda farkındalık oluşturarak, yönetim düzeyinde bu ihtiyacı açıklar ve kabul edilmesini teşvik ederler. Aynı zamanda, çalışanlara değişim sürecine katkıda bulunmaları için ilham verirler ve bu sürecin başarıyla uygulanması için gerekli adımları atmalarına yardımcı olmaktadırlar (Taşdemir ve Aydın, 2008; Varışlı,

2022). Dönüşümcü liderler, değişimi teşvik etme ve ilham verme kapasiteleriyle öne çıkarlar. Bu liderler, takipçilere kuruluş veya birim içindeki hedeflere yönelik bir vizyon oluşturarak ve bu vizyonu paylaşarak değişimi cesaretlendirirler. Aynı zamanda, takipçilerini yenilikçi düşünce ve problem çözme konusunda teşvik ederler. Koçluk ve mentorluk gibi yöntemlerle takipçilere rehberlik ederek, onların potansiyellerini geliştirmelerine destek olurlar. Bu liderlik tarzı, sadece bireylerin kişisel gelişimine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun genel dinamiklerini ve başarı potansiyelini artırmaya yönelik bir etki yaratmaktadır (Bass ve Ronald, 2006: 6).

Dönüşümcü liderlik, öne çıkan bir liderlik tarzıdır ve özellikle liderlerin çalışanlarına ilham verici bir etki bırakma biçimi ile tanımlanır. Dönüşümcü liderler, vizyoner ve etkileyici bir liderlik tarzını benimserler. İlham verici özellikleri, liderin, çalışanlarına sadece somut hedefler ve görevler sunmakla kalmayıp aynı zamanda onları motive eden bir vizyon sunma yeteneğini içerir. Bu liderler, mevcut durumu aşan bir hedef belirlerken çalışanlara umut ve güven aşılarlar. Ayrıca, dönüşümcü liderler, bireylerin potansiyelini ortaya çıkarmalarına olanak tanıyarak, onları kişisel ve profesyonel gelişim yolunda teşvik ederler. İlham verici özellikleri sayesinde, dönüşümcü liderler, çalışanların sadece işlerini değil, aynı zamanda özgün ve yaratıcı fikirleri ortaya koymalarını teşvik ederek örgütün inovasyon ve değişime açık bir kültür oluşturmasına katkı sağlarlar. Bu sayede, dönüşümcü liderlik, bir örgütün başarı yolundaki önemli bir itici güç haline gelmektedir (Yaşar, 2023: 138). Değişimi cesaretlendirirken, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak ve geliştirmek için çaba harcarlar. Bu liderler, başkalarını kendi hedeflerine ortak olmaya ve sürekli öğrenmeye teşvik eder, böylece organizasyon içinde sürdürülebilir bir gelişim sağlanır. İlham verici bir lider olarak, dönüşümcü liderlik, kişisel ve profesyonel büyümeyi destekler, böylece takım üyeleri potansiyellerini gerçekleştirirken organizasyon da daha rekabetçi ve esnek hale gelmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 278).

Yetki devri sağlar: Yetki devri, liderin kontrolünü paylaşma ve takım üyelerine sorumluluk verme anlamına gelir. Bu, bireylerin kendi kararlarını alma süreçlerine katılmasını sağlar ve onları daha fazla sorumluluk duygusuyla motive eder. Dönüşümcü liderin yetki devri yapabilme becerisi, organizasyon içinde daha etkili bir iş birliği ve inovasyon ortamı oluşturarak uzun vadeli başarıya katkıda bulunabilir. Bu

sayede, liderlik sadece bireysel başarı değil, aynı zamanda takımın başarısı üzerinde odaklanır, bu da organizasyonun genel performansını artırabilir (Howell ve Avolio, 1993: 900). Liderliğin etkili olabilmesi için liderin, liderlik rolünden vazgeçebilme yeteneğine sahip olması önemlidir. Ayrıca, organizasyonun liderlik olmadan da faaliyetlerini sürdürebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu tür bir organizasyonun oluşturulabilmesi için lider, yetki ve sorumluluklarını altındaki çalışanlarla paylaşabilmelidir. Yetkiyi devretmek, organizasyon içinde güçlendirmenin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Karaarslan, 2023: 10).

Dönüşümcü liderler, yetki devri sağlama konusundaki yaklaşımlarıyla dikkat çekmektedirler. Bu liderler, takipçilere belirli görev ve sorumlulukları devrederken, aynı zamanda takipçilerin bu görevleri yürütme sürecinde ek yönlendirmeye veya desteklere ihtiyaç duyup duymadıklarını gözlemleyerek ilerlemelerini değerlendirirler. Bu süreçte, takipçiler ideal olarak kontrol edildiklerini hissetmezler; bu da liderin güven oluşturma ve takım üyelerinin gelişimine olan güvenini artırma çabalarını yansıtmaktadır. Dönüşümcü lider, yetki devri yoluyla takipçilerin potansiyelini açığa çıkarmayı ve kendi liderlik yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanımayı amaçlamaktadır (Şeref, 2022: 16).

1.5. Dönüşümcü Liderliğin Öncülleri ve Ardılları

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatüründe önemli bir konumda olan ve çeşitli boyutlarıyla örgütlerde etkili liderlik uygulamalarının temelini oluşturan bir yaklaşımdır. Bu liderlik modeli, liderlerin takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratmasıyla tanınır ve örgütlerin performansını artırıcı sonuçlar doğurabilir. Dönüşümcü liderlik kapsamında örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışları, güven ortamının oluşturulması, lider-takipçi iletişimi, inovasyon ve kişisel gelişim gibi kritik konular öne çıkar. Liderin vizyonerlik, motivasyon, empati ve etik değerlere bağlılık gibi özellikleri, dönüşümcü liderliğin başarılı bir şekilde uygulanmasında belirleyici rol oynar. Bu liderlik yaklaşımı, örgütlerin dinamiklerini anlamak, liderlik potansiyelini geliştirmek ve uzun vadeli başarıyı sağlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderin kişilik özellikleri, deneyimi, örgütsel kültür ve çevresel koşullar gibi çeşitli öncüllerden etkilenebilir. Bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu artırma, yenilikçi düşünme ve sosyal girişimcilik odaklı davranışları teşvik etme gibi ardıl sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik hem

etkilenen faktörler hem de ortaya çıkan sonuçlar açısından çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve sosyal girişimcilik bağlamında önemli bir değişken olarak incelenmektedir.

İş performansı; Vizyoner bir liderlik yaklaşımı benimseyen dönüşümcü liderler, takımın ortak hedeflere odaklanmasını sağlar ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri belirler. Bu liderler, takım üyelerini motive ederek ve ilham vererek yüksek standartlarda performans göstermelerini teşvik ederler. Ayrıca, dönüşümcü liderler, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek yeteneklerini ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olurlar. Bu, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar ve dolayısıyla iş performanslarını olumlu yönde etkiler (Doğan, vd., 2022; Tuncer ve Yeşiltaş, 2013).

Adalet algısı; Adalet algısı, çalışanların liderlerine güven duymalarını ve örgütlerine bağlılık göstermelerini etkiler (Oğuz, 2011: 61). Dönüşümcü liderliğin temel karakteristiklerinden biri, yöneticilerin adaletli bir çalışma ortamının oluşmasına ve çalışanlarda güvenin artmasına önemli katkı sağlamasıdır. Bu liderlik tarzı, her çalışanı ayrı bir değer olarak gören ve onlara örnek olan liderlerin yönetimini içerir. Adaletli bir ortamda çalışanların motivasyonu ve performansı genellikle daha yüksektir (Güneş ve Buluç, 2012: 414). Bir başka ifade ile örgüt çalışanları tarafından adil bir şekilde algılanan örgüt ortamı içerisinde örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacak fakat bunun tam tersi bir durum olduğunda ise örgütsel olarak negatif sonuçlar doğuracaktır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 276).

Örgütsel bağlılık; Günümüz iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşması liderlik yaklaşımlarının etkin yönetimine dayanmaktadır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderler, çalışanları etkileyici motivasyonları ve ilham verici yetenekleriyle sınırlarını aşmaya teşvik ederler. Bu liderler yalnızca kurumsal başarıyı artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlılıklarına da olumlu katkı sağlarlar (Demir, 2024: 58).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD); ÖVD, çalışanların görev tanımları dışında görevli olarak yaptıkları ve örgütün işleyişine katkı sağlayan davranışlardır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların örgüte duyduğu aidiyeti güçlendirerek ÖVD göstermelerini kolaylaştırmaktadır (Öter ve Ayan, 2016: 129). Ayrıca dönüşümcü liderler, çalışanlarına ilham vererek ve motive ederek onları ortak hedeflere yönlendirirler. Aynı zamanda, takipçilerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerine

destek olurlar, eğitim ve gelişim fırsatları sunarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ederler (Doğan, vd., 2024: 277).

1.6. Dünyada Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Dönüşümcü liderlik, son yıllarda örgütsel davranış ve liderlik literatüründe önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bass ve Avolio (1994) dönüşümcü liderliğin örgütlerde çalışanların motivasyonunu artırarak performanslarını olumlu yönde etkilediğini savunmuşlardır. Ayrıca, Judge ve Piccolo (2004) tarafından yapılan bir meta-analiz, dönüşümcü liderliğin liderlerin etkinliği ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, Dünyanın farklı bölgelerinde yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş tatmini, bağlılık ve inovasyon kapasiteleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir (Podsakoff, vd., 1990; Rafferty ve Griffin, 2004). Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin etkileri sadece bireysel çalışan performansı ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütsel düzeyde de stratejik hedeflere ulaşmada etkin rol oynamaktadır.

Burbuto ve Burbach (2006), dönüşümcü liderlik ile çalışanların performansları ve iş memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, dönüşümcü liderliğin bireylerin kendi potansiyellerini keşfetmelerini teşvik ettiğini ve liderin yüksek düzeyde çaba göstermesinin ekip üyelerinin motivasyonunu artırarak iş sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların iş yerinde anlam bulmasını kolaylaştırarak iş memnuniyetlerini artırmaktadır.

Howell ve Avolio (1993) dönüşümcü liderlik tarzının iş yerindeki verimlilik üzerindeki etkisini incelemiş ve liderin ilham verme, bireysel destek sunma ve entelektüel teşvik sağlama gibi unsurlarının çalışanların iş performansını artırdığını göstermiştir. Çalışma, liderlerin yüksek düzeydeki çabalarının ekip performansına olan etkisinin özellikle bilgi yoğun sektörlerde belirgin olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik, çalışanların liderlerine olan güvenini artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

Seltzer ve Bass (1990), dönüşümcü liderliğin iş yerindeki işlevselliği ve verimlilik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, dönüşümcü liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirerek, liderlerin bireyleri motive etme ve

yüksek düzeyde çaba göstermeye teşvik etme yeteneğinin örgüt verimliliğini artırmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışma aynı zamanda, dönüşümcü liderliğin iş memnuniyetini artırarak çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine olanak sağladığını belirtmiştir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerle yapılan bir çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, örgüt yöneticilerinin, örgütün üyelerinin özelliklerini dikkate alarak hareket etmeleri doğrultusunda üyelerin yöneticilerini rol model olarak algıladıkları ifade edilmiştir. Bu yöneticilerin, serdilerdikleri olumlu davranışlarla örgütsel bağlılığı artırtığı belirtilmiştir (Gao ve Bai, 2011: 43.

Bono ve Judge'nin (2004: 908) çalışmalarında bireyin kişilik özelliklerinin, liderlik tarzlarını belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin vizyon oluşturması, takım üyelerini motive etmesi ve onları kendi potansiyellerini gerçekleştirmeye yönlendirmesiyle karakterize olduğu, bu bağlamda, bireyin kişilik özellikleri, dönüşümcü liderlik üzerinde belirleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cho ve Dansereau (2010), da benzer şekilde dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışma, Kore'de çok uluslu bir bankanın 25 şubesinde toplam 159 çalışan (40 yönetici ve bağlı çalışanları) ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin iki temel boyutu—bireyselleştirilmiş ilgi ve karizma—ele alınmış ve bu liderlik davranışlarının sırasıyla kişilerarası adalet ve prosedürel adalet iklimi aracılığıyla hem bireysel hem de grup düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı bulunmuştur.

Literatürde farklı sektör ve ülkelerden elde edilen diğer bulgular da dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini göstermekte; bağlılığın artması ise çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini kolaylaştırarak kolektivist yönelimlerin gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bu teoriyi doğrulamak üzere Çin, Hindistan ve Kenya'da bankacılık/finans sektöründe çalışan 577 kişiyle yürütülen çalışmada da dönüşümcü liderliğin kolektif bağı artırdığı ve iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Walumbwa ve Lawler, 2003: 1083).

Henricks ve arkadaşları (2020), Avustralya'da büyük bir örgütsel değişim sürecinden geçen iki kurumda dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yönelik tutumları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma kapsamında iki kurumdan toplam 585 çalışana çevrimiçi anket daveti gönderilmiştir. Bulgular, dönüşümcü liderliğin özellikle eşzamanlı olarak çalışanların değişime hazır olma düzeylerini anlamlı biçimde artırdığını; buna karşılık değişime yönelik direnç üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Genel olarak çalışma, dönüşümcü liderliğin çalışanların değişim süreçlerine yönelik olumlu tutumlarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmalar, dönüşümcü liderliğin hem bireysel hem de örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisini açık bir şekilde desteklemektedir.

1.7. Türkiye'de Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan bir çalışmada takım etkinliği ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuş; dönüşümcü bir liderin olduğu takımlarda, üyelerin kendilerini takım faaliyetlerinde daha yetkili ve inisiyatif sahibi hissettikleri gözlemlenmiştir (Özaralli, 2003: 335).

Akademik çevrede yapılan bir çalışmada, algılanan dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkinin işte akış deneyimi aracılığıyla nasıl şekillendiği incelenmiştir. Bulgular, işte akışın liderlik-performans ilişkisinde tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.(Kesken, Ünal, & Koçak, 2023:147)

Türkiye'de dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalardan biri de İnal'ın (2021) doktora tezidir. Türkiye'de faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanlarından elde edilen veri seti üzerinde yürütülmüş olup dönüşümcü liderliğin psikolojik esenlik ve takım performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve olumlu ilişkiler bulunduğunu ortaya konmuştur.

Eğitim kurumlarında yapılan bir araştırmada dönüşümcü lider özelliği taşıyan liderler, grup üyelerinin kendi görüşlerini ifade etmelerine odaklanmış ve görevlere yoğunlaşmalarını sağlamışlardır. Ayrıca, sorun çözme sürecinde önyargılı ve dar görüşlü davranışlardan kaçınmış, düşüncelerini esnek bir şekilde değiştirmiş ve sakin bir durumda kendi ve diğerlerinin ön yargılarını değerlendirmişlerdir. Bu liderler,

çalışanlarının sorunları grup olarak çözerek daha etkili sonuçlara ulaşacaklarına olan inançlarını paylaşmışlardır (Çelik, 2000: 152).

Sağlık kurumunda yapılan bir araştırmada liderliğin sağlık işletmelerinde başarı için önemli bir role sahip olduğu vurgulanmıştır. Sağlık işletmeleri, insan unsurlarının kritik bir rol oynadığı bir alan olduğundan, çalışanların performansı ve bağlılığı bu işletmelerin etkinliğini belirleyen temel unsurlardan biridir. Bu kapsamda Çalışanların yüksek motivasyonu ve örgüte olan güçlü bağlılığı, sağlık işletmelerinde verimliliği artıran kilit faktörler arasında yer almaktadır. Bu durum, sağlık hizmeti sunumunda kaliteyi artırma, hasta memnuniyetini güçlendirme ve işletme süreçlerini daha etkin hale getirme amacını taşıyan sağlık kuruluşları için önem arz ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Akbolat, vd., 2013: 36).

Pınarcıkoğlu ve Pınarcıkoğlu'nun (2023: 463) hizmet sektörü üzerine yürüttükleri çalışmada, yöneticilik ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinin çalışan performansı ve hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada özellikle yöneticilerin iletişim kurma, problem çözme, ekip yönetimi ve motivasyon sağlama gibi temel liderlik yetkinliklerini güçlendirmelerinin, çalışanların mesleki yeterliklerini artırdığı vurgulanmıştır. Bu artışın doğrudan hizmet kalitesine, müşteri memnuniyetine ve iş süreçlerinin genel verimliliğine olumlu yansıdığı tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan bir başka çalışmada, dönüşümcü liderlikte; etkileşimci liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel sessizlik, işten ayrılma, tükenmişlik, sinizm ve performans gibi değişkenlerin öne çıktığı gözlemlenmiştir (Türk, 2022: 10).

Güncel araştırmalar da dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini desteklemektedir. Örneğin, Türkiye'de yapılan bir çalışmada, dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmelerin yenilik yeteneği ve performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur (Fırat ve Yeşil, 2020). Benzer şekilde, İstanbul'daki otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma, dönüşümcü liderlik algısının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı düzeylerini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Doğan ve Bayır, 2022).

Türk-Kılıç ve Kumru'nun (2021) dönüşümcü liderlik kavramını temel alan bir çalışmada, sağlık çalışanları örnekleminde geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini

incelemektedir. Araştırma, dönüşümcü liderlik tarzının sağlık sektörü gibi stresli ve yoğun bir iş ortamında çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini anlamayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, sağlık çalışanlarından toplanan veriler üzerinden ölçeğin yapı geçerliliği, ölçüt geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilmiştir. Çalışma, dönüşümcü liderlik ölçeğinin sağlık sektörüne özgü koşullarda etkili bir ölçüm sağlayıp sağlamadığını değerlendiren kapsamlı bir metodoloji sunmaktadır.

Kaya ve Küçükçene (2023)'nin çalışmalarında Türkiye'de 1983-2021 yılları arasında liderlik konulu makaleleri incelemiş ve dönüşümcü liderliğin en çok çalışılan liderlik türü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hem ulusal hem de uluslararası yazında, dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonunu artırdığı ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiği sıkça vurgulanmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik tek başına yeterli değildir; çünkü motive edici bir vizyon yaratmasına rağmen, bu vizyonun nasıl uygulanacağı konusunda stratejik bir çerçeve sunmaz. Sürdürülebilir başarı için liderlerin aynı zamanda stratejik düşünme becerilerine sahip olması gerekir. Stratejik düşünce, liderlerin değişen çevre koşullarını doğru okuyabilmesini, fırsat ve tehditleri değerlendirebilmesini ve uzun vadeli yol haritaları oluşturmasını sağlar (Bass ve Avolio, 1993: 112).

Liderlik ve stratejik düşünce arasındaki bu bağlantı, örgütlerin dinamik ve sürekli değişen iş ortamlarında başarılı olabilmeleri adına önem arz etmektedir. Bu kapsamda, ikinci bölümde stratejik düşünce konusu incelenecektir. Stratejik düşüncenin temel ilkeleri, uygulama yöntemleri ve başarılı stratejik planlamanın örgüt performansına etkileri ele alınarak, liderlikten stratejik düşünceye geçişin önemi vurgulanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK DÜŞÜNME TARZLARI

Stratejik düşünce, organizasyonların uzun vadeli başarılarını sağlayabilmek için vazgeçilmez bir unsurdur ve bu kavram, iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu noktada, bu bölüme strateji kavramının tanımıyla giriş yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylece, liderlik türlerinin stratejik düşünce ile nasıl ilişkilendirildiğini ve bu kombinasyonun sosyal girişimcilik hedeflerine ulaşmada nasıl bir etki yarattığını daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmeye çalışılacaktır.

2.1. Strateji Kavramı

Sun Tzu'nun ''Savaş Sanatı'' adlı eser, temel olarak askeri strateji ve liderlik konularına odaklanan eski Çin metinlerinden biridir. Ancak kitap, stratejinin sadece savaş alanında değil, aynı zamanda iş dünyası, yönetim ve yaşamın farklı yönlerinde kullanılabilen evrensel bir kavram olduğuna işaret eder. Stratejinin tanımı, Sun Tzu'nun eserinde şu şekilde yer alır: ''Strateji, düşmanınızın zayıf yönlerini keşfetmek, kendi güçlü yönlerinizi kullanmak ve savaşmadan galip gelmek anlamına gelir.'' (Tzu, 2020: 5-13 Çeviren: Mehmet Ortaç). Bu tanım, stratejinin temel amacını, yani rakiplerin zayıf noktalarını anlayarak ve kendi güçlü yanlarını etkili bir şekilde kullanarak başarı elde etmeyi içermektedir. Kitap, stratejinin savaş alanıyla sınırlı olmadığını ve herhangi bir alanda rekabet avantajı elde etmek için kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bir başka strateji tanımına bakılacak olursa; strateji, bir organizasyonun rekabet avantajını sürdürme ve güçlendirme amacını taşıyan, içinde bulunduğu dinamik koşullara en uygun konumu elde etmek üzere oluşturulan ve hayata geçirilen kapsamlı bir planlama olarak ifade edilmiştir (Yiğit, 2023: 10). Günümüzde, strateji kelimesi işletmeler için giderek daha fazla önem taşımaktadır. İşletmeler, rekabetçi bir pazarda ayakta kalmak ve büyümek için etkili stratejiler geliştirmek zorundadır (Dursun, 2013: 48).

Strateji işletmelere önemli faydalar sağlamaktadır (Dinçer, 2004: 20);

- Strateji, örgütün çevresine uyum sağlayarak uzun vadeli sürdürülebilirliğini destekler.

- Çevresel faktörleri değerlendirme ve geleceği tahmin etme yeteneği sunar.
- Örgüte, kendi performansını değerlendirme fırsatı sunar.
- Örgüt içinde tüm çalışanların ortak bir amaç etrafında birleşmelerine ve tutarlılık sağlamalarına yardımcı olur.
- Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir yönde yönlendirir ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
- Strateji, yönetim süreçlerinin kalitesini artırır ve karar alma süreçlerini iyileştirir.

2.2. Stratejik Düşünce

Bilgi, strateji oluştururken ağırlıklı bir faktör haline gelmiştir. Hızla değişen iş dünyasında, doğru ve güncel bilgilere dayalı stratejiler oluşturmak, işletmelerin başarısını etkileyen kritik bir unsurdur. Bu nedenle, stratejik düşünce ve strateji geliştirme süreçleri, işletmelerin sürdürülebilirliklerini ve rekabet avantajlarını korumak ve artırmak için hayati öneme sahiptir (Dursun, 2013: 48).

Stratejik yönetim, işletmelerin rekabet koşullarında performanslarını artırmak amacıyla etkili stratejiler geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu süreç, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi, başarılı olabilmesi ve uzun vadeli kararlılığını koruyabilmesi için seçtiği yolu belirleyen bir yol haritası oluşturmayı içermektedir. Stratejik düşünce, aynı zamanda işletmenin amaçlarını, riskli ortamlarda nasıl devam ettirebileceğini ve hangi yolu benimseyeceğini belirleyen temel kararları içermektedir (Şeref, 2022: 2).

Tablo 6. Geleneksel Düşünme ve Stratejik Düşünmenin Karşılaştırılması

Özellik	**Geleneksel Düşünme**	**Stratejik Düşünme**
Hedefler	Genellikle kısa vadeli ve belirgin	Uzun vadeli ve geniş kapsamlı
Yaklaşım	Genellikle lineer ve adım adım ilerleyen	Kapsamlı, sistemik ve genellikle döngüsel
Analiz	Genellikle detaylı ve ayrıntılı	Bütünsel ve farklı perspektiflerden bakarak
Risk Yönetimi	Reaktif ve durumsal	Proaktif ve stratejik
Değişim İzleme	Tepkisel ve olay temelli	Öngörülebilir ve esnek

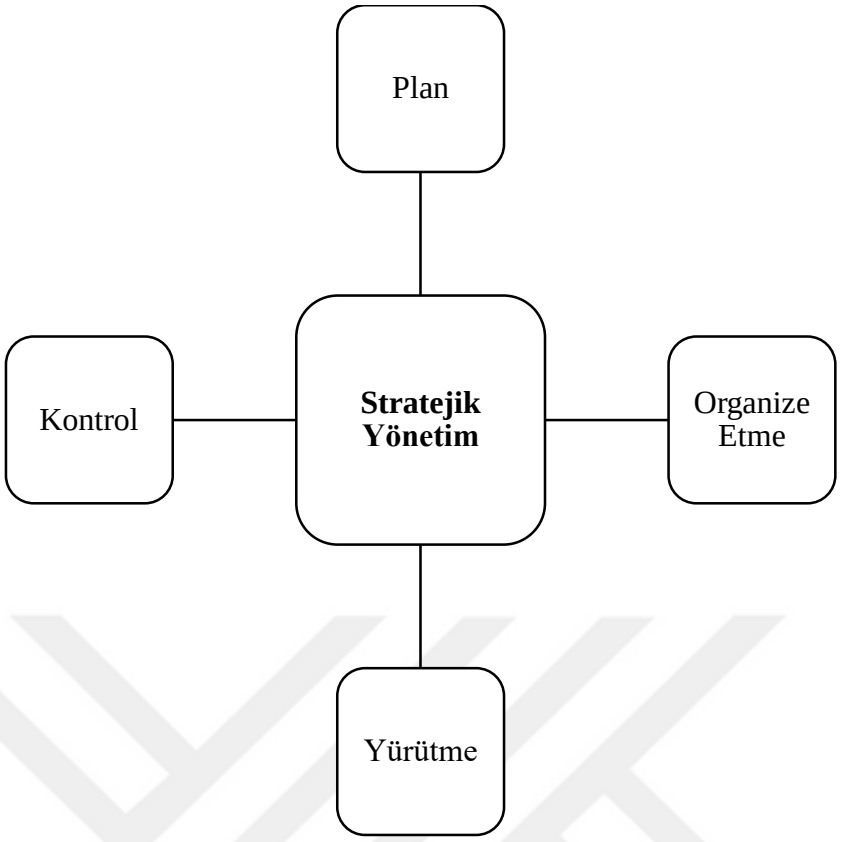
Karar Verme	Belirgin kriterlerle ve sıkı prosedürlere dayalı	Esneklik ve yaratıcılığı teşvik eden
Yenilikçilik	Sınırlı ve geleneksel yöntemlere bağlı	Yaratıcı ve sürekli yenilik arayışında
Kaynak Yönetimi	Mevcut kaynakların verimli kullanımı	Kaynakların stratejik ve uzun vadeli yönetimi
Stratejik Adaptasyon	Esneklikten ziyade mevcut durumda ısrar etme	Çevresel değişimlere hızlı adapte olma
Değer Yaratma	Anlık sonuçlar üzerine odaklanma	Uzun vadeli sürdürülebilir değer oluşturma
Liderlik Tarzı	Otoriter veya hiyerarşik	Vizyoner ve katılımcı

Kaynak: (Hughes ve Beatty, 2005: 51; Waters, 2011: 113).

2.3. Stratejik Düşünme ve Yönetim Yaklaşımları

Stratejik düşünme, organizasyon liderleri tarafından uygulanması ve eğitimciler tarafından geliştirilmesi gereken iki ayrı süreci temsil ederken stratejik düşünme ve yönetim yaklaşımları ise bir organizasyonun veya bireyin uzun vadeli hedeflere ulaşma ve etkili bir şekilde yönetme amacını taşıyan stratejik planlama sürecini ifade etmektedir. Bu kavramlar, bir kurumun kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak rekabet avantajı elde etme, değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve sürdürülebilir başarı elde etme sürecini içermektedir (Balaban, 2011: 11).

Stratejik yönetim, bir örgütün uzun dönemde gerçekleştireceği faaliyetlere ve elde etmek istediği sonuçlara odaklanan bir yönetim sürecidir. Bu nedenle, örgütler, uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamak ve potansiyel tehditlerle başa çıkabilmek için çevresel analizler yaparak gerekli önlemleri alırlar. Ayrıca, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için stratejik faaliyetleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmeler, ‘‘sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kârın üzerinde getiri’’ elde edebilecekleri iş ve faaliyet alanlarını incelemelidirler (Ülgen ve Mirze, 2014: 28).



Şekil 2. Stratejik Yönetim ve Amaçları
Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2014: 28).

2.4. Stratejik Düşünme Boyutları

Stratejik düşünme boyutları, organizasyonların kapsamlı bir şekilde strateji oluşturmasına ve iş dünyasındaki değişen koşullara adapte olmasına yardımcı olur. Her bir boyut, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini anlamasına, fırsatları ve tehditleri değerlendirmesine ve etkili stratejik kararlar almasına katkı sağlamaktadır. Vizyon ve misyon tanımlamaları, stratejik planlama mantığına uygun bir biçimde, kurumsal değerlerle uyumlu, kapsamlı ve uzun vadeli bir perspektifle yapılmalıdır. SWOT Analizi (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) ile birlikte, organizasyonun içsel güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek dışsal fırsatları ve tehlikeleri analiz etmek, vizyon ve misyonun sağlam temellere dayanmasını

sağlayabilir (Öncü, 2023: 222). Böylelikle stratejik hedeflere ulaşma yolunda daha etkili bir anlayış benimsenebilir.

Tablo 7. Stratejik Düşünme Boyutları

Kavram	Tanım	Nitelikler
Sistem Düşüncesi	Sistem düşüncesi, faaliyetlerin çeşitli alternatiflerini ortaya koyan ve sistemin davranışını şekillendiren özellikleri, güçleri, motifleri ve karşılıklı ilişkileri kavrayarak sistemi bütünsel bir perspektifle görebilme yeteneğidir.	- Bütünsel düşünme yeteneği. - Motif ve ilişkileri anlama ve ayırma yeteneği. - İçsel özellikleri ve temel örnekleri tanıyarak hareket etme yeteneği. - Hedef belirleme, motifleri koruma, entegrasyon ve adaptasyon için sistem gereksinimlerini tanıma ve buna göre hareket etme yeteneği.
Yeniden Çerçeveleme	Yeniden çerçeveleme, yeni bakış açıları ve faaliyet seçenekleri oluşturabilmek için ilginin çeşitli boyutlara, çerçevelere, zihinsel modellere ve paradigmalar üzerine yönlendirilmesi yeteneğidir.	- Veri toplandığında hükme varmayı erteleyebilme. - Problemleri anlamak için zihinsel modelleri ve çerçeveleri kullanabilme. - Farklı zihinsel modelleri ve çerçeveleri kullanarak durumları anlayabilme. - Kendi ve başkalarının zihinsel modellerini değerlendirme ve geliştirme yeteneği.
Yansıtma	Yansıtma, anlayışları, deneyimleri ve bilgiyi kullanarak mantıksal ve rasyonel bir düşünce yapısı oluşturabilme yeteneğidir. Bu süreç sonucunda, gelecekteki faaliyetlere yön	- Hangi tercihlerin işe yaradığını ve hangilerinin işe yaramadığını ayırt edebilme yeteneği. - Sürekli gelişen bir öğrenme ve değerlendirme yöntemi kullanarak prensipleri sürdürebilme yeteneği.

	verecek sezgisel prensipler geliştirme kapasitesini içerir.	- Durumu ve düşünce biçimini anlamak için algıları, deneyimleri ve bilgiyi kullanabilme yeteneği. - Harekete geçerken algıları, deneyimleri ve bilgiyi birleştirip analiz edebilme yeteneği. - Şu an ve gelecekle ilgili bir anlayış geliştirmek için kendi ve başkalarının geçmiş tecrübelerinden oluşan mevcut algıları, deneyimleri ve bilgiyi kullanabilme yeteneği

Kaynak: (Kargın, vd., 2012: 113; Pisapia, vd., 2005: 48-56).

2.4.1. Stratejik Sistemik Düşünme

Stratejik sistemik düşünce, akademik literatürde çevresel dinamikleri sistematik bir şekilde izleyen ve gelecekteki potansiyel değişimlere odaklanarak strateji geliştiren işletmelerin yenilikçilik kapasitesini artırdığına dair bir perspektifi içermektedir. Ancak, ülkemizdeki işletmelerin stratejik sistemik düşünceyi tam anlamıyla benimseyemedikleri ve çevresel analizlerini yeterince sistematik bir şekilde gerçekleştiremedikleri konusunda yapılan araştırmalar, bu bağlamda bir eksiklik ortaya koymaktadır. İşletmelerin gelecekteki pazar, rekabet ve tüketici davranışlarına dair değişimleri öngörememeleri, stratejik planlama süreçlerinde önemli bir açığı işaret etmektedir. Bu noktada, işletmelerin stratejik sistemik düşünceyi benimseyerek çevresel faktörleri daha etkin bir şekilde analiz etmeleri ve geleceğe dönük stratejilerini daha sağlam temellere dayandırmaları önemli bir adım olacaktır (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 555).

Stratejik sistemik düşünme, bir organizasyonun stratejik yönetim sürecinde sistematik bir yaklaşım benimsemeyi ve karmaşık ilişkiler arasındaki etkileşimleri anlamayı amaçlayan bir düşünme modelidir. Bu yaklaşım, organizasyonu bir bütün olarak ele alarak, parçalar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin stratejik hedeflere olan etkilerini anlamaya odaklanmaktadır (Atmaca, 2007: 84).

Yöneticiler, işletmelerini rekabet ortamında farklı kılmak ve müşterileri için değer yaratmak için beş yaklaşımı dikkate alırlar (Abraham, 2005: 5).

- Başarı odaklı bir farklılık yaratmak,
- Diğer girişimcilerden farklılaşmak,
- Yeni fırsatları aramak,
- Geleceğe yönelik hareket etmek,
- İş birliği içinde hareket etmek.

Bu beş yaklaşım stratejik düşünme çerçevesinde ele alındığında; rakipler tarafından zor taklit edilme durumuna hizmet eder. Bu yönüyle stratejik düşünme, sistemik düşünmenin önemini vurgulamaktadır.

2.4.2. Stratejik Perspektif Değiştirme

İşletmeler, doğal bir evrim süreci içinde genellikle büyümeye meyillidirler. Yoğun rekabetin hüküm sürdüğü ekonomik ortamda, işletmeler büyüme hedeflerine yönelik stratejik adımlar atmaya mecbur kalmaktadırlar. Stratejik bir perspektife sahip olan işletmeler, fırsatları değerlendirme ve karşılaşılan tehditlere etkili bir şekilde karşı koyma konusunda güçlü olabilirler. Küresel değişimde, işletmeler rekabetçiliklerini artırabilmek için sadece yenilikçi olmaları değil, aynı zamanda bu yenilikçiliği kurumsal girişimcilik faaliyetleriyle birleştirebilmeleri gerekmektedir. Günümüz ekonomik ortamında, stratejik davranışlarını yenilikçilik üzerine odaklayan işletmelerin rekabet baskısını aşabileceği öngörülebilir. Bu bağlamda, bu çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır (Güleş, 2012: 15).

Örgütler zaman içinde karşılaştıkları çeşitli çevresel değişikliklere adapte olmak zorundadırlar. Rekabet koşulları, pazar talepleri, teknolojik gelişmeler gibi faktörler, stratejik perspektifin gözden geçirilmesini ve gerektiğinde değiştirilmesini gerektirebilir (Tüfekçi, 2018: 1).

Stratejik yönetim süreci, zaman içinde evrim geçirmiş ve farklı perspektiflere adapte olmuştur. 1950'lerden günümüze kadar uzanan bu evrim, uzun vadeli planlama, kurumsal planlama ve stratejik planlama aşamalarından geçmiştir. Bu süreç, çevresel değişimler ve ekonominin büyümesi gibi faktörlerin işletmeleri uzun vadeli planlamaya yönlendirmesini yansıtarak stratejik perspektif değişimine işaret etmektedir (Şeref, 2022: 2).

Bu bağlamda değerlendirildiğinde stratejik perspektif değiştirme, örgütün rekabet avantajını sürdürmek, büyümek ve sürdürülebilir başarı elde etmek için esnek

ve öğrenmeye açık olmasını gerektiren önemli bir stratejik yönetim konseptidir yorumunda bulunulabilir.

2.4.3. Stratejik Düşünce Derinliği

Stratejik düşünce derinliği, işletmelerin stratejik planlama süreçlerini geleneksel yaklaşımlardan daha etkili hale getirmeyi amaçlamaktadır. Geleneksel stratejik planlama genellikle öngörülebilir bir dünya varsayımına dayanırken, stratejik düşünce derinliği, işletmelerin karşılaştığı karmaşık ve belirsiz koşullara daha iyi adapte olmalarını hedeflemektedir. Bu bağlamda, stratejik düşünce derinliği ile stratejik yönetim arasında bir uyum bulunmaktadır (Şeref, 2022:1-2).

Stratejik düşünce derinliği, liderlerin işletmelerinin içsel ve dışsal çevrelerini daha kapsamlı bir şekilde anlamalarını ve değerlendirmelerini sağlar. Yaratıcı, sezgisel ve dinamik stratejiler geliştirmek için analitik düşünceyi derinleştirir. Bu, liderlerin mevcut koşulları değil sadece mevcut durumu değil, aynı zamanda gelecekteki belirsizlikleri ve fırsatları anlamalarına yardımcı olmaktadır (Şeref, 2022:1-2).

Stratejik hedeflere uygun olarak etkili iş süreçleri oluşturabilen ve sağlıklı bir koordinasyona sahip olan kurumlar, çalışanların yaratıcılığı, inisiyatifi, yetkinliği ve kurumsal girişimciliği artırabilirler. Bu bağlamda yapılan bir araştırmada, mevcut kolektif zekanın, örgütsel uyum düzeyini artırarak kurumsal girişimciliği desteklediği ortaya çıkmıştır (Yiğit, 2023: 95). Stratejik hedeflere uygun iş süreçlerinin oluşturulmasıyla birlikte, girişimcilik perspektifi de kurumun enerjisini ve esnekliğini artırabilir. Bu kapsamda, çalışanların yaratıcılığı ve kurumsal girişimcilik arasındaki doğal ilişkiyi anlamanın, iş dünyasında uzun vadeli başarı için önemli bir anahtar olduğu düşünülmektedir.

2.5. Stratejik Düşünme Stilleri

Stratejik düşünme, yaratıcı düşünme ve eleştirel düşünme gibi farklı düşünme stillerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bu kapsamda, bu konu başlığı altında eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme konuları ele alınacaktır.

2.5.1. Yaratıcı Düşünme

Yaratıcılık, mevcut verileri akıllıca düzenleme ve esnek yaklaşımlarla problemleri çözme yeteneğiyle birlikte, eş ve zıt anlamları birlikte düşünme sürecini

içermektedir. Bu süreç, problem alanını kapsamlı bir şekilde analiz etmeyi, farklı bakış açılarından değerlendirme yapmayı ve yeni ve özgün bir ürün, hizmet veya çözüm ortaya koymak için alternatif yaklaşımları keşfetmeyi içerir. Bu şekilde, yaratıcılık sadece mevcut bilgi ve kaynakları kullanmakla kalmaz, aynı zamanda bu bilgi ve kaynakları yenilikçi ve etkili bir şekilde bir araya getirerek değer yaratılır (Öztunç, 1999: 11). Yaratıcı düşünme, yeni ve özgün fikirler üretme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu, problemleri farklı bakış açılarından ele alma, geleneksel düşünme kalıplarını kırma ve hayal gücünü kullanma yeteneği gerektirmektedir (Webster, 1990). Sorunlara yeni fikirler ve yaklaşımlar üretme süreci, yaratıcı düşünme olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı düşünme, geleneksel düşünme kalıplarını kırarak problemlere farklı perspektiflerden bakmayı, yenilikçi çözümler bulmayı ve özgün fikirler geliştirmeyi içermektedir. Bu beceri, bireylerin sıradanın ötesine geçmesini ve kreatif potansiyellerini ortaya koymasını sağlamaktadır. Yaratıcı düşünme becerilerinin geliştirilmesiyle birlikte, bireyler kendilerini diğerlerinden farklılaştırabilirler (Wongpinunwatana, 2019: 136).

Yaratıcı düşünme, yenilikçi fikirler üretme ve problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşma sürecidir. Ancak, yaratıcılığın önünde bazı engeller bulunmaktadır. Birincisi, rutin ve alışılmış düşünme kalıplarıdır. Bu kalıplar, bireyleri sınırlar ve yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasını engeller. İkincisi, korku ve endişe duyguları da yaratıcılığın önündeki engeller arasındadır. Korku, başarısızlık veya eleştirilme korkusuyla yeni fikirlerin ifade edilmesini ve denemelerini engeller. Üçüncüsü, zaman ve kaynak kısıtlamaları da yaratıcılığı zorlayan bir faktördür. İnsanlar, yoğun iş temposu ve diğer sorumluluklar nedeniyle yaratıcı düşünmeye zaman ayırmakta zorlanabilirler. Son olarak, eleştiri ve red korkusu, bireylerin yaratıcı fikirlerini ifade etmelerini engelleyebilir. Bu tür engelleri aşmak için, açık zihinli olma, risk alma cesareti gösterme, esneklik ve adaptasyon yeteneği geliştirme gibi stratejiler kullanılabilir (Işık ve Saygılı, 2015: 134). Yeşilyurt (2020: 3892-3893) da yaratıcılığın önündeki engelleri;

- Problemin algılanmasındaki eksiklik veya yetersizlik olarak,
- Hata yapma korkusu, tez canlılık ve sabırsızlık gibi duygusal engellerin varlığı olarak,
- Bazı kültürel engellerin yarattığı sebebiyetler olarak,

- Korku engelleri,
- Ego engelleri
- Eğitimden kaynaklı engeller
- Stratejik engeller, (sorgu eksikliği gibi) ve
- Diğer engeller olarak açıklamıştır.

Yaratıcı kişileri diğerlerinden ayıran en temel özellikler, karmaşık kişilik özelliklerine sahip olmalarının yanı sıra esneklik ve kararlılık gibi özelliklerdir (Tükdoğan ve Özgenel, 2021: 115). Yaratıcı bireyler, farklı durumlara uyum sağlayabilme yetenekleri sayesinde hedeflerine ulaşmak için kararlılık gösterirler. Yaratıcılığın doğuştan mı yoksa sonradan öğrenilebilen bir yetenek mi olduğu konusu uzun yıllardır tartışılan bir konudur. Yeşilyurt (2020: 3886), yaratıcı düşüncenin doğuştan getirilebileceğini, ancak çevresel faktörlere bağlı olarak olumlu veya olumsuz yönde şekillenebileceğini belirtmektedir. Diğer yandan, Lowenfeld (Lowenfeld, 1984), yaratıcılığın doğuştan gelen bir içgüdü olduğunu savunmaktadır. Bazı araştırmacılar, yaratıcılığın öğrenilebileceğini ve geliştirilebileceğini savunmaktadır (Kaufman ve Beghetto, 2009; Hennessey ve Amabile, 1987; Cropley, 2006). Eğitim psikolojisi profesörü Davis (1982) ise yaratıcı düşünmenin eğitim yoluyla geliştirilebileceğini ve bu, bireylerin kişisel büyüme ve gelişimleri açısından son derece önemli olduğunu düşünmektedir.

2.5.2. Eleştirel Düşünme

Eleştirel düşünme, bir durumu analiz etmek için kanıtlara dayalı nedenleri ve alternatifleri arayarak gerçekliğini, doğruluğunu veya değerini belirlemek anlamına gelmektedir. Bu düşünme biçimi, mantıklı bir şekilde düşünmeyi, bilgileri eleştirel bir şekilde değerlendirmeyi ve sonuçlara mantıklı bir şekilde ulaşmayı içermektedir. Eleştirel düşünme, bir konuyu sorgulamak, yanıtları sorgulamak ve daha iyi bir anlayış elde etmek için mantıklı bir çerçeve sağlamaktadır (Wongpinunwatana, 2019: 135). Eleştirel düşünme, bilgiyi analiz etme, değerlendirme, sorgulama ve doğru sonuçlara ulaşma sürecidir. Bu süreç, önyargıya dayanmaktan ziyade mantıklı ve bilgi temelli bir yaklaşımı benimser. Eleştirel düşünme, kişinin açık fikirli olmasını, alternatif perspektifleri göz önünde bulundurmasını ve kararlarını akıl yürütme ve mantıksal düşünme yoluyla desteklemesini gerektirir (Çiçek, 2011: 61). Eleştirel düşünme, bir konuyu veya problemi analiz ederken ön kabulleri ve duygusal tepkileri bir kenara

bırakmayı ve bilgiye dayalı, sistematik bir yaklaşım benimsemeyi içermektedir. Bu süreçte, bilgiyi sorgulama, belirsizlikleri kabul etme, çelişkileri çözme, doğru ve tutarlı sonuçlara ulaşma gibi beceriler ön plandadır (Paul ve Elder, 2006: 4). Eleştirel düşünme, bireyin analitik ve eleştirel bir bakış açısı geliştirmesine yardımcı olurken aynı zamanda etkili kararlar almasını ve çeşitli durumlara uyum sağlamasını sağlar. Bu nedenle, eleştirel düşünme becerileri, kişisel ve mesleki yaşamda başarıyı destekleyen önemli bir yetkinliktir (Hanri, 1997: 10).

Eğitim, bireylerin düşünme yeteneklerini, problem çözme becerilerini, araştırma ve sorgulama yetilerini, ilişkilendirme ve analiz yapma kapasitelerini geliştirerek, ürün oluşturma ve girişimcilik gibi alanlarda kendilerini başarılı bir şekilde ifade etmelerini amaçlamaktadır. Bu bağlamda, eğitimin temel amacı, bireylerin yaratıcı düşünme, eleştirel düşünme, problem çözme, girişimcilik ve yaşam boyu öğrenme gibi kritik becerilerini geliştirmektir. Bu becerilerin güçlendirilmesi, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel olarak başarıya ulaşmaları ve değişen dünyada etkili bir şekilde ayakta kalabilmeleri için hayati öneme sahiptir (Işık ve Saygılı, 2015: 133).

Çeşitli incelemeler ve araştırmalar, eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünmenin, stratejik düşünme sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunu göstermektedir. Bu iki farklı düşünme yaklaşımının, stratejik düşünme sürecinin farklı aşamalarında önemli roller üstlendiği ve birbirlerini tamamlayarak daha etkili bir düşünme süreci sağladığı gözlemlenmiştir. Bu bakış açışlarının sosyal girişimcilik ve start-up girişimlerinde önemli bir rol oynadığı çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda bir sonraki bölümde sosyal girişimcilik ve start-up'ların genel özelliklerinden bahsedildikten sonra kavramlar arasındaki ilişkilerin önemine ve aralarındaki uyuma değinilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE START-UP: PARALEL BİR İNCELEME

3.1. Girişimcilik Kavramı

Girişim kavramı temelde ‘‘bir işe başlama, teşebbüs etme’’ anlamına gelmektedir (TDK, Erişim Tarihi, 27.09.2024). Uluslararası Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından hazırlanan sözlüğe göre girişim kavramı ‘‘kurumsal birim ya da kurumsal birimlerin en küçük kombinasyonu’’ şeklinde ifade edilmektedir (OECD, Erişim Tarihi: 27.09.2024). Literatürdeki kullanım alanında ise ise işletme kavramıyla özdeşleştiğini ileri süren çalışmalar olmakla beraber kimi görüşler ise girişim ve işletme arasında farklılıklar olduğunu dile getirmektedir. Bu farklı bakış açıları özünde girişim ve işletmenin ne anlama geldiği konusunda farklı yorumlara yol açmaktadır (Ölmez, 2024: 32).

Girişimci ve girişimcilik kavramları ise özünde birbirine bağlı olmakla beraber farklı anlamlar taşımaktadır. Girişimcilik, yeni işlerin kurulmasını fırsatların değerlendirilmesini ve inovasyon süreçlerinde dinamizmi ifade eden bir süreçtir. Girişimci ise bu süreci yöneten kişilerdir. Risk almaya istekli, kararlı ve yaratıcı olma özellikleri taşıyan girişimci, girişimcilik süreçlerinin merkezinde yer alır. Girişimcilik, girişimcinin bu özelliklere vakıf olmasıyla gerçekleştirdiği faaliyetler ve kararlarla şekillenir (Özkul ve Dulupçu, 2007: 67). Bir başka tanıma göre girişimci; üretim araçlarını bulan, bunları koordineli bir şekilde bir araya getiren kişi olarak ifade edilmiştir. Bu bakış açısına göre girişimcinin üretim araçlatından hiçbirine sahip olmadığı anlamı çıkarılabilir (Akdemir, 2018: 181).

Girişimcilik özellikle 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle, küresel çapta önem kazanmıştır. Sovyet blokunun 1990’larda dağılmasının ardından, bu bölgede ve etkisi altındaki diğer bölgelerde ortaya çıkan farklılaşan ekonomik politikalar, girişimcilik anlayışının daha da ivme kazanmasına neden olmuştur. Ülkeler, kalkınma stratejilerinde giderek daha fazla yer ayırarak girişimciliği teşvik etmeye yönelmişlerdir. Bu bağlamda, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, gelişmekte olan ülkelerde de girişimcilik, kalkınmanın temel dinamizmlerinden biri haline gelmiştir (Gülal, 2023: 4).

Girişimciliğin çok yönlü unsurlarını kapsayan karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Tablo 8. Girişimciliğin Karakteristik Özellikleri

Kişisel Özellikleri - Yüksek başarı isteği - Otonomi ve nüfuz - Uyumluluk - Belirsizliğe karşı tolerans - Yüksek risk alma eğilimi - Uyum ve esneklik - Kendine saygı - Özgüven - Fırsatçılık (alertness)	Zamanla Kazandığı Özellikleri - İletişim kabiliyeti - Kişisel ilişki - Çözüm bulma yeteneği Müteşebbis Davranışları - Taahhüt etme - İleriye dönük çalışma ve planlama - Gözlemleme
Müteşebbis Yöntemi -Yaratıcı bir vizyon ve yönetim - İşletme finansmanı - Planlı genişleme ve büyüme - Piyasa içinde planlı rekabet - Gerekli kaynakları sağlamak - İletişim ağını inşa etmek (sosyal, etnik ve uluslararası alanda)	Müteşebbis Oryantasyonu - Uluslararası yönelim ve global düşünme Girişimsel Sonuçlar - Bölgesel büyüme ve kalkınma - Zenginlik yaratma - İstihdam - Sosyo-ekonomik dinamizm

Kaynak: (Yıldız ve Alp, 2012: 32).

Girişimciliğin karakteristik özellikleri, hem kişisel nitelikler hem de zaman içinde kazanılan yeteneklerle girişimcinin başarısını belirleyen temel faktörleri kapsamaktadır. Kişisel özellikler, bir girişimcinin iş kurma ve büyütme sürecindeki tutumunu ve yaklaşımını belirler. Örneğin, yüksek başarı isteği, özgüven ve risk alma eğilimi, girişimcinin zorluklarla başa çıkmasını ve yenilikçi çözümler geliştirmesini sağlar. Belirsizliğe karşı tolerans ve uyum yeteneği, değişen koşullara hızlıca adapte olabilmeyi mümkün kılar, bu da girişimcinin sürdürülebilir başarı için önemlidir (Yıldız ve Alp, 2012: 32). Ayrıca girişimci olma motivasyonları arasında, kendi işini kurma arzusu, belirli bir ihtiyacı karşılamak, tutkularının peşinden gitmek, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek, kurumsal hayattan beklentilerini karşılayamamak, daha yüksek gelir elde etme isteği ve işsizlik gibi faktörlerin öne çıktığı gözlemlenmektedir (Aydın-Ayvacı, 2024: 19).

Entelektüel sermaye, bireylerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini kapsamanın ötesinde, organizasyonların ve toplumların yenilikçi kapasitesini artıran bir değer olarak tanımlanmaktadır. Girişimciliğin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü, bu

sermayenin etkin bir şekilde değerlendirilmesine bağlıdır. Nitelikli insan kaynağı, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkışı ve bilgi paylaşımını destekleyen ağların oluşturulması, girişimcilik ekosisteminin güçlenmesinde hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, entelektüel sermaye hem bireysel hem de toplumsal düzeyde girişimciliği destekleyen ve dönüştüren bir itici bir güç görevindedir (Akdemir, 2018: 274).

Girişimcilik, ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı destekleyen, yenilik ve fırsat yaratma odaklı bir faaliyet türüdür. Bu bağlamda düzenleme, hükümetin girişimcilik faaliyetlerinde üstlendiği rolü etkin bir şekilde yerine getirmesi için başvurduğu temel bir yönetim aracıdır (Busetniz, vd., 2000: 994). Girişimcilik teşvik ve desteklerinin etkili bir şekilde tanıtılması, girişimcilik ekosisteminin güçlenmesine ve ülke ekonomisine daha etkili katkıda bulunmasına yönelik önemli bir adımdır. Bu bağlamda, girişimcilik teşvik programlarının geniş bir kitleye ulaştırılması, potansiyel girişimcilerin bu fırsatlardan haberdar olmalarını sağlamak adına önemli bir rol oynamaktadır (Kubaş ve Özmen, 2002: 108).

3.1.1. Girişimcilik Türleri

Üretimin olmazsa olmaz dört koşulundan birisi girişimcilik kavramıdır. Toprak, emek ve sermayenin yeterli olması sağlıklı bir üretim modeli için yeterli değildir. Tüm bu üretim unsurlarına ek girişimcilik ruhunun da beslenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kaynakların optimal kullanımı mümkün olmamaktadır (Küçülaltan, 2009: 21). İşletme biliminin gelişmesi ile bilirkte literatürde pek çok girişimcilik tanımı yapılmaya başlanmıştır. En dar açıdan girişimcilik, fikirlerin elde edilmesi ve bu fikirlerin ürünlere/hizmetlere dönüştürülmesini sağlayacak şekilde düzenlenmesini ifade etmektedir (Zhao, 2006). Bir başka tanıma göre girişimcilik, örgütler için değer yaratma amacıyla fırsatların keşfi ve geliştirilmesi sürecini ifade etmektedir (Brenkert, 2008). Bu tanımlardan yola çıkıldığı takdirde girişimcilik, üretim süreçlerine yeni bakış açıları, yeni süreçler ekleyerek farklı üretim teknikleri kullanarak, ürünleri müşteriye sunma faaliyetleridir (Küçükaltan, 2009: 22).

Ülkemizde son otuz yılın en dikkat çeken konularından birisi, girişimcilik konusudur. Liberal ekonomik paradigmanın temel unsurlarından birini oluşturan girişimcilik, toplumsal farkındalık açısından başlangıçta hızlı bir yükseliş göstermemiş ancak zamanla ekonomik kalkınma ve istihdam yaratma süreçlerindeki başarısı sayesinde geniş bir alanda kabul görmüştür. Girişimcilik yalnızca bireysel başarıyı

değil aynı zamanda toplumsal dönüşüm ve yenilikçiliği de teşvik eden bir güç olarak öne çıkmaktadır (Akdemir, 2018: 274). İnovasyon, girişimciliğin temel itici güçlerinden biri olarak, yalnızca mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesini değil, aynı zamanda tamamen yeni ürün, süreç ve iş modellerinin geliştirilmesini de kapsar. Yenilikçi girişimciler, piyasadaki boşlukları ve ihtiyaçları tespit ederek, hem tüketicilere değer sunmakta hem de istihdam ve gelir yaratmaktadır. Ayrıca, inovasyon yoluyla elde edilen teknolojik ve organizasyonel gelişmeler, toplumun genel yaşam kalitesini artırmakta ve sosyal sermayeyi güçlendirmektedir (Çevik, 2006: 7). Girişimcilikte önem verilmesi gereken konulardan birisi de girişimciliğin finansmanıdır. Finansal krizlerin büyük çoğunluğu likidite sorunlarından kaynaklanır ve hem iç faktörler (hatalı kredi kullanımı, aşırı üretim) hem de dış faktörler (kredi sağlayıcılarının desteğini çekmesi, yasal düzenlemeler, mahkeme kararları, ana müşterinin kaybı) bu krizleri tetikleyebilir. Küçük işletmeler bu tür krizlere karşı daha kırılgan iken, büyük firmalar geniş nakit akışı ve kaynakları sayesinde riskleri daha kolay yönetebilmektedir. (Uluyol, 2009: 47-48).

Girişimcilik türleri, farklı disiplinlerin katkıları ile şekillenen ve zaman içerisinde gelişim gösteren bir alan olarak, girişimciliğin kökenleri, doğası ve işleyişini anlamaya yönelik teorik yaklaşımları kapsamaktadır. Bu teoriler, girişimciliğin yalnızca bireysel faaliyet olarak görülmesinden öte, ekonomik, toplumsal ve kültürel bir fenomen olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Girişimcilik üzerine yapılan çalışmalarda bilim insanları, kendi çağlarının gereksinimleri ve toplumsal bağlamın tüm unsurlarını içeren tanımlama çabalarına yönelmişlerdir. Bu süreçte, başlangıçta yalnızca iktisatçıların ilgi alanına giren ve ekonomik bir kavram olarak ele alınan girişimcilik, zaman içerisinde çeşitli disiplinlerin katkısı ile çok boyutlu bir inceleme alanı haline gelmiştir. Konuya dair ilk teorik temelleri atan dört klasik düşünürün (Richard Cantillon (1680–1734), Jean Baptiste Say (1767–1818), Joseph Schumpeter (1883-1950) ve Israel Kirzner (1930-) görüşleri ise, girişimcilik türlerinin temel yapı taşları olarak günümüze kadar geçerliliğini korumaktadır (Bjerke ve Karlsson, 2013: 1). Cantillon (Aktaran: Murphy A. E., 1986), girişimciliği risk ve belirsizlikleri üstlenen bir rol olarak tanımlarken, Say, (Aktaran: Schoorl, 2012) girişimciyi yalnızca üretim faktörlerini bir araya getiren bir aktör olarak değil, aynı zamanda piyasadaki ihtiyaçları karşılayan yenilikçi bir güç olarak betimlemiştir. Schumpeter (Aktaran: Mehmood, vd., 2019), girişimcilik türlerine "yaratıcı yıkım"

kavramını kazandırarak, girişimcinin ekonomik büyümeyi ve değişimi tetikleyen bir faktör olduğunu öne sürmüş; Kirzner ise girişimciliği bilgi asimetrilerini fark ederek fırsatları değerlendirme yetisi olarak tanımlamıştır (Ricketts ve Kirzner, 1992).

Günümüzde, girişimcilik hem bireysel hem toplumsal düzeyde değer yaratma süreci olarak ele alınırken, bu klasik teorisyenlerin katkıları, modern girişimcilik araştırmalarında hâlâ temel bir başvuru noktası olmaktadır. Bu durum, girişimciliğin tarihsel bağlamda süregelen evriminin yanı sıra, ekonomik ve sosyal etkilerini kavrama noktasında klasik teorilerin sağlam ve kalıcı bir temel sunduğunu göstermektedir.

3.1.1.1. Geleneksel Girişimcilik

Geleneksel (konvansiyonel) girişimcilik, iş süreçlerinin ve ekonomik faaliyetlerin bilinen, yaygın olarak kabul edilen yöntemler ve iş modelleri üzerinden yürütüldüğü bir girişimcilik türüdür. Bu yaklaşım, genellikle mevcut piyasa koşullarına ve bilinen tüketici ihtiyaçlarına dayalı olarak gerçekleştirilir. Konvansiyonel girişimcilik, yenilikçi iş modellerinden ziyade, var olan ürün ve hizmetlerin pazara sunulması veya farklı bir bölgede yeniden uygulanmasını içerir. Bu tür girişimler, genellikle düşük yenilik düzeyine sahip olup, yerel ya da bölgesel ölçekte faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak karşımıza çıkar. Risk düzeyinin nispeten düşük olduğu bu girişimcilik türünde, işletmelerin temel hedefi finansal karlılık ve sürdürülebilirliktir. Çoğunlukla tarım, ticaret, inşaat ve perakende gibi geleneksel sektörlerde yoğunlaşan konvansiyonel girişimcilik, istihdam yaratma ve ekonomik büyümeye katkı sağlama noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, bir mahallede bakkal açılması ya da bir franchising modeliyle tanınmış bir markanın şubesinin işletilmesi bu girişimcilik türüne örnek olarak gösterilebilir (Sarasvathy, 2001: 246).

3.1.1.2. E-Girişimcilik (Sanal Girişimcilik)

E-girişimcilik, günümüzde yalnızca KOBİ'leri veya büyük işletmeleri ilgilendiren bir alan olmaktan çıkmıştır. 21. yüzyılın hızla ilerleyen teknolojik gelişmeleri, girişimci profili üzerinde de önemli değişimlere yol açmıştır. Bu dönüşüm sürecinde, e-girişimciler, yaratıcı fikirlerini hâkim oldukları dijital platformlarda

hayata geçiren, liderlik özellikleri taşıyan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Yelkikalan, vd., 2010: 489.

Web tabanlı yenilikler öncesinde, girişimcilik ruhuna sahip olmak tek başına başarılı bir girişim oluşturmak için yeterli görülmüyordu. Bu ruha sahip mucitler, yenilikçi ürünler geliştirmelerine rağmen, ürünlerini üretmek veya piyasaya sunmak konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşıyorlardı. Bu nedenle, fikirlerini ticarileştirip son kullanıcıya ulaştırabilen girişimcilerin sayısı oldukça sınırlıydı. Ancak dijital teknolojilerin sunduğu imkanlar, e-girişimciler için bu süreci daha erişilebilir ve uygulanabilir hale getirmiştir (Celep, 2017: 79-80).

3.1.1.2. Eko-Girişimcilik

Ekonomik büyüme ve ticaretin gelişmesi refah seviyesini artırırken çevresel tahribatı da beraberinde getirmektedir. Bu durum hem ülkeleri hem de işletmeleri sürdürülebilir kalkınma ve küresel rekabette aktif rol oynayabilmek adına yeşil politikalar benimsemeye yönlendirmektedir. Küresel rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen işletmeler, sadece çevre koruma yasalarına uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirliği iş stratejilerinin merkezine yerleştirmektedir (Aykan, 2012: 195). Bu bağlamda, yeşil işletmecilik anlayışının bir yansıması olarak öne çıkan eko-girişimcilik, çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden yenilikçi yaklaşımlar sunmaktadır. Eko girişimcilik, çevreyi koruma amacı taşıyan bir girişimcilik türüdür. İşletme faaliyetlerinde çevreye duyarlı etkin iş modelleri ile sürdürülebilir bir gelecek için önemli bir araç olarak görülmektedir (Efeoğlu, 2014: 114). Bir başka tanıma göre eko-girişimcilik; çevresel teknoloji üretebilen, çevre dostu faaliyetleri gerçekleştirme amacıyla kurulan ve sürdürülebilir ürünler üreten girişimler olarak ifade edilmektedir (İnce- Balcı, 2011). Eko girişimcilerin ürünleri üretme veya pazara sunma konusunda karşılaştıkları engeller ise; yeni bir pazar yaratma zorluğu, doğa ile sot ürünlerle yeni müşterileri etkilemenin zor olması, yatırım bulma zorluğu ve etik ilkelere dikkat edilmemesi olarak ifade edilmiştir (Aykan, 2012: 80-81).

3.1.1.3. Kadın Girişimciliği

Küreselleşme ile birlikte artan eğitim düzeyi ile birlikte kadınlar iş hayatında daha aktif yer almaya başlamıştır. Günümüzde kadın girişimcilerin yeri hayatın her alanında yaşanan gelişmeler ışığında önemli bir girişim türü olarak karşımıza

çıkmaktadır (Güney S., 2006: 25). Yaratıcı düşünme becerileri, liderlik yetenekleri, risk alma becerileri sayesinde kadın girişimciler toplumun önemli bir parçası haline gelmişitir. Kadın girişimciler genellikle finansmana erişim noktasında, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve iş-yaşam-aile dengesi konularında birtakım zorluklarla mücade etseler de destekleyici politikalar ve teşvikler sayesinde sayılarını giderek artırmaktadırlar (Arpacı, 2024: 168). Ek olarak, kadın girişimcilerin desteklenmesi amacıyla, onların faaliyet göstermek istedikleri sektöre yönelik kapsamlı eğitimlerin sunulması büyük önem taşımaktadır. Bu eğitimler, finansal yönetim, pazarlama, dijital dönüşüm, yenilikçi iş modelleri ve sürdürülebilirlik gibi konuları kapsayarak kadın girişimcilerin iş dünyasında daha güçlü ve rekabetçi olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, mentorluk programları, networking etkinlikleri gibi destek mekanizmaları da kadın girişimcilerin karşılaştıkları engelleri aşmalarına ve işlerini başarılı bir şekilde büyütmelerine katkıda bulunmaktadır (Nayır, 2008: 645).

3.1.1.4. Akademik Girişimcilik

Günümüzde akademisyenlerin girişimilik konusundaki farkındalıkları giderek artmaktadır. Küresel rekabetin yanı sıra üniversiteler de kendi aralarında rekabet etmekte ve bu durum, eğitim-öğretim alanındaki konumlarını güçlendirmek isteyen kurumları girişimciliğe daha fazla önem vermeye yönlendirmektedir. Akademik girişimcilik, araştırmacıların üniversitelerde edindikleri bilgi ve entelektüel sermayeye dayanarak yürüttükleri girişimcilik faaliyetlerini kapsayan bir girişimcilik türüdür (Franzoni ve Lissoni: 25). Akademisyen girişimciler, bilimsel araştırmalarını yeni girişimler aracılığıyla ticarileştirebilen araştırmacılardır (Cansız, 2016: 50).

Akademik girişimcilik, üniversite-sanayi iş birliği mekanizmasının önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Genellikle üniversite veya laboratuvar düzeyinde başlayan bu süreç, çok aşamalı bir mekanizmanın sonucunda gelişmektedir. Akademik girişimciliğin yaygınlaşması ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için ticarileşmeyi kolaylaştıran çeşitli mekanizmaların varlığı gereklidir (Etzkowitz, 2008: 13). Bu kapsamda, üniversite yönetimleri, teknoloji transfer ofisleri, teknoparklar, finansman kuruluşları ve sanayi firmaları gibi birçok paydaş, akademik girişimciliğin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Sipahi ve Genç, 2022: 524). Ek olarak akademik girişimciliğin kapsadığı faaliyetler arasında büyük çaplı bilimsel projeler, sözleşmeli araştırmalar,

danışmanlık faaliyetleri, üniversitelerin dış paydaşlara sağladığı eğitimler gibi faaliyetler de yer almaktadır (Bulut ve Aslan, 2014: 123)

3.1.1.5. Yeşil Girişimcilik

Yönetim ve organizasyon teorileri çevreyi genellikle yasal, politik, ekonomik, sosyal ve teknik boyutlarıyla ele alırken, Hart (1995) bu yaklaşımın eksik olduğunu savunmuştur. Ona göre, çevrenin refahı ve ekolojik kısıtlamaların işletmeler üzerindeki etkileri yeterince dikkate alınmamaktadır. Oysa bu tür kısıtlamalar, işletmelerin stratejilerini sürdürülemez hale getirebilir (Baker ve Sinkula, 2005: 461). Öte yandan, sürdürülebilirlik ve çevre odaklı politikalar benimseyen işletmeler, rakiplerine kıyasla daha güçlü yönetim süreçlerine sahip olabilir ve erken hareket ederek rekabet avantajı elde edebilirler (Hart, 1995: 986; Thananusak, 2019). Dahası, 21. yüzyılın hızla değişen ve yoğun rekabet içeren iş dünyasında, işletmelerin yeşil politikalar uygulaması yalnızca kendi sürdürülebilirlikleri açısından değil, küresel ölçekteki çevresel sorunların aşılması ve gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakılması açısından da önemli bir rol oynamaktadır (Kuzgun ve Gözükara, 2023: 401).

Çevrecilik ve girişimcilik kavramları köklü bir geçmişe sahip olsa da, her ikisinin bir arada ele alınması 1980'ler ve 1990'larda gelişen yaklaşımlar ile öne çıkmıştır. İlk bakışta birbirine zıt görünen bu kavramlar, doğaları gereği karşıt gibi değerlendirilebilir. Çevrecilik, ekonomik büyümenin yol açtığı çevresel bozulmalara karşı gelişen bir duyarlılık olarak tanımlanırken (Anderson, 1998: 137), girişimcilik ise ekonomik büyümeyi teşvik eden ve toplumların gelişiminde etkili bir role sahip ve bireyler tarafından sürdürülen bir süreçtir (Schumpeter, 1934). Bununla birlikte, girişimciler zaman zaman materyalist, iyimser ve bireysel çıkarlarını ön planda tutan kişiler olarak da tanımlanmaktadır (Anderson, 1998: 137).

Özellikle 1990'lı yıllar, çevresel kaygıların arttığı ve iş dünyasında çevre konularının ön plana çıktığı bir dönem olarak öne çıkmıştır (Lumpkin, vd., 2013; (Gupta & Dharwal, 2022: 3604), bu yıllarda çevreciliğin sosyal reformların ön saflarında yer alacağını ve işletmeler için en önemli konulardan biri olacağını vurgulamıştır (Anderson, 1998: 137). Schumpeter (1997), girişimciyi "değişimin temsilcisi" olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, girişimciler yalnızca ekonomik kazanç sağlayan bireyler olarak değil, aynı zamanda çevre dostu teknolojileri teşvik

eden ve topluma değer katan aktörler olarak da görülmelidir. Ancak burada değer kavramı yalnızca finansal kazanç ile sınırlandırılmamalıdır; değer, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla çok daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bu kapsamda yeni bir girişimcilik türü olarak ortaya çıkan yeşil girişimcilik, çevresel sürdürülebilirliği temel alan bir iş modeliyle ekonomik faaliyetlerde bulunma anlayışı ifade etmektedir. Doğal kaynakları verimli kullanmayı, çevre dostu üretim ve hizmet süreçleri geliştirmeyi, atıkları en aza indirmeyi ve yenilenebilir enerjiye yönelmeyi hedefler. Yeşil girişimciler, ekolojik sorunlara yenilikçi çözümler sunarak hem ekonomik kazanç sağlar hem de çevresel fayda yaratır. Bu yaklaşım, sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen ve uzun vadeli çevresel, sosyal ve ekonomik değer oluşturan bir girişimcilik türü olarak öne çıkmaktadır (Kuzgun, 2024: 692).

3.1.1.6. Tekno Girişimcilik

Teknolojik girişimcilik, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin sağladığı yenilikçi fırsatları değerlendirerek katma değerli ürün ve hizmetler geliştiren bir girişimcilik modelidir. Bu tür girişimler, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri, inovasyon süreçleri ve teknolojinin ticarileştirilmesi üzerine yoğunlaşarak rekabet avantajı elde etmeyi hedefler (Tagscherer, Kroll, ve Luo, 2012: 31). Bir diğer ismi dijital girişimcilik olan teknolojik girişimcilik, farklı sektörlerde ortaya çıkabilmekle birlikte, genellikle bilişim, yapay zeka, biyoteknoloji, enerji, savunma sanayi ve ileri üretim teknolojileri gibi alanlarda daha fazla ön plana çıkmaktadır. Başarılı bir teknogirişim, teknoloji tabanlı yenilikleri pazara sunarken aynı zamanda ekonomik büyümeye, istihdama ve toplumsal kalkınmaya da katkı sağlar (Kişi, 2018: 390; Nambisan, 2017: 1029). Dijital girişimcilik kapsamında yapılan bir çalışmada, girişimcilerin sahip olması gereken dijital yetkinlikler arasında;

- ditijal okuryazarlık,
- dijital iletişim ve takım çalışması,
- büyük veri kullanımı,
- yapay zekadan yararlanma,
- dijital içerik üretimi,
- dijital güvenlik,
- dijital kimlik yönetimi ve

- sanal liderlik gibi yetkinliklerin olması gerektiği ifade edilmiştir (Bilgiç ve Göktaş, 2024: 254).

Teknolojik girişimler, genellikle patent, faydalı model ve telif hakları gibi fikri mülkiyet koruma mekanizmalarıyla güvence altına alınan yenilikçi çözümler geliştirir. Aynı zamanda, belirli bir uzmanlık ve deneyime dayalı gizli bilgi olarak tanımlanan know-how sayesinde rekabet avantajı elde ederler. Geliştirdikleri ürün veya hizmetleri başarılı bir şekilde ticarileştirmek için risk sermayesi, kuluçka merkezleri ve hızlandırıcı programlardan destek alabilirler (Bulut ve Aslan, 2014: 119). Böylece, teknoloji odaklı girişimler, sadece kendi sektörlerinde değil, genel ekonomik kalkınmada önemli rol oynamaktadırlar (Kişi, 2018: 390).

Teknolojik girişimler, sundukları fırsatlarla büyük kazançlar elde edebileceği gibi, yüksek risklerle de karşı karşıya kalabilirler. Teknik olarak uygulanabilir bir ürün veya hizmet, pazarda başarılı olup kârlılık sağlayabileceği gibi, hızla değişen teknolojiye ayak uyduramazsa ticarileşme sürecinde rekabetin gerisinde kalarak başarısızlığa uğrayabilir. Bu nedenle, teknolojik girişimlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi için yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesi ve piyasa dinamiklerine hızlı uyum sağlaması gerekmektedir (Willie, vd., 2011: 10).

3.1.1.7. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsallaşma, şirketlerin belirli bir prosedüre, standartlara sahip olması anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma tutarlılık, şeffaflık, profesyonellik gibi alt boyutları içermektedir (Alpay, vd., 2008: 435). Bu bağlamda kurumsal girişimcilik, özellikle büyük ölçekli işletmelerde kurum içerisindeki girişimcilik ruhunu teşvik eden ve yenilikçi fırsatların geliştirilmesinde, yenilikçi iş modellerinin oluşturulmasında ve organizasyon içerisindeki inovasyon çabalarının desteklendiği bir girişimcilik modelidir (Öğüt, 2024: 54).

Kurumsal girişimcilik literatürde iç girişimcilik olarak da ifade edilmektedir (Zahra, 1991: 259) ve işletmelerin içinde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını, risk almayı teşvik eden bir kültürün gelişmesini ve çalışanların girişimci bakış açısıyla hareket etmesini destekler. Günümüz rekabet ortamında, şirketlerin değişen pazar koşullarına uyum sağlaması ve sürdürülebilir büyümeyi yakalayabilmesi için önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Erdem, 2017: 7). Örgütün iş alanlarının ve

işletmelerinin sürekli yenilenmesinin, uyumluluk ve esnekliğin sağlanmasının örgütsel bir zorunluluk olduğu düşüncesinden hareketle, esnek, hızlı karar alabilen, formal yapıdan uzak, yatay ilişkilerin bulunduğu ve açık iletişim kanallarına sahip organik yapılı örgütlerde değişimin ve yeni koşullara adaptasyonun daha hızlı gerçekleştiği görülmektedir. Bu tür dinamik organizasyon yapıları, kurumsal girişimciliğin gelişmesi için elverişli bir ortam sunarak işletmelerin yenilikçi çözümler üretmesini ve rekabet avantajını korumasını kolaylaştırmaktadır (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 210).

3.1.1.8. Özel Sektör ve Kamu Girişimciliği

Piyasa ekonomisinde özel sektör tarafından üretilen mal ve hizmetlere yönelik faaliyetler özel girişimcilik olarak ifade edilirken, devlet veya kamu kurumları tarafından gerçekleştirilen girişimcilik türü ise kamu girişimciliği olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2010: 85). Kamu girişimciliğinin genellikle özel sektör girişimciliğine göre daha düşük verimlilik ve etkinlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bunun temel sebepleri arasında kamu sektöründeki bürokratik süreçlerin fazlalığı, karar alma mekanizmalarının yavaş işleyişi ve kaynakların etkin kullanılamamasından kaynaklanan rekabet baskısının yüksek olması gibi faktörler yer almaktadır (Baklacıoğlu, 1976).

Özel sektör girişimleri, kar odaklı ve müşteri memnuniyeti gibi konularda daha dinamik hareket ederken, kamu girişimciliği genellikle toplumsal fayda ve kamu hizmeti odaklı olduğu için girişimcilik alanında daha az esneklik gösterebilmektedir (Mryvang, 2024: 988). Ancak kamu girişimciliğinde stratejik sektörlerde yatırım yapma, sosyal refahı artırma ve piyasa aksaklılıkalrını giderebilme gibi önemli işlevlerinin olduğu unutulmamalıdır (Karaca, vd., 2016: 95). Bu sebeple etkin bir kamu girişimciliği modeli oluşturulabilmesi için, özel sektörden ilham alan yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi ve kamu-özel iş birlikleri gibi stratejilere ağrılık verilmesi gerekmektedir (Akbaş-Akdoğan, 2023: 18).

Bu bölümde farklı girişimcilik türleri ele alınmış ve temel özellikleri ile farklılıkları incelenmiştir. Söz konusu inceleme, sosyal girişimcilik kavramına geçiş yapmak için gerekli altyapıyı sağlamaktadır. Bundan sonraki bölümde, bu çalışmanın esas odağı olan sosyal girişimcilik; tanımı, kapsamı ve özellikleri bağlamında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

3.2. Sosyal Girişimcilik ve Start-up Kavramları

Günümüzde hızla değişen ekonomik ve toplumsal dinamikler, yenilikçi fikirlerin ve toplumsal fayda odaklı iş modellerinin önemini her zamankinden daha fazla artırmıştır. Bu bağlamda sosyal girişimcilik ve start-up kavramları, hem ekonomik büyümeyi destekleyen hem de toplumsal sorunlara sürdürülebilir bir bakış açısı kazandıran iki önemli yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Bilgiç ve Göktaş, 2024: 230).

Her iki kavramın ortak noktasında, toplumda katma değer yaratma prensibi yer almaktadır. Kâr amacının ötesinde, toplumsal dönüşüm ve yenilik kavramları bu iki yaklaşımda öne çıkan temel unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Her iki anlayışın da özünde, sürdürülebilir çözümler geliştirmek ve bireylerin yaşam kalitesini artırmak gibi hedefler bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın bu bölümünde her iki kavram ayrıntılı biçimde ele alınacak ve kapsamlı bir şekilde tanıtılacaktır.

3.2.1. Sosyal Girişimcilik Kavramı

Sosyal girişimcilik kavramın net bir şekilde anlaşılabilmesi için, öncelikle bu terimlerin içeriğini açıklığa kavuşturmak gereklidir. ‘‘Sosyal’’ terimi geniş bir yelpazede çeşitli toplumsal etkileşimleri ve sorunları içerebilecek kadar geniş bir kapsama sahiptir. Öte yandan, ‘‘girişim’’ terimi, genellikle yenilik, risk alma ve sürdürülebilirlik gibi iş dünyası kavramlarına atıfta bulunur. Bu iki terimin sosyal girişimcilik bağlamında nasıl birleştiğini anlamak, bu alandaki belirsizlikleri ortadan kaldırmak için atılması gereken en mantıklı adımdır. Sosyal girişimin açık bir şekilde anlaşılabilmesi için, bu terimlerin tanımlarının netleştirilmesi ve bir çerçeve oluşturulması önemlidir (Salvoda, 2011: 83). Sanayileşmiş ülkelerin ekonomileri incelendiğinde ise, yalnızca girişimciliğin teşvik edilmesinin yeterli olmadığı, aynı zamanda kendini sürekli yenileyen ve düzenli olarak yatırım yapan başarılı girişimcilerin devlet tarafından çeşitli önlemlerle desteklendiği görülmektedir. Çünkü girişimcilik doğası gereği risk üstlenmeyi gerektiren bir faaliyettir ve yüksek düzeyde öngörü ve stratejik planlama yeteneği talep etmektedir (Küçülaltan, 2009: 26).

Girişimcilik, sadece üretim faktörlerini bir araya getirerek ve fırsatlardan yararlanarak kâr amacı güden organizasyonlar oluşturmakla sınırlı değildir. Akademik alandan, iş dünyasına, kamu sektöründen topluma ve daha birçok alanda girişimcilik

örnekleri bulunmaktadır. Sosyal girişimcilik ise bireylerin veya grupların genellikle kâr amacı gütmenin yanı sıra toplumda sosyal fayda yaratmayı hedeflediği faaliyetlerdir. Bu tür girişimler sonucunda ise sosyal girişimler ortaya çıkmaktadır. Okulların kurulması, kamu çeşmelerinin inşası, vakıfların kurulması, derneklerin oluşturulması, sivil toplum kuruluşlarının faaliyet göstermesi, gönüllü platformların işlemesi ve yardımlaşma derneklerinin faaliyet göstermesi gibi örnekler, sosyal girişimciliğin birer yansımasıdır. Bu tür inisiyatifler, toplumların hem psikolojik-sosyal hem de ekonomik anlamda gelişmelerine ve kalkınmalarına önemli katkılarda bulunmaktadır (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 81). Farklı bir bakış açısıyla ele alındığında, kâr amacının yanı sıra işletmelerin, kendilerine gelir sağlayacak yenilikçi fırsatları geliştirmeleri, sosyal girişimciliğin belirgin bir özelliği olarak öne çıkmaktadır. Bu tür işletmelerin, geliştirdikleri iş ve projelerden faydalanmak amacıyla kaynakları ekosistemlerine çekme faaliyetleri, sosyal girişimcilik kavramının kapsamında değerlendirilmektedir. Bu girişimcilik faaliyetlerinde, kişisel kazanç veya işletme karının artırılması gibi geleneksel hedeflerin yanında, öncelikli amaçlar sosyal etkiyi güçlendiren projelere odaklanmaktadır. Aynı zamanda, diğer girişimcilik türlerinde olduğu gibi, sonuç çıktısında yenilikçilik önemli bir rol oynamaktadır (Austin, vd., 2006: 2).

Özel girişimciler ile sosyal girişimciler arasında belirgin amaç farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar tabloda yer almaktadır:

Tablo 9. Girişimci ile Sosyal Girişimci Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Girişimci	Sosyal Girişimci
Girişimciler, genellikle yenilikçi çözümlerle yeni fırsatlar yaratmaya odaklanır.	Sosyal girişimciler, toplumda uzun vadeli değişim yaratmaya ve sosyal sorunlara çözüm bulmaya çalışırlar.
Girişimciler, kendi veya paydaşlarının çıkarları doğrultusunda risk alırlar.	Sosyal girişimciler, toplumsal fayda sağlamak için risk üstlenirler ve bu riskleri toplumun yararına yönlendirirler.
Temel hedefleri, kâr elde etmek ve finansal başarıya ulaşmaktır.	Sosyal girişimcilerin öncelikli amacı, kâr elde etmenin yanında, sosyal değişim yaratmak ve toplumu olumlu yönde dönüştürmektir.

Girişimciler genellikle iş fırsatlarına ve piyasa taleplerine odaklanarak yeni işletmeler kurar ve büyütür.	Sosyal girişimciler, toplumsal ihtiyaçları karşılamak amacıyla yenilikçi çözümler geliştirmeye ve toplumları desteklemeye yönelik girişimler başlatır.
Girişimciler için finansal kazanç ve itibar elde etmek önemli motivasyonlardır.	Sosyal girişimciler, toplum yararını gözeterek sorumluluk alır ve toplumsal fayda sağlama amacına ulaşmayı hedefler.
Girişimcilerin iş yaratma süreci, genellikle kişisel kazanç ve işletme büyüklüğü üzerine odaklanır.	Sosyal girişimciler, toplumsal sorunların çözümüne yönelik sürdürülebilir çözümler geliştirirken sosyal sorumluluk ve toplum odaklı faaliyetlere öncelik verirler.
Kâr, girişimcinin motivasyonunun temel kaynağıdır.	Sosyal girişimciler, kârı, toplumsal değişim yaratma amacıyla bir araç olarak kullanırlar, ancak bu araç toplum yararına hizmet eder.

Kaynak: (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 91.

Sosyal girişimcilik, zamanla sosyal misyonu merkeze alan bir girişimcilik türü olarak kabul görmeye başlamıştır. Bu sebeple sosyal girişimcilik, toplumda etkili bir değişim ve dönüşüm yaratabilmek için girişimcilik becerilerine odaklanır. Bu yeteneklerin bir kısmı doğuştan gelirken bazıları ise deneyim ve öğrenme yoluyla geliştirilir. Sosyal girişimci, misyonunu gerçekleştirebilmek için inovatif, kararlı ve kaynakları verimli bir şekilde kullanabilen lider olarak ön plana çıkar (Ölmez, 2024: 82). Sosyal girişimcilik, son yıllarda sadece sivil toplum kuruluşlarının ötesinde, aynı zamanda gelişme yaşayan bir olgudur. Bu durum, sosyal girişimciliğin sivil toplum kuruluşlarından tamamen farklı bir evrim geçirip geçirmediği ve sosyal girişimcinin kimliği gibi soruları gündeme getirmektedir. Küresel ölçekte hızla büyüyen ve sosyal sorunlara yenilikçi çözümler sunma amacı güden ‘sosyal girişimcilik’’ kavramını detaylı bir şekilde anlamak önemlidir. Bu bağlamda, sosyal girişimcilik sivil toplum kuruluşlarından farklı bir yapı oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda daha esnek, yenilikçi ve toplumsal değişimi hızlandırma potansiyeli taşıyan bir perspektifi ifade etmektedir (Demir, 2014: 350).

Sosyal girişimcilik, toplumsal sorunlara yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler üreterek, toplumda olumlu bir etki yaratmayı amaçlayan bir girişimcilik türüdür. Bu çabalar genellikle kar amacı gütmeyen organizasyonlar, sosyal kurumlar veya sosyal girişimler tarafından yürütülür. Sosyal girişimciler, iş dünyası ve toplumsal sorumluluk arasında bir denge kurarak, sadece finansal getiri değil, aynı zamanda toplumda pozitif bir değişim sağlamayı hedeflerler. Bu bağlamda, sosyal girişimcilik, sürdürülebilir kalkınma, adalet, eğitim, sağlık ve çevresel sürdürülebilirlik gibi geniş bir yelpazede konularda faaliyet gösterebilir (Nicholls, 2006:7). Sosyal girişimcilik, gönüllülük temeline dayanan, kültürel, ekonomik, sosyal ve çevresel faaliyetleri kapsamaktadır ve sosyal girişimciler tarafından yürütülmektedir. Bu tür faaliyetler, bir ülkenin kalkınmasına katkıda bulunabileceği gibi topluma fayda sağlama ve sosyal tatmin içerisinde olan bireyler için büyük bir öneme sahiptir. Birçok sosyal girişimci, bu sayede yaşamlarını anlamlı hale getirdiklerini hissetmektedir. Kimi insanlar için bu inanç bilinçli bir şekilde gelişirken, kimileri içinse sosyal girişimcilik doğal bir yaşam tarzı haline dönüşmüştür (Bornstein ve Davis, 2010: 2010). Literatürde toplumsal fayda yaratmayı amaçlayan sermaye ve kaynakların kullanıldığı bir kavram olarak kullanılan filantropik (hayırseverlik odaklı) yaklaşım, sosyal girişimcilerin toplumsal etkisi yüksek projelerini desteklemeye imkan tanımakta; bu durum hem sosyal girişimcilerin finansmana erişimini kolaylaştırmakta hem de kaynak sağlayan kuruluşların topluma yönelik etki yaratma hedeflerini gerçekleştirmelerine katkı sağlamaktadır (Jones, vd., 2025: 1).

Sosyal girişimcilik ile ilgili yapılan çalışmalarda bir iş fikrinin nasıl sosyal etki ve fayda yaratma amacıyla ortaya çıktığı ve geliştiği incelenmiştir. Bu kapsamda şu temel araştırma soruları üzerine odaklanılmaktadır (Çelik, 2023: 1029):

- İş Fikrinin Oluşumu ile ilgili sorular:
- Sosyal girişim iş fikri nasıl oluşmaktadır?
- Sorun-çözüm önerisi nasıl belirlenir ve doğrulanır?
- Olgunlaştırma Süreci ile ilgili sorular:
- İş fikri olgunlaştırılırken hangi adımlar izlenmektedir?
- Hedef pazar seçimi, değer önerisi, iş ve gelir modeli nasıl planlanmaktadır?
- Ticarileşme ve Büyüme Aşamalarında Ekosistem İmkanları ile ilgili sorular:
- Girişimcilik ekosistemi, ticarileşme ve büyüme sürecinde neler sunmaktadır?

- Girişimcilik ekosisteminden hangi olanaklar etkin bir şekilde değerlendirilebilir?

- Sosyal Girişimin Geliştirilmesi ile ilgili sorular:

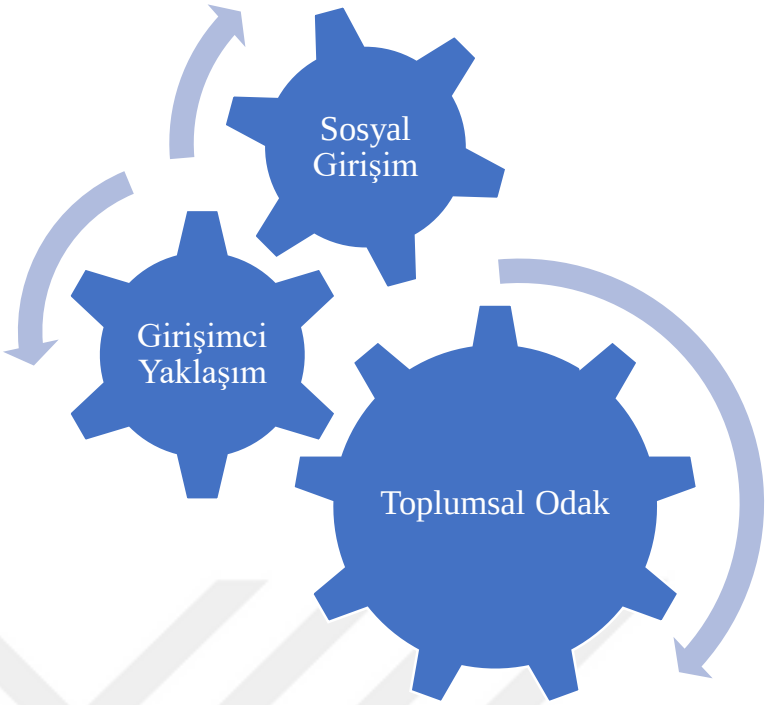
- Sosyal girişimin inovatif yönü nasıl güçlendirilebilir?

- Etki odaklı yönlendirmesi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine nasıl entegre edilebilir?

Sosyal girişimlerin yönetimi, belirli kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde yürütüldüğünde, girişimlerin amaçlarını gerçekleştirmelerine ve faaliyetlerini şeffaf bir şekilde sürdürmelerine yardımcı olur. Düzenleyici çerçeve, sosyal girişimlerin teşvik edilmesini sağlar, yanlış yönlendirmeleri önler ve ekosistemin daha sağlam bir şekilde gelişmesine katkıda bulunur. Ayrıca finansmana erişim, sertifikasyon, kârın dağıtımı ve sosyal etki ölçümü gibi konular, düzenlemelerin yönetişim kalitesini etkileyen önemli unsurlardır (Prateeppornnarong, 2025)

Sosyal girişimcilik, ticari girişimcilikten farklı amaçlar ve motivasyonlar içerse de işin kurulması ve yönetilmesi aşamasında, her iki girişimcilik türü arasında belirgin bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki girişimcilik türü de işin başarıyla yürütülmesi ve ‘sosyal’’ amacın etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından benzer temel prensipleri paylaşmaktadır. Bu, sosyal girişimciliğin sadece toplumsal sorunlara odaklanan bir girişimcilik türü olmanın ötesinde, aynı zamanda iş stratejileri, sürdürülebilirlik ve etkili yönetim açısından ticari girişimcilikle önemli benzerliklere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, her iki girişimcilik türünün de başarıya ulaşmak için benzer temel yeteneklere ve stratejilere dayandığı gözlemlenmektedir (Gülal, 2023: 13-14). Dolayısıyla, toplumların sosyal girişimciliği teşvik etmeleri ve desteklemeleri büyük bir önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, sosyal girişimcilik, toplumsal sorunlara duyarlılığı olan ve sürdürülebilir çözümler arayışında olan farklı sektörlerin ortak bir paydasında buluştuğu bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Demir, 2014: 351).



Şekil 3. Sosyal Girişimlerin Ortak Noktası
Kaynak: (Ersen, vd., 2010: 9).

İnovasyon yeteneklerini geliştirmek ve inovasyonel bir işletme olma özelliğine ulaşmak, bazen uzun ve çaba gerektiren bir süreç olabilir; hatta bazı durumlarda işletmeler için bu yeteneği elde etmek hiçbir zaman mümkün olmayabilir. İnovasyon yeteneğine sahip olmayı arzulayan ve bunu sürdürülebilir kılmak isteyen işletmeler için, öncelikle inovasyon yaratacak fikirlere açık olmak ve bu fikirleri benimsemek önemlidir (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 555).

3.2.2. Start-up Kavramı

20. Yüzyılın ortalarına gelindiğinde girişim ve sermayenin modern hali olan start-up kavramı ortaya çıkmıştır ve o zamandan günümüze bu iş birliğinin oluşturuğu start-up sektörü hızla büyümeye devam etmektedir (Blank ve Dorf, 2012: 13). ‘‘Start-up’’ genellikle yenilikçi bir fikir veya ürün üzerine kurulan, hızlı büyümeyi hedefleyen, genellikle teknoloji veya dijital alanlarda faaliyet gösteren yeni bir iş girişimini ifade etmektedir. Start-up’lar, genellikle yeni ve çığır açan bir ürün veya hizmet sunarak piyasaya girmeyi amaçlarlar ve bu süreçte yatırım alarak büyümeyi hedeflerler. İnovasyon stratejisinde, işletmeyi farklılaştıracak çığır açıcı atılımları belirlemek ve bu atılımları gerçekleştirebilmek için gerekli eylemleri net bir şekilde

stratejide desteklemek önemlidir. İşletmenin tüm birimleri, inovasyon stratejisinin etkili bir şekilde uygulanmasından sorumlu olmalı ve bu bağlamda strateji, ilgili birimler arasında sinerji yaratmayı hedefleyerek tasarlanmalıdır (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 555). Start-up işletmelerinin kökeni insanlık tarihi kadar eski olan girişimciliğin modern bir versiyonudur. Freeman ve Engel'e göre (2007) start-up'ı oluşturan temel unsurlar arasında girişimci-yatırımcı yer almaktadır. Ancak bir start-up'ın başarı skalası sadece girişimci ve yatırımcılardan ibaret değildir; çalışanlar, teknoloji ve iş modelleri de bu sürece katkı sağlayan önemli unsurlardır. Girişimciler, start-up'ın temel vizyonunu belirleyerek temel stratejileri oluştruan kişiler iken, yatırımcılar ise girişimcilerin oluşturduğu vizyonu gerçeğe dönüştürmek için gerekli olan finansal kaynakları sağlayan kişilerdir. Yeterli bir sermaye ve doğru bir akıl birleşmediği takdirde start-up'ın büyümesi ve ayakta kalması zorlaşmaktadır. Çalışanlar ise girişimcilerin belirlediği vizyon doğrultusunda hareket eden kişilerdir. İyi bir ekip, dinamik bir fikir ortamı sayesinde işin operasyonel kısımları çalışanlar tarafından yürütülmüş olur. Son olarak, iş modeli ise start-up'ın sürdürülebilir bir gelir elde etmesini ve büyümesini sağlamaktadır. Başarılı bir iş modeli, pazar ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde şekillenmiş olmalı ve müşteriye değer sunmalıdır (Şahin, 2023: 5).

Tablo 10. İş Dünyasından Start-up Kavramına Yönelik İfadeler

Kaynak	**İfade**
Adora Cheung (Homejoy-Kurucu ortağı ve CEO) (Shontell, 2014)	Start-up, bir zihniyet biçimidir; bireylerin istikrarı bir kenara bırakarak büyük bir büyüme vaadi ve kısa sürede etkili sonuçlar elde etme heyecanı uğruna bir girişime katıldığı bir süreçtir.
Emre Kurttepeli (Endeavor Türkiye Başkanı) (Fast Company Türkiye, 2025).	Start-up'larda hayatta kalmaya çalışırsınız; ürün-pazar uyumu ararsınız ve sınırlı kaynaklarla ilk müşterileri kazanırsınız.
Neil Blumenthal (Warby Parker- CEO) (Robehmed, 2013).	Start-up, çözüm yolu belli olmayan ve başarı garantisi bulunmayan bir problemi çözme amacıyla faaliyet gösteren işletmedir.

Nevzat Aydın (Yemek sepetinin kurucusu ve eski CEO) (Fast Company Türkiye, 2025).	Asansöre beraber bindiğiniz veya yemekhanede aynı masada oturduğunuz çalışanın adını bilmiyorsanız, artık start-up değilsiniz; başka bir aşamaya geçmişsiniz demektir.
Steve Blank (Amerikalı bir girişimci) (Shontell, 2014)	Start-up, tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir bir iş modeli arayışıyla kurulan organizasyondur.

Bir start-up, genellikle girişimcilerin fikir ve kaynaklarını birleştirerek başlattıkları yeni bir iş olarak tanımlanmıştır; ancak özellikle 21. yüzyılda bu tanımlara yeni özellikler eklenmiştir. Blank (2012: 16) start-up'ları yenilenebilir veya ölçeklenebilir iş modelleri olarak tanımlarken, Ries (2011: 6) belirsizlik ortamında yeni ürün ve hizmetler üretmeyi vurgulamıştır. Avnimelech ve Teubal (2006) ise bu girişimleri ileri teknoloji şirketleri olarak tanımlamaktadır. Start-up'ların inovatif özellikleri, piyasaya yeni ürün ve hizmetler sunma ya da mevcut olanları geliştirme bağlamında ikiye ayrılmaktadır. Radikal inovasyon olarak adlandırılan yenilikler, tamamen yeni bir ürün veya hizmetin ortaya konması anlamına gelir. İyileştirici inovasyon ise, mevcut ürünlerin veya hizmetlerin üzerine eklemeler yaparak, onları daha verimli, kullanıcı dostu veya teknolojik açıdan gelişmiş hale getirmeyi hedeflemektedir. Bastie ve arkadaşları (Bastié, 2013) start-up'ları yeni üretim araçları kuran işletmeler olarak tanımlarken, Garkavenko ve arkadaşları (Lagnier, 2021), start-up'ların mevcut teknolojiyi geliştirdiğini belirtmiştir. Graham (2006) ise start-up'ları büyüme odaklı, risk sermayesine ihtiyaç duyan ve iyi bir çıkış stratejisi olan işletmeler olarak tanımlamaktadır. Marmer ve arkadaşları (2011) start-up'ların keşif, doğrulama, verimlilik, ölçekleme, hayatta kalma ve koruma aşamalarından geçtiğini vurgulamaktadır. Gimmon ve Levie (2010: 1214) start-up'ları pazarı dönüştüren dinamik işletmeler olarak tanımlarken bu tür girişimlerin sadece yeni bir iş kurmaktan öteye geçtiğini vurgulamaktadırlar. Spyros ve Nickolaos (2012: 250) yenilikçi ürünler ve hizmetler için ileri teknolojiyi kullanan işletmeleri start-up olarak görmekte ve bu tür girişimlerin teknoloji ve inovasyonu bir araya getirerek piyasada fark yaratma potansiyeline sahip olduğuna dikkat çekmişlerdir. Chorev ve Anderson (2006: 162) bu girişimleri gelişimin erken aşamasındaki işletmeler olarak tanımlarken bu tür girişimlerin genellikle henüz kuruluş aşamasında olduklarına ve yeni iş modelleri

geliştirme sürecinde bulunduklarına vurgu yapmışlardır. Festel ve arkadaşları (2013: 216) start-up'ları teknoloji temelli, deneyimi az ve finansal kaynakları sınırlı işletmeler olarak tanımlamaktadır. Yatırım müzakerelerinde şirketin değerinin belirlenmesi ve tüm risklerin göz önünde bulundurularak iyi bir hazırlık yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Son olarak, Staniewski ve Awruk (2016: 233) girişimci ekipler tarafından küresel veya bölgesel ölçekte yüksek büyüme potansiyeline sahip girişimleri start-up olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlar, start-up'ların yalnızca yeni iş fikirleri üretmekle kalmayıp, aynı zamanda bu fikirlerin geniş bir pazarda etkili bir şekilde büyüme fırsatına sahip olduğunu da vurgulamaktadır.

Teknolojik ürünleri kullanarak hizmet ve ürün üretiminde bulunarak ekonominin gelişmesine katkı sağlamak, ''Start-up'' kavramı tarafından kısa dönemde etkin ve hızlı bir büyüme olarak tanımlanabilir. Start-up terimi, girişimcilik dünyasına yeni girmiş bir kavram olmakla beraber net bir tanıma sahip değildir. Ancak genelde, bu terimle özdeşleşmiş olan firmalar, erken aşamada kurulmuş ve hızlı bir şekilde büyüme potansiyeline sahip olanlardır. Bu tür firmalar, kısa bir zaman içerisinde önemli başarılar elde edebilen girişimlerdir. Start-up firmalarının öne çıkan özellikleri, ülkedeki pazar boşluklarını tespit edip, teknoloji kullanarak geniş kitlelere hızlı bir şekilde ulaşabilecek bir iş modeli oluşturmasıdır (Kubaş ve Özmen, 2020: 107).

Start-up girişimleri, ekonomilerde yarattığı hızlı dönüşüm ve fayda sayesinde kurumsallaşarak hükümetlerce desteklenir halde gelmiştir. Bu tür girişimler, genellikle riskli ve belirsiz bir ortamda çalışırlar, ancak başarılı olanlar büyük ölçüde büyüyebilir ve sektörlerinde önemli bir rol oynayabilmektedirler. Start-up'lar, genellikle genç girişimciler veya teknoloji uzmanları tarafından kurulur ve inovasyon ve büyüme odaklıdır. Ancak henüz yeni bir kavram olması ve her bir sektörde farklı şekillerde kurulabilmesi sebebiyle her bir start-up girişimi için ortak bir tanım bulunamamaktadır (Adam, 2014; Haltiwanger, vd., 2012; Ziakis, vd., 2022).

İş kurma, sürdürülebilir büyüme ve dinamik bir ekonomi oluşturma hedefini taşımaktadır. Bu bağlamda Start-up faaliyetlerini artırmak için politika oluşturmak, kurumsal yapıyı güçlendirmek ve destekleyici bir çevre sağlamak son derece kritik önem taşımaktadır (Tri, 2023: 19188). Büyük şirketler, üniversiteler ve sermayedarlar yeni girişimcilerin inovasyon sürecini başlatmalarına yardımcı olabilecek aktörlerdir. Bu aktörlerle ilişkileri yönetebilmek, girişimciler için gereken bir yetenektir. Bu

nedenle, ‘‘networking’’ (ağ oluşturma), girişimciler için düzenlenen eğitim programlarının bir parçası olmalıdır. Bununla birlikte, bu ilişkileri yönetmek için oluşturulacak uygulamaların derinlemesine bir analizine ve portföylerini dengelemelerine ihtiyaç vardır (Spender, vd., 2017: 25). Aynı zamanda, start-up girişimlerinde girişimcilik niyeti de önem arz etmektedir. Bu niyetin eyleme dönüşememesi, çeşitli sebeplerle henüz hayata geçirilememesi, girişimcilik potansiyelini olumsuz etkileyebilmektedir (Tri, 2023: 19188).

Freelance çalışma tarzının yaygınlaştığı bir dönemde, ‘‘Start-up’’ girişimcilik kültürü de benzer bir şekilde gelişmektedir. Freelance çalışma, iş yapma ve emek ilişkilerine yeni bir bakış açısı getirirken, Start-up kültürü de 21. yüzyıla özgü bir girişimcilik kültürünü temsil etmektedir. Bu kültür, bilgi ve yaratıcılığa dayalı girişimlerin oluşturduğu bir iş kurma yaklaşımını benimsemektedir. Dinamik bir ekosistem içinde gelişen bu kültür, yaratıcılığı, risk almayı ve teknoloji kullanımını teşvik eden kendine özgü bir kültürel iklim oluşturmuştur. Ancak, bu yeni girişimcilik kültürü, yerleşik büyük şirketlerle bağlantısız değildir. Tam tersine, Start-up şirketleri büyük şirketlerle iş birliği projelerine girebilmektedir. Bu rekabetçi ortamda, fikirlerine güvenen ve risk alma cesareti gösteren start up girişimcileri, temel hedef olarak yatırımcıları kendi vizyonlarına ortak etmeyi ve girişimleri için ‘‘risk sermayesi’’ (venture capital) elde etmeyi amaçlamaktadır (Koloğlugil, 2019: 241).

3.3. Sosyal Girişimcilik Boyutları

Sosyal girişimcilik, toplumsal sorunların çözülmesi veya iyileştirilmesi amacıyla girişimcilik prensiplerini kullanma yaklaşımını temsil etmektedir. Bu nedenle, bu alandaki çalışmaların artması son derece önemlidir. Ancak bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı olması, sosyal girişimciliği daha iyi anlamak ve bu alandaki çabaları daha etkili bir şekilde yönlendirmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Kılıç-Kırılmaz, 2014: 57). Bu bölümde, sosyal girişimciliğin ve sart-up’ların temel boyutlarının detaylı bir şekilde incelenmesi ve bu alandaki anlayışın derinleştirilerek topluma sağlayabileceği önemli katkıların vurgulanması amaçlanmaktadır. Sosyal girişimciliğin ve start-up’ların geniş bir perspektifi bulunmaktadır ve bu perspektif, birçok farklı boyutu içermektedir. Bu boyutlar, sosyal girişimciliğin ve start-up’ların işleyişini, amaçlarını ve etkilerini anlamak açısından önemlidir.

3.3.1. Sosyal vizyon ve misyon sahibi olma

Sosyal girişimcilik, bir kuruluşun sosyal etki yaratma amacını benimsemesini ve bu doğrultuda stratejik hedefler belirlemesini içermektedir. Sosyal vizyon ve misyon, sadece finansal getiri değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel etki yaratma amacını da içerir. Bu kapsamda örgütün sadece kâr amacı gütmek yerine topluma ve çevreye yönelik bir pozitif etki yaratma hedefini vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, sosyal girişimciliğin sürdürülebilirliğini ve toplumsal sorumluluğunu ön planda tutarak, iş dünyasında sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve çevresel bir misyonu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu durum, örgütün stratejik kararlarını, vizyonunu ve misyonunu belirlerken sadece mali hedeflere değil, aynı zamanda sosyal etkiyi artırmaya odaklanarak şekillendirmesini sağlamaktadır (Öncü, 2023: 9). Sonuç olarak, sosyal girişimcilik, sosyal sorunların çözümünde tutku, disiplin, yenilik ve geniş çapta bağlantılar kurma yeteneği gibi önemli belirleyicileri bir araya getirerek etkili bir sosyal değişim yaratır (Dees, 1998: 1).

3.3.2. Sosyal değer yaratma

İnsanoğlu, temelde sosyal bir varlık olma özelliğine sahiptir. Bu önemli özellik, insanların iş birliği yapma eğiliminden kaynaklanmaktadır. İş birliği, genellikle bir kazanç beklentisiyle gerçekleşebileceği gibi, insanlar arasındaki gönüllü dayanışmaya da dayanabilir. Örneğin, kurumsal hedeflere ulaşmak adına çeşitli gruplarla iş birliği yapan bireyler olduğu gibi, organlarını bağışlayan bireyler de vardır. İlk durumda iş birliği genellikle finansal karşılık beklentisiyle gerçekleşirken, ikinci durumda beklenti genellikle finansal değil, duygusal bir tatmindir (Akpınar, 2023: 48).

Sosyal girişimciler, sadece kar veya müşteri hizmetleri odaklı olmayıp, öncelikle sosyal etki yaratmaya odaklanarak sosyal değer oluşturmayı ve sürdürmeyi amaçlarlar. Bu hedef doğrultusunda şu temel prensipleri benimserler (Dess, 2021: 3-5):

- Belirledikleri misyon doğrultusunda hareket ederler,
- Misyonları için yeni fırsatları takip eder ve değerlendirirler,
- Sürekli yenilik, uyum ve öğrenme süreçlerine katılırlar,
- Elde bulunan mevcut kaynakları sınırlamadan faaliyet gösterirler,
- Topluma karşı sorumluluk duygusuyla hareket ederler.

Dess'in tanımındaki beş özellik, sosyal girişimciyi belirlemekte kullanılır. Dess, sosyal girişimciliğin sadece yeni bir olgu olmadığını savunarak, her zaman toplum için değer yaratmaya odaklanan bireylerin varlığını vurgular. Sosyal girişimcilere, değişimi liderlik etme, yeni fırsatları izleme, yeniliklere uyum sağlama, sürekli öğrenme ve hesap verebilirlik gibi roller atfeder. Bu rolleri, sosyal bir değer yaratma çerçevesinde değerlendirir (Demir, 2014: 350).

Sosyal girişimcilik ve Start-up'ların temel boyutlardan biri, topluma katkıda bulunma ve sosyal sorunlara çözümler üretme amacıyla sosyal değer yaratmaktır. Bu bağlamda, tüm sosyal girişimcilik tanımlarının paylaştığı ortak özellik, sosyal değer yaratma anlayışıdır. Herhangi bir girişim, toplumsal değer yaratmayı hedeflediğinde, sosyal girişimci olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, sosyal girişimler, topluma fayda sağlama amacıyla ortaya çıkarlar (Kılıç-Kırılmaz, 2014: 70).

3.3.3. Sosyal girişim fırsatlarını görme

Sosyal girişimcilik alanında, fırsatlar genellikle çeşitli şekillerde kendini gösterir ve bu fırsatlar farklı kategorilere ayrılabilir. Bu kategorilendirme genellikle fırsatın ortaya çıkış kaynağına, değişimlerin odak noktasına ve bu değişimi başlatan aktörlere göre yapılır. Bu bağlamda, fırsatların doğası ve çeşitliliği sosyal girişimcilik çalışmalarında önemli bir odak noktası olmuştur (Eckhardt ve Shane, 2003: 340). Girişim fırsatlarını görme ve değerlendirme yeteneği hem klasik girişimcilik hem de sosyal girişimcilik için büyük bir öneme sahiptir. Fırsatlar, fark edildiğinde yeni sosyal girişimlerin doğmasına olanak tanımaktadır. Sosyal girişimcilerin, sosyal fırsatları gözlemleme konusunda diğer insanlardan daha dikkatli ve hassas olmaları gerekebilir. Bu nedenle, toplumsal değişimleri ve ihtiyaçları yakından takip etmek, sosyal girişimcilerin önemli bir rol üstlenmelerine yardımcı olabilmektedir (Kılıç-Kırılmaz, 2014: 70).

Sosyal girişimcilik fırsatları genellikle dezavantajlı bir seçmen grubunun olumsuz koşullar altındaki ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanır. Bazen bu koşullar, sosyal girişimcinin kültüründen oldukça farklı olan bir kültürde yer alabilir. Bu durumlarda, bir fırsatın geçerliliği, hizmet verilecek seçmen grubunun kültürel çevresinin değerleriyle sosyal amacının çatışması durumunda engellenebilir (Cornwall, 1998: 141). Bu sebeple sosyal girişimler, toplumla ilgili çözümsüz kalan alanlara yenilikçi bir bakış açısıyla yaklaşmalı, bu bakış açısı, mevcut sorunlara farklı

çözümler üretmeyi ve sürdürülebilir etkiler yaratmayı hedeflemelidir (Murphy ve Coombes, 2009: 326).

3.3.4. Yenilikçi Bakış Açısı

İnovasyon, ülkelerin rekabet gücünü belirleyen önemli bir faktördür. Bu bağlamda, ‘‘**üniversite-sanayi iş birliği’’** önemli bir yöntemdir (Yalçıntaş-Gülbaş, 2011: 139). Teknolojiyi kullanarak ekonomik değer üreten kurumlar arasında, özellikle yeni kurulan ve genellikle ‘‘Start-up’’ olarak adlandırılan şirketler önemli bir rol oynamaktadır. Bu şirketler genellikle risk sermayesi kullanarak faaliyet gösterir ve çoğunlukla kuluçka merkezlerinden ortaya çıkarlar. Bu start-up'ların yöneticileri genellikle genç girişimcilerdir ve bu nedenle ulusal eğitim sistemlerinde girişimciliğe ve yenilikçiliğe vurgu yapılması önemlidir (Yalçıntaş, 2014: 104).

Sosyal girişimcilik ve Start-up’lar, farklı odaklara sahip olabilirler, ancak her ikisi de yenilikçilik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hem sosyal girişimcilik hem de start-up’lar, toplumsal ve ekonomik açıdan değer yaratma konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu yapılar genellikle teknolojik yeniliklere odaklanarak pazara yeni ve daha etkili ürün ve hizmetler sunmayı amaçlamaktadır (Ulucan ve Gümüştekin, 2023: 212).

Rekabetin en kritik unsurundan biri, şüphesiz ki yeni teknolojilerin üretilebilmesidir. Günümüzde teknoloji geliştirmenin anahtarı, üniversitelerde ve şirketlerde gerçekleştirilen çalışmalarla bilgi üretiminin ardından bu bilginin uygulamaya geçirilerek teknolojiye dönüştürülmesidir. Bu iş birliğinin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için kamu ölçeğinde bazı ara yüzlerin geliştirilmesi ve gerekli teşvik edici yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu nedenle, devletin üniversite-sanayi iş birliğinde kolaylaştırıcı ve teşvik edici bir rol üstlenmesi önemli bir unsurdur. Teknolojinin geliştirmesi, sadece üretim sektöründe değil, aynı zamanda hizmet sektöründe de mümkündür. Bu sebeple, ‘sanayi’ terimi, sadece mal üreten firmaları değil, aynı zamanda hizmet üreten firmaları da içerecek şekilde algılanmalıdır (Yalçıntaş, 2014: 83).

3.3.5. Sürdürülebilirlik

Girişimcilik uzun zamandır ekonomik kalkınma için önemli bir güç olarak kabul edilirken, ancak son zamanlarda sosyal girişimciliğin ekonomik ve sosyal refaha

katkıda bulunmasının önemli rolü fark edilmiştir (Rahim ve Mohtar, 2015: 9). Demokratik düzen içinde, devletin rollerinin evrim geçirmesi ve bireyin özgürleşmesi sürecinde, sürdürülebilir kalkınma önemli bir odak noktası olmuştur. Kâr amacı gütmeyen, gönüllülük esasına dayanan ve bağımsız yapılar olarak sivil toplum kuruluşları, toplumsal hayatın önemli bir parçasını oluşturur. Bu kuruluşlar, sadece sosyal hayatta değil, aynı zamanda ekonomik ve siyasal alanlarda da faaliyet göstererek geniş bir etki alanına sahiptir (Demir, 2014: 348).

Her girişimcinin faaliyetleri, başarılı bir işletmenin varlığıyla sürdürülmektedir. Ancak, gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleri sonucunda bazı girişimciler, işletmelerini kapatmak zorunda kalabilmektedir. Yeni kurulan işletmelerin sürdürülebilirliği ve devamlılığı önemlidir. Bu bağlamda, girişimciler, işletmelerini kurarken ve devam ettirirken sancılı süreçlerle karşılaşabilmektedir. Bu zorlu süreçlere destek olmak amacıyla kuluçka merkezleri kurulmuştur. Bu merkezler, girişimcilerin yenilikçi fikirlerini hayata geçirmelerine destek vererek işletmelerinin başarılı bir şekilde gelişmesine katkı sağlamaktadır (Kubaş ve Özmen, 2020: 106).

Kar amacı ile çalışan işletmelerde kaynak bulma kar amacı gütmeyen kuruluşlara göre nispeten daha kolay olabilir. Nedeni ise ticari girişimlerin sermaye piyasalarından yararlanabilmesi ve piyasada ve üründe değişiklik yapma konusunda serbest ve esnek olabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Tam tersi yönde kar amacı gütmeyen kuruluşlarda ise kaynak bulma kolay olmamakta çünkü bu kuruluşların sermaye üzerinde bir takım kısıtlamaları olmaktadır. Bu kuruluşlar, dernek bağışları, bireysel katkılar, üyelik aidatları, kullanıcı ücretleri ve hükümet destekleri gibi finansal kaynaklara bağlı olarak sınırlı bir şekilde finans kaymağı bulabilmektedir (Besler, 2010: 14). Sosyal girişimciler, oluşturdukları sosyal girişimlerin sürdürülebilirliği için finansal kaynaklara olan ihtiyaçlarını karşılamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla, sosyal girişimciler, sadece sosyal misyonlarını gerçekleştirmekle kalmaz, aynı zamanda gelir getiren faaliyetlerde de bulunurlar. Bu faaliyetlerden elde edilen gelir, girişimin sürdürülebilirliğini sağlamak ve daha etkili hizmet sunmak için kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, bağışlar, üyelik aidatları, sübvansiyonlar, aile kaynakları, sponsorluklar gibi kaynaklar da gelir elde etmek için kullanılan diğer yöntemler arasında yer almaktadır (Kılıç-Kırılmaz, 2014: 71).

Çevre, sağlık, eğitim, tarım, enerji, vatandaşlık, insan hakları gibi kritik konularda toplumu, bireyleri ve kurumları bilinçlendiren ve aynı zamanda devlet yönetiminde görev alan karar vericilere rehberlik eden bir organizasyonun sürdürülebilir faaliyetleri için kar odaklı bir yapı örneği, kazancının bir kısmını kendi büyümesine ayırırken bir kısmını da temel faaliyetine aktararak sosyal etkisini devam ettirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu kurumlar, sadece kendi büyüme hedeflerine odaklanmak yerine toplum, çevre ve sürdürülebilir kalkınma için çaba sarf ederek hem ekonomik hem de sosyal bir dengeyi korumayı hedeflemektedir. Bu tür bir kurum örneği olarak ‘‘Fazla Gıda’’ gibi öncü organizasyonlar gösterilebilir (Çelik, 2023: 1026).

Girişimcilerin bilinçlendirilmesi, sadece mevcut teşviklerin değil, aynı zamanda iş dünyasına adım atmaya hazırlananların ihtiyaçlarına uygun destek ve kaynaklara erişimlerini de içermelidir. Bu çerçevede, girişimcilik eğitimleri, mentorluk programları ve finansal destekler gibi kaynaklar girişimcilerin yeteneklerini geliştirmelerine ve faaliyetlerini sürdürebilmelerine katkı sağlamaktadır (Kubaş ve Özmen, 2020: 108-109).

Start-up’lar, çevresel sürdürülebilirlik alanında önemli yenilikler getirmektedir. Temiz enerji (SDG 7) ve endüstriyel yenilik (SDG 9) hedefleri doğrultusunda, birçok start-up, yenilenebilir enerji kaynakları geliştirmekte, enerji verimliliğini artıran teknolojiler üretmekte veya çevre dostu ürünler ve hizmetler sunmaktadır. Örneğin, güneş ve rüzgâr enerjisi teknolojileri geliştiren start-up’lar, fosil yakıt bağımlılığını azaltarak karbon salınımını düşürmeye yardımcı olur. Bu da iklim değişikliği ile mücadelede önemli bir rol oynamaktadır (UN, Erişim Tarihi: 13.05.2024).

3.3.6. Sosyal ağlar

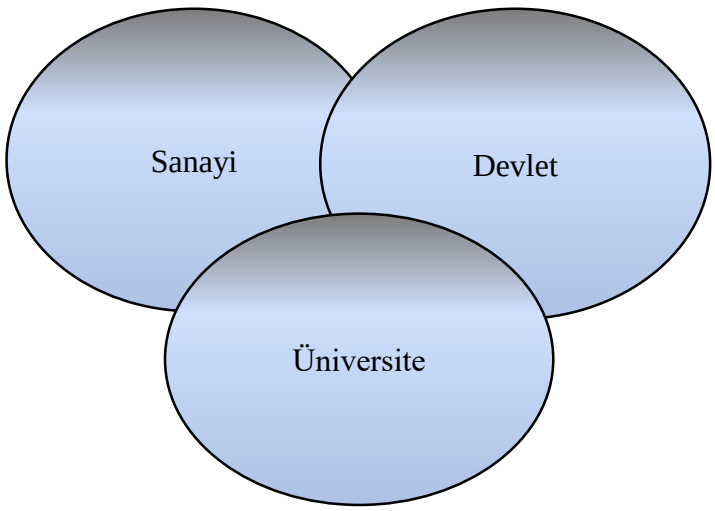
‘‘Sosyal ağlar’’ bireyler, gruplar veya organizasyonlar arasındaki karmaşık ilişkilerin ve etkileşimlerin grafiksel veya yapısal bir şekilde gösterildiği bir kavramdır. Bu bağlamda, sosyal ağlar genellikle bireyler arasındaki bağlantıları, iletişimi, bilgi akışını ve etkileşimleri anlamak için kullanılmaktadır (Ibrahim, 2023: 20). Toplumsal sorunların karmaşık hale gelmesi sebebiyle ortaya çıkan karmaşıklığa çözüm üretebilmek adına sektörler arasında iş birliği oluşturmak zorunlu hale gelmiştir. Bu sebeple, kar amacı gütmeyen örgütler ile işletmeler arasında yoğun bir ilişkinin oluştuğu gözlemlenmektedir. Sosyal girişimcilik faaliyetlerinin etkin ve

verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi hem toplum açısında hem de kuruluşlar açısından katma değer yaratma noktasında önem arz etmektedir (Sarıkaya, 2010: 41).

Girişimcilerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sunulan desteklerin doğru şekilde iletilmesi ve bu desteklere kolay erişim sağlanması, girişimcilerin iş dünyasında etkili bir şekilde var olmalarını destekleyebilir. Bu çerçevede, girişimcilik ekosisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesi, yeni girişimlerin ortaya çıkmasını teşvik eder ve ekonomik büyümeye olumlu bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Kubaş ve Özmen, 2020: 108-109).

Sosyal ağlar genellikle bireylerin sosyal sermaye oluşturmasına, bilgi akışını arttırmasına, toplumsal etkileşimi arttırmasına ve hatta iş veya kariyer fırsatları bulmasına yardımcı olabilir. Hem gerçek dünyada hem de dijital platformlarda sosyal ağlar, insanların iletişim kurmalarını, bilgi alışverişinde bulunmalarını ve toplumsal ilişkilerini sürdürmelerini sağlayan önemli bir sosyal yapının parçasıdır (Özdemir, 2010: 99).

Sosyal girişimciler, çeşitli çıkar ortaklarıyla olan ilişkilerden dolayı geniş bir ağı yönetebilme becerisine sahip olan kişilerdir. Sosyal girişimlerin ticari çevreler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve hükümetlerle iş birliği içerisinde çalışması gerektiğinden ilişkilerin çeşitliliği ve yönetimi önem arz etmektedir (Besler, 2010: 15). Start-up'ların başarılı olabilmesi için Etzkowitz ve Leydesdorff tarafından devlet-sanayi ve üniversite iş birliği tezi önerilmiştir:



Şekil 4. İş Birliği Sarmal

Kaynak: (Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000: 111).

Üniversitelerin sadece teknoloji üretmesi değil, aynı zamanda şirketlerin öğrenmesi ve bilgi geliştirmesi de kritiktir. Bu nedenle, işletmeler, yüksek Ar-Ge yeteneklerine sahip, mümkünse uluslararası şirketlerle eşgüdüm içinde çalışarak projeler üretebilmelidir. Bu ekosistem, ana şirkete yüksek hareket kabiliyetine sahip taşeron şirketler sağlamanın yanı sıra, küçük şirketlere ana şirketten finansal destek alma ve öğrenme fırsatı sunabilir. Bu şekilde tasarlanmış bir ekosistem, büyük ve küçük şirketler arasında karşılıklı fayda sağlayan bir işbirliği ortamı oluşturabilir (Yalçıntaş, 2014: 104).

3.4. Dünya Genelinde Sosyal Girişimcilik ve Start-up Örnekleri

Vietnam'da Mekong Delta bölgesindeki ekonomi bölümlerinde okuyan öğrencilerle yapılan bir çalışmada, 10 üniversitenin ekonomi bölümündeki 500 son sınıf öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen araştırma, öğrencilerin Start-up girişiminde bulunma niyetini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, üniversitenin Start-up ortamı, iş sahiplerinin toplumdaki algısı ve başlangıç aşamasındaki engeller gibi girişimcilik çevresi faktörlerinin, öğrencilerin Start-up girişiminde bulunma niyetleri üzerinde etkili olduğunu vurgulanmıştır (Tri, 2023: 19188).

Yöneticilerle gerçekleştirilen bir çalışmada, endüstri 4.0 kapsamında faaliyet gösteren start-up'ların operasyonel çevikliğini belirleyen faktörler incelemiştir. Araştırmanın bulguları, yapay zekâ, bulut bilişim, nesnelerin interneti gibi Endüstri 4.0 teknolojilerinin start-up'ların çevikliğini etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Ayrıca, makine öğrenimi ve yapay zekâ kullanımının, endüstriler ve operasyonel bölümler genelinde inovasyonu hızlandırarak, Start-up'ların Endüstri 4.0 döneminde çevikliklerini artırabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır (Sreenivaasan, vd., 2023: 6-7).

3.4.1. Küresel ölçekte başarılı sosyal girişimler

Sosyal girişimciler, yaratıcı ve girişimci becerilerini kullanarak toplumsal ve sosyal sorunlara çözüm getirmeye çalışan aktörlerdir. Temel amaçları, sadece kâr elde etmek değil, aynı zamanda toplumsal değerler yaratmak ve sürdürülebilir değişimlere öncülük etmektir. Bu kavramın günümüzde daha fazla önem kazanmasının nedeni, geleneksel sivil toplum kuruluşlarının artan insan ihtiyaçları ve talepleri karşısında etkili çözümler üretememesidir (Sönmez vd., 2016: 102).

Sosyal girişimcilik, temel dinamiklerinden biri olan sosyal sorunlara yenilikçi çözümler getirme amacıyla, inovatif ürünlerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Sosyal sorunlara yönelik etkili çözümler bulmak, sadece toplumsal fayda sağlamakla kalmayıp aynı zamanda iş dünyasında ve girişimcilik alanında da önemli fırsatları beraberinde getirmektedir (Çelik, 2023: 1048).

Günümüzde küresel sorunlarla başa çıkmak ve toplumsal etki yaratmak adına önemli bir rol oynayan sosyal girişimler, yenilikçi çözümleri ve sürdürülebilir projeleriyle dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, dünya genelinde başarı elde etmiş çeşitli sektörlerde ve toplumsal konularda pozitif değişimlere öncülük etmiş sosyal girişim örnekleri incelenecektir.

3.4.1.1. BRAC

BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee), Bangladeş köylerinde kırsal kalkınma çalışmalarıyla başlayan ve daha sonra küresel çapta genişleyen bir sosyal kalkınma kuruluşudur. BRAC'ın faaliyetleri arasında eğitim, sağlık, ekonomik kalkınma, sosyal hizmetler, insan hakları, hukuki danışmanlık, felaket yönetimi, çevre ve iklim değişikliği gibi birçok alanda projeler bulunmaktadır (BRAC, 2009: 71). Jonker (2009), BRAC'ın sosyal girişim girişimlerinin kurumsal gelişimine ve büyümesine olan katkısını araştırmıştır. Bu kapsamda BRAC faaliyetlerinin sosyal girişimin temellerini ustalıkla şekillendirerek başarılı olduğunu gözlemlemiştir: önce güçlü bir organizasyon oluşturulmuş, işler dikkatlice seçilip, mücadele eden işleri bırakma zamanı bilinerek ve paydaşlara yakından kulak verilerek toplumsal sorunlara çözümler üretmek ve kalkınma alanında pozitif bir etki bırakmak için çalışılmıştır (Jonker, 2009: 75).

3.4.1.2. Solar Sister

Solar Sister, özellikle kırsal bölgelerde yaşayan kadınları temiz enerji girişimcilerine dönüştürmeyi amaçlayan bir sosyal girişimdir. Solar Sister'ın temel hedefi, bu kadınları yenilenebilir enerji sektöründe faaliyet göstermeye teşvik etmek ve onlara gerekli eğitimi sağlamaktır. Solar Sister'ın genel misyonu, kırsal bölgelerde yaşayan insanlara temiz enerji sağlamak ve aynı zamanda kadın girişimcilerin ekonomik bağımsızlık kazanmalarına yardımcı olmaktır. Bu, hem çevresel sürdürülebilirliği desteklemek hem de yerel ekonomileri güçlendirmek için önemli bir

stratejidir. Solar Sister, kadınların iş yapma ve finansal özgürlük kazanma potansiyelini artırarak, kırsal topluluklardaki kadınların yaşamlarına olumlu bir sosyal etki yapmayı amaçlamaktadır (Canas, 2020: 1).

3.4.1.3. Ashoka

Ashoka, ‘‘sosyal girişimci’’ terimini ortaya atan bir kuruluştur. İlk anlayışı, büyük bir toplumsal fikrin, ancak birinci sınıf bir sosyal girişimcinin elinde olduğunda başka hiçbir şeyden daha güçlü olmadığıydı. Kuruluş, seçilmiş ‘‘Fellows’’ (Dostlar) adlı bireylere başlangıç fonları ile yardımcı olarak bir sosyal girişim sermaye fonu gibi çalışmaktadır. Verimli ve girişimci bir sosyal sektör oluşturmak amacıyla, Ashoka, eğitim, ekonomik kalkınma, çevre, hukuk/insan hakları, teknolojiye erişim, sağlık ve sivil katılım alanlarında sosyal girişimciliği desteklemenin temelinden yola çıkan bir yaklaşım geliştirmiştir. Ashoka daha sonra, inovasyonlarını yaymak ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini oluşturmak için değerli bağlantılar, bilgi ve fırsatlar sağlayarak küresel iş birliklerini teşvik etmektedir (Sen, 2007: 537).

3.4.1.4. Grameen Bank

Grameen Bank, 1970'lerin ortalarında, ekonomi profesörü olan Muhammad Yunus'un Chittagong Üniversitesi'nde geliştirdiği bir proje çerçevesinde kurulmuş bir sosyal girişim örneğidir (Todaro ve Stephen, 2002: 241). Grameen Bank’ın kuruluş amacı; ırsal kesimde yaşayan yoksul köylülerin gelir getirici faaliyetlere katılımlarını teşvik etmek amacıyla mikrokredi programı kapsamında kredi hizmetleri sunmaktır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde Grameen Bank kredi hizmetleri sunan, bankacılık lisansına sahip bir sivil toplum kuruluşudur (Akbulaev, vd., 2017: 56).

3.4.1.5. Charity: Water

Chartary ve Walter’ın sosyal girişimcilik alanındaki çalışmaları, girişimciliğin yalnızca ekonomik kazanç elde etmeye değil, aynı zamanda toplumsal fayda yaratmaya yönelik bir süreç olarak ele alınması gerektiğini vurgular. Onlara göre sosyal girişimcilik, sosyal sorunları yenilikçi, sürdürülebilir ve piyasa temelli yaklaşımlarla çözmeyi amaçlayan bir girişimcilik türüdür. Chartary ve Walter, sosyal girişimcilerin temel motivasyonunun kâr maksimizasyonu değil, sosyal etkiyi en üst düzeye çıkarmak olduğunu belirtirmektedirler (Marlin ve Berry, 2010). Bu bağlamda sosyal girişimciler, ekonomik sürdürülebilirliği sosyal amaçlarla bütünleştirerek hem

bireysel hem de toplumsal düzeyde dönüşüm yaratırlar. Ayrıca, sosyal girişimcilik modellerinin başarıya ulaşmasında paydaş katılımı, yerel bağlama duyarlılık ve yenilikçi finansman mekanizmalarının önemine dikkat çekerler (Efeoğlu, 2019). Chartary ve Walter'ın yaklaşımı, sosyal girişimciliği yalnızca bir ekonomik faaliyet değil, aynı zamanda toplumsal değişimin güçlü bir aracı olarak konumlandırmaktadır. (Investopedia, 2025)

Tablo 11. Küresel Ölçekte Başarılı Sosyal Girişimlerin Tablolaştırılması

Şirket Adı	**Faaliyet Sektörü**
BRAC	Eğitim, Sağlık, Yoksullukla Mücadele
Solar Sister	Temiz Enerji (Güneş Enerjisi)
Ashoka	Sosyal Girişim Desteği
Grameen Bank	Finans / Mikrofinans Desteği Sağlamak
Charity: Water	Temiz su sağlamak

3.4.2. Uluslararası Arenada Parlayan Start-up'lar

Küresel rekabetin hızla arttığı günümüzde, başarılı Start-up'lar inovasyonları ve girişimcilik ruhlarıyla uluslararası arenada öne çıkmaktadır. Bu dinamik şirketler, sınırları aşarak dünya genelinde etkilerini hissettirerek, farklı sektörlerde dikkat çeken başarı öykülerini yazmaktadır. Bu kapsamda, bu bölümde uluslararası alanda parlayan başarılı start-up'lar incelenerek ortak başarı faktörlerine değinilecektir.

Bir sektöre yeni bir giriş yapmak isteyen şirketler önemli giriş engelleri ile karşılaşabilmektedir. Özellikle yüksek başlangıç maliyetleri, müşteri çekme zorlukları ve mevcut rekabet nedeniyle marka tanıtımı ve müşteri sadakati oluşturmak zor olabilmektedir (Zhang, 2021: 67).

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) tarafından 2024 yılında yayımlanan Dünya Yatırım Raporu'na göre, 2023 yılında küresel doğrudan yabancı yatırım (FDY) miktarı %2 oranında bir azalışla 1,3 trilyon dolara gerilemiştir. Bu düşüşün başlıca nedenleri arasında küresel ekonomik yavaşlama ve artan jeopolitik gerginlikler öne çıkmaktadır (United Nations, 2024).

Girişimcilik ekosisteminde erken aşama finansman, yeni ve yenilikçi iş fikirlerinin hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, melek yatırımcılar, girişimlerin erken aşamalarında yüksek risk taşıyan sermaye yatırımları sağlayan, genellikle bireysel kaynaklarını kullanan ve aynı zamanda stratejik rehberlik ile mentorluk sunan önemli aktörler olarak öne çıkmaktadır (Kurttepeli, 2023: 6). Start-up ekosisteminde, girişimlerin büyüme süreçleri genellikle "seri finansman turları" (funding rounds) aracılığıyla desteklenir ve bu turlar yatırımcılar açısından risk ve getiri profiline göre sınıflandırılır. A Serisi (Series A) yatırımları, erken aşama girişimlerin iş modeli doğrulaması sonrası, ölçeklenebilirlik potansiyelini artırmak için aldığı ilk büyük kurumsal finansman turunu ifade eder (Kurttepeli, Değişim hızlanacak, 2024). Bu aşamada yatırımcılar, ürünün pazarda kabul gördüğüne ve gelir modelinin sürdürülebilir olduğuna dair göstergeler arar. B Serisi (Series B) ise girişimin ürün ve müşteri tabanını genişletme, operasyonel kapasitesini artırma ve pazara daha güçlü bir şekilde nüfuz etme amacıyla yapılan yatırımları kapsar (Investopedia, 2025). Takiben C Serisi ve sonraki turlar, girişimin daha olgun bir noktada genişleme stratejilerini finanse etmek için kullanılır; özellikle uluslararası pazarlara açılma, yeni ürün geliştirme veya şirket satın almaları gibi stratejik hedefler için tercih edilir. Daha ileri aşamalarda, D, E ve sonrası seriler, girişimin hâlihazırda güçlü bir gelir akışı ve pazar payına sahip olmasına rağmen ek büyüme, likidite veya stratejik yeniden konumlanma ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerçekleştirilir. Akademik literatürde bu turlar, girişimlerin risk profili, finansal sürdürülebilirlik ve yatırımcı davranışlarının analizi açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır (Tarcan, 2025).

Yatırım süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan hatalardan biri, geçmişte kaçırılan fırsatlardan ders çıkarmamaktır. Hem başarılı hem de başarısız yatırımların analiz edilmesi, gelecekteki stratejilerin iyileştirilmesini sağlar. Yatırımcıların girişimlere müdahaleyi sınırlı tutarak süreçlerini yönetmelerine izin vermesi, doğru zamanda hızlı karar alabilmesi ve bilinçli risk almayı bilmesi, uzun vadede daha yüksek getiri ve başarılı girişim sonuçlarına katkı sağlamaktadır (Elgin, 2024: 10).

3.4.2.1. Airbnb

Airbnb, Start-up girişimi olarak ev sahipleri ile seyahat edenleri bir araya getiren ve konaklama imkanları sunan bir platformdur. Airbnb'nin başarısı, paylaşımlı

ekonomi ve seyahat deneyimlerine odaklanan yenilikçi bir iş modeline dayanmaktadır (Andreu, vd., 2020: 17). Bu Start-up, ev sahiplerine kendi evlerini veya odalarını kiralama imkânı tanırken, seyahat edenlere oteller veya geleneksel konaklama yerleri yerine daha kişisel ve lokal bir deneyim sunmaktadır. Airbnb, platform üzerinden rezervasyon yapma, konaklama bulma ve ev sahipleri ile iletişim kurma süreçlerini basitleştirir. Bu sayede, kullanıcılar seyahat ettikleri bölgelerde yerel kültürü daha yakından deneyimleme şansına sahip olmaktadırlar (Guttentag, 2019: 835). Airbnb, kurulduğu günden bu yana dünya genelinde milyonlarca kullanıcıya ulaşarak konaklama sektöründe önemli bir oyuncu haline gelmiştir (Andreu, vd., 2020: 17).

3.4.2.2. Uber

Bireysel sürücülerin ve yolcuların bir araya gelmesini sağlayan bir platform üzerinden taksi hizmeti sunan bir uygulamadır. Uber, başlangıç aşamasında bir ‘‘Start-up’’ olarak değerlendirilebilecek bireysel sürücülerin ve yolcuların bir araya gelmesini sağlayan bir platform, taksi hizmeti sunan bir uygulama olarak 2009 yılında kurulmuştur. Geleneksel taksi hizmetlerine dijital bir alternatif sunarak, başlangıçta küçük bir ekip ve yenilikçi bir iş modeli ile yola çıkan Uber, kısa sürede büyüyerek dünya genelinde birçok şehirde faaliyet gösteren bir dev haline gelmiştir (Cramer ve Krueger, 2016: 178). Uber, kurulduğu tarihten itibaren hızlı bir şekilde büyüyerek dünya genelinde birçok pazarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Uber'in büyüklüğü ve global etkisi göz önüne alındığında, şu anda bu tanımlamanın sınırları içinde kalmayabileceğini söylemek önemlidir. Şirket, Start-up aşamasını aşarak bir endüstri liderine dönüşmüştür (Wyman, 2017).

3.4.2.3. Spotify

Müzik dinleme deneyimini değiştiren ve kullanıcılara geniş bir müzik kataloğuna erişim sağlayan bir müzik akış servisidir. Spotify, 2006 yılında kurulan ve hala Start-up kimliğini sürdüren bir şirkettir. Halihazırda marka oluşturma ve genişletme süreçlerini devam ettirmekte, özellikle henüz giriş yapmadıkları ülkelerde bu hedefe odaklanmaktadır. Yeni bir şirket olarak başlamaları nedeniyle, marka bilinirlikleri ve değerleri başlangıçta sınırlıydı ancak şu an küresel çapta bir müzik yayını devi olarak bilinirler. Ana ofisi hala Stockholm'de bulunmaktadır, bu da potansiyel röportajlar ve diğer iş fırsatları için kolay bir erişim sağlamaktadır.

Spotify'ın geçmişi ve başarılarına ek olarak, şu anki durumu ve güncel stratejileri de çevrimiçi platformlarda geniş bir şekilde belgelenmiştir. Ayrıca, Spotify'ın sadece İsveç'te değil, aynı zamanda yurtdışında ve farklı sektörlerdeki ortaklarıyla olan iş birlikleri de büyük bir ilgi konusudur (Dai ve Pietrobon, 2012: 3).

3.4.2.4. Stripe

Stripe, 2010 yılında kurulan bir ödeme işleme platformu olarak öne çıkan bir start-up şirketidir. Kurucuları, Patrick ve John Collison kardeşler olan bu girişim, özellikle dijital ödemelerin karmaşıklığını azaltmayı ve online işletmeler için ödeme işlemlerini daha kullanıcı dostu hale getirmeyi hedeflemiştir. Stripe'ın başarısının bir kısmı, ödeme işlemleriyle uğraşan girişimcilerin ve programcıların karşılaştığı zorlukları anlamasıdır. Şirket, ödeme işlemlerini kolaylaştırmak ve bu alandaki engelleri kaldırmak için kullanıcı dostu bir platform sunarak özellikle start-up dünyasında geniş bir kabul görmüştür. Stripe'ın bu başarısı, girişimcilik ekosistemine yeni bir perspektif getirerek, kullanıcı odaklı, teknolojiye dayalı çözümlerin öne çıkmasına katkıda bulunmuştur. Bu Start-up, ödeme işlemleri alanında daha geniş bir pazarın taleplerine hızlı bir şekilde yanıt vererek büyümeye devam etmektedir (Graham P. , 2012).

3.4.2.5. DoorDash

DoorDash, Amerika merkezli bir gıda teslimatı ve taşıma şirketidir. 2013 yılında kurulan DoorDash, kullanıcılarına bir mobil uygulama aracılığıyla çeşitli restoranlardan yemek siparişi vermelerine ve bu siparişlerini kapılarına teslim almalarına olanak tanımaktadır. Pandemi sırasında büyümesini hızlanmıştır. DoorDash, hızlı büyüme, müşteri sadakati ve tedarikçi ilişkilerine odaklanarak sektördeki rekabet avantajını güçlendirmiştir. Bu nedenle, DoorDash başarılı bir start-up girişimi örneği olarak değerlendirilebilir (Zhang, 2021: 66).

3.4.2.6. Flai

2025 yılında farklı şehirlerde faaliyet gösteren birkaç yenilikçi start-up, yapay zeka ve dijital platform çözümleri ile öne çıkmaktadır. Flai, otomobil bayileri için sesli yapay zeka asistanları geliştirerek satış ve müşteri etkileşim süreçlerini optimize etmeyi hedeflemektedir ve merkezi San Francisco, ABD'dir (kurucular: Juan

Francisco Alzugaray, Ari Polakof ve Alen Polakof) (Startsup Watch, Erişim Tarihi: 09.10.2025).

3.5. Türkiye'de Sosyal Girişimcilik ve Start-up'lar

Türkiye'nin sosyal girişimcilik ve start-up ekosistemi, ülkenin çeşitli bölgelerinde girişimcilerin yaratıcılığı ve girişimcilik ruhuyla şekillenmekte, çeşitli sektörlerdeki yenilikçi projelerle dikkat çekmektedir. Bu örnekler arasında teknoloji tabanlı Start-up'lar, sürdürülebilirlik odaklı sosyal girişimler, eğitim ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren projeler, kadın girişimcilerin öncülüğünde yürütülen çalışmalar ve daha birçok çeşitli alan bulunmaktadır. Türkiye'nin bu dinamik ekosistemi, hem yerel hem de uluslararası yatırımcıların ilgisini çekmektedir ve ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede, Türkiye'deki sosyal girişimcilik ve start-up örneklerinin incelenmesi, bu alanlarda gerçekleşen yenilikçi ve etkili projelerin geniş bir perspektifini sunacaktır.

3.5.1. Türkiye'deki Bazı Sosyal Girişimcilik Örnekleri

Sosyal girişimcilik, özellikle Türkiye'de son yıllarda akademik literatürde daha fazla yer bulmaya başlamış bir kavramdır. Bu kavram, temel olarak ‘‘sosyal’’ ve ‘‘girişimci’’ terimlerini içinde barındırır. Yenilikçi ve girişimci niteliklere sahip bireylerin, toplumsal ve sosyal sorunlara çözüm bulma amacıyla ortaya çıkardıkları bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Sosyal girişimciler, uzun bir geçmişe sahip olmalarına rağmen, bu terim son yıllarda daha geniş bir kitle tarafından benimsenmiş ve anlam kazanmıştır (Sönmez, vd., 2016: 102).

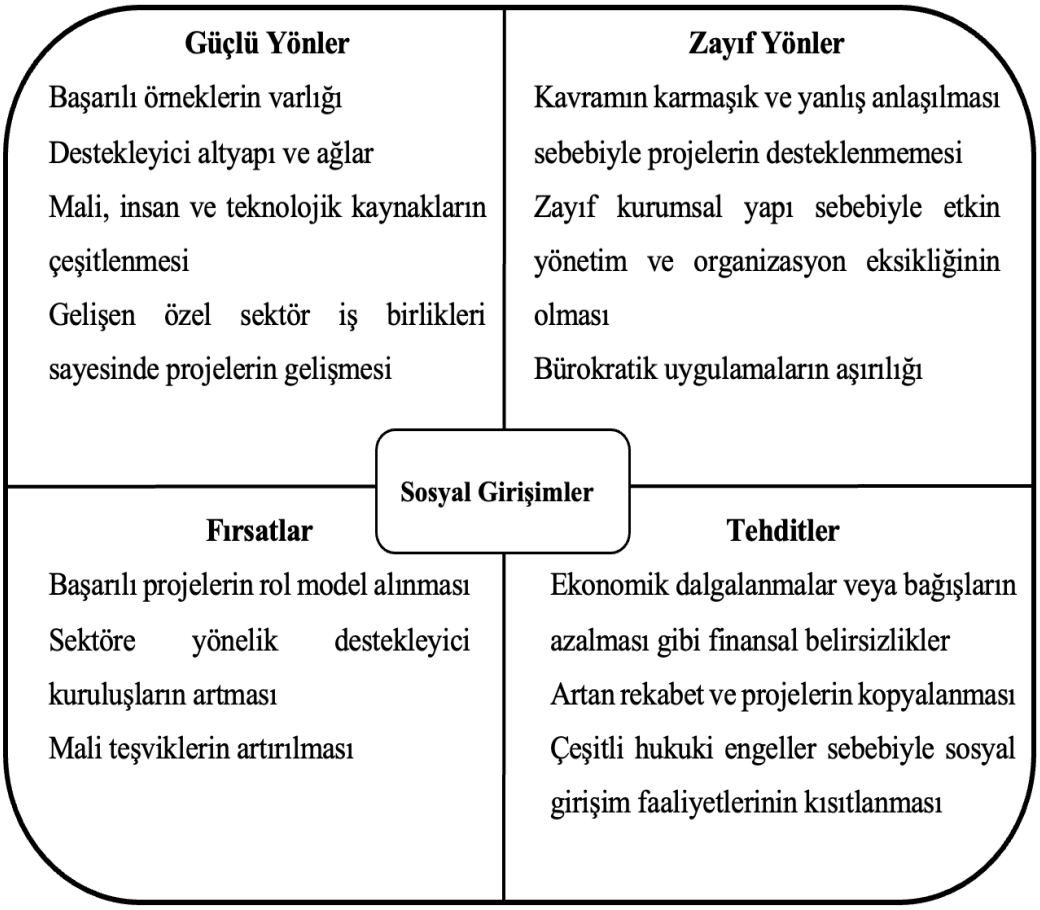
Sivil toplumunun gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan sivil toplum kuruluşları, sosyal girişimcilik, kamusal sosyal sorumluluk ve sosyal işletme kavramları, birbirleriyle iç içe geçmiş özelliklere sahiptir. Bu kavramlar, sonuç olarak ortaya çıkma nedenleri ve toplum içinde ifade ettikleri anlam bakımından birbirinden pek farklı değillerdir. Temel ortak amaçları ‘‘sosyal fayda’’ yaratmaktır (Demir, 2014: 354).

Sosyal ve psikolojik ihtiyaçların karşılanması, sadece kâr amacı güden işletmelerle değil, aynı zamanda sosyal organizasyonlarla da mümkündür. Birçok insan, sadece sosyal fayda sağlama amacıyla kâr amacı gütmeyen organizasyonlar kurmaktadır. Okullar, çeşmeler, vakıflar, sivil toplum kuruluşları, öğrenci kulüpleri,

dernekler ve platformlar, bu tür ihtiyaçların karşılanmasına hizmet etmek üzere oluşturulmuş yapılardır (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 92).

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında küresel bir uzlaşı ile kabul edilen rehber niteliğinde bir çerçevedir. Bu amaçlar, sadece geleneksel işletmeler için değil, aynı zamanda etki odaklı sosyal girişimler için de bir kılavuz sunmaktadır. SKA, dünya genelinde 15 yıllık bir süre zarfında temel problemleri çözmek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla gelişmiş ve az gelişmiş tüm ülkeleri kapsayan bir çerçeve sunar. Bu hedeflerin temel amacı, 2030 yılına kadar dünyanın karşılaştığı büyük zorluklara çözümler getirilmesi için hükümetler, işletmeler ve bireyler düzeyinde bir değişim ve gelişim sağlamaktır. SKA, toplumsal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliği desteklemek üzere 17 ana hedef ve bu hedeflere ulaşmak için belirlenen 169 alt amaçtan oluşur. Bu amaçlar arasında yoksulluğun sona erdirilmesi, açlıkla mücadele, iyi sağlık ve eğitim olanaklarının sağlanması, cinsiyet eşitliğinin artırılması, temiz su ve sanitasyon, temiz enerji, iş ve ekonomik büyüme, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, iklim eylemi gibi geniş bir yelpazede konular yer almaktadır (Çelik, 2023: 1050). Bu amaçlar, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleşmesine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunarak toplumsal, ekonomik ve çevreel açıdan sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında önemli rol oynarlar.

Sosyal girişim çabalarına dair, yaklaşık 200 sivil toplum temsilcisi, özel sektör temsilcisi ve kamu yetkilisinden Türkiye'deki ortam hakkında geri bildirim alınmış; aynı zamanda sosyal girişimcilerden kendi durumlarıyla ilgili bilgi toplanarak bir SWOT analizi oluşturulmuştur (Ersen vd., 2010: 36):



Şekil 5. Türkiye'deki Sosyal Girişimlerin SWOT Analizi
Kaynak: (Ersen vd., 2010: 36).

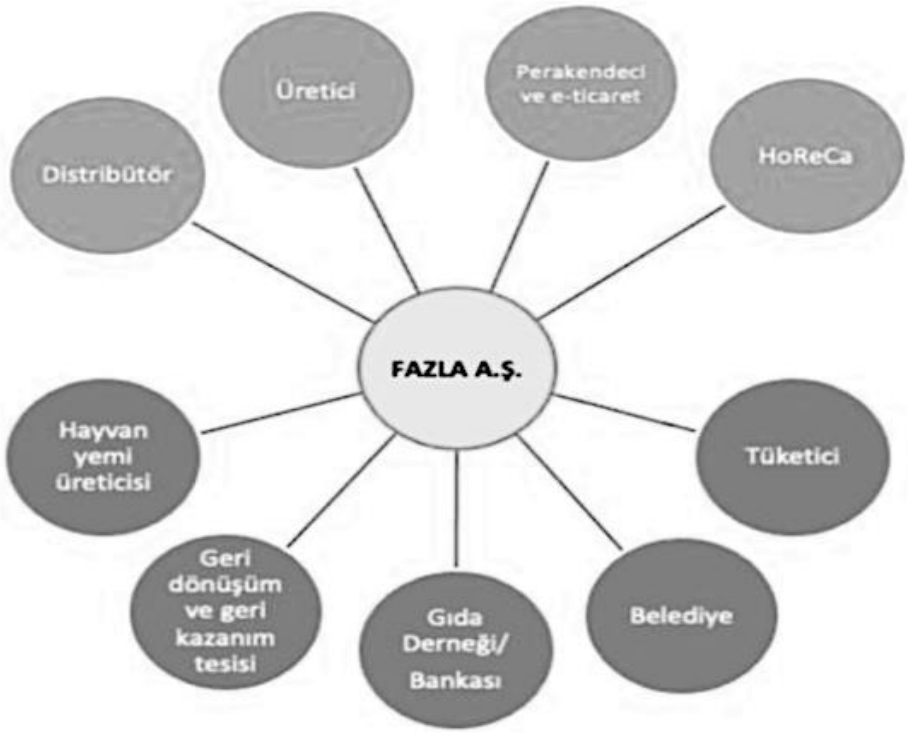
3.5.1.1. Vakıflar ve Kooperatifler

Türkiye'de sosyal girişimcilik ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar denilince akla ilk gelen vakıflar ve kooperatiflerdir. Bu iki tüzel yapı, ayrı kamu kuruluşları tarafından denetlenir ve farklı mevzuatlara tabi olmalarına rağmen, uygulamada birçok benzerliği paylaşırlar. Her ne kadar dernek ve vakıflar resmî belgelerinde belirtilen amaçları yerine getirmek üzere kurulsalar da her biri sosyal girişim olarak nitelendirilemez. Sosyal girişim olarak örgütlenen dernekler ve vakıflar, genellikle bu amaçları iktisadi işletmeler kurarak gerçekleştirirler. Ayrıca, dernekler ve vakıflar, şirketler kurabilir ve var olan şirketlere ortak olabilirler. Ülkemizdeki birçok iktisadi işletme, dernek veya vakfın faaliyet alanlarını desteklemek ve gelir sağlamak amacıyla kurulmuştur. Bu faaliyetler, dernek veya vakfın bastığı kitapların satışından restoran işletmeciliğine kadar geniş bir yelpazede gerçekleşebilir (Ersen vd., 2010: 17-18).

Sosyal girişimler özellikle devletin sınırlı kaynaklarına yetişemediği alanlarda önemli destek sağlamaktadır. Özellikle okul inşası, öğrenci barınma merkezlerinin kurulması ve aşevlerinin açılması gibi alanlarda sosyal girişimciler arasında bir rekabet yaşanmaktadır (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 91).

3.5.1.2. Fazla A.Ş.

Fazla Gıda A.Ş., 2016 yılında Olcay Silahlı ve Arda Eren tarafından kurulan bir sosyal girişim olarak ortaya çıkmıştır. İlk kuruluş adıyla Fazla Gıda olarak bilinen şirket, etki yaratmayı temel hedef olarak belirlemiştir. İstanbul merkezli olan şirket, kurucularıyla birlikte başlangıçta çekirdek bir ekip ile faaliyet göstermiş ve zaman içinde hizmet portföyünü genişlettikçe genç ve dinamik bir ekiple organizasyonun çapını artırmıştır. Firma, iş modelini oluştururken sosyal girişimcilik dinamiklerine odaklanarak, toplumsal sorunlara çözüm üretme, sosyal fayda ve etki yaratma konularına ağırlık vermiştir. Bu çerçevede, Fazla Gıda, sadece ticari başarıya değil, aynı zamanda toplumsal sorunlara karşı duyarlı ve etkili çözümler sunma amacı güden bir sosyal girişim olarak kendini konumlandırmıştır (Çelik, 2023: 1038).



Şekil 6. Fazla A.Ş'nin İş Modelinde Yer Alan Paydaşları
Kaynak: (Çelik, 2023: 1041).

Fazla A.Ş.'nin paydaşlarına sunduğu faydalar şu şekildedir:

Tablo 12. Fazla A.Ş'nin Paydaşlarına Sundukları Hizmetler

Paydaşları	Paydaşa Özel Sunulan Hizmetler
Üretici firmalar	Gıda, tekstil, kimya ve ambalaj sektöründeki üretici firmalardan gelen fazla ürünlerin döngüsel ekonomiye kazandırılması.
Perakende ve e-ticaret firmaları	Gıda, tekstil, ambalaj ve kimyasallar için en uygun hizmetin belirlenmesi ve uçtan uca takip edilebilir süreç yönetimi
Distribütörler	Döngüsel ekonomiye katkı sağlayarak çevresel, sosyal ve finansal fayda elde etme
Hayvan yemi üreticileri	İnsan tüketimine uygun olmayan ürünleri hayvan yemi olarak kullanma
Hizmet işletmeleri	HoReCa Akıllı Tartı Sistemi ile gıda israfını önleme ve bu sayede sürdürülebilir sistemlerle üretim ve tedarik fazlası ürünleri döngüsel ekonomiye kazandırma
Geri dönüşüm tesisleri	İşletmelerden gelen atıkların uçtan uca izlenebilir şekilde yönetilerek geri dönüşüm ve kazanım tesislerine ulaştırılması
Gıda bankası ve dernekler	Düzenli bağış operasyonları ile bağışa uygun fazla gıdanın ihtiyaç sahiplerine ulaştırılması
Belediye	Fazla Gıda A.Ş.'nin Sürdürülebilirlik Danışmanlığı ile belediyelere destek vererek fazla gıdaların ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasının sağlanması
Tüketici	İstanbul'da Fazla İyi uygulaması kapsamında yer alan işletmelerin hazırladıkları sürpriz kutulardaki ürünlerin indirimli fiyatla tüketicilere sunulması

Kaynak: (Çelik, 2023: 1042)'nin tablosundan referans alarak düzenlenmiştir.

3.5.1.3. Evreka

Evreka, 2014 yılında ODTÜ Teknokent'te kurulmuş, atık yönetimi süreçlerini uçtan uca dijitalleştiren küresel bir yazılım hizmeti (SaaS) girişimidir. Şirket; belediyeler, yerel atık toplama şirketleri ve sınır ötesi atık yönetim firmaları için rota optimizasyonu, filo ve konteyner yönetimi, atık toplama tesisi yönetimi, operasyon ve

varlık yönetimi gibi modülleri entegre bir platformda sunmaktadır. Bu platform, IoT tabanlı sensörler, yapay zekâ ve makine öğrenmesi algoritmaları aracılığıyla araçlar, konteynerler, personel ve vatandaşlardan gerçek zamanlı veri toplayarak atık toplama operasyonlarını veri odaklı hâle getirmekte; maliyetleri azaltma, operasyonel mükemmellik ve kaynak verimliliği hedeflerini desteklemektedir (Evreka, 2025).

3.5.2. Türkiye'deki Bazı Start-up Örnekleri

Yerli ve yabancı alandaki literatür incelendiğinde, Start-up'lar üzerine yapılan çalışmalarda yabancı literatürün yerli çalışmalara göre daha baskın olduğu göze çarpmaktadır. Öte yandan, yerli literatürde daha çok teorik bağlam üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Start-up'ların kuruluş süreçleri, finansman modelleri, inovasyon stratejileri gibi temel kavramlar ve teorik çerçeveler üzerinde durulmaktadır. Ancak, son zamanlarda yerli literatürde de uluslararasılaşma, küresel pazarlara açılma ve Start-up'ların uluslararası rekabet gücü gibi konuların önem kazandığı ve araştırıldığı görülmektedir (Tekin, 2021: 39).

Türk Start-up ekosistemi, 2012 ile 2017 yılları arasında önemli bir öğrenme dönemi geçirdi. Ekosistemi destekleyen birçok düzenleme hayata geçirildi ve ekosistem paydaşları gelişimlerine devam ettiler. Türk start-up ekosistemi, 2017'den sonra yeni bir seviyeye ulaşmıştır (Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, 2023: 5). Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, İİstanbul, Türkiye özelinde ve Avrupa genelinde girişimcilik ekosisteminin en ön plana çıkan merkezlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Şehir, Türkiye'nin en büyük yatırımcı ağlarına ev sahipliği yapmasının yanı sıra, seminerler ve start-up ekosistemi etkinliklerinin merkezi konumundadır. Söz konusu etkinlikler, start-up'ların kendilerini tanıtabilmeleri, potansiyel iş ortaklarıyla bağlantı kurabilmeleri ve yatırımcılarla buluşabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu olanaklar, girişimcilerin etkin bir şekilde network oluşturmalarına ve yeni fırsatları değerlendirmelerine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Aydın-Ayvacı, 2024: 42).

Türkiye'de son yıllarda sosyal girişimcilik ve Start-up ekosistemine önemli katkılarda bulunan sayıları yüz binleri bulan çok sayıda sosyal girişimci bulunmaktadır. (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 91). Gelişen sektör, sürdürülebilir çözümler üreten sosyal girişimlerin yanı sıra teknoloji ve inovasyon odaklı Start-up'ları içermektedir.

Dünyada başarılı Start-up ekosistemleri arasında, Türkiye 16. sırada yer almaktadır. Bu sıralama, girişimcilik ekosistemindeki büyüme ve yenilikçilik potansiyeli bakımından ülkenin ilerleme kaydettiğini göstermektedir. ABD ve İngiltere gibi önde gelen ülkelerin yanı sıra, Türkiye'nin de Start-up'lar için önemli bir pazar ve büyüme potansiyeli sunan bir ekosistem haline geldiği görülmektedir (Startup Genome, 2020). İstanbul'un 16. sırada yer almasıyla birlikte, son zamanlarda yüksek miktarlarla satılan Start-up'lar da dikkat çekmektedir. Ancak başarılı ve başarısız örnekler incelendiğinde, girişimcilik ekosisteminde başarıyı etkileyen önemli unsurlar belirlenebilmektedir (Tekin, 2021: 38).

Feld (2012: 124-125) Start-up'ların ekosistemi için sorun oluşturan bazı durumları şu şekilde ifade etmiştir:

- Aile veya yakın çevrenin aşırı etkisi,
- Sermaye kısıtları veya yetersizliği,
- Devlete veya kamu kurumlarına aşırı bağlılık,
- Kısa vadeli bakış açısı,
- Ön yargı,
- Riskten kaçınma kültürü,
- Geçmiş başarısızlıklar nedeniyle insanlardan kaçma eğilimi.

Bu unsurlar, girişimcilik ekosisteminin sağlıklı ve sürdürülebilir bir şekilde gelişmesini zorlaştırabilir ve başarıyı etkileyebilir. Bu nedenle, bir ekosistemin başarılı bir şekilde işlemesi için bu unsurların dikkate alınması ve gerektiğinde çözümlenmesi önemlidir.

''Billion Dollar Club Members'', yani ''Milyar Dolarlık Kulüp Üyeleri'', bir şirketin değerlemesinin 1 milyar dolar veya daha fazla olduğu bir grup başarılı teknoloji şirketini ifade eder. Bu şirketler, genellikle ''unicorn'' olarak adlandırılırlar ve teknoloji endüstrisindeki yüksek değerlerine ve büyüme potansiyellerine vurgu yaparlar (Lee, 2013). Dünya genelinde 2013 yılında 39 unicorn şirketi varken bu sayı 2023 yılına gelindiğinde 1200'e ulaşmıştır. Türkiye'de ise "2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi" ile 10 unicorn şirket oluşturma hedefi koyulmuştur. Bu hedefi gerçekleştiren 6 şirket yer almaktadır (Dumansızoğlu, 2023: 30). Bu kapsamda Türkiye'deki unicorn şirketler aşağıda listelenmiştir.



Şekil 7. Türkiye'nin Unicorn Şirketlerinin Listesi

Kaynak: (Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, 2023: 7).

Türkiye'deki teknolojik alandaki bu çeşitlilik, ülkenin ekonomik ve toplumsal dinamiklerine önemli bir ivme kazandırmakta ve kazandırmaya da devam etmektedir. Bu bağlamda, bu başlık altında Türkiye'deki sosyal girişimcilik ve Start-up örnekleri üzerine bir inceleme yapılacaktır. Türkiye'deki bazı Start-up örnekleri aşağıda verilmiştir.

3.5.2.1. Paraşüt

Paraşüt, 2013 yılında kurulan bulut tabanlı bir ön muhasebe programıdır. Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal operasyonlarını daha verimli yönetmelerine olanak tanımak amacıyla geliştirilmiştir. Fatura ve cari hesap yönetimi, gelir gider takibi, raporlama gibi temel finansal işlevlerin yanı sıra, işletme sahiplerinin günlük iş yükünü hafifletecek yenilikçi çözümler de sunmaktadır. Paraşüt, Mutlu

Patronlar'ın ihtiyaçlarından ilham alarak sürekli olarak geliştirilmektedir (Paraşüt, Erişim Tarihi: 05.01.2024).

3.5.2.2. Kolay İ.K.

Kolay İK, Türkiye'nin ilk bulut tabanlı **personel yönetim yazılımıdır**. Şirket, İK süreçlerini tek bir yazılım üzerinden yönetmeyi hedefler ve personel yönetimi, performans değerlendirme, bordro ve vardiya yönetimi gibi birçok alanda verimliliği artırmayı amaçlamaktadır (Kolay İ.K., Erişim Tarihi: 02.01.2024).

3.5.2.3. Peak Games

Peak Games, 2010 yılında kurulmuş İstanbul merkezli bir mobil oyun geliştirme şirketidir. 2020 yılında Amerikan video oyunu şirketi olan Zynga'ya satılmştır (Peak Game, Erişim Tarihi: 02.01.2024).

3.5.2.4. Martı

Martı 2018 yılında Oğuz Alper Öktem ve Sena Öktem tarafından kurulan ve kullanıcılara elektrikli scooterlar aracılığıyla ulaşım sağlama imkânı sunan bir Start-up girişimidir (Martı, Erişim Tarihi: 02.01.2024).

3.5.2.5. Getir

2015 yılında Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek market ürünlerini kullanıcılarla buluşturan Getir, orijinal iş modelini zamanla genişleterek kullanıcıların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için farklı hizmetler sunmuştur. Bu çerçevede GetirBüyük, GetirYemek, GetirSu, GetirÇarşı, GetirAraç, GetirBiTaksi ve n11 gibi platformları bünyesine katmıştır. Ayrıca, ihtiyaçları olan çalışanı veya işi bulmak isteyen kullanıcılar GetirİŞ platformunu sunmaktadır Türkiye'nin 81 ilinde, Amerika'da ve Avrupa'da kullanıcıların hayatlarını kolaylaştırmaya devam etmektedir (Getir, Erişim Tarihi: 20.12.2023). Türkiye'nin en büyük unicorn şirketlerinden biri olan olan Getir uygulaması ve şirketin sunduğu hizmetlerine kullanıcılar tarafından yorumlar yapıldığı görülmektedir. Bu yorumlar, Getir'in Start-up girişiminin başarısını ve kullanıcıların memnuniyetini yansıtmaktadır (Korkmaz, 2022: 447).

3.5.2.6. Insider

Insider, 2012 yılında Türkiye'de kurulan ve özellikle dijital yayıncılık alanında faaliyet gösteren bir Start-up şirketidir. Insider, online medya platformlarına özel kişiselleştirilmiş dijital pazarlama çözümleri sunarak yayıncıların reklam gelirlerini artırmalarına yardımcı olmaktadır (Turcorn, Erişim Tarihi: 02.01.2024).

3.5.2.7. Trendyol

2010 yılında giyim ürünleri satışı yapmak amacıyla kurulan Trenyol, zamanla pazar yeri formatına dönüşerek çeşitli kategorilerde farklı satıcılar aracılığıyla satış yapmaya başlamış bir Start-up örneğidir. Trendyol, aynı zamanda kadın girişimciler için bir e-ticaret platformu olarak önemli bir rol oynamaktadır ve 50 binden fazla kadın girişimcinin bu platform üzerinden e-ticaret işine başladığı ifade edilmektedir (Trednyol, Erişim Tarihi: 02.01.2024). Trendyol 2018 yılında müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak amacıyla Trendyolexpress ile müşteri odaklı teslimat modeliyle taşımacılık sektöründe fark yaratmıştır (Trendyolexpress, Erişim Tarihi: 02.01.2024).

3.5.2.8. Hepsi Burada

Hepsiburada.com, 2000 yılından beri itibaren e-ticaret üzerinden hizmet veren bir Start-up girişimidir. 20 yılı aşkın süredir inovasyon ve girişimcilik ruhuyla sürdürdüğü girişim ile Türkiye'nin önde gelen e-ticaret platformu olmayı başaran Hespiburada.com dünya teknoloji borsası NASDAQ'ta halka arz edilen ilk ve tek Türk şirketi olmuştur (Hepsiburada, Erişim Tarihi: 03.02.2024).

Tablo 13. Türk menşeili Bazı Başarılı Start-up'ların Tablosu

Şirket	**Sektör**	**Sunulan Çözümler / Hizmetler**	**Kaç ülkede**
Otsimo	Eğitim Teknolojisi	Özel gereksinimli çocuklara yönelik dijital öğrenme çözümleri	175
Ace Games	Mobil Oyun	Eğlenceli ve stratejik oyunlar geliştirme	150
Wask	Lojistik & Nakliye	Taşıma ve filo yönetimi çözümleri	130
Toffu.co	E-ticaret	Dijital pazar yeri hizmetleri	100

Wellbees	Sağlık Teknolojileri	Dijital sağlık uygulamaları geliştirme	100
Obilet	Ulaşım & Seyahat	Online bilet satış platformu	100
Testinvite	İnsan Kaynakları	Online test ve değerlendirme çözümleri	80
Fine Dine	Yemek & Restoran	Online rezervasyon ve sipariş platformu	75
Vispera	Perakende & Yapay Zeka	Mağaza ve raf yönetimi çözümleri	70
Sanction Scanner	Finans & Uyum	Yaptırım ve risk tarama hizmetleri	70
Vignetim	Görüntü İşleme & Yapay Zeka	Etiketleme ve veri hazırlama çözümleri	67
AloTech	İletişim Teknolojileri	Çağrı merkezi çözümleri	65
Roamless	Seyahat & Turizm	Şehir içi ulaşım ve deneyim rehberliği	62
Vivoo	Sağlık & Wellness	Kişisel sağlık takibi ve analizi	60
Bulutistan	Bulut Bilişim	Bulut tabanlı yazılım çözümleri	60
Spyke Games	Mobil Oyun	Yenilikçi oyun deneyimleri	50
Picus	Siber Güvenlik	Sızma testleri ve güvenlik çözümleri	50
Rem People	İnsan Kaynakları	Yetenek yönetimi çözümleri	40
Kolay IK	İnsan Kaynakları Yazılımı	Personel yönetimi kolaylaştırma	36
Redlab	Eğitim Teknolojisi	İnteraktif dijital öğrenme içerikleri	35
Param	Finans & Ödeme Sistemleri	Dijital ödeme çözümleri	35
Insider	Pazarlama Teknolojileri	Kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi çözümleri	28

Evreka	Çevre & Atık Yönetimi	Akıllı atık toplama çözümleri	27
Intenseye	İş Sağlığı & Güvenliği	Yapay zeka tabanlı risk yönetimi	25
Craftgate	Finansal Teknoloji	Ödeme altyapısı çözümleri	25
TeamSec	Siber Güvenlik	Ekip ve ağ güvenliği çözümleri	23
Gowit	Sağlık Teknolojileri	Dijital sağlık ve medikal çözümler	20
IKAS	İnsan Kaynakları	İşe alım yönetim sistemleri	20
MindSite	Sağlık & Psikoloji Teknolojileri	Zihinsel sağlık çözümleri	20
Ampherr	Siber Güvenlik	Ağ ve veri güvenliği çözümleri	16
Inveon	E-ticaret & Teknoloji	Dijital dönüşüm ve e-ticaret altyapısı	15
Armut	Hizmet Platformu	Ev ve iş hizmetlerini online sunma	14
PulpoAR	AR Teknolojileri	Artırılmış gerçeklik çözümleri	12
PEAKUP	Teknoloji Danışmanlığı	Kurumsal yazılım ve dijital çözümler	11
Virgosol	Bilişim & Yazılım	Kurumsal yazılım çözümleri	10
Mükellef	Yiyecek & Restoran	Online yemek siparişi hizmeti	9
Agrovisio	Tarım Teknolojileri	Yapay zeka tabanlı tarım yönetimi	6
JobtoGo	İnsan Kaynakları	İş ve çalışan eşleştirme platformu	6
Albert Health	Sağlık Teknolojileri	Dijital sağlık ve takip çözümleri	5
Wastespresso	Atık Yönetimi & Geri Dönüşüm	Hızlı atık toplama çözümleri	5

Kaynak: (Aydın-Ayvacı, 2025); (BTM, 2022); (Vispera, Erişim Tarihi: 02.01.2024).

Türkiye'de sanayi ve devlet arasındaki işbirliği, teknokentlerin sağladığı önemli avantajlarla birlikte, ülkenin teknolojik gelişimine ve ekonomik kalkınmasına önemli katkılar sunmaktadır. Teknokentler, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin merkezi olarak konumlanır ve üniversitelerle sanayi kuruluşları arasında köprü görevi görerek yenilikçi çözümlerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, Teknoloji Transfer

Ofisleri, kariyer merkezleri, ortak geliştirilen öğrenci projeleri gibi yapılar, teknokentlerin sadece Ar-Ge değil, aynı zamanda eğitim ve insan kaynakları gelişimi alanlarında da etkin olmalarına katkı sağlamaktadır (Yalçıntaş, 2014: 88-89).

3.5.2.9 Teknoparklar

Türkiye'de üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirmek, bilimsel ve teknolojik çalışmaları sanayinin ihtiyaçları ile örtüştürmek ve sanayideki inovasyon yeteneğini artırmak amacıyla 6 Temmuz 2001'de hayata geçirilen ''Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'' yayımlanarak yürürlüğe girniş ve daha sonra 12 Mart 2011 tarihinde yapılan değişikliklerle güncellenmiştir (Yalçıntaş-Gülbaş, 2011: 139).

Ülkemizin sanayisinin teknoloji üretme ve rekabet gücünü artırma hedefleri doğrultusunda üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin üçlü bir yapıda güçlendirilmesi önemlidir. Ulusal teknoloji alanlarının belirlenmesi ve teşviklerle Türkiye'nin araştırma altyapısının ve sanayisinin yönlendirilmesi, teknoparkların üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratabilir (Yalçıntaş-Gülbaş, 2011: 144).

Teknoparkların etkileşim ve işbirliği kategorisindeki performanslarını değerlendirmede kalite güvence sistemi önemli bir araçtır. Bu bağlamda, üniversitenin diğer kuruluşlar ve kuluçka merkezleri ile yürüttüğü etkileşim ve işbirliği faaliyetleri çeşitli ölçütlerle değerlendirilmektedir. Yayın ve patent sayıları, uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi sayıları, teknopark ciro artış oranı, uluslararası değişim programlarından yararlanan öğrenci ve personel sayıları gibi faktörler, bu değerlendirmede dikkate alınan kriterler arasında yer almaktadır. Bu sayede, kalite güvence sistemi, teknoparkların ve kuluçka merkezlerinin etkileşim ve işbirliği alanında başarılarını ölçerek sürekli iyileştirmeye olanak tanımaktadır (Taşcı ve Lapçın, 2023: 5).

Türkiye'de son 10 yılda start-up ekosisteminin önemli bir gelişim gösterdiği açıktır. Bu noktada üniversitelerin de önemli bir rol üstlendiğini belirtmek doğru olacaktır. Özellikle genç nüfusun büyük bir kısmının üniversitelerde eğitim gördüğü göz önüne alındığında, üniversitelerin inovasyon ve girişimcilik kültürünü desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Üniversiteler, öğrencilerin fikirlerini hayata geçirmeleri için uygun ortamlar sunarak başarılı Start-up'ların ortaya çıkmasını teşvik edebilirler. Bu merkezler, genç girişimcilerin ihtiyaç duyduğu eğitim, mentorluk ve

kaynaklara erişim imkanı sağlayarak, başarılı start-up'ların oluşumunu ve büyümesini destekleyebilirler (Tekin, 2021: 47).

Teknoparklar aracılığıyla sağlanan eğitim, mentorluk ve altyapı desteği, start-up'ların hem erken aşamada hem de büyüme sürecinde karşılaştığı zorlukların aşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda kurulan Teknopark Ankara, 10 Ağustos 2014 tarihinde Bakanlar Kurulu kararı ile Türkiye genelinde TGB (Teknoloji Geliştirme Bölgesi) alanı olarak ilan edilmiş ve 9 Eylül 2014 tarihinde Ankara Teknopark TGB Yönetici A.Ş. şirketinin kuruluşu gerçekleştirilmiştir. Güncel olarak %95 doluluk oranına ulaşan Teknopark Ankara, başta savunma ve havacılık, elektronik, medikal, makine ve yazılım teknolojileri olmak üzere çeşitli sektörlerde Ar-Ge ve tasarım faaliyetleri yürüten 150'den fazla girişimci firmayı bünyesinde barındırmaktadır. Söz konusu firmalar tarafından yürütülen 200'ün üzerindeki proje sonucunda, Teknopark Ankara $13.671.246'lık ihracat hacmine ulaşmıştır. Endüstriyel üretime yönelik gelişmiş altyapısı ve Organize Sanayi Bölgeleri ile olan merkezi konumu sayesinde, Teknopark Ankara hem girişimci firmalar için Ar-Ge projelerini geliştirme fırsatı sunmakta hem de sanayicilerle yeni işbirlikleri oluşturarak inovasyon ekosisteminin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Teknopark Ankara, Erişim Tarihi: 08.10.2025).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE STRATEJİK DÜŞÜNCE: START-UP SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Önceki bölümlerde liderlik türlerinin, özellikle dönüşümcü liderliğin, sosyal girişimcilik ve start-up'ların başarısındaki önemi ele alınmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin, yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler geliştirme sürecindeki rolü vurgulanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise, start-up'ların sosyal girişimcilik alanındaki liderlik ve stratejik yaklaşımlarının daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu inceleme, liderlik türlerinin stratejik düşünce ile nasıl ilişkilendirildiğini ve bu kombinasyonun sosyal girişimcilik hedeflerine ulaşmada nasıl bir etki yarattığını ortaya koymayı hedeflemektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Liderlik konusu pek çok sektör için pek çok araştırmacı tarafından incelenen bir kavramdır. Çalışmanın bu kısmına kadar geçen sürede, liderlik kavramı, liderlik türleri, sosyal girişimle ve start-up'lar gibi birbiri ile alakalı pek çok konuya yer verilmiş ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmasının amacı; liderlik yaklaşımlarının ve stratejik düşünce tarzının sosyal girişimcilik üzerindeki etkilerini anlamak, özellikle de bu etkilerin start-up'lar üzerinde nasıl ortaya çıktığını incelemektir. Dönüşümcü liderlik ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişki, her iki kavramın yapısal özelliklerinin doğal bir uyum göstermesiyle açıklanabilir. Sosyal girişimcilik, toplumsal sorunlara yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler üretmeyi temel alan bir girişimcilik biçimi olduğundan, vizyoner bakış açısı, yenilikçilik, yüksek motivasyon ve paydaşları ortak bir amaca yönlendirme gibi güçlü liderlik becerilerini gerektirir. Bu noktada dönüşümcü liderlik; vizyon oluşturma, ilham verme, değişime öncülük etme, takipçilerin potansiyelini ortaya çıkarma ve onları anlamlı bir misyona dahil etme özellikleriyle sosyal girişimcilik faaliyetlerinin ihtiyaç duyduğu liderlik profiliyle örtüşmektedir. Dönüşümcü liderler, güçlü stratejik düşünme becerileri sayesinde toplumsal problemler içinde yeni fırsat alanlarını fark edebilir, entelektüel uyarım yoluyla ekiplerin yenilikçi çözüm üretmesini teşvik eder ve belirsizlik ortamında çalışanlara güven sağlayarak sosyal girişim projelerinin sürdürülebilirliğini destekler. Ayrıca etik değerlere ve toplumsal faydaya dayalı yaklaşımı, sosyal

girişimciliğin sosyal değer yaratma misyonu ile doğrudan uyumludur. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, start-up yapılarında hem inovasyonu besleyen hem de toplumsal etki üretim sürecini güçlendiren bir liderlik modeli olarak sosyal girişimciliği anlamlı biçimde etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik modelini ve stratejik düşünce tarzının sosyal girişimcilik üzerindeki etkilerini anlamak ve bu etkilerin özellikle start-up'lar üzerinde nasıl ortaya çıktığını incelemektir. Çalışmanın odak noktası, dönüşümcü liderlik tarzıdır; bu nedenle, dönüşümcü liderlik özelinde derinlemesine bir analiz yapılmıştır. Çalışma, sosyal girişimciliği, yani toplumsal sorunlara çözüm odaklı yenilikçi yaklaşımları teşvik eden girişimcilik türünü ve start-up'ları, dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce açılarından değerlendirmektedir.

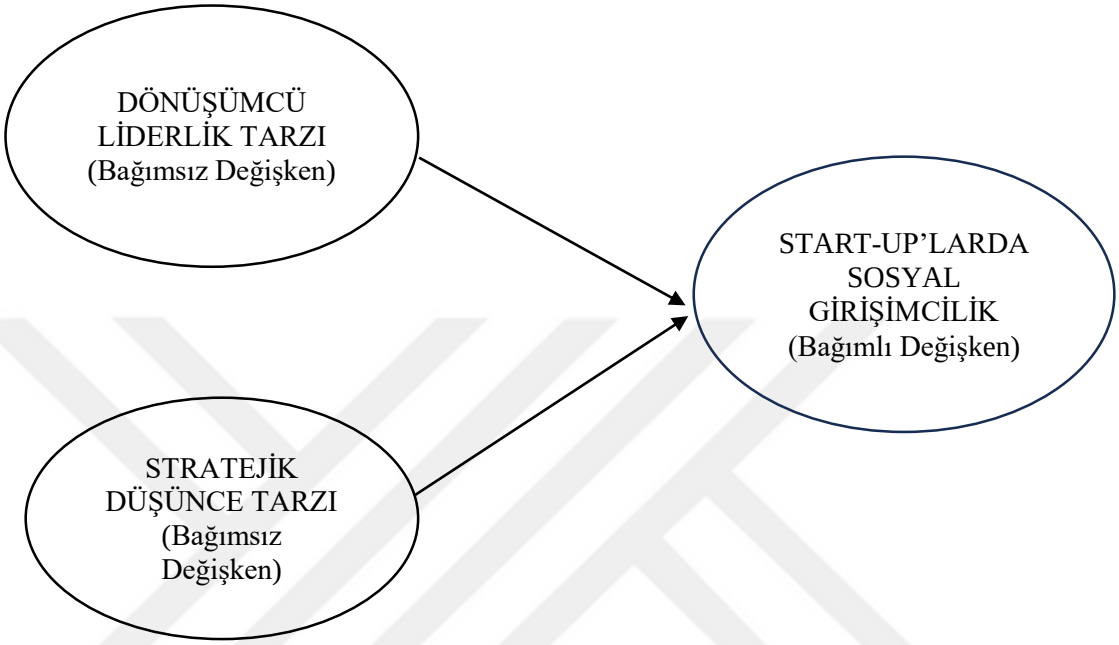
Bu çerçevede, liderlik yaklaşımları ve stratejik düşünce tarzlarının sosyal girişimcilik üzerindeki etkileri, toplumsal faydayı artırma potansiyeliyle birlikte ele alınmakta ve Türkiye'nin sosyal girişimcilik ekosisteminde yenilikçi ve sürdürülebilir çözümlerin geliştirilmesine yönelik önemli bir temel oluşturulmaktadır.

Bu çalışma, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ışığında Türkiye'de sosyal girişimcilik alanında stratejik yönetim, liderlik ve sürdürülebilir odaklı yeni bakış açılarının literatüre kazandırılması konusunda yardımcı olmayı hedeflemektedir. Araştırma, sosyal girişimciliği ve toplumsal projeleri teşvik ederek toplumsal etkinin artırılmasına katkıda bulunabilir. Yine bu tarz çalışmaların sosyal girişimcilerin etkili projeler geliştirmelerinde toplumsal dönüşüm için önemli adımlar atmalarında yardımcı olacağı düşünülmektedir. Son olarak bu çalışmanın, girişimcilerin bu zorlu süreçte daha bilinçli ve etkili kararlar almasına yardımcı olarak start-up'ların başarısına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, sosyal girişimcilik eğilimleri ve stratejik düşünme düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek; bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini nicel veriler ışığında ortaya koymaktır. Araştırma aynı zamanda yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerin sosyal girişimcilik ve stratejik düşünce üzerindeki rolünü değerlendirmeyi hedeflemektedir.

Çalışmanın kuramsal modeli, dönüşümcü liderlik literatürü (Bass & Riggio, 2006), sosyal girişimcilik yaklaşımları (Hoogendoorn, 2016) ve stratejik düşünme kuramları (Liedtka, 1998; Goldman et al., 2015) çerçevesinde oluşturulmuştur.



Şekil 8. Araştırma Modeli

Modelde:

Dönüşümcü liderlik (DL) → bağımsız değişken,

Sosyal girişimcilik (SG) → bağımlı değişken,

Stratejik düşünce (SD) → bağımsız değişken

Bu kapsamda araştırma modeli, değişkenler arasındaki yönlendirici ilişkileri test eden açıklayıcı (explanatory) bir yaklaşım sunmaktadır. Modelin yapısında aracılık veya düzenleyicilik mekanizmaları bulunmamakta; analizler doğrudan ilişkileri test eden regresyon, korelasyon ve fark analizleri üzerine kuruludur. Böylece çalışma, örgütsel davranış literatüründe dönüşümcü liderlik, sosyal fayda odaklı girişimcilik ve stratejik düşünme ilişkisinin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Araştırma Deseni

Bu araştırma, dönüşümcü liderlik, sosyal girişimcilik ve stratejik düşünce arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla nicel araştırma yaklaşımıyla yürütülmüştür. Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model, değişkenler arasındaki yönlendirici (predictive) ilişkilerin ortaya konulmasına ve anlamlı farkların incelenmesine imkân tanımaktadır (Field, 2018; Hair et al., 2018).

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki nedensel yönelimleri değerlendirmek üzere korelasyon analizi, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliği Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri ile değerlendirilmiş; faktör yapıları Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ile test edilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığı için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış; ayrıca güvenirlik ve yakınsak geçerlik göstergeleri olarak Bileşik Güvenirlik (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri incelenmiştir (Fornell & Larcker, 1981). Dağılım özelliklerini değerlendirmek amacıyla tüm ölçek maddeleri için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmış ve normal dağılım varsayımının sağlandığı görülmüştür. Bu nedenle parametrik analizlerin uygulanması uygun bulunmuştur (George & Mallery, 2019; Tabachnick & Fidell, 2019). Tüm istatistiksel işlemler IBM SPSS Statistics 26.0 veri analizi paketleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de farklı sektörlerde çalışan profesyoneller oluşturmaktadır. Örneklemi ise Marmara bölgesinde farklı sektörlerde sosyal girişimcilik alanında faaliyet gösteren startup firmalarında çalışan veya girişim süreçlerine katılan 18 yaşından büyük teknik ve idari birimlerde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile e-posta yoluyla anket gönderilmiş ve toplam 382 katılımcıdan veri toplanmıştır. Ulaşılan 385 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Geçersiz veya eksik doldurulmuş formlar çıkarıldıktan sonra kalan 382 gözlem araştırmanın nihai örneklemini oluşturmuştur.

Bu örneklem büyüklüğü, çok değişkenli analizlerde önerilen minimum 300 kişi sınırının üzerindedir ve yapısal ilişkilerin test edilmesi için yeterlidir (Kline, 2016; Hair ve diğerleri, 2019).

Veriler Google Forms aracılığıyla çevrimiçi olarak toplanmıştır. Anket çalışması Start-up şirketlerine yatırım yapan Melek yatırımcı ağları, destek sağlayan üniversite ve özel sektöre ait Teknoparklar, kuluçka merkezleri, sosyal girişimcilik platformları, sosyal girişim kuruluşları, sosyal sorumluluk projeleri yapan kuruluşlar, sosyal girişim destek merkezleri, sosyal girişimcilik vakıfları vb. kurum ve kuruluşlar ile yapılmıştır.

Anket formu toplamda 53 ifadeden oluşmaktadır ve aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır:

4.2.2. Veri Toplama Süreci

Anket formu, aşağıda belirtilen ölçeklerden uyarlanarak oluşturulmuş ve toplamda 53 ifadeden meydana gelmiştir. Anket, katılımcılara Google Forms üzerinden çevrimiçi olarak sunulmuş, veriler hızlı bir şekilde toplanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında, literatürde yaygın olarak kullanılan ifadelerin Türkçe'ye uyarlanması ve yeniden tercüme yöntemleriyle uygunluk değerlendirilmiştir.

Araştırmada, 5'li Likert ölçeği kullanılarak katılımcılardan ''Kesinlikle Katılmıyorum'' ile ''Kesinlikle Katılıyorum'' arasında bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Anket formu, literatürde yaygın olarak kullanılan ifadelerden uyarlanmış ve toplam 53 ifadeden oluşan bir yapıya kavuşturulmuştur. Veriler, gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmış ve katılımcı gizliliği korunmuştur.

Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik, stratejik düşünce ve sosyal girişimcilik değişkenlerinin etkilerini ölçmek amacıyla, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Çalışma, nicel bir yöntem olan 5'li Likert ölçeği ile gerçekleştirilmiş olup, her bir ifade için katılımcılardan 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Ölçekler, literatürde yaygın olarak kullanılan ifadelerden uyarlanmış, çalışmanın kapsamına ve hedef kitlesine uygun hale getirilmiştir. Geri bildirimlere dayalı olarak tekrar eden ifadeler çıkarılmış ve ölçekler sadeleştirilmiştir. Anket formu, literatürden alınan ifadeler ve mevcut çalışmanın özel gereksinimleri doğrultusunda tasarlanmış, toplamda 53 maddeden oluşmuştur.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Çalışma kapsamında, dönüşümcü liderlik düzeyini belirlemek amacıyla Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen ve daha sonrasında Karaaslan (2023) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik–güvenirlik analizleri yapılan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Karaaslan'ın gerçekleştirdiği güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,941 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Karaaslan'ın çalışması, söz konusu ölçeğin farklı kültürel ve örgütsel bağlamlarda geçerliliğini ve güvenilirliğini destekler niteliktedir. Bu nedenle, mevcut araştırmada da dönüştürücü liderliği ölçmek için aynı ölçek tercih edilmiştir.

Bu ölçek, liderlik davranışlarını dört temel boyutta ele almakta ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, liderin vizyon oluşturma, ilham verme, bireysel ilgi gösterme ve entelektüel teşvik sağlama gibi özelliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

İdeal Etki Boyutu: Bu boyut, liderin değerler, inançlar ve etik konular üzerindeki iletişim yetkinliklerini ölçer. Katılımcıların, liderlerinin kolektif bir misyon duygusu yaratma ve çalışanların saygısını kazanma düzeyine ilişkin algıları değerlendirilmektedir.

Zihinsel Teşvik Boyutu: Liderin problemleri farklı bakış açılarıyla ele alma, yaratıcı çözümler sunma ve çalışanların problem çözme kapasitelerini geliştirme becerileri bu boyutta ele alınır.

İlham Verici Motivasyon Boyutu: Liderlerin vizyon ve motivasyon yaratma yeteneklerini ölçmek için kullanılan bu boyut, liderin geleceğe ilişkin iyimser konuşmalar yapma ve çalışanları harekete geçirme becerilerini içerir.

Bireysel İlgi Boyutu: Liderin çalışanlara bireysel olarak zaman ayırma, onların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve profesyonel gelişimlerine destek sağlama becerileri bu boyutta değerlendirilir.

Ölçek, toplamda 20 ifadeden oluşmakta olup, katılımcıların liderlerine ilişkin algılarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için kullanılmıştır.

Sosyal Girişimcilik Ölçeği

Sosyal girişimcilik özelliklerini ölçmek amacıyla Kannampuzha ve Hockerts (2019) tarafından geliştirilen, Gafuroğlu ve İşcan (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, sosyal girişimcilik uygulamalarını iki temel boyutta ele almaktadır.

Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci Vizyon: Bu boyut, sosyal misyona bağlılık, rakipler arasında değişim yaratma, diğer organizasyonları teşvik etme ve sektörel uygulamaları dönüştürme gibi ifadeleri içermektedir. Kurumların sosyal değer yaratma kapasitelerini ve girişimci vizyonlarını ölçmeye yönelik bir çerçeve sunmaktadır.

Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar: Bu boyut, paydaşlarla iş birliği geliştirme, demokratik karar alma süreçlerine katılım ve "birlikte oluşturma" teknikleri gibi uygulamaları kapsar. Katılımcıların, organizasyonlarının yenilikçi ve sürdürülebilir uygulamalarına dair algıları bu boyutla değerlendirilmiştir.

Bu ölçek, sosyal girişimcilik faaliyetlerinin inovatif, sürdürülebilir ve toplumsal değer yaratıcı yönlerini ölçmeyi amaçlayan toplam 11 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirliğini belirlemek üzere hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0,946 olarak bulunmuştur. 0,90 ve üzeri değerler "mükemmel düzeyde iç tutarlılık" olarak kabul edildiğinden, bu sonuç ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kullanılan örgütsel sosyal girişimcilik ölçeğinin iç tutarlılığı oldukça yüksektir ve ifadelerin aynı yapıyı ölçmede tutarlı olduğu söylenebilir.

Stratejik Düşünce Ölçeği

Stratejik düşünme yetkinliklerini ölçmek amacıyla Songül Demirkan'ın (2023), doktora tezinde geliştirdiği ''Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeği'' kullanılmıştır. Bu ölçek, stratejik düşünme kapasitesini üç temel boyutta ele alır:

Stratejik Sistemik Düşünce: Departman faaliyetlerinin ölçülmesi, geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi ve etkin kontrol mekanizmalarının kurulması bu boyutun temel unsurlarını oluşturur.

Stratejik Perspektif Değiştirme: Stratejik planların değişen koşullara uyarlanması, hataların analiz edilerek iyileştirme yapılması ve kaynakların etkili şekilde kullanılmasını içerir.

Stratejik Düşünce Derinliği: Geleceğe dair öngörüler geliştirme, sezgilere dayalı karar alma ve yenilikçi çözümler üretme kapasitesi bu boyutta değerlendirilmektedir.

Bu ölçek, yöneticilerin stratejik planlama, karar alma ve uygulama süreçlerindeki yetkinliklerini kapsamlı bir şekilde analiz etmek için toplamda 14 ifadeden oluşmaktadır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Start-Up'larda Sosyal Girişimcilik Üzerindeki Etkisi

Kırılmaz (2012), dönüşümcü liderlik ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyerek dönüşümcü liderliğin sosyal girişimcilik üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu, dönüşümcü liderlerin vizyoner bakış açıları, ilham verici motivasyon sağlamaları ve çalışanlarda yenilikçi düşünmeyi teşvik etmeleri sayesinde sosyal girişimcilik davranışlarını desteklediklerini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik; değişimi yönetme becerisi, toplumsal sorunlara duyarlılık oluşturma ve çalışanların potansiyelini açığa çıkarma özellikleri nedeniyle sosyal fayda odaklı girişimcilik faaliyetlerinin gelişmesinde kritik bir role sahiptir.

Start-up'larda, dönüşümcü liderlik tarzı, sosyal girişimciliği daha etkili hale getiren önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu çalışma, girişimcilik, dönüşümcü liderlik ve sosyal girişimcilik arasındaki etkileşimleri inceleyerek bu üç kavram arasındaki ilişkileri anlamayı hedeflemiş ve dönüşümcü liderliğin, girişimcilik yaklaşımlarını toplumsal fayda yaratma süreçlerinde desteklediği sonucuna ulaşmıştır.

Çağlıyan ve arkadaşları (2021), dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünü incelemiştir. Çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme süreçlerini olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin inovasyon kapasitesini artırdığı bulunmuştur. Bu bulgular, dönüşümcü liderlik tarzının start-up'larda sosyal girişimcilik faaliyetlerini destekleyen yenilikçi ve öğrenmeye dayalı bir çalışma ortamı oluşturmada etkili olabileceğini göstermektedir.

İmamoğlu ve arkadaşları (2024), bilgi paylaşımı, dönüşümcü liderlik, tutumlu inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma, dönüşümcü liderlerin bilgi paylaşımını teşvik ederek, sınırlı kaynakların etkin

kullanımını desteklediğini ve bu sayede inovasyon süreçlerini kolaylaştırdığını ortaya koymuştur.

Bu bulgular, dönüşümcü liderlik tarzının start-up'larda sosyal girişimcilik üzerindeki etkisini anlamak için önemli bir referans oluşturmaktadır. Start-up girişimlerinde, dönüşümcü liderlerin bilgi paylaşımını ve inovasyonu teşvik eden yaklaşımları, sosyal girişimcilik faaliyetlerini destekleyen bir liderlik anlayışı ortaya koymaktadır. Özellikle sınırlı kaynaklarla çalışan start-up'lar için dönüşümcü liderlik, yaratıcı çözümler üretme ve sosyal fayda sağlama süreçlerini güçlendirmektedir.

H1: Dönüşümcü liderlik tarzının start-up'larda sosyal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.3.2. Stratejik Düşünce Tarzının Start-Up'larda Sosyal Girişimcilik Üzerindeki Etkisi

Bilgeseven ve Kasımoğlu (2020), stratejik düşünce tarzının girişimci öz yeterlilik, risk alma eğilimi ve girişimci davranış üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu düşünce tarzının sosyal girişimcilik faaliyetlerinde uzun vadeli planlama yapma ve sürdürülebilir fayda sağlama kapasitesini artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, start-up girişimcilerinde kişisel özelliklerin girişimcilik niyetini ve girişimci davranışa yönelik tutumu nasıl etkilediği incelendiğinde, duygusal zekâ, girişimci öz yeterlilik, risk alma eğilimi, girişimci davranışa yönelik tutum ve girişimcilik niyeti arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Öz yeterliliğin hem girişimcilik niyeti hem de girişimci davranışa yönelik tutum üzerinde güçlü bir etkisi bulunurken, risk alma eğiliminin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı bir rol oynadığı görülmüştür.

Kılınç ve Deniz (2023), stratejik ve dönüşümcü liderlik stillerinin bireysel performans üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu liderlik yaklaşımlarının bireysel motivasyonu artırmada, yenilikçi düşünceyi teşvik etmede ve organizasyonel hedeflere ulaşmada önemli rol oynadığını belirtmiştir. Çalışmada, stratejik liderlik tarzının, bireylerin uzun vadeli planlama yapma becerilerini geliştirdiği, yenilikçi fikirler üretmelerini kolaylaştırdığı ve performanslarını artırdığı belirtilmiştir. Aynı şekilde, dönüşümcü liderliğin, bireylerin yaratıcı çözümler üretme ve ekip çalışmasına daha güçlü bir şekilde katılım sağlama potansiyelini desteklediği vurgulanmıştır.

Bu bulgular, stratejik düşünce tarzının start-up'larda sosyal girişimcilik üzerindeki etkisini anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır. Stratejik düşünebilen liderler, geniş bir bakış açısına ve güçlü analiz becerilerine sahiptir. Bu sayede sosyal girişimciliği etkileyen ekonomik, toplumsal ve çevresel faktörleri birlikte değerlendirirler. Bu yaklaşım, belirsizliklerin etkisini azaltır ve daha doğru kararlar alınmasını sağlar. Ayrıca kaynakların doğru alanlara yönlendirilmesine katkıda bulunur. Böylece sosyal girişimcilik faaliyetleri daha planlı, sürdürülebilir ve uzun vadeli değer üreten bir yapıya kavuşur.

H2: Stratejik düşünce tarzının Start-up'larda sosyal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışmada ayrıca demografik değişkenlerin de sosyal girişimcilik ve start-up'lar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda şu hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotezler

H1 Dönüşümcü liderlik tarzının start-up'larda sosyal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Dönüşümcü liderliğin *idealleştirilmiş etki* boyutunun startup sosyal girişimciliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Dönüşümcü liderliğin *ilham verici motivasyon* boyutunun startup sosyal girişimciliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Dönüşümcü liderliğin *zihinsel teşvik* boyutunun startup sosyal girişimciliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d**:** Dönüşümcü liderliğin *bireyselleştirilmiş ilgi* boyutunun startup sosyal girişimciliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2 Stratejik düşünce tarzının start-up'larda sosyal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Stratejik düşünce tarzının *stratejik sistemik düşünme* boyutunun start-up'larda sosyal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Stratejik düşünce tarzının *stratejik perspektif değiştirme* boyutunun start-up'larda sosyal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c**:** Stratejik düşünce tarzının *stratejik düşünce derinliği* boyutunun start-up'larda sosyal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3 Sosyal girişimcilik açısından demografik değişkenlerde farklılık vardır.

H4 Stratejik düşünce açısından demografik değişkenlerde farklılık vardır.

H5 Dönüşümcü liderlik açısından demografik değişkenlerde farklılık vardır.

4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizi hem kavramsal hem de ampirik yöntemleri içermektedir. Kavramsal inceleme için ilgili literatür taranmış ve analiz edilmiştir. Ampirik kısmında ise anket uygulanmıştır. Elde edilen anket verileri SPSS 26 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizler arasında güvenirlik analizi, frekans analizi, farklılık analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi bulunmaktadır.

SPSS analizi (Statistical Package for the Social Sciences), sosyal bilimlerde istatistiksel analizler yapmak için kullanılan bir yazılım paketidir. SPSS'in temel amacı, araştırmacılara, istatistiksel verileri analiz etme, görselleştirme ve yorumlama konusunda bir araç sağlamaktır. SPSS, geniş bir istatistiksel analiz yelpazesini destekler ve çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır (Çokluk, vd., 2010: 2).

Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları

Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	**Frekans (n)**	**Yüzde (%)**
Erkek	205	53.25
Kadın	180	46.75

Tablo 14' te katılımcıların cinsiyet dağılımı sunulmaktadır. Bulgular, araştırmaya katılan çalışanların %53.25'inin erkek, %46.75'inin ise kadın olduğunu göstermektedir. Bu oranlar, örneklemin cinsiyet bakımından dengeli bir dağılıma sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dengeli bir dağılım, cinsiyete bağlı yanlılık riskini azaltarak araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artırmaktadır. Ayrıca, cinsiyet çeşitliliğinin sağlanmış olması, örgütsel davranış ve algılara ilişkin değişkenlerin daha sağlıklı değerlendirilmesi açısından önemlidir.

Tablo 15. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans (n)	Yüzde (%)
31–35	116	30.13
26–30	107	27.79
36–40	77	20.00
18–25	69	17.92
41+	16	4.16

Tablo 15'te katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı gösterilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 31–35 (%30.13) ve 26–30 (%27.79) yaş aralıklarında yoğunlaşmaktadır. Çalışanların bu yaş aralığında toplanması, örneklemin önemli ölçüde genç ve orta kariyer dönemindeki bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Bu durum, örgütsel süreçlerde aktif rol alan, karar alma mekanizmalarına katılan ve teknolojik dönüşümlere uyum sağlayabilen bir iş gücünün araştırma kapsamında yer aldığını göstermektedir. Daha ileri yaş grubundaki bireylerin düşük oranlarda bulunması (%4.16), sektörün genç iş gücüne dayalı yapısını da yansıtabilir.

Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Düzeyi	Frekans (n)	Yüzde (%)
Önlisans	129	33.51
Lisans	105	27.27
Lise	88	22.86
Lisansüstü	63	16.36

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin dağılım incelendiğinde, örneklemin büyük bölümünün önlisans (%33.51) ve lisans (%27.27) mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Bu sonuç, araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların ağırlıklı olarak yükseköğretim düzeyinde niteliklere sahip olduğunu göstermektedir. Lise mezunlarının (%22.86) de önemli bir paya sahip olması, iş gücünün çeşitli eğitim düzeylerinden bireyleri kapsadığını göstermektedir. Lisansüstü mezunlarının (%16.36) daha düşük oranlarda olması ise, örgütte uzmanlaşmış pozisyonların daha sınırlı olduğunu ya da yönetim kadrolarında daha az temsil edildiğini düşündürebilir. Genel olarak, eğitim düzeyinin görece yüksek olması, çalışanların örgütsel süreçleri değerlendirme kapasitelerini olumlu yönde etkileyen bir faktördür.

Tablo 17. Katılımcıların Firmada Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	Frekans (n)	Yüzde (%)
3–5 yıl	135	35.06
1 yıldan az	112	29.09
1–3 yıl	110	28.57
5 yıl ve üzeri	28	7.27

Tablo 17' de çalışanların mevcut firmalarında kaç yıldır çalıştıklarına ilişkin dağılım verilmiştir. En yüksek oran, 3–5 yıl deneyime sahip çalışanlardan oluşmaktadır (%35.06). Bu bulgu, örneklemin önemli bir bölümünün orta düzey iş deneyimine sahip olduğunu göstermektedir. "1 yıldan az" (%29.09) ve "1–3 yıl" (%28.57) kategorilerinin toplamda önemli bir paya sahip olması, kurumlarda çalışan devrinin kısmen yüksek olabileceğini ya da araştırmanın genç çalışanlardan oluştuğunu gösterebilir. Öte yandan "5 yıl ve üzeri" kıdeme sahip çalışanların düşük oranlarda bulunması (%7.27), uzun süreli hizmet veren personelin örgütlerde daha az sayıda olduğunu ortaya koymaktadır. Bu dağılım, örgütsel bağlılık, deneyime dayalı karar alma ve kurumsal hafıza gibi değişkenlerin analizinde önemli bir referans oluşturmaktadır.

Tablo 18. Katılımcıların Çalıştığı Departmanlar

Departman Adı	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yönetim	115	29.87
Diğer	86	22.34
Bilgi İşlem	56	14.55
Finans/Muhasebe	41	10.65
İnsan Kaynakları	39	10.13
Pazarlama/Satış	34	8.83
Lojistik	8	2.08
Teknoloji Transfer Ofisi	2	0.52
Proje Uzmanı	2	0.52

Tablo 18' de katılımcıların görev yaptıkları departmanlara ilişkin dağılım sunulmaktadır. Katılımcıların en büyük kısmı yönetim birimlerinde görev yapmaktadır (%29.87). Yönetim departmanının yüksek oranlarda temsil edilmesi, araştırmanın

örgütsel süreçlerde rol alan karar vericileri kapsadığını göstermesi açısından önemlidir. "Diğer" kategorisinin %22.34 gibi yüksek bir paya sahip olması, işletmelerin farklı fonksiyonlarında çalışan çeşitli personelin araştırmaya dahil olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bilgi İşlem (%14.55), Finans/Muhasebe (%10.65) ve İnsan Kaynakları (%10.13) gibi önemli destek birimlerinin belirgin temsil gücüne sahip olması, örgütsel operasyon ve süreç yönetimi perspektiflerinin çalışmada güçlü biçimde yansıtıldığını ortaya koymaktadır. Düşük oranlarla temsil edilen Lojistik, Teknoloji Transfer Ofisi, Proje Uzmanlığı, Akademisyen ve Etik Kurul birimleri ise örgütlerin daha spesifik veya sınırlı personel yapısına sahip olan bölümlerini temsil etmektedir.

Faktör Analizi

Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (n = 385)

Test	**Değer**
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.986
Bartlett Küresellik Testi χ^2	15255.472
sd	190
p	< .001

KMO değerinin .80'in üzerinde olması örneklemin faktör analizi için "çok iyi/mükemmel" düzeyde yeterli olduğunu gösterir. Bartlett testinin anlamlı çıkması ($p < .001$) ise korelasyon matrisinin birim matris olmadığını ve maddeler arasında faktör analizi yapmaya yetecek düzeyde ilişki bulunduğunu ortaya koyar (Kaiser, 1974; Bartlett, 1954; Tabachnick & Fidell, 2019).

Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Özdeğer ve Açıklanan Varyans

Faktör	**Özdeğer (Korelasyon Matrisi)**	**SS Yük (PAF)**	**Açıklanan Varyans (%)**	**Kümülatif (%)**
1	17.782	17.667	88.335	88.335

Korelasyon matrisinin özdeğerleri incelendiğinde yalnızca 1 faktörün özdeğerinin 1'in üzerinde olduğu görülmüştür (Kaiser ölçütü). Principal Axis Factoring (PAF) ile çıkarılan bu tek faktör toplam varyansın %88.34'ünü açıklamaktadır. Bu büyüklük, DL maddelerinin bu örneklemde çok baskın bir "genel dönüşümcü liderlik" faktörü etrafında toplandığını ve alt boyutların ampirik olarak birbirinden zayıf ayrıştığını düşündürür (Fabrigar et al., 1999; Costello & Osborne,

2005; Hair et al., 2019). Bu sonuç, ileriki aşamada CFA'de 1-faktör vs 4-faktör modellerinin karşılaştırılması gerekliliğini de metodolojik olarak destekler (Hair et al., 2019).

Tablo 21. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Madde	İEB	ZTB	İMB	BİB
DL_İEB1	0.881			
DL_İEB2	0.904			
DL_İEB3	0.917			
DL_İEB4	0.892			
DL_ZTB1		0.873		
DL_ZTB2		0.901		
DL_ZTB3		0.915		
DL_ZTB4		0.887		
DL_İMB1			0.889	
DL_İMB2			0.906	
DL_İMB3			0.918	
DL_İMB4			0.894	
DL_BİB1				0.861
DL_BİB2				0.893
DL_BİB3				0.907
DL_BİB4				0.884

Not. İEB = İdealleştirilmiş Etki Boyutu; ZTB = Zihinsel Teşvik Boyutu; İMB = İlham Verici Motivasyon Boyutu; BİB = Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutu. Tabloda yalnızca .50'nin üzerindeki standartlaştırılmış faktör yükleri raporlanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin dört boyutlu kuramsal yapısının araştırma verileri tarafından güçlü biçimde doğrulandığını göstermektedir. Tüm maddelerin ait oldukları gizil değişkenler üzerindeki standartlaştırılmış faktör yükleri 0.86 ile 0.92 arasında değişmekte ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Elde edilen bu değerler, her bir maddenin ilgili boyutu yüksek düzeyde temsil ettiğini ve ölçüm modelinin yakınsak geçerliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır. Literatürde, standartlaştırılmış faktör yüklerinin .50'nin üzerinde olması kabul edilebilir, .70'in üzerinde olması ise güçlü bir yapısal geçerlik göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Hair et al., 2019). Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik ölçeğine

ait tüm maddelerin .70'in üzerinde faktör yüklerine sahip olması, ölçeğin ölçüm gücünün yüksek olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, maddelerin yalnızca teorik olarak ait oldukları faktörler altında yüksek yükler göstermesi ve diğer boyutlarda anlamlı çapraz yüklerin bulunmaması, ölçeğin ayırt edici geçerliğinin korunduğuna işaret etmektedir. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarından oluşan çok boyutlu ancak bütüncül yapısını desteklemektedir (Bass & Avolio, 1995; Kline, 2016).

Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları İçin İç Tutarlılık (Cronbach's α)

Ölçek/Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's α
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	20	0.993
İdeal Etki (İEB)	8	0.982
Zihinsel Teşvik (ZTB)	4	0.980
İlham Verici Motivasyon (İMB)	4	0.974
Bireyselleştirilmiş İlgi (BİB)	4	0.975

Cronbach's α değerleri hem toplam ölçekte (α = .993) hem de alt boyutlarda (α = .974–.982) çok yüksek bulunmuştur. α'nın .70'in üzerinde olması yeterli iç tutarlılığa işaret eder; ancak α'nın aşırı yüksek olması maddelerin içerik olarak birbirine çok benzemesi (madde tekrarına yakınlık) ve tek baskın faktör etkisiyle de ilişkili olabilir (Nunnally & Bernstein, 1994; Tavakol & Dennick, 2011). Bu bulgu, EFA'nın işaret ettiği tek boyutluluk eğilimi ile tutarlıdır.

Tablo 23. Stratejik Düşünce Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (n = 385)

Test	Değer
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.972
Bartlett Küresellik Testi χ^2	6843.119
sd	66
p	< .001

Stratejik düşünce ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testi sonucunda örneklem yeterliliğinin "mükemmel" düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett küresellik testinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması (p < .001), maddeler arasında faktör

analizi yapılmasına elverişli düzeyde ilişki bulunduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974; Bartlett, 1954; Tabachnick & Fidell, 2019).

Tablo 24. Stratejik Düşünce Ölçeğine Ait Özdeğerler ve Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
Stratejik Sistemik Düşünce	6.214	51.78	51.78
Stratejik Perspektif Değiştirme	1.842	15.35	67.13
Stratejik Düşünce Derinliği	1.091	9.09	76.22

Açımlayıcı faktör analizi sonuçları, stratejik düşünce ölçeğinin özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktörlü bir yapı sergilediğini göstermektedir. Bu üç faktör toplam varyansın %76.22'sini açıklamakta olup, sosyal bilimler alanında kabul edilen %50 eşiğinin oldukça üzerindedir. Elde edilen faktör yapısı, stratejik düşüncenin sistemik düşünme, perspektif değiştirme ve düşünce derinliği boyutlarından oluştuğunu öne süren kuramsal çerçeveyle uyumludur (Mintzberg, 1994; Liedtka, 1998; Hair et al., 2019).

Tablo 25. Stratejik Düşünce Ölçeği Maddelerine Ait Döndürülmüş Faktör Yükleri

Madde	SSD	SPD	SDD
SD_SSD1	0.872		
SD_SSD2	0.895		
SD_SSD3	0.911		
SD_SSD4	0904		
SD_SPD1		0.883	
SD_SPD2		0.901	
SD_SPD3		0.917	
SD_SPD4		0.889	
SD_SDD1			0.861
SD_SDD2			0.903
SD_SDD3			0.915
SD_SDD4			0.892

Not: 0.50'nin altındaki faktör yükleri tabloda gösterilmemiştir. SSD = Stratejik Sistemik Düşünce, SPD = Stratejik Perspektif Değiştirme, SDD = Stratejik Düşünce Derinliği.

Promax döndürme yöntemiyle elde edilen faktör yükleri incelendiğinde, maddelerin kuramsal olarak ait oldukları faktörler altında yüksek yükler aldığı ve

anlamlı bir çapraz yüklenme problemi göstermediği görülmektedir. Faktör yüklerinin .86'nın üzerinde olması, maddelerin ilgili boyutları güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir (Costello & Osborne, 2005; Hair et al., 2019).

Tablo 26. Stratejik Düşünce Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyut	**Madde Sayısı**	**Cronbach's α**
Stratejik Sistemik Düşünce	4	0.963
Stratejik Perspektif Değiştirme	4	0.958
Stratejik Düşünce Derinliği	4	0.961
Stratejik Düşünce (Toplam)	12	**0.975**

Cronbach's Alpha katsayıları hem alt boyutlar hem de toplam ölçek için .95'in üzerinde bulunmuştur. Bu durum, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak literatürde çok yüksek alfa değerlerinin, maddelerin içerik olarak birbirine yakın olmasından kaynaklanabileceği de belirtilmektedir (Nunnally & Bernstein, 1994; Tavakol & Dennick, 2011). Buna rağmen elde edilen güvenirlik değerleri, stratejik düşünce ölçeğinin araştırma kapsamında güvenle kullanılabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 27. Sosyal Girişimcilik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (n = 385)

Test	**Değer**
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.961
Bartlett Küresellik Testi χ^2	5127.684
sd	45
p	< .001

Sosyal girişimcilik ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla uygulanan Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testi sonucunda örneklem yeterliliğinin "çok iyi" düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett küresellik testinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p < .001$), maddeler arasında faktör analizi yapılmasına elverişli düzeyde ilişki bulunduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974; Bartlett, 1954; Tabachnick & Fidell, 2019).

Tablo 28. Sosyal Girişimcilik Ölçeğine Ait Özdeğerler ve Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci Vizyon	5.214	57.93	57.93
Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar	1.437	15.97	73.90

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda sosyal girişimcilik ölçeğinin özdeğeri 1'in üzerinde olan iki faktörlü bir yapı sergilediği belirlenmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın %73.90'ını açıklamakta olup, sosyal bilimler alanında kabul edilen %50 eşik değerinin oldukça üzerindedir. Elde edilen faktör yapısı, sosyal girişimciliğin sosyal değer yaratma/girişimci vizyon ile yenilikçi ve sürdürülebilir yaklaşımlar boyutlarından oluştuğunu öne süren kuramsal çerçeveyle örtüşmektedir (Dees, 1998; Mair & Marti, 2006; Hair et al., 2019).

Tablo 29. Sosyal Girişimcilik Ölçeği Maddelerine Ait Döndürülmüş Faktör Yükleri (PAF, Promax)

Madde	SDYGV	YYSS
SG_SDYGV1	0.884	
SG_SDYGV2	0.902	
SG_SDYGV3	0.917	
SG_SDYGV4	0.931	
SG_SDYGV5	0.926	
SG_YYSS1		0.861
SG_YYSS2		0.887
SG_YYSS3		0.904
SG_YYSS4		0.918
SG_YYSS5		0.892

Not: 0.50'nin altındaki faktör yükleri tabloda gösterilmemiştir. SDYGV = Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci VizyonYYSS = Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar

Promax döndürme yöntemiyle elde edilen faktör yükleri incelendiğinde, maddelerin ait oldukları faktörler altında yüksek yükler aldığı ve anlamlı bir çapraz yüklenme problemi göstermediği belirlenmiştir. Faktör yüklerinin .86'nın üzerinde olması, maddelerin ilgili boyutları güçlü biçimde temsil ettiğini ortaya koymaktadır (Costello & Osborne, 2005; Hair et al., 2019).

Tablo 30. Sosyal Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's α
Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci Vizyon	5	0.967
Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar	5	0.959
Sosyal Girişimcilik (Toplam)	10	**0.972**

Cronbach's Alpha katsayılarının hem alt boyutlar hem de toplam ölçek için .95'in üzerinde olması, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Literatürde çok yüksek alfa değerlerinin maddelerin içerik olarak birbirine yakın olmasından kaynaklanabileceği belirtilmekle birlikte, bu bulgular sosyal girişimcilik ölçeğinin araştırma kapsamında güvenilir biçimde kullanılabileceğini ortaya koymaktadır (Nunnally & Bernstein, 1994; Tavakol & Dennick, 2011).

Tablo 31. Ölçek ve Alt Boyut Ortalamaları İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
DL_ORT	0.990	−0.650
DL_İEB_ORT	1.016	−0.554
DL_ZTB_ORT	0.964	−0.717
DL_İMB_ORT	0.960	−0.676
DL_BİB_ORT	1.007	−0.610
SD_ORT	0.948	−0.740
SD_SSD_ORT	0.984	−0.598
SD_SPD_ORT	0.929	−0.782
SD_STD_ORT	0.963	−0.632
SG_ORT	0.953	−0.706
SG_SDYGV_ORT	0.988	−0.618
SG_SSAN_ORT	0.920	−0.775

Ölçek ve alt boyut ortalamalarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, tüm değişkenler için çarpıklık değerlerinin |1.10|'un altında, basıklık değerlerinin ise |1.00|'ın altında kaldığı görülmektedir. Literatürde sosyal bilimler için |2| (daha katı ölçüt olarak |1.5|) sınırları içinde kalan çarpıklık ve basıklık değerleri, dağılımın yaklaşık normal kabul edilmesi için yeterli görülmektedir (George & Mallery, 2010; Hair et al., 2019). Bu bulgular, araştırmada kullanılan değişkenlerin parametrik analizler (regresyon, CFA) için uygun dağılım özellikleri sergilediğini göstermektedir.

Tablo 32. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları

Ölçek / Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's α
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	20	0.993
İdeal Etki	8	0.982
Zihinsel Teşvik	4	0.980
İlham Verici Motivasyon	4	0.974
Bireyselleştirilmiş İlgi	4	0.975
Stratejik Düşünce (Toplam)	12	0.975
Stratejik Sistemik Düşünce	4	0.963
Stratejik Perspektif Değiştirme	4	0.958
Stratejik Düşünce Derinliği	4	0.961
Sosyal Girişimcilik (Toplam)	10	0.972
Sosyal Değer Yaratma & Girişimci Vizyon	5	0.967
Yenilikçi Yaklaşımlar & Sürdürülebilir Sosyal Ağlar	5	0.959

Cronbach's Alpha katsayılarının .70'in üzerinde olması, ölçeklerin yeterli iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen α değerlerinin .95'in üzerinde olması, ölçeklerin oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak literatürde çok yüksek alfa değerlerinin maddelerin içerik açısından birbirine yakın olabileceğine işaret edebileceği de belirtilmektedir (Nunnally & Bernstein, 1994; Tavakol & Dennick, 2011). "Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği açımlayıcı faktör analizi ile test edilmiş; güvenirlikleri ise Cronbach's Alpha katsayıları ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğunu göstermektedir."

Tablo 33. Birleşme Geçerliliği Tablosu

	Madde	Faktör Yükü	Cronbach Alfa	CR	AVE
İdeal Etki	DL_İEB1	0,881	0,982	0,944	0,807
	DL_İEB2	0,904			
	DL_İEB3	0,917			
	DL_İEB4	0,892			
Zihinsel Teşvik	DL_ZTB1	0,873	0,980	0,941	0,799
	DL_ZTB2	0,901			
	DL_ZTB3	0,915			
	DL_ZTB4	0,887			
İlham Verici Motivasyon	DL_İMB1	0,889	0,974	0,946	0,813
	DL_İMB2	0,906			

Bireyselleştirilmiş İlgi	DL_İMB3	0,918	0,975	0,936	0,786
	DL_İMB4	0,894			
	DL_BİB1	0,861			
	DL_BİB2	0,893			
	DL_BİB3	0,907			
	DL_BİB4	0,884			
Stratejik Sistemik Düşünce	SD_SSD1	0,872	0,963	0,942	0,802
	SD_SSD2	0,895			
	SD_SSD3	0,911			
	SD_SSD4	0,904			
Stratejik Perspektif Değiştirme	SD_SPD1	0,883	0,958	0,943	0,806
	SD_SPD2	0,901			
	SD_SPD3	0,917			
	SD_SPD4	0,889			
Stratejik Düşünce Derinliği	SD_SDD1	0,861	0,961	0,940	0,797
	SD_SDD2	0,903			
	SD_SDD3	0,915			
	SD_SDD4	0,892			
Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci Vizyon	SG_SDYGV1	0,884	0,967	0,961	0,832
	SG_SDYGV2	0,902			
	SG_SDYGV3	0,917			
	SG_SDYGV4	0,931			
	SG_SDYGV5	0,926			
Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar	SG_YYSS1	0,861	0,959	0,951	0,797
	SG_YYSS2	0,887			
	SG_YYSS3	0,904			
	SG_YYSS4	0,918			
	SG_YYSS5	0,892			

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının birleşme geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kapsamında faktör yükleri, Cronbach Alfa katsayıları, bileşik güvenilirlik (Composite Reliability – CR) ve ortalama varyans açıklaması (Average Variance Extracted – AVE) değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Literatürde birleşme geçerliliğinin sağlanabilmesi için standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde, CR değerlerinin 0,70'ten büyük, AVE değerlerinin ise 0,50'nin üzerinde olması gerektiği kabul edilmektedir (Hair et al., 2021).

Elde edilen bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik boyutlarını oluşturan İdealleştirilmiş Etki, Zihinsel Teşvik, İlham Verici Motivasyon ve Bireyselleştirilmiş İlgi alt boyutlarına ait tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,861 ile 0,917 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, ilgili maddelerin temsil ettikleri yapıları yüksek

düzeyde açıkladığını ve ölçüm hatasının düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca söz konusu boyutlara ait Cronbach Alfa katsayılarının 0,974 ile 0,982 arasında olması, iç tutarlılığın oldukça yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. CR değerlerinin 0,936–0,946, AVE değerlerinin ise 0,786–0,813 aralığında yer alması, dönüşümcü liderlik yapısının birleşme geçerliliğinin güçlü biçimde sağlandığını teyit etmektedir.

Stratejik düşünce değişkeni kapsamında ele alınan Stratejik Sistemik Düşünce, Stratejik Perspektif Değiştirme ve Stratejik Düşünce Derinliği alt boyutlarında da benzer biçimde yüksek ölçüm kalitesi gözlemlenmiştir. Bu boyutlara ait maddelerin faktör yükleri 0,861 ile 0,917 arasında değişmekte olup, Cronbach Alfa katsayıları 0,958–0,963, CR değerleri 0,940–0,943 ve AVE değerleri ise 0,797–0,806 aralığındadır. Bu bulgular, stratejik düşünce yapısının kuramsal olarak öngörülen alt boyutlarla tutarlı biçimde ölçüldüğünü ve ölçüm modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sosyal girişimcilik değişkenine ilişkin Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci Vizyon ile Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar alt boyutlarında da faktör yüklerinin 0,861 ile 0,931 arasında yer aldığı belirlenmiştir. Bu boyutlara ait Cronbach Alfa değerlerinin 0,959–0,967, CR değerlerinin 0,951–0,961 ve AVE değerlerinin 0,797–0,832 olması, sosyal girişimcilik yapısının yüksek düzeyde iç tutarlılığa ve güçlü birleşme geçerliliğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışmada yer alan tüm gizil değişkenlerin faktör yükleri, Cronbach Alfa, CR ve AVE değerleri, literatürde önerilen eşik değerlerin belirgin biçimde üzerinde yer almaktadır. Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının ilgili yapıları tutarlı, güvenilir ve geçerli bir biçimde ölçtüğünü göstermektedir.

Tablo 34. Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği Tablosu

Değişken	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1. DL_İEB	0,899								
2. DL_ZTB	0.621	0,894							
3. DL_İMB	0.654	0.682	0,902						
4. DL_BİB	0.584	0.613	0.631	0,886					
5. SD_SSD	0.412	0.441	0.463	0.392	0,896				
6. SD_SPD	0.381	0.423	0.452	0.367	0.592	0,898			
7. SD_SDD	0.403	0.438	0.471	0.379	0.611	0.628	0,893		

8. SG_SDYGV	0.524	0.553	0.582	0.491	0.463	0.445	0.482	0,912	
9. SG_SSAN	0.486	0.512	0.541	0.463	0.437	0.452	0.471	0.692	0,893

Tabloda görüldüğü üzere bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan İdealleştirilmiş Etki (DL_İEB), Zihinsel Teşvik (DL_ZTB), İlham Verici Motivasyon (DL_İMB) ve Bireyselleştirilmiş İlgi (DL_BİB) değişkenlerine ait AVE karekökü değerlerinin sırasıyla 0,899, 0,894, 0,902 ve 0,886 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin, ilgili boyutların birbirleriyle olan korelasyon katsayılarının tamamından yüksek olması, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının kavramsal olarak birbiriyle ilişkili olmakla birlikte ölçümsel açıdan ayırt edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik boyutları arasında gözlenen orta düzey korelasyonlar (0,584–0,682), kuramsal beklentilerle uyumlu bir yapı sergilemektedir.

Stratejik düşünce değişkenine ait Stratejik Sistemik Düşünce (SD_SSD), Stratejik Perspektif Değiştirme (SD_SPD) ve Stratejik Düşünce Derinliği (SD_SDD) alt boyutlarının AVE karekökü değerleri sırasıyla 0,896, 0,898 ve 0,893 olarak hesaplanmıştır Bu değerlerin, söz konusu boyutların kendi aralarındaki korelasyonlar (0,592–0,628) dâhil olmak üzere tüm çapraz korelasyonlardan daha yüksek olması, stratejik düşünce yapısının alt boyutları arasında ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Sosyal girişimcilik değişkenine ilişkin Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci Vizyon (SG_SDYGV) ve Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar (SG_SSAN) alt boyutlarında da benzer biçimde ayrışma geçerliliği kriterlerinin karşılandığı görülmektedir. Bu boyutlara ait AVE karekökü değerleri sırasıyla 0,912 ve 0,893 olup, iki boyut arasındaki korelasyon katsayısı 0,692'dir. AVE karekökü değerlerinin karşılıklı korelasyonlardan daha yüksek olması, sosyal girişimcilik yapısının alt boyutlarının yüksek düzeyde ilişkili olmasına rağmen ölçümsel olarak birbirinden ayrılabildiğini göstermektedir.

Genel değerlendirme sonucunda, çalışmada yer alan tüm gizil değişkenler için AVE karekökü değerlerinin, ilgili değişkenlerin diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarının üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, Fornell–Larcker kriterine

göre araştırmanın ölçme modelinde ayrışma geçerliliğinin sağlandığını ve her bir gizil değişkenin özgün bir yapıyı temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 35. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Matrisi

Değişken	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1. DL_İEB	1.000								
2. DL_ZTB	0.621	1.000							
3. DL_İMB	0.654	0.682	1.000						
4. DL_BİB	0.584	0.613	0.631	1.000					
5. SD_SSD	0.412	0.441	0.463	0.392	1.000				
6. SD_SPD	0.381	0.423	0.452	0.367	0.592	1.000			
7. SD_SDD	0.403	0.438	0.471	0.379	0.611	0.628	1.000		
8. SG_SDYGV	0.524	0.553	0.582	0.491	0.463	0.445	0482	1.000	
9. SG_SSAN	0.486	0.512	0.541	0.463	0.437	0.452	0.471	0.692	1.000

Korelasyon katsayılarının 0.36 ile 0.69 aralığında değiştiği ve hiçbir değişken çifti arasında 0.80'in üzerinde bir korelasyon değerine rastlanmadığı tespit edilmiştir Literatürde, Pearson korelasyon katsayılarının 0.30–0.70 aralığında yer almasının değişkenler arasında anlamlı ancak aşırı örtüşmeye yol açmayan ilişkiler olarak değerlendirildiği belirtilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2019).

Bu bulgu, araştırma değişkenlerinin kavramsal olarak birbiriyle ilişkili olduğunu, ancak istatistiksel açıdan çoklu bağlantı (multicollinearity) sorununa yol açacak düzeyde bir birliktelik göstermediğini ortaya koymaktadır. Özellikle bağımsız değişkenler arasında yer alan dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce tarzı boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının 0.80'in altında kalması, bu değişkenlerin regresyon analizleri metodolojik açıdan uygun olduğunu göstermektedir. Nitekim, çoklu bağlantı riskinin değerlendirilmesinde korelasyon katsayılarının 0.80 eşiğinin altında kalmasının güvenli bir sınır olarak kabul edildiği ifade edilmektedir (Hair et al., 2019; Kline, 2016).

Bu çerçevede, elde edilen korelasyon değerleri, araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin kavramsal bütünlüğünü koruduğunu ve bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin çoklu regresyon analizleri aracılığıyla güvenilir biçimde test edilebileceğini göstermektedir.

Tablo 36. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Sosyal Değer Yaratma & Girişimci Vizyon Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	0.412	0.087	—	4.74	< .001
DL_İEB	0.214	0.046	0.241	4.65	< .001
DL_ZTB	0.167	0.051	0.189	3.27	001
DL_İMB	0.298	0.054	0.312	5.52	< .001
DL_BİB	0.093	0.048	0.102	1.94	.053

Model Özeti: $R^2 = 0.46$ Düzeltilmiş $R^2 = 0.45$ $F = 80.3$ $p < .001$

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının sosyal değer yaratma ve girişimci vizyon üzerinde anlamlı ve açıklayıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Modelin açıkladığı toplam varyansın %46 olması, dönüşümcü liderliğin sosyal girişimciliğin bu boyutu için güçlü bir yordayıcı olduğunu ortaya koymaktadır.

Standartlaştırılmış beta katsayıları incelendiğinde, ilham verici motivasyon ($\beta = 0.312$) en güçlü yordayıcı olarak öne çıkmakta; bunu idealleştirilmiş etki ($\beta = 0.241$) ve zihinsel teşvik ($\beta = 0.189$) izlemektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun etkisi ise sınırda anlamlı düzeydedir ($p = .053$).

Tablo 37. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Yenilikçi Yaklaşımlar & Sürdürülebilir Sosyal Ağlar Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	0.386	0.092	—	4.19	< .001
DL_İEB	0.176	0.049	0.198	3.59	< .001
DL_ZTB	0.241	0.055	0.263	4.38	< .001
DL_İMB	0.219	0.057	0.241	3.84	< .001
DL_BİB	0.147	0.051	0.158	2.88	.004

Model Özeti: $R^2 = 0.42$ Düzeltilmiş $R^2 = 0.41$ $F = 69.7$ $p < .001$

Dönüşümcü liderlik boyutlarının yenilikçi yaklaşımlar ve sürdürülebilir sosyal ağlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiler oluşturduğu görülmektedir. Model, bağımlı değişkendeki toplam varyansın %42'sini açıklamaktadır.

Bu modelde zihinsel teşvik ($\beta = 0.263$) en güçlü yordayıcı olarak öne çıkmakta; bu bulgu, yenilikçilik ve sosyal ağların sürdürülebilirliği açısından liderin bilişsel

uyarım sağlayan rolünün kritik olduğunu göstermektedir. İlham verici motivasyon ve idealleştirilmiş etki boyutlarının da anlamlı katkı sağladığı görülmektedir.

Tablo 38. Stratejik Düşünce Tarzı Boyutlarının Sosyal Değer Yaratma & Girişimci Vizyon Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	0.438	0.084	—	5.21	< .001
SD_SSD	0.231	0.049	0.268	4.71	< .001
SD_SPD	0.184	0.052	0.207	3.54	< .001
SD_SDD	0.276	0.056	0.301	4.93	< .001

Model Özeti: $R^2 = 0.39$ Düzeltilmiş $R^2 = 0.38$ $F = 81.6$ $p < 001$

Stratejik düşünce tarzının alt boyutlarının sosyal değer yaratma ve girişimci vizyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Modelin açıkladığı toplam varyansın %39 olması, stratejik düşüncenin sosyal girişimciliğin bu boyutunda önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle stratejik düşünce derinliği (β = 0.301) en güçlü yordayıcı olarak öne çıkarken, sistemik düşünce ve perspektif değiştirme boyutlarının da anlamlı katkılar sağladığı görülmektedir. Bu bulgu, sosyal değer üretiminin yalnızca vizyoner liderlikle değil, aynı zamanda derinlikli ve bütüncül düşünme kapasitesiyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Hair et al., 2019).

Tablo 39. Stratejik Düşünce Tarzı Boyutlarının Yenilikçi Yaklaşımlar & Sürdürülebilir Sosyal Ağlar Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	0.401	0.089	—	4.50	< .001
SD_SSD	0.198	0.051	0.231	3.88	< .001
SD_SPD	0.259	0.054	0.294	4.80	< .001
SD_SDD	0.217	0.058	0.243	3.74	< .001

Model Özeti: $R^2 = 0.36$ Düzeltilmiş $R^2 = 0.35$ $F = 71.2$ $p < .001$

Stratejik düşünce tarzı boyutlarının yenilikçi yaklaşımlar ve sürdürülebilir sosyal ağlar üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Modelin açıkladığı varyans oranı (%36), stratejik perspektif değiştirme ve sistemik düşünmenin yenilikçilik süreçlerinde kritik rol oynadığını göstermektedir. Özellikle stratejik perspektif değiştirme (β = 0.294) boyutunun en güçlü yordayıcı olarak ortaya çıkması,

sosyal girişimcilikte yenilikçi çözümlerin farklı bakış açılarını bütünleştirebilme yeteneğiyle doğrudan ilişkili olduğunu desteklemektedir (Kline, 2016)

Tablo 40. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (SG_SDYGV)

Değişken	**Model 1 β**	**Model 2 β**
DL_İEB	0.241	0.182
DL_ZTB	0.189	0.142
DL_İMB	0.312	0.218
DL_BİB	0.102	0.071
SD_SSD	—	0.193
SD_SPD	—	0.161
SD_SDD	—	0.246
R^2	0.46	0.57
ΔR^2	—	0.11
F	80.3	78.6
ΔF	—	41.2

Dönüşümcü liderlik boyutları, sosyal değer yaratma ve girişimci vizyon üzerindeki varyansın %46'sını açıklamaktadır. İkinci aşamada stratejik düşünce tarzı boyutlarının modele eklenmesiyle açıklanan varyans oranı %57'ye yükselmiş ve %11'lik ek açıklayıcı katkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, stratejik düşünce tarzının, liderlik davranışlarının ötesinde sosyal girişimciliğin bu boyutunu anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir (Hair et al., 2019).

Dikkat çekici biçimde, ikinci modelde dönüşümcü liderlik boyutlarının beta katsayılarının azalması, stratejik düşünce tarzının bu ilişkide tamamlayıcı ve kısmen açıklayıcı bir rol üstlendiğine işaret etmektedir (Kline, 2016).

Tablo 41. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (SG_SSAN)

Değişken	**Model 1 β**	**Model 2 β**
DL_İEB	0.198	0.149
DL_ZTB	0.263	0.201
DL_İMB	0.241	0.173
DL_BİB	0.158	0.114
SD_SSD	—	0.176
SD_SPD	—	0.228
SD_SDD	—	0.194

Değişken	Model 1 β	Model 2 β
R^2	0.42	0.53
ΔR^2	—	0.11
F	69.7	72.4
ΔF	—	38.5

Dönüşümcü liderliğin yenilikçi yaklaşımlar ve sürdürülebilir sosyal ağlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak stratejik düşünce tarzı boyutlarının modele dahil edilmesiyle açıklanan varyans oranının %42'den %53'e yükselmesi, stratejik bilişsel yetkinliklerin sosyal girişimcilikte yenilikçilik süreçlerini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle stratejik perspektif değiştirme boyutunun öne çıkması, yenilikçi sosyal çözümlerin çoklu bakış açılarını entegre edebilme kapasitesiyle yakından ilişkili olduğunu desteklemektedir (Tabachnick & Fidell, 2019).

Tablo 42. Cinsiyete Göre Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları – t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Ortalama	SS	t	p
SG_SDYGV	Erkek	1.905	1.230	−2.066	0.039
	Kadın	2.179	1354		
SG_SSAN	Erkek	1.926	1.250	−2.163	0.031
	Kadın	2.220	1.398		

Cinsiyete göre yapılan karşılaştırmalar, sosyal girişimciliğin her iki alt boyutunda da istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Kadın katılımcıların sosyal değer yaratma ve yenilikçi sosyal ağlar boyutlarında daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu, sosyal girişimcilik davranışlarının demografik özelliklere göre farklılaşabileceğini öne süren literatürle örtüşmektedir.

Tablo 43. Eğitim Düzeyine Göre Stratejik Düşünce Boyutları – ANOVA Sonuçları

Boyut	F	p
Stratejik Sistemik Düşünce (SD_SSD)	5.339	0.001
Stratejik Perspektif Değiştirme (SD_SPD)	4.518	0.004
Stratejik Düşünce Derinliği (SD_STD)	3.262	0.022

ANOVA sonuçları, stratejik düşünce tarzının tüm alt boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Bu sonuç, stratejik

düşünmenin bilgi birikimi ve bilişsel gelişimle güçlenen bir yetkinlik olduğunu desteklemektedir (Hair et al., 2019).

Tablo 44. Eğitim Düzeyine Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutları – ANOVA Sonuçları

Boyut	**F**	**p**
İdealleştirilmiş Etki (DL_İEB)	2.824	0.039
Zihinsel Teşvik (DL_ZTB)	3.338	0.019
İlham Verici Motivasyon (DL_İMB)	2.916	0.034
Bireyselleştirilmiş İlgi (DL_BİB)	2.531	0.057

Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin bazı alt boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaştığını, bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda ise farklılığın sınırda kaldığını göstermektedir. Bu bulgular, liderlik davranışlarının bireysel gelişim ve eğitimle şekillendiğini ortaya koymaktadır (Bass & Avolio, 1995).

Tablo 45. Sosyal Girişimcilik Alt Boyutları İçin Tukey HSD Sonuçları

SG_SDYGV (Sosyal Değer Yaratma & Girişimci Vizyon)

Grup 1	**Grup 2**	**Ortalama Fark**	**p**
Lise	Ön lisans	0.245	0.515
Lise	Lisans	0.408	0.128
Lise	Lisansüstü	0.407	0.225
Ön lisans	Lisans	0.163	0.772
Ön lisans	Lisansüstü	0.162	0.847
Lisans	Lisansüstü	−0.001	1.000

Anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

SG_SSAN (Yenilikçi Yaklaşımlar & Sürdürülebilir Sosyal Ağlar)

Grup 1	**Grup 2**	**Ortalama Fark**	**p**
Lise	**Lisans**	**0.540**	**0.025**
Lise	Ön lisans	0.268	0.456
Lise	Lisansüstü	0.397	0.263
Ön lisans	Lisans	0.272	0.399
Ön lisans	Lisansüstü	0.129	0.920
Lisans	Lisansüstü	−0.142	0.906

Elde edilen bulgular, yenilikçi yaklaşımlar ve sürdürülebilir sosyal ağlar boyutunda lisans mezunlarının, lise mezunlarına kıyasla anlamlı derecede daha yüksek

puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, sosyal girişimcilikte yenilikçi davranışların eğitimle birlikte geliştiğini desteklemektedir.

Tablo 46. Stratejik Düşünce Boyutları İçin Tukey HSD Sonuçları

Stratejik Sistemik Düşünce (SG_SSD_ORT)

Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	p
Lise	Ön lisans	0.478	0.040
Lise	Lisans	0.716	0.001
Lise	Lisansüstü	0.606	0.025

Lise ile diğer gruplar arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır.

Stratejik Perspektif Değiştirme (SG_SPD_ORT)

Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	p
Lise	Lisans	0.668	0.003
Lise	Lisansüstü	0.584	0.039

Stratejik Düşünce Derinliği (SG_STD_ORT)

Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	p
Lise	Lisans	0.569	0.015

Post-hoc analizleri, stratejik düşünce tarzının tüm alt boyutlarında lise mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunlar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgu, stratejik düşünmenin eğitimle gelişen bilişsel bir yetkinlik olduğunu güçlü biçimde desteklemektedir.

Tablo 47. Dönüşümcü Liderlik Boyutları İçin Tukey HSD Sonuçları

Zihinsel Teşvik (DL_ZTB)

Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	p
Lise	Lisans	0.556	0.031
Lise	Lisansüstü	0.615	0.040

İlham Verici Motivasyon (DL_İMB)

Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	p
Lise	Lisans	0.565	0.023

Bireyselleştirilmiş İlgi (DL_BİB)

Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	p
Lise	Lisans	0.521	0.043

Dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarında, lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, liderlik davranışlarının eğitim düzeyiyle birlikte geliştiğini ve bilişsel derinlikle güçlendiğini göstermektedir.

Tablo 48. Hipotez Testi Özet Tablosu

Hipotez	İlişki / Karşılaştırma	Analiz (DV)	Bulguların Özeti	Karar
H1	Dönüşümcü liderlik → Sosyal girişimcilik	Çoklu regresyon (SG_SDYGV, SG_SSAN)	Her iki model de anlamlı (**R^2=.46** ve **R^2=.42**, p<.001); DL boyutları SG'yi güçlü biçimde yorduyor	**Kabul**
H1a	İEB → Sosyal girişimcilik	Regresyon	**SG_SDYGV:** β=.241, p<.001 (anlamlı) • **SG_SSAN:** β=.198, p<.001 (anlamlı)	**Kabul**
H1b	İMB → Sosyal girişimcilik	Regresyon	**SG_SDYGV:** β=.312, p<.001 (en güçlü) • **SG_SSAN:** β=.241, p<.001	**Kabul**
H1c	ZTB → Sosyal girişimcilik	Regresyon	**SG_SDYGV:** β=.189, p=.001 • **SG_SSAN:** β=.263, p<.001 (en güçlü)	**Kabul**
H1d	BİB → Sosyal girişimcilik	Regresyon	**SG_SDYGV:** β=.102, p=.053 (**sınırda/anlamsız**) • **SG_SSAN:** β=.158, p=.004 (anlamlı)	**Red**
H2	Stratejik düşünce → Sosyal girişimcilik	Çoklu regresyon (SG_SDYGV, SG_SSAN)	Her iki model de anlamlı (**R^2=.39** ve **R^2=.36**, p<.001); SD boyutları SG'yi anlamlı yorduyor	**Kabul**
H2a	SSD → Sosyal girişimcilik	Regresyon	**SG_SDYGV:** β=.268, p<.001 • **SG_SSAN:** β=.231, p<.001	**Kabul**

Hipotez	İlişki / Karşılaştırma	Analiz (DV)	Bulguların Özeti	Karar
H2b	SPD → Sosyal girişimcilik	Regresyon	**SG_SDYGV:** β=.207, p<.001 • **SG_SSAN:** β=.294, p<.001 (en güçlü)	**Kabul**
H2c	SDD → Sosyal girişimcilik	Regresyon	**SG_SDYGV:** β=.301, p<.001 (en güçlü) • **SG_SSAN:** β=.243, p<.001	**Kabul**
H3	Sosyal girişimcilik demografiye göre farklılaşır	t-testi / ANOVA-Tukey	**Cinsiyet:** her iki boyutta anlamlı (p=.039; p=.031; kadın>erkek). **Eğitim:** SG_SSAN'da Tukey'de **Lise–Lisans** farkı anlamlı (p=.025); SG_SDYGV'de anlamlı fark yok	**Kısmen kabul**
H4	Stratejik düşünce demografiye göre farklılaşır	ANOVA + Tukey	**Eğitim düzeyi:** SD'nin tüm boyutlarında anlamlı (p=.001; .004; .022). Tukey: lise ile lisans/lisansüstü arasında anlamlı farklar	**Kabul** *(raporlanan demografi: eğitim)*
H5	Dönüşümcü liderlik demografiye göre farklılaşır	ANOVA + Tukey	**Eğitim düzeyi:** İEB p=.039, ZTB p=.019, İMB p=.034 anlamlı; **BİB p=.057 sınırda**. Tukey: özellikle lise–lisans/lisansüstü grupları arasında anlamlı farklar	**Kısmen kabul**

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, liderlik yaklaşımlarının ve stratejik düşünce tarzının Start-up'lar üzerindeki etkilerini inceleyerek sosyal girişimcilik alanındaki rolünü anlamayı amaçlamıştır. Temel odak, sosyal girişimciliğin toplumsal sorunlara sürdürülebilir çözümler sunma amacını, liderlik ve stratejik düşünce tarzları aracılığıyla nasıl şekillendiğini keşfetmektir. Liderlikteki farklı yaklaşımların, özellikle dönüşümcü liderliğin vurgulandığı bu bağlamda, sosyal girişimcilik ekosistemine olumlu katkılarda bulunduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderliğin, sosyal girişimcilerin ekiplerini motive etme, vizyonlarını net bir şekilde ortaya koyma, iletişim kurma ve etkileşimde bulunma becerilerini güçlendirmede kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, stratejik düşünce tarzının sosyal girişimcilikte başarıyı desteklemede önemli bir faktör olduğunu belirlemiştir. Stratejik düşünce tarzının, sosyal girişimcilik alanında sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturma ve toplumsal etki yaratma hedeflerine yönelik etkili stratejiler geliştirme süreçlerinde önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Ölçüm modellerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin faktör analizine son derece uygun olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik, stratejik düşünce ve sosyal girişimcilik ölçeklerine ait Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) değerlerinin "çok iyi" ile "mükemmel" aralığında yer alması ve Bartlett küresellik testlerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması, örneklemin yapısal analizler için yeterli olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu durum, elde edilen bulguların istatistiksel açıdan güvenilirliğini güçlendiren temel bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçları, dönüşümcü liderlik ölçeğinin bu örneklemde güçlü bir genel faktör eğilimi sergilediğini göstermiştir. Tek faktörün toplam varyansın çok büyük bir bölümünü açıklaması, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının ampirik olarak yüksek düzeyde örtüştüğüne işaret etmektedir. Buna karşın, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin dört boyutlu kuramsal yapısının veri tarafından güçlü biçimde doğrulandığını ortaya koymuştur. Tüm maddelerin yüksek ve anlamlı faktör yüklerine sahip olması, ölçeğin yakınsak ve ayırt edici geçerliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, zihinsel teşvik,

ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarının, kuramsal olarak ayrışabilir ancak bütüncül bir liderlik yapısı oluşturduğunu desteklemektedir.

Benzer biçimde, stratejik düşünce ölçeğinin üç boyutlu yapısı ve sosyal girişimcilik ölçeğinin iki boyutlu yapısı, açımlayıcı faktör analizleriyle doğrulanmış; her iki ölçekte de açıklanan toplam varyans oranlarının yüksek olması, ölçüm araçlarının güçlü bir yapısal geçerliğe sahip olduğunu göstermiştir. Tüm ölçeklerde elde edilen Cronbach's Alpha katsayılarının oldukça yüksek olması, iç tutarlılığın güçlü olduğunu ortaya koymakla birlikte, aynı zamanda maddeler arası yüksek kavramsal yakınlığa da işaret etmektedir. Bu durum, özellikle dönüşümcü liderlik ölçeğinde gözlenen tek baskın faktör eğilimiyle tutarlı bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın temel bulguları, dönüşümcü liderlik ve stratejik düşünce tarzının sosyal girişimcilik üzerinde hem ayrı ayrı hem de birlikte güçlü yordayıcılar olduğunu göstermektedir. Çoklu regresyon analizleri, dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının sosyal girişimciliğin hem sosyal değer yaratma ve girişimci vizyon hem de yenilikçi yaklaşımlar ve sürdürülebilir sosyal ağlar boyutları üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Özellikle ilham verici motivasyon ve zihinsel teşvik boyutlarının öne çıkması, sosyal girişimcilik davranışlarının yalnızca etik duruş veya bireysel ilgiyle değil, vizyoner yönlendirme ve bilişsel uyarım yoluyla güçlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, daha önce gerçekleştirilen ampirik çalışmalarla da uyumludur. Örneğin Örücü ve Zeybek (2022; 2023), dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini regresyon analizleriyle ortaya koymuştur. Uluslararası düzeyde ise, Muralidharan ve Pathak (2018) de çok ülkeli analizlerinde dönüşümcü liderlik normlarının bireylerin sosyal girişimciliğe yönelme olasılığını artırdığını ortaya koymuştur. Sosyal girişimcilik, inovasyon ve yenilikçi davranışlarla doğrudan ilişkili bir alan olduğu için, bu çalışmaların bulguları mevcut araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir

Stratejik düşünce tarzına ilişkin bulgular, sosyal girişimciliğin bilişsel altyapısına dair önemli ipuçları sunmaktadır. Stratejik düşünce derinliği, sistemik düşünme ve perspektif değiştirme boyutlarının her iki sosyal girişimcilik alt boyutu üzerinde de anlamlı ve güçlü etkiler göstermesi, sosyal girişimciliğin yalnızca liderlik davranışlarının bir çıktısı olmadığını; aynı zamanda analitik, bütüncül ve çok boyutlu

düşünme becerileriyle beslendiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, sosyal girişimciliğin karmaşık toplumsal sorunlara yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler üretme niteliğiyle doğrudan örtüşmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizleri, araştırmanın en kritik bulgularından birini sunmaktadır. Stratejik düşünce tarzının modele eklenmesiyle birlikte açıklanan varyans oranının anlamlı biçimde artması, stratejik düşüncenin sosyal girişimcilik üzerinde dönüşümcü liderliğin ötesinde özgün bir katkı sunduğunu göstermektedir. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik boyutlarının beta katsayılarında gözlenen azalma, stratejik düşünce tarzının bu ilişkide tamamlayıcı ve kısmen açıklayıcı bir rol üstlendiğine işaret etmektedir. Bu durum, sosyal girişimcilik davranışlarının yalnızca liderlik özellikleriyle değil, liderin bilişsel kapasitesi ve düşünme tarzıyla da şekillendiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Demografik analizler, sosyal girişimcilik ve stratejik düşüncenin bireysel özelliklerle etkileşim içinde geliştiğini göstermektedir. Kadın katılımcıların sosyal girişimcilik alt boyutlarında daha yüksek ortalamalara sahip olması, sosyal değer yaratma ve sürdürülebilir sosyal ağlar kurma eğilimlerinin toplumsal cinsiyet bağlamında farklılaşabileceğini düşündürmektedir. Eğitim düzeyine ilişkin bulgular ise, stratejik düşünce ve dönüşümcü liderlik davranışlarının bilişsel gelişim ve bilgi birikimiyle güçlendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle lise mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunlar arasındaki anlamlı farklılıklar, eğitim sürecinin stratejik ve liderlik temelli yetkinliklerin gelişiminde kritik bir rol oynadığını desteklemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırma sosyal girişimciliği yalnızca bireysel motivasyonlar veya örgütsel bağlamlar üzerinden değil; liderlik davranışları ve stratejik düşünce tarzı arasındaki etkileşim üzerinden ele alarak literatüre bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Elde edilen bulgular, sosyal girişimciliğin geliştirilmesinde dönüşümcü liderlik özelliklerinin tek başına yeterli olmadığını; bu özelliklerin stratejik düşünce becerileriyle desteklenmesi gerektiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem kuramsal hem de uygulamalı alanlarda sosyal girişimcilik, liderlik geliştirme ve stratejik kapasite inşasına yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Araştırmanın önemli bir kısıtı, çalışmanın yalnızca Türkiye bağlamında ve belirli bir bölgede gerçekleştirilmiş olmasıdır. Türkiye'nin kültürel, sosyo-ekonomik

ve örgütsel dinamikleri kendine özgü olduğundan, elde edilen bulguların farklı kültürel ekosistemlere, yönetim anlayışlarına veya iş yapma biçimlerine doğrudan genellenmesi sınırlıdır. Farklı ülkelerde işgücü profili, liderlik algısı, girişimcilik kültürü, yenilikçilik eğilimleri ve stratejik düşünme biçimleri değişiklik gösterebileceğinden, benzer bir araştırma farklı kültürel ve kurumsal ortamlarda yürütüldüğünde bulguların yönü veya şiddeti değişebilir. Gelecek araştırmalar, farklı kültürel ve kurumsal yapılara sahip ülkelerde benzer modelleri test ederek bulguların kültürler arası tutarlılığını değerlendirebilir. Farklı örneklemlerle yapılacak çalışmalar, liderlik algısı, sosyal girişimcilik eğilimi, yenilikçilik ve stratejik düşünme gibi değişkenlerin kültürel faktörlerle nasıl etkileşime girdiğini ortaya koyabilir. Araştırma verileri tek bir zaman noktasında toplandığı için nedensellik ilişkileri sınırlı düzeyde yorumlanabilir

Liderlik yaklaşımları ve stratejik düşünce tarzının bir araya getirilmesinin, sosyal girişimcilerin vizyonlarını gerçekleştirmelerine, toplumsal değişimi teşvik etmelerine ve sosyal girişimcilik alanında Start-up projelerinin sürdürülebilirliğini sağlamalarına önemli bir çerçeve sağladığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışma, liderlerin ve Start-up girişimcilerinin, sosyal girişimcilik alanında etkili bir şekilde hareket etmeleri ve sürdürülebilir sosyal değişim hedeflerine ulaşmaları için stratejik bir rehberlik sunma potansiyeli taşımaktadır. Araştırma sonuçları, start-up liderlerinin dönüşümcü liderlik yetkinliklerini geliştirmeye yönelik yapılandırılmış eğitim programlarının kurumlar açısından önemli bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, organizasyonlarda çalışanların stratejik düşünme becerilerinin güçlendirilmesi; problem çözme, senaryo geliştirme ve ileri seviye analitik düşünme gibi yetkinlikleri destekleyen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasını gerekli kılmaktadır.

Bulgular arasında kadın çalışanların sosyal girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek çıkması, kurumlarda çeşitliliği ve kapsayıcılığı artırmaya yönelik pozitif ayrımcılık uygulamalarının, mentorluk programlarının ve kadın girişimciliğini destekleyen kurumsal politikaların güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Ayrıca sosyal girişimciliğin sürdürülebilir şekilde desteklenebilmesi için örgütlerde iç inovasyon kuluçka merkezlerinin ve sosyal inovasyon laboratuvarlarının kurulması, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik önemli bir kurumsal altyapı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abraham, S. (2005). Stretching Strategic Thinking. *Strategy&Leadership, Emerald Group Publishing, 33*(5), 5-12.

Adam, F. (2014). *Measuring national innovation performance: The innovation union scoreboard revisited.* New York: Springer.

Akbaş-Akdoğan, D. (2023). The past, present and future of SOEs in the scope of public entrepreneurship theory. *Journal of Economics and Administrative Sciences, 24*(1), 18-35.

Akbolat, M., Işık, O., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies, 11*, 35-50.

Akbulaev, N., Ahmedov, T., & Aliyev, Y. (2017). Yoksulların Bankası: Grameen Bank. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 56-70.

Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi.* İstanbul: Beta.

Akgündüz, Y., Dalgıç, A., Kale, A., & Karakan, H. İ. (2015). Beş Fakötr Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7*(3), 51-65.

Akpınar, S. (2023). Uluslararası Marka Tercihinde Sosyal Değer Yöneliminin Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.

Aktan, C. C. (2010). Kamu girişimciliğinin başarısızlığı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2*(1).

Aktaş, A. (2020). Okul Müdürlerinin Otokratik, Demokratik, İşbirlikçi ve Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Öğretmen Performansına Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Bilim Dalı.

Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships Between Personality Variables and Burnout: A Meta-analysis. *Work & Stress, 23*(3), 244-263.

Alkan, A., & Erdem, R. (2019). Güç: Formal ve informal yönden güce kavramsal bir bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, *10*(24), 405–433

Alparaslan, A. M., & Ekşili, N. (2016). Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010-2015). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(16), 274-291.

Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., & Arıkan, L. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses:

Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business, 43*(4), 435-448.

Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science, 3*(5), 208-229.

Anderson, A. R. (1998). Cultivating the Garden of Eden: environmental entrepreneuring. *Journal Organition Change Management, 11*(2), 135-144.

Andreu, L., Bigne, E., Amaro, S., & Palamo. (2020). Airbnb Research: an Analysis in Tourism and Hospitality Journals. *International Journal of Cultre, Tourism and Hospitality Research, 14*(1), 2-20.

Antonakis, J., & Day, D. V. (2012). *he Nature of Leadership, (2nd ed.).* London: Sage Publications.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 231-257.

Arpacı, S. (2024). Kadın girişimciliği üzerine yapılan uluslararası çalışmaların bibliyometrik analizi. *Academic Review, 5*(2), 154-171.

Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Arslantaş, C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi, 1*, 261-286.

Atmaca, L. İ. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme Ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Austin, J., Stevson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-22.

Avnimelech, G., & Teubal, M. (2006). Creating Venture Capital Industries That Co-Evolve With Hightech: Insights From An Extended Industry Life Cycle Perspective Of The Israeli Experience. *Research Policy, 35*(10), 1477-1498.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership.* London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Aydın-Ayvacı, Ö. (2024). Anadolu'nun payı artıyor. *Start up*, 42-43.

Aydın-Ayvacı, Ö. (2024). Yeni neslin yatırım arayışı. *Start up*, 18-19.

Aydın-Ayvacı, Ö. (2025). Global 40 Start-up. *Start Up*.

Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davanışları. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aykan, E. (2012). Girişimciliğin değişen yüzü: Eko-girişimcilik. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(3), 195-212.

Baker, E. W., & Sinkula, M. J. (2005). Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. *Journal of the Academy of Marketing Science, 33*, 461-475.

Baklacıoğlu, S. (1976). *Kamu iktisadi teşebbüsleri.* Ankara: AÜ.HF Yayınları.

Bal, F., & Ufacık, O. E. (2024). Liderlik Kavramı Üzerine Bibliyometrik Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 11*(1), 193-207.

Balaban, Ö. (2011). Stratejik Düşünce Düzeyleri ile İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: ISO 500 Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2009). Koçluk yaklaşımının yönetici ve işgören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 1*(1), 47–62.

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological), 16(2), 296–298.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Sage.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership, (2nd ed.).* Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.

Bass, B. M., & Ronald, E. R. (2006). *Transformational Leadership.* Binghamton University (2. Basım).

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217.

Bastié, F., Cieply, S., & Cussy, P. (2013). The Entrepreneur's Mode Of Entry: The Effect Of Social And Financial Capital. *Small Business Economics, 40*(4), 865-877.

Batten, J. D. (1989). *Tough-minded Leadership.* New York: Amacom.

Bay, M., & Söker, F. (tarih yok). İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümsel liderlik: Karaman'da bir araştırma. *Journal of International Social Research, 9*(45), 698-713.

Baynal-Doğan, T. G., Doğan, S., & Aykan, E. (2021). Liderlik Tarzlarının Bibliyometrik Analizi. *Erciyes Akademi, 35*(1), 161-189.

Bayrakdaroğlu, Y., Tekin, G., Uyar-Şafak, B., & Eroğlu, S. (2023). Gençlik Merkezi Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkileri. *Spor Eğitim Dergisi, 7*(3), 198-209.

Bennis, W. (2016). *Bir Lider Olabilmek Çvr: Sıtkı Utku Teksöz.* Aura.

Besler, S. (2010). Sosyal Girişimcilik. S. Besler içinde, *Sosyal Girişimcilik* (s. 3-28). İstanbyl: Beta.

Bilgeseven, E. B., & Kasımoğlu, M. (2020). Start-up girişimlerde girişimcilik niyeti üzerinde etkili olan faktörler arasındaki ilişkinin analizi. *Girişimcilik İnovayon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 4*(7), 41-59.

Bilgiç, Ö. E., & Göktaş, P. (2024). Dijital girişimciliğin yetkinlik ve becerileri üzerine nitel bir araştırma: start-up okulu örneği. *üleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*(49), 227-265.

Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E., & Kaygısız, Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve dari Bilimler Dergisi, 18*(2), 459-480.

Bjerke, B., & Karlsson, M. (2013). *Social entrepreneurship: To act as if and make a difference.* Edward Elgar Publishing.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual, The Step-by-Step Guide for Building a Great Company.* Pescadero CA: KandS Ranch Press.

Bloch, S., & Whiteley, P. (2007). *Kusursuz Liderlik: Liderlik Yeneteklerinizi Geliştirme Kılavuzu.* Çeviren: Ümit Şensoy: Optimist Yayınları.

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly, 11(4), 515–549.

Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(9), 59–85.

Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know®.* Oxford University Press.

BRAC. (2009). *Annual report 2009*. (Dhaka, Prodüktör) Erişim Tarihi: 15.12.2023 tarihinde https://www.brac.net/sites/default/files/Annual-Report-2009/brac-ar-2009-programme-update.pdf adresinden alındı

Brenkert, G. G. (2008). *Innovation, Rule Breaking and the Ethics of Entrepreneurship.* Journal of Business Venturing.

Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

BTM. (2022, Erişim Tarihi: 20.01.2024). *Dünyanın En İyi Startupları, 2022*. Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi: https://btm.istanbul/blog/dunyanin-en-iyi-startuplari adresinden alındı

Bulut, Ç., & Aslan, G. (2014). Üniversitelerde gerçekleşen girişimcilik faaliyetlerinin değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10*(22), 119-129.

Burbuto, J E; Burbach, M E;. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology, 146*(1), 51-64.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Busetniz, L. W., Gomez, C., & Spencer, J. W. (2000). Country ınstitutional profiles: unlockingentrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal, 43*(5), 994-1003.

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.

Canas, B. (2020). Solar Sister International. *Master (Msc) in International Business. Master Thesis*. Barcelone School of Management : Master of Science in International Business.

Cansız, M. (2016). *Türkiye'de Akademik Girişimcilik.* Ankara: Kalkınma Bakanlığı.

Celep, S. (2017). Girişimcilik Türleri: Genel Bir Çerçeve. *ournal of Finance Letters/Maliye Finans Yazıları Dergisi*, 71-94.

Chorev, S., & Anderson, A. (2006). Success in Israeli High-Tech Startups; Critical Factors and Process. *Technovation, 26*(2), 162-174.

Cohen, W. A. (1990). *The Art of a Leader*. Englewood Cliffs, New Jersey: Josey-Bass.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review, 12*(4), 637-647.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cornwall, J. R. (1998). The Entrepreneur as a Building Block for Community. *Journal of Developmental Entrepreneur, 3*(2), 141-148.

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. Practical Assessment, Research, and Evaluation, 10(7), 1–9.

Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, (s. 1-12). Malatya.

Cramer, J., & Krueger, A. B. (2016). Disruptive Change in the Taxi Business: The Case of Uber. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, *106*(5), 177-182.

Cribbin, J. J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness.* New York: Amacom.

Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi. (2023). *The State of Turkish Startup Ecosystem.* İstanbul: Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 1-18.

Çağlıyan, V., Attar, M., & Külahlı, S. (2021). Dönüşümcü liderliğin, örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16*(1), 124-145.

Çağlıyan, V., Attar, M., & Külahlı, S. (2021). Dönüşümcü liderliğin, örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *16*(1), 124-145.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(2), 83-98.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(3), 23-48.

Çalışkan, E. N. (2010). Çokuluslu İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (s. 255-273). Ankara: Nobel.

Çelik, A. A. (2023). Sosyal Girişimcilik Kavramı ve Türkiye Girişimcilik Ekosisteminde Bir Sosyal Girişim Örneği: Fazla Gıda A.Ş. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25*(3), 1026-1058.

Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi, 9*(4), 211-224.

Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16*(16), 423-442.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(23), 74-84.

Çevik, E. (2006). Girişimcilerin, Girişimcilik Tipleri ile Çalışma Amaçları Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiçek, M. (2011). Stratejik Düşüncenin Belirleyicileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi.

Dai, Y., & Pietrobon, A. (2012). Branding for Start-ups A case Study of Spotify. *Master of Science Thesis*. Stockholm, Sweden: KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management.

Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship.* Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Değirmenci, C. H. (2012). İstanbul: Bilge Karınca Yayınları.

Demir, C., Yılmaz, K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2*(1), 129-152.

Demir, M. B. (2024). İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *International Social Sciences Studies Journal, 10*(1), 67-76.

Demir, Ö. (2014). Sivil Toplum Kuruluşları, Sosyal Girişimcilik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sosyal İşletme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2*(6), 347-356.

Demirel, H. G., & Kişman, Z. A. (2014). Kültürler arası liderlik. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 9*(5), 689-705.

Demirkan, S. (2023). Eğitim Fakültesi Yöneticilerinin Stratejik Düşünme Becerileri ve Yükseköğretimde Yenileşmeye Ilişkin Yönetici ve Öğretim Üyesi Görüşleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Universitesi.

Dess, J. G. (2021). The Meaning of Social Entrepreneurship. *https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf Erişim Tarihi: 10.12. 2023*, 1-5.

Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Cilt 7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Doğan, O., Yldız, M., Çeliksert, C., & Barel, E. (2024). Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlikleriin Öğretmenlerin Değişim Eğilimlerine Karşı Yansımaları. *Social Sciences Studies Journal, 10*(2), 277-292.

Doğan, S., Bayır, M., & Cinnioğlu, H. (2022). Otel Çalışanlarının Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Performansı Düzeylerine Etkisi: İstanbl Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Derrgisi, 6*(1), 210-226.

Dönmez, B. (1998). Sosyo Teknik Sistem Modeli Açısından Türkiye'nin Değişme Çabaları ve Yöneticinin Konumu. *Eğitim Yönetimi, 4*(16), 503-512.

Dream Games. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *About us*. https://dreamgames.com/#about adresinden alındı

Dumansızoğlu, N. (2023). 30 start up'ın unicorn yolculuğu. *Start up*, 30-31.

Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Ara, 1*(1), 43-56.

Ecevit-Satı, Z., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(2), 538-559.

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management, 29*(3), 333-349.

Efeoğlu, A. (2019). Dünyada ve Türkiye'de sosyal girişimcilik. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Marmara Üniversitesi.

Efeoğlu, E. (2014). Çevreci açıdan girişim; Eko-girişimcilik. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*(1), 103-118.

Elgin, İ. (2024). Yatırımcılık üzerin. *Start up*, 10-11.

Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, 6*(1), 1-22.

Erçetin, S. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon.* Ankara: Nobel.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon.* Ankara: Nobel.

Erdem, A. T. (2017). Kurumsal Girişimcilik Üzerine Yapilan Çalişmalarin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi. *EUropean Journal of Managerial Research, 1*, 1-8.

Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta.

Ergeneli, A., Goharb, R., & Temirbekova, Z. (2007). Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions. *International Journal of Intercultural Relations, 31*(6), 703-724.

Erkocaoğlan, E., & Özgen, H. (2009). Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(1), 203-214.

Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü LiDerliK ÜzeriNe EtkiLeri. *İşletme Fakültesi Dergisi,, 9*(2), 187-209.

Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyehat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10*(3), 45-64.

Ersen, T. B., Kaya, D., & Meydanoğlu, Z. (2010). *Sosyal Girişimler ve Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu.* İstanbul: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı.

Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix. University-Industry- Government in Action.* New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation From National Systemsand "Mode 2" To A Triple Helix Of University-Industry-Government Relations. *Research Policy, 29*(2), 109-123.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. Psychological Methods, 4(3), 272–299

Fast Company Türkiye. (2025, Erişim Tarihi: 10.10.2025). *irket, ne zaman artık startup değildir?* https://fastcompany.com.tr/dergi/sirket-ne-zaman-artik-startup-degildir/?utm_source=chatgpt.com adresinden alındı

Field, B. (2012). *Startup Communities: Building An Entrepreneurial Ecosystem In Your City.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Festel, G., Wuermseher, M., & Cattaneo, G. (2013). Valuation Of Early Stage High-Tech Start-Up Companies. *International Journal of Business, 18*(3), 216-231.

Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(2), 40-57.

Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(2), 40-57.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50.

Franzoni, C., & Lissoni, F. (tarih yok). Academic entrepreneurship, patents and spin-offs: critical issues and lessons for Europe. *Milano: Università commerciale Luigi Bocconi*, 1-33.

Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review, 50*(1), 94-119.

Gafuroğlu, Ş. (2023). Sosyal girişimcilik eğilimi: işletmede sosyal değer yaratma çabalarının kurumsal itibara evrilmesi. *Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gafuroğlu, Ş., & İşcan, Ö. F. (2022). Örgütsel Sosyal Girişimcilik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(4).

Gao, F. Y., & Bai, S. (2011). he effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. *In Proceedings of the International Conference on Economic Trade and Development*, (s. 43-48).

Garkevenko, M., Mirisaee, H., Gaussier, E., Guerraz, Z., & Lagnier, C. (2021). European Conference on Information Retrieval. *Valuation of Startups: a Machine Learning Perspective.* içinde Springer.

George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step-by-step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.

Gerhard, R., Auer-Rizzi, W., & Maly, M. (2004). The Behaviour of Managers in Austria and the Czech Republic: An Intercultral Comparison Based on the Vroom/Yetton Model of Leadership and Desicion Making. *Journal of East European Management Studies, 9*(4), 411-429.

Getir. (Erişim Tarihi: 20.12.2023). *Hakkımızda*. https://getir.com/hakkimizda/ adresinden alındı

Gimmon, E., & Levie, J. (2010). Founder's Human Capital, External Investment, and the Survival of New High-Technology Ventures. *Research Policy, 39*(9), 1214-1226.

Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management, 8*(2), 155–175.

Graham, P. (2006). How to be Silico Valley. www.paulgraham.com/siliconvalley.html Erişim Tarihi: 26.09.2024.

Graham, P. (2012, Erişim Tarihi: 01.12.2023). *How to get Startup Idea*. http://paulgraham.com/startupideas.html adresinden alındı

Gupta, M., & Dharwal, M. (2022). Green entrepreneurship and sustainable development: A conceptual framework. *Materials Today: Proceedings, 49*, 3603-3606.

Guttentag, D. (2019). progress on Airbnb: a Literature Review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology, 10*(4), 814-844.

Gülal, M. (2023). Turizm Sektöründe Girişimcilik Motivasyonu: Yerleşik ve Göçmen Girişimciler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Gülal, M. (2023). Turizm Sektöründe Girişimcilik Motivasyonu: Yerleşik ve Göçmen Girişimciler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Güleş, H. K. (2012). Stratejik Perspektifte Yenilikçilik ve Kurumsal Girişimcilik Temelli Büyüme: Türkiye Şeker Sektörü Örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü.

Gündüz, Ş. (2010). Kontrol liderin elinde mi? Girişimcilik okulundan cevap. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11*(2), 212-222.

Güneş, A. M., & Buluç, B. (2012). İlköğretim Okullarınd Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10*(3), 411-437.

Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel.

Güney, S. (2006). Kadın girişimciliğine genel bir bakış. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1*(1), 25-43.

Gürer, A. (2019). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları.* İstanbul: Hiper Yayıncılık.

Gürer, A. (2019). Liderlik ve Yeni Liderlik Paradigması. E. A. Gürer içinde, *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları 2. baskı.* İstanbul: Hiperyayın.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
(NOT: 2018 ve 2020 her ikisi de verilmişti; APA'ya uygun şekilde en güncel olan 2020 değil, kitap baskısı 2018'dir.)

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage.

Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2012). Business Dynamics Statistics Briefing: Where Have All the Young Firms Gone? *Kauffman*, 1-8.

Hammond, M. S. (2001). The Use of the Five-Factor Model of Personality as a Therapeutic Tool in Career Counseling. *Journal of Career Development, 27*(3), 153-165.

Hanri, B. (1997). *Düşüncenin Istırabı.* İstanbul: Altın Yayınevi.

Hardy, L., Arthur, C., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, H., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological, and Training Outcomes in Elite Military Recruits. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 20-32.

Harsey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice Hall.

Hart, S. L. (1995). natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review, 20*(4), 986-1014.

Hechavarría, D. M., & Ingram, A. (2019). Entrepreneurial ecosystem conditions and gendered national-level entrepreneurial activity: A 14-year panel study of GEM. *Small Business Economics, 53*(2), 431–458.

Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational Behavior.* USA: South-Western College Publishing.

Hepsiburada. (Erişim Tarihi: 03.02.2024). *Türkiye'nin Hepsiburada'sı* . https://kurumsal.hepsiburada.com adresinden alındı

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. *Journal of Organizational Change Management, 12*(2), 105-119.

Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships.* New York: Free Press.

Hoogendoorn, B. (2016). The prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro level. *Journal of Small Business Management, 54*(S1), 278–296.

House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321-339.

Howel, J. P., & Costley, D. L. (2006). *Understanding Behaviors for Effective Leadership (2. basım).* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891-902.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support For Innovation: Key Predictors of

Consolidated-Business-Unit Performance. *ournal of Applied Psychology, 78*, 891-902.

Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2005). *ecoming A Strategic Leader Your Role In Your Organization's Enduring Success.* San Francisco: Wiley&Sons.

Hyun, H. (2014). *How to design and evaluate research in education.* Mcgraw-hill Education-Europe.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Amprik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14*(2), 1-23.

Ibrahim, A. (2023). The Role Of Social Networks In Strategic Human Resource Transfer: Applıcatıon On Turkish Higher Education Institutions. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü.

İmamoğlu, S. E., Türkcan, H., İnce, H., & İmamoğlu, S. Z. (2024). Tutumlu İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 24*(3), 1029-1044.

İnal, İ. H. (2021). Psikolojik Esenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Modeli Bağlamında İncelenmesi. *(Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

İnce- Balcı, F. (2011). Girişimciliğin Ekolojilk Yaklaşımı: Eko-girişimcilik teorik çerçeve. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 187-206.

Investopedia. (2025). *Seri Finansman A, B ve C Nedir?* Investopedia: https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/102015/series-b-c-funding-what-it-all-means-and-how-it-works.asp adresinden alındı

Investopedia. (2025). *The 10 Most Successful Social Entrepreneurs*. 09.10.2025 tarihinde https://www.investopedia.com/articles/investing/092515/10-most-successful-social-entrepreneurs.asp adresinden alındı

Iraz, R., & Şimşek, G. (2004). rgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*(7), 99-117.

Irgens, O. M. (1995). Situational leadership: a modification Hersey and Blanchard. *Leadership & Organization Development Journal*, 36.

Işık, A., & Saygılı, G. (2015). Yaratıcılığı Geliştirme Tekniklerinin Öğrenilmesinin Yaratıcı Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(Özel Sayı), 133-139.

Işık-İnan, Ö., & Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi, 7*(2), 308-332.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership. In K. E. Clark and M. B. Clark (Editör), Measures of leadership. .* Jew Jersey: Prentice Hall.

Jeong, M. (2024). The relationship between leadership and performance in enhancing the sustainability of social enterprises. *Sustainability, 16*(8), 3218.

Jiang, J. (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy, 1*(1), 51-55.

Jones, J., Cottle, G. W., & York, J. G. (2025). Looking beneath the surface: identify drivers of impact investing practices int he philanthropic sector. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-32.

Jonker, K. (2009). Case Study: in the Black with BRAC. *Stanford Social Innovation Review*, 74-79.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology, 89*(5), 755.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39(1), 31–36.

Kannampuzha, M., & Hockerts, K. (2019). Organizational Social Entrepreneurship Scale Development and Validation. *Social Enterprise Journal*, 290-319.

Karaarslan, E. (2023). Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisinde Dijital Olgunluğun Aracı ve Esnek Çalışmaya Olan Tutumun Düzenleyici Rolleri. *Doktora Tezi*. İstanbul: Doğuş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Karaarslan, M. (2023). Örgütsel Çevikliğin Dönüştürücü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolü: Mısır Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Karaaslan, M. (2023). Örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü: Mısır şirketleri üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.

Karaca, M., Özdevecioğlu, M., & İnce, F. (2016). Kamu girişimcilerinin kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik uygulamalı bir çalışma. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3*, 94-119.

Karaman, N. G., Doğan, T., & Çoban, A. E. (2010). A Study to Adpat the Big Five Inventory to Turkish. *Procedia- Social and Behavioral Sciences, 2*(2), 2357-2359.

Karayalçın, E. (2022). Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Karcıoğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*(5), 99-111.

Karcıoğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayış: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27*(3), 1-20.

Kargın, M., Aktaş, R., & Kargın, S. (2012). Geleceğin Muhasebecilerinin Stratejik Düşünme Yeteneklerinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetime Bakış, 38*, 107-132.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16*(16), 443-465.

Kaya, E., & Küçükçene, M. (2023). Türkiye'de "Liderlik" Çalışmaları (1983-2001): Bibliyometrik Bir Analiz. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(1), 75-94.

Kılıç-Kırılmaz, S. (2014). Sosyal Girişimcilik Boyutlarına Kurumsal Bir Bakış. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3*(2), 55-74.

Kılınç, E., & Deniz, M. (2023). Stratejik ve Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Performansa Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 15*(1), 260-273.

Kızanlıklı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 8*(4), 488–504

Kirby, P. C., Paradise , L. V., & King, M. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *The Journal of Educational Research, 85*(5), 303-311.

Kırılmaz, S. (2012). Sosyal girişimciliğin başarı faktörlerinin girişimci kişilik ve dönüştürüü liderlik bağlamında araştırılması. *Yayımlanmamış doktora tezi*. Çanakkale: Çanakkkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Kişi, N. (2018). Dijital çağda yeni bir girişimcilik yaklaşımı: Dijital girişimcilik. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(2), 389-299.

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Press.

Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği.* Beta Yayınları 9. Baskı.

Kolay İ.K. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *Kolay İK Nedir?* https://kolayik.com adresinden alındı

Koloğlugil, S. (2019). Freelance Çalışma, Start-Up Girişimcilik ve İşin Geleceği: Kurumsalcı Bir Yaklaşım. *Yıldız Social Science Review, 5*(2), 237-246.

Konaklı, T., & Göğüş, N. (2013). Aday Öğretmenlerin Sosyal Girişimcilik Özellikleri Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *GEFAD / GUJGEF, 33*(2), 373-391.

Korkmaz, A. (2022). Social Media Interaction of Foreign Users in Getir of Turkey's Second Unicorn: Twitter Sentiment Analysis. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 20*(4), 447-462.

Kubaş, A., & Özmen, B. N. (2020). Girişimcilik ve Teknopark. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(4), 104-109.

Kurnaz, S. (2019). Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *Doktora Twzi*. Malatya: nönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Kurnaz, S. (2019). Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. Malatya: nönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı (Basılmamış Doktora Tezi).

Kurttepeli, E. (2023). Melek yatırımcı. *Start up*, 6-9.

Kurttepeli, E. (2024). Değişim hızlanacak. *Start up*, 6-7.

Kuzgun, Ş. (2024). Yeşil girişimcilik literatürünün bibliyometrik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 16*(2), 692-712.

Kuzgun, Ş., & Gözükara, E. (2023). Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik, algılanan yeşil örgütsel davranış ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiler: İSO 500 uygulaması. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 21*(49), 399-432.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(2), 86-115.

Küçülaltan, D. (2009). Genel bir yaklaşımla girişimcilik. *Girişimcilik ve Kalkınma Degisi* .

Lee, A. (2013). Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups. *TechCrunch*.

Liedtka, J. M (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning, 31*(1), 120–129.

Lowenfeld, V. (1984). *Creative and Mental Growth.* Macmillan.

Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics, 40,* 761-783.

Luthans, F. (2008). *Organizational Behaviour.* U.S.A: McGraw Hill.

Malhotra, N. K., & Dash, S. (2011). *Marketing research: An applied orientation*. Pearson

Maloş, R. (2012). Leadership Styles. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 421-426.

Marlin, J., & Berry, E. (2010). Water Changes Everything: The story of charity: water. *The World is Our Home, 2*.

Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). Startup Genome Report Extra: Premature Scaling. *Startup Genome, 10*, 1-56.

Martı. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *Hakkımızda*. https://www.marti.tech/about/ adresinden alındı

Mavi, M., Fidan, M. Ş., Güler, M. H., Ertaş, M., Altunç, P., Kor, M., . . . Kurtoğlu, H. (2023). Demokratik Liderlik. *İnternational Journal of Social and Humanities Sciences Research, 10*(99), 2291-2295.

Maxwell, G., & Steele, G. (2003). Organisational Commitment: a Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15*(7), 362-369.

Mayall, W. T. (2008). Assessing national defense university presidents against the intellectual stimulation component of Bass's transformational leadership model. *(Doctoral Dissertation)*. Washington: The George Washington University.

Meditopia. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *Hakkımızda*. https://meditopia.com/tr/about/ adresinden alındı

Mehmood, T., Alzoubi, H. M., & Ahmed, G. (2019). Schumpeterian entrepreneurship theory: Evolution and relevance. *Academy of Entrepreneurship Journal, 25*(4).

Metcalfe, A. B., & Metcalfe, R. A. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(1), 1-27.

Mryvang, N. A. (2024). Özel sektör iş özgürlüğü, bilgi ve iletişim teknolojileri ve girişimcilik: Seçilmiş G-20 ekonomileri için bir nedensellik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 16*(2), 988-1000.

Muralidharan, E., & Pathak, S. (2018). Sustainability, transformational leadership, and social entrepreneurship. *Sustainability, 10*(1), 1–16.

Murphy, A. E. (1986). *Richard Cantillon: entrepreneur and economist.* Oxford University Press.

Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). A Model of Social Entrepreneurial. *Journal of Business Ethics, 87*, 325-336.

Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice, 41*(6), 1029-1055.

Nayır, D. Z. (2008). İşi ve ailesi arasındaki kadın: Tekstil ve bilgi işlem girişimcilerinin rol çatışmasına getirdikleri çözüm stratejileri. *Ege Academic Review, 8*(2), 631-650.

Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models Of Sustainable Social Change.* Oxford: Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership; Theory and Pratice.* Washington DC: Sage Publications.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw–Hill

OECD. (Erişim Tarihi: 27.09.2024). *Entrepreneurship*. https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship/indicator-group/english_15abedae-en adresinden alındı

Oğuz, E. (2011). The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Administrators' Leadership Styles. *İnönü Üniversitesi Journal of the Faculty of Education, 12*(1), 45-65.

Oğuz, E. (tarih yok). The Relationship between Teachers' P=er.

Öğüt, E. (2024). *Yeni Ttk ışığında kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve firma performansı.* Eğitim Yayınevi.

Ölmez, M. (2024). Kültürün Sosyal Girişimcilik Üzerindeki Rolü: Alanya Örneği. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Öncü, H. (2023). Belediyelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Örücü, E., & Zeybek, F. (2022). *Dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış eğilimleri arasındaki ilişki: Örgütsel bağlılığın aracılık etkisi*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 14(4), 3003–3020.

Örücü, E., & Zeybek, F. (2023). *Örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderliğin inovatif davranış eğilimi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 43–60

Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve Organizasyon.* TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Özaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(6), 335-344.

Özdemir, B. K. (2010). Sosyal Girişimcilik ve Sürdürülebilir Kalkınma. S. Besler içinde, *Sosyal Girişimcilik* (s. 93-116). İstanbul: Beta.

Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(2), 151-168.

Özdevecioğlu, M., & Cingöz, A. (2009). Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 81-95.

Özdevecioğlu, M., & Karaca, M. (2015). *Girişimcilik ve girişimci kişilik kavramı ve uygulama.* Eğitim Yayınevi.

Özgül, B. (2023). Kobi'lerde Yeşil Süreç İnovasyonunu Teşvik Etmek İçin Yeşil Dönüşümcü Liderliğin ve Yeşil Temel Yeteneklerin Etkilerinin İncelenmesi. *BMIJ, 1*, 48-65.

Özkul, G., & Dulupçu, M. A. (2007). Kişisel Gelişimin Girişimci Tipleri Üzerine Etkisi: Antalya-Isparta İllerinde Bir İnceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2*(2), 67-92.

Öztunç, M. (1999). Yaratıcı Düşünce Üzerinde Ailenin Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, E., & Erdil, O. (2017). The effects of strategic thinking and political skills on transformational leadership. *Research Journal of Business and Management, 4*(4), 496-513.

Paksoy, H. M. (2010). Küreselleşme ve Liderlik. C. Serinkan içinde, *iderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (s. 1-32). Ankara: Nobel.

Paraşüt. (Erişim Tarihi: 05.01.2024). *Paraşüt kimdir?* https://www.parasut.com/hakkimizda adresinden alındı

Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management, 28*(2), 254-262.

Paul, R., & Elder, L. (2006). *The Miniature Guide to Critical Thinking-Concepts and Tools.* New Jersey: The Foundation for Critical Thinking.

Peak Game. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *About us*. https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Peak+Games&ie=UTF-8&oe=UTF-8 adresinden alındı

Pınarcıkoğlu, Z. D., & Pınarcıkoğlu, İ. (2023). Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(30), 452-467.

Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos, S. E. (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures. *Leadership Review, 5*, 41-68.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly, 1*(2), 107-142.

Prateeppornnarong, D. (2025). Governance through regulation: assessing the contribution of a regulatory framework towards the quality of social enterprise governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-21.

Prentice, W. H. (1961). Understanding Leadership. *Harward Business Review, 39*(5), 143.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Trasformational Leadership in Context: Face-to-face and Virtual Teams. *The Leadership Quarterly, 20*(3), 343-357.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly, 15*(3), 329-354.

Rahim, H. L., & Mohtar, S. (2015). Social Entrepreneurship: A Different Perspective. *International Academic Research Journal of Business and Technology, 1*(1), 9-15.

Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). Including social entrepreneurship in public policy. *Journal of Business Research, 69*(4), 2184–2188.

Ricketts, M., & Kirzner, I. M. (1992). Kirzner's theory of entrepreneurship-a critique." Austrian economics: Tensions and new directions. *Dordrecht: Springer Netherlands*, 67-102.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* New York : Crown Publishing Group.

Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behaviour.* New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robehmed, N. (2013, Erişim Tarihi: 10.10.2025). *What is a Startup*. Forbes: https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/%202013/12/16/what-is-a-startup/?utm_source=chatgpt.com adresinden alındı

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji.* Ankara: Nobel.

Salvoda, J. C. (2011). Social Enterprise Models and SPO Financial Sustainability: The Case of BRAC. *Journal of Social Entrepreneurship, 2*(1), 79-98.

Samul, J. (2020). The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management, 8*(2), 116-143.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review, 26*(2), 243-263.

Sarıkaya, M. (2010). Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Sosyal Girişimcilik. S. Besler içinde, *Sosyal Girişimcilik* (s. 31-52). İstanbul: Beta.

Sarıoğlu-Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(1), 122-136.

Schoorl, E. (2012). *Jean-Baptiste Say: Revolutionary, Entrepreneur, Economist.* Routledge.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Structure. *Journal of Management,, 16*, 693-704.

Sen, P. (2007). Ashoka's Big Idea: Transforming the World through Social Entrepreneurship. *Science Direct, 39*, 534-553.

Shontell, A. (2014, Erişim Tarihi:10.10.2025). *This Is The Definitive Definition Of A Startup*. Businessinsider: https://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12?utm_source=chatgpt.com adresinden alındı

Sinha, B. P. (2008). *Culture and Organizational Behaviour.* New Delhi: Sage Publications.

Sipahi, H., & Genç, K. Y. (2022). Akademik Girişimcilik Literatürünün Bibliyometrik Analizi. *Journal Of Emerging Economies And Policy, 7*(2), 523-538.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80-92.

Sönmez, A., Arıker, Ç., & Toksoy, A. (2016). Dünya'da ve Türkiye'de Sosyal Girişimciliğin Gelişimi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, 17*(37), 102-121.

Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and Open Innovation: a Review of the Literature. *European Journal of Innovation Management, 20*(1), 4-30.

Spyros, J. V., & Nickolaos, G. T. (2012). Factors Influencing Entrepreneurial Process and Firm Startups: Evidence from Central Greece. *Journal Knowledge Economics*, 250-264.

Sreenivaasan, A., Ma, S., Rehman, A. U., & Muthuswamy, S. (2023). Assessment of Factors Influencing Agility in Start-Ups Industry 4.0. *Sustainability*, *15*(7564), 1-22.

Staniewski, M., & Awruk, K. (2016). Start-up intentions of potential entrepreneurs–the contribution of hope to success. *Economic research-Ekonomska istraživanja, 29*(1), 233-249.

Startsup Watch. (Erişim Tarihi: 09.10.2025). *Recently Added Startups*. https://startups.watch adresinden alındı

Startup Genome. (2020). *The Global Startup Ecosystem Report (GSER 2020): The New Normal for the Global Startup Economy and the Impact of COVID-19.* Crunchbase.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership And Organization. *Psychological Bulletin, 47*(1), 1-14.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature.* New York: Free Press.

Şafaklı, O. V. (2005). KKTC' deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6*(1), 132-143.

Şahin, B. Ş. (2023). Start-Up Firmalarının Değerlemesi Ve Start-up Yatırımlarının Başarısını Etkileyen Unsurlar. *(Doktora Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı.

Şentürk, F., & Yetgin, F. (2022). İşletmelerde liderlik tarzının finansal performansa etkisinde değişim yönetimi ve kurumsal yönetim algısının aracı rolü. *YildizzSocial Science Review*(82), 108-120.

Şeref, A. (2022). Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü, Öğrenen Örgütler, Örgütsel Esneklik Ve Performans İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma: TOBB Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using multivariate statistics (7th ed.). Pearson.

Tagscherer, U., Kroll, H., & Luo, X. (2012). Regional innovation system China: an analysis of industry-science linkages int he Bohai Bay area. C. Petti içinde, *Technological entrepreneurship in China: how does it work?* (s. 16-40). Edward Elgar Publishing.

Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization.* New York: McGraw-Hill.

Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(50), 274-293.

Tarcan, A. (2025). Sıkıntı nerede? *Start up*, 42-43.

Taşcı, D., & Lapçın, H. T. (2023). Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Sistemi: Kurumsal Akreditasyon Raporları Üzerinden Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1*, 1-16.

Taşdemir, T., & Aydın, A. (2008). Performansı Etkileyen Faktörler Ve Araştırma Görevlilerine Yönelik Çözüm Önerileri. *VI. Ulusal Orman Fakülteleri Öğrenci Kongresi.* Düzce: Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim.* İstanbul: Beta.

Taştan, K., & Sabır-Taştan, N. (2021). Liderlik Literatüründeki Kavram Karmaşası: Teori-Model-Tarz Ayrımı Çerçevesinde Liderliğin Kategorize Edilmesi. *Nevşehir Hacıbektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 11*(3), 1636-1653.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53–55.

TDK. (Erişim Tarihi, 27.09.2024). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: https://sozluk.gov.tr adresinden alındı

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, A. C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Tekin, E. (2021). Türkiye'de Start-up Ekosistemi Üzerine Bir Değerlendirme. *International Academic Journal, 5*(1), 33-48.

Teknopark Ankara. (Erişim Tarihi: 08.10.2025). *Ankara Teknopark TGB Yönetici A.Ş. Hakkında*. https://www.teknoparkankara.com.tr/sayfa/hakkimizda adresinden alındı

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(14), 1-16.

Tezcan, Y. (2006). Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Thananusak, T. (2019). Science mapping of the knowledge base on sustainable entrepreneurship, 1996-2019. *Sustainability, 11*(13), 3565.

thvb, g. (2022). sdgh. *jhgfds, 7*(5), 356789.

Tikici, M. (2005). Yönetici ve Liderlik. S. Ed. Kıngır, & M. Şahin içinde, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler.* Nobel.

Todaro, M. P., & Stephen, C. S. (2002). *Economic Development.* 9. Basım USA: Pearson Addison Wesley.

Trednyol. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *Biz Kimiz*. https://www.trendyol.com/aboutus adresinden alındı

Trendyolexpress. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *Hakkımızda*. https://trendyolexpress.com/hakkimizda adresinden alındı

Tri, N. G. (2023). Factors Affecting the Start-up Environment to Start-up Intention of Students in the University of Economy in the Mekong Delta, Vietnam. *Revista Gestão e Secretariado, 14*(10), 19177-19190.

Tuncer, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırma Dergisi, 5*(1), 57-78.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*(80), 57-83.

Turcorn. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *Insider Kimdir?* Turcorn: https://turcorn.gov.tr/ekosistemimiz/turcornlarimiz/insider/ adresinden alındı

Turcorn. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *Insider Kimdir?* https://turcorn.gov.tr/ekosistemimiz/turcornlarimiz/insider/ adresinden alındı

Tüfekçi, Ö. K. (2018). Yaş Sebze ve Meyve Üreticilerinin Pazarlama Faaliyetlerinin Stratejik Perspektifle Değerlendirilmesi: Antalya'nın Serik İlçesinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Tükdoğan, M., & Özgenel, M. (2021). Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 12*(1), 190-213.

Türk, A. (2022). Türkiye'de Dönüşümcü Liderlik Konusunda Yapılan Ulusal Makalelerin Bibliyometrik Analizi. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities, 7*(18), 1-11.

Türk-Kılıç, N., & Kumru, S. (2021). Dönüşümcü liderlik ölçeği geçerliliğinin sağlık çalışanları örnekleminde incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 24*(4), 699-716.

Tzu, S. (2020). *Savaş Sanatı The Art of War Çeviren: Mehmet Ortaç.* İstanbul: Ren Kitap.

Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12*(2), 121-156.

Ulucan, S., & Gümüştekin, G. (2023). Değerler İle Girişimcilik Niyetleri Arasındaki İlişkide Aile İkliminin Aracılık Rolünün Etkisi. *Research Studıes Anatolıa Journal, 6*(3), 211-244.

Uluyol, O. (2009). Finansal krizlerin öngörülmesi ve yönetilmesi. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 4*(1).

UN. (Erişim Tarihi: 13.05.2024). *Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çalışmalarımız*. UN Türkiye: https://turkiye.un.org/tr/sdgs adresinden alındı

United Nations. (2024). *World investment report 2024.* United Nations. https://digitallibrary.un.org/record/4052094?v=pdf&utm_source=chatgpt.com adresinden alındı

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (7. Baskı).* İstanbul: Beta Yayınları.

Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32*(1), 297-310.

Ünal-Bozalp, S., Karadağ, E., & Gök, E. H. (2023). Dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılara etkisi: bir meta-analiz çalışması. *Toplum, Eğitim ve Kültür Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 12-33.

Varışlı, N. (2022). Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 14*(3), 2030-2049.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review, 29*(2), 222–240.

Vispera. (Erişim Tarihi: 02.01.2024). *About Vispera*. https://vispera.co/about/ adresinden alındı

Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A Bibliometric Review of the Leadership Development Field: How We got Here, Where We are, and Where We are Headed. *The Leadership Quarterly*, 1-19.

Waters, D. (2011). Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers. *JFQ, 4*(63), 113-119.

Webster, P. R. (1990). Creativity as Creative Thinking. *Music Educators Journal, 76*(22), 22-28.

Willie, O. S., Helen, O. A., Abiodun, A. E., & Maruf, S. (2011). Willie O, S., Helen O, A., Abiodun A, E., & Maruf, S. (2011). Framework for technological entrepreneurship development: key issues and policy directions. *American Journal of Industrial and Business Management, 1*, 10-19.

Wongpinunwatana, N. (2019). Enchancing Student's Creative Thinking Skills through the Process of Teaching Business Research. *Journal of Management Policiy and Practice, 20*(2), 135-142.

Wyman, K. M. (2017). Taxi Regulation in the Age of Uber. *Legislation And Public Policy, 20*(1), 1-100.

Yalçın, S. (2016). Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim Bilim Dalı.

Yalçıntaş, M. (2014). Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinin Ülke Ekonomilerine Etkileri: Teknopark İstanbul Örneği. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 5*(10), 83-106.

Yalçıntaş-Gülbaş, S. (2011). İnovasyon: Teknopark Modeli. *26. Ankem Antibiyotik Ve Kemoterapi Kongresi*, (s. 139-145). Antalya.

Yaşar, Ç. (2023). Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çorum: Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Dış Ticaret Ve Tedarik Zinciri Anabilim Dalı.

Yelkikalan, N., Akatay, A., & Altın, E. (2010). Yeni girişimcilik modeli ve yeni nesil girişimci profili: internet girişimciliği ve Y, M, Z kuşağı girişimci. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(20), 489-506.

Yeşilyurt, E. (2020). Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme: Tüm Boyut ve Paydaşlarıyla Kapsayıcı Bir Derleme Çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,* 3874-3915.

Yiğit, A. (2023). Örgütsel Uyumlamanın Kurumsal Girişimcilik ve Çalışan Girişimciliği Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal BİIimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı.

Yiğit, S. (2020). Soyal girişimcilikte ulus kültürünün rolü. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*(3), 641-658.

Yıldız, S., & Alp, S. (2012). Girişimcilik teorisi çerçevesinde kobilerin ekonomiye etkileri ve rekabet koşullarını etkileyen faktörler. *Giri ş imcilik ve Kalk ı nma Dergisi, 7*(2), 29-49.

Yıldız-Bağdoğan, S., & Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 15*(30), 335-352.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management, 15*(2), 251-289.

Yukl, G. (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 285-305.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, *6*(4), 259-285.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhang, Y. (2021). Qualitative Analysis of DoorDash. *Advances in Economics, Business and Management Research*, *203*, 65-68.

Zhao, F. (2006). *Entrepreneurship and Innovations in E-business: An Integrative Perspective.* Idea Group Publishing.

Ziakis, C., Vlachopoulou, M., & Petridis, K. (2022). Start-Up Ecosystem (StUpEco): A Conceptual Framework and Empirical Research. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(1), 35.

EKLER

Ek-Anket Formu

ANKET FORMU

Bu anket, *Dönüşümcü Liderlik ve Stratejik Düşünce Tarzının Sosyal Girişimcilik Özellikleri ve Start-Up'lar Üzerine Etkisi* konulu bir araştırma için hazırlanmıştır. Anketteki sorular, uzmanlar tarafından değerlendirilmiş ve bilimsel amaçlarla oluşturulmuştur.

Verileriniz gizli tutulacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Lütfen tüm soruları dikkatlice okuyarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Anketin eksiksiz doldurulması, araştırmanın sağlıklı sonuçlanması için önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz. Saygılarımla...

Emine KÜTÜK

İlerleme durumunu kaydetmek için Google'da oturum açın Daha fazla bilgi

* Zorunlu soruyu belirtir

1. Cinsiyetiniz *

- ◯ Kadın
- ◯ Erkek

2. Yaşınız *

- ◯ 18-24
- ◯ 25-34
- ◯ 35-44
- ◯ 45-54
- ◯ 55+

3. Eğitim Durumunuz Nedir? *

- ◯ Lise ve dengi
- ◯ Önlisans
- ◯ Lisans
- ◯ Lisansüstü

4. Çalıştığınız firmanın kuruluş tarihi nedir? *

- ◯ 2000 Öncesi
- ◯ 2001-2010
- ◯ 2011-2020
- ◯ 2021-2023

5. Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz? *

- ◯ 1-5 yıl
- ◯ 6-10 yıl
- ◯ 11-20 yıl
- ◯ 21 yıl ve üzeri

6. Çalıştığınız departman? *

- ◯ Yönetim
- ◯ Bilgi işlem
- ◯ Finans/muhasebe
- ◯ İnsan kaynakları
- ◯ Pazarlama/satış
- ◯ Diğer
- ◯ Diğer: _____

Dönüşümcü Liderlik İle İlgili İfadeler *

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötrüm	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.	◯	◯	◯	◯	◯
2. Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir.	◯	◯	◯	◯	◯
3. Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.	◯	◯	◯	◯	◯
4. Yöneticim kollektif bir misyon duygusuna sahip olunmasına önem verir.	◯	◯	◯	◯	◯
5. Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım.	◯	◯	◯	◯	◯
6. Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarların üzerinde tutar.	◯	◯	◯	◯	◯
7. Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.	◯	◯	◯	◯	◯
8. Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları gerektirir.	◯	◯	◯	◯	◯
9. Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.	◯	◯	◯	◯	◯

10. Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	○	○	○	○	○
11. Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer.	○	○	○	○	○
12. Yöneticim kritik varsayımları, uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir.	○	○	○	○	○
13. Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur.	○	○	○	○	○
14. Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder.	○	○	○	○	○
15. Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonunu ifade eder.	○	○	○	○	○
16. Yöneticim amaçların, başarılacağına ilişkin inancını vurgular.	○	○	○	○	○
17. Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar.	○	○	○	○	○
18. Yöneticim bana, grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.	○	○	○	○	○
19. Yöneticim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir.	○	○	○	○	○
20. Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.	○	○	○	○	○

Sosyal Girişimcilik İle İlgili İfadeler *

Sosyal Değer Yaratma ve Girişimci Vizyon **(1,2,3,4,5,6,9,11)**

Yenilikçi Yaklaşımlar ve Sürdürülebilir Sosyal Ağlar **(1,7,8,9,10,11)**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötrüm	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumuzda her şey sosyal misyona bağlıdır ve değiştirilemez.	○	○	○	○	○
2. Rakiplerimiz arasında değişim yaratmak stratejimizin bir parçasıdır.	○	○	○	○	○
3. Sektörümüzde faaliyet gösteren diğer kuruluşları değişime teşvik ediyoruz.	○	○	○	○	○
4. Faaliyetlerimizle diğer organizasyonların uygulamalarını değiştirmeyi hedefliyoruz.	○	○	○	○	○
5. Yöntemlerimiz sektörümüzün iş yapma şeklini olumlu yönde dönüştürme yolundadır.	○	○	○	○	○
6. Yöneticim, iç ve dış tüm paydaşları demokratik karar alma süreçlerine dahil eder.	○	○	○	○	○
7. Paydaşlarımız, organizasyonumuzun komitelerinde ve çalışma gruplarında temsil edilir.	○	○	○	○	○
8. Yeni fikirler, faaliyetler ve hizmetler geliştirmeden önce, sosyal sektördeki birçok paydaşımızla etkileşim içindeyiz.	○	○	○	○	○
9. Yeni projelerimizin çoğu, iş birliği içinde ekip çalışmasıyla geliştirilir.	○	○	○	○	○
10.Ürün ve hizmetlerimizi geliştirirken "birlikte oluşturma" tekniklerini kullanıyoruz.	○	○	○	○	○
11.İş ortaklarımızla birlikte, sosyal işletme projelerimizi geliştirme sürecinde iş birliği yapıyoruz.	○	○	○	○	○

Stratejik Düşünce ile İlgili İfadeler *

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötrüm	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim, bölüm faaliyetlerinin başarısını ortaya koymak için çeşitli ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapar.	◯	◯	◯	◯	◯
2. Yöneticim, departman faaliyetlerini, paydaşlardan düzenli olarak alınan geri bildirimlere göre revize etmektedir.	◯	◯	◯	◯	◯
3. Yöneticim, başarısızlıkların tekrarlanmasını engelleyen kurallar koymaktadır.	◯	◯	◯	◯	◯
4. Yöneticim, işlerin doğru zamanda doğru şekilde yapıldığını kontrol eder.	◯	◯	◯	◯	◯
5. Yöneticim, atılan yanlış adımların sebeplerini ortaya koyarak telafi edilmesini sağlamaktadır.	◯	◯	◯	◯	◯
6. Yöneticim, departmandaki stratejik planını değişen koşullara göre uyarlamaktadır.	◯	◯	◯	◯	◯

7. Yöneticim, işe yaramadığını fark ettiği uygulamaları iyileştirme yoluna gitmektedir.	○	○	○	○	○
8. Yöneticim, karar verirken koşulların zamanla değişebileceğini göz önünde bulundurur.	○	○	○	○	○
9.Departman içindeki kaynakların (finans, teknoloji, insan) maksimum düzeyde kullanılmasını sağlamak için stratejiler geliştirir.	○	○	○	○	○
10. Yöneticim, amaçlara ulaşmak için alternatif stratejiler belirlemektedir.	○	○	○	○	○
11. Kriz anlarında amaçtan sapmayı önleyen stratejiler devreye sokmaktadır.	○	○	○	○	○
12. Yöneticim, hızlı karar vermesi gerektiğinde sezgilerine güvenir.	○	○	○	○	○
13. Departmanın geleceği hakkında öngörülerde bulunmak için çeşitli kaynaklardan yararlanmaktadır.	○	○	○	○	○
14. Departman faaliyetlerini etkileyen durumların tüm boyutlarını farklı bakış açılarıyla inceler.	○	○	○	○	○
15. Sorunlara başkalarından farklı, daha önce denenmemiş çözümler üretir.	○	○	○	○	○

Gönder

Formu temizle