

# Sosyal Girişimciliğin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Değerlendirilmesi\*

(Araştırma Makalesi)

*Evaluation of Factors Affecting Sustainability of Social Entrepreneurship by AHP Method*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.634788

**M. Onur KAÇAROĞLU**

Öğr. Gör. Pamukkale Üniversitesi, Honaz Meslek Yüksekokulu  
onurkacaroglu@pau.edu.tr  
Orcid No: 0000-0002-6677-9948

**Arzu ORGAN**

Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
aorgan@pau.edu.tr  
Orcid No: 0000-0002-2400-4343

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Kaçaroğlu, M.O. & Organ, A. (2020). Sosyal Girişimciliğin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Değerlendirilmesi. Alanya Akademik Bakış, 4(1), Sayfa No. 157-171.

## ÖZET

### Anahtar kelimeler:

Sosyal Girişimcilik,  
Girişimcilik,  
Sürdürülebilirlik,  
AHS

Makale Geliş Tarihi:  
18.10.2019  
Kabul Tarihi:  
05.02.2020

### Keywords:

Social  
Entrepreneurship,  
Entrepreneurship,  
Sustainability, AHP

Girişimcilik kavramı genel olarak ticari faaliyetleri düşündürüyor olsa da, günümüzde bu kavrama geleneksel anlamından farklı bir boyut kazandıran sosyal girişimcilik kavramı ön plana çıkmıştır. Sosyal girişimcilik, kalıcı değişim sağlama amacındadır ve bu yönü ile hayırseverlikten ayrılmaktadır. Kamu kurumları, özel kurumlar ve kişiler çeşitli alanlarda sosyal girişimci sıfatıyla faaliyette bulunabilmektedirler. Yoksullukla mücadele, çevre sorunları, sanatsal ve sportif faaliyetler gibi konularda sosyal girişimcilik örneklerine sıklıkla rastlanabilmektedir. Sosyal girişimcilikte temel amaç sosyal değer yaratıp bunu sürdürülebilir kalmaktır. Bu sürdürülebilirliğin önüne ekonomik, sosyal, yasal veya yapısal bazı engeller çıkabilmektedir. Çalışmada sosyal girişimciliğin önündeki engeller alt faktörleri ile birlikte değerlendirilerek, sosyal girişimciliğin sürdürülebilirliğinin önündeki riskler belirlenmeye çalışılmıştır. Sosyal girişimciliğin sürdürülmesinde engel olabilecek önemli faktörlerin belirlenmesi için Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi kullanılmıştır. Sosyal girişimciliğin sürdürülebilirliği ile ilgili faktörler yönetimle ilgili faktörler, kaynak ve uzmanlıkla ilgili faktörler, devlet desteği ve politikalar ile ilgili faktörler ve paydaşlarla ilgili faktörler olmak üzere dört başlık altında değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda yönetimle ilgili olan faktörlerin ağırlık olarak diğerlerine göre daha yüksek bir değere sahip olduğu saptanmıştır.

\* Bu çalışma "10th International Congress on Entrepreneurship, (ICE2019)" kongresinde sözlü olarak sunulan ve özet bildiri kitabında yayınlanan çalışmanın genişletilmiş ve gözden geçirilmiş halidir.

**ABSTRACT**

*Although the concept of entrepreneurship generally suggests commercial activities today the concept of social entrepreneurship comes to the forefront. Social entrepreneurship aims at achieving permanent change and it is distinguished from philanthropy. Public institutions, private institutions and individuals can act as social entrepreneurs in various fields. Social entrepreneurship examples are frequently seen in the areas of struggle against poverty, environmental problems, artistic and sporting activities. The main goal in social entrepreneurship is to create social value and make it sustainable. There are some economic, social, legal or structural barriers to this sustainability. In this study, it is aimed to evaluate the obstacles to social entrepreneurship and the sub-criteria that constitute them, and to determine the more important criteria than the others. In this study, Analytic Hierarchy Process (AHP) method was used to determine the importance of the obstacles that may take place against social entrepreneurship. The factors related to the sustainability of social entrepreneurship are evaluated under four headings. These are the factors related to management, factors related to resource and expertise, factors related to government support and policies and factors related to partners. As a result of the study, management-related criteria were found to have a higher value than the others.*

---

**1.GİRİŞ**

Ekonomik ve sosyal açıdan yarattığı fayda ve dışsallıklardan dolayı girişimciliğin önemi gittikçe artmaktadır. Refah seviyesinin artması, ekonomik özgürlük isteği, istihdama katkı, özgün projelerin hayata geçirilmesi gibi ekonomik faydaların yanı sıra sosyal statünün yükselmesi, kişilerin kendilerini kanıtama yolunda adımlar atması ve topluma hizmet gibi sosyal faydaların gerçekleşmesi girişimcilikle mümkün olabilmektedir.

Girişimcilik kavramı genel olarak ticari faaliyetleri düşündürse de, sosyal yönden fayda yaratma açısından da ön plana çıkmaktadır. Sosyal girişimcilik, kamu kurumları, özel kurumlar veya kişiler tarafından yoksullukla mücadele, çevre sorunları, sanatsal ve sportif faaliyetler gibi konularda, kalıcı değişim sağlama amacını gütmektedir. Sosyal girişimci ise, yaşadığı çevredeki toplumsal bir sorunu ve ihtiyacı belirleyerek, bu sorunun ortadan kaldırılması veya ihtiyacın giderilmesi için girişimcilik prensiplerini kullanarak kalıcı çözümler üretir (Taş, Küçüköğlü ve Özcan, 2016:258).

Sosyal girişimcilikte temel amaç sosyal değer yaratıp bunu sürdürülebilir kılmaktır. Bu sürdürülebilirliğin önünde ekonomik, sosyal, yasal veya yapısal bazı engeller söz konusu olabilmektedir. Çalışmada sosyal girişimciliğin sürdürülebilmesinin önündeki engeller ve bunları oluşturan alt faktörler değerlendirilmiş, yapılan bu değerlendirme sonucu diğerlerine göre daha önemli faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

**2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

Günümüzde girişimciliğin önemi ekonomik katkılarından ötürü yadsınamaz hale gelmiştir. Ekonomik büyümeye, istihdama ve sosyal yaşama yaptığı katkılar girişimciliği üstünde önemle durulması gereken bir kavram haline getirmiştir. Sosyal girişimcilik de girişimciliğin alt disiplini gibi görünse de tamamen farklı amaçlar üzerine kurulu bir kavramdır. Özellikle

kar amacı gütmemesi, ekonomik sürdürülebilirliği ile ilgili çalışma yapma ve uygulamalar geliştirme zorunluluğu getirmiştir. Bu bölümde girişimcilik ve sosyal girişimcilik kavramsal olarak ele alınmıştır.

## 2.1. Girişimcilik

Girişimci, üretim faktörlerinden biri olmakla beraber diğer üç üretim faktörünü (emek, sermaye, doğal kaynaklar) bir araya getirerek insan ihtiyaçlarını karşılayan ve bu faaliyetlerden gelir elde eden kişi olarak tanımlanabilir. Burada önemli bir nokta emek ve girişimci beşeri faktörler olmakla birlikte girişimci, risk almasıyla emek faktöründen ayrılır. Bu doğrultuda girişimci, “çevresinde gelişen fırsatları görüp değerlendirmek ve bu fırsatlardan yararlanmak için üretim faktörlerini bir araya getirerek kar sağlamak ve büyümek için, risk ve belirsizliği göze alıp yeni bir iş kuran kişidir” (Scarborough, 2014: 4). Girişimcilik ise; yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilen bir yapıyla ürün, hizmet veya fikirlerin oluşturulması sürecidir (Gartner, 1988: 11). Diğer bir tanıma göre girişimcilik, “kar elde etmek için mal/hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için sermaye ortaya koyarak bir işletme kurmak ve olarak” tanımlanmaktadır (Marangoz, 2016: 43).

Girişimciler, istihdamı artırarak, bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltarak ve ekonomik faaliyetlerde çeşitlilik yaratarak ekonomiye katma değer sağlarlar. Ayrıca, sosyal alanda istikrar sağlanarak toplumsal bütünleşme gerçekleşir ve yeni teknolojilerin artmasıyla bilgi temelli toplumun oluşmasına katkı yaparlar (Ivanova ve Gibcus, 2003: 5).

## 2.2.Sosyal Girişimcilik

Girişimcilik, genel olarak gelir getirici bir amaca hizmet etmekle beraber zaman zaman sosyal bazı amaçların yerine getirilmesi için de bir araç olabilir. Burada “sosyal girişim” kavramı ön plana çıkmaktadır. Akademik çalışmaların konusu olarak sosyal girişimcilik göreceli olarak kısa bir geçmişe sahiptir. Sosyal girişimcilik King and Roberts (1987) tarafından, yenilik ve liderlik özellikleri açısından tanımlanmasıyla literatürde yer bulmaya başlamıştır (Weerawardena ve Mort, 2006: 23). “Sosyal girişimcilik” terimi yaygın olarak kullanılmasına rağmen, anlamı geniş ölçüde anlaşılammıştır. Birçok sosyal girişimci kendilerini “girişimci” olarak tanımlamamakta ya da bu terimi rahat kullanamamaktadır. Bunun nedenin de, özellikle, hem iş hayatında hem de kar amacı gütmeyen (gönüllü) sektörde sosyal girişimciliğin kapsamı etkin bir şekilde ve açıkça ifade edilememesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Thompson, 2002: 412).

Sosyal girişimciliğin uygulama alanlarının geniş olmasından dolayı çok sayıda tanımı vardır. Sosyal girişimciliği, kar amacı gütmeyen kuruluş, işletme veya devlet kurumları içinde veya genelinde gerçekleştirilecek yenilikçi, sosyal değer yaratan etkinlik olarak tanımlayabiliriz (Austin, 2012: 371). Sosyal girişimciliği, “Sosyal fayda elde etme ve sürdürme olanağı sağlayan, yaşanabilir sosyo-ekonomik yapıların, ilişkilerin, kurumların, organizasyonların ve uygulamaların oluşturulmasıdır.” olarak da tanımlamak mümkündür (Koçak ve Kavi, 2015:29; Ersin Besler, 2010: 7). Sosyal girişimcilik, sosyal girişimcinin yaptığı işidir. Sosyal girişimci yaşadığı çevredeki toplumsal bir sorunu veya ihtiyacı belirleyerek, bu sorunun ortadan kaldırılması veya ihtiyacın giderilmesi için girişimcilik prensiplerini kullanarak kalıcı çözümler üretir. Ekonomik bir girişimcinin yeni sanayiler veya iş alanları kurması gibi, sosyal girişimciler de toplumsal sorunlara yenilikçi çözümlerle yaklaşır ve bu çözümleri geniş ölçekte uygularlar. (Vikipedi, 2019). Sosyal girişimciler, sosyal sorunları fark edebilme, bu

sorunlara dikkat çekebilme, sosyal değer yaratma misyonuna sahip olma, ekonomik-sosyal-çevresel odaklı örgütler oluşturma, sorunların çözümü için yenilikçi yaklaşımlar benimseme gibi özelliklere sahiptirler (Güler, 2011: 84). Sosyal girişimciler; sosyal değer yaratma ve sürdürme misyonunu benimseyen, bu misyona hizmet etmek için yeni fırsatlar bulan ve bu fırsatları durmaksızın takip eden, sürekli yenilik peşinde koşan, eldeki kaynaklar ile sınırlandırılmadan cesur bir şekilde hareket eden, sosyal sektör içinde değişim ajanı rolü üstlenmiş kişilerdir (Dart, R. 2004: 414).

Literatürde sosyal girişimcilikle ilgili çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Mort ve diğ. (2002) çalışmalarında sosyal girişimcilik kavramını yönetsel olarak değerlendirmişlerdir. Thompson (2002), Birleşik Krallık'ta iki başarılı sosyal girişimcilik olayını incelemek sureti ile bu kavrama açıklık getirmeye çalışmıştır. Alvord ve diğ. (2004) yedi farklı başarılı sosyal girişimciliği analiz edip, bunlarla ilgili başarı faktörlerini ortaya koymuşlardır. Seelos ve Mair (2005) "Sosyal girişimcilik: Yoksullara hizmet etmek için yeni iş modelleri oluşturmak" isimli çalışmasında sosyal girişimciliğin şirketleri daha fazla sosyal sorumluluk üstlenmeye teşvik edebileceğini ifade etmişlerdir. Mair ve Marti (2006), çalışmalarında sosyal girişimciliği kavramsal olarak değerlendirmişlerdir. Paredo ve Mclean (2006) de çalışmalarında sosyal girişimciliğin esnek bir kavram olduğunu ve bu anlamda farklı kullanım alanlarını incelemişlerdir. Dees (2007)'deki çalışmasında, sosyal girişimciliğin neden ciddiye alınması gerektiğini anlatan bir çalışma yapmıştır. Certo ve Miller (2008) sosyal girişimcilikle ilgili temel konu ve kavramları inceleyerek, gelecek çalışmalar için bazı önerilerde bulunmuşlardır. Defourny ve Nyssens (2010), ABD ve Avrupa' da, sosyal girişimcilik uygulamalarındaki farklılık ve benzerlikleri ortaya koymuşlardır. Dacin (2011)'deki çalışmasında, sosyal girişimciliği, sorgulanacak bir alan olarak incelemekte ve ileride yapılacak çalışmalar için bir dizi araştırma sorusu önermektedir. Santos (2012), modern toplumun işleyişinde sosyal girişimcilik olgusu ve rolünü araştırmış ve bununla ilgili bazı kavramlar ortaya koymuştur.

### 2.3. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı genel olarak çevre duyarlılığı baskın bir algılamaya sahip olsa da ekonomik ve sosyal yönden de incelenmesi gereken bir kavramdır. Daily ve Erlich (1996), sürdürülebilirliği sosyal, ekonomik ve ekolojik sistemlerin ihtiyacı olan unsurları koruma süreci olarak; Maclaren (1999) ise "arzu edilen durum veya oluşumlarda sürekliliğin sağlanması ve koşulların süreklilik göstererek sosyal eşitliğin sağlanması" biçiminde ifade etmiştir.

Sürdürülebilirlik, içinde yaşadığımız dünya için sorumluluk bilincinde yapılacak her şey için kullanılabilen bir kavramdır. Ekonomik, sosyal ve çevresel bir konudur. Farklı ve verimli tüketmekle ilgilidir. Ayrıca, zengin fakir ayrımı gözetmeksizin gelecek nesillerin ihtiyaçlarını riske atmadan küresel çevreyi korumak anlamına da gelmektedir (Jones vd., 2008: 125).

Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde önemle durulması gereken ve çok geniş disiplinleri içinde barındıran bir kavram olmakla beraber, üç temel boyut üzerinden açıklanması daha anlaşılır olabilir. Sürdürülebilir kalkınma; çevresel (ekolojik), ekonomik ve sosyal boyutların bir kombinasyonu olarak algılanmaktadır. 1992'deki Rio Konferansı'ndan bu yana bu üç boyut uluslararası sürdürülebilir kalkınmanın tanımlarının temelini oluşturmuştur (Lethonen, M. 2004: 200).

Ekonomik Sürdürülebilirlik; ekonomik faaliyetlerin sağlıklı işlemediği işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlayamazlar. İşletmelerin çevresel ve sosyal konuları kuruluş stratejilerine entegre etmelerinin, maliyet, etkinlik, ürün kalitesi, pazar payı, rekabet, çalışan motivasyonu ve müşteri memnuniyetini artırıcı etkileri görülmekle beraber finansal yönden de bazı faydalar sağladığı görülmüştür (Zhu ve Sarkiz, 2004: 269). Ekonomik yönden sürdürülebilir firmalar, iç ve dış paydaşlarına sağlıklı bir nakit akışı sağlayabilirler (Dyllick ve Hockerts, 2002: 133).

Sosyal Sürdürülebilirlik; sosyal sürdürülebilirlik, homojen toplum, gelir eşitliği, ürün ve hizmetlere ulaşma, istihdam, eğitim ve yaşam standartları gibi bir dizi unsuru bünyesinde barındırır (Ranganathan, 1998: 2).

Çevresel Sürdürülebilirlik; çevresel sürdürülebilirlik en öz anlatımıyla doğal sermayeyi korumak anlamına gelir. Doğal sermayenin insan kullanımı ölçeğine göre sınırsız olduğu yakın zamanda, gelir hesaplanırken doğal sermaye tüketiminin brüt gelirlerden düşülmemesi makul görülmekteydi. Fakat bu anlayış artık geçmişte kalmıştır. Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirliğin hedefi; doğal sermayenin artık serbest bir mal olmadığı ve kalkınmanın önünde çok daha önemli kısıtlayıcı bir faktör olduğu ortamda gelirin geleneksel anlam ve önemi korumak gibi muhafazakar çabalardır (Lethonen, M. 2004: 201).

### 3. METODOLOJİ

Araştırmada AHS metodu kullanılmıştır. AHS, Saaty (1980) tarafından geliştirilen, etkili bir yöntemdir. AHS, birçok seçenek içerisinde karar vericinin belirlediği ölçütler çerçevesinde karar seçeneklerini önem sırasına göre sıralayan çok kriterli karar verme yöntemlerinden biridir (Özbek, A., 2017: 71). AHS, çok kriterli karar verme, planlama ve kaynak dağıtım ve anlaşmazlıkların çözülmesinde kullanılan en geniş uygulamadır. AHS, çok nitelikli, çok taraflı ve çoklu dönemli yapısal problemlerin hiyerarşik olarak çözümünü kolaylaştıran bir yöntemdir (Vatansever ve Uluköy, 2013:280).

Süreç somut unsurların yanı sıra soyut unsurların veya subjektif yargılarında probleme dahil edilmesine olanak sağlar (Dağdeviren ve diğ., 2009: 8145). AHS bir hiyerarşi içinde çoktan seçmeli bir yapılanmayı içeren bir karar verme yaklaşımdır. Yöntem, kriterlerin görece önem derecelerini belirleyip, her bir kriter için alternatiflerin karşılaştırılmasına ve alternatiflerin genel sıralamasının belirlenmesine olanak sağlar (Hu ve Peng, 2008: 1095).

AHS yöntemini uygulama adımları şu şekilde gösterilebilir (Kundakçı ve diğ., 2015: 51; Dağdeviren, 2009: 8145):

Adım 1: Alternatifleri değerlendirmek ve sıralamak için kullanılacak değerlendirme kriterlerini ( $C_j$ ) tanımlanması.

Adım 2: Karmaşık bir karar problemi ile ilgili alternatif ve kriterler hiyerarşik olarak yapılandırılır.

Adım 3: n tane kriterin ikili karşılaştırması için aşağıdaki ikili karşılaştırma matrisi oluşturulur.

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \dots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}, i, j = 1, 2, 3, \dots, n$$

Burada,  $a_{ij} > 0$ ,  $a_{ii} = 1$ ,  $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$  ve  $a_{ij}$  de karar vericinin her bir i. kriteri için j. kritere göre önem derecesini ifade etmektedir. İkili karşılaştırmalar yapılırken Saaty' nin geliştirdiği, Tablo 1' de yer alan ölçekten yararlanılır.

**Tablo 1. Saaty'nin geliştirdiği 1-9 Ölçeği**

Önem Derecesi	Tanımlama
1	Eşit öneme sahip
2	Zayıf derecede önemli
3	Orta derecede önemli
4	Ortadan biraz fazla önemli
5	Güçlü seviyede önemli
6	Güçlüden biraz fazla önemli
7	Çok güçlü veya kanıtlanmış derecede önemli
8	Çok çok güçlü derecede önemli
9	Aşırı derecede önemli

Kaynak: Saaty ve Sodenkamp, 2008: 29.

Adım 4: Karar matrisleri kullanılarak önem dereceleri hesaplanır. Sonuçlar ağırlık vektörü olarak aşağıdaki gibi gösterilir.

$$W = [w_1, w_2, \dots, w_n]^T \quad i=1,2,\dots,n$$

Bu, A matrisinin normalize edilmiş özvektörüdür. Basitçe, ağırlık vektörünün elemanları, normalize edilmiş A matrisinin sıralarının ortalama değerleri olarak hesaplanır.

$$w = \frac{1}{n} \sum_j \left( \frac{a_{ij}}{\sum_i a_{ij}} \right)$$

Adım 5: Aşağıdaki formül yardımıyla uyum oranı hesaplanır. Uyum oranı 0,1' den küçük olmalıdır. (Yıldırım ve Önder: 33).

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Burada  $CI = (\lambda_{maks} - n)/(n - 1)$  ve  $\lambda_{maks}$  A matrisinin en büyük öz değeridir. RI (Random Consistency Index) değeri ise rassal tutarlılık indeks değeridir.

Adım 6: Daha sonra 3.adımdaki uygulamaları izleyerek her kriter için alternatifler arasında ikili karşılaştırma matrisi oluşturulur. Bu uygulama herhangi bir alternatifin diğer kriterlerle ne kadar iyi değerlendirildiğine dair bir değerlendirme yapılmasını sağlar.

Adım 7: Son adım, basit bir ağırlıklı toplama yönteminin uygulanmasıyla yerel öncelikleri bir araya getirerek küresel öncelikleri elde etmektir. Burada  $i$ . Alternatif için sıralama puanı ( $R_i$ ) basitçe şöyle hesaplanır;

$$R_i = \sum_j b_{ij}w_j$$

Daha sonra alternatiflerin nihai sıralaması bu küresel öncelikler temelinde belirlenir.

#### **4. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN SÜRDÜRÜLEBİLMESİNDE ENGEL TEŞKİL EDEBİLECEK FAKTÖRLERİN ÖNEM DERECELERİNİN BELİRLENMESİ**

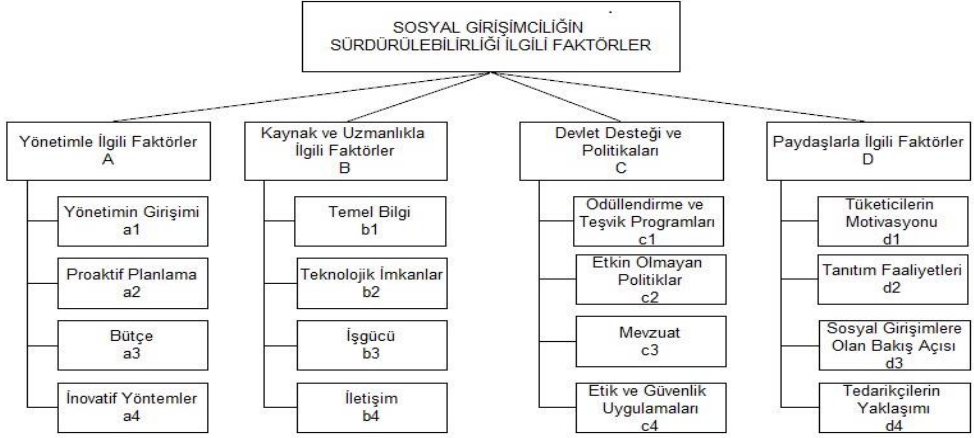
Pamukkale Belediyesi Sosyal Market projesi, sosyal girişimcilik kapsamında ele alınmıştır. Pamukkale Sosyal Market Projesi, Pamukkale’de ikamet eden ihtiyaç sahibi ve dezavantajlı kesimlerin yaşam kalitelerini arttırmak, sosyal yardım ve sosyal hizmet vermek amacıyla, insan onuruna yakışır şekilde hareket ederek, sosyal dayanışmayı ön planda tutmayı hedefleyen bir sosyal girişim modeli olarak tasarlanmıştır. Sosyal Market Projesi alışılmış yardım faaliyetlerinin dışında yeni bir konsept, yenilikçi bir hizmet modelidir. Kurulan sosyal market; Pamukkale Sosyal Market Derneği İşbirliği ile hayırsever iş adamlarımızın yapacağı bağışları kabul ederek ve belediye de bu bağışları sosyal market aracılığı ile ihtiyaç sahibi vatandaşlara ulaştırmaktadır. Böylelikle geleceğe dönük ortak diyalog ve hemşerilik bilinci artacak ve birlikte hareket etmenin gücü farkındalık kazanacaktır (Pamukkale Belediyesi, 2019).

Sosyal girişimciliğin kurulması kadar bu girişimcin sürdürülebilmesi de önemli bir konu haline gelmiştir. Ürünün temin edilmesi, ihtiyaç sahiplerinin doğru belirlenmesi, ürünlerin ihtiyaç sahiplerine ulaştırılması, raporlanması, sürecin yönetimi ve finansmanında sorunlar yaşanabilmektedir. Böyle durumlarda sosyal girişimcilik projesi sekteye uğrayabilmektedir.

Bu çalışmada sosyal girişimciliğin sürdürülebilmesine engel teşkil edebilecek faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Luthra ve arkadaşlarının (2016)’daki üretim ve tüketimin sürdürülebilmesindeki engellerin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalarından esinlenerek, sosyal girişimciliğin sürdürülebilirliğinde ele alınacak faktörler belirlenmiştir. Sosyal girişimciliğin sürdürülebilirliği ile ilgili faktörler aşağıdaki gibidir:

- Yönetimle ilgili faktörler: yönetimin girişi, proaktif planlama, bütçe ve inovatif yöntemler
- Devlet desteği ve politikaları ile ilgili faktörler: ödüllendirme ve teşvik programlar, etik olmayan politikalar, mevzuat, etik ve güvenlik uygulamaları.
- Paydaşlarla ilgili faktörler: tüketicilerin motivasyonu, tanıtım faaliyetleri, sosyal girişimlere olan bakış açısı ve tedarikçilerin yaklaşımı.
- Kaynak ve uzmanlıkla ilgili faktörler: temel bilgi, teknolojik imkanlar, işgücü ve iletişim

Yukarıda listelenen faktörlerle ilgili hiyerarşik yapı, Şekil 1’de gösterilmiştir. Burada dört ana faktör A, B, C, D, simgeleri ile, bunların alt faktörleri de  $a_1, a_2, a_3, a_4, b_1, b_2, b_3, b_4, c_1, c_2, c_3, c_4, d_1, d_2, d_3, d_4$  simgeleri ile ifade edilmiştir.



**Şekil 1. Sosyal Girişimciliğin Sürdürülebilirliği ile İlgili Faktörler**

Hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra, belirlenen faktörler (kriterler) karar vericiler tarafından değerlendirilmiştir. Karar verici olarak; projeden sorumlu belediye başkan yardımcısı, kültür işleri müdürü, market sorumlusu ve bu alanda çalışmaları bulunan bir akademisyen seçilmiştir. Yukarıdaki faktörler ve alt faktörler karar vericiler tarafından değerlendirilerek verilen cevapların geometrik ortalamaları alınarak analizlerde kullanılmıştır.

Uzman görüşlerinin grup kararını içeren ikili karşılaştırma matrisleri, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’ te verilmiştir. Tablo 6’ da ana faktörlerin ikili karşılaştırmaları verilmiştir.

**Tablo 2. Yönetimle İlgili Faktörlerin İkili Karşılaştırması**

A	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$a_1$	1.0000	2.0801	1.3104	1.4422
$a_2$	0.4807	1.0000	2.0000	1.2114
$a_3$	0.7631	0.5000	1.0000	1.0000
$a_4$	0.6934	0.8255	1.0000	1.0000



**Tablo 3. Kaynak Ve Uzmanlıkla İlgili Faktörlerin İkili Karşılaştırılması**

B	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$
$b_1$	1.0000	6.0000	1.2331	0.3625
$b_2$	0.1667	1.0000	0.7211	0.1514
$b_3$	0.8110	1.3867	1.0000	0.5848
$b_4$	2.7589	6.6039	1.5874	1.0000

**Tablo 4. Devlet Desteği Ve Politikaları İlgili Faktörlerin İkili Karşılaştırması**

C	$c_1$	$c_2$	$c_3$	$c_4$
$c_1$	1.0000	1.7784	0.7631	0.7211
$c_2$	0.5623	1.0000	0.5026	0.2404
$c_3$	1.3104	1.9895	1.0000	0.5000
$c_4$	1.3867	4.1602	2.0000	1.0000

**Tablo 5. Paydaşlarla İlgili Faktörlerin İkili Karşılaştırması**

D	$d_1$	$d_2$	$d_3$	$d_4$
$d_1$	1.0000	0.1949	0.2513	0.3625
$d_2$	5.1299	1.0000	1.4422	1.0627
$d_3$	3.9791	0.6934	1.0000	1.8171
$d_4$	2.7589	0.9410	0.5503	1.0000

**Tablo 6. Ana Faktörlerin İkili Karşılaştırılması**

Ana Faktörler	A	B	C	D
A	1.0000	2.7144	1.9129	2.8845
B	0.3684	1.0000	1.3867	2.5198
C	0.5228	0.7211	1.0000	4.1602
D	0.3467	0.3969	0.2404	1.0000

İkili karşılaştırma tablolarından yararlanılarak, normalize matrisler elde edilmiştir. Daha sonra faktör ağırlıkları hesaplanmış ve her bir matrisin tutarlılığının belirlenmesi için Tutarlılık Oranları (CR) hesaplanmıştır.

Tablo 7' de RI değerleri verilmiştir. RI değerleri, rastgele değerler indeksini temsil etmektedir.

**Tablo 7. Alonso ve Lamata RI Değerleri**

Karar Alternatif Sayısı (n)	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>RI</b>	0.5245	0.8815	1.1086	1.2479	1.3417	1.4056	1.4499	1.4854	1.5141	1.5365

Elde edilen normalize matrisler, ağırlıklar ve tutarlılık oranları Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12’ de verilmiştir.

**Tablo 8. Yönetimle İlgili Faktörlerin Ağırlık ve Tutarlılık Oranları**

A	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$W_1$	CR
$a_1$	0.3405	0.4721	0.2468	0.3099	0.3423	<b>0.0460</b>
$a_2$	0.1637	0.2270	0.3766	0.2603	0.2569	
$a_3$	0.2598	0.1135	0.1883	0.2149	0.1941	
$a_4$	0.2361	0.1874	0.1883	0.2149	0.2067	
Toplam	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	

Yönetimle ilgili faktörlere” bakıldığında; “yönetimin girişimi ( $a_1$ )’ nin ağırlığı 0.3423 ile en yüksek değere sahip faktördür. Sonrasında sırasıyla, “proaktif planlama, bütçe ve “inovatif yöntemler ve “proaktif planlama gelmektedir.

**Tablo 9. Kaynak ve Uzmanlıkla İlgili Faktörlerin Ağırlık Ve Tutarlılık Oranları**

B	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$	$W_1$	CR
$b_1$	0.2111	0.4003	0.2715	0.1727	<b>0.2639</b>	<b>0.0948</b>
$b_2$	0.0352	0.0667	0.1588	0.0722	<b>0.0832</b>	
$b_3$	0.1712	0.0925	0.2202	0.2787	<b>0.1906</b>	
$b_4$	0.5825	0.4405	0.3495	0.4765	<b>0.4623</b>	
Toplam	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	<b>1.0000</b>	

“Kaynak ve uzmanlıkla ilgili faktörler” Tablo 9’ da gösterilmiş ve “iletişim ( $b_4$ ) faktörü 0.4623 ağırlıkla en yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. En düşük ağırlık değeri ise “teknolojik imkanlar ( $b_2$ ) faktöründedir.

**Tablo 10. Devlet Desteği Ve Politikaları İlgili Faktörlerin Ağırlık Ve Tutarlılık Oranları**

C	$c_1$	$c_2$	$c_3$	$c_4$	$W_1$	CR
$c_1$	0.2348	0.1992	0.1789	0.2930	0.2265	<b>0.0168</b>
$c_2$	0.1320	0.1120	0.1178	0.0977	0.1149	
$c_3$	0.3076	0.2228	0.2344	0.2031	0.2420	
$c_4$	0.3256	0.4660	0.4688	0.4063	0.4167	
Toplam	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	

“Devlet desteği ve politikaları” ile ilgili faktörler Tablo 10’ da gösterilmiş ve en önemli faktörün “etik ve güvenlik uygulamaları ( $c_4$ )” olduğu görülmüştür. En düşük ağırlığa sahip faktör “etkin olmayan politikalar” şeklinde ortaya çıkmış bu da devlet politikalarının sosyal girişimleri desteklediği yönünde bir yapısı olduğu uzman görüşlerine göre ortaya konulmuştur.

**Tablo 11. Paydaşlarla İlgili Faktörlerin Ağırlık Ve Tutarlılık Oranları**

D	$d_1$	$d_2$	$d_3$	$d_4$	$W_1$	CR
$d_1$	0.0777	0.0689	0.0775	0.0854	0.0774	<b>0.0286</b>
$d_2$	0.3987	0.3534	0.4446	0.2505	0.3618	
$d_3$	0.3092	0.2451	0.3083	0.4283	0.3227	
$d_4$	0.2144	0.3326	0.1696	0.2357	0.2381	
Toplam	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	

“Paydaşlarla ilgili faktörler” Tablo 11’ de gösterilmiş “tanıtım faaliyetleri” ve “sosyal girişimlere olan bakış açısı” faktörleri birbirlerine yakın en yüksek değerleri almışlardır. Bu durum başarılı tanıtım faaliyetlerin sosyal girişimlere karşı bakış açısını olumlu yönde etkileyebilir şeklinde yorumlanabilir. “Tüketicilerin motivasyonu” ise oldukça düşük ağırlıkta olup bu çalışmada incelenen Sosyal Market’ in müşteri motivasyonundan çok hayırseverlerin motivasyonunun daha önemli olduğu uzmanlarca ayrıca belirtilmiştir.

**Tablo 12. Ana Faktörlerin Ağırlık Ve Tutarlılık Oranları**

Ana Faktörler	A	B	C	D	$W_1$	CR
A	0.4469	0.5617	0.4213	0.2730	0.4257	<b>0.0706</b>
B	0.1646	0.2069	0.3054	0.2385	0.2289	
C	0.2336	0.1492	0.2203	0.3938	0.2492	
D	0.1549	0.0821	0.0529	0.0947	0.0962	
Toplam	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	

Ana faktörlerin gösterildiği Tablo 12’ de bakıldığında ise “yönetimle ilgili faktörlerin” ağırlığının en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Daha sonra devlet desteği ve devlet politikalarıyla ilgili unsurlar, sosyal girişimciliğin sürdürülmesinde, en önemli faktörler olduğu

saptanmıştır. Dolayısıyla Sosyal Market' in sürdürülebilirliği konusunda, yönetimin girişimi ve desteği son derece önemlidir.

## 5. SONUÇ

Sosyal girişimcilik, kültürel faaliyetler, hayırsever yaklaşımlar, sportif olaylar, adil gelir dağılımı veya kaynakların adil dağılımı gibi önceliği kar olmayan farklı amaçlara yoğunlaşmayı sağlayan bir kavramdır. Sosyal girişimciliğin uygulama alanı çok geniştir. Bu çalışmada sosyal girişimcilik, ihtiyaç sahibi vatandaşların gıda, giyim ve temizlik malzemesi gibi günlük ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olan ve Sosyal Market Projesi çerçevesinde ele alınmıştır. Sosyal Market Projesi, yenilikçi bir yaklaşımla, sosyal sorunları çözmek, sosyal değer yaratma amacıyla kamu eliyle kurulmuştur. Bu özelliği ile Sosyal Market sadece hayırsever bir yaklaşımdan ziyade sürdürülebilir bir sosyal girişim örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmada, sosyal girişimciliğin sürdürülebilirliğinin önünde yer alabilecek engellerin önem derecelerinin belirlenmesi için AHS yöntemi kullanılmıştır. AHS, birçok seçenek içerisinde karar vericinin belirlediği ölçütler çerçevesinde karar seçeneklerini önem sırasına göre sıralayan çok kriterli karar verme yöntemlerinden biridir.

Yapılan uygulamada sosyal girişimciliğin sürdürülebilirliği ile ilgili faktörler dört ana başlık, 16 alt başlık altında incelenmiştir. Bunlardan, yönetimle ilgili olan faktörler 0.4257 ağırlık değeri ile diğerlerine göre daha yüksek bir değere sahip olmuştur. Yönetimle ilgili alt faktörlere bakıldığında ise, girişimcilik becerisi 0.3423 ağırlık değeri ve yönetimin planlama yeteneği 0.2569 değeri ile ön plana çıkmıştır. İkinci önemli faktör ise, 0.2492 ağırlık değeri ile devlet desteği ve devlet politikaları olmuştur. Devlet desteği ile ilgili olarak alt faktör olarak etik uygulamalar 0.4167 ağırlık değeri ve etkin olmayan devlet politikaları da 0.2265 ağırlık değeri olarak en önemli faktörler olarak bulunmuştur. Üçüncü önemli faktör ise kaynak ve uzmanlıkla ilgili faktörler olarak 0.2289 ağırlık değeri almıştır. Bu faktöre bağlı alt faktörlerden 0.4623 ağırlık değeri alan iletişim faktörü bu tür uygulamalarda önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. En düşük önem derecesine sahip faktör ise 0.0962 ağırlık değeri ile paydaşlarla ilgilidir.

Sonuç olarak, sosyal girişimciliğin sürdürebilmesi için, planlayan, uygulayan, koordine eden, kontrol eden ve iletişim becerisi yüksek iyi bir yöneticiye gerek duyulmaktadır. Yönetimle ilgili sorunların çözümüne öncelik verilmesi gerekmektedir. Yönetimle ilgili göz ardı edilen bir sorun, sosyal girişimciliğin sürdürülmesini engelleyecektir.

Ayrıca, sosyal girişimcilik faaliyetleriyle hedeflenen amaçlar ile devletin bu alanla ilgili politika amaçlarının birbiri ile uyumlu olması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Devletin, sosyal girişimciliği teşvik edici politikaları daha etkin hale getirmesi ve söz konusu uygulamalar ile sosyal girişimciliğin sürdürülmesinin önündeki engelleri kaldırması gerekmektedir.

Sosyal girişimciliğin sürdürülmesinin önündeki engellerin belirlenmesi ve bu engellerin önem derecelerinin belirlenmesi amacını taşıyan çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır. Bu anlamda bu çalışmanın literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- ALONSO, J. A. & LAMATA, T. (2006), “Consistency in The Analytic Hierarchy Process: A New Approach”, *International Journal of Uncertainty, Fuzziness an Knowledge-Based Systems*, Vol. 14, No. 4, 445-459
- ALVORD, S. H., BROWN, L. D., & LETTS, C. W. (2004). “Social Entrepreneurship And Societal Transformation: An Exploratory Study”, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.
- ASLAN, G. ARAZA, A. ve BULUT, Ç. (2012), “Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (7:2), 69-88
- AUSTIN, J. STEVENSON, H. & WEI-SKILLERN, J. (2012). *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? Revista de Administração*, 47(3), 370-384.
- CAPUTO, A. C. PELAGAGGE, P. M. & SALINI, P. (2013), “AHP-Based Methodology For Selecting Safety Devices Of Industrial Machinery”, *Safety Science*, 53, 202-218.
- CERTO, S. T. & MILLER, T. (2008), *Social Entrepreneurship: Key Issues And Concepts. Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- DACIN, M. T. DACIN, P. A. & TRACEY, P. (2011), *Social Entrepreneurship: A Critique And Future Directions. Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- DAĞDEVİREN, M. YAVUZ, S. & KILINÇ, N. (2009), “Weapon Selection Using The AHP And TOPSIS Methods Under Fuzzy Environment”, *Expert Systems With Applications*, 36(4), 8143-8151.
- DART, R. (2004), “The Legitimacy Of Social Enterprise”, *Nonprofit Management&Leadership*, Vol: 14, No: 4, S: 411 – 424.
- DEES, J. G. (2007). “Taking Social Entrepreneurship Seriously”, *Society*, 44(3), 24-31.
- DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. (2010), “Conceptions Of Social Enterprise And Social Entrepreneurship In Europe And The United States: Convergences And Divergences”, *Journal Of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- DYLLICK, T. & HOCKERTS, K. (2002), “Beyond The Business Case For Corporate Sustainability”, *Business Strategy And The Environment*, DOI: 10.1002/Bse.323.
- GARTNER, W. (1988), “Who is An Entrepreneur? Is The Wrong Question”, *American Journal Of Small Business*, 12(4): 11-32.
- GOODLAND, R. & DALY, H. (1996), “Environmental Sustainability: Universal And Non-Negotiable”, *Ecological Applications*, Vol: 6, No: 4, S: 1002 – 1017.
- IVANOVA, ELİSSAVETA & GIBCUS, PETRA (2003), “ The Decision-Making Entrepreneur”, *Business Policy And Research*. S.5
- JONES, P. CLARKE-HİLL C. & COMFORT, D. (2008), “Marketing And Sustainability”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 No. 2, 123-130.

- KAOSER, M. RASHİD, M. VE AHMED, S. (2014), “Selecting A Material For An Electroplating Process Using AHP And VIKOR Multi Attribute Decision Making Method”, Proceedings Of The 2014 International Conference On Industrial Engineering And Operations Management, S.834-841.
- KOÇAK, O, KAVİ, E. (2015) “Sosyal Politika Aktörü Olarak Sosyal Girişimci Belediyecilik”, Hak İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi, 3 (6) , 26-49.
- KUNDAKÇI, N. ADALI, E. A. & IŞIK, A. T. (2015), “Tourist Hotel Location Selection With Analytic Hierarchy Process”, Journal Of Life Economics, 2(3), 47-58.
- KÜMBÜL GÜLER, B. (2011), “Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13/3.
- LETHONEN, M. (2004), “The Environmental- Social Interface Of Sustainable Development: Capabilities, Social Capital, Institutions”, Ecological Economics, Doi:10.1016/J.Ecolecon.2004.03.019
- LUTHRA, S. MANGLA, S.K. XU L.DİABAT A. (2016), “Using AHP To Evaluate Barriers in Adopting Sustainable Consumption And Production Initiatives in A Supply Chain”, International Journal Of Production Economics, , Vol:181, Pages:342,349.
- MAIR, J. & MARTI, I. (2006), “Social Entrepreneurship Research: A Source Of Explanation, Prediction, And Delight”, Journal Of World Business, 41(1), 36-44.
- ÖZBAKIR, M. ve VELİOĞLU NURTANIŞ, M. (2010), “Pazarlamaya Sürdürülebilirlik Çerçevesinden Bakış Ve Bir Örnek Olay Analizi”, Tüketici Ve Tüketim Araştırmaları Dergisi”, Sayı:2, Cilt: 2, S: 71 – 99.
- ÖZBEK, A. (2017), Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Excel ile Problem Çözümü, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Pamukkale Belediyesi, Sosyal Market, Erişim Tarihi: 20.09.2019  
<https://www.pamukkale.bel.tr/sosyalmarket/index.php?sayfa=71>
- PEHLİVAN, H. ve KESKİNOCAK, E. (2013), “Teneke Kutu Kurutma Fırınlarının AHP Tekniğiyle Değerlendirilmesi”, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi, C.17, S.2, S.173-179.
- PEREDO, A. M. & MCLEAN, M. (2006), “Social Entrepreneurship: A Critical Review Of The Concept”, Journal Of World Business, 41(1), 56-65.
- RANGANATHAN, J. (1998), “Sustainability Rulers: Measuring Corporate Environmental And Social Performance”, Sustainability Enterprise Perspective. May. 1-11. Washington.
- SAATY, T. L. & SODENKAMP, M. (2008), “Making Decisions in Hierarchic And Network Systems”, International Journal Of Applied Decision Sciences, 1(1), 24-79.
- SAATY, T. L. VARGAS, L. G. (2001), Models, Methods, Concepts Ve Applications Of The Analytic Hierarchy Process, Massachuset: Kluwer Academic Publishers.

- SANTOS, F. M. (2012), “A Positive Theory Of Social Entrepreneurship”. *Journal Of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- SCARBOROUGH, N. M. (2014), *Essentials Of Entrepreneurship And Small Business Management*, Girişimciliğin Ve Küçük İşletme Yönetiminin Temelleri, Çev. Gamze Sert, Nobel Yayınları, Ankara.
- SEELOS, C. & MAİR, J. (2005), “Social Entrepreneurship: Creating New Business Models To Serve The Poor”, *Business Horizons*, 48(3), 241-246.
- SULLIVAN MORT, G. WEERAWARDENA, J., & CARNEGIE, K. (2003), “Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation”, *International Journal Of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.
- TAŞ, H.Y. KÜÇÜKOĞLU M, ÖZCAN, SELAMİ (2016), “Osmanlıdan Günümüze Sosyal Girişimcilik Örnekleri Ve Toplum Kazandırdıkları”, 2. Uluslararası Çin’den Adriyatik’e Sosyal Bilimler Kongresi Kongre Kitabı, 258-266.
- THOMPSON, J. L. (2002), “The World Of The Social Entrepreneur”, *International Journal Of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
- THOMPSON, J. L. (2002), “The World Of Social Entrepreneur”, *The International Journal Of Public Sector Management*, Vol: 15 No: 5, S: 412 – 431. DOI 10.1108/09513550210435746
- VATANSEVER, K. ve ULUKÖY, M. (2013), “Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Bulanık AHP ve Bulanık MOORA Yöntemleriyle Seçimi: Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2) , 274-293.
- Vikipedi Özgür Ansiklopedi, Sosyal Girişimcilik, Erişim Tarihi: 20.08.2019 [https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal\\_giri%C5%9Fimcilik](https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal_giri%C5%9Fimcilik)
- WEERAWARDENA J., MORT G. S. (2006), “Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model”, *Journal Of World Business*, Vol. 41, Pages: 21 – 35.
- YILDIRIM, B. F. VE ÖNDER, E. (2014), *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*, 1. Baskı, Dora Basım-Yayım Dağıtım, Bursa.
- ZHU, Q. & SARKIS, J. (2004). “Relationships Between Operational Practices And Performance Among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices In Chinese Manufacturing Enterprises”, *Journal of Operations Management*, Doi:10.1016/J.Jom.2004.01.005.