

## Türkiye’de Girişimci Liderlik: Ahmet Mukdat Ziylan’ın Bir Kooperatifçilik Hikayesi Analizi<sup>1</sup>

Gülcan ÖZBOLAT<sup>2</sup> 

### Öz

Bu araştırma ile girişimci liderliğin Türkiye örneği üzerinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Ahmet Mukdat Ziylan’ın biyografik eserinde yer alan “Bir Kooperatif Hikayesi” isimli hikâye içerik ve söylem analizine tabi tutulmuştur. Çoğunlukla siyasal iletişim alanında, söylem analizi yapmak için kullanılan değerlendirici analiz yöntemi örgütsel davranış alanında uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, girişimci liderliğin alt boyutları arasındaki yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarına ek olarak dayanıklılığın da önemli bir yere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca proaktiflik, risk alma ve dayanıklılık boyutlarında sosyal sermayenin de etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçların, yazın ve uygulamaya katkıları tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimci liderlik, Dayanıklılık, Nitel araştırma.

### *Entrepreneurial Leadership in Türkiye: A Cooperative Story Analysis of Ahmet Mukdat Ziylan*

#### Abstract

This research aims to understand the roots of entrepreneurial leadership in Turkey. A Cooperative Story, a story from Ahmet Mukdat Ziylan’s biographical book, was subjected to content and discourse analysis. The evaluative analysis approach is generally used in political communication however, this study applies to organizational behavior. This research defines the dimensions of entrepreneurial leadership as innovation, proactivity, and risk-taking. It is found that resilience is a critical aspect of entrepreneurial leadership. According to the study, social capital can affect proactivity, risk-taking, and resilience. The conclusion section discusses the contributions of the findings to the literature.

**Keywords:** Entrepreneurial leadership, Resilience, Qualitative research.

### 1. Giriş

Girişimcilik; bir yandan yeni iş modellerini, yeni ürünleri kullanıma sunarak pazar genişlemesi sağlarken bir yandan da iş gücüne katılım ve üretim alanlarında yeni imkanlar sunmaktır. Girişimcilik istihdam arttırıcı etkisiyle işsizliğin azalmasına, üretimin arttırılması ile de ekonominin büyümesine katkı sağlamaktadır. Ülkemiz gibi, genç nüfusu yoğun, üniversite eğitiminin yaygın olduğu ülkelerde istihdam yaratma önem kazanmaktadır.

<sup>1</sup> Bu araştırma, 1- 2 Kasım 2019 tarihinde Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen 7. Örgütsel Davranış Kongresi’nde sunulan bildirinin genişletilmiş ve revize edilmiş halidir.

<sup>2</sup> Dok. Öğr., İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış ABD, [gulcan.ozbolat@gmail.com](mailto:gulcan.ozbolat@gmail.com)

TÜİK tarafından 2 yılda bir yayınlanan Girişimcilik İstatistiklerine göre; 2017 yılında işveren olarak iş hayatına katılan girişimcilerin oranı %13,9 olmuştur. Yeni kurulan girişimler içinde her 100 işletmeden yaklaşık olarak %5'i (%4,6) istihdam sağlamaktadır. TÜİK İş Gücü İstatistiklerinin Temmuz 2019 verilerine göre; işsizlik oranının %13,9 olduğu ilan edilmiştir. Hem işgücüne katılım hem işsizlik oranlarının düşürülmesi hem de ekonomik faaliyetlerin arttırılması açısından yeni girişimler önem arz etmektedir. TÜİK'in Girişimcilik Raporu'nda, 2015 yılı için, her 100 girişimci işletmeden yaklaşık olarak 11'inin (tüm girişimciler içinde %10,9'u) ölümünün gerçekleştiği yani işletmenin kapatıldığı belirtilmektedir. Bu noktada işletmenin kurucusu girişimcilik rolü dışında hem liderlik hem de yöneticilik görevlerini de üstlendiğinden işletmelerin sürdürülebilirliği açısından girişimci bir liderde olması gereken özelliklerin belirlenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırma; temel olarak "Girişimci liderlerin sahip olmaları gereken tutumlar nelerdir" sorusuna yanıt aramaktadır. Bu konuyu araştırmak için Ahmet Ziylan'ın "İki Çift Söz Yeter" isimli otobiyografik eserindeki "Bir Kooperatif Hikayesi" içerik analizi ve söylem analizi yöntemleri ile incelenmiştir. Bu kapsamda ülkemizde girişimci liderleri başarıya ulaştıran tutumları tespit etmenin hem yazına hem de uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Girişimci Liderlik**

Liderlik ve girişimcilik gibi iyi tanımlanmış, teori ve pratik alanlarda başarı ile uygulanabilen iki alanın bir arada araştırılmasına yönelik çalışmalar henüz başlangıç aşamasındadır (Roomi ve Harrison, 2011). Fernald ve diğerlerine göre (2005: 5); stratejik liderlik, problem çözme becerisi, karar verme, riskleri kabul etme ve uzlaşma becerisi liderlik ve girişimcilik yazınlarında her iki alanın da kabul ettiği ortak başarı ölçütleridir.

Yazında girişimci liderlik tanımları zaman içinde değişiklik göstermektedir. Cunningham ve Lischeron (1991)'a göre girişimci liderlik; hedefleri açıkça belirleme, fırsat yaratma, çalışanları güçlendirme, örgütsel yakınlığı koruma ve insan kaynakları sistemini geliştirmeyi kapsamaktadır. Nicholson (1998) girişimci liderleri, girişimci olmayan ve lider olmayanlardan ayıran özelliklerin arasında; yüksek risk alma davranışı, açık olma, başarıya ihtiyacı ve daha az ihtiyatlı olmanın bulunduğunu belirtmektedir. Ireland ve diğerleri ise (2003) girişimci liderliği yetenek olarak tanımlamakta olup bu yeteneğin takipçileri etkileme ve avantaj arama ile fırsat arama davranışları vasıtasıyla kaynakların stratejik kullanılmasının bir karışımı olduğunu ifade etmektedir. Girişimci liderliğin, girişimin

kuruluşu aşamasında fikir yaratma, girişimin sonraki dönemlerinde ise fikri yapılandırma ve fikri tanıtmayı kapsadığını belirten Cogliser and Brigham (2004); bu nedenle girişimci liderin fırsatları tanımanın yanı sıra potansiyel hedefe ulaşmak için kaynakları önemine göre sıralama becerisine sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Gupta ve diğerleri (2004); stratejik değer yaratabilen, kendisini bu değerini kullanımlarına adanmış destekleyici bir takipçi kitlesini bir araya getirebilen ve harekete geçirmek için kullanabilen vizyoner senaryolar yaratmanın girişimci liderlikte önemli olduğunu ifade etmektedir. Girişimci liderlik, fırsatları belirlemeyi, güvenliğin ötesinde risk almayı ve takip edilecek kadar kararlı olmayı birleştiren benzersiz bir kavramdır (Kuratko, 2007).

Surie and Ashley (2008) ise; yüksek hızlı ve belirsiz ortamlarda inovasyon ile adaptasyonu sürdürebilen liderlik türü olduğunu ileri sürmektedir. Girişimci liderlik, “liderin aynı zamanda iş yeri sahibi olması durumuna dayanan liderlik şekli” olarak tanımlanmaktadır (Bremer, 2009). Girişimcinin işletmeyi kurması sonrasında örgüt içinde yöneticilik ve liderlik rollerini de üstlenmesi girişimci liderliğin temelini oluşturmaktadır (Şeşen ve Burmaoğlu, 2012). Leitch ve diğerleri (2013) girişimci liderlik tarzının genel anlamından ziyade, girişimlerde gerçekleştirilen bir liderlik rolü olduğunu altını çizmektedir. Girişimci liderlik, Renko ve diğerlerine (2015) göre; grup üyelerinin, girişimcilik fırsatlarını tanımlarını ve bunlardan yararlanmayı da içeren örgütsel hedeflere ulaşılmasına yönelik performansını etkilemeyi ve yönlendirmeyi de barındırmaktadır.

Yazında kavrama yönelik tanımlar değerlendirildiğinde, liderlik ve girişimcilik yazınında da olduğu gibi, kişisel özelliklerden davranışa ve sonrasında da performansı da içine alan özelden genele bir anlamlandırma olduğu görülmektedir.

Girişimciliğin ortaya çıkışında belirleyici bir önemi olan yenilikçilik; varlık yaratmak için mevcut kaynaklarla yeni bir yeteneği ortaya çıkarmaktır (Drucker, 1985). Johnson’a göre (2001), yenilikçilik yeni bir ürün ortaya çıkarmak dışında iş modeli yeniliği, operasyonel ve lojistik yenilik, kullanılan pazarı değiştirmek, mevcut ürün ya da hizmetin farklı kullanılması, AR-GE ürün gelişimi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Proaktiflik; yeni fırsatları değerlendirmek için istek ve öngöründe bulunulması açısından önemlidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Risk alma; belirsizliğe karşı toleransı yüksek ve gelecek için sorumluluk almaya istekli bireylerin davranışlarını tanımlamaktadır (Chen, 2007). Covin ve Slevin (1991), liderin hem örgütün dış çevresinden (bulunduğu sektör) hem de iç çevresinden

(kültür) işle ilgili risk almaya teşvik edebileceği gibi etmeme durumu da olabileceğini belirtmiştir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma temel olarak Türkiye özelinde girişimci liderliği ve bu liderlik özelindeki motivasyon, tutum ve davranışları anlama amacını gütmektedir. Bu kapsamda, 1970’li yıllarda kendi şirketini kuran Ahmet Mukdat Ziylan’ın “İki Çift Söz Yeter” isimli kitabındaki ‘Bir Kooperatif Hikayesi’ analiz edilmiştir. Bu hikâyenin konuyu araştırmak için tercih edilmesinin iki nedeni vardır. İlk neden olarak; “İki Çift Söz Yeter” isimli kitap, Ahmet Mukdat Ziylan’ın bir gazetede kendisinin yazdığı köşe yazılarının toplanması ile hazırlanmıştır. Yazarın kişisel tecrübelerini, kendisinin kaleme alması dönem içerisindeki tutumlarını belirlemek açısından önemlidir. Çünkü bireyler iletişim kurduklarında, kendi tutum ve düşüncelerini, kendi zihinsel şemaları çerçevesinde aktarmaktadır (Aronson ve diğerleri, 2012). İkinci neden ise, girişimin başarılı olmasıdır. Bugün işletme, hayatına ikinci kuşak yöneticileriyle, büyüyerek devam etmektedir. İlgili hikâye, yayınlanmış bir kitapta yer aldığından 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’nun 80. Maddesinin C fıkrasının 03/03/2004 tarihli ve 5101/23 sayılı değişikliğinde yer alan 23. Maddesinin 1.bentine bağlı olarak izin alınmaksızın kullanılmıştır. Eser basılı eser olduğundan, araştırma kapsamında insan denek kullanılmaması nedeniyle etik onay belgesi alınmamıştır.

Bu hikâye, içerik ve söylem analizi yöntemleri ile incelenmiştir. İçerik analizi kapsamında yapılan kodlamalar, olay – cümle – kod olmak üzere, genelden özele sınıflandırılmıştır. İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan girişimci liderlik ile ilgili boyutları temsil eden ifadelerle yönelik söylem analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, tutumun gücünü belirlemek için cümle içinde kullanılan ismi niteleyen sıfatlar, mesaj içindeki miktar / azlık-çokluk zarflarını içeren sözcükler değerlendirme kapsamına alınmıştır (Bilgin, 2014). Tutumları ölçmek için Osgood (1952) tarafından geliştirilen değerlendirici analiz yöntemi kullanılmıştır. Değerlendirici analizde, tutumların şiddeti (0,1,2) ve yönü (pozitif, nötr, negatif) belirlenmiştir. Tablolaştırmada ise Holsti (1968)’nin geliştirdiği teknik kullanılmıştır. Daha sonra bu değerlerin ağırlıklı ortalaması alınarak tutumun şiddeti ve yönü belirlenmiştir. Yapılan yazın taramasında, çoğunlukla siyasal iletişim alanında, söylem analizi yapmak için kullanılan bu yöntemin örgütsel davranış alanında ilk defa uygulandığı tespit edilmiştir. İletişim alanında kullanılan yöntemden farklı olarak, Ziylan’ın ortalama

girişimcilik tutumunu ölçmek için olması muhtemel maksimum ve minimum değerler tespit edilmiş ve 5’li skalaya göre değerlendirme yapılmıştır.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. İçerik Analizi

Detayları Tablo 1’de gösterilen içerik analizindeki 1 numaralı satırda yer alan ifadeler yenilikçilik boyutuna işaret etmektedir. Mevcut işlerin yürütülmesi için atölyelerin iş modelinin değiştirilmesi sağlanarak, ihtiyaç duyulan makinalar ile yapılan işleri diğer ustalara vermek yerine, işlerin bedelinin kooperatif üyelerine geri döneceği bir sistem kurularak hem parça başına düşen maliyeti azaltmak hem yeni istihdam olanağı sağlamanın mümkün olacağı belirtilmektedir. Ayrıca bölgenin isminin ayakkabıcılık sektörü ile özdeşleşerek şehrin çekiciliğini ve istihdamı arttıracacağı düşünülmektedir.

2 numaralı satırda projenin kabataslak planı anlatılmaktadır. Proaktiflik ve sosyal sermayeye atıfta bulunulan 3 ve 4 numaralı ifadeler projenin hayata geçirilebilmesi için atölyelerin ziyaret edilerek projenin anlatılması ve esnafın desteğinin istenmesi ile ilgilidir. Öncelikle, Ayakkabıcılar Esnafı Başkanı Bilal Kâhkecioğlu ile görüşülmüş kendisinden ziyaretleri birlikte yapmak için destek istenmiştir. Ziylan’ın içinde bulunduğu sektörü ve kendisini daha iyi bir konuma taşıyacak, katma değeri yüksek fikirleri hayata geçirmek adına adım atması proaktiflik boyutuna işaret ederken projeyi ayakkabı atölyeleri ile paylaşma konusunda esnaf odası başkanının desteğine ihtiyaç duyması sosyal sermayeye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

5. satırda görüştükleri dördüncü esnafın kendisini dolandırıcı olarak suçlaması ile karşısında cevap verememesi, o dönem içerisinde, özgüveninin düşük olduğuna işaret etmektedir. İlk girişimcilik denemesi olduğu için dayanıklılığının ve kendine güveninin yüksek olmadığı anlaşılmaktadır. 6 numaralı ifadede geçmişte yaşanan olayın analizini yapmaktadır. Başkalarının duygularının farkında olmak olarak da açıklanan duygusal zekanın boyutlarından biri olan öz-farkındalığa (Goleman, 1998) atıfta bulunmaktadır.

7 ve 8 numaralı ifadelerde, mali kaynaklarının kısıtlı olduğu, çok bilgili olmadığı bir konuda, başkanın kendisini teselli ederek yanında olması ve işi kendisinin yapması için cesaretlendirmesi risk almaya ilişkin tutumunu etkilemiştir. Burada aldığı sosyal destek ile risk alması başarıya ulaşmasında etkili olmuştur. 9 numaralı ifadede, kendisini dolandırıcı olmakla itham eden ustanın risk almadığı için yaşadıklarını ve başarısızlıklarını

anlatmaktadır. 10 numaralı ifadede ise etrafında bulunan kişilerin sağladığı sosyal sermayenin, desteklerinin dayanıklılığını arttırdığını ifade etmektedir. “Müteşebbis ruhlu insanları desteklemek lâzım.” cümlesi ile girişimcilerin desteklenmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Girişimcilik motivasyonunu açıkladığı 11 numaralı cümlede, “Nasıl yaparsam daha iyisini yaparım?” düşüncesi çerçevesi ile şekillendiği tespit edilmiştir. Yapılacak işteki niyetin sonucu etkilediği vurgulanmaktadır. Bu ifadeler Skinner’ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi’ne atıfta bulunmaktadır. Teoriye göre; yapılan işe yönelik niyetin iyi veya kötü olmasına göre sonuçların ödül veya ceza olacağı belirtilmektedir (Koçel, 2017).

Tablo 1 – Bir Kooperatif Hikayesi İçerik Analizi

İfadeler	İçerik analizi	Boyutlar
1 “Bizim freze işine girişimiz, iyi niyetli bir proje ile başladı... Kalfalık yaptığımız o günlerde... Bir kooperatif projesi... Kendisi başlamadan biten fakat geleceği çok güzel, bir temel olan proje... Nedir projenin muhtevası? Antep'teki ayakkabı üzerine çalışan insanların ortak olacağı bir fabrika... Ayakkabıcıların ihtiyaç duyduğu freze, makine dikiş işlerini yapacak. Devamı gelecek, meslektaşların dayanışmasından kuvvet bulacak bir proje...	Hem sektöre hem de bölgeye katkı sağlayacak, kolektif çalışmaya dayalı bir proje geliştirilmiştir.	Yenilikçilik +
2 O zaman hesap ettik. Antep'te iki yüz tane ayakkabıcı var. İki yüz tane de köşker var. (Köşkerler, köylü ayakkabısı, yemeni yaparlar. Şimdi onlar da ayakkabıcılığa döndüler.) Toplam dört yüz tane. Bu dört yüz iş sahibinden yarısı, iki yüz tanesi teklifimizi kabul etse ve bize fazla değil, altı üstü yedi çift ayakkabı parası demek olan 200 TL verse, 40.000 TL para eder. Bu parayla bir kooperatif şirketi kurarız. İstanbul'dan bir fora, bir freze, bir de gazuma makinesi (kenar dikiş makinesi) sipariş ederiz. Bu üç makineyi seksen bin liraya veriyorlar. Kırk bin lirası peşin olursa kalan kırk bin lirayı da bize yirmi ay taksit yapacaklar. İki yüz esnafın vereceği, 200 TL katılım/ortaklık parası ile 40.000 TL makine peşinatı tamam. Sonrasında her ayakkabıcı bize günde iki çift iş verse -ki daha fazla da verirler- 400 ayakkabı eder. Bunun dikişi, taban frezesi, 150 kuruşa yapılıyor. Sadece dikiş olsa, 75 kuruş. 400 değil 200 çift gelmiş olsun; 75 kuruştan günde 150 TL kazanır. Fazlası olur, eksigi olmaz. İşçilik, masraf çıktıktan sonra, taksitlerimizi rahat rahat öderiz. Yeni projeler için de para artırırız.	Hikâye içerisinde projenin planı kabataslak anlatılmıştır.	
3 Çok güzel, verimli bir proje ürettik, yazdık. Ayakkabıcılar Esnafı Başkanı Bilal Kâhkecioğlu'na gittik, anlattık. O da sıcak baktı; “Esnafı bir dolaşalım, fikir alalım.” dedi.	Projeyi esnafla paylaşırken sosyal ağlarının desteğine ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir.	Proaktiflik +
4 Birlikte dolaşıyoruz, projemizi anlatıyoruz, soruyoruz. İlk gittiğimiz adam; “Çok şahane bir proje!” dedi. Çünkü 200 lira verecek, ortak olacak. Zaten ayakkabıcı esnafı bu işleri, dışarıdan gelmiş bazı yerlere yaptırıyorlar. Şimdi kendi kooperatiflerine yaptırmış olacaklar. Kazancı kendileri ne dönecek. İkincisine gittik: “Çok iyi” dedi. Üçüncüsüne gittik: “Benim aklım yetmez. Herkes verirse ben de veririm” dedi.		Sosyal Sermaye +
5 Dördüncüsüne gittik, tahsili olmayan, fakat o sıralar benden daha iyi iş yapan bir usta. Manalı manalı baktı şöyle; “- Sen bunu niye yapacaksın?” dedi. “- Yahu esnaf şikayetçi. En tatlı kazanç şimdi bu fora freze işlerinde. Birileri gelmiş bu işleri yapıyor, kazanıyorlar. Biz de diyoruz ki, esnaf bu işe ortaklaşa girsin, kendisi kazansın. Projenin devamında malzemecilik var, site var, daha neler neler var. Üç – beş sene yürütürsek neler çıkıyor! Birlikten kuvvet doğacak, hep beraber kalkınacağız... böyle bir proje.” Dedi ki: “- Sen esnafı kalkındıracaksın, öyle mi? “- Evet niyetimiz öyle.” “- Sen kendini kalkındıramadın da esnafı kalkındıracaksın, öyle mi? Önce sen kendini kalkındır! Doğru dürüst bir baltaya sap olamadın. Başka kalkındırarak adam bulamadın da bizi mi gelip kandıracağını? Biz de öyle kandırılacak enayi	Yaşanan diyalog karşısındaki duygularını belirtmektedir. İlk girişimcilik denemesi olduğu için dayanıklılığının ve kendine güveninin yüksek olmadığı anlaşılmaktadır.	Özgüven– Dayanıklılık–

	suratı var mı?” dedi. Şimdi söylese belki o kadar ağrıma gitmez. Ama o zaman yıkıldım adeta. Başımdan aşağı kaynar sular döküldü. Bir cevap da vermedik.		
6	Adam kendince doğruyu söylüyordu. Ama bizim niyetimiz gerçekten esnafı kandırmak değil kalkındırmaktı. Fakat o zamana kadar kendimizi ispat edecek bir iş ortaya koyamadığımızdan, bu cahil adam itimat etmiyordu. Biz de cahil adam demedik, sözleri çok dokundu.	Kendisini özne olmaktan çıkararak, diğer esnafın açısından da olayı değerlendirilmektedir. Bu öz değerlendirme, öz farkındalığının yüksek olduğuna işaret etmektedir.	Öz farkındalık +
7	Esnaf başkanı Bilal Kâhkecioğlu, beni aldı götürdü. Yazlık bir kahve vardı, orada çay içirdi, teskin etti; “Yahu” dedi, “Bu freze, fora, gazuma işlerinden, en az- maliyetlisi hangisi?” “—Freze.” “—Ee kendin yapsana şu işi!”	Risk alma konusunda sosyal ağlarının desteği hakkındadır.	Risk Alma
8	İşte kooperatif projemiz başlamadan biterken, iyi niyetimizin karşılığı olarak bizim kalkınmamızın başlangıcını teşkil eden freze hikâyemiz başlıyordu. Sonra biz, elhamdülillâh belli bir yere geldik.	Risk alınmasının başarısına katkısından bahsedilmektedir.	Sosyal Sermaye +
9	Bize esnafı kandıracağını diyen o adam, bir süre sonra dükkânı bırakmak mecburiyetinde kaldı. Nihayet İstanbul'a göçtü. İstanbul'da bir eskicilikte çok perişan vaziyette öldü. Çünkü cahildi, bir şey bilmiyor, bilmeden konuşuyordu. Biz ise gençtik ve hâlimiz vaktimiz yerinde değildi. O adam o cahilce sözleriyle, o projenin akâmete uğramasına (başarısız olmasına) sebep oldu.	Esnafın risk almamasının nedeninin cahil olması ve ön yargılı olmasına bağlanmaktadır.	Risk Alma –
10	Esnaf başkanı ve diğer destek olanlar ise, kendimizin freze işine girişimizi kolaylaştırdı. Demek ki gençlerin hayallerini yıkacak, peşin fikirli, şüpheli, art niyetli eleştirilerden uzak durmak lâzım. Müteşebbis ruhlu insanları desteklemek lâzım.	Çevresindeki kişilerin sağladığı sosyal sermayenin, desteklerinin dayanıklılığını arttırdığını ifade etmektedir.	Dayanıklılık+ Sosyal Sermaye +
11	İster imam ister esnaf, isterse sanayici... kim olursa olsun; “Nasıl yaparsam daha iyisini yaparım?” düşüncesinde olmalı. Sadece kendine değil, herkese nasıl faydalı olurum, niyetini taşımamalı. Niyet çok mühim... Niyetsiz namaz olmuyor, zekât yerini bulmuyor. Ameller (bir amaca yönelik yapılan işler), davranışlar ve bunların karşılığı, neticesi niyetlere göre şekilleniyor. İyi niyete, mükâfat... Kötü niyete ceza... Niyet hayır olursa; âkıbet de Allah'ın izniyle hayır olur, hayırlı olur.	Sonuçsal Şartlandırma Teorisi'ne atıfta bulunmaktadır. Teoriye göre; bireyin yaptığı işte niyetinin iyi veya kötü olmasına göre sonuçların ödül veya ceza olacağı belirtilmektedir.	Girişimcinin Motivasyonu



## 4.2. Söylem Analizi

### 4.2.1. Yenilikçiliğe İlişkin Tutum Değeri

Ziylan'ın yenilikçilik tutumuna yönelik geliştirdiği obje; ayakkabıcıların bir araya gelerek kuracakları fabrikanın projesidir. Bu fabrikada dışarıdan temin ettikleri işleri kendilerinin yapmalarına imkân sağlayacaktır. 2 ve 3 numaralı cümlelerin yüklemi “-idi” bir isim cümlesine yönelik geçmişte yer alan yargıları barındırdığından güçlü bir tutum olarak değerlendirilmiştir. Bu projeye yönelik tutumlarının yönünü ve şiddetini gösteren Tablo 2’de koyu renkli yazılar metinde geçen ifadeleri, diğerleri ise tutuma ilişkin olması muhtemel diğer olasılıkları göstermektedir.

**Tablo 2 – Yenilikçiliğe İlişkin Tutumların Şiddeti ve Yönü**

	-2	-1	0	1	2
(1)	Geleceği çok kötü	Geleceği kötü	-	Geleceği güzel	<b>Geleceği çok güzel</b>
(1)	<b>Kendisi başlamadan biten</b>	Kendisi başlamamış	-	Kendisi başlamış	Kendisi biten
(2)	Devamı asla gelmeyecek	Devamı gelmeyecek	-	<b>Devamı gelecek</b>	Devamı mutlaka gelecek
(2)	(Proje) değildi	-	-	-	<b>(Proje) idi</b>
(3)	Meslektaşların dayanışmasından kuvvet bulmayacak	Meslektaşların dayanışmasından belki kuvvet bulmayacak	-	Meslektaşların dayanışmasından belki kuvvet bulacak	<b>Meslektaşların dayanışmasından kuvvet bulacak</b>
(3)	(Proje) değildi	-	-	-	<b>(Proje) idi</b>

Proje ile ilgili söylemlerinde genel anlamda olumlu tanımlamalar yaptığı ve projenin tamamlanamamasının yarattığı hayal kırıklığı görülmektedir. Metinde geçen ve Tablo 2’de yer alan tutumlar, şiddet ve yönüne uygun olarak ilgili değerler Tablo 3’te yer almaktadır. Yenilikçiliğe ilişkin en yüksek ortalama tutum değerinin 4, en düşüğünün ise – 4 olduğu hesaplanmıştır. Ziylan’ın yenilikçiliğe ilişkin ortalama tutum değerinin 1,33 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3 – Yenilikçiliğe İlişkin Tutum Değeri**

TUTUM OBJESİ	YARGI TERİMİ	DERECESİ (E <sub>1</sub> )	BAĞLANTI TERİMİ	DERECESİ (E <sub>2</sub> )	E <sub>1</sub> X E <sub>2</sub>
(1) <b>BİR TEMEL OLAN PROJE</b>	Geleceği çok güzel	2	Kendisi başlamadan biten	-2	-4
(2) <b>BİR PROJE</b>	Devamı gelecek	2	İdi- (Gizli)	2	4
(3) <b>BİR PROJE</b>	Meslektaşların dayanışmasından kuvvet bulacak	2	İdi - (Gizli)	2	4
TOPLAM					4
ORTALAMA TUTUM DEĞERİ					1,33

#### 4.2.2. Proaktifliğe İlişkin Tutum Değeri

Tablo 4’te yer alan 1 ve 2 numaralı cümleler projeye yönelik ifadeler içerirken, 3. cümlede Bilal Bey’in de görüşlerinden bahsedilmesi, sosyal çevrenin görüşlerine de önem verdiğini ve düşüncesinin desteklenmesine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu nedenle, Ziylan’ın proaktifliğine yönelik tutum değeri hesaplanırken 3. ifade çıkarılmıştır. 1 ve 2 numaralı cümlelerinin fiili olan “ürettik, yazdık” geçmiş zamanda gerçekleştirilen olumlu yöndeki güçlü eylemleri anlattığı için tutum değeri 2 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4 – Proaktifliğe İlişkin Tutumların Şiddeti ve Yönü

	-2	-1	0	1	2
(1)	çok kötü	kötü	-	güzel	<i>çok güzel</i>
(1)	Üretmedik, yazmadık	-	-	-	<i>Ürettik, yazdık</i>
(2)	Çok verimsiz	verimsiz	-	<i>verimli</i>	Çok verimli
(2)	Üretmedik, yazmadık	-	-	-	<i>Ürettik, yazdık</i>

Tablo 5’te Ahmet Ziylan’ın projesine ilişkin proaktiflik tutumuna yönelik değerleri gösterilmektedir. Tutumlara yönelik Tablo 4’te yapılan sonuçlar yerine konulduğunda ortalama tutum değerinin 3 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5 – Proaktifliğe İlişkin Tutum Değeri

TUTUM OBJESİ	YARGI TERİMİ	DERECESİ (E <sub>1</sub> )	BAĞLANTI TERİMİ	DERECESİ (E <sub>2</sub> )	E <sub>1</sub> X E <sub>2</sub>
(1) BİR PROJE	Çok güzel	2	ürettik, yazdık	2	4
(2) BİR PROJE	verimli	1	ürettik, yazdık	2	2
TOPLAM					6
ORTALAMA TUTUM DEĞERİ					3

#### 4.2.3. Risk Almaya İlişkin Tutum Değeri

Tablo 6’da analizi yapılan cümleler Ziylan ile Kahkecioğlu arasında geçen diyaloga aittir. 1 numaralı cümle Kahkecioğlu’nun sorusunu içermektedir. Bu nedenle tutum değerine yönelik yapılan hesaplamalara dahil edilmemiştir. “başlamadan”, “biterken” ve “başlıyordu” kelimeleri geçmişte olan bir durumu açıklayan eyleme yönelik ifadeler olduğu için sadece en güçlü ve en zayıf yöndeki eylem cümlelerine yer verilmiştir.

Tablo 6 – Risk Almaya İlişkin Tutumların Şiddeti ve Yönü

(2)	-2	-1	0	1	2
(2)	<i>başlamadan</i>	-	-	-	başlarken
(3)	<i>biterken</i>	-	-	-	bitmezken
(3)	kötü niyetimizin karşılığı olarak	niyetimizin karşılığı olarak	-	niyetimizin karşılığı olarak	<i>iyi niyetimizin karşılığı olarak</i>
	bitiyordu	-	-	-	<i>başlıyordu</i>

Risk alma tutumuna ilişkin alınabilecek ortalama en yüksek değer 4, en düşük değer ise -4 olarak hesaplanmıştır. Tablo 7’de Risk Almaya İlişkin ortalama tutum değerinin 4 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7 – Risk Almaya İlişkin Tutum Değeri**

TUTUM OBJESİ	YARGI TERİMİ	DERECESİ (E1)	BAĞLANTI TERİMİ	DERECESİ (E2)	E1 X E2
(2)KOOPERATİF PROJEMİZ	başlamadan	-2	biterken	- 2	4
(3)BİZİM KALKINMAMIZIN BAŞLANGICINI TEŞKİL EDEN FREZE HİKÂYESİMİZ	iyi niyetimizin karşılığı olarak	2	başlıyordu	2	4
TOPLAM					8
ORTALAMA TUTUM DEĞERİ					4

#### 4.2.4. Dayanıklılığa İlişkin Tutum Değeri

Tablo 8’de içerik analizinde tespit edilen dayanıklılık boyutuna ilişkin cümlelerdeki tutumların şiddeti ve yönüne ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. 1 numaralı ifadede Ziylan’ın projeyi hayata geçiremeye de kendi girişimini kurması için sosyal çevresinden aldığı destek belirtilmektedir. 2, 3 ve 4 numaralı cümleler girişimcilerin eleştirel, ön yargılı kişilere karşı geliştirmeleri gereken davranış tarzını göstermektedir. Bu cümleler aynı yüklemi paylaştığından tabloda her yüklem ayrıca gösterilmiştir.

**Tablo 8 – Dayanıklılığa İlişkin Tutumların Şiddeti ve Yönü**

	-2	-1	0	1	2
(1)	kendimizin freze işine girmeyişimizi	-	-	-	<b>kendimizin freze işine girişimizi</b>
(1)	zorlaştırdı	-	-	-	<b>kolaylaştırdı</b>
(2)	<b>gençlerin hayallerini yıkacak</b>	-	-	-	gençlerin hayallerini yıkmayacak
(2)	<b>uzak durmak lazım</b>	Uzak durmalı	-	Uzak durulmamalı	uzak durmamak lazım
(3)	Çok peşin fikirli	<b>peşin fikirli</b>	-	Ön yargısı az olan	Ön yargısız
(3)	<b>uzak durmak lazım</b>	Uzak durmalı	-	Uzak durulmamalı	uzak durmamak lazım
(4)	Çok şüpheli	<b>şüpheli</b>	-	Şüphesi az olan	Şüphesi olmayan
(4)	<b>uzak durmak lazım</b>	Uzak durmalı	-	Uzak durulmamalı	uzak durmamak lazım
(5)	Art niyeti çok olan	<b>Art niyetli</b>	-	Art niyeti az olan	Hiç art niyeti olmayan
(5)	<b>uzak durmak lazım</b>	Uzak durmalı	-	Uzak durulmamalı	uzak durmamak lazım
(6)	Müteşebbis ruhu hiç olmayan	Müteşebbis ruhu az olan	-	<b>Müteşebbis ruhlu</b>	Müteşebbis ruhlu (çok)
(6)	desteklememek lazım	desteklememeli	-	desteklemeli	<b>Desteklemek lazım</b>

Tablo 8'deki tutum değerleri kapsamında hesaplanan dayanıklılığa ilişkin ortalama tutum değerinin 2,66 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9 – Dayanıklılığa İlişkin Tutum Değeri**

TUTUM OBJESİ	YARGI TERİMİ	DERECESİ (E1)	BAĞLANTI TERİMİ	DERECESİ (E2)	E1 X E2
(1)ESNAF BAŞKANI VE DİĞER DESTEK OLANLAR	kendimizin freze işine girişimizi gençlerin hayallerini yıkacak	2	kolaylaştırdı	2	4
(2)ELEŞTİRİLERDEN	peşin fikirli	-2	uzak lazım	durmak	- 2 4
(3)ELEŞTİRİLERDEN	şüpheli	-1	uzak lazım	durmak	- 2 2
(4)ELEŞTİRİLERDEN	art niyetli	-1	uzak lazım	durmak	- 2 2
(5)ELEŞTİRİLERDEN	Müteşebbis ruhlu	1	desteklemek lâzım	2	2
(6)İNSANLARI					
TOPLAM					16
ORTALAMA TUTUM DEĞERİ					2,66

#### 4.2.5. Girişimci Liderliğe İlişkin Tutum Değeri

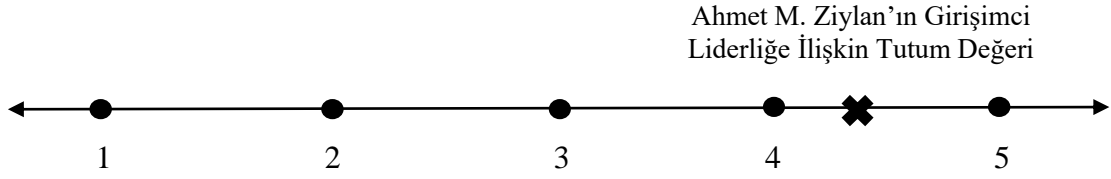
Ahmet Ziylan'ın girişimci liderliğe ilişkin tutum değeri hesaplanmıştır. Bu kapsamda, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve dayanıklılığa ilişkin hesaplanan toplam tutum değerleri, yer alan ifadeler çerçevesinde olabilecek en yüksek ve en düşük ifadelerle ilişkin tutum değerlerine göre kıyaslanmıştır. Bu değerlere Tablo 10'da yer verilmiştir.

**Tablo10 – Girişimci Liderliğe İlişkin Tutum Değeri**

BOYUTLAR	ZIYLAN	MİN	MAX
Yenilikçilik	4	-8	8
Proaktiflik	6	-8	8
Risk Alma	8	-8	8
Dayanıklılık	16	-24	24
<b>TOPLAM</b>	<b>34</b>	<b>-48</b>	<b>48</b>

Hesaplanan bu değerler aralığı -48 ve 48 olarak tespit edilmiştir. Ahmet Mukdat Ziylan'ın girişimci liderliğe ilişkin tutumu da 34 olarak hesaplanmıştır. Beşli skala ile bu değerler yerlerine yazıldığında Ahmet Ziylan'ın tutumunun 4,25 olduğu sonucuna varılmıştır. Bu hesaplama ile ilişkin değerler Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1 – Girişimci Liderliğe İlişkin Tutum Değeri



## 5. Sonuçlar ve Öneriler

Analiz sonuçlarına göre; Ahmet Ziylan'ın girişimci liderlik bileşenleri arasında yer alan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarına yönelik tutumları tespit edilmiş olup bu sonuçlar yazın ile tutarlıdır (Bremer, 2009). Girişimci liderlik alanındaki yazından farklı olarak, Ahmet Ziylan'ın dayanıklılığa ilişkin tutumunun girişimcilik faaliyetine katkı sağladığı tespit edilmiştir. Luthans (2002) psikolojik sermaye bileşenleri arasında yer alan dayanıklılığı “Sıkıntı, belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve hatta olumlu değişimlere karşı, bireyin kendini toparlayarak artan sorumluluk güdüsüyle ilerlemesi” olarak tanımlamaktadır. Planlanmış Davranış Kuramı ile girişimcilik davranışının incelendiği araştırmalarda dayanıklılık, girişimciliğe yönelik bireysel tutumlar arasında yer almaktadır (Obschonka vd., 2010; Baluku vd., 2016; Özbolat ve Beyhan Acar, 2022). Bu kapsamda girişimci liderlik ile dayanıklılık arasındaki ilişkiyi inceleyecek farklı araştırmalar yapılmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ajzen (1991; 188) bireylerin bir davranışı sergilemeye yönelik kararını belirlemesinde öznel normların etkili olduğunu belirtmektedir. Ziylan'ın proaktiflik, risk alma ve dayanıklılığa ilişkin tutumlarında sosyal çevresinden aldığı desteğin dolaylı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu destek pozitif yönde olduğu için girişimcilik faaliyetini olumlu yönde etkilemiştir. Öznel normların bireylerin girişimcilik niyetini en az etkileyen yapı olduğunu ileri süren araştırmalar (örneğin; Krueger vd. 2000; Linen ve Chen, 2009) bulunmaktadır. Girişimcilerin öznel normları (Bu araştırmada öznel normlar olumlu sosyal destek olarak tespit edilmiştir.) ile girişimci liderliğe ait bileşenler; proaktiflik, risk alma ve dayanıklılıkla ilişkisini araştırarak yeni çalışmalar yapılmasının alana faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada, Türk Kültüründeki bir girişimci lider incelenmiştir. Farklı girişimci liderler üzerine hem Türk kültüründe hem de diğer kültürlerde araştırmanın genişletilmesi gereklidir. Ancak araştırmanın farklı liderler üzerinde tekrarlanması sırasında dikkat edilmesi gereken husus; incelenecek metinlerin otobiyografi olarak kaleme alınması gerekliliğidir. Yine bu araştırmanın sonuçları arasında, girişimci liderliğe yönelik tutumların ölçülmesi için bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacı tespit edilmiştir. Geliştirilecek bu ölçek ile

çocukların ve gençlerin girişimciliğe yönelik tutumlarının ölçülmesi ve bu tutumları geliştirmeye yönelik aksiyonlar alınmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin kuruluşundan kurumsallaşma sürecine kadar hem yöneticisi hem de lideri olan girişimcilerin ve girişimci liderliğin daha iyi anlaşılmasının uzun süreli faaliyet gösteren girişimci şirketlerin sayısının ve başarılı girişimcilerin bilinirliğinin artmasına dolayısıyla girişimciliği özendirme adına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Etik Beyanatu**

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Sorumlu yazar, çıkar çatışması olmadığını belirtir.

**Etik Onayı:** Çalışmada analizi yapılan “Bir Kooperatif Hikayesi” merhum Ahmet Mukdat Ziylan’a ait “İki Çift Söz Yeter” isimli kitapta yer almaktadır. İlgili hikâye yayımlanmış bir eserde yer aldığından “Araştırmalarda insan denek kullanılmaması” sebebiyle etik kurul izni gerektirmeyen çalışmalar arasında yer aldığını beyan ederim.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’nun 80. Maddesinin C fıkrasının 03/03/2004 tarihli ve 5101/23 sayılı değişikliğinde yer alan 23. Maddesinin 1.bentinde “Fikir ve sanat eserlerinin kamu düzeni, eğitim – öğretim, bilimsel araştırma ve haber amacıyla ve kazanç amacı güdülmeksizin icra edilmesi ve kamuya arzı” çerçevesinde “komşu hak sahibi ile film yapımcısının yazılı izni gerekli değildir.” belirtildiği üzere izin alınmaksızın kullanılmıştır. Çalışmada analizi yapılan merhum Ahmet Mukdat Ziylan’a ait “İki Çift Söz Yeter” isimli kitaptaki “Bir Kooperatif Hikayesi”, yayımlanmış bir kitapta yer aldığından araştırmada “insan denek kullanılmaması” sebebiyle etik kurul izni gerektirmeyen çalışmalar arasında yer aldığını beyan ederim.

**Teşekkür:** Bu araştırma, İstanbul Üniversitesi Örgütsel Davranış ABD’nda bahar dönemi dersleri arasında yer alan “İleri Araştırma Yöntemleri Dersi”nin uygulama projesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yazar, dersin hocası Sayın Prof. Dr. Güven Ordun’a farklı yöntemleri uygulama konusunda verdiği cesaret ve desteği için teşekkür eder. Yazar, Sayın Prof. Dr. İlhan Erdoğan ile Flo Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet Ziylan’a araştırmaya verdikleri manevi destek için teşekkür eder. Ayrıca yazar, bu araştırmayı değerlendiren

hakemlere katkıları için ve dergi editörü Sayın Doç. Dr. Sema Polatçı'ya sürece yönelik desteği için teşekkür eder.

### Kaynakça

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 /2, 179-211.
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2012). *Sosyal psikoloji*, (çev. Okhan Gündüz). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Baluku, M.M., Kikooma, J.F. & Kibanja, G.M. (2016). Psychological capital and the startup capital entrepreneurial success relationship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 28(1), pp. 27-54.
- Bilgin N. (2014). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknik ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bremer, I. (2011). Common factors between Swedish and Chinese entrepreneurial leadership styles. *Business Intelligence Journal*, 2 (1) 9-19.
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.
- Cogliser, C., & Brigham, K. (2004) The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons learned. *The Leadership Quarterly* 15(6): 771–799.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Cunningham, J.B. & Lischeron, J. (1991) Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29(1): 45–61.
- Drucker, P. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern business review*, 30(2), 1-10.
- Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu, T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 5846 sayılı kanun, (Çevrimiçi) <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.3.5846.pdf> ehost 14.11.2022
- Goleman, D. (1998). *Duyusal Zekâ Neden IQ'dan daha önemlidir*. İstanbul: Varlık / Bilim. Çev. Banu Seçkin Yüksel.
- Gupta V., McMillan, I. & Surie, G. (2004) Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2): 241–260.
- Holsti, O.R. (1968). Content Analysis. *Handbook of social psychology* (ed. Lindzey ve Aronson), Addison Wesley.
- Ireland R. D, Hitt MA & Sirmon D. G (2003) A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management* 29(6): 963–989.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations. *Industrial and commercial training*, 33(4), 135-140.
- Koçel, T. (2017). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 17. baskı
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Kuratko, D.F. (2007) Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organisational Studies* 13(4): 1–11.
- Leitch, C.M., McMullan, C. & Harrison, R.T. (2013) The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management* 24(3): 347–366.
- Liñán, F. & Chen, Y.W. 2009). 'Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 3, pp.593–617.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.

- Nicholson, N. (1998) Personality and entrepreneurial leadership: A study of the heads of the UK's most successful independent companies. *European Management Journal* 16(5): 529–539.
- Renko M, Tarabishy A, & Carsrud AL., (2015) Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management* 53(1): 54–74.
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1-43.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., & Schmitt-Rodermund, E. (2010). Entrepreneurial intention as developmental outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 63-72.
- Osgood, C. E. (1952). The nature and measurement of meaning. *Psychological bulletin*, 49(3), 197.
- Özbolat. G. & Beyhan Acar, A. (2022). Planlanmış Davranış Kuramı ve Girişimcilik: TİB Alanında Çalışan Girişimciler ile İlgili Nitel Bir Araştırma, *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2): 275-303.
- Surie G., & Ashley A. (2008) Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics* 81(1): 235–246.
- Şeşen H, & Burmaoğlu S., (2012). “Girişimci Liderlik” *Liderlikte güncel yaklaşımlar*. Ed. Tabak, A., Şeşen, H., & Türközü, T. Ankara: Detay Yayıncılık. 365-397.
- TÜİK, Girişimcilik 2015-2017, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30847>
- TÜİK, İşgücü İstatistikleri, [http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=2262](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=2262)
- Ziylan, A. (2011). *İki Çift Söz Yeter*. İstanbul: Yüzakı Yayıncılık. 1. Basım.