

**TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ SOSYAL GİRİŞİM  
ÇALIŞANLARININ SOSYAL GİRİŞİMCİLİK  
DAVRANIŞI, İŞ VE YAŞAM TATMİNİ:  
TATUTA PROJESİ NARKÖY ÖRNEĞİ**

**Fuat ÇİFTÇİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2017**

**TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ SOSYAL GİRİŞİM ÇALIŞANLARININ SOSYAL  
GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI, İŞ VE YAŞAM TATMİNİ: TATUTA PROJESİ  
NARKÖY ÖRNEĞİ**

**Fuat ÇİFTÇİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ebru ZENCİR**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mayıs, 2017**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Fuat ÇİFTÇİ'nin "Turizm Sektöründeki Sosyal Girişim Çalışanlarının Sosyal Girişimcilik Davranışı, İş ve Yaşam Tatmini: Tatuta Projesi Narköy Örneği" başlıklı tezi 18 Mayıs 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Ebru ZENCİR

Üye : Yrd.Doç.Dr.Ebru ARSLANER

Üye : Yrd.Doç.Dr.Emre Ozan AKSÖZ

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

### **TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ SOSYAL GİRİŞİM ÇALIŞANLARININ SOSYAL GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI, İŞ VE YAŞAM TATMİNİ: TATUTA PROJESİ NARKÖY ÖRNEĞİ**

**Fuat ÇİFTÇİ**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2017**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ebru ZENCİR**

Toplumun giderek artan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanma talepleri sivil toplum gereksinimlerinin yeniden ele alınmasına neden olmuştur. Bu sebeple sosyal fayda yaratmayı temel amaç haline getiren sosyal girişimcilik gittikçe önem kazanmakta ve daha gözde bir yapıya bürünmektedir. Bununla birlikte turizm sektörü emek-yoğun bir sektördür ve turizm işgörenlerinin yaşamlarının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Çalışma saatlerinin artması ve çalışma koşullarının zorlaşmasıyla birlikte turizm çalışanlarının iş tatminleri, buna bağlı olarak da yaşam tatminleri düşmektedir. Sosyal girişimler, sosyal fayda yaratmayı kendilerine temel hedef edinmekle beraber, kar elde etmeyi ikinci planda düşünmektedirler. Turizm sektöründe ise sosyal girişimlere oldukça az rastlanmaktadır. Buradan hareketle, çalışmanın esas amacını turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanlarının sosyal girişimcilik davranış öncüllerini, iş tatminlerini ve yaşam tatminlerini belirlemek oluşturmaktadır. Bu doğrultuda turizm alanında faaliyet gösteren bir sosyal girişim örnek olarak seçilmiş ve beş kişiyle yüz yüze, derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır. Sonuç olarak bu çalışmaya katılan turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanlarının, sosyal girişimcilik davranış öncüllerinin büyük bir çoğunluğunu sergilediği, bununla birlikte işlerinden ve yaşamlarından tatmin oldukları görülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Turizm, Sosyal Girişimcilik, İş Tatmini, Yaşam Tatmini, Betimsel Analiz

## **ABSTRACT**

### **SOCIAL ENTREPRENEURSHIP BEHAVIOUR, JOB SATISFACTION AND LIFE SATISFACTION OF EMPLOYEES IN TURKISH TOURISM SECTOR: TATUTA PROJECT NARKÖY EXAMPLE**

**Fuat ÇİFTÇİ**

**Department of Tourism Management**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2017**

**Advisor: Assistant Prof. Ebru ZENCİR**

The increasing needs of society and the demands to meet these needs have led to a reconsideration of civil society requirements. For this reason, social entrepreneurship, which makes social benefit a primary goal, is gaining importance and becoming a more favorable structure. However, the tourism sector is a labor-intensive sector, and a significant part of the lives of tourism occupants are at work. With the increasing work hours and worsening work conditions, tourism employees' job and life satisfaction are decreasing. Social enterprises' main goal is to create social benefits and their plan on making profits is a minor goal. In tourism sector, social enterprises are rarely encountered. Regarding this, the main purpose of this study is to determine social entrepreneurial behaviour antecedents, job satisfaction and life satisfaction of social enterprise employees operating in the tourism sector. Accordingly, a social enterprise operating in the field of tourism has been selected as an example and face-to-face interviews with five people have been conducted. The data obtained as a result of the interviews were subjected to descriptive analysis and interpretation. As a result, it is seen that the social enterprise employees who are active in the tourism sector participating in this study show a great majority of the social entrepreneurial behavior antecedents and are satisfied with their work and life.

**Keywords:** Tourism, Social Entrepreneurship, Job Satisfaction, Life Satisfaction, Descriptive Analysis.

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Fuat ÇİFTÇİ

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK .....	2
1.1. Girişimcilik Kavramı.....	2
1.2. Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimci Tanımı.....	5
1.3. Sosyal Girişimcilerin Özellikleri .....	9
1.4. Sosyal Girişimci Davranış Öncülleri.....	14
1.4.1. Ajzen'in planlanmış davranış teorisi .....	15
1.4.2. Shapero'nun girişimsel eylem modeli .....	16
1.4.3. Krueger'in fırsat önceliğinin bilişsel altyapısı modeli .....	17
1.4.4. Sosyal girişimcilik niyeti modeli .....	18
1.5. Turizmde Sosyal Girişimcilik.....	22
1.5.1. Eko turizm ve kırsal turizm .....	22
1.5.2. Turizmde sosyal girişimcilik örnekleri .....	24
1.5.3. TaTuTa projesi ve GençTur seyahat acentesi .....	27
2. İŞ VE YAŞAM TATMİNİ.....	30
2.1. İş Tatmini.....	30
2.2. Yaşam Tatmini .....	33

2.3. Turizmde İş ve Yaşam Tatmini.....	34
<b>3. TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ SOSYAL GİRİŞİM ÇALIŞANLARININ SOSYAL GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI, İŞ VE YAŞAM TATMİNİ: TATUTA PROJESİ NARKÖY ÖRNEĞİ.....</b>	<b>38</b>
3.1. Araştırmanın Amacı.....	38
3.2. Araştırmanın Önemi .....	39
3.3. Araştırma Yöntemi.....	39
3.4. Görüşme Sorularının Hazırlanması.....	42
3.5. Örneklemenin ve Katılımcıların Belirlenmesi.....	44
3.6. Araştırma Alanı .....	46
3.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği .....	46
3.8. Araştırmanın Bulguları ve Analizi.....	47
3.8.1. Sosyal girişimcilik davranış öncülleri bulguları .....	48
3.8.2. İş tatmini bulguları .....	55
3.8.3. Yaşam tatmini bulguları.....	62
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>66</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>73</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>86</b>



## TABLolar VE ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Tablo 1.1. Girişimcilik Türleri .....</b>	<b>4</b>
<b>Tablo 1.2. Sosyal Girişimcilik Tanımları .....</b>	<b>8</b>
<b>Şekil 1.1. Kişilik ve Girişimci Davranış Arasındaki Bağlantılar .....</b>	<b>10</b>
<b>Şekil 1.2. Sosyal Girişimci Kişilik Özellikleri .....</b>	<b>11</b>
<b>Şekil 1.3. Birey ve Çevre Özelliklerin Sosyal Girişimci Davranışa Etkisi.....</b>	<b>12</b>
<b>Şekil 1.4. Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi.....</b>	<b>15</b>
<b>Şekil 1.5. Shapero'nun Girişimsel Eylem Modeli.....</b>	<b>16</b>
<b>Şekil 1.6. Krueger'in Fırsat Önceliğinin Bilişsel Altyapısı Modeli.....</b>	<b>17</b>
<b>Şekil 1.7. Sosyal Girişimcilik Niyeti Modeli .....</b>	<b>19</b>
<b>Tablo 3.1. Görüşme Bilgileri.....</b>	<b>45</b>

## GİRİŞ

Müşterilerle etkileşimin yüksek olduğu turizm sektöründe hem daha iyi hizmet verebilmek hem de personel kaynaklı maliyetleri azaltmak adına çalışanların iş tatmininin yüksek olması büyük bir önem taşımaktadır. Artan çalışma saatleri, ağır çalışma koşulları ve buna karşın diğer sektörlerde göre alınan daha düşük ücretler gibi unsurların turizm sektörü çalışanlarının düşük iş tatminine sahip olmalarına yol açtığı bilinmektedir. Buna bağlı olarak çalışanların iş tatmininin yaşam tatminlerine etki ettiğini belirten çalışmalara rastlanmaktadır. İş tatmini düşük olan bireyler hayatlarında değişiklikler istemekte, sadece çalıştıkları işletmeyi bırakmakla kalmayıp farklı sektörlerde çalışma eğilimine girmektedirler. Bu durum turizm işletmelerine yüksek devir oranı olarak yansımakta ve personel kaynaklı maliyetler artmaktadır.

Toplumun giderek artan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanma talepleriyle birlikte sivil toplum gereksinimleri yeniden ele alınmaya başlanmış, bu sebeple de sosyal girişimcilik gibi modellerin son yıllarda önemi gittikçe artmaya başlamıştır. Sosyal girişimler kar elde etmeyi kendilerine ikincil amaç olarak seçmiş, temel hedeflerini ise sosyal fayda yaratmak olarak belirlemişlerdir. Buradan hareketle sosyal girişimcilerin ve sosyal girişim çalışanlarının diğer sektör çalışanlarına göre farklı kişisel özelliklere sahip olması öngörülebilmektedir. Diğer bir yandan turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişimlere oldukça az rastlanmaktadır. Bu sebeple alanyazında turizm sektöründeki sosyal girişimler üzerine az sayıda çalışma bulunmaktadır. Sosyal girişimcilerin farklı kişisel özellikleri bulunması sebebiyle turizm sektörünün genelinin aksine, turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanlarının iş ve yaşam tatminleri bilinmemektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın esas amacını turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanlarının sosyal girişimcilik davranış öncüllerini, iş ve yaşam tatminlerini belirlemek oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde sosyal girişimcilik ikinci bölümünde ise iş ve yaşam tatmini alanyazını incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise bir sosyal girişim derneği ve sosyal girişim modeli uygulayan bir işletme örnek olarak seçilmiş, yöneticiler ve çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

## 1. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Turizm sektöründeki sosyal girişim çalışanlarının iş ve yaşam tatminlerini belirleyebilmek için öncelikle sosyal girişimcilik kavramının gelişimi ele alınmalıdır. Sosyal girişimcilik, girişimciliğin bir türü olduğu için bu bölümde öncelikle girişimcilik kavramı ele alınmıştır. Daha sonra alanyazında bulunan sosyal girişimcilik ve sosyal girişim tanımlarına yer verilmiş, ardından sosyal girişimcilerin özelliklerine değinilmiştir. Sosyal girişimci davranış öncüllerinin belirlenmesi için ise alanyazında bulunan farklı davranış teorileri ve modelleri incelenmiştir. Bölümün sonunda ise turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişimlere yer verilmiştir.

### 1.1. Girişimcilik Kavramı

Geçtiğimiz yüzyılda dünyanın içerisinde bulunduğu ekonomik düzen insanlar için birçok iş fırsatı oluşturmuş ve bu fırsatların değerlendirilmesi üzerine ‘girişimcilik’ kavramı ortaya çıkmıştır. Girişimcilik kavramının tanımını yapmak oldukça zor olmakla birlikte farklı disiplinlerden araştırmacılar girişimcilik kavramının sınırlarını çizmeye çalışmaktadır. Girişimcilik kavramı Fransızca’da bulunan “entreprende” kelimesinden türetilmekle beraber Türkçe’de “üstlenmek” anlamına gelen kelime girişimcilerin iş ve iş yeri organize etme, yönetme, riske girme gibi sorumlulukları üstlenmelerini karşılamaktadır (Arıkan, 2002: s.27). Girişimcilik kavramı üzerinde ortak bir tanım olmaması ve farklı anlamlara gelebilmesi, kavramın işletme, iktisat, sosyoloji gibi farklı disiplinlerin de ilgilendiği bir konu haline gelmesine neden olmuştur.

Girişimcilik kavramını ilk defa 18. yüzyılda, ‘henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerinin ve hizmetlerinin satın alınması ve üretilmesi’ olarak tanımlayan İrlandalı iktisatçı Richard Cantillon, girişimciliğin risk alma unsurunu öne çıkarmıştır (Tikici, 2009: s.6). Dönemin şartlarında girişimciliğin ilk kez tanımlanmasıyla, risk unsurunu öne çıkarması ve bu risk unsurunun günümüzde de girişimciliğin en önemli etkenlerinden biri olması açısından Cantillon’nun tanımı büyük önem arz etmektedir.

Başka bir iktisatçı Jean Baptiste Say, risk faktörüyle beraber girişimcilikteki üretim girdilerinin örgütlenmesi ve yönetilmesi üzerinde durmuş ve girişimciliğin bu özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Ürper, 2010: s.4). Joseph A. Schumpeter ise girişimcilikle ilgili daha önceki tanımlamalara yeni özellikler ekleyerek girişimciliğin

‘yenilikçi’ ve ‘dinamik’ olması gerektiğini belirtmiş, girişimcilikte insan kaynaklarının bir yapı taşı olduğunu vurgulamış ve “dinamik girişimci” kavramını alanyazına kazandırmıştır. Dinamik girişimci, “yeni tedarik kanalları, yeni satış piyasaları, yeni ürünler, yeni süreçler ve organizasyon şekillerini uygulayarak eskiyi yeni ile ikame eden, eskiyi terk edip daha etkin olacak yeni yolları ve yöntemleri devreye sokarak yaşayan kişidir” (Tikici, 2009: s.7). Schumpeter’in “yıkıcı yaratıcı” olarak isimlendirdiği bu olgu, eski yerine yeniyi koyma eyleminin girişimcilik olduğunu vurgulayarak girişimcilik kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır.

Yönetim bilimci Peter F. Drucker (1986) girişimciyi; bulanık ve değişken dünyada düzen yaratan kişi olarak tanımlamaktadır. Bunun için yeni bir refah yaratabilecek kaynakları bir araya getirir ve düzenler. Drucker’ın tanımıyla beraber girişimcilerin sadece sermaye kullanarak yeni iş kurmalarının dışında ekonomik ve sosyal olarak da kişi ve toplumlara fayda sağladıkları görülmektedir.

Günlük hayatta ve iş hayatında girişimcilik çok dar bir anlamda kullanılıp yorumlanmaktadır. Buna göre girişimci sadece iş kuran kişi olup başka süreçlerde bulunmamaktadır. Türk Dil Kurumu İktisat Terimleri Sözlüğüne göre girişimcilik “emek, sermaye ve doğayı bir araya getirerek üretim sürecinin bir üretim faktörü olarak tasarlanması, örgütlenmesi ve onun tüm riskinin üstlenilmesi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Bununla birlikte Türkçe alanyazında farklı girişimcilik tanımlarına rastlamak mümkündür. Doğan’a (2010) göre girişimci, işletmeyi kuran, bunun için üretim faktörlerini bir araya getirip ürün ve hizmet üreten, kar hedefleyen ve riske katlanan kişidir. Mucuk’un (2001) yaptığı tanıma göre ise girişimciler, işgücü, sermaye ve doğa olarak belirtilen üretim faktörlerini insan ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri üretmek üzere bulan ve uygun şekilde bir araya getiren kişilerdir. Genel amaçları kar elde etmektir ve riske de katlanırlar. Kendileri de dördüncü üretim faktörüdür. Ulukan’a (2001) göre ise girişimci fırsatları sezen ve elde eden, bu fırsatları uygulanabilir ve pazarlanabilir fikirler haline getiren, buna zamanı, çabası ve yetenekleri ile değer ekleyen, bunun için piyasadaki riskleri üstlenen ve bu çabalardan gelecek kazancı sezebilen gelişimci ve yenilikçi kişidir.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında daha önce de belirtildiği gibi tek bir girişimcilik tanımının olmadığı anlaşılmaktadır. Girişimcilikle ilgili tanımlar “başlatma, bulma, yaratma, yeni işletme, yenilik, fırsat peşinde koşma, risk alma, risk yönetme, belirsizlik,

kar isteği, kişisel fayda isteği, bağımsızlık isteği, üretim, yönetim, değer yaratma, değişim yaratma, sahiplik, sorumluluk ve strateji oluşturma” gibi kavramlarla desteklenerek açıklanmaktadır (Arıkan, 2002: s.31).Bu açıdan bakıldığında sıralanan tüm bu kavramlar Demirel ve Akbıyık’ın (2009) tanımıyla “İş dünyasındaki fırsatları tespit ederek, fırsatların hedeflere, imkanlara ve değerlere uygun olduğunun anlaşıldığı anda, kar, saygınlık, büyüme, yeniliklere öncü olma gibi amaçlar ile riskleri de göze alarak, insanlığa faydalı ürün ve hizmetleri üreten aktif, esnek, yaratıcı, hızlı işletmelerin var olması için diğer üretim faktörlerini belirli bir düzen içinde bir araya getirme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Ortak noktaların birleştirildiği farklı bir tanımda ise girişimcilik, yenilik ve yaratıcılık yoluyla makul düzeyde riskin göze alındığı ticari kar ve toplumsal faydayı bir arada benimseyen bir değer oluşturma sürecidir (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: s.25)

Farklı tanımların yapılması ve farklı disiplinler tarafından çalışılmasından dolayı, girişimciliğin farklı türleriyle karşılaşmak da mümkündür. 2000’li yıllarla beraber ortaya çıkan girişimcilik çeşitlerini de kapsayan çalışmalara bakıldığında alanyazında bulunan girişimcilik türleri Tablo 1.1’de olduğu gibi özetlenebilir.

**Tablo 1.1. Girişimcilik Türleri**

Yazar	Girişimcilik Türleri
Demirel ve Akbıyık (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu Girişimciliği</li> <li>• Fırsat Girişimciliği</li> <li>• Yaratıcı Girişimcilik</li> <li>• Tepkisel Girişimcilik</li> <li>• Yenilikçi Girişimcilik</li> <li>• İç Girişimcilik</li> <li>• Kadın Girişimciliği</li> <li>• Tekno Girişimcilik</li> <li>• Sosyal Girişimcilik</li> </ul>
Ürper (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış Girişimcilik</li> <li>• İç Girişimcilik</li> <li>• Ticari Girişimcilik</li> <li>• Kadın Girişimciliği</li> <li>• Genç Girişimcilik</li> <li>• Yeni Girişimcilik</li> <li>• Sosyal Girişimcilik</li> </ul>
Özdevecioğlu ve Karaca (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ticari Girişimcilik</li> <li>• İç Girişimcilik</li> <li>• Kurumsal Girişimcilik</li> <li>• Eko Girişimcilik</li> <li>• Stratejik Girişimcilik</li> <li>• Kamu Girişimciliği</li> <li>• Akademik Girişimcilik</li> <li>• Sosyal Girişimcilik</li> </ul>

Benzer bir şekilde Ürper (2010) temel girişimcilik türlerini ‘dış girişimcilik, iç girişimcilik (intrapreneurship), ticari girişimcilik ve sosyal girişimcilik’ olarak ifade etmiş, ‘kadın girişimci, genç girişimcilik, yeni girişimcilik’ gibi türlerin ise yakın zamanda ortaya çıkan girişimcilik çeşitleri olduğunu ifade etmiştir. Özdevecioğlu ve Karaca (2015) ise girişimcilik türlerini ‘ticari girişimcilik, iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, eko girişimcilik, stratejik girişimcilik, kamu girişimciliği, sosyal girişimcilik ve akademik girişimcilik’ olarak aktarmışlardır.

Alanyazında görüldüğü üzere girişimcilik kavramı kendini devamlı olarak geliştiren bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Geçtiğimiz yüzyıl içerisinde girişimcilik kavramı birçok farklı disiplin ve farklı kavramlardan destek alarak evrilmiştir. Bununla beraber temel girişimcilik türlerine bakıldığında ticari ve iç girişimcilikle beraber ‘sosyal girişimciliğin’ de temel girişimcilik çeşitlerinden biri olduğu ve 2000’li yılların başından itibaren konuya ilginin arttığı görülmektedir.

## **1.2. Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimci Tanımı**

Artan toplum ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları karşılama talepleri, tarih boyunca değişiklik göstermiş, her dönemin sosyo-politik ve ekonomik koşulları sivil toplum gereksinimlerinin yeniden ele alınmasına neden olmuştur (Besler, 2010: s.3). Günümüzde farklı sektörler arasında bulunan sınırlar gittikçe ortadan kalkmakta ve bu sektörlerin yaratmaya çalıştığı sosyal faydalar farklı yönlerde şekillenmektedir. Artık kişi ve kurumların sosyal fayda yaratma çabalarının ikincil bir görev olmasından ziyade temel misyonlarından biri haline geldiği görülmektedir. Bu sebeple sosyal fayda yaratan en önemli iş modellerinden biri olan sosyal girişimciliğin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Sosyal girişimciliğin artan önemi, sosyal girişimciliğin mevcut ve olası faaliyetleri içermesi, bu kavramın yoruma açık analiz ve ölçümlere maruz kalmasına yol açmaktadır. Bu sebeple sosyal girişimcilik üzerine anlaşılmış ortak bir tanıma sahip olunması zorlaşmaktadır (Volkman, Tokarski ve Ernst, 2012: s.33). Girişimcilik alanında da benzer bir durumla karşılaşılmasıyla sosyal girişimciliğin sosyal bilimleri ve toplumu ilgilendiren konular barındırması tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Sosyal girişimcilik alanyazınında sıkça karşılaşılan birbiriyle ilgili üç ifadeyi basit bir şekilde belirtmek gerekirse; ‘sosyal girişimcilik’, ‘sosyal girişimci’ adı verilen belirli insanların belirli amaçlar uğruna kurdukları ve geliştirdikleri ‘sosyal girişim’ olarak tanımlanan örgütlerde

yürüttükleri dinamik süreçlerdir (Mair ve Marti, 2006: s.37). Mevcut kavramlar hakkında alanyazında bulunan tanımlar genellikle konuya farklı içerik yönünden ve farklı açıdan baktığı için değişiklik göstermektedir.

Ekonomist Jean-Baptiste Say ve Joseph A. Schumpeter girişimciliğin “yaratıcı yıkım” oluşturarak toplumda ekonomik değişim sağladığından bahsetmektedirler. Sosyal girişimcilik eğitiminin önde gelenlerinden biri olarak kabul gören Greg Dees, Say ve Schumpeter’in tanımlarından yola çıkarak sosyal girişimcilerin toplumda değişim ajanları rolünü oynadığını ve bu rolü oynarken aşağıdaki görevleri üstlendiklerini söylemektedir (Praszkiev ve Nowak, 2012: s.9; Besler, 2010: s.8):

- Sosyal değer yaratmak ve bu değeri sürdürmek için bir misyon üstlenmek
- Bu misyona hizmet edecek yeni fırsatları keşfetmek ve takip etmek
- Sürekli yenilik, uyum ve öğrenme süreçlerine katılmak
- Elde bulunan kaynaklarla sınırlanmadan cesurca hareket etmek
- Ortaya çıkan sonuçlar ve hizmet edilen kurumlara daha yüksek sorumluluk hissi sergilemek

Dees (1998) sosyal girişimleri sosyal sektör kapsamında ele alırken sosyal girişimcilik kavramını, ticari girişimciliğin iyi yanlarının alınıp bunların sosyal misyon ve amaçlar için uygulanması şeklinde tanımlamaktadır. Boschee’nin (1998) sosyal girişimcilik tanımlaması da bu düşünceyi desteklemektedir. Boschee’ye göre sosyal girişimciler kar amacı gütmeyen yöneticiler olup misyonlarını unutmadan ahlaki zorunluluklarını ve kar getirme güdülerini dengeleyerek hareket eden kişilerdir.

Sosyal girişimcilikle ilgili alanyazında en sık karşılaşılan tanımlardan bir diğeri ise sosyal girişimlerin sosyal fayda sağlanıp sürdürülmesi amacıyla, kaynakların yenilikçi bir şekilde kullanıldığı örgütlerin ve/veya çalışmaların yaratılmasıdır (Mair ve Noboa, 2006: s.122). Bununla birlikte Mair ve Marti (2006) sosyal girişimciliği, sosyal değişimi hızlandırmak ve sosyal ihtiyaçları gidermek için farklı kaynakları bir araya getirerek ya da bunları yenilikçi bir şekilde kullanarak fırsatları değerlendirme süreci olarak tanımlamaktadırlar. Mair ve Marti bu amaçla geliştirilen sosyal girişim süreçlerinin yeni kurulan veya hâlihazırda olan organizasyonlarda gerçekleştirilebileceğinden bahsetmektedir. Austin’e (2006) göre ise sosyal girişimcilik; kar amacı gütmeyen, ticari veya kamu sektörlerinde inovatif ve sosyal değer yaratan aktivitelerdir. Robinson (2006)

ise sosyal girişimciliği sosyal bir sorunun belirlendiği, bu sorunun çözülmesine yönelik sosyal etkilerin, iş modellerinin ve teşebbüslerin değerlendirildiği süreçler olarak kabul etmektedir. Bu süreçler belirlenirken kar amacı güden kuruluşların sosyal misyon odaklı, kar amacı gütmeyen kuruluşların ise iş odaklı düşünceleri gerektiğinden bahsetmektedir. Peredo ve Mclean (2006)'e göre sosyal girişimciler; sadece sosyal değer yaratmayı amaçlayan, bu değeri yaratacak fırsatları görme ve kullanma kapasitesi olan, sosyal değer yaratma veya dağıtma konusunda yenilikler gerçekleştiren, bu konuda ortalamanın üstünde bir riski kabul etmeye istekli, sosyal yatırımları sürdürmede sınırlı kaynaklardan yararlanmada becerikli olan kişi veya gruplardır.

Güler'in (2008) çalışmasına göre girişimcilikte olduğu gibi sosyal girişimcilik tanımı üzerine de bir fikir birliğine varılamamıştır. Öne çıkan tanımların üzerinde durulduğu çalışmada sosyal girişimciliğin üç farklı yaklaşımının olduğu görülmüştür. Bunların arasından ilk yaklaşım sosyal girişimciliği, sosyal değer yaratmak üzere yapılandırılmış, alternatif kaynak yaratma ve yönetim stratejilerini barındıran kar amacı gütmeyen örgütler bağlamında ele almaktadır. İkinci yaklaşımda ise sosyal girişimcilik ticari işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirdiği uygulamaları değerlendirmektedir. Bu yaklaşımda ticari işletmelerin finansal amaçları uğruna sosyal amaçlarla hareket etmeleri ele alınmaktadır. Üçüncü ve son yaklaşımda ise sosyal sorunlara yenilikçi çözüm arayışları ile yaklaşım, sorunları daha önce denenmemiş yollar ile gidermek üzere çalışan ve sosyal dönüşümü hızlandıran bir sosyal girişimcilik yaklaşımı bulunmaktadır. Bütün bu tanım ve yaklaşımlardan yola çıkan Güler (2008) sosyal girişimciliği şu şekilde tanımlamaktadır:

“Çözüm bekleyen toplumsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik, sosyal bir misyonu, vizyonu, stratejisi ve çalışma şekli olan, çözümleri yenilikçilik içeren girişimci prosedürleri ile uygulayan, kar amacı gütmeyen ancak sürdürülebilirlik amacıyla gelir elde eden örgütler aracılığıyla sosyal değer yaratmak.” (Güler, 2008: s.76).

Sosyal girişimlerin neler olduğunu belirlemek için ise farklı tanımları incelemek gerekebilir. Tablo 1.2'de Dacin (2010)'in çalışmasında derlediği tanımlardan sosyal girişimlerin neler olabileceğiyle ilgili olanlara yer verilmiştir.



**Tablo 1.2. Sosyal Girişimcilik Tanımları**

<b>Kaynak</b>	<b>Tanım</b>
Austin, Stevenson ve Wei-Skillern (2006: s.2)	Sosyal girişimler, inovatif ve sosyal değer yaratılan etkinliklerin gerçekleştirildiği kar amacı gütmeyen, ticari veya kamu sektörleridir.
Dart (2004: s.411)	Sosyal girişimler klasik kar amacı gütmeyen örgütlerden strateji, yapı, norm ve değerler bakımından farklılaşarak kar amacı gütmeyen sektörde (nonprofit sector) radikal yenilikler sunarlar.
Hockerts (2006: s.145)	Sosyal girişimler, kar amacı güden iş dünyası ve sosyal misyon odaklı kamu sektörü, kar amacı gütmeyen örgütler arasındaki dengeyi sağlayan teşebbüslerdir. Her iki duruma da tamamen uymazlar.
Maseti (2008: s.7)	Sosyal Girişimci Matrisini sunar (SGM). Bir işin ne kadar çok Pazar veya sosyal güdümlü misyonu olmasına bağlı olarak ve kar amacı olup olmamasına bakarak, SGM farklı faktörleri bir araya getirerek sosyal girişimciliğin klasik girişimcilikten farkını ortaya koyar.
Perrini ve Vurro (2006: s.4)	Sosyal girişimcilik, pazarda veya toplumda yeni sosyal değer yaratmak için sosyal inovasyonu girişimci bir düşünce yapısıyla kullanan ve başarıya yüksek bir düzeyde ihtiyaç hissedilen kişi veya grupların yarattığı dinamik süreçlerdir.
Robinson (2006: s.95)	Sosyal girişimcilik belirli sorunlara belirli çözümler bulan süreçler bütünüdür. Bu sorunları ele alabilmek için kar amacı güden veya gütmeyen örgütlerin sosyal etki, iş modeli, teşebbüsün sürdürülebilirliği ve sosyal görev odaklı yaratıcılıklarını göz önünde bulundurmaları gereklidir.
Thompson ve Doherty (2006: s.362)	Kısaca tanımlamak gerekirse sosyal girişimler, sosyal sorunlara iş odaklı çözüm bulan örgütlerdir.
Tracey ve Jarvis (2007: s.671)	Sosyal amaç uğruna ticaret yapma fikri sosyal girişimciliğin özüdür. Sosyal projeler için girişimsel kar elde edebilmek için sosyal girişimciler pazar fırsatlarını belirlemeli ve kullanmalı, gerekli kaynakları bir araya getirmelidir.
Yunus (2008: s.32)	İnsanlara yardım etme amacı olan her yenilikçi teşebbüs sosyal girişimcilik sayılabilir. Bu teşebbüs ekonomik olup olamayacağı gibi, kar amacı güden veya kar amacı gütmeyen bir girişim de olabilir.
Zahra, Gedajlovic, Neubaum ve Shulman (2009: s.5)	Sosyal girişimcilik sosyal değeri arttırmaya yönelik etkinlik ve aktiviteleri keşfetme, tanımlama ve kullanmayı kapsar. Bu amaçla da yeni teşebbüsler yaratır veya var olan örgütleri yenilikçi bir şekilde yönetir.

**Kaynak:** Dacin, 2010.

Tabloda bulunan tanımlar incelendiğinde sosyal girişimciliğin sosyal fayda ve yenilik yaratmasının yanında gerçekleştirilebilecek olan faaliyetlerin kar amacı güden, kar amacı gütmeyen veya kamu sektörü fark etmeksizin bütün örgütlerde gerçekleştirilebileceği görülmektedir. Kar amacı güden işletmelerin de birer sosyal girişim olabileceği düşünülürse, kimi turizm işletmelerinin de bir sosyal amaca hizmet ederek kurulabileceği ve bu sebeple birer sosyal girişim olarak değerlendirilebileceği ifade edilebilir.

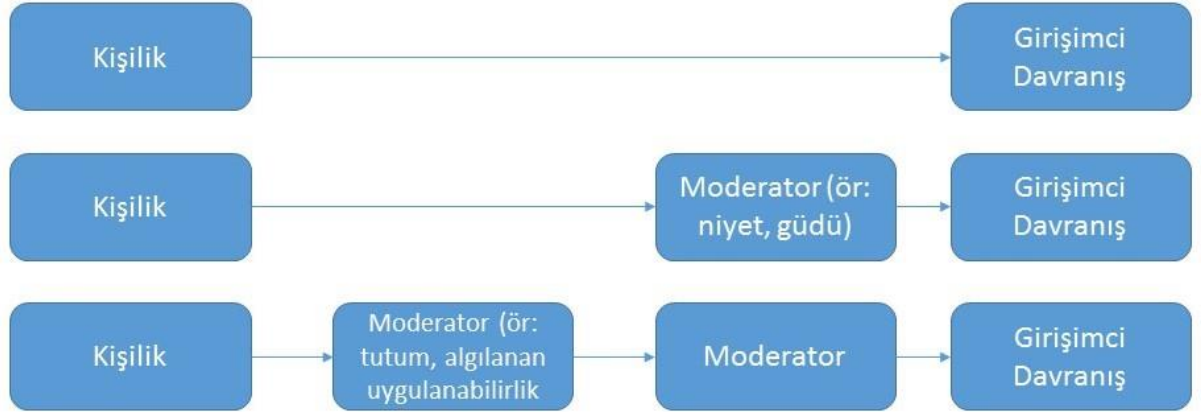
### 1.3. Sosyal Girişimcilerin Özellikleri

Yapılan araştırmalar doğrultusunda demografik özelliklere göre sosyal girişimcilerin de aslında sıradan insanlar olduğu söylenebilir. Resmi bir eğitim almamış kişilerden, doktorasını gerçekleştirmiş olanlara kadar çok çeşitli eğitim seviyelerine sahip olmakla birlikte, belirgin bir cinsiyet farkı da bulunmamaktadır (Ernst, 2012). Demografik olarak çok büyük farklılıklarla karşılaşılmadığından dolayı sosyal girişimcilerin kişilik özellikleri araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Sosyal girişimcilerin kişilik özelliklerinin alanyazında tartışıldığı görölmektedir. Bornstein (2004) ve Elkington ve Hartigan'ın (2008) yayınlarında birey olarak farklı girişimcilerin hikayeleri anlatılmakta ve sıra dışı kişiliklerinden bahsedilmektedir. Bununla birlikte sosyal girişimcilerin kişilik özelliklerini sıralayan çalışmalar da mevcuttur.

Girişimcilik araştırmalarının ilk zamanlarından itibaren çalışmalar girişimci kişiler ve bu kişilerin karakter özelliklerine odaklanmıştır. Israel Kirzner ve Joseph A. Schumpeter girişimcilik kuramlarının merkezine bu özellikleri yerleştirmişlerdir (Ernst, 2012). Bu eğilim girişimciliğin treyt yaklaşımına katkıda bulunmuş ve kişiliğin treyt kuramını temel almıştır. Treyt kuramına göre kişilik özellikleri bireyler arasındaki farklılıkları ortaya koyar ve davranışlarının tahmin edilmesine yardımcı olur (Koç, 2013). Treyt yaklaşımı, kişiliği girişimcilik çalışmalarının merkezine koymuş ve bu alanda uzun yıllar baskın durumda bulunmuştur. Daha önceki çalışmalar kişilik özelliği ve girişimcilik arasında zayıf bağlar sergilemiş (Brockhaus, 1980; Ajzen, 1991) fakat sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda aslında kişilik ve girişimcilik arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Collins, vd. 2004; Rauch ve Frese, 2007). Daha yakın zamanlı bu çalışmalar, önceki çalışmaların tutarsız olduğunu belirtmekte ve bu tutarsızlıkların nedeninin yetersiz tanımlar, ölçüm hataları ve yanlış treyt seçimlerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu çalışmalar birey olgusunu tekrar girişimcilik çalışmalarına entegre etmiştir. Johnson'ın (1990) belirttiği gibi "bireyler, girişimcilik sürecinin enerji besleyicileridir" (aktaran Ernst, 2012). Bununla birlikte girişimciliğin başlangıç aşamalarında olduğu gibi karmaşık ve belirsiz durumlarda bireylerin kişilikleri önemli bir rol oynamaktadır.

Bu gelişmeler sonucunda yakın zamanlı çalışmalarda girişimcilerin kişilik özellikleri gittikçe daha fazla ele alınmıştır. Bu çalışmalarda farklılaşan nokta ise kişiliğin, girişimci davranışını doğrudan etkileyip etkilemediği yönündedir. Örneğin, Baum ve Locke (2004) treytlerin önce niyet, güdü gibi öncülleri etkilediğini ve girişimci davranışa dolaylı olarak

etki ettiğini savunmaktadır. Farklı çalışmalarda çeşitli öncüller de belirlenmiş olup kişiliğin dolaylı olarak girişimci davranışını etkilediği Şekil 1.1’de görülmektedir (Ernst, 2012).



**Şekil 1.1.** *Kişilik ve Girişimci Davranış Arasındaki Bağlantılar*

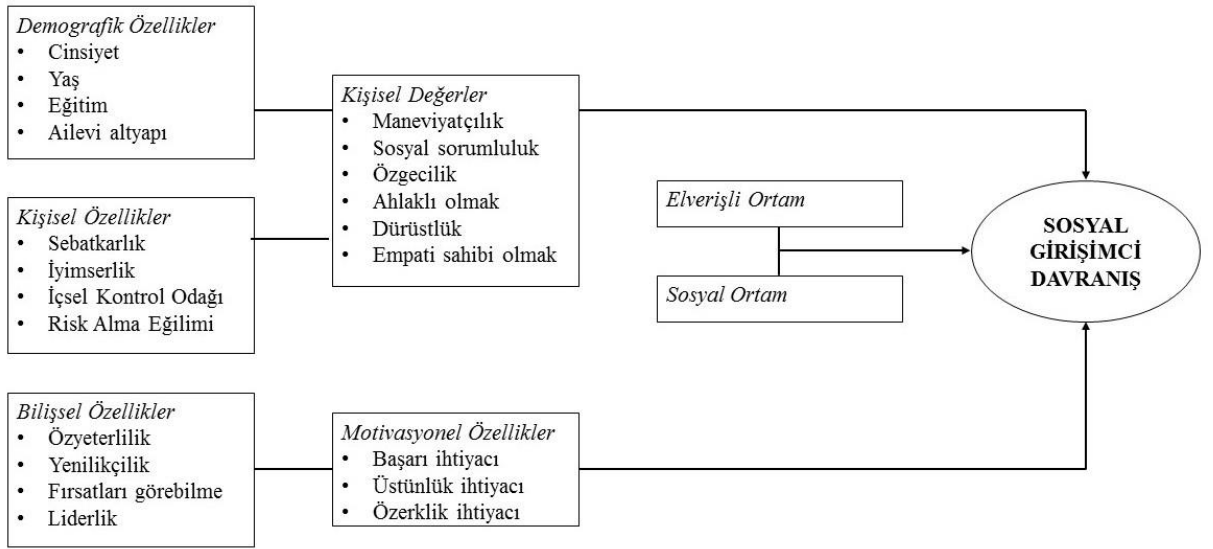
**Kaynak:** Ernst, 2012

Birçok kaynakta sosyal girişimcilik, iş girişimciliğinin bir alt kolu olarak görülebilmektedir (Ürper, 2014). Çeşitli araştırmacılar iş girişimcileri ve sosyal girişimciler arasında ortak özellikler gözlemlemişlerdir. Örneğin Thompson vd. (2000) hırs, iletişim becerisi, kaynak toplayabilme gibi özelliklerin hem iş girişimcilerinde hem de sosyal girişimcilerde bulunduğunu belirtmektedir. Sosyal girişimcilerin kimi özellikleri iş girişimcileriyle aynı olmakla birlikte her özelliği aynı değildir. Ernst (2012) alanyazında bulunan girişimcilik özellikleri incelediğinde beş treyitin ön plana çıktığını tespit etmiştir. Bunlar sırasıyla: *risk alma eğilimi, yenilikçilik, başarı ihtiyacı, özerklik ve proaktifliktir*. Diğer yandan Ernst sosyal girişimcilerin toplum yanlısı kişilik özelliklere de sahip olmaları gerektiğini söylemektedir. Bu özellikleri de *empati ve sosyal sorumluluk hissi* olarak belirlemiştir. Ernst (2012) sosyal girişimcilerin girişimci kişilik ve toplum yanlısı kişilik özelliklerini barındırdığından bahsetmektedir. Ernst’in sosyal girişimci kişilik özellikleri Şekil 1.2’de verilmiştir.



**Şekil 1.2. Sosyal Girişimci Kişilik Özellikleri**  
**Kaynak: Ernst, 2012**

Farklı olarak Kümbül Güler (2010) sosyal girişimci davranışını etkileyen bireye özgü özellikleri beş ana başlık altında toplamıştır. Buna göre bireye özgü özellikler *demografik özellikler, kişisel özellikler, bilişsel özellikler, kişisel değerler ve motivasyonel özellikler* olarak ele alınmıştır. Demografik özellikler arasında *cinsiyet, yaş, eğitim, ailevi altyapı*; kişisel özellikler arasında *sebatkarlık, iyimserlik, içsel kontrol odağı, risk alma eğilimi*; bilişsel özellikler arasında *özyeterlilik, yenilikçilik, fırsatları görebilme, liderlik*; kişisel değerler arasında *maneviyatçılık, sosyal sorumluluk, özgecilik, ahlaklı olmak, dürüstlük ve empati sahibi olmak*; motivasyonel özellikler arasında ise *başarı ihtiyacı, üstünlük ihtiyacı ve özerklik ihtiyacı* bulunmaktadır. Kümbül Güler'e (2010) göre bu beş farklı bireye özgü özellikler ile elverişli ortam ve sosyal ortamı içeren çevreye özgü özellikler sosyal girişimci davranışını oluşturmaktadır. Sosyal girişimci davranışını oluşturan bu model Şekil 1.3'te görülmektedir.



**Şekil 1.3.** *Birey ve Çevre Özelliklerin Sosyal Girişimci Davranışa Etkisi*  
**Kaynak:** Kümbül Güler, 2010

Babson Koleji Girişimci Çalışmalar Bölümü direktörü Begrave'e göre sosyal girişimcileri karakterize eden 10 özellik bulunmaktadır. Bu özellikler; hayalperestlik, kararlılık, çalışkanlık, belirleyicilik, fedakarlık, işlerine bağlılık, ayrıntıcı olmak, inançlı olmak, kar elde edici olmak ve bölüştürücü olmaktır (aktaran Gusseinova, 2015). Gusseinova bu özelliklerin arasına 'sabırlı olmayı' da eklemiştir. Bunun sebebi olarak da sosyal değer yaratmanın kolay bir iş olmadığını, çok fazla zaman ve emek istediğinden bahsetmektedir.

Sosyal girişimciler sorunları kararlı bir şekilde çözme eğilimindedirler. Dolayısıyla, sosyal girişimcilerin dışa dönük kişilik özelliği yüksek olmalıdır (Hwee Nga ve Shamuganathan, 2010). İnsanlar karşılıklı bir güven ilişkisi kurduklarında sorunlarını başkalarına ifşa edemezler. Diğer yandan, sosyal girişimcilerin sorun çözme ve sponsorları inandırabilecek ekipler kurma gibi yüksek sosyal beceri gerektiren faaliyetlere dahil olmaları önemlidir. Dışa dönük insanlardan, sosyal girişimcilik faaliyetlerinin sosyal ağlar, sürdürülebilirlik, satış ve pazarlama gibi konularında daha fazla ilgi göstermeleri ve başarılı olmaları beklenebilir. İyi kişisel ilişkiler gerektiren faaliyetler karşısında finansal gelir yaratmak, yeni kaynaklar yaratmak vb.

Açıklık özelliğini oluşturan unsurlar, hayal gücü, yeni fikirleri kabul etme isteği, çok yönlü düşünme ve meraklıdır. Açıklık boyutunda daha yüksek puanlar elde edenler,

geleneksel olmayan ve bağımsız düşünürlerdir. Bu tür insanların yenilikçi ve olağanüstü düşünceleri, onların mevcut durumdan sıkılmasına ve başkaları tarafından bencil olarak suçlanmalarına yol açmaktadır (Burger, 2006). Costa ve McRae (1997) açıklığın, tecrübe ve sanattan oluşan en geniş kavram olduğunu belirtmektedir. Geleneksel ve muhafazakar insanların düşük açıklık kişilik özelliği taşıdığı iddia edilmektedir (Çivitçi ve Arıcıoğlu, 2012). Açıklık genellikle risk alma kabiliyeti ile birlikte değerlendirilir. Risk alma kabiliyeti, bir girişimcinin temel özelliklerinden biri olarak düşünülür. Girişimci, üretim faktörlerini toplayıp organize eden ve aldığı risk karşılığında kar elde etmeyi amaçlayan kişi olarak tanımlanır. Ancak sosyal girişimcilik kâr odaklı bir süreç olmaktan ziyade sosyal yönelimli bir süreçtir. Mali gelir, toplumsal bir sorunu çözme hedefine ulaşmak için kullanılan araçlardan biri olarak düşünülmelidir. Sosyal girişimcilik alanında yapılan faaliyetlerin sonucu, normal girişimciliğe kıyasla daha uzun bir süre sonra elde edilmektedir. Bu açıdan sosyal girişimcilerin sabırlı olması beklenmelidir. Açık insanlar macera ve yenilik arayışında olan insanlar olarak görüldükleri için bir sosyal sorunun belirlenmesinde başarılı sayılabilir, mevcut kaynaklarla bu amaca hizmet etmeyi ve kısa vadeli sosyal yardım projelerinde çalışmaya eğilimli olmayı amaçlayabilirler.

Titizlik boyutu bir kişinin nasıl kontrol ve disiplin sahibi olduğunu gösterir. Bu boyutta daha yüksek puana sahip olanlar organize olur, belirli ve planlı hareket eder. Bu nedenle, işlerinde kurallara bağlı ve mükemmeliyetçi kişilerdir (Burger, 2006: s.254). Titizlik boyutunun temel özellikleri liderlik, hedef odaklı olmak, üretkenlik ve kararlılıktır (Çivitçi ve Arıcıoğlu, 2012). Daha üst düzeydeki titizlik girişimcilerin girişimlerini uzun süreli ayakta tutmasında önemli bir rol oynar (Ciaverella, vd., 2004).

Uzlaşmacılık boyutunda yüksek puan alan insanlar yardımsever ve güvenilirlerdir. Bununla birlikte, uzlaşmacı insanlar rekabet etmek yerine işbirliğini tercih ederler. Uzlaşmacı insanlar kavgaları önlemeye ve stres yaşanmayan ortamlar yaratmaya çalışırlar (Burger, 2006). İyi bir dinleyici olmak ve empati gösterme becerisi uzlaşmacı bir kişinin nitelikleridir (Caliendo ve Kritikos, 2008). Ayrıca, uzlaşmacı insanların mütevazı bir şekilde hareket ettikleri sonucuna varmak mümkündür. Buna ek olarak, uzlaşmacılık, çatışma ve rekabet ile ters orantılı, işbirliği ve arabuluculukla ise paralel ilişkiler sergilemektedir. Arabulucu insanlar çatışmaları yapıcı bir şekilde çözmeye çalışmaktadırlar (Basım, vd. 2009). Praszkiev ve Nowak (2012) ise sosyal girişimcilerin kişilik özelliklerini treyt yaklaşımıyla ele almış ve toplam olarak dokuz kişilik özelliği

belirlemiştir. Bunlar sırasıyla *yaratıcılık, girişimci kişilik, iyimserlik, sosyal empati, işbirliği, kişisel sosyal ağ, güçlüklerle başa çıkma mekanizması, risk alma ve insanların şekillendirilebileceğine olan inançtır.*

Alanyazında görülebileceği üzere sosyal girişimcilerin sahip olması gereken özelliklerin arasında en sık bahsedilen özellik empati olarak öne çıkmaktadır. Sosyal girişimcilik paydaşları özellikle diğer girişimcilerin oluşturduğu sorunlardan dolayı mağdur olan insanlara empatiyle yaklaşmalıdır. Bu bağlamda uzlaşmacılık, sosyal girişimciliğin sürdürülmesi ve insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması için en önemli dürtü olmalıdır (İrengün ve Arıkboğa, 2015). Uzlaşmacılığın empatiyle beraber sosyal girişimcilerde bulunan özelliklerden birisi olduğu görülmektedir. Uzlaşmacılığa paralel olarak işbirliği, arabuluculuk, kişisel sosyal ağ ve kaynak toplayabilme yeteneği gibi özellikler de sosyal girişimcilerin özellikleri arasındadır (Thompson, 2000; Burger, 2006; Basım vd., 2009; İrengün ve Arıkboğa, 2015; Praszjkier ve Nowak, 2012). Burada bahsedilen kaynak toplayabilme yeteneği sosyal girişimcilerin sadece maddi kaynakları toplayabilme yeteneği değil aynı zamanda sosyal olarak çevrelerinden ve başka insanlardan alabilecekleri destek anlamına da gelmektedir. Bu amaçla bahsedilen kişisel özellikler Mair ve Noboa'nın (2015) çalışmasında bulunan *sosyal destek* boyutu altında toplanmıştır. *Empati* ve *sosyal desteğin* bu denli sık görülmesi sosyal girişimciler üzerine yapılacak olan çalışmalarda bu iki boyuta ağırlık verilmesi gerektiğini göstermektedir.

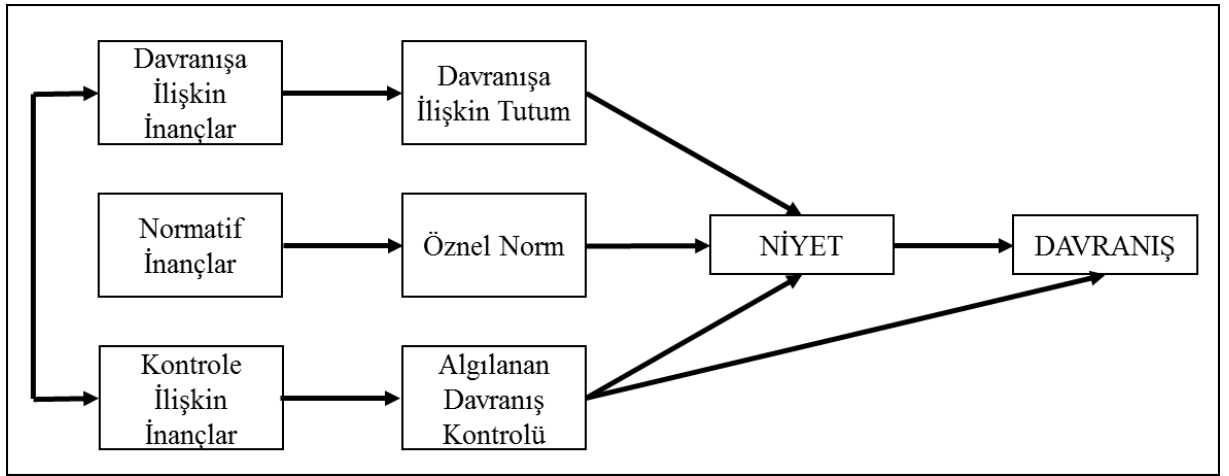
#### **1.4. Sosyal Girişimci Davranış Öncülleri**

Bir önceki bölümde de bahsedildiği üzere bireylerin girişimci davranışlarını etkileyen farklı öncüller bulunmaktadır. Bireylerin kişilikleri, tutumları, algıladıkları uygulanabilirlikler, niyetleri ve güduları girişimci davranışları için moderatör etkisi göstermektedir (Ernst, 2012). Sosyal girişimcilik araştırmaları için hangi özelliklerin sosyal girişimci davranışı etkileyeceğini belirlemek çok kritiktir. Bu amaçla hangi değişkenin bu tür davranışları öngördüğünü belirlemek önemlidir. Mair ve Noboa (2006) empati, ahlaki yükümlülük, öz yeterlilik ve sosyal desteği sosyal girişimci davranışın önemli öncülleri olarak belirlemiştir. Alanyazında sıkça görülmekte olan empati ve sosyal destek özelliklerinin de bu savı desteklediği görülmektedir. Mair ve Noboa'nın sosyal girişimci davranış modeli daha önce kurulmuş olan üç farklı teori ve modeli temel almaktadır. Bunlardan ilki "Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi" (1991) diğeri ise

Shapero'nun (1982) oluşturduğu "Girişimsel Eylem Modeli" sonucusu ise Krueger ve arkadaşlarının (2000) geliştirdiği "Fırsat Önceliğinin Bilişsel Altyapısı Modelidir".

#### 1.4.1. Ajzen'in planlanmış davranış teorisi

Planlanmış Davranış Teorisi (PDT) sosyal psikoloji, psikoloji, sosyoloji, eğitim ve pazarlama araştırmalarında sıkça kullanılan bir teoridir. PDT sayesinde davranışa yönelik amaç ölçülebilmekte ve dolaylı olarak da söz konusu davranışın ortaya çıkma olasılığı tespit edilebilmektedir (Erten, 2002). Bu teoriye göre bir davranışın ortaya çıkabilmesi için öncelikle davranışa ilişkin niyetin oluşması gerekmektedir. Niyet ne kadar güçlü ise davranışın sergilenme olasılığı da o kadar güçlüdür. Davranışın sergilenmesi için gereken çaba, niyete bağlıdır (Özdemir, 2010: s.142). Bu modelde niyeti belirleyen unsurlar *davranışa ilişkin tutumlar*, *öznel normlar* ve *algılanan davranış kontrolüdür*. Bununla birlikte her bir unsuru etkileyen farklı inançlar vardır. Buna göre davranışa ilişkin tutumları *davranışa ilişkin inançlar*, öznel normları etkileyen *normatif inançlar*, algılanan davranış kontrolünü etkileyen *kontrolle ilişkin inançlar* bulunmaktadır.



Şekil 1.4. Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi

Kaynak: Özdemir, 2010

Modele göre *davranışa ilişkin tutum*, davranışı gösterecek olan bireylerin bu davranışa olan olumlu veya olumsuz değerlendirmeleriyle ilgilidir. Bilişsel yaklaşımın kategorileşme olgusuna göre bireyler karşılaştıkları olayları fırsat ve tehdit olarak algılayabilir ve buna göre bir tercih yapabilir (Özdemir, 2010). *Öznel norm* ise davranışı gerçekleştirecek olan birey için önemli olan kişilerin (aile, arkadaş, çalışma arkadaşlar, vb.) kurum veya kuruluşların davranışa ilişkin düşüncelerinden oluşmaktadır. (Erten, 2002; Özdemir, 2010). *Algılanan davranış kontrolü* ise davranışta bulunacak olan kişinin

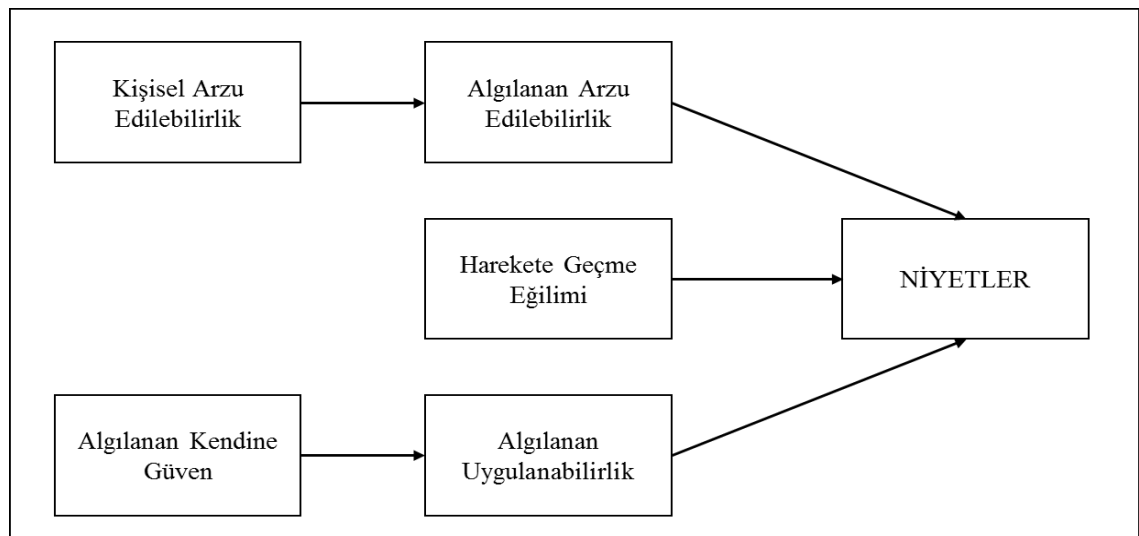


davranışı gösterebilmesinin ne kadar kolay veya ne kadar zor olabileceği ile ilişkilidir. Bu etken eğer davranışın kontrolü kendisine ait değilse bir niyet oluşturmadan doğrudan davranışa etki eder. Genel bir kural olarak *davranışa ilişkin tutum* ne kadar olumlu, *öznel norm* ne kadar kabul edilebilir, *algılanan davranış kontrolü* ne kadar kuvvetli ise bireyin o davranışı yerine getirme niyeti o kadar güçlü olacaktır (Erten, 2002).

Bu kuram, farklı bilim dallarında ve girişimcilik alanında ne kadar güçlü olsa da bazı konularda eleştirilmektedir. Özellikle teorinin kısmen kontrol altındaki davranışlar için uygulanabilir olması, eleştirilerin temelini oluşturmaktadır. Eylem, bir hedefi başarmak için çabalanan süreç olarak görülmelidir. Kimi zaman kişiler girişimci olmak için çabalasalar da girişimci olmayı başaramazlar (Özdemir, 2010).

#### 1.4.2. Shapero'nun girişimsel eylem modeli

Girişimcilik niyetiyle ilgili bir diğer model ise Shapero'nun (1982) Girişimsel Eylem Modelidir. Girişimci eylem modelinde bir işe başlama niyeti *algılanan arzu edilebilirlik*, *algılanan uygulanabilirlik* ve *harekete geçme eğiliminden* kaynaklanmaktadır. Shapero'nun modeli insan davranışını eylemsizliğin yönettiğini varsayar. İşten çıkarılma, boşanma gibi olumsuz olaylar veya kişiye miras kalması, piyango kazanması gibi olumlu olaylar bu eylemsizliğin bozulmasına ve rutinin dışına çıkılmasına yol açar, değişikliklere bağlı olan eylemler ise eylemin algılanan arzu edilebilirliğine, algılanan uygulanabilirliğine ve bireyin harekete geçme eğilimine bağlıdır (Şekil 1.5)

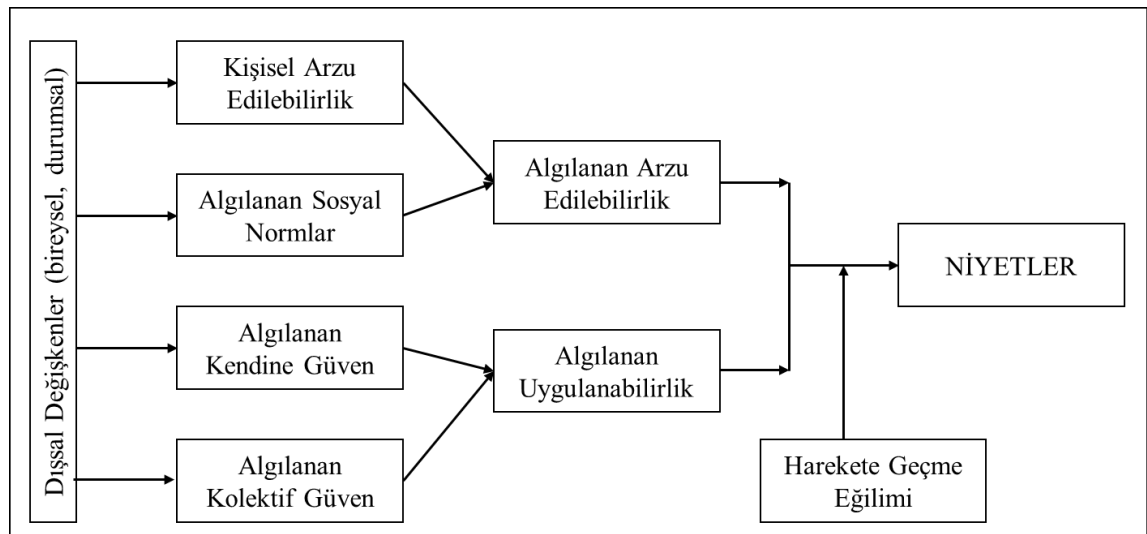


Şekil 1.5. Shapero'nun Girişimsel Eylem Modeli  
Kaynak: Krueger vd., 2000

Shapero'nun modeline göre davranış seçimi alternatif davranışların güvenilirliğine ve harekete geçme eğilimine bağlıdır. Güvenirlik davranışın arzu edilebilir ve uygulanabilir olmasına bağlıdır. Bu sebeple girişimcilik ve yeni bir işe başlama eylemleri eylemsizliğin bozulmasına ve harekete geçme eğilimine bağlıdır (Shapero, 1982). Bir diğer ifadeyle birey, girişimcilik niyeti oluşmadan önce, bu niyeti hem arzu etmeli hem de güvenilebilir bulmalıdır. Ajzen'in teorisinden farklı olarak bu model geçmiş deneyimlerin niyetlerin üzerinde daha fazla etkisi olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte bir eylemin arzu edilebilir ve uygulanabilir olması tek başına yeterli olmamakta ve girişimcilerin harekete geçme eğilimi içerisinde olmalarını da gerektirir.

#### 1.4.3. Krueger'in fırsat önceliğinin bilişsel altyapısı modeli

Alanyazında yaygın olarak kullanılan iki modelin bulunmasından hareketle Krueger ve arkadaşları (2000) bu iki modeli karşılaştıran bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmaya göre niyetlerin her iki çalışmada da davranışları etkilediği görülmüştür. Çalışmada aynı zamanda tutumların da niyetleri etkilediği belirtilmiştir. Modeller karşılaştırıldığında ise Ajzen'in modelinde yer alan özel normlar, niyetleri öngörmezken; algılanan arzu edilebilirlik, algılanan uygulanabilirlik ve harekete geçme eğiliminden oluşan Shapero'nun modelinin niyetleri tam olarak öngördüğü bulunmuştur. Bununla birlikte diğer değişkenler sabit tutulsa dahi harekete geçme eğiliminin girişimcilik niyetini etkilediği tespit edilmiştir (Krueger, vd. 2000: s.422-423). Buradan hareketle Krueger ve arkadaşları (2000) bu iki modelden yola çıkarak "Fırsat Önceliğinin Bilişsel Altyapısı" modelini oluşturmuşlardır.



Şekil 1.6. Krueger'in Fırsat Önceliğinin Bilişsel Altyapısı Modeli

Kaynak: Krueger vd., 2000

Her iki modelin değişkenlerinden oluşan niyetler modelinde algılanan arzu edilebilirlik, kişisel arzu edilebilirlik ve algılanan sosyal normlardan oluşmaktadır. Algılanan uygulanabilirlik ise kendine güven ve kolektif güvenden oluşmaktadır.

Ajzen'in teorisine göre *kişisel tutum* (Krueger modelindeki *kişisel arzu edilebilirlik*) yapılacak olan eylemin sonuçlarına olan algılarla ilgilidir. Fakat Krueger modeli bu algıların öğrenilebileceğini öne sürmektedir. Bu yüzden örgütler bu algıları etkileme çabası içerisindedirler. Ajzen modelinde bulunan *normatif inançlar* bireyin öznel normlarını etkilemektedir. Diğer yandan normatif inançlar da *sosyal normlar* tarafından oluşmaktadır. Bu yüzden sosyal normlar algılanan arzu edilebilirlik için önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal normlar genellikle örgütsel kültürün etkisini yansıtmaktadır. Örneğin çalışma grubu ilişkileri bireysel inovasyonu oldukça etkilemektedir (Krueger, 2000: s.192).

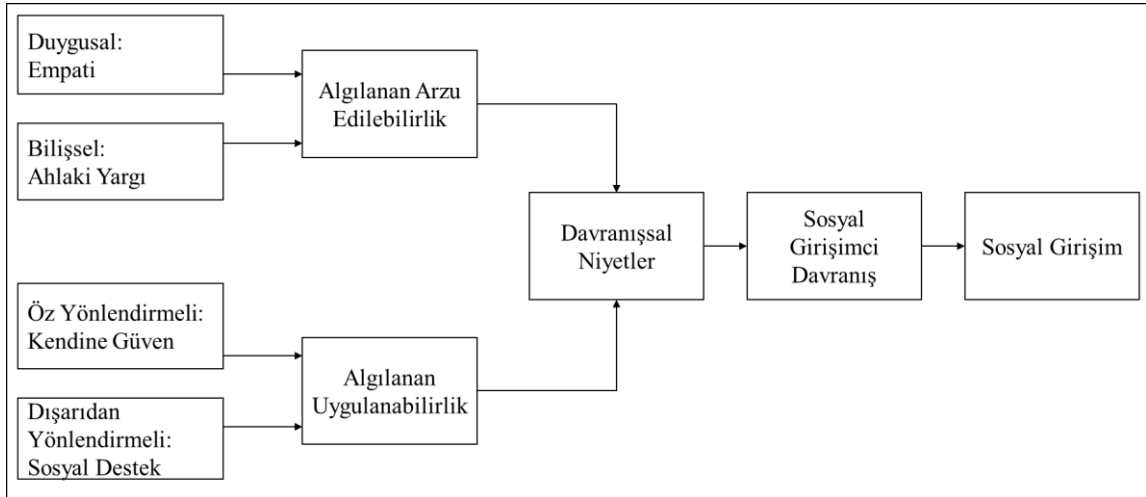
Bu modele göre bir davranışta bulunmak için sadece beklentiler (arzu edilebilirlik) değil aynı zamanda *kendine güven* (uygulanabilirlik) de gereklidir. Bu durum özellikle stratejik değişikliklerde çok önemlidir. Bandura'ya (1986) göre kendine güven, hedef davranışın uygulanması için bireysel olarak algılanan bir yetenektir. Kendine güven algısı hem yönetimsel hem de çalışan davranışı için önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek kendine güven inisiyatif almayı ve devamlılığı yükseltirken, düşük kendine güven bireylerin gayretini ve performansını düşürmektedir. (Krueger, 2000: s.193). Bununla birlikte bireysel yeterlilik tek başına etkili olmamaktadır. Eğer bir davranış için örgütün diğer üyelerinin desteği gerekirse *kolektif güven* önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt üyeleri tek başlarına yüksek özgüvene sahip olabilirler. Fakat kolektif güven olmadığı sürece bireyler başka fırsatları kovalamaya başlayacaklardır. Bu sebeplerle algılanan uygulanabilirliğin hem bireysel hem de sosyal bileşenleri bulunmaktadır (Krueger, 2000: s.193).

#### **1.4.4. Sosyal girişimcilik niyeti modeli**

Girişimci davranış, yeni bir şirketin veya yeni bir ürünün oluşturulması gibi amaca yönelik girişimcilik faaliyetlerinde görülen davranış şeklidir. Bununla birlikte sosyal girişimcilik alanında bu amaçların çok daha fazla önem taşıdığı söylenebilir. Bu sebeple sosyal girişimlerin kurulmasında davranışa etki eden niyetlerin oluşmasına yol açan öncül unsurların incelenmesi büyük önem arz etmektedir. Buradan hareketle Mair ve Noboa

(2006) alanyazında daha önce bulunan girişimcilik modellerini temel alan yeni bir sosyal girişimcilik niyeti modeli oluşturmuştur.

Genel olarak daha önceki girişimcilik modelleri girişimcilik niyetlerini belirlemede bireysel ve durumsal değişkenlerle açıklanmıştır. Durumsal değişkenler genellikle sosyal, ekonomik ve mevcut politik etkenlerin eylemleri tetiklediğini belirtmektedir (Shapero ve Sokol, 1982; Krueger ve Brazeal, 1994). Girişimcilik niyetini belirleyen en baskın bireysel unsurlar ise kişilik, geçmiş tecrübeler ve proaktiflik gibi özelliklerdir (Bird, 1988; Krueger, 1993). Mair ve Noboa ise durumsal etkenlerin önemini bildiklerini vurgulanmış ancak sosyal girişimciler için bireysel etkenlerin daha belirleyici olduğunu savunmuşlardır. Shapero (1982) ve Krueger'ın (2000) girişimci davranış modellerini temel alan sosyal girişimcilik niyeti modeli *algılanan arzu edilebilirlik* ve *algılanan uygulanabilirlik* boyutlarını etkileyen unsurları farklı tutumlarla değiştirmiştir.



**Şekil 1.7.** Sosyal Girişimcilik Niyeti Modeli

**Kaynak:** Mair ve Noboa, 2006

Daha önce de belirtildiği gibi davranışları niyetler, niyetleri de tutumları etkiler. Girişimcilik alanında Krueger vd. (2000) algılanan arzu edilebilirliğin *kişisel arzu edilebilirlik* ve *algılanan sosyal normal* tarafından etkilendiği belirtmektedir. Mair ve Noboa ise (2006) algılanan arzu edilebilirliğin *empati* ve *ahlaki yargı* tarafından etkilendiğini öne sürmüştür.

*Empatinin*, çok yönlü bir kavram olmasıyla beraber üzerinde anlaşılmış tek bir tanımı yoktur. Alanyazında genel olarak empati duygusal ya da bilişsel empati olarak ele alınmıştır. Duygusal empatiyi tanımlayan araştırmacılar empatinin genellikle duygusal

bir şekilde kendiliğinden ortaya çıktığından bahsetmektedir. Bilişsel empatiyi savunan yazarlar ise empatinin sosyal davranışların temelini oluşturduğunu ve benimsendiğini söylemektedir (Hass, 1984). Mair ve Noboa (2006) ise empatiyi, diğer insanları tanımak ve duygusal bir şekilde duygularını veya hislerini paylaşmak olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte yazarlar empatinin sosyal girişimciliğin ruhuyla ilişkili bir kavram olduğunu ve insanların algılanan yardım etme yeteneklerini arttırdığını savunmaktadırlar. Başkalarının duygularını hissedebilmenin sosyal girişimciler için önemli bir tetikleyici olduğunu düşünen araştırmacılar, bunun tek başına da etkili olmadığını söylemektedirler (Mair ve Noboa, 2006: s.128). Özetle empati algılanan arzu edilebilirliği etkileyen önemli faktörlerden biridir ve sosyal girişimciler üzerine yapılan araştırmalarda bakılması gereken noktalardan biridir.

Algılanan arzu edilebilirliği etkileyen diğer bir tutum ise *ahlaki yargıdır*. Ahlaki yargı başkalarına yardım edebilmeyi açıklamada kullanılan diğer bir kavramdır (Comunian ve Gielen, 1995) Ahlaki normların bireylerin eylemlerini düzenlediği varsayılırsa, ahlaki yargının da ortak yararlar için bireyleri motive ettiği düşünülebilir. Kohlberg ve Hersh'e (1977) göre ahlaki yargının altı basamağı vardır. İlk basamak bireylerin fiziksel iyilik veya kötülük durumlarına göre gerçekleştirdikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır. Bunların arasında cezalandırılma veya itaat etme merkezli olmak olabilir. Bireyler ahlaki yargılarını geliştirdikçe daha gelişmiş olan altıncı basamağa kadar çıkabilir ve daha evrensel, ahlaki ve ilkeli ahlaki yargıya sahip olabilir (Mair ve Noboa, 2006: s.129). Yüksek seviyedeki ahlaki yargı otorite karşıtı tutumlarla, azınlıklara karşı yüksek hoşgörüle ve ılımlı politik görüşlerle doğru orantılıdır. Comunian ve Gielen'e (1995) göre topluma yönelik eylemlerde bulunan gönüllülerin yüksek bir ahlaki yargıya sahip oldukları belirlenmiştir. Buradan hareketle kendi ilkelerine sahip çıkan ve yüksek sosyal sorumluluğa sahip sosyal girişimcilerin yüksek ahlaki yargı sergileyecekleri beklenebilir. Empatide olduğu gibi ahlaki yargı tek başına yeterli olmamakla birlikte sosyal girişim niyetini etkileyen önemli unsurlardan biridir.

Mair ve Noboa'ya (2006) göre algılanan uygulanabilirlik bireyin sosyal bir girişim yaratabileceğine olan inancıyla ilgilidir. Buna göre algılanan uygulanabilirliği etkileyen unsurlardan birisi bireyin kendisini yönlendirdiği, diğeri de sosyal çevresinin ve sosyal sermayesinin oluşturduğu dışarıdan yönlendirilen tutumlardır. Bunlardan ilki bireyin *kendine güvenidir*. Genel olarak kendine güven, bireyin motivasyonunu, bilişsel

kaynaklarını ve hayatında olan olayları kontrol edebilme yeteneğini harekete geçirme yeteneğine olan inancıdır (Wood ve Bandura, 1989: 364). Shapero (1982) ve Krueger'in (2000) modellerinde olduğu gibi kendine güven aynı zamanda girişimcilerin yeni bir iş başlatabilmesinde önemli bir etkidir. Ayrıca kendine güven bireylerin kendi davranışlarını kontrol altına almada da önemlidir (Gist and Mitchell, 1992). Böylece yüksek özgüvene sahip insanlar bir işin yapılabilmesi konusunda daha yüksek algıya sahip olacaktır.

Girişimciler tek başlarına başarılı olamazlar. Başarılı girişimcilerin verimli ağları olduğu görülmüştür (Mair ve Noboa, 2006; s.131). Ağlar sermayedarlar, tedarikçiler, tesisler, müşteriler vb. gibi her türlü ilişki içerisinde olan insanlar ve gruplardan oluşabilir (Reynolds, 1991). Sosyal girişimcilerin ihtiyacı olan *sosyal destek* basitçe sosyal girişimcilerin sahip olduğu sosyal sermaye tarafından oluşmaktadır. Sosyal sermaye genellikle güven, sivil ruh ve dayanışma ile ilişkilidir. Bu sebeple sosyal destek, sosyal sermaye tarafından türetilmiş güven ve işbirliğidir (Backman ve Smith, 2000). Mair ve Noboa (2006) başarılı girişimcilerin başarılı sosyal ağlarının olmasından yola çıkarak, bu ağlarda oluşsan güven ve işbirliğinin sosyal desteği oluşturduğunu ve bu sosyal desteğin sosyal girişimcilik niyetine etkisi olduğunu öne sürmektedir. Sonuç olarak süreç içerisinde farklı paydaşların bulunması algılanan uygulanabilirliği olumlu etkilemekte ve sosyal girişimlerin kurulmasına da yardımcı olmaktadır.

Özet olarak bir sosyal girişim davranışı için o davranışa yönelik niyetin meydana gelmesi gerekmektedir. Sosyal girişim niyetinin oluşmasında farklı tutumlar ve özellikler rol almaktadır. Bir önceki bölümde sosyal girişimcilerin kişisel özellikleri incelendiğinde empati ve sosyal destek özelliklerinin sosyal girişimciler için alanyazında sıkça ifade edildiği görülmektedir. Aynı şekilde Mair ve Noboa'nın (2006) geliştirdiği modelde de empati ve sosyal destek iki önemli niyet öncülü olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan alanyazında bulunan girişimcilik modellerinde kendine güven unsuru girişimcilik davranışı etkileyen tutumlardan biri olarak görülmektedir. Mair ve Noboa'nın geliştirdiği modelde empati, sosyal destek ve kendine güven etkenlerinin üçü de bulunmaktadır. Bu modelde ahlaki yargı da sosyal girişimcilik niyetinin oluşmasında önemli olan dördüncü etken olarak yer almaktadır. Sosyal girişimciler üzerine yapılacak olan çalışmalarda bu modelin temel alınması araştırmalar için yol gösterici nitelikte olacaktır.

## **1.5. Turizmde Sosyal Girişimcilik**

Dünyanın geldiği noktada, insanların hırslı ve kontrolsüz üretme isteği, sınırlı kaynakların hiç tükenmeyecekmiş gibi kullanılmasına neden olurken, üretim ve tüketim atıkları da atmosferi, denizi, nehirleri ve kara parçalarını uluslararası boyutta kirletmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni, kapitalist sistemin ölçsüz üretim ve aşırı tüketim tutkusu ile her şeyden önce bilinci kirletmesidir (Timuçin, 1999). Turizm, sürekli gelişmekte olan yapısı itibarıyla dünya üzerinde kültürel, sosyo-ekonomik ve çevresel etkileriyle dünya ekonomisi için önemli bir yer teşkil etmektedir. Turizm, zengin doğal ve kültürel kaynaklara sahip birçok bölge için, gelir ve istihdam yaratmada ana ekonomik faaliyet durumundadır. Ancak bu ekonomik önem, turizmin ekolojik ve sosyo-kültürel etkilerinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır. 1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başından itibaren turizmin ekolojik ve sosyal maliyeti göz önüne alınmaya başlanmış ve konu ile ilgili birçok tartışma ortaya çıkmıştır (Pforr, 2001). Turizmin olumsuz etkilerinin çoğunun, kitle tüketiminden kaynaklanmakta olduğu yönünde eleştiriler yoğunlaşmaktadır. Genel olarak kitle turizmi, hızlı değişen yapısı gereği yerel kaynaklara karşı en duyarsız olan turizm türüdür. Kitle turizminin olumsuz etkisi, zaman ve ortamda yoğunlaşmasından ileri gelmektedir. Kitle turizminin sezonluk oluşu, belirli zamanlarda yüksek talebin oluşmasına ve yerel kaynaklar ile altyapıya aşırı yüklenilmesine neden olabilmektedir (Kozak ve Martin, 2012). Kitle turizminin yol açtığı bu sorunlar ve Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nın 1992 yılında gerçekleştirdiği *Gündem 21* sonrasında Sürdürülebilir Turizm kavramı ve bu kavramın altında bulunan Eko Turizm ev Kırsal Turizm gibi turizm çeşitleri yıllar içerisinde gelişmeye başlamıştır.

### **1.5.1. Eko turizm ve kırsal turizm**

Eko turizm, çevreyi koruyan ve yerel halkın refahını gözetken, doğal alanlara karşı duyarlı bir seyahat olarak tanımlanabilir. Turizm pazarında, doğaya dayalı turizm olarak tarif edilen eko turizm, sürdürülebilir kalkınma aracı olarak görülmektedir. Eko turizm hassas, bozulmamış ve genellikle düşük etkisi olan ve küçük ölçekli korunan alanlarda yapılan turizm olarak tanımlanabilir (Haberal, 2015: s.140). Eko turizmin amaçları içerisinde kaynakları koruma, kültürel canlandırma, ekonomik kalkınma ve farklılaştırma vasıtasıyla sürdürülebilir kaynak kullanımını teşvik etme vardır. Diğer yandan turizmin olumsuz etkilerini en aza indirmek, çevresel tahribatı önlemek, yerel halkın ekonomik kazancını arttırmak ve yerel halkın yaşantısını tecrübe etmek gibi amaçları bulunmaktadır

(Şerefoğflu, 2009; Erdoğan, 2003). Kırsal turizm ise, kişilerin doğal ortamlarda dinlenmek ve değişik kùltùrlerle bir arada olmak amacıyla bir kırsal yerleşmeye gidip, orada konaklamaları ve o yùreye øzgù etkinlikleri izlemeleri ya da katılmalarıyla gerçekleşen bir turizm türüdür (Soykan, 2006). Kırsal turizmin faydaları arasında kırsal turizme bağlı ürünlere talebin artması, istihdam ve kişisel gelirin artması, düşük maliyetli tatil olanağı yaratılması, kırdan kente olan göçün azaltılması, alt yapı yetersizliğin giderilmesi doğal ve yapısal kaynakların korunması, küçük firmalar için fırsatlar ortaya çıkması vb. sayılabilir (Uçar vd., 2010: s.8). Görüldüğü üzere her iki, turizm çeşidinin de tanımları ve amaçları iç içe geçmekte ve birbirini karşılamaktadır. Benzer kavram karmaşaları ve bu kavramların faydaları çiftlik turizmi, doğa turizmi gibi turizm çeşitlerinde de görülebilir. Bu turizm çeşitleri ùlkenin ya da bölgenin sahip olduğu doğal ve beşeri kaynakların bir ürün haline getirilerek ekonomik fayda sağlamak için pazarlamanın farklı bir yolu haline gelmiştir. Tüm bu kavramların ne olduğuyla ilgili birçok tanım bulunurken nasıl uygulanması gerektiği ya da nasıl denetlenmesi gerektiğiyle ilgili fazla araştırma yoktur (Cinnioğlu, 2015). Cinnioğlu (2015) yaptığı araştırmada eko turizmin zararlarını şu şekilde şu örneklerle derlemiştir:

- Bölgedeki doğal alanların erozyonuna yol açar, flora ve faunadaki türlerin yok olmasına neden olabilmesi.
- Bölgenin kırsallıktan çıkarak kentleşmeye başlaması.
- Doğa içinde yapılan faaliyetlerin görüntü kirliliğine neden olması.
- Kenya'da yapılan safariler hayvanların yiyecek kaynaklarını ve yaşam alanlarını daraltmış.
- Avrupa Alp'lerinde bitki örtüsü kaldırılarak ekosisteme büyük zarar verilmesi.
- Türk ve Yunan sahilllerinde deniz kaplumbağalarının yumurtalarına zarar verilmesi.
- Senegal'de hediyelik eşya yapımı için birçok bitki ve hayvana zarar verilmesi.
- Kosta Rika'da yapılan eko turizm faaliyetlerinin sadece ekonomik çıkar elde etme amacıyla gerçeştirildiği sonucuna varılmış, çevre bilincinin gelişmediği ortaya çıkmıştır.
- Belize'de eko turizmin yerel halka yeterince istihdam sağlamadığı belirlenmiştir.
- Nepal'de bulunan Royal Chitwan ulusal parkında ekoturizmden elde edilen gelirlerin sadece %6'sının yerel halkın eline geçtiği ortaya çıkmıştır.



- Kitle turizmde olduğu gibi turistlerin toplam harcamalarının birçoğunun seyahat acentelerine, otellere ve ulaşımına gittiği belirlenmiştir.
- Balıkesir’de bulunan butik otellerin genellikle yabancılar tarafından kurulduğu bu sebeple yerel halk ekonomisine yaratacağı refahın tam olarak yerine getirilmediği ortaya konmuştur.
- İran’ın Simman şehrinde rekreasyon alanları genellikle turistlere ayrıldığı, bununla beraber turistlerden dolayı sağlık hizmetlerinin yerel halk için yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Görüldüğü üzere doğa unsurlarının ekoturizm veya kırsal turizm adı altında pazarlanması sosyo-kültürel, ekolojik ve ekonomik anlamda sağlayacağı faydadan çok zarar getirebilir. Eko turizm adı altında yapılan pazarlama çalışmaları ekolojik dengeye zarar verebilmekte ve sürdürülebilir turizmin esas amaçlarından olan sonraki jenerasyonlara doğal miras aktarabilmeyi önleyebilmektedir. Bunun için kar elde etme amacının ikinci planda kaldığı daha çok sosyal fayda yaratmaya yönelik yeni modellerin kullanılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

### **1.5.2. Turizmde sosyal girişimcilik örnekleri**

Daha önceki bölümlerde belirtilen tanımlara göre (Tablo 1.2) sosyal girişimcilerin temel görevinin “sosyal sorunlara çözümler bularak sosyal değer yaratmak” olduğu görülmektedir. Sosyal girişimciler öncelikli olarak kar elde etmek yerine sosyal tatmini artırma eğilimindedirler. Sosyal girişimciliğin görece yeni bir olgu olmasıyla beraber turizm bağlamında çok fazla değerlendirilmemiştir. Turizmde sosyal girişim, “tedarik zincirinde sosyal ve finansal katma değeri sağlayan, finansal olarak kendine yeten, yoksulluğu gidermeye ve çevreyi korumaya katkıda bulunan sorumlu turizm” olarak tanımlanabilmektedir (Günlü, 2015). Buradan hareketle turizmde gerçekleştirilecek olan sosyal girişimlerin, sürdürülebilir turizmin esas amaçlarına hizmet edeceği söylenebilir. Bir önceki bölümde görüldüğü üzere turizm işletmelerin kar elde etme amacı sosyo-kültürel, ekolojik ve ekonomik anlamda zararlarda bulunmaktadır. Kar elde etme amacının ikinci plana atılması bu zararların azaltılmasında büyük rol oynayacağı öngörülebilir. Bu sebeple turizm sektöründeki sosyal girişimcilik örneklerini incelemek faydalı olacaktır.

Turizm sektöründe bulunan sosyal girişim örneklerinden ilki Arizona’da bulunan Grand Canyon Skywalk’tur. Kanyonun 174 kilometre uzunluğundaki kısmında Hualapi Kabilesi yaşamaktadır. Bu bölgede Hualapi Kabilesi üyeleri uzun zamandır turizm faaliyetleri yürütmektedir. Yerel halk rafting, avcılık, el sanatları gibi faaliyetlerle beraber “Indian Village” isimindeki köyü kurmuş, burada günlük şovlarla misafirleri ağırlamıştır. Bölgede turizm faaliyetleri yürütülmesine rağmen yerel halkta %50 işsizlik, alkol bağımlılığı, obezite ve yoksulluk gibi sorunlar baş göstermiştir. İş adamı David Jin 2007 yılında yerel halk ortaklığıyla 1220 metre yükseklikte ve aynı anda 120 kişiyi taşıyabilen Grand Canyon Skywalk’u kurmuştur. Turistler bölgeyi ziyaret edebilmek için 45 dolar, Skywalk’a çıkabilmek için 30 dolar, fotoğraf çektirebilmek için ise 29 dolar ödemektedirler. Günde 500 ile 1500 arası ziyaretçi alan kanyon günlük 156.000 dolar gelir elde etmektedir. Bölgedeki refah düzeyini arttıran Grand Canyon Skywalk turizm alanındaki önemli sosyal girişimlerden biri olarak kabul edilmektedir (Rebutin, 2009’dan aktaran Günlü, 2015).

Diğer bir örnek olan Kuku Yalanji Dreamtime, Aborijinlere ait “ekoturizm” tabanlı bir sosyal girişimdir. 1987 yılında yerel halk geleneksel patika turlarında rehberlik yapmakta, kültürlerini, tarihlerini, bilgi ve yeteneklerini paylaşmakta, Gorge olarak adlandırılan ve ilaç yapımında kullanılan bitkiler ve meyveler tanıtılmakta, barınakların nasıl kurulduğu ve geleneksel törenlerin nasıl gerçekleştirildiğini aktarmaktadır. Girişim daha sonraları ROC61 tarafından sertifikalanmış ve Avustralya Turizm Akreditasyon standartlarını yakalamıştır. Girişim bölgede bulunan yerel halkın tamamını istihdam etmekte ve kazançların hepsini halka yatırım olarak tekrar sunmaktadır. Yerel halk için istihdam ve kalkınma sağlayan Kuku Yalanji Dreamtime toplumun güçlenmesini ve modernleşmesini sağlamaktadır (Rebutin, 2009’dan aktaran Günlü, 2015).

Turizm alanındaki diğer bir sosyal girişim örneği ise Kanada’da bulunan The Cree Village Ecolodge’dur. Ecolodge, MoCreebec halkı tarafından çevre dostu, geleneksel evler şeklinde kurulmuştur. Düşük emisyonlu boyalar, tuvaletlerde kompostlama, enerji dostu aydınlatmalar, geridönüşümden elde edilmiş metaller, organik çarşaf ve çözülebilir banyo ürünleri gibi malzemeler kullanılmıştır. Ecolodge’da ayrıca güneş ve rüzgar enerjisi kullanılarak ekolojik sürdürülebilirlik de sağlanmaktadır. Diğer eko turizm girişimlerinden farkı ise tesisin gelirlerinin halkın eğitimi ve sağlık hizmetleri için kullanılmasıdır. Bu özelliği tesisin örnek bir sosyal girişim olmasını sağlamaktadır. 2000

yılında kurulan The Cree Village Ecolodge 2005 yılında Tourism Industry Association of Kanada tarafından yılın işletmesi seçilmiştir (Rebutin, 2009'dan aktaran Günlü, 2015).

Peng ve Lin'in (2016) çalışmasından önce Tayvan'ın Hengshan bölgesinde bir takım kırsal sorunlarla karşılaşmıştır. Bölgede endüstriyel yapılaşmadan dolayı işsizlik sayısında artışlar gerçekleşmiş, genç nüfus işsizlikten dolayı kırsaldan büyük şehirlere doğru göç etmeye başlamıştı. Bu sebeple sosyal girişimcilerin sürdürülebilir yerel turizme yenilikler getirmesi hedeflenmişti. Buradan hareketle kırsal turizmi gözlemlemek, tecrübe etmek, sorunlarını anlamak, hizmet yeniliklerini tasarlamak amaçlanmıştır. Bu hedef doğrultusunda iki sivil toplum kuruluşu, dört üniversite ve yerel yönetim üç yıl boyunca işbirliği yaparak bir proje geliştirmiş ve bölgede iki adet sosyal girişim yaratmıştır. Sistem, paydaşların gereksinimlerini karşılamış, yapısal işsizlik oranını azaltmış, genç insan sermayesiyle sosyal girişimciler yaratmış ve Tayvan Hengshan'da sürdürülebilir kırsal turizm üzerine çalışmaya devam etmiştir.

2013 yılında İrlanda'da gerçekleştirilen Gathering (toplama) ise devlet tarafından yönlendirilen sosyal girişim örneklerinden biridir. 2007 yılında İrlanda ekonomik durgunluğa girmeye başlamış, 2008 ila 2011 yılları arasında milli gelir %10,1 düşmüş işsizlik ise %14,7'ye ulaşmıştı. 2010 yılında ayrıca banka krizi yaşanmış, Avrupa Birliği ve IMF'den finansal yardım paketi alınmıştı. İrlanda hükümeti bu durumdan çıkabilmek için İrlanda Küresel Ekonomik Forumu'nu gerçekleştirmiştir. Forum sonucunda potansiyel 70 milyon İrlanda diasporasını ülkeye çekebilmek ve bu kişilerin ekonomiye katkıda bulunabilmeleri için Gathering'in düzenlenmesine karar verilmiştir. Alınan karara göre her idare bölgesinde 20 ila 30 arası yerel etkinlik düzenlenmesine karar verilmiştir. Bu etkinlikler için devlet destek verecek ve etkinlikleri her bölgenin kendi girişimcileri gerçekleştirilecekti. 2013 yılı içerisinde toplamda 5000'e yakın etkinlik düzenlendi. Yıllık gelen turist sayısının 275.000 kadar üzerine çıkmış ve ekonomiye 170 milyon Euro kadar bir katkı sağlanmıştır. Devlet güdümünde gerçekleştirilen bu olayın sosyal girişimcilik için önemi gelirin genellikle yerel girişimcilere ve halka kalması, yerel halkın turizm alanında yeni beceriler elde etmesi ve aynı zamanda uzun yıllardır vatanına gelemeyen İrlandalılar'ın doğduğu yerlere tekrar gelerek halkla etkileşime geçmesi olmuştur (Mottiar, 2016).

Güney Afrika'nın Gansbaai kentinde bulunan doğal alan dünya üzerindeki en önemli floral biyoçeşitlilik bölgelerinden birini barındırmaktadır. 1990 yılında bu bölgede eko

turistleri ağırlayabilmek için beş yıldızlı bir 'ecolodge' inşa edilmiştir. 2004 yılında ise bu 'ecolodge'un merkez alındığı çevrede bulunan biyoçeşitliliği koruma, ekoturizm aracılığıyla sürdürülebilir yaşam alanları sağlama, araştırma ve eğitim faaliyetleri amacıyla Grootbos Vakfı kurulmuştur. Burada uygulanan "Growing The Future" (Geleceği Yetiştirmek) projesi 2009 yılında uygulamaya başlanmış ve sosyal açıdan dezavantajlı kadınların tarım ve diğer alanlarında eğitilmesine olanak sağlamıştır. Burada gerçekleştirilen uygulama turizm alanında uygulanan sıra dışı sosyal girişimcilik örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Laeis ve Lemke, 2016).

Dünya çevresindeki farklı örneklerde görüldüğü gibi turizm sektöründe uygulanan sosyal girişimcilik çalışmaları kar elde etmeden önce yerel halkın gelirini arttırma, eğitim düzeyini yükseltme, sosyal olarak dezavantajlı gruplara fayda sağlama, ekolojik çevreyi koruma gibi konuları ön plana almaktadır. Topluma fayda sağlama amacına sahip oldukları için bu tip sosyal girişimlerin genellikle gelişmekte olan ülkeler veya bölgelerde, aynı zamanda refah düzeyi düşük veya sosyal açıdan dezavantajlı insanların bulunduğu bölgelerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Buradan hareketle gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'de turizm faaliyetleri gösteren sosyal girişimlerin de incelenmesi faydalı olacaktır.

### **1.5.3. TaTuTa projesi ve GençTur seyahat acentesi**

Sosyal girişimciliğin ilk ve en önemli örgütlerinden ASHOKA'nın toplumsal faydayı kar olarak gören ve sosyal sermayeyi arttırma yolunda hizmet eden bir oluşumdur. 2017 itibarıyla Türkiye'de 34 üyesi bulunmaktadır. Vakıf üyelerinden biri olan ve en önemli sosyal girişimlerden biri Buğday Ekolojik Yaşamı Destekleme Derneği'dir (Özdemir, 2010: 105). İlk önce "Buğday Hareketi" olarak ekolojik hayat üzerine çalışmalar yapan topluluk daha sonra kurumsallaşma kararı alarak 2002 yılında Buğday Ekolojik Yaşamı Destekleme Derneği haline gelmiştir. Buğday Derneği'nin hizmet ettiği amaçlar şu şekilde sıralanmıştır (buğday.org);

- Geleneksel süreçteki üretimlerin korunması, sürdürülmesi
- İnsan gereksinimlerinin ekosistem döngülerine uyum içinde yeniden tanımlanması
- Çevre ve insan sağlığına zarar vermeyen sürdürülebilir tarım yöntemlerinin yaygınlaştırılması

- Bireyin doğa ve çevresi ile uyum içinde yaşayabilmesi için bilgilendirilmesi ve becerilerini geliştirebilmesi amacıyla faaliyet alanları yaratılması

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın desteğiyle Buğday Derneği 2004 yılında TaTuTa (Tarım Turizm Takası) projesine hayat vermiştir. Proje aynı zamanda dünya çevresinde yaklaşık 100 ülkede 11.000'in üzerinde ekolojik çiftliğin kayıtlı olduğu WWOOF (Willing Workers On Organic Farms – Ekolojik Çiftliklerde Gönüllü Çalışanlar) ağının Türkiye temsilciliğini yapmaktadır. Buğday Derneği bu proje ile çeşitli bölgelerde bulunan ekolojik çiftliklere ziyaretlerde bulunmak isteyen misafirlere rehberlik etmektedir. Proje ilk başladığında TaTuTa bünyesinde 25 çiftlik bulunurken 2017 yılı itibariyle 96 çiftlikle yoluna devam etmektedir. Proje bir yandan ekolojik tarım yapan çiftlikleri maddi ve manevi olarak desteklerken diğer yandan insanların tükettiği ürünlerin kaynağını, çiftliklerde bulunan yaşam koşullarını tanıtmayı ve bilgi ile iş gücü takası yapmayı hedeflemektedir (Artuğer, vd. 2013). TaTuTa çiftliklerinin ziyaretçileri gönüllü ve konuk olarak ikiye ayrılmaktadır. Gönüllüler, işgücü, bilgi ve/veya tecrübe desteği sağlayarak çiftlikte gönüllü olarak çalışan kişilerdir. Çalışma karşılığında gönüllülerin konaklama ve yemek ihtiyaçları çiftlik tarafından karşılanmaktadır. Konuklar ise konaklama ve aldığı hizmetlerle ilgili mali desteğini aracısız olarak çiftliğe veren kişilerdir. Konukların çiftlikte çalışma zorunlulukları yoktur (tatuta.org). Projenin hedefleri Aydın (2012) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Ekolojik yaşam hareketinin içerisindeki gruplar ve bireyler arasındaki iletişimi güçlendirmesi,
- Ekolojik üretimin öncelikle kırsal nüfus için, doğal döngülerle dost, sürekli bir yaşamsal kaynak oluşturması yönünde sağlıklı örneklerin oluşturulması,
- Kentte yaşayan insanların ekolojik çiftliklerdeki yaşamı deneyimleyerek, ekolojik yaşam ile ilgili sorumluluklarını içselleştirmesi ve böylece günlük yaşamında daha fazla uygulamaya sokması,
- Tüketici ve üretici etkinliklerinde ilk elden ekolojik yöntem, deneyim ve bilgi paylaşımı,
- Doğa dostu üretim ve tüketim modellerinin desteklenmesi yoluyla, toprak, hava su kalitesinin, biyolojik çeşitliliğin, iklimlerin ve diğer doğal döngülerin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesine katkı sağlanması.

TaTuTa projesi altında bulunan çiftliklerin farklı ziyaretçi kabul dönemleri vardır. Proje web sayfasında bulunan ([tatuta.org](http://tatuta.org)) harita üzerinden farklı çiftlikler incelenebilir ve ziyaretçi kabul dönemleri görüntülenebilir. TaTuTa'nın ilk başlarda kendi organize ettiği turlar artık GençTur tarafından düzenlenmektedir fakat yine de Buğday Derneği'ne veya TaTuTa projesine üye olunması gerekmektedir. GençTur, Buğday Derneği, Toplum Gönüllüleri Vakfı ve Çöp(m)adam gibi kuruluşlarla beraber Türkiye'deki ilk kuşak sosyal yenilikçilerin temsilcileri olmuştur (Koenig, 2013). Bununla beraber GençTur yönetim kurulu üyesi olan Hülya Denizalp, bir dönem ASHOKA Türkiye temsilciliği de gerçekleştirmiştir ([bugday.org](http://bugday.org)). 1979 yılında kurulan GençTur "Doğru yönlendirme, doğru seçim" ilkesiyle gençlere hizmet vermektedir. TaTuTa rezervasyon koordinasyonunun yanında çalışma kampları, Avrupa Gönüllü Hizmetleri (European Voluntary Service – EVS), dil okullar ve alternatif tatiller konusunda hizmet vermektedir ([genctur.org](http://genctur.org)).

TaTuTa çiftliklerinde yapılan faaliyetler sadece ekoturizm veya kırsal turizm kapsamında incelenmemelidir. Buğday Derneği'nin oluşturduğu bu ağ ve çiftliklerin ilkeleri Türkiye turizm sektöründe sosyal girişimcilik için önemli bir örnek teşkil etmelidir. Aynı zamanda Buğday Derneği'nin bir ASHOKA üyesi olması ve projenin Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı desteğiyle oluşturulması bu savı destekleyecek unsurlardır.

## 2. İŞ VE YAŞAM TATMİNİ

Turizm işletmeleri teknolojik gelişmelere rağmen emek yoğun işletmelerdir. İşletmede geçirdikleri zaman göz önüne alındığında işgörenlerin yaşamlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçtiği görülmektedir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işlerden elde ettikleri tatmin yaşamlarını önemli ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki etkisi işgörenlerin hem ruhsal hem de bedensel sağlığı üzerinde etkiler yaratmaktadır (Akgündüz, 2013). Sosyal girişim olarak faaliyet gösteren turizm işletmelerindeki çalışanların iş ve yaşam tatminleri incelenmeden önce kar odaklı turizm işletmelerindeki çalışanların iş ve yaşam tatminlerinin incelenmesi konunun araştırılmasındaki nedensellik hakkında kısmen ışık tutacaktır.

### 2.1. İş Tatmini

İş tatmini örgütsel davranış alanyazınında en çok çalışılan konulardan biri olmuştur. İş tatmininin ilk yapılan tanımlarından birinin 'kişinin iş değerlerini elde etmede veya kolaylaştırmada iş değerlemesinden kaynaklanan keyif verici duygusal durum' olduğu görülmektedir. (Locke, 1969: s.317). Robbins ve Coulter (1996) iş tatmininin, çalışanların işlerine olan genel tutumları olduğunu söylemektedir. İnsanlar iş tutumundan bahsettiklerinde aynı zamanda iş tatminine vurgu yapmaktadırlar. Buna paralel olarak Özgen ve arkadaşları da (2005) iş tatmininin, iş kapsamı ve iş ortamına bağlı olan tutumların tümü olduğundan bahsetmektedirler. Türkçe alanyazınında da farklı iş tatmini tanımlamaları bulunmaktadır. Şimşek ve arkadaşları (2003) iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ile bir eser meydana getirmekten duyduğu mutluluk olarak tanımlamıştır. Buradan hareketle iş tatmini sadece çalışanın kendisini değil çalıştığı örgütün tümünü etkilemektedir. Çalışanın iş tatmininin olumlu veya olumsuz olması çalışma hayatını diğer çalışanlarla beraber çok yönlü etkilemektedir (Demir, 2007).

İş tatmini yüksek olan bir çalışanın motivasyonu artar ve buna bağlı olarak işyerine sağladığı fayda da artar. İş tatmini yüksek olan bir çalışan aynı zamanda işe yabancılaşma duygusundan kurtulacaktır ve iş yerinin amaçlarını daha çok benimseyecektir (Sevimli ve İşcan, 2005). Bunun aksine, eğer çalışanlar düşük iş tatminine sahip olursa iş gören devir hızı artacak, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gerçekleşecek, örgüte olan bağlılık

zayıflayacak, verimsizlik artacak ve çalışmada stres, bedensel ve zihinsel rahatsızlıklar görülecektir (Şimşek vd., 2001; Gül vd., 2008).

Örgütsel davranış alanyazında iş tatmini araştırmalarına yönelik birçok kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar temelde çalışanların motivasyonlarına ve performanslarına göre ikiye ayrılmıştır. Buna göre motivasyon ve iş doyumunu ilişkisini ortaya koyan teorilere kapsam teorileri, performans ve iş doyumunu ilişkisini ortaya koyan teorilere beklenti teorileri denilmektedir (Köroğlu, 2012). Kapsam teorileri, bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli yönlerde davranışa sevk eden etkenleri anlamak üzerine oluşturulmuştur. En çok bilinen kapsam teorileri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG Teorisidir (Koçel, 2014: s.733). Maslow ve Herzberg'in teorilerinde bireylerin gereksinimleri üzerine durulmuş ve gereksinimlerin insan davranışlarını harekete geçireceği varsayımı savunulmuştur (Köroğlu, 2012). Benzer bir şekilde McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi de ihtiyaçları temel almıştır. Fakat çalışanların ihtiyaçlarının işveren tarafından önceden belirlenmesi gerektiğinin üzerinde durmuştur. Buna göre çalışanların üç temel ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar *ilişki kurma ihtiyacı*, *güç kazanma ihtiyacı* ve *başarma ihtiyacıdır* (Koçel, 2014: s.738). Son kapsam teorisi ise Alderfer'in ERG yaklaşımıdır. ERG yaklaşımı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basite indirgenmiş halidir. Buna göre insanın üç temel ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar; *var olma (existence) ihtiyacı*, *aidiyet – ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı* ve *gelişme (growth) ihtiyacıdır*. Maslow'un teorisinde olduğu gibi burada da en alt basamaktaki (gelişme) ihtiyaçları karşılanmadan üst basamaklarda bulunan ihtiyaçlar (sırasıyla aidiyet ve var olma ihtiyaçları) gerçekleştirilemez (Koçel, 2014: s.739).

Diğer yandan gereksinimlerin davranışları başlatmak için tek başlarına yeterli olmayacağı, bu davranışın gerçekleşmesi için amaca ulaşılacak yolda bir beklentinin olması gerektiği ileri sürülmüş ve buna bağlı kuramlar geliştirilmiştir (İncir, 1990: s.11). Bu kuramlardan ilk ikisi Vroom'un Beklenti Kuramı ile Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı'dır. Bu iki kurama göre eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa (beklenti) bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç – ödül ile karşılaşacağına inanıyorsa (beklenti) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci derece hem ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi eylemi



gerçekleştirmek için motive olacaktır (Koçel, 2014: s.745). J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre ise birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Eğer karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik algılsa, kişi bu eşitsizliği giderici şekilde davranacaktır (Koçel, 2014: s.749). Edwin Locke'un Amaç Teorisi ise bireyin belirlediği amacın onun motivasyonunu etkileyeceğini savunmaktadır. Buna göre, erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2014: s.750).

İş tatminin ölçülmesinde genel olarak iki yaklaşım benimsenmiştir. Bunlardan ilkinde iş tatmininin genel bir değerlendirmesi yapılmakta, diğerinde ise iş tatmininin farklı boyutlarına bakılmaktadır. İlk yaklaşımda görüşülen kişi ile iş tatmini hakkında neler hissettiği üzerine genel bir soru sorulmaktadır (Wanous, vd. 1997). Diğer yaklaşımda ise iş tatminiyle ilgili farklı açıları kapsayan sorular yöneltilir ve iş tatmini üzerine sonradan değerlendirme yapılır (Martins ve Proença, 2012). Bu alandaki en önemli ölçekler İş Tanım Endeksi (Smith, vd. 1969), Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Weiss, vd. 1967) ve İş Tatmini Anketi'dir (Spector, 1985).

Mevcut veri toplama araçlarından Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin iki farklı versiyonu bulunmaktadır. Bunlardan biri 100 soru bulunduran uzun bir veri toplama aracıyken diğeri 20 soruluk kısa bir soru formudur. Kısa soru formu iki faktörden oluşmaktadır ve bunlar sırasıyla 'içsel tatmin' ve 'dışsal tatmin' şeklindedir (Weiss, vd. 1967). İçsel tatmin, başarı, tanınma, takdir edilme, iş sorumluluğu, yükselme gibi iş hakkında içsel niteliğe yönelik tatminkârlık soruları barındırmaktadır. Dışsal boyut ise işletme politikası, diğer yöneticiler ve çalışanlarla olan ilişkiler, çalışma koşulları gibi daha dışa dönük tatmin soruları içermektedir (Weiss, vd. 1967).

İş tatmininden söz edilebilmesi için mutlaka işin bütününe ilişkin bir yargıya ulaşmak zorunlu olmayıp yapılan işin değişik yönlerine ilişkin sahip olunan duygusal yanıt da olabilir (Bakan, 2011: s.242). TaTuTa çiftliklerinde olduğu gibi birçok sosyal girişim küçük ölçekli işletmeler olabilir. Bu sebeple işletme politikası, yöneticiler, örgüt kültürü gibi unsurlarda cevap almak zorlaşabilir. Bu sebeple bireylerin dışsal tatminlerinin dışında sadece içsel iş tatminlerinin ölçülmesinin daha uygulanabilir olacağı öngörülebilir.

## 2.2. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, bireylerin hayatlarında elde ettikleri ve beklentilerinin karşılaştırılması sonucu kendi yaşamlarıyla ilgili yaptıkları öznel bir değerlendirmedir. Bilişsel yaklaşıma göre yaşam tatmini, kişinin kendi yaşam koşullarının daha önceden belirlediği standartlara olan uygunluğu üzerine karşılaştırmalarına bağlı oluşan bilişsel yargısı iken (Diener vd., 1985), duyuşsal kuramda ise yaşam doyumu kişinin olumlu duygularının, olumsuz duygularına karşı olan baskınlığına ilişkin bilinçli deneyimi olarak ifade edilmektedir (Frish, 2006). Bilişsel yaklaşım araştırmalar için daha uygulanabilir olduğu için ilgili alanyazında bu yaklaşıma daha sık rastlanmaktadır (Larsen vd., 1985; Diener, 1994).

Yaşam tatmini, genel olarak bireylerin iş ve sosyal hayatlarından algıladıkların memnuniyet ve mutluluk duygusuyla gerçekleşmektedir (Lee, vd. 2004: s.633). İş yükü, ücret, terfi, iş niteliği gibi işe ait özellikler ile ait olunan toplumun özellikleri, bireyin üye olduğu grup, arkadaş, akraba ve aileyle olan ilişkiler gibi unsurlar da yaşam doyumunu etkilemektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: s.8). Aile ve sosyal yaşamın yanında iş yaşamı da bireylerin yaşam tatminleri için önemli rol oynamaktadır (Bayram vd., 2010: s.82). Benzer bir şekilde Akgündüz de (2013) yaşam tatminini etkileyen faktörlerin göz önüne alındığında yaşam tatminini etkileyen faktörlerin başında bireylerin yaşamında önemli bir yer tutan iş yaşamının geldiğini belirtmektedir.

İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelendiğinde üç farklı model göze çarpmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008). Bunlardan ilki 'Sıçrama Modeli'dir. Bu modele göre bireyin hayatının bir alanındaki tatmin diğer alanlara da sıçrayacaktır. Bu sıçrama işteki tatminden yaşamdaki tatmine doğru veya tam tersi yaşamdaki tatminden işteki tatmine doğru olabilir. Bu modele göre işinde tatmin olan bir insan yaşamında da tatmin olacaktır (Aşan ve Erenler, 2008). 'Telafi Modeli'ne göre ise iş tatmini ve yaşam tatmini arasında negatif bir ilişki vardır. Buna göre işinde tatmin olmayan bir insan mutluluğu dışarıda, sosyal hayatında arayacaktır. Yaşamından mutlu olmayan biri ise iş yaşamında tatmin olmaya çalışarak mutluluğunu telafi etmeye çalışacaktır (Aşan ve Erenler, 2008). Son model olan 'Bölümleme Modeli'nde ise iş ve yaşam tatminlerinin birbirinden bağımsız oldukları savunulmaktadır. Bu modele göre iş tatmini veya yaşam tatmini arasında bir ilişki yoktur ve birbirlerinden ayrı tutulmalıdır (Aşan ve Erenler, 2008).

### 2.3. Turizmde İş ve Yaşam Tatmini

Turizm büyük oranda emek yoğun bir sektör olduğundan bu sektörde çalışanların performansları işlerin sürdürülebilir olmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu sebeple sektördeki insan kaynağının doğru şekilde çalışması ve büyümesi için etkin ve verimli işgücü uygulamaları gerekmektedir (Zopiatis, vd. 2014). Ghiselli ve arkadaşlarının (2001) gerçekleştirdikleri çalışmada, turizm çalışanlarının kısa sürede içsel ihtiyaçlarını karşılayamadıkları takdirde sadece çalıştıkları işi bırakmakla kalmayıp, turizm sektöründen tamamen ayrılma eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir. Poe da (2003) hem içsel hem dışsal tatminin önemli olduğunu, fakat örgütlerin çalışanların içsel iş tatminine yoğunlaştıkları takdirde çalışanların yıpranmalarını ve personel devir oranlarını en aza indireceklerini savunmaktadır. Personel devir oranları örgütler için “gizli” bir maliyet oluşturmaktadır. Personel devir oranları yüksek olduğunda hem üretkenlik düşmekte hem de yeni işe alım ve eğitim maliyetleri ortaya çıkmaktadır (Lam, vd. 2001). Diğer yandan Tepeci ve Bartlett’in çalışmasına göre (2002) iş tatmini yüksek olan çalışanların, misafirleri de tatmin edeceği ve böylece devam eden süreçten bir karlılık elde edileceği söylenmektedir.

Yang’ın (2010) 671 Tayvan otel çalışanı üzerine yaptığı araştırmada iş tatmininin en çok çalışanların üzerindeki stresin azaltılmasıyla ve mesleki tükenmişliğin hafifletilmesiyle gerçekleştirileceğini belirtmiştir. Bunun gerçekleşmesi için de çalışanlara eğitim ve rehberlik gibi sosyalleşme süreçleri ve işyerinde otonomi sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Karatepe ve arkadaşlarının (2006) Kıbrıs’ta otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada farklı kişilik özellikleri, iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre iş performansının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte daha önceki girişimcilik ve sosyal girişimcilik modellerinde sıkça karşılaşılan (Shapero, 1982; Krueger, vd., 2000, Mair ve Noboa, 2006) “kendine güven” algısının da iş tatmini üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Üngüren ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında otel çalışanlarının tükenmişlikleri ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda iş tatminiyle duygusal tükenme arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiş. Fakat katılımcıların iş tatmin düzeyinde kararsız oldukları görülmüştür. Benzer bir şekilde Altay’ın (2009) Antakya ve

İskenderun bölgesinde yürüttüğü araştırmada duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yazıcıoğlu'nun (2009) çalışmasında Ankara'da bulunan otel işletmelerindeki çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tütüncü ve Kozak'ın (2008) İzmir'de 320 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada "işin özellikleri" ile "iş tatmini" ve "işte kalma niyeti" arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde "iş tatmini" ve "işte kalma niyeti" arasında da bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan "denetim" faktörü iş tatminini en çok etkileyen faktör olmakla birlikte "ücret" faktörünün iş tatminini etkileyen en düşük faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir şekilde Kaya'nın (2010) çalışmasında da ücretin iş tatminini etkileyen faktörler arasında daha alt sıralarda olduğu görülmektedir. Kuşluyan ve Kuşluyan'ın (2005) Nevşehir'de 340 otel çalışanı üzerine yaptığı araştırmada "amirlerin denetimi" ve "performans değerlendirme" gibi dışsal faktörlerin iş tatminine en çok etki eden unsurlar olduğu görülmektedir. Tütüncü ve Kozak (2008) bu durumun nedeninin anlaşılması için veri toplama araçlarına genel iş tatminini ölçen açık uçlu özet soruların eklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle iş tatmini üzerine daha derinlemesine veriler edebilmek adına nitel bir araştırmanın da yapılabilirliği düşünülebilir.

Turizm sektöründeki iş doyumu çalışmaları sadece ön saflarda çalışan personel için değil orta ve üst seviye yöneticiler için de gerçekleştirilmiştir. Aksu ve Aktaş'ın (2005) çalışmasında yöneticilerin çalışma şartlarının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya göre turizm yöneticileri hem içsel hem de dışsal iş tatminine ulaşmamaktadır. Yöneticiler için terfi, moral seviyesi, maddi ödüller, tazminat ve sosyal haklar gibi faktörlerin iş tatminini etkilediği görülmüştür. Günlü ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmaya göre turizm yöneticilerinin içsel tatminleri, dışsal tatminlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Yöneticiler buldukları konum itibarıyla kendi yeteneklerini daha rahat kullanabilmektedirler. Fakat diğer sektörlerde göre aldıkları ücretlerin düşük olması, turizm sektörünün daha düşük itibara sahip olması, çalışma koşullarının zor ve uzun çalışma saatleri olması sebebiyle dışsal tatminleri düşük çıkmıştır (Günlü vd., 2010). Köroğlu'nun (2011) alanyazında turizm sektöründeki iş doyumu çalışmaları üzerinde yaptığı kavramsal çalışmada, sektörde personel devir hızının yüksek olmasının nedenlerinden biri işgörenlerin iş tatminlerinin düşük çıkması olarak saptanmıştır.

Araştırmaların sonuçları dikkate alındığında işgörenlerin iş doyumunu en fazla etkileyen faktörlerin örgütsel faktörler olduğu görülmektedir. Özellikle ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, arkadaşlık ortamı, terfi ve kariyer olanakları iş doyumunu inceleyen araştırmalarda işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle işletmelerin özellikle ücret, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş güvencesinin sağlanması gibi konularda işgörenin doyumsuzluğunu giderici önlemleri alması gerekmektedir (Köroğlu, 2011). Bununla birlikte turizm sektöründeki son yıllarda gerçekleşen iş tatmini çalışmalarına genel olarak incelendiğinde genellikle iş tatmininin başka faktörlerle ilişkisini analiz eden veya farklı demografik gruplar ve çalışan pozisyonları arasındaki iş tatmini farklılıklarını inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Çalışmaların sonuçlarında ilişki veya farklılık sonuçları dışarısında iş tatmininin başlı başına turizm sektöründe bir sorun olduğu sonucuna varan az sayıda çalışmayla karşılaşılmıştır (Aksu ve Aktaş, 2005; Günlü vd., 2010).

Turizm sektöründeki çalışmalar arasında yaşam tatmini ile ilgili olan araştırmalara da rastlanmaktadır. Yılmaz ve arkadaşlarının (2010) 1298 sendikalı konaklama çalışanı üzerine yaptıkları araştırmaya göre çalışanların işlerinden ve yaşamlarından diğer turizm çalışanlarına göre kısmen tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi olarak da sendikalı çalışanların toplu sözleşmeler ile oluşturulan günlük çalışma süreleri, ücret artışları, sosyal yardımlar ve iş güvencesi gibi etkenler Öne sürülmüştür. Kuşadası'nda bulunan beş yıldızlı otellerdeki 246 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada ise çalışanların iş doyumunu, yaşam doyumunu ve öz yeterlilikleri (self efficacy) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada öz yeterliliğin iş tatmini ve yaşam tatmini arasında kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir (Akgündüz, 2013). Çalışmada bulunan öz yeterlilik (self efficacy) boyutunun ise Türkçe girişimcilik alanyazımına 'kendine güven' olarak geçtiği görülmektedir (Özdemir, A. A., 2010).

Sop'un (2014) iş baskısı, iş-serbest zaman çatışması, meslek memnuniyeti ve yaşam doyumunu üzerine olan çalışmasında Bodrum'da bulunan 12 otel işletmesinin çalışanlarının genel olarak orta seviyede yaşamlarından memnun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bu durum katılımcıların genel olarak yaşamlarından memnun oldukları ancak bazı alanlarda büyük değişiklikler ya da yenilikler yapmayı istedikleri anlamına geldiği belirtilmiştir. Benzer bir çalışma da İskender ve Yaylı (2017) tarafından Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bir önceki çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da otel çalışanlarının orta düzeyde bir yaşam tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Benzer bir sonuç olarak bu işgörenlerin genel olarak hayatlarından memnunken hayatlarının bazı alanlarında değişiklik yapmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazında konu hakkındaki çalışmalar özetle iş tatmini, yaşam tatmini ve personel devir oranı gibi unsurların birbiriyle ilişkileri oldukları yönündedir. Bununla beraber çalışanların iş ve yaşam tatminlerinin çok yüksek olmadığı ve çalışanların çalışma şartlarında iyileştirmelerin yapılması gerektiği aksi takdirde işlerinde ve yaşamlarından değişiklik arayacakları belirtilmektedir (Aksu ve Aktaş, 2005; Günlü vd., 2010; Sop, 2014, İskender ve Yaylı, 2017). Bunun yanı sıra çalışanların iş ve yaşam tatminleri genellikle farklılık ve ilişki analizleri içeren nicel çalışmalarla incelenmiştir. Bu konuda nitel yöntemlere de yer verilmesi turizm çalışanlarının neden iş ve yaşam tatminleriyle ilgili diğer sektörlere göre düşük skorlar sergilediklerinin nedenlerine ışık tutacaktır. Diğer yandan turizm sektöründe çalışanların farklı iş modelleri altındaki iş ve yaşam tatminleri değerlendirilmelidir. Sosyal girişimcilik gibi kar elde etmenin ikinci planda tutulup, sosyal fayda yaratmanın esas amaç edinildiği iş modellerinde çalışanların iş ve yaşam tatminlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmelidir.

### 3. TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ SOSYAL GİRİŞİM ÇALIŞANLARININ SOSYAL GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI, İŞ VE YAŞAM TATMINİ: TATUTA PROJESİ NARKÖY ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümüne kadar olan değerlendirmelerle, gelişmekte olan sosyal girişimcilik olgusu, turizmde bugüne kadar görülmüş olan sosyal girişimcilik örnekleri ve turizm sektöründe çalışan bireylerin iş ve yaşam tatminleri üzerinde durularak gerçekleştirilecek olan çalışmanın altyapısı oluşturulmuştur. Alanyazın çalışması sonucunda sosyal girişimcilik davranışı sergileyecek olan bireylerin empati, ahlaki yükümlülük, kendine güven ve sosyal destek algılarına sahip olmaları gerektiği görülmüştür. Diğer yandan turizm alanında çalışan bireylerin diğer sektörlerle göre daha düşük iş ve yaşam tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın sorusu “turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanlarının sosyal girişim davranışlarını, bununla beraber iş ve yaşam tatmini hakkında ne sonuçlar sergilemektedir” şeklinde oluşmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi girişimcilik kavramının kökleri 18. yüzyıla kadar dayanmaktadır. Kendini sürekli geliştiren girişimcilik olgusunun yıllar içerisinde birçok türü ortaya çıkmış ve bu girişimcilik türleri kendini farklı sektörler altında sergilemiştir. Bireylerin ve örgütlerin kar elde etmeyi ikinci plana yerleştirip sosyal fayda yaratmayı amaçladıkları sosyal girişimcilik ise 2000’li yıllarla beraber önem kazanmaya başlamıştır. Süregelen çalışmalarda sosyal girişimcilerin sosyal girişim davranışı sergileyebilmesi için *empati, ahlaki yargı, kendine güven ve sosyal destek* gibi çeşitli tutumlara sahip olması gerektiği öne sürülmüştür (Mair ve Noboa, 2006).

Türkiye ve dünyada çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerine çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Özellikle turizm sektöründe konu hakkında öne çıkan kanı turizm sektörü çalışanlarının iş ve yaşam tatminlerinin diğer sektörlerle göre görece daha düşük olduğu ve bununla birlikte turizm sektörü çalışanlarının yalnızca çalıştıkları mevcut işten değil, çalıştıkları sektörden de ayrılma eğilimi gösterdikleridir (Ghiselli vd., 2001). Dikkat çeken diğer bir nokta kimi çalışmalarda iş tatminini etkileyen faktörlerden “ücret” unsurunun iş tatminini diğer bazı faktörlere göre daha az etkilemesi olmuştur (Tütüncü ve Kozak, 2008; Kuşlivan ve Kuşlivan, 2005).

Önceki bölümlerde gerçekleştirilen alanyazın taramasında turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişimlerin sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Bu girişimlerde çalışan insanların sosyal girişimcilik niyeti ile ilgili tutumları, iş ve yaşam tatminlerine ilişkin çalışmalara rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın temel amacını *turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanlarının sosyal girişimci davranış öncüllerinin, iş tatminlerinin ve yaşam tatminlerinin belirlenmesi* oluşturmaktadır. Çalışmanın alt amaçları şu şekilde oluşmuştur:

- Sosyal girişimcilik davranış öncülleri ile iş ve yaşam tatmini arasında derinlemesine bir ilişki kurabilmek
- Turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanları için oluşan faydaları belirleyebilmek.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Birer sürdürülebilir turizm çeşidi olan eko turizm ve kırsal turizmin teori üzerinde getirdiği faydalardan çok son yıllarda ekolojik, sosyo-kültürel ve ekonomik zararlar verdiği zararlar kimi çalışmalarda görülmektedir (Cinnioğlu, 2015). Buradan hareketle sosyal girişimciliğin kar elde etmeyi ikinci planda tutması bu turizm çeşitlerine bir alternatif olabilmesi düşünülebilir. Sosyal girişimciliğin görece yeni bir kavram olmasının yanında, turizm alanında faaliyet gösteren sosyal girişimlere ve bu girişimler üzerine gerçekleştirilen sosyal girişimcilik araştırmalarına oldukça az rastlanmaktadır. Bununla birlikte turizm sektörü çalışanlarının diğer sektörlere göre daha düşük iş ve yaşam tatminine sahip oldukları bilinmektedir (Aksu ve Aktaş, 2005; Günlü vd., 2010). Buna karşın turizm faaliyetleri sergileyen sosyal girişimlerdeki çalışanların iş ve yaşam tatminiyle ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Turizm alanında faaliyet gösteren sosyal girişimlerin ve bu girişimlerin çalışanlarının incelenmesi açısından mevcut çalışmanın bu konudaki alanyazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### **3.3. Araştırma Yöntemi**

Çalışmanın kavramsal çerçevesi için gerçekleştirilen alanyazın taramasında genellikle nicel araştırmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde Tütüncü ve Kozak'ın (2008) çalışmasında olduğu gibi bazı bulguların gerekçeleri nicel araştırmaların genel ve yüzeysel bulgulara ulaşmasından dolayı ulaşılamamıştır. Hem bu sebeple hem de turizmde sosyal girişimcilikle ilgili alanyazında az sayıda çalışmaya rastlanılmasından



dolayı konu üzerinde derinlemesine bir analiz yapılmak istenmiş, bu yüzden araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırmalar, görüşme, gözlem, doküman inceleme gibi veri toplama yöntemlerinin uygulandığı, algı ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasını sağlayan araştırma yöntemleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: s.39). Bu çalışmada hem sosyal girişimcilik davranış öncülleri hem de iş ve yaşam tatmini boyutları hakkında derinlemesine bilgi edinebilmek için nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir.

Böke (2011) nitel araştırmaların amaçlarını şu şekilde aktarmıştır:

- Nitel araştırma yöntemlerinin amacı olarak nelerin nasıl yapıldığı ve sergilenen davranışlar tek başına önemli olmamakla beraber yapılan davranışlara neden olan etkenler ve bu etkenlerin davranışları nasıl etkilediği de anlamaya çalışılır.
- Nicel araştırmalarda bulunan geniş örneklem yerine araştırmaya katılan az sayıdaki kişinin davranışları incelenerek yorumlanır. Böylece bireyin içinde bulunduğu konumun onun davranışlarını nasıl biçimlendirdiği incelenebilir.
- Nitel araştırmalar beklenmeyen fenomenleri ve etkileri inceleyerek bu etkilerden yeni teoriler üretmeye yarar. Nitel araştırmaların ortaya çıkan bulgular kapsamında araştırmanın tasarımı ve odağı üzerinde değişiklikler yapmak için esnek ve elverişli bir yapısı vardır. Nitel araştırmalarda amaç hipotez testi yapmak olmadığı için nicel araştırmalar gibi keskin ve sert kuralları yoktur. Veri toplama aşamasında araştırma deseni üzerine değişiklikler yapılabilir.
- Nicel araştırmaların aksine nitel araştırmaların süreci anlamada daha güçlü bir yapısı vardır. Nicel araştırmalarda eksik kalan olay ve ilişkilerin nasıl gerçekleştiği bilgisi nitel araştırmalarda gözlemlenebilir.
- Nitel araştırmalar sebep sonuç ilişkilerinin açıklanmasını sağlar. Nicel araştırmalar hangi sonucun hangi sebeplerden dolayı kaynaklandığını veya aralarındaki ilişki gücünü anlatırken, nitel araştırmalar sonuç ve sebepler arasındaki ilişkilerin neden ve nasıl oluştuğunu açıklamaktadır.

Türkiye’de turizm alanında faaliyet gösteren çok fazla sosyal girişim olmadığı ve bulunan sosyal girişimlere ulaşımın zor olması, bu sebeple bir genelleme ve yeni bir kuram geliştirmenin zor olması sebebiyle bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri arasından ‘durum çalışması araştırması’ seçilmiştir. Verilerin toplanması sırasında yarı

yapılandırılmış görüşme formları kullanarak katılımcılarla yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi için betimsel analiz yöntemi tercih edilmiştir.

Durum çalışması, bir ya da daha fazla olayın, ortamın, programın sosyal grubun ya da diğer birbirine bağlı sistemlerin derinlemesine incelendiği bir yöntem olarak tanımlanabilir (Beraha, 2014: s.119). Stake (2005) durum araştırmalarının bir metodoloji olmaktan çok araştırmada ne çalışılacağına dair bir seçim olduğunu belirtse de birçok araştırmacı durum araştırmasının bir metodoloji olduğunu savunmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2005; Merriam, 1998; Yin, 2009). Araştırmacılar durum çalışmalarında gerçek yaşam, güncel ve sınırlı bir sistem (durum) ya da belirli bir zaman içerisindeki farklı durumlar hakkında veri toplarlar. Durum çalışmaları araştırmacıların toplanan detaylı ve derinlemesine bilgiler sonrasında bir *durum betimlemesi* ya da *durum temaları* ortaya koyduğu nitel yaklaşımlardır. Durum çalışmalarında analiz birimi birden fazla durum (çok mekânla çalışma) veya tek bir durum (tek mekânla çalışma) olabilir (Creswell, 2016: s.97). Bu çalışmada tek bir durum üzerinde durulduğu için *tek araçsal durum çalışması* gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniklerinden biri derinlemesine görüşmedir. Kozak (2015) görüşme tekniğinin üstün yönlerini şu şekilde belirtmiştir:

- Belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmesinin mümkün olması
- Elde edilecek daha kapsamlı bilgi ile neden sonuç ilişkisini ortaya koymanın daha kolay olması
- Anlaşılmayan kısımlarda müdahale etmenin daha kolay olması

Bununla birlikte araştırmacının görüşme sırasında kontrolü kaybetmesi, görüşme yapılan kişinin yönlendirilme riskinin bulunması, görüşme yapılan kişinin ayrıntıya girmekten kaçınması, veri denetiminin güçlüğü, görüşme yapılırken veya veriyi yorumlarken öznelliğe kaçılması gibi durumlar görüşme tekniğinin zayıf yönlerini oluşturmaktadır (Kozak, 2015: 93). Görüşme tekniğinin yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç farklı türü vardır. Bu görüşme teknikleri yapılacak olan araştırmanın içeriğine, görüşmek için seçilen kişilere ve incelenecek unsurlara göre araştırmacılar tarafından seçilebilir. Görüşme türleri şu şekilde açıklanabilir (Kozak, 2015: 90):

- *Yapılandırılmış görüşmelerde*, sorulacak olan soruların sayısı ve sırası önceden belirlenmektedir. Görüşme sırasında soru sırası bozulmadan cevaplar kayıt altına alınır. Araştırma sürecinde tüm katılımcılara bütün sorular aynı sıra ve şekilde sorulur.
- *Yarı yapılandırılmış görüşmeler*, yapılandırılmış görüşmelere göre daha esnekler. Soruların sırası ve sayısı görüşmenin gidişatına göre değiştirilebilir. Araştırmacı görüşme sırasında aklına gelen başka soruları katılımcıya yöneltebilir.
- *Yapılandırılmamış görüşmelerde*, sorular görüşme sırasında doğaçlama bir şekilde hazırlanır ve katılımcıya yöneltilir. Soruların sayısı, sırası ve içeriği sabit değildir. Bu görüşme tekniğinde araştırmacının uzmanlığı büyük önem taşımaktadır.

Mevcut çalışmada katılımcıların aktardıkları görüşlerin kesintiye uğramaması, katılımcıların konuyla ilgili olabilecek farklı konuları aktarabilmesi ve hepsine aynı soruların iletilebilmesi adına veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır ve bu amaca yönelik sorular hazırlanmıştır. Veri toplama sırasında ses kayıt cihazı kullanılmış ve daha sonra bu ses kayıtlarına transkripsiyon uygulanmıştır.

### **3.4. Görüşme Sorularının Hazırlanması**

Nitel çalışmalarda görüşme sorularını oluşturma süreci amaca ulaşmadaki en önemli basamaklardan biri olmakla beraber çalışmanın kalitesini de belirlemektedir. Çalışma kapsamında soruların yöneltileceği katılımcıların düşünce, deneyim ve algılarının ortaya çıkarılması verilerin güçlü olmasını sağlayacaktır (Miles ve Huberman, 1994).

Görüşme soruları sosyal girişimcilik davranış öncülleri, iş tatmini ve yaşam tatmini alanyazınında yapılan çeşitli nicel araştırmaların ölçek boyutları ve sorularından yola çıkılarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği formuna göre hazırlanmıştır (Ek.1). Buna göre;

- Hockerts'ın (2015) Mair ve Noboa'nın (2006) modelini temel alarak hazırladığı *Sosyal Girişimcilik Davranış Öncülleri Ölçeği'nde (Social Entrepreneurial Antecedents Scale – SEAS)* bulunan *empati, ahlaki yükümlülük, kendine güven ve sosyal destek* boyutlarını içeren 18 ifade görüşme formunun ilk kısmını karşılayacak şekilde yarı yapılandırılmış görüşme sorularına çevrilmiştir.

- İş tatmini alanyazınında sıkça kullanılan *Minnesota İş Doyum Ölçeği*'ne (Weiss vd. 1967) ait *içsel doyum* boyutuna ait ifadeler yarı yapılandırılmış görüşme sorularına çevrilmiştir.
- Yine yaşam tatmini alanyazınında sıkça kullanılan *Yaşam Tatmini Ölçeği*'nin (Diener vd. 1985) soruları yarı yapılandırılmış görüşme sorularına çevrilmiştir.

Hockerts (2015) Mair ve Noboa'nın (2006) sosyal girişimcilerin davranışlarını açıklayan model üzerine bir ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirmiştir. Geliştirdiği ölçeğe göre empati boyutunun altında altı ifade, ahlaki yükümlülük, öz yeterlilik, kendine güven ve sosyal destek boyutları altında dörder ifade olmak üzere toplamda 18 ifade bulunmaktadır. Geliştirdiği ölçek sosyal girişimcilik dersi alan 236 işletme fakültesi öğrenci üzerinden olup bugüne kadar sahada kullanıldığına rastlanmamıştır. Fakat ölçeğin içerdiği boyutlar daha önceki girişimcilik ve sosyal girişimcilik alanyazınına dayandığı ve sosyal girişimcilik alanında başka saha çalışması sorularına dayanmadığı için bu ölçekteki ifadelerin mevcut çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Geliştirilen ölçek ifadelerinin daha önce sahada kullanılmamış olması geçerlilik sorunları teşkil edeceği için bu ifadeler geçerli olan daha önceki boyutlar altında nitel araştırma sorularına çevrilmiştir.

Minnesota İş Doyum Ölçeği (Weiss vd. 1967) ve Yaşam Tatmin Ölçeği (Diener vd. 1985) ise uzun yıllardır farklı yönetim ve işletmecilik alanlarında kullanılan ölçeklerdir. Bu ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olmasına rağmen önceki bölümlerde belirtildiği gibi uzun zamandır yönetim organizasyon alanında sadece ilişki veya farklılık analizleri için kullanıldığına rastlanmıştır. Özellikle Türkçe turizm alanyazınında çalışanların tek başına iş ve yaşam tatmini seviyelerini belirten çalışmalara oldukça az rastlanmıştır (Aksu ve Aktaş, 2005; Günlü vd., 2010). Benzer bir şekilde turizm faaliyetleri gösteren sosyal girişim çalışanları üzerine daha önce benzer bir çalışmaya rastlanmadığı için bu iki ölçeğin ifadeleri de nitel araştırmaya uygun yarı yapılandırılmış görüşme sorularına çevrilmiştir. Bununla beraber turizm alanında faaliyet gösteren sosyal girişimlerin daha küçük ölçekli işletmeler olduğu ve Minnesota İş Doyum Ölçeği'nde bulunan dışsal tatmin sorularının içerdiği örgütsel ifadelerin bu işletmedeki çalışanların dışsal tatminlerinin belirlenmesinde yardımcı olmayacağına karar verilmiştir. Bu sebeple Minnesota İş Doyum Ölçeği'nde bulunan iki boyuttan sadece içsel boyut ifadeleri ele alınmış ve bu ifadeler yarı yapılandırılmış görüşme sorularına göre uyarlanmıştır.

Hockerts'ın Sosyal Girişimcilik Davranış Öncülleri ölçeği daha önce Türkçe'ye çevrilmediği için öncelikle ifadeler Türkçe'ye çevrilmiş ve çevrilen ölçek ifadeleri üzerine turizm, yönetim ve sosyal girişimcilik alanında uzman 12 akademisyenden uzman görüşü alınmıştır. İş ve yaşam tatmini ölçekleri daha önce Türkçe alanyazında birçok kez kullanıldığı için aynı işlem bu ölçekler için uygulanmamıştır. Daha sonra her üç ölçekteki ifadeler kendi içerisinde gruplandırılarak görüşme sorusu formuna sokulmuştur. Görüşme soruları alanında uzman beş akademisyene daha danışılarak oluşturulan her sorunun boyutları karşılayıp karşılamadığı hakkında görüş alınmıştır. Bununla beraber katılımcılara görüşmelerin başlangıcında demografik verilere ulaşmak için kendilerinden bahsetmeleri istenmiş aynı zamanda sorulan sorularda konunun dağılmasının önüne geçebilmek adına 'sonda' sorular hazırlanmıştır. Önerilen düzeltmeler ışığında çalışmanın soru formuna son hali verilmiştir (Ek.1).

### **3.5. Örneklemin ve Katılımcıların Belirlenmesi**

Nitel araştırma yaklaşımlarında asıl amaç evrene genelleme yapmak değil, araştırma kapsamındaki verileri derinlemesine incelemektir. Nitel araştırmalarda kullanılan örneklem çeşitlerinin en önemli ve temel özelliği, araştırma kapsamı içerisinde, derinlemesine az sayıda kişi ya da küçük örneklem gruplarıyla çalışılmasıdır (Miles ve Huberman, 1994: s.27).

Bu araştırmanın kapsamını turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişimlerin çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda bulunan kişilere ulaşabilmek için nitel araştırmalarda sıkça tercih edilen amaçlı (olasılığa dayalı olmayan) örneklem türlerinden biri olan kartopu örneklem (Kozak, 2015: s.119) yönteminden yararlanılmıştır. Kartopu örnekleme, araştırmanın ilgi alanına giren kişileri tanıyan kişilerden olası durumlar hakkında bilgi edinilmesiyle gerçekleşir. Kartopu örnekleme yöntemi istenilen katılımcıları bulmak için başka bir yol olası olmadığında işe başlamak için kullanışlı bir yöntemdir (Glesne, 2015: s.61). Bu yöntemin ilk uygulanmaya başlandığı yıllarda, daha çok aynı mekân ya da bölge içerisinde yaşayan bireylerin örneklemin içerisine dâhil edilmesi üzerine durulmuştur. Fakat teknolojinin coğrafi sınırları ortadan kaldırdığı günümüzde araştırmacılar, yüz yüze görüşmenin zor olduğu durumlarda internet ortamında (Skype, Facebook, e-posta vb.) veya telefon yoluyla veri toplama şansına sahiptirler (Kozak, 2015: s.120).

Katılımcıların belirlenebilmesi için ilk önce Buğday Ekolojik Yaşamı Destekleme Derneği ile irtibata geçilmiştir. Dernek tarafından TaTuTa projesi koordinatörünün iletişim bilgileri araştırmacıya verilmiş ve sonrasında proje koordinatörü ile ilk görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmada takip edilecek olan kartopu örneklemenin amacına uygun olarak bu görüşme sırasında çalışmanın amacına uygun olarak kimlere ulaşılabileceği sorulmuştur. Verilen cevap doğrultusunda GençTur seyahat acentesinde TaTuTa çiftliklerinin rezervasyon işlemlerini gerçekleştiren hem de gönüllü çalışmalar koordinatörü ve Narköy kurucusu ile irtibata geçilmesine karar verilmiştir. Öncelikle GençTur'da bulunan katılımcı ile Skype üzerinden bir görüşme gerçekleştirilmiş, daha sonrasında ise Narköy ziyaret edilerek buranın kurucusuyla bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu görüşme sonrasında çalışmanın amacına uygun olarak Narköy'ün konaklama sorumlusu ve çiftlik işlerinde çalışan bir kişiyle daha görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Buna göre Narköy bünyesinde bulunan bir adet üst düzey yönetici, bir adet orta düzey yönetici ve bir adet de çalışanın görüşleri alınmıştır. Görüşmelerle ilgili bilgilere Tablo 3.1.'de yer verilmiştir.

**Tablo 3.1. Görüşme Bilgileri**

Görüşme Yapılan Kişi	Görevi	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati	Görüşme Süresi	Görüşmenin Yapıldığı Yer
Katılımcı 1	TaTuTa Koordinatörü	20.12.2016	15:07	33 dakika 54 saniye	Skype (çevrimiçi)
Katılımcı 2	Gönüllü Çalışmalar Koordinatörü	17.02.2017	10:05	20 dakika 57 saniye	Skype (çevrimiçi)
Katılımcı 3	Narköy Kurucusu	25.02.2017	14:37	61 dakika 35 saniye	Narköy
Katılımcı 4	Narköy Konaklama Sorumlusu	26.02.2017	10:57	37 dakika 57 saniye	Narköy
Katılımcı 5	Narköy çalışanı	25.02.2017	15:59	15 dakika 3 saniye	Narköy

Tabloda katılımcıların görevi, görüşme tarihi, görüşme saati, görüşme süresi ve görüşmenin nerede yapıldığına dair bilgiler bulunmaktadır. Gerçekleştirilen görüşmelerin en kısası 15 dakika en uzununu ise 61 dakika sürmüştür. Katılımcılardan bir tanesi işletme kurucusu, ikisi üst düzey yönetici, biri orta düzey yönetici, diğeri ise ön saf çalışandır.

### **3.6. Araştırma Alanı**

Kartopu örnekleme sürecinde gerçekleştirilen ilk görüşme sonrasında çalışma bölgesi olarak “Narköy Ekolojik Otel ve Eğitim Merkezi” seçilmiştir. Narköy, Nar Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nin eğitim odaklı sürdürülebilir turizm merkezi ve organik tarım çiftliğidir. Kocaeli'nin Kandıra İlçesi'ne bağlı Kıncıllı Köyü'nde bulunan Narköy, eğitim odaklı bir merkez olarak çağdaş bir çiftlik ve otel mantığıyla yaşamakta ve hizmet vermektedir (narkoy.com). TaTuTa projesi kapsamında bulunan çiftliklerden biri olan Narköy'ün temel amacı “doğal hayatın içinde organik tarım ile üretilen ürünlerin tüketildiği, satıldığı, eğitim için uygun lojistiğe sahip bir eğitim çiftliği oluşturarak yurtiçi ve yurtdışı ayakları olan eğitim turizmi yapmaktır”. Çiftlik kurucusundan alınan bilgiler doğrultusunda çiftliğin diğer amaçları arasında Kandıra çevresinde bulunan Babaköy ve Kıncıllı köylerinde yaşayan komşularına iş olanakları yaratmak, organik tarım konusunda örnek olmak ve konunun uzmanları tarafından verilecek eğitimlerle katkıda bulunmaktır. Narköy sosyal sorumluluklarının bilincinde olup, ekonomik açıdan başarılı bir yatırım gerçekleştirirken, çevresel ve sosyal alanda imkân sağlayarak, içinde yer aldığı yöre halkının yaşam kalitesini yükseltmek, çevre ve doğanın korunmasına katkıda bulunması gerektiğinin bilincindedir.

Bunun yanında şirket kurucusu 800'ün üzerinde atalık tohumun bulunduğu bir tohum bankası kurmuş ve bu tohumların ekilip çoğaltılması üzerine tarımsal faaliyetlerde bulunmaktadır. Aynı zamanda 2016 yılında Türkiye Kadın Girişimciler Derneği tarafından “Yılın Kadın Sosyal Girişimcisi” ödülüne layık görülmüştür (Erginkoç, 2017). Aynı gazete haberinde çiftlik kurucusunun şu söylemine yer verilmiştir;

“Biz paylaşımına açığız, İyinin çoğalmasından yanayız. Sosyal girişimcilikte birinci koşul, paylaşımıdır; bilgi deneyim ve olanaklar paylaşılmalıdır.”

Bu bilgiler ışığında Narköy turizm faaliyetleri sergileyen bir sosyal girişim olarak bu çalışmada çalışma bölgesi olarak seçilmiştir.

### **3.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği**

Nicel araştırmalarda olduğu gibi nitel araştırmalarda da geçerlik ve güvenilirlik önemlidir. Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu yansız ve olduğu şekliyle gözlemlemesi anlamındadır. Bir nitel çalışmada araştırmacının araştırma alanına olan yatkınlığı, yüz yüze görüşmeler ile ayrıntılı bilgi toplaması, toplanan verilerin rapor

edilmesi, sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması, betimsel analizlerde doğrudan alıntılara yer vermesi ve tüm bunlardan yola çıkarak sonuçları açıklamasıyla gerçekleşir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: s.255). Mevcut araştırmanın geçerliliğini sağlamak adına dikkat edilen unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Derinlemesine bilgi alabilmek için katılımcılarla derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.
- Görüşme soruları sosyal girişimcilik, iş tatmini ve yaşam tatmini alanyazınına dayandırılmış, görüşme sorularının hazırlanması aşamasında iki turda toplam 17 uzman görüşü alınmıştır.
- Çalışma kapsamında görüşülen katılımcılar kartopu örnekleme yoluyla seçilmiş ve çalışmanın amacına en uygun katılımcılarla görüşülmüştür.
- Görüşmelerde elde edilen ham veriler eksiksiz bir şekilde deşifre edilmiştir.
- Görüşme soruları çalışmanın sonundaki eklerde sunulmuş ve bulgularda katılımcıların görüşlerine doğrudan alıntılarla yer verilmiştir.

Kozak'a (2015) göre nitel araştırmaların güvenilirliğini sağlamak için araştırmanın kiminle, kaç kişiyle, kaç soru ile ne zaman nerede yapıldığı belirtilmelidir. Bununla beraber görüşmeye katılacak kişilerin gönüllü olarak katılmak istemesi, kayıtların olduğu gibi kayıt altına alınması ve verilerin nasıl analiz edildiğinin belirtilmesi gereklidir. Buradan hareketle mevcut çalışmanın güvenirliliği şu şekilde sağlanmıştır:

- Görüşmeler sırasında soru sıralaması değişse bile bütün katılımcılara aynı sorular sorulmuştur.
- Görüşmelerde bulunan konu dışı veya politik söylemlere analizlerde yer verilmemiştir.
- Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış ve gerekli yerlerde notlar alınmıştır.
- Görüşmelerde süre kısıtlaması olmamıştır.
- Görüşmeler sessiz ve rahat ortamlarda gerçekleştirilmiştir.

### **3.8. Araştırmanın Bulguları ve Analizi**

Çalışmanın bu bölümünde görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizi sonrasında ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular Sosyal Girişimcilik Davranış Öncülleri Bulguları, İş Tatmini Bulguları ve Yaşam Tatmini Bulguları olarak sınıflandırılmıştır.



### 3.8.1. Sosyal girişimcilik davranış öncülleri bulguları

Alanyazında temel alınan sosyal girişimcilik davranış öncüllerinin dört farklı boyutu belirtilmiştir. Bu boyutlar sırasıyla *empati*, *ahlaki yükümlülük*, *kendine güven* ve *sosyal destektir* (Mair ve Noboa, 2006; Hockerts, 2015). Bu boyutların her biri için görüşmecilere birer soru yöneltilmiştir.

**Soru 1 – Empati:** Kendinizi sosyal açıdan dezavantajlı insanların yerine koyduğunuzda (kadınlar, yoksullar, engelliler, eski mahkûmlar gibi) neler hissedersiniz?

**Katılımcı 1** “İnsan bütün bu dezavantajlı gruplar için bir şeyler yapmak istiyor ama her birine enerji yetiştirmek mümkün değil ben belli bir gruba odaklandım. Dezavantajlı grup denemez belki ama küçük üreticiler de açıkçası çok zor çok meşakkatli bir işle uğraşıyorlar ve ben kendimi onlara adadım. Yani bu çok kıymetli işi yapan küçük aile çiftçiliği özellikle ki bunu da doğa dostu yöntemlerle yapmayı seçen idealist bu insanlara destek olmak için ben çalışıyorum. Aslında bu küçük üretici dediğim insanlar bir anlamda rüzgara karşı mücadele eden hem ticari olarak zorlanan hem iklim şartlarından etkilenen bir durum olduğu için bu sektörde dezavantajlı bir grup diyebiliriz. Ben de bu üretimin içinde yer aldığım için onların ne hissettiğini nasıl davrandıklarını çok rahat içselleştirebiliyorum. Bu da beni aslında yaptığım işe daha da sıkı sıkıya bağlayabiliyor.”

“Her birimiz dezavantajlı grup olmaya adayız dolayısıyla hissiyat olarak baktığında daha çok bir dayanışma içinde olma arzusu hissediyorum açıkçası. Hatta yeterince dayanaşmadığım, yeterince yardım edemediğim için suçluluk duygusu da hissediyorum.”

Katılımcının küçük üreticilerin yaşadığı zorlukları tecrübe etmesi, bununla birlikte herkesin bir gün dezavantajlı bir hale gelebileceğini söylemesi, empati algısına sahip olduğunu göstermektedir. Bununla beraber katılımcının empati algısına sahip olması yaptığı işi daha çok benimsemesine de yardımcı olmaktadır.

**Katılımcı 2** “Yani biz kendimizi onların yerine koymaya çalıştığımız için bu tür çalışmalarda yer alıyoruz. Yerde bir sürü çalışmalarımız var ama bizim asıl çalışma alanımız uluslararası çalışma kampları. Yani işte köylerde okul boyuyoruz yollarda taş döşüyoruz köyün şahsa ait olmayan işlerinde çalışıyoruz. Yani bu mezarlık düzenlemesinden tutun çevre düzenlemesine kadar, okul inşaatlarına kadar, su kazımına kadar yıllardan beri pek çok projede uluslararası gönüllü çalışma kampları düzenliyoruz. Bunlara yurtdışından yabancı gönüllüler geliyor. Yurtiçinden de katılanlar oluyor tabi herkese açık oluyor. Din, dil, ırk, milliyet, yaş, inanç, cinsiyet, farkı gözetmeden herkes katılabiliyor. Bireysel olarak da empati yapmaya çalışıyoruz. Yıllardır bu işin içinde olduğumuzdan duyguları bir kenara koyabiliyoruz. Yani ağlayan bir insan gördüğümüzde yanına gidip ağlamak değil duygulanmak ama ağlama nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışmak yapılması gereken.”

Katılımcının kendisi dezavantajlı gruplara karşı empati yaptığını belirtmektedir. Buradan hareketle katılımcının sosyal girişimcilik davranış öncüllerinden empatiye sahip olduğu söylenebilir.

**Katılımcı 3** *“Ben bunu çok ciddi olarak algılama fırsatım da oldu. Bu en başta çocukluğumda hani onlar çok o kadar dezavantajlı olmadığı gibi güneydoğudan ırgatlar gelirdi, biz o çocuklarla beraber oynardık. Biraz Kürtçe Arapçaya aşınaydık. Ve o çocuklarda bir şeyin eksik kalmasına tahammül edemezdim. Annem destek olurdu. Büyükbabamın kitaplarını bile beraber karıştırırdık. Pek kıymetli kitaplardı. Onun dışında öğretmenlik hayatımın ilk yılı bir gece kondu semtinde çalıştım. Özellikle tercihim oldu, tercihim oldu bu benim. O ilk tayinimde annesi babası okuma yazma bilmeyen çocuklar ve yetiştirme yurdu çocukları vardı. Delirdiğim bir andı o benim.”*

*“Sonra tuturdum ben bu çocuklarla çalışacağım diye. Hapishanedeki çocuklarla çalışacağım diye. Tansiyonum altı buçuk. Babam “Kızım herkesi kurtarmazsın” dedi. Ama o çocuklarla çok farklı çalışmalar yaptım. Dezavantajlı çocuklar o kadar enteresan ki. Mesela engelli denilen çocuklar, zihinsel engelli falan. Buluş çağına girdiği zaman hemen derler ki bu hep o engele o engele, o etiketlerden hep çok korktum çünkü biz farklı zekâları bile tanımlayamıyoruz. Sokak çocukları insanlar kendi vicdanlarını rahatlatmak için hediyeler alıyorlar, normal sistemin dışına çıkarıyorlar ve o çocuklar buldukları yerden de oluyor, onlara yardım etmenin yolu yöntemi bu değil. Mesela şunu bilmezler. Bir evde nasıl yemek yeneceğini bilmezler. Konuk edebilirsin, birlikte yemek yiyebilirsin, birlikte dışına çıkabilirsiniz. Empatinin dünyaya barışı getireceğine inanıyorum ben. Dolayısıyla çok farklı gruplarla çalıştım ben ve onlar beni adam ettiler. O vicdanımın hep uyanık kalmasını sağladılar. Ben kendim de zaman zaman dezavantajlı gruptanım bir kadın olarak. Mesela sizi iltifat yoluyla bile indirgerler. Liyakatten çok burada mesela soruyorlar “Kadın işçi ücreti ne kadar? Erkek işçi ücreti ne kadar?” Liyakati kadar. Ürettiği kadar. Bu kadar.”*

Katılımcı *“empatinin dünyaya barışı getireceğine inanıyorum”* söylemiyle empati tutumuna sahip olduğu sonucuna varılabilir. Bununla beraber önceden beri dezavantajlı gruplara yönelik çalışmalar yapmış olması bu tutumunu desteklemektedir.

**Katılımcı 4** *“Birincisi; herkesin bu toplumda bir yer edinmesi gerektiğini, herkesin bu toplumda bir şeyler üretmesi gerektiğini düşünüyorum. Mahkûm diye göz ardı ettiğim insan %90 haklı yere o titri üstüne almıştır ama her insanın ikinci bir hakkı hak ettiğini düşünüyorum. Bir hafta yapııştırıp o insan öyledir diye toplumdaki soyutladığımız zaman zaten o insanı daha çok suça teşvik ediyorsunuz. Keza bir engelli, keza bir yoksul da aynı şekilde. Engelli bir vatandaşımız burada geçtiğimiz haftada, doğuştan engelli bir çocuk, burada misafirimiz oldu. Çok güzel de bir köpeği var ailesiyle gelmiş. Ben engelli olduğum için bazı şeyler zor oluyor, dedi. Dedim ‘sizin hiçbir engeliniz yok. Pırıl pırıl inansınız. Benden biraz daha yavaş olabilirsiniz ama bu sizin engelli olduğunuzu göstermez.’”*

Katılımcı bu sorunun cevabı olarak doğrudan empati tutumuna sahip olduğunu söylememektedir. Ancak düşünceleri ve eylemleriyle empatiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcı 5 ise empati hakkında derinlemesine olmayan daha geniş bir cevap vermiştir. Fakat bunun yanında sosyal açıdan dezavantajlı insanlar için duygulandığını ve şefkat beslediğini belirtmiştir.

Sosyal girişimci davranış öncüllerini belirlemeye çalışan görüşmelerin ilk bölümünde sosyal girişim çalışanlarının empati tutumuna sahip oldukları görülmektedir. Beş katılımcının iki tanesi doğrudan empati sahibi olduklarına ve empatinin önemine vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte diğer katılımcıların davranışları sonucunda da empati sahibi oldukları görülebilmektedir.

**Soru 2 – Ahlaki Yükümlülük:** Kendinizden kötü durumdaki insanlara nasıl yardım edersiniz? İçinde yaşadığınız toplumun kendinden kötü durumdaki insanlara yardım etmesi konusunda neler düşünüyorsunuz? Bu konuda toplumumuzu değerlendirir misiniz?

**Katılımcı 1** “Öncelikle iyi anlamaya çalışırım onların durumunu. Dışarıdan gözüktüğü gibi olmuyor çünkü her zaman. Mümkün merteye yüz yüze, göz göze temas kurmaya çalışırım. İhtiyaçlarını anlamaya çalışırım ve imkânlarım ölçüsünde de ihtiyaçlarını gidermeye çalışırım. Bu maddi de olabilir manevi de olabilir, duruma göre değişir. Yani tabii ki uzak olduğunuz zaman yani araya mesafe girdiği zaman yapabilecekleriniz maddi destekle sınırlı kalabiliyor. Bu ister nakdi yardım olsun ister aynı yardımlar olsun hani malzeme yardımı olsun vs. lojistik konularda yardım olsun. Ama mesafe azaldıkça bundan daha fazlasını yapmak mümkün tabii ki.”

Katılımcı mümkün olduğu sürece sosyal açıdan dezavantajlı insanlara yardım edilebildiğini savunmaktadır. Yakın çevredeki dezavantajlı gruplara hem maddi hem manevi yardım yapılabilirken daha uzaktaki gruplara maddi yardımların daha çok yapılabileceğini söylemektedir. Genel olarak yardım etme eğiliminde olduğu için katılımcının ahlaki yükümlülüğe sahip olduğu söylenebilir. Katılımcı 2 bu görüşme sorusunda bireysel olarak yaptığı yardımlardan bahsetmek istemediği için bu soruyu cevaplamamıştır.

**Katılımcı 3** “Şimdi aciliyet durumu varsa, bu sağlıkla ilgiliyse, çocuğun eğitimi bırakmasıyla ilgiliyse o anda ne gerekiyorsa gücümün yettiği kadar bir de kendim için istemediğim için, şirkette hepsinin girtlağını sıkabilirim, böyle bir durum. Kızımın sınıf arkadaşlarından birisi çıraklık eğitim merkezine gitti ve kanser oldu çocuk. Tedavi oluyor. Fakat çıraklık eğitim merkezi sigorta yapmadığı için sıkıntı var. Doktoru beni aradı. Bizim tıp camiasından biraz ilişkilerimiz olduğu için destek vermeye çalışıyorduk. Bir tıp şirketimiz var. Ağlıyor kız, ilacı yok ve durumu kritik. Kurban bayramının üstü. Elimdekini cebimdekini

saydım. Parayı babaya veririm anında götürür. Çocuğa değil, başka bir yere. Ne yazık ki böyle bir sıkıntı var.”

“...değilse de muhakkak onuruyla kazanabileceği bir yol yöntem konusunda çalışırım. Acil durum, sağlık için akan sular durur. Veya çocuk o an okuluna devam edemeyecek ki çok o ifadeyi sevmesek bile benim oğlum da öyledir. Kendi işte ‘O kadar dışarı çıkmama gerek yok bununla iki üç çocuk okur’ diyen bir adam. Çağdaş yaşamla falan çok çalışmamız var o konuda.”

“Ben 6 yaşında Marshall yardımını görünce, Marshall yardımı sadece tohumu bozmadı. Sosyal yapıyı bozdu, ahlaki bozdu. Gördüklerimi anlatsam çocuk gözlerimle... Bu dedim olmaması gereken bir şey.”

“Üzücü değişiklikler var bizim çağımızda. Hala bizim insanımızın yüreği çok güzel yalnız gözlerimiz yanlış yerlerde dolaşiyor. Ve bazı şeyler toplumdaki bazı kirlenmeler ne yazık ki o vicdan o kadar farkında olmamızı sağlamıyor. Onuruna dokunmadan bir şey yapalım. Yani böyle dengeler var çok şey söyleyemezsiniz. Milletimiz anlarsa yemeğini paylaşır, ekmeğini paylaşır. Güveniyorum ama öntümüzde çok kalın bir sis perdesi var, yolda korku var. Eskiden yolda giderken ben herkesi arabaya alırdım, hala da alıyorum ama çekineceğiniz çok durum var. Yani bu korku ortamının dağılması gerekiyor. Biz birbirimizi çok seviyoruz ama birbirimizi daha çok görmemiz gerekiyor. Ne yazık ki yurt dışında da böyle.”

Verilen cevaplar doğrultusunda katılımcının ahlaki yükümlülüğe sahip olduğu görülmektedir. Toplumsal olarak ise insanların bu konuda bir takım sorunlar yaşadığını ve birbirine yardımcı olmada engellerin olduğunu ifade etmektedir.

**Katılımcı 4** “Şöyle söyleyeyim, maddi gücüm yerindeyken ben 6 yıl boyunca 4 tane ilkokul öğrencisi okuttum. Verdiğim çok cüzi miktarlardı gelirime göre. Bunu bir vicdan rahatlatma olarak değil içimden gelerek yapıyordum. Onun dışında dediğim gibi herkes ikinci bir hakkı hak ediyor. Yani insanları göz ardı edemeyiz. Onların üretime katkı sağlamasına yardımcı olmalıyız. Ben şu an ne yapıyorum, dediğim gibi kadroya birini alırsam onun ihtiyaç durumunu göz önüne alıyorum. Şu an çalışan arkadaşlarımız çalışıyor diye okumalarını kesmelerini engelliyorum. Mesela bir çalışanımız var serviste bu çocuğu saat 3’te çıkartıyorum işten ki bu çocuk üniversite okusun diye. Bu çocuğu ben zorla okula yazdırdım. Okulunu bırakmıştı, dondurmıştı. Kaydı silinmişti. Tekrar soktum sınava tekrar kazandı ve iki senelik şu an yüksek okul okuyor. Bu çocuğun o maliyetini biz göz önüne alıyoruz ama o da ne yapıyor yeri geliyor ful gün çalışıyor. Sabah 8’de iş alıyor akşam 11’e kadar. Ama bana bunu diyet ödemesi için de yaptırmıyorum. Böyle yaparsam bu çocuğu perte çıkartırım, kaybederim. Ne okulda başarılı ne işte başarılı olur. Bu dengeyi korumaya çalışıyorum. Yaptığım en son örnek bu diyebilirim şu anda. Bu çocuğun buna ihtiyacı vardı çünkü.”

“Yok, asla yardım etmiyor, asla etmiyor. Yani toplumda belli bir kesim rakamsal olarak gelirin yaklaşık %90’ını paylaşıyor %10’luk bir kesim. Ve sadece o insanların bazılarını o noktalarda kalabilmek adına işçi statüsünde sömürüyorlar. Şimdi 1404 lira bir asgari ücretle üç kişilik bir ailede tek çalışan olunca geçinmenin ne kadar zor olduğunu, ha Kandıra’da belki yaşanılabilir ama İstanbul’da ne kadar zor olduğunu hiçbir semtte yaşanılmayacağını herkes göz ardı ediyor. Onlar sadece onlar için 10 tanesi bir

araya geldiğinde oluşan bir işgücü ve bu işgücünü ne kadar az para verirsem o kadar çok sömürürüm mantığıyla bakıyor. Biz burada satış fiyatlarımızı %10 artırmazken enflasyon %8,5 ise bu sene yaptığımız zam hep %10-15 oldu. Geçtiğimiz yıl da aynısı oldu. İnsanları sömürüp kullanacak, güç yetene kadar seni destekleyecek birisi olarak değil onunda bir insanca olduğunu dikkate alarak seninle beraber onların da büyümesini sağlarsan toplumsal refaha bir katkı sağlarsın. Ama ne yazık ki nüfusun belki %30-40'ı açlık sınırının altında yaşıyor bu yüzden. Yani bence sistem doğru bir sistem değil.”

Katılımcı 3'e benzer bir şekilde Katılımcı 4'ün de eylemleri sonucunda ahlaki yükümlülüğe sahip olduğu görülmektedir. Yine her iki katılımcının ortak bir noktası toplumun ahlaki yükümlülüklerle ilgili sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir.

**Katılımcı 5** “Maddi olarak yardım etmesem bile hani şöyle bir iş öneririm yani böyle yerlerde çalışırsanız veya şöyle şöyle işler yaparsanız. Mesela bahçem varsa kendime yetecek kadar bahçe yaptırırım ondan sonra böyle yerlerde işe girmesini tercih ederim çünkü hem arkadaşlar konusunda hem daha çok tanıştığımız insanlar oluyor dünyanın dört bir yanından insanlar geliyor buraya sonuçta daha güzel açılıyorsun daha güzel bilgi almış oluyorsun.”

“Toplum hiç yeterli değil mesela bazen şöyle bir şey oluyor. İyi bir insan daha kötü durumda olanlara iş sahası sağlayabilir. Daha güzel yerlerde çalışıp kendi emekleriyle bir parası olabilir yani mesela kendime göre ben öyle düşünüyorum.”

Katılımcı 5'in de bireysel olarak ahlaki yükümlülüğe sahip olduğu fakat toplumda ise ahlaki yükümlülükle ilgili sorunlar algıladığı görülmektedir. Genel olarak görüşme yapılan bireylerin ahlaki yükümlülüğe sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında aynı iş yerinde çalışan Katılımcı 3, Katılımcı 4 ve Katılımcı 5 tarafından ahlaki yükümlülük açısından toplumun sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir.

**Soru 3 – Kendine Güven:** Toplumla ilgili sorunları çözmek için neler yapıyorsunuz? Yeterince çözüm yolu arıyor musunuz?

**Katılımcı 1** “Açıkçası bu tür toplumsal sorunları görüp şikayet etmektense ben bir birey olarak ne yapabilirim, hani sistemde nasıl bir değişiklik yapabilirim değil de kendi hayatımda bu dediğiniz grupları da göz önünde bulundurarak nasıl sorumlu bir şekilde davranabilirim diye kafa yorup, kendimde aslında gerekli değişiklikleri yapmaya çalışıyorum. Çünkü zaten her birimiz bu sorumluluğu aldığımız zaman gereken toplumsal değişimlerin olacağına inanıyorum. Aksi takdirde tepeden inmece yaklaşımlarla ne kadar iyi niyetli olursa olsun bunun çok mümkün olduğunu düşünmüyorum. Herkesin aslında bireysel olarak burada yapması gerekenler olduğunu düşünüyorum. Aksi takdirde sorunlar çok ve sorunlar büyük. Bunları dillendirip büyük çözümler üretmeye çalıştıkça insan daha da çaresizliğe kapılıyor. O yüzden hani hiç de etkisi az olur küçük olur sınırlı olur diye düşünmeden bireysel olarak ben bugün ne yapabilirim bu insanlar için.”



sadece bu sizin ihtiyacınızı yayararak etrafi bilgilendirerek bile destek olabiliyorlar o yüzden özellikle internetin verdiği imkanları sonuna kadar kullanırım.”

Katılımcı 2, maddi veya manevi destek konusunda açık bir cevap vermemiştir. Ne düzeyde destek alacağını da açıklamamıştır. Diğer taraftan destek alabilme olasılığını dile getirmiştir.

**Katılımcı 3** “Şimdi bu gibi konularda bir kere ekoloji kolektifleri arttı. Ben daha önce çok araştırma yaparak geliyordum. Eğitim konusunda mesela çok enteresan, geçen il tarım müdürüyle görüştim. Dedim ki ‘şu okullara bahçe yapmamız lazım’ dedim. Bakın ben destek vermeye hazırım, tohum ve fide vermeye hazırım. Okullardaki öğretmen arkadaşlarımızın bazıları, çocuklarda oluşacak davranış değişikliğini saptamaya hazır ve çocuklara bu becerilerin kazandırılması lazım. Mesela bazı şeyler de oldu. Doğru anlatmak lazım. Herkes kendi sınırları içinde destek olur. Yalnız o anlatma faslı çok zorlu bir süreç. Yoksa yani siz bir şey yaparsınız, onlar bir şey yapar. Bakın sekiz sene önce organik pazar için toplantılar yapıyorduk büyük şehirde, bir gıdım ilerlemiyorduk. Ama daha sonra birazcık da kenarından dolanarak açıldı. Bizim hiç vaktimiz yok ama her hafta- bu hafta da benim adamım orada- pazarda. Çünkü başımızın altından çıktı. Yumruğumuzun orda olması gerekir ve söz aldım. 10 tane çiftçiye il tarım da destek verecek. Dedim ‘sertifikasyonunu ödeyin, biz tohum fide veririz’. Zaten bizim çocuklarımız öğreniyor.”

“2005 yılında kız kardeşim de çok sosyal çalışma yapan, yetiştirme yurdu çocuklarıyla çalışan bir eğitimciydi. Anne baba eğitimleri. O geldi katıldı. Gelinim, o zaman evli değillerdi oğlumla, Ebru geldi bize katıldı. Sonradan Ümit geldi. Ben kimseye gel ya da git demedim çünkü kimsenin özgür iradesine girmek istemem. Hepsi kendi isteğiyle geldiler, ışıklarıyla geldiler, tecrübeleriyle geldiler. Oğlum kurumsal bölümü kurdu, bireysel kısımda kız kardeşim benimle birlikte çalışmaya başladı; zaten sosyal çalışmalar da çok yapıyordu. Onların da NLP eğitimini yaptım. Güzel bir eğitim teknolojisiyle çalıştık. Ve bir gün bakmışlar tıkr tıkr gidiyor süper, kaşındım herhalde ‘Çocuklar ben gideyim.’ dedim. ‘Ben gideyim benim bir düşüm vardı.’ dedim. ‘Abla neydi?’, ‘Hocam neydi?’, ‘Anne neydi?’ dediler. ‘Niye hep beraber yapmıyoruz?’ dediler.”

**Katılımcı 4** “Dışarıdan bir destek almayı tercih etmem çünkü dışardan aldığım her destek ileriki süreçte yaptığım işime müdahaleyi gerektirecek sonuçlar doğurabilir. Yakın çevrem olurdu. Ama sonuçta öyle bir dünyada yaşıyoruz ki herkesin bir hayat kavgası var. Hayatta kalma kavgası var. Bu süreçte ancak insanlar ya deli tabir edeceğimiz şekilde bir girişimci olup kendinden ziyade toplumu düşünerek bir işin içine girecek ki bu 100 kişiden bir kişide ancak rastlanabiliyor. Çevremdeki herkese baktığım zaman çok ciddi bir şekilde hayat savaşı içinde olduğunu görüyorum. Bu konuda herkes kendine yontmak zorunda kalıyor bu süreçte. Pek fazla destek göreceğimi sanmıyorum ama tabi ki en yakın çevrem başta eşim olmak üzere annem, kız kardeşim ve iki üç yakın omuzdaşım diyebileceğim arkadaşımından destek gelirdi bu anlamda. En azından yüreklendirme adına destek gelebilirdi, arkamda olduklarını bilirdim. Ama onun dışında fazla destek alacağımı sanmıyorum.”

**Katılımcı 5** “Onu bilemem de hani kendim de böyle bir şeyler yapmayı isterim, çok isterim hem de çünkü böyle bir iş çok iyi bir iş. Mesela hocam böyle bir yer açmış bütün herkes burada, çok kişi mutlu oluyor kendi ihtiyaçlarını da görüyor ben de böyle bir yer açıp da insanları güzel bir yer vermeyi isterim.”

Katılımcılar genel olarak sosyal sorunları çözmeye yönelik bir iş kurmaya kalktıklarında yakın çevrelerinden destek alacaklarını ifade etmişlerdir. Sadece Katılımcı 5’in destek alıp alamayacağı hakkında bir bilgisi yoktur.

### **3.8.2. İş tatmini bulguları**

Sosyal girişim çalışanlarının içsel iş tatminlerini derinlemesine belirleyebilmek adına alanyazında sıkça kullanılan Minnesota İş Doyum Ölçeği’nin (Weiss vd., 1967) içsel tatmin ifadeleri beş adet görüşme sorusu olarak katılımcılara yöneltilmiştir.

**Soru 1:** İşinizi, kendi kararlarınızı alma ve bu kararları uygulama açısından değerlendirir misiniz?

**Katılımcı 1** “Büyük ölçüde inisiyatifimi kullanma ve kendi karar almamı gerektiren durumlar çoğunlukta. İşin durumuna göre tabi ki biraz daha yavaş karar almak gerekebiliyor. Ne kastediyorum burada yavaş karar almaktan, dernekte yönetim kurulunda paylaşarak ya da o konuyu ilgilendiren diğer paydaşlarla paylaşarak daha demokratik bir şekilde karar alma mekanizması işlettiğimiz de oluyor. Dediğim gibi işin büyüklüğüne bağlı gündelik küçük işlerde kendi başıma karar aldığım çok oluyor ama daha kritik stratejik konularda ekipçe karar alıyoruz.”

**Katılımcı 2** “Ben burada koordinatör olarak çalışıyorum zaten bizim burada ortak karar mekanizması vardır. İnisiyatif alabileceğim yerlerde ben kendim karar veririm diğer yerlerde bütün arkadaşlar birlikte karar veririz.”

Katılımcı 1 ve Katılımcı 2’nin gerekli durumlarda kendi inisiyatiflerini alabildikleri görülmektedir. Diğer yandan bazı önemli kararlarda çalıştıkları yerde ortak karar alma mekanizmalarıyla hareket etmeyi tercih ettiklerini ifade etmektedirler.

**Katılımcı 3** “İlk fikirler benden çıktı. Fakat biz şöyle, dikey bir yönetim yoktu bizde. Beş kişilik bir aile şirketi. Onun için de belki herkesin aklına ilk gelen kişi benim. Fakat çok büyük emekler var bunun arkasında. Konsensüsle ama herkes birbirinin sınırına saygılıdır. Bu çok önemli. Mesela çiftlikte olup bitenler benim işim biraz ARGE artık. En başta her şeyi yapmaktı, göstermekti. Çünkü olmayan bir model.”

“Çok tatminkâr geliyor bu tür yönetim, aynı zamanda rahatlatıcı geliyor. Bu büyük bir konfor. Doğadaki kuşlar gibi; dışının yuvayı yapması gerekiyorsa o ortaya çıkıyor, diğerleri destek oluyor.”

**Katılımcı 4** “Evet burası o konuda çok mantıklı ve iyi bir yer. Neden dersiniz burada yönetim dikey değil. Üst yönetim bize hiçbirimize demiyor ki ‘otelde bundan sonra bu kutu burada duracak bunun yerinden kıvılcıdamasını istemiyorum’. Bir karar alınacağı zaman mekanizma içerisinde her zaman o



*konuyla ilgili herkesin fikri alınıyor. Ama ondan evvel diyelim ki benim yanlış gördüğüm bir konu var. Ben yanlış gördüğüm konuyu yönetime 'bu konu yanlış ne yapalım?' diye mail atmıyorum. Üst yönetime 'bence bu konu yanlış, bu konudaki yanlışlığı şu şu iyileştirmelerle giderebiliriz, bunun sonucunda da şu şu verimi alabiliriz. Problem, çözüm önerisi, önerinin getirdiği sonuçlar şeklinde paylaşıyorum'. Bu alınacak büyük kararlar. Ama diğer küçük kararların hiç birinde bana karışılmıyor. Ama tabii ki bu verdiğim kararların hepsinin sonuçlarında öyle bir şekilde değerlendirmeler olduğu içinde negatif ya da pozitif sonuçlarını görüp müdahale yapma şansım ve şansları oluyor beraberinde. Ama bu konuda tamamen özgürüm diyebilirim."*

**Katılımcı 5** *"Alıyorum. Çünkü kendi kararımı alamazsam zaten burada olamam, Motive de olamam. Ben kendi yaptığım işte mesela diyorum böyle böyle yaparsam daha iyi verim alabilirim. Kendi kararlarımı sonra söylüyorum mesela sonra yönetim olsun diyor. 'Kızım sen onu yap, sen kendi istediğin gibi düşünceni yap daha çok motive olursun daha iyi olursan bakalım senin işin nasıl gidiyor senin istediğin nasıl olacak?'. Ben de mesela arkadaşım geldi buraya iki üç gün kaldı mesela bir hafta oluyor gelelim diyorum senin yaptığın işi görelim. Ben böyle şeyleri çok severim onun yaptığı nasıl benim yaptığım nasıl birbirine kıyaslamayı. Onu yapınca mı daha iyiye gidiyoruz. Ona da destek vermek için veya benimki iyi olmaz onunkine giderim."*

Katılımcıların tümü iş sırasında kendi kararlarını alabildiklerini ifade etmiştir. Bunun yanında birçok konuda işletmelerde ortak karar alma mekanizmalarının olduğu ve yatay bir yönetim sergilendiğinden bahsedilmektedir.

**Soru 2:** *İşinizi yaparken başkalarına ne düzeyde yardımcı olabiliyorsunuz?*

**Katılımcı 1** *"Açıkçası bir şirket olmadığı için çalıştığımız dernek bir aile gibi olup hiyerarşiden uzak bir yapısı var. Son derece yatay bir yapılanma var diyebilirim. O yüzden hani kim hangi işle uğraşılıyor olursa olsun, kim hangi işten sorumlu olursa olsun mutlaka paslaşmalar oluyor. Örneğin derneğimizin başka bir projesi tohum takasıdır mesela. O benim sorumluluğumda olan bir proje değil ama o projedeki arkadaşla ben dirsek temasında oluyorum illaki. Niye? Çünkü o da üreticilerle muhatap ben de. Ben diyorum ki şu üreticilerde şöyle bir tohum var bunu bu sisteme ekleyelim veya işte o bana soruyor 'şu tohum hangi üreticilerde vardır sen TaTuTa'dan bakabilir misin?' gibi. Böyle yatay paslaşmalar oluyor birbirimizin iş alanına da katılı sağlıyoruz bu anlamda."*

**Katılımcı 2** *"GençTur bir sosyal sorumluluk olarak kurulup geliştiği için bizde her şey yardımlaşma üzerinedir zaten. Herkes kendi işinin dışında diğer kişilere de yardımcı olmaya çalışır olabildiğince boş zaman bulduğu süre içerisinde."*

Katılımcı 1 ve Katılımcı 2 sadece kendilerinin değil, çalışma ortamında herkesin birbirine yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca buralarda hiyerarşiden uzak, yardımlaşmaya yönelik yapıların olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

**Katılımcı 3** “Çiftlikte de burada da internet hatları var. Anında araştırabiliyorlar, bakabiliyorlar. Fikir söyleyebiliyorlar. Takıldıkları zaman çağırıyorlar soru sorabiliyorlar. Yani ben bizim köyün ninesi dedesi oluyorum. Bizim o tarafta karı ve koca denir. Bu saygınlık ifadesidir kötü anlamda değil. ‘Bunu Ayşe Karıya soralım’, ‘bunu Ahmet Kocaya soralım’ gibi. Soruyorlar, biliyorsam bir yol gösteriyorum kitaptan veya şundan bundan. Bilmiyorsam da bir bilen buluyorum. Beraber araştıralım diyorum. Köylerdeki büyüklere soruyoruz.”

Katılımcı 3 çiftliğin çalışanları için kendi sorunlarını çözmeye elverişli bir ortam olduğunu ifade etmektedir. Bu ifadeden hareketli burada personel güçlendirmenin önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çalışanlar kendileri bir çözüme ulaşamadıkları takdirde çiftlik yöneticisi yol göstererek yardımcı olmaktadır. Bir anlamda mentorluk yaptıkları söylenebilir.

**Katılımcı 4** “Birincisi yöneticilerimi özgürleştirdiğime inanıyorum. Örnek vereyim; yöneticilerimizden birini bundan evvelki yılbaşında, yerimiz vardı ağırlayabilecek, ‘niye gelmiyorsunuz?’ dedim. ‘İlk defa üç yıldan beri Narköy’ü düşünmeden ailemle bir tatil yapacağım’ dedi. Bu birinci nokta. İkincisi; aynı yöneticiden örnek vereceğim. Telefonla konuşuyoruz, ‘işler ne durumda?’ dedi. Dedim ‘biliyorsunuz işte x bankası’. Cevap olarak, ‘Narköy’den o kadar koştum ki o kadar aklımda yok ki takvime bile bakmıyorum bazen’ dedi. İki; kurucumuzu özgürleştirdik. Çok titiz, prensip koyucumuz ve bunları cansiperane savunan bir kadın. Çalışan arkadaşlarımız daha evvelden aman yöneticimiz kızmasın diye yaparlarken şu anda hepsi temel prensipleri içselleştirip yüreklerine koyup inanarak yapmaya başladılar. Bunu hissetmekle onu özgürleştirdi. Eski endişelerinin çoğunu azalttı içinde, eski korkularını azalttı. ‘Acaba ben yokken yanlış bir şey olur mu, sistem yürür mü?’ den çıktı. Artık o da bizi yetiştirdi. Şu an bizim yaptığımız da onun içselleştirdiği bizim yüreğimize soktuğu bilgileri uygulayarak devam ediyoruz. İş arkadaşlarına ne yapıyoruz dersin; birincisi zaten bunu örnek verdik. Verebildik, başardık. Artık içsel yapıyorlar bunu. İkincisi; ben yönetici olarak yaşım 48 de olsa boş gördüğüm bir çay bardağını almaktan imtina etmem. Ama benim o çay bardağını aldığımı gören arkadaşlarım benden daha çok çalışırlar. Hepsinden evvel kalkmaya çalışırım hepsinden geç yatarım. Onlar yemek yemeden ben yemek yemem. Ben orada oturup onlardan hizmet bekleyemem onların işi varken. Bir de tabii restorani gördünüz zaten tek sosyal yerimiz orası. Bir misafirin gözüyle aranmasında bile çocuklar göremezse ben devreye girebiliyorum. Küçük bir yerde olmanın avantajları bunlar.”

Orta düzey bir yönetici olan Katılımcı 4 çalışma ortamında diğer bireylere yeterince yardımcı olabildiğini, bu durumun da hem personele hem de yöneticilere büyük rahatlık verdiğini ifade etmektedir. Katılımcı 4 bu davranışı sergilemekten herhangi bir çekinme duymadığının da altını çizmiştir.

**Katılımcı 5** “Onlara işi gösteriyorum mesela şunu şöyle yapalım daha güzel olur. Ben diyorum şu şekilde yapsak dikimi şu şekilde çapasını yaparız şu şekilde şunu yaparız böyle yaparız. Bu böyle gelecek onlar da benim yaptığım gibi yapmaya çalışıyorlar.”

Katılımcı 5 de diğer katılımcılar gibi çalışma yerinde diğer çalışanlara yeterince yardımcı olabildiğini belirtmiştir. Bu soruya verilen cevaplarda bütün katılımcıların diğer çalışanlara oldukça yardımcı oldukları, bununla beraber çalışma ortamlarında hiyerarşik olmayan bir sistemin olduğu görülmektedir.

**Soru 3:** Sizce işinizde başarılı olduğunuzu hissettiren şeyler nelerdir?

**Katılımcı 1** “Özellikle insanların hayatının değiştiğini görünce, bu üretici de olabilir veya bu üreticileri TaTuTa aracılığıyla ziyaret eden gönüllüler de olabilir, onların hayatındaki olumlu değişimleri görünce onların hayatında ufak da olsa bir pay sahibi olmaktan mutluluk duyuyorum. Örnek vermek gerekirse İstanbul’daki işinden ayrılmak istiyor kırsal yaşama yerleşmek istiyor. Diyor ki ‘ne yapmalıyım?’. Diyorum ki TaTuTa gibi bir kanal var burayı mutlaka dene. Bu tarz şeye uyuyor, çiftlikleri geziyor işinden ayrılıyor, kırsala yerleşiyor ve mutsuz olduğu bir hayattan mutlu olduğu bir hayata adım atmış oluyor. Küçük de olsa bir rol oynamış oluyoruz sunduğumuz bu hizmetten dolayı. Bu tabii tatmin edici yani başarı buysa eğer evet başarılı olduğunu hissettirici bir şey.”

**Katılımcı 2** “Katılımcıların geri bildirimleri, olumlu geri bildirimleri. Yahut uluslararası bir toplantıya gittiğim zaman GençTur’un çalışmalarının orada örnek gösterilmesi.”

“İşin manevi tatmin tarafı çok daha gerçek, çok daha yüksek olduğu için, yaptığımız işten onun için memnunuz. Size şöyle bir örnek verelim mesela pazarda öğretmenini görüyor, insanlar gidiyor elini öpüyor yirmi yıl sonra karşılaşılıyor. ‘Hocam’ diyor, ‘sayenizde ben şöyle oldum, böyle oldum’. Bizde de öyle oluyor, yolda yürürken birisi çıkıyor karşımıza 40 yaşına gelmiş, Ya da büroyu ziyaret ediyor diyor ağabey ‘yirmi yıl önce sizinle kampa gitmiştim sayenizde hayatım şöyle değişti böyle değişti’. Yani bana yüz milyon dolar verseler değişmem bu duyguyu.”

Katılımcı 1 ve Katılımcı 2 için yardımcı oldukları insanlar ve bu insanlardan aldıkları geri dönüşler başarılı olduklarını hissettiren etkenler arasındadır. Maddi belirleyicilerden çok manevi belirleyiciler bu kişileri işlerinde başarılı olduklarına inandırmaktadır.

**Katılımcı 3** “Bakın şöyle. Bu bir öngörüydü bir düştü ve şu anda gittiği yerleri -evet çok hızlı olmasa da- görmek. İkincisi dediğim gibi bu dokümantasyonu yaparken de hep gelecek kuşaklara deneyimlerimizde nerede düştük, nerede kalktık? Hatta eve, eltisine konuşmaya çağırdı eve. Dedim henüz hazır değilim yapacak işlerim var. Hepsini paylaşmak üzere not aldım ve bakın işte gelen gönüllü arkadaşımız, sizler gibi genç arkadaşlar konuya ilgi gösteriyorsunuz. Biz kusursuz değiliz, yoldayız. Yoldayken böyle yoldaşlıklar- evet ya biz buraya kadar geldik- buraya tik atabiliyoruz. Bu iyi hissettiriyor beni. Ve bunun böyle bir ekiple olması ve tabii ki bu projeyi yazarken nelere dikkat ettik ve o hala oralara sadık kalmak, ufak tefek yoldan çıkmalar olsa bile. Bunlar çok önemli kriterler. Herkesin emeğini takdir etmesi, birbirlerine vefalı olmaları, aldığımız bir tarifi kimin tarifi olduğunu söylemek. Mesela çok küçük küçük şeyler.”

Katılımcı 3 için planlanmış olan mevcut iş modelinin başarılı olması ve bu sebeple başkaları tarafından bu iş modelinin takdir edilmesi, ilgi görmesi gibi etkenler başarılı olduğunu hissettirmektedir. Katılımcı 1 ve Katılımcı 2’de olduğu gibi manevi etkenlerin hissedilen iş başarısını daha çok etkilediği görülmektedir.

**Katılımcı 4** “Kapıdan çıkarken içten bir gülümseme ve teşekkür. Benim için her şey bitiyor orada. Benim için o nokta bittiği ve tamamen tatmin noktası. Aldığım bütün olumlu olumsuz geri bildirimlerin de hepsini personelikle paylaşıyorum. Çünkü o başarı benim değil bu çocukların başarısı. Hata varsa benimdir. Demek ki iyi yönetemedim süreci. Ben burada böyle bakıyorum. Ama burada başarı varsa iyi bir geri dönüş varsa bu tamamen buradaki çiftlik ve otel ekibinin koordineli çalışmasından dolayıdır. Hata da varsa demek ki ben ‘onu oraya öyle koyma’ demeyi atladığım için ya da ‘çocuklar onu öyle değil böyle yapın’ demediğim içindir başarısızlık ya da mutsuzluk. Böyle baktığım zaman hadiseye de ben zaten kapıda aldığım her teşekkürde gururum bin kat daha artıyor içeriye baktığım zaman. Hadise bu kadar basit.”

Diğer katılımcılarda olduğu gibi Katılımcı 4 için de manevi etkenler hissedilen iş başarısında etkili olmaktadır. Sadece kendisi için olan geri bildirimler değil, orta düzey bir yönetici olarak, çalışanlarının aldığı olumlu geri bildirimler de Katılımcı 4’e işinde başarı hissi sağlamaktadır. Burada çalışanların iş tatminini etkileyen *amirlerin denetimi* faktöründen bahsedilebilir.

**Katılımcı 5** “Mesela tarlaya ektiğim bir şey güzel güzel yetişince kendimi çok güzel hissediyorum. Onun dışında küçükten tohumunu atıyorum yere sonra onu gelip bir daha tarlaya ekiyorsun, sonra onun büyümesini bekliyorsun. Onun verimini beklediğimde çok güzel motive oluyorum.”

Katılımcı 5 için gerçekleştirdiği eylemlerin olumlu sonuçlanması işinde başarılı hissettirmektedir. Katılımcıların geneli manevi geri bildirimlerin kendilerini işlerinde başarılı olduklarını hissettirdiklerini belirtmişlerdir. Ücret, karlılık oranı gibi maddi etkenlerin başarılı hissettirmesi hakkında görüş bildirilmemiştir. *Müşteri memnuniyeti* ve *amirlerin denetimi* gibi unsurların sosyal girişimlerde çalışan bireylerin iş tatminine daha çok etki ettiği belirtilebilir.

**Soru 4:** İşiniz geleceğinizi nasıl güven altına almaktadır?

**Katılımcı 1** “Valla o konuda bir garanti yok. Öyle bir beklenti de yok. Olsa zaten şehirdeki daha yüksek maaşlı işime devam ederdim. Zaten gelecek kaygım yok burada kırsaldaki giderlerim şehirdeki hayata kıyasla asgariye inmiş durumda. Zaten kar amacı gütmeyen bir dernekte çalışıyorum. Üstüne üstlük finansal anlamda hiç bir büyük bir dernek büyük bir şirket gibi olmayan kırılğan bir yapısı var demek istiyorum. O açıdan geleceğimi kesinlikle garanti altına alabilmiş değilim. Dernek finansal olarak riske girerse ben maaşımı alamayabilirim gibi gibi riskler var ama yapacak bir şey yok. Ben sevdiğim işi yapmaya devam edeceğim.”

Katılımcı 2 bu soruya da derinlemesine cevap vermemiştir. Sadece genel olarak işinin geleceğini güvence altına aldığını ifade etmiştir.

**Katılımcı 3** “Çok basit bir şey söyleyeyim. Şu kapıyı kapatsak, biz burada yaşarız. Başka nedir diyorlar konfor? Kuş sesiyle uyanmak, serçe bayramından haberdar olmak. Aç kalmayacağımızı bilmek. Çünkü gıda ile özgürlük arasında doğrudan bağ var. Benim için özgürlük de çok önemli bir değer.”

**Katılımcı 4** “Gelecek kaygısı, maddi kaygılar benim için yaklaşık 35-40’larda kaldı. Tabii ki belli yaşa gelmenin, ufak tefek birikimler yapmanın, belli güvenceler almanın, emekliliğin yaklaşmasının vs, hayata karşı bazı güvencelerimi almış durumdayım şuanda kendime göre. Ha çok şaşalı değil ama stabil bir hayat sürebilecek durumdayım. Burada da kendimi şöyle hiç biri garantide değil ama kendimi işimi sağlıklı düzgün edepli adaplı yaptığım sürece de Türkiye şartlarında aşırı bir savaş, ihtilal, iç savaş çıkmadığı takdirde benim buradan cenazem çıkar öyle söyleyeyim. O kadar net söyleyeyim bunu size. Benim gücüm yettikçe burada kalırım yani gitmem bir yere.”

**Katılımcı 5** “Geleceğimin hep sürekli tarlada çalışmak olacağını zannetmiyorum, İleride kendim de bir iş kurmayı düşünüyorum. Şuan iki çocuğum üniversitede, bir kızım da ortaokulda, eşim de çalışmadığı için burada çalışmayı tercih ediyorum ama ileride üniversiteleri bitirdiklerinde onlarla beraber bir iş açmayı düşünüyorum. Gelişmeyi düşünüyorum.”

İşlerinin geleceklerini güvence altına almalarıyla ilgili yöneltilen bu soruda katılımcılar farklı açıklamalarda bulunmuşlardır. Bunun aksine genel görüş olarak gelecekle ilgili kaygıları düşünmektense sevdikleri işi yapmak işi yapmaya devam etmek istemektedirler.

**Soru 5:** Yaptığımız iş, hayatınızın ne kadarlık bir bölümünü kapsamaktadır?

**Katılımcı 1** “Yaptığım işi iş-hayat diye ayırmadığım için hem tamamını kapsamakta hem de hiç kapsamamakta diyebilirim. İş ve hayat ayrımı yapmadığım için. Ama pratik olarak baktığımızda bilgisayar başında olduğum zamanlar ya da iş görüşmesi yaptığımızda saha ziyareti yaptığım alanları iş diye tanımlayacak olursak mevsime göre değişmekle beraber şu mevsimde yarım gün diyebilirim ama kış bitince üretim sezonu hareketlenince bu artabiliyor.”

“Bir ofiste çalışmıyorum evden çalışıyorum, o bana sorduğunuz anlamda büyük bir esneklik sağlıyor. Bir de internette çalıştığım için belli bir yere bağlı kalmak zorunluluğum da yok. Yani ben bugün gidip ailemin yanında ya da herhangi bir, ziyaret etmek istediğim bir yerde, yeter ki internet bağlantısı olsun yine işimi yapmaya devam edebiliyorum dolayısıyla özel hayat iş dengesini çok rahat kurabiliyorum.”

Katılımcı 1 iş ve yaşamı arasında çok fazla bir farkın olmadığını, zaman zaman yoğunluklar yaşadığını belirtmiştir. Bununla birlikte özel hayatına da özen gösterebildiğini ifade etmiştir.

**Katılımcı 2** “Günlük çalışma süresi bazen sekiz saattir, bazen on iki saattir. İşin durumuna yoğunluğuna göre, ama onun dışında da iş her zaman aklımızda tabi. Neyi ne zaman yapabiliriz, neyi nasıl yapabiliriz, daha iyi yapabiliriz bu tür sorular hep kafamızın içinde tabi.”

“Hayatımın yüzde yetmiş iş diyebilirim. Özel hayatıma da tabi ki etki ediyor.”

Katılımcı 2 ise iş hayatının özel yaşamına da taşındığını ifade etmiş fakat görüşmeler sırasında bunu olumsuz bir durum olarak belirtmemiştir. İş hayatının özel hayatına etki ettiğini belirten katılımcı bunun olumlu mu olumsuz mu olduğuna ilişkin bir açıklama yapmadığı daha çok işe bağlılığını vurguladığı için bu durum kişisel bir tercih olarak değerlendirilebilir.

**Katılımcı 3** “Benim hayatım mesela yalnız kalmayı da severim doğada gezmeyi de severim. Bu işi yapmıyor olsaydım da yine dağ bayır geziyor olurum. İsviçre’ye bile gidip dağdaki çiftliklere gidemediğim için bir buçuk gün var, o zaman gideyim çocuklarla Cumhuriyet Bayramı’nı kutlayalım diyen biriyim ben. Yani benim hayatım bu. Ama dostlarım, okumalarım, kendini yalnız kalma isteğim. Çünkü yalnız kalamadığım zamanda kendimi kaybediyorum, göremiyorum. Nerede durduğumu bilmiyorum.”

“Ben şuan gideceğim dedikten sonra, geldiğim şuanadaki durumda gidebilirim, bir sıkıntı yok. Niye sıkıntı yok? Benim dinlenmemi isterler. Akıllarına takılan bir şey olursa sorarlar. Genel konsepte bakıyorum, herkes işini yapıyor aslan gibi. Artık çiftlik yürüyor, burası yürüyor. Çocuklar büyüdü, onların keyifleri yerinde, işlerini yapıyorlar. Birbirlerine karşı hassaslar. Beni en çok üzecek şey o olurdu. Kadın -erkek ayrımcılığı, birbirlerine destek olmamak, ekip olmamak üzerdi beni. Şimdi sanayideki alıştırma süresi gibi çapaklar gitti. Tabii ki gidiyorum tatile, gezmeye, memleketime gidiyorum. Zaman zaman yurtdışına gidiyorum.”

Katılımcı 4’e göre iş yaşamında geçirdiği süre bir süre sonra azalmıştır. Bunun sebebini yaptığı işteki çıkan zorlukların azalmasına ve çalışan diğer kişilerin işlerinde gittikçe daha başarılı olmalarına bağlamıştır. Bir diğer ifadeyle iş yerinde tek adam yönetiminden uzaklaşarak bir sisteme oturtulduğu söylenebilir.

**Katılımcı 4** “Hepsini. Yüzde yüzünü.”

“Ben istemiyorum ki kendime vakit ayırmayı. İsteddiğimde tabi ki yapıyorum. O vakti ben ayırmak istemiştim, o vakti iki ayda bir, üç ayda bir İstanbul kaçışları ya da evime gidip iki gün evimde keyif yapmak gibi akşamları bana yetiyor.”

**Katılımcı 5** “Bayağı bir bölümünü kaplıyor şu anda. Sanki hep burada gibiyim. Ama memnunum. Zaten memnun olmasam durmam ki.”

“Farklı şeyler yapabiliyorum evimde. Mesela kendimin de var bir bahçesi. Orada kendime yetiştirdiğim yeşilliklerim var aynı burada yaptıklarımı küçük küçük bahçemde de yapıyorum. Mesela pazar günü benim

*izin günüm olduğundan orada vakit geçiriyorum. Kendi evimin işlerini yapıyorum kendimi öyle öyle motive ediyorum.”*

Katılımcı 4 ve Katılımcı 5 ise yaptıkları işin hayatlarının neredeyse hepsini kapsadığını ifade etmektedirler. Açıklamalar doğrultusunda işlerinin hayatlarının büyük bir kesimini kapsamaması iş yoğunluğundan dolayı değil, yaptıkları işten aldıkları tatmin ve işe devam etme isteklerinden olduğu görülmektedir.

Katılımcıların iş tatminleri üzerine yaptıkları açıklamalarda çalıştıkları yerlerde genellikle hiyerarşinin az olduğu, yatay bir yönetim yapısının bulunduğu, çalışanların birbirine yardım ettiği ve manevi etkenlerin işlerinde başarılı olduklarını hissettirdiği görülmektedir. Katılımcıların bu görüşleri doğrultusunda genel olarak işlerinden tatmin oldukları belirtilebilir.

### **3.8.3. Yaşam tatmini bulguları**

**Soru 1:** Hayatınızda yapmak istediklerinizi ne kadar gerçekleştirebildiniz?

**Katılımcı 1** *“Büyük ölçüde gerçekleştirebildim, açıkçası tatmin edici ölçüde ulaşabildim diyebilirim.”*

*“Hedeflerim yoktu açıkçası. Hedef koyup onun yolundan gitmeyi bırakalı çok oldu. Sadece sevdiğim şeyleri yapmaya çalışıyorum, o zaten istediğin hayatı yaşamak oluyor. Yani bir hedef koyup da onun için hazırlanmaktansa doğrudan ben neyden hoşlanıyorum neyden zevk alıyorum sorusunun cevabını verip onu yapmak benim tercihim. Özellikle şehirdeki kariyerimi bitirip kırsala göçtüğümden beri. Dolayısıyla yaşamak istediğim hayatı yaşadığım için hedefime tam anlamıyla ulaştım diyebilirim.”*

**Katılımcı 2** *“Yapmak istediğim şeyleri zaten işim olarak da düşündüğüm için bunları aynı zamanda, yüksek bir oranda gerçekleştirebildiğimi düşünüyorum.”*

Katılımcı 1 ve Katılımcı 2 şu an yaptıkları işi hayatlarında gerçekleştirmek istedikleri hedeflerden biri olarak ifade etmiş bu sebeple hayatlarında gerçekleştirmek istedikleri hedeflerin önemli bir bölümünün gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

**Katılımcı 3** *“Kendim için bir şey istemeyi çok geç öğrendim. Bu daha erken olsun isterdim. Babamın bir lafı var. Kanıma o girdi sanıyorum. Aslında bir beylik temsilcisi ama Çukurova’da böyle söylenir. Bunu hala büyük bir zevkle yaparım; ‘Yatağınızın çarşafını değiştirip ona vermiyorsanız, kahvaltıyı misafir kalkmadan hazırlamıyorsanız, ihtiyacını görmüyorsanız ne ağasınız, ne beysiniz. Ağalık beylik hizmetle olur’ derdi. Onun dışında daha iyi lisan öğrenmek isterdim. Kulağıma çalınca anladığım lisanlar var ama biraz şu arkam dökük, inşallah önümüzdeki yılda yapacağım. Karalama defterlerini temize çekeceğim. Herkesin kullanabileceği bir hale getireceğim. Kitap yazmadığım için sitem ediyorlar. Diyorlar ki işte ‘yazardın, çizerdin’. Bir kitap olur olmaz ama kullanılabilir hale getireceğim. Bu çok yapmak*

istediğim bir şey. Arşivlenecek bir kısım binlerce fotoğraf ve notlar var. Bütün bu toplantıların ses kayıtları var.”

Katılımcı 3 kendine ait isteklerde bulunmayı geç öğrendiğini belirtmiş, bununla beraber halen daha gerçekleştirmek istediği hedefleri olduğunu ifade etmiştir. Bunların başında da karalama defterlerine tuttuğu notların kitap haline gelmesidir.

**Katılımcı 4** “Çoğunu yaptım, yani mesela yurtdışını çok istiyordum, çok ülke gezdim, yurtdışında okumak istiyordum. Bu şans buldum, iki sene Cornell’de üçer aylık eğitimler aldım. Summer kurselardı bunlar. Intermediate seviyesinde bunlar çok keyifliydi benim için. Onun dışında hobim hala var. Yaklaşık 25 yıldır Amerikan arabasına biniyorum.”

**Katılımcı 5** “Fazla gerçekleştiremedim. Kendime aynı böyle bir yer açmayı isterdim yani çünkü biz köylü adamız yine köyümde bunları yapabilecek durumum var benim ama yapamıyorum şimdi işte maddi durumdan çünkü bunlar hep para isteyen işler.”

Katılımcı 4 hayatında yapmak istediklerinin büyük oranda gerçekleştiğini ifade ederken Katılımcı 5 hala gerçekleştiremediğini, bunun sebebinin de maddi imkansızlıklar olduğu söylemiştir. Görüldüğü üzere hayatta yapmak istenilen hedefler konusunda katılımcılar arasında farklılıklar bulunmaktadır.

**Soru 2:** Şu anki yaşam koşullarınızı değerlendirebilir misiniz?

**Katılımcı 1** “İhtiyaçlarımızı giderebildiğimiz bir yaşamımız var. Şu ankinden daha büyük bir üretim alanına sahip olmak istiyoruz. Şu an bu kiraladığımız evin bahçesini kullanıyoruz ama ben ve eşim ikimizin de tercihi daha farklı bir yerde biraz daha doğayla iç içe üretim yapabileceğimiz, alanın daha fazla olduğu, bir taraftan da sosyal hayattan da izole olmadan eşimizi dostumuzu da kendimize yakın tutarak, şuan ki hayatımızı biraz daha geliştirmek, iyileştirmek diyeyim.”

**Katılımcı 2** “Ben memnunum evet onun için de devam ediyorum.”

**Katılımcı 3** “Konforlu ama bir ev istiyorum buradan biraz daha uzakta. Bu evi çok seviyorum fakat biraz kendi eklemek istediklerim denemek ve yapmak istediklerim var. Bana kalsa ormanda yaşayacağım sonra turlatacağım. Orada elimdeki 200 civarındaki tohumu hayata geçirmek istiyorum.”

**Katılımcı 4** “Çok üst düzey yaşıyorum. Neden? Birincisi benden çok daha fazla bilgi sahibi kültür ve görgü, farklı yerlerinde yaşamış dünyanın yani farklı tatlarını almış hayatın insanları ağırlıyorum ve bu sohbet aşamasında öğrettiğimi düşünürken dokunduğumuz düşünürken onlar da bana çok şey öğretiyorlar. Bir kere bu parayla satın alamayacağınız bir değer hayatınızda. Bilgi çünkü. Para verirsiniz. İkincisi ihtiyacım olan her şeye sahibim. Çok güzel bir evliliğim var, keyif aldığım bir arabaya sahibim, çok mutlu bir evliliğim var beni her şeyde destekleyen mükemmel bir karım var, mükemmel bir eşim var. İstedğim zaman erişebildiğimiz İstanbul sosyal çevrem, arkadaşlarım, ailem, kız kardeşim var. Maddi hiç bir eksikim



yok. Yani bana göre çok üst düzey bir yaşam. Çok sıcak bir yerde çalışıyorum herkesin lütfettiği herkesin candan olduğu bir yerde çalışıyorum. En büyük zenginliklere sahibim ben burada.”

**Katılımcı 5** “Burada öğrendiğim çok güzel şeyler var onu kendim de yapabilirim ileride. Çok güzel şeyler öğrendim yaşam konusunda çünkü önceden kesinlikle böyle bir şey bilmezdim yani ama şimdi öğrendim yapabilirim her şeyi.”

“Köyde kendi evim var. İki çocuk üniversite okursa ne kadar maaş alırsan yetmiyor kesinlikle.”

Katılımcılar genel olarak şu anki yaşam koşullarından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 1 ve Katılımcı 3 yaşam koşullarından memnun olmakla beraber bu koşulların devam etmesi ve gelişmesi adına farklı hedeflerinin de olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 4 ise yaşam koşullarından tamamen memnun olduklarını, Katılımcı 5 ise memnun olmasına rağmen kimi konularda maddi sorun yaşadığını ifade etmiştir.

**Soru 3:** Tekrar dünyaya gelseydiniz hayatınızla ilgili neleri değiştirmek isterdiniz?

**Katılımcı 1** “Bana söylenenleri daha az takip edip biraz daha ben neler istiyorum sorunun cevabına göre yaşamayı tercih ederdim. Okul okuyacaksın, sınava gireceksin, okulu bitireceksin, üniversiteye gideceksin, işe gireceksin, askere gideceksin gibi çok ezbere bir hayatımız var aslında. Yani tüm bu yollardan geçtikten sonra bunu çok net görüyorum. Hani kendi çocuğuma ben bu yolları dayatmayı düşünmüyorum. Ben de tekrardan hayata gelecek olsaydım bu ezbere yolları yürümemeyi, ne istiyorsam onu yapmayı tercih ederdim açıkçası. Kendime daha fazla vakit ayırmayı, eğitimimde başarılı olmaktansa birtakım beceriler elde etmeyi, daha fazla ellerimi, bedenimi kullanmayı tercih ederdim. Bunun farkına varmak geç oldu aslında. Kırsala göç etmem sonucu birçok şeyin farkına vardım. Bu yüzden hep kendimden küçüklerle konuştuğum zaman bu konuya dikkatlerini çekiyorum.”

**Katılımcı 2** “Aynı işi yapardım. Yani değiştirmek istediğim şeyler olabilir tabi keşke bize bizim başka kaynaklarımız olsa da daha fazla insana daha fazla ihtiyaç sahibi insana, yereldeki insanlara daha fazla yardım edebilsek keşke.”

**Katılımcı 3** “Geldiğim kültür aynı kalsın hatta daha derin bilebilmeyi isterdim çünkü genlerimizde bu bilgi var bizim. 1975 kışında uzun bir elektrik kesintisi oldu. Oğlumun bronşiti vardı. En gariban zamanlarımızda bir yalının alt katında oturuyorduk. Birden bire yağ kandili yaptım ve dedim ki “Ben daha önce hiç yağ kandili yapmadım, bunu nasıl yaptım?” Dara gelince ve evlat sevgisiyle olunca icadı o genlerindeki bilgi uyanıyor. O kültürü daha derin bilmek isterdim. O kadarmış kısmet. Babaannemi 11 yaşında kaybettim. Bende çok emeği vardı. Onlarla daha çok vakit geçirmek isterdim. Onun dışında bu benim için iyi bir iş. 43 yıllık evliyim. Kavga edebildiğim bir kocam var. O kırma korkusuyla ses çıkarmazdı önceden.”

**Katılımcı 4** “İlk evliliğimi yapmazdım herhalde çok açık ve net. Daha doğrusu şöyle; evlilik yaşı erkek için ideali 30-35 olduğunu ilk evliliğimde 24 yaşında yaptığımda öğrendim. Aynı anne babaya sahip olmak isterdim. Arkama baktığımda kötü bir insan olmadığını düşünüyorum. Hatalarım mutlaka olmuştur. Hak inşallah yememişimdir kimsenin. İyi bir insan olduğumu düşünüyorum ve yaşadığım hayattan mutluyum, bir eksiklik yok.”

**Katılımcı 5** “Önce kendime güzel bir iş yeri açardım ama ne üstüne açardım? Yine böyle bir şey üstüne açardım çünkü ben böyle şeyleri çok severim yeşillik üretip insanlara taze taze verip yalansız dolansız mesela yediğinden bir şey anlayacak yine bu türde yapardım. Ama okur musun dersin okumayı da tercih ederdim. Kesinlikle tercih ederdim daha çok bilgi alabilmek için. Yani biz on kardeş olduğumuzdan dolayı okuyamadık imkanımız olmadı ama ilk önce okurdum yine böyle bir yer açmak isterdim çünkü hayatım daha düzenli bir şekilde, konuşabilmeyi daha güzel, kendimi daha güzel anlatabilmeyi isterdim.”

Katılımcı 2 ve Katılımcı 3 genel olarak şu anki yaşamları hakkında köklü değişiklikler istememekle beraber kısmen yaşamlarında gerçekleştirdiklerini daha etkin yapmak istediklerini ifade etmektedirler. Katılımcı 1 ve Katılımcı 4 şu anki yaşamlarından memnum olmakla beraber yaşamlarının önceki evrelerinde köklü değişiklikler istediklerini belirtmişlerdir. Hayatıyla ilgili en büyük değişiklik isteğini ise Katılımcı 5 açıklamaktadır. ‘Tekrar dünyaya gelseydiniz hayatınızla ilgili neleri değiştirmek isterdiniz?’ sorusuna cevap olarak bir işyeri sahibi olmak, eğitimine önem vermek, daha çok bilgi sahibi olmak gibi cevaplar vermiştir. Yöneltilen üç farklı yaşam tatmini sorularının cevaplarına göre, katılımcıların genel olarak yaşamlarından tatmin olduğu görülmektedir. Yaşamlarıyla ilgili az sayıda gerçekleştiremedikleri hedefler ve değişiklikler istemelerine rağmen, genel olarak uygun yaşam koşullarına sahip olduklarını ve yaşamlarından tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumun giderek artan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanma talepleri, tarih boyunca değişiklik göstermiş, her dönemin sosyo-politik ve ekonomik koşulları sivil toplum gereksinimlerinin yeniden ele alınmasına neden olmuştur (Besler, 2010: s.3). Bu sebeple sosyal fayda yaratmayı temel amaç haline getiren sosyal girişimcilik gittikçe önem kazanmakta ve daha gözde bir hale gelmektedir. Bireylerin sosyal girişimci davranışı sergileyebilmesi için empati, ahlaki yükümlülük, kendine güven ve sosyal desteği içeren niyet öncüllerine sahip olmaları gerekmektedir (Mair ve Noboa, 2006: s.128). Bu çalışmanın temel amaçlarından birini bu davranış öncüllerinin derinlemesine incelenmesi ve belirlenmesi oluşturmaktadır.

Araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular doğrultusunda görüşme yapılan katılımcıların empati tutumuna sahip oldukları görülmektedir. Empatiyi belirlemeye yönelik yöneltilen görüşme sorusunda ‘empati’ kelimesi geçmemesine rağmen katılımcıların bir kısmı dezavantajlı gruplara empati beslediklerini ifade etmişlerdir. Alanyazında bulunan birçok çalışma da sosyal girişimcilerin empati sahibi olduğunu belirtmektedir (Burger, 2006; Calienda ve Kritikos, 2008; Kümbül Güler, 2010; Ernst, 2012; Prazskier ve Nowak, 2012; İrengün ve Arıkboğa, 2015). Gerçekleştirilen bu örnek olay incelemesi de katılımcıların empati sahibi olduğunu ortaya koyarak alanyazını desteklemiştir.

Diğer bir sosyal girişimci davranış öncülü olan ahlaki yükümlülük için Comunian ve Gielen (1995) topluma yönelik eylemlerde bulunan bireylerin yüksek bir ahlaki yargıya sahip olduklarını belirtmektedir. Çalışma kapsamında katılımcıların hem bireysel hem de toplumsal olarak ahlaki yükümlülüğü değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda görüşme yapılan kişilerin bireysel olarak ahlaki yargıya sahip oldukları görülmüştür. Bunun aksine görüşme yapılan katılımcılar genel olarak toplumun yeterince ahlaki yükümlülük taşımadığını belirtmiştir. Herhangi bir genelleme yapılamasa da mevcut çalışmaya katılanlar için sosyal girişim çalışanlarının toplumun geri kalanından daha farklı ahlaki yargıları olduğu söylenebilir. Bu sonuç alanyazında belirtildiği gibi sosyal girişimcilerin, ticari girişimcilere göre farklı kişisel özellikler sergilediklerini destekler niteliktedir (Mair ve Noboa, 2006; Ernst, 2012).

Katılımcıların toplumsal olayları çözmeye bireysel olarak neler yaptığı araştırılarak bir başka davranış öncülü olan kendine güvenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde katılımcıların kendine güvenlerine yönelik ifadeler yer almakla birlikte bu öncüle yönelik çok güçlü bulgulara rastlanamamış, sadece sosyal girişim kurucusu olan katılımcının daha belirgin kendine güven tutumu sergilediği görülmüştür. Bu araştırmanın sonuçlarına göre katılımcılar arasında sosyal girişimlerde bulunan üst düzey yöneticilerin, alt kademede bulunan yöneticiler ve çalışanlara göre daha yüksek kendine güven sergilediği sonucuna ulaşılabılır. Bu durum girişim sahiplerinin zaten bu girişimi başlatarak kendine güveni somut hale getirmesi ve yine bu başarı sayesinde güvenini kendine kanıtlaması ile açıklanabilir.

Alanyazında en sık bahsedilen sosyal girişimci özellikleri arasında işbirliği, kişisel sosyal ağ ve kaynak toplayabilme yeteneği gibi özellikler bulunmaktadır (Thompson, 2000; Burger, 2006; Basım vd., 2009; İrengün ve Arıboğa, 2015; Praszkiier ve Nowak, 2012). Bu özellikleri Mair ve Noboa (2006) sosyal destek boyutu altında toplamıştır. Katılımcıların geneli bir sosyal girişim kurma niyetinde bulunurlarsa destek bulacaklarını ifade etmişlerdir. Özellikle aile ve arkadaşlar gibi yakın çevrelerinin kendilerine destek vereceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bununla birlikte maddi katkılar olmasa bile ekoloji kolektiflerinin ve TaTuTa gibi projelerin destek olacağı kimi katılımcılar tarafından özellikle belirtilmiştir. Çalışmada yer alan katılımcıların genel olarak sosyal sorunları çözmeye yönelik oluşturacağı girişimlere destek bulacağı söylenebilir.

Çalışma kapsamında sosyal girişimci davranışını belirleyen bu dört öncül incelendiğinde sadece kendine güven öncülünün katılımcıların geneli tarafından güçlü bir etkisi olmadığı görülmektedir. Empati ve kendine güven gibi alanyazında sıkça görülen ve bunun yanında ahlaki yükümlülük öncülleri mevcut katılımcılar için de benzer sonuçlar sergilerken girişimcilik kuramlarından (Shapero, 1982; Krueger vd. 2000) sosyal girişimcilik davranış modeline (Mair ve Noboa, 2006) aktarılan kendine güven öncülü mevcut çalışmada bir katılımcı dışında çok öne çıkmamıştır. Bunun sebebi olarak mevcut çalışmada sadece bir katılımcının sosyal girişim kurucusu olduğu, dolayısıyla kendine güven öncülünün sosyal girişim kurucularında daha güçlü olabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde belirtildiği gibi turizm sektörü emek-yoğun bir sektördür ve turizm işgörenlerinin yaşamlarının önemli bir bölümü iş yerinde

geçmektedir. Bu sebeple işgörenlerin işlerinden elde ettikleri tatmin yaşamlarını da büyük ölçüde etkilemektedir (Akgündüz, 2013). Sosyal girişimler kar odaklı işletmeler olmadığı için bu örgütlerde çalışan bireylerin iş ve yaşam tatmininde farklılıklar olabileceği düşünülebilir. Bu amaçla bu çalışmanın temel amaçlarından bir diğeri turizm sektöründe faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanlarının iş ve yaşam tatminlerinin derinlemesine incelenmesi ve belirlenmesi oluşturmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda tüm kademelerdeki çalışanların iş yaşamlarında belli bir düzeye kadar kendi kararlarını alabildikleri ve bu kararları uygulayabildikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerde önemli kararlar alınacağı zaman tek bir kişinin karar vermesi yerine ortak karar alma mekanizmalarının devreye girdiği görülmektedir. Bir diğeri sonuç bu işletmelerde çalışanların birbirine sürekli yardımcı olduğu, bu yardımlar sonucunda hem yönetim kademelerinin hem de ön saflarda çalışanların iş yüklerinin azaldığı yönündedir. Görüşmelerde iş tatmini üzerine yöneltilen ilk iki soru sonrasında elde edilen önemli sonuçlardan bir diğeri çalışanların iş yerlerinde yatay bir yönetim yapısının bulunması ve hiyerarşiden uzak bir düzen ile çalışmalarıdır. Çalışanlar bir sorunla karşılaştıklarında ilk önce kendileri çözüm yolları aramakta veya sorunlarla ilgili fikirlerini rahatça beyan edebilmektedirler. Buradan personel güçlendirmenin sosyal girişim çalışanları için önemli bir unsur olduğu sonucuna varılabilir.

Mevcut araştırmada görüşme yapılan sosyal girişim çalışanları genel olarak 'takdir edilme' gibi manevi geri bildirimlerle işlerinde başarılı olduklarını hissetmektedirler. Turizm sektöründe iş tatmini üzerine yapılan birçok çalışmada 'ücret' faktörünün iş tatminini daha az etkilediği görülmekte fakat bunun nedeni bilinmemektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005; Tütüncü ve Kozak, 2008). Bu çalışmada da ücret faktörünün görüşme yapılan kişilerde iş tatminini daha az etkilediği anlaşılmıştır. İşlerinde başarılı hissettikleri etkenler arasında sosyal girişim çalışanları ücret, karlılık, satış oranı, vb. maddi göstergelerden bahsetmemişlerdir. Bunun yerine müşteri geri bildirimleri, amirlerin takdir etmesi gibi daha manevi unsurların çalışanların iş tatminini etkilediği görülmüştür.

İş tatminini etkileyen bir diğeri unsur yapılan işin çalışanların geleceklerini güvence altına almasıdır. Görüşmeler sonrasında bu çalışmadaki sosyal girişim çalışanları bu etken üzerinde farklı görüşler bildirmiştir. Bir kısım çalışan geleceklerinin güvence altında olduğunu belirtirken diğeri bir kısım yaptıkları işin geleceklerini garanti altına aldığına

emin olamamaktadır. Gelecek garantisi olmadığını bildiren katılımcı ise yine de bu işten memnun olduğunu, sevdiği işi yaptığını ve bu şekilde çalışmaya devam edeceğini belirtmiştir. Olumlu, olumsuz ve kararsız görüş bildiren çalışanların tümü bu görüşlerin yanında yaptıkları işi sevdiklerini ve bu işi yapmaya devam edeceklerini vurgulamışlardır.

Daha önce belirtildiği gibi turizm emek-yoğun bir sektördür ve çalışanlar günlük yaşamlarının önemli bir süresini işleri için kullanmaktadır. Sosyal girişim çalışanlarının iş tatminlerini belirlemeye yönelik yöneltilen bir diğer soru da işlerinin yaşamlarının ne kadarlık bir bölümünü kapladıkları üzerinedir. Mevcut çalışmaya katılan çalışanlar genel olarak özel yaşamlarına vakit ayırabilmekle birlikte işlerinin yaşamlarının büyük bir bölümünü kapladığını da belirtmişlerdir. Fakat verilerin derinlemesine görüşmeyle elde edilmesiyle, çalışanların iş hayatına ayırdıkları bu sürenin mesai saatleriyle ilgili olmadığı anlaşılmaktadır. Sosyal girişim çalışanları yaptıkları işten memnun oldukları için işlerini hayatlarının merkezine yerleştirmiş, bu sebeple de yaptıkları işin hayatlarının büyük bir bölümünü kapsadığı sonucuna ulaşmıştır.

Turizm sektöründe personel devir hızının yüksek olmasının en büyük nedenlerinden biri işgörenlerin iş tatminlerinin düşük olmasıdır. Özellikle ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, arkadaşlık ortamı, terfi ve kariyer olanakları iş doyumunu inceleyen araştırmalarda işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Koroğlu, 2011). Bu çalışmada ise görüşme yapılan sosyal girişim çalışanlarının işlerinden tatmin oldukları görülmektedir. Bunun en büyük nedenleri arasında diğer turizm işletmelerinden farklı olarak bu işletmelerde yatay bir örgüt yapısının olması, hiyerarşiden uzak olunması, personel güçlendirmenin etkin rol oynaması, müşteri ve yöneticiler tarafından verilen olumlu geri bildirimler ve çalışanlar arasındaki yardımlaşma verilebilir. Bu sonuçlar sosyal girişimlerde yönetici/işletme sahibi kişilerin 'patronluk' değil 'mentorluk' yaptığı izlenimini oluşturmaktadır.

Yaşam tatmini, genel olarak bireylerin iş ve sosyal hayatlarından algıladıkların memnuniyet ve mutluluk duygusuyla gerçekleşmektedir (Lee, vd. 2004: s.633). Turizm alanında yapılan yaşam tatmini çalışmalarında çalışanların yaşamlarından orta düzeyde tatmin olduğu görülmüş, bunun sonucu olarak da hayatlarının bazı alanlarında büyük değişiklikler yapmak istedikleri çıkarımına ulaşılmıştır (Sop, 2014; İskender ve Yaylı, 2017).

Görüşmelerde elde edilen bulgular doğrultusunda örnek olay incelemesine katılan sosyal girişim çalışanlarının genel olarak hayatlarında yapmak istediklerini gerçekleştirebildiği görülmektedir. Katılımcıların bir kısmı şu an yaptıkları işin hayatlarındaki önemli hedeflerden biri olduğunu ve aslında bu hedefi yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Sadece ön saflarda çalışan tek bir katılımcı hedeflerinin çoğunu gerçekleştiremediğini, bir takım maddi imkansızlıkları aştığı takdirde gerçekleştirebileceğini söylemiştir. Genel olarak sosyal girişim çalışanlarının hayattaki hedeflerini gerçekleştirebildiği söylenebilir.

Katılımcıların yaşam koşulları değerlendirildiğinde ise genel olarak yaşam koşullarından memnun oldukları görülmektedir. Çalışanların bir kısmı yaşam koşullarından tamamen memnun olduğunu, bir kısmı da memnun olduklarını ancak bunun devam etmesi ve gelişmesi için farklı hedeflerinin de olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber katılımcıların geneli şu anki hayatlarıyla ilgili bir şey değiştirmek istememektedir. Bir kısmı ise hayatlarının önceki bölümlerinde bazı olayları yaşamamış olmayı dilemektedir. Çalışmaya katılan sosyal girişim çalışanları genel olarak hayatlarındaki hedefleri gerçekleştirmişler, iyi yaşam koşullarına sahiptirler ve hayatlarında büyük değişiklikler istememektedirler. Sonuçlar turizmde faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanlarının tamamına genellenemese de bu çalışmadaki katılımcıların alanyazında bulunan diğer turizm çalışanlarına göre (Aksu ve Aktaş, 2005; Günlü vd., 2010; Sop, 2014, İskender ve Yaylı, 2017) daha yüksek yaşam tatminine sahip oldukları söylenebilir.

Bu araştırmanın ikincil amaçları arasında sosyal girişimcilik davranış öncülleri ile iş ve yaşam tatmini arasında derinlemesine bir ilişki kurabilmek bulunmaktadır. Mevcut çalışmadaki katılımcıların iş ve yaşam tatminlerinin ikisinin de yüksek çıkmasıyla, bu çalışanlar için iş-yaşam tatmini ilişkisinde 'sıçrama modeli'nin geçerli olduğunu sonucuna ulaşılabilir. Sıçrama modeline göre bireyin hayatının bir alanındaki tatmin diğer alanlara da sıçrayacaktır. Bu sıçrama işteki tatminden yaşamdaki tatmine doğru veya tam tersi şekilde yaşamdaki tatminden işteki tatmine doğru olabilir. Bu modele göre işinde tatmin olan bir insan yaşamında da tatmin olacaktır (Aşan ve Erenler, 2008).

Katılımcıların sosyal girişimcilik davranış öncülleri incelendiğinde kendine güven dışında kalan empati, ahlaki yükümlülük ve sosyal destek öncülleri hakkında oldukça güçlü bulgulara rastlanmaktadır. Bunun yanında çalışanlarının iş tatminlerinin incelenmesi sırasında çalışanların birbirine oldukça yardımcı olduğu, hiyerarşik düzenlerin yer almadığı ve işlerinden tatmin olmaları sebebiyle işlerinin hayatlarının

büyük bir kısmını kapsadığı görülmüştür. Bilişsel empatiyi savunan yazarlar empatinin sosyal davranışların temelini oluşturduğunu ve benimsendiğini söylemektedir (Hass, 1984). Ahlaki yükümlülük başkalarına yardım edebilmeyi açıklamada kullanılan diğer bir kavramdır (Comunian ve Gielen, 1995). Sosyal girişimcilerin ihtiyacı olan sosyal destek ise basitçe sosyal girişimcilerin sahip olduğu sosyal sermaye tarafından oluşmaktadır. Bu sebeple sosyal destek, sosyal sermaye tarafından türetilmiş güven ve işbirliğidir (Backman ve Smith, 2000). Buradan hareketle empati, ahlaki yükümlülük ve sosyal destek gibi öncüllerin çalışanların iş tatminlerini etkileyebileceği mevcut çalışma sonuçlarıyla da desteklenebilir.

Yaşam tatminiyle ilgili katılımcılara yöneltilen sorular ve elde edilen veriler kapsam olarak sosyal girişim davranış öncülleri ve yaşam davranışı hakkında bir doğrudan ilişkilendirmeye olanak sağlamamaktadır. Fakat sıçrama modelinden de öngörülebileceği gibi sosyal girişimcilik davranış öncüllerinin iş tatminini olumlu olarak etkilemesi dolaylı olarak araştırmada bulunan katılımcıların yaşam tatminlerine etki ettiği düşünülebilir. Bu varsayımınla gerçekleştirilecek bir çalışma ile bu ilişkinin yönü ve etkisi araştırılabilir.

Sonuç olarak iş ve yaşam tatmininin diğer sektörlerle göre düşük olduğu turizm sektöründe çalışanların iş bırakma eğilimi yüksek olmakta ve bu durum personel devir oranlarına etki etmektedir. Sosyal girişimcilik gibi kar elde etmeyi ikinci plana atan farklı iş modellerinin turizm alanında çoğalması turizm çalışanları için iş ve yaşam tatminlerini yükseltecek alternatiflerin çoğalması için etkili olacaktır. Çalışanların daha yüksek iş ve yaşam tatminine sahip olacağı alternatiflerinin çoğalması sadece alınan ücret bazında değil, iş koşullarını geliştirmek açısından da mevcut turizm işletmelerinin personel açısından rekabete açık olmasını sağlayacak ve buradaki çalışanların elde edecekleri faydalar artacaktır.

Bu çalışmada görüşülen katılımcılar daha küçük ölçekli bir işletmede çalıştıkları için örgütsel anlamda çalışanların tatminini ölçen dışsal iş tatminine ait görüşme soruları yöneltilmemiştir. Buna rağmen görüşmelerden örgütsel olarak iş tatminini etkileyen dışsal iş tatmini verileri de sağlamışlardır. Bu sebeple takip eden çalışmalarda dışsal iş tatminini belirlemeye yönelik soruların da katılımcılara yöneltilmesi önerilebilir.

Mevcut çalışma bir örnek olay çalışması olduğu için az sayıda bir örneklem üzerinden yürütülmüş ve genellemelerden kaçınılmıştır. Bu sebeple sosyal girişimcilik öncülleri ve



iş-yaşam tatminini belirleyecek olan farklı çalışmalarda daha geniş örnekleme sahip olan ve farklı çalışma alanlarında gerçekleştirilmiş nitel araştırmalar; ayrıca genelleme yapılabilmesi adına bu olgular üzerine bir nicel çalışma gerçekleştirilmesi tavsiye edilebilir.

Sosyal girişim çalışanlarının daha yüksek iş ve yaşam tatminine sahip olduklarını belirleyebilmek için aynı bölgelerde bulunan hem turizm çalışanlarına hem de turizmde faaliyet gösteren sosyal girişim çalışanlarına nicel çalışmalar gerçekleştirerek belirgin farklılıkların ortaya konulması önerilmektedir.

## **EKLER**

## **Ek-1 Görüşme Soruları**

### **Sosyal Girişimcilik Görüşme Soruları (Empati, Ahlaki Yükümlülük, Öz Yeterlilik, Sosyal Destek)**

- 1) Kendinizi sosyal açıdan dezavantajlı insanların yerine koyduğunuzda (kadınlar, yoksullar, engelliler, eski mahkûmlar gibi) neler hissedersiniz?
  - a. Duygulanır mısınız? Şefkat besler misiniz?
- 2) Kendinizden kötü durumdaki insanlara nasıl yardım edersiniz?
  - a. Geçtiğimiz yıllarda ne gibi yardımlarda bulundunuz?
  - b. İçinde yaşadığınız toplumun kendinden kötü durumdaki insanlara yardım etmesi konusunda neler düşünüyorsunuz? Bu konuda toplumumuzu değerlendirir misiniz?
- 3) Toplumla ilgili sorunları çözmek için neler yapıyorsunuz?
  - a. Yeterince çözüm yolu arıyor musunuz?
- 4) Sosyal sorunları çözmeye yönelik bir iş kurmayı düşünürseniz kimlerden, ne düzeyde destek alırsınız? (maddi veya manevi)
  - a. Her hangi bir yatırımcı bulabilir misiniz? Veya çevrenizdeki insanlar size nasıl destek olur?




### **İşsel Tatmin Görüşme Soruları**

- 1) İşinizi, kendi kararlarınızı alma ve bu kararları uygulama açısından değerlendirir misiniz?
  - a. İşinizi yaparken kendi başınıza ne kadar serbest olabiliyorsunuz?
  - b. Bu işi yaparken kendi yeteneklerinizi nasıl kullanıyorsunuz?
- 2) İşinizi yaparken başkalarına ne düzeyde yardımcı olabiliyorsunuz?
  - a. İşinizle ilgili vicdanınıza aykırı olan şeyler nelerdir?
- 3) Sizce işinizde başarılı olduğunuzu hissettiren şeyler nelerdir?
  - a. İşiniz bulduğunuz çevredeki saygınlığınızı nasıl etkilemektedir?
- 4) İşiniz geleceğinizi nasıl güven altına almaktadır?
- 5) Yaptığınız iş hayatınızın ne kadarlık bir bölümünü kapsamaktadır?
  - a. Ara sıra farklı şeyler yapabilme şansı bulabiliyor musunuz, yoksa işinizdeki meşguliyet sizi memnun mu etmektedir?

### **Yaşam Tatmini Görüşme Soruları**

- 1) Hayatınızda yapmak istediklerinizi ne kadar gerçekleştirebildiniz?
  - a. Ne gibi hedefleriniz vardı ve bunların hangilerini elde edebildiniz?
- 2) Şu anki yaşam koşullarınızı değerlendirebilir misiniz?
  - a. Yaşamınızdan memnun musunuz?
- 3) Tekrar dünyaya gelseydiniz hayatınızla ilgili neleri değiştirmek isterdiniz?

## Ek-2 Şirket İsmi Kullanma İzni

 Yanıtla  Tümünü Yanıtla  İlet



28.04.2017 Cum 05:07

Nardane Kescu <nardane@naregitim.com>

Re: görüşme transkripsiyonları

Kime Fuat ÇİFTÇİ

Fuat Bey, edit edildikten sonra bir kez daha okuyabilirsem elbette isimlerimizi,Narköy adını kullanabilirsiniz.

Sevgilerimle



### **Nardane Kuşcu**

t. +90 541 486 43 20 (Rezervasyon / Reservation)  
t. +90 262 561 25 25 (Ulaşım / Directions)  
m. +90 533 200 17 66  
e. [nardane@naregitim.com](mailto:nardane@naregitim.com)  
a. Kınıcılı Köyü, Karpe Caddesi 13/A Kandıra, Kocaeli, Türkiye  
w. [www.narkov.com](http://www.narkov.com)

## KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Akgündüz, Y. (2013). Konaklama işletmelerinde iş doyumunu, yaşam doyumunu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1).
- Akin Aksu, A. ve Aktaş, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism: cases in the Antalya region of Turkey. *Managerial auditing journal*, 20(5), 479-488.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini zerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12).
- Arıkan, S. (2002). *Girişimcilik*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Artuğer, S., Özkoç, A. G. ve Kendir, H. (2013). Ta-Tu-Ta (tarım-turizm-takas) çiftliklerinin pazarlanması ve tanıtılması için öneriler. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 3, 1-5.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Backman, E. V. ve Smith, S. R. (2000). Healthy organizations, unhealthy communities?. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), 355-373.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Princeton-Hall.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Bayram, N., Sam, N., Aytaç, S. ve Aytaç, M. (2010). Yaşam tatmini ve sosyal dışlanma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(4), 79-92.

- Beraha, A. (2014). *Stratejik esnekliğin çevresel belirsizlik ile ilişkisi üzerine bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Besler, S. (2010). *Sosyal girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Böke, K. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik psikoloji biliminin insan doğasına dair söyledikleri*. İstanbul: Kaknüs.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D. ve Stokes, G. S. (2004). The big five and venture survival: Is there a linkage?. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465-483.
- Collins, C. J., Hanges, P. J. ve Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human performance*, 17(1), 95-117.
- Comunian, A. L. ve Gielen, U. P. (1995). Moral reasoning and prosocial action in Italian culture. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 699-706.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çivitçi, N. ve Arıcıoğlu, A. (2012). Beş faktör kuramına dayalı kişilik özellikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 78-96.

- Dacin, P. A., Dacin, M. T. ve Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Demir, N. (2007). Satış ve pazarlama elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 167-175.
- Demirel, E. T. ve Akbıyık, N. (2009). *Girişimcilik Kavramı ve Ortaya Çıkışı, Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2005). *The sage handbook of qualitative research*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31(2), 103-157.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Doğan, M (2010). *İşletme Ekonomisi ve yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Elkington, J. ve Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people. How social entrepreneurs create markets that change the World*. Harvard Business School Press, Boston.
- Erdoğan, N. (2003). *Çevre ve (Eko) turizm*. Ankara: Erk Yayıncılık.
- Erginkoç, C. (2017). Düşlerin gerçeğe dönüştüğü girişimcilik öyküsü: Narköy. *Anadolu Haber*. 12-13.
- Ernst, K. (2012). *Social entrepreneurs and their personality. Social entrepreneurship and social business*, 51-64. Springer International Publishing.
- Erten, S. (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 19(2).
- Frisch, M. B. (2005). *Quality of life therapy: Applying a life satisfaction approach to positive psychology and cognitive therapy*. John Wiley & Sons.

- Ghiselli, R., La Lopa, J. ve Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Gist, M. E. ve Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Glesne, C. (2015). *Nitel araştırmaya giriş*. (5. Baskı) Anı Yayıncılık: Ankara
- Goffee, R. ve Drucker, P. F. (1988). *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are being Shaped Today*. Sage Publications, Ltd.
- Gusseanova, D. (2015). Sosyal girişimcilik olgusu ve bir örnek olay incelemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.
- Güler, B. (2008). *Sosyal girişimciliği etkileyen faktörlerin analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Günlü, E. (2015). Sosyal girişimcilik olgusunun kavramsal analizi ve turizmde sosyal girişimcilik. *Sosyal ve Beşeri araştırmalar dergisi*. 35
- Günlü, E., Aksaraylı, M. ve Şahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Haberal, H. (2015). *Turizmde alternatif ekolojik turizm, doğa turizmi, kırsal turizm, yayla turizmi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hass, R. G. (1984). Perspective taking and self-awareness: Drawing an E on your forehead. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 788.
- Hockerts, K. (2015). The social entrepreneurial antecedents scale (SEAS): A validation study. *Social Enterprise Journal*, 11(3), 260-280.
- İncir, G. (1990). Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.



- İrengün, O. ve Arıkboğa, Ş. (2015). The effect of personality traits on social entrepreneurship intentions: a field research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1186-1195.
- İskener, A. ve Yaylı, A. (2017). İşgörenlerin iş ve serbest zaman çatışma düzeyleri ile mesleki tükenmişlik ve yaşam tatmini ilişkisi: Ankara'daki 4-5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 95-112.
- İsmet, M. (2001). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karatepe, O. M., Uludağ, O., Meneviş, I., Hadzimehmedagic, L. ve Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
- Kaya, İ. (2010). Otel işletmelerinde iş görenlerin iş tatminini etkileyen işi bırakma eğilimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2).
- Koç, E. (2012). *Tüketici davranışı ve pazarlama stratejileri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koenig, A. (2013). Sosyal Girişimcilik ve Türkiye'de Durum, İstanbul: Milliyet Gazetesi, 26.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. ve Martin, D. (2012). Tourism life cycle and sustainability analysis: Profit-focused strategies for mature destinations. *Tourism Management*, 33(1), 188-194.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş gören doyumu ve turizm işletmelerinde yapılan araştırmalara ilişkin bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 245-266.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2), 275-289.
- Krueger Jr, N. F. (2007). *The cognitive infrastructure of opportunity emergence*. In Entrepreneurship (pp. 185-206). Springer Berlin Heidelberg.

- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 18(1), 5-22.
- Krueger, N. F. ve Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-91.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D. ve Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5), 411-432.
- Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin iş gören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Kümbül Güler, B. (2010). Bireysel ve çevresel özelliklerin şekillendirdiği sosyal girişimci davranış. S. Besler (Ed.), *Sosyal girişimcilik* içinde. (s. 161-195). İstanbul: Beta
- Laeis, G. C., Laeis, G. C., Lemke, S. ve Lemke, S. (2016). Social entrepreneurship in tourism: Applying sustainable livelihoods approaches. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1076-1093.
- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism management*, 22(2), 157-165.
- Lee, H., Hwang, S., Kim, J. ve Daly, B. (2004). Predictors of life satisfaction of Korean nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 48(6), 632-641.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Mair, J. ve Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., Robinson, J. ve Hockerts, K. (2006). *Social entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers,

- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Mottiar, Z. ve Mottiar, Z. (2016). Exploring the motivations of tourism social entrepreneurs: The role of a national tourism policy as a motivator for social entrepreneurial activity in Ireland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1137-1154.
- Nga, J. K. H. ve Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28).
- Özdevecioğlu, M. ve Karaca M. (2015). *Girişimcilik ve Girişimci Kişilik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Peng, K. L., Peng, K. L., Lin, P. M. ve Lin, P. M. (2016). Social entrepreneurs: Innovating rural tourism through the activism of service science. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1225-1244.
- Peredo, A. M. ve McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Pforr, C. (2001). Concepts of sustainable development, sustainable tourism, and ecotourism: Definitions, principles, and linkages. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1(1), 68-71.
- Poe, A. C. (2003). Keeping hotel employees: it takes more than money to retain lower-paid employees. *HR Magazine*, 91-92.
- Praszkier, R. ve Nowak, A. (2012). *Social entrepreneurship: Theory and practice*. Cambridge University Press.
- Rauch, A. ve Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.

- Reynolds, P. D. (1991). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 47-70.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (1996). *Find management*. Bellingham, WA: Prentice Hall College Division.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Shapiro, A. ve Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Smith, P. C. , Kendall, L. M. ve Hulin, C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Soykan, F. (2006). Avrupa’da Kırsal Turizme Bakış Açısı ve Kazanılan Deneyim. *II. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir, 20-22.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Şerefoğlu, C. (2009). Kalkınmada Kırsal Turizmin Rolü-2007-2013 Yılları Arasında Ülkemizde Uygulanacak Olan İpard Kırsal Kalkınma Programındaki Yeri, Önemi Ve Beklenen Gelişmeler. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, 5. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tepeci, M. ve Bartlett, A. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
- Thompson, J., Alvy, G. ve Lees, A. (2000). Social entrepreneurship—a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.

- Tikici, M. ve Aksoy, A. (2009). *Girişimcilik ve küçük işletmeler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Timuçin, A. (1999). *Kirlenmiş Bir Dünyada*. Felsefelogos Ekoloji Felsefesi ve Etiği. İstanbul: Bulut Yayınevi.
- Tütüncü, O. ve Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19.
- Uçar, M., Çeken, H. ve Ökten, Ş. (2010). *Kırsal turizm ve kırsal kalkınma: Fethiye örneği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulukan, C. (2001). Aile işletmelerinde büyüme süreci. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- United Nations Conference on Environment and Development. (1992). Agenda 21: Programme of Action for Sustainable Development: the Final Texts of Agreements Negotiated by Governments at the United Nations' Conference on Environment.
- Üngören, E., Doğan, H. ve Özmen, M. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2237.
- Ürper, Y (2010). *Girişimcilik ve İş Kurma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.
- Volkman, C., Tokarski, K. ve Ernst, K. (2012). *Social entrepreneurship and social business. An Introduction and Discussion with Case Studies*. Gabler. Wiesbaden.
- Wanous, John P., Reichers, Arnon E. ve Hudy, Michael J. (1997), "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?", *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 247-52.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. illinnesota studies in vocational rehabilitation, No. XXII. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.

- Yazicioğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde iş görenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(30).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S. (2010). Konaklama işletmelerinde çalışan sendika üyelerinin iş ve yaşam doyumunu belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 87-107.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zopiatis, A., Constanti, P. ve Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.
- <http://genctur.com.tr/hakkimizda> (Erişim tarihi 20.01.2017)
- <http://tatuta.org/?p=301&pg=10&lang=tr#tatuta> (Erişim tarihi 20.01.2017)
- [http://www.bugday.org/portal/haber\\_detay.php?hid=807](http://www.bugday.org/portal/haber_detay.php?hid=807) (Erişim tarihi 20.01.2017)
- <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf> (Erişim Tarihi 24.06.2016)
- <https://www.bugday.org/portal/hakkimizda.php> (Erişim tarihi 20.01.2017)