

KONSOLIDE BECERİ MATRİSİ



TARİH:
20/05/2026
SÜRÜM: 1.0

Bu proje (n° 2025-1-HU01-KA220-ADU-000352695) Avrupa Birliği tarafından finanse edilmiştir. Ancak burada ifade edilen görüş ve fikirler yalnızca yazar(lar)a aittir ve Avrupa Birliği veya Tempus Public Foundation'ın görüşlerini yansıtmayabilir. Ne Avrupa Birliği ne de hibe veren kurum bu görüşlerden sorumlu tutulamaz.



WWW.VOWOCO.EU



WWW.FACEBOOK.COM/VOWOCOPROJECTEU



WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/VOWOCOPROJECTEU



**Funded by
the European Union**

Bu yönetici raporu, İş Paketi 2 (WP2) kapsamında yürütülen kanıta dayalı araştırmanın kapsamlı bir özetini sunarak, kariyer geçişleri ve girişimciliğin canlandırılması yoluyla kadınları güçlendirme misyonuna sahip VoWoCo projesinin analitik temelini oluşturmaktadır. Sonraki eğitim modüllerinin, mentorluk yapılarının ve politika önerilerinin mesleki gerçeklere dayandığından emin olmak için proje, üç kritik kanıt akışını entegre etmiştir: Macaristan, İtalya, Portekiz ve Türkiye'deki 36 kadının otantik "girişimci konuşmalarını" ve yaşadıkları girişimcilik yolculuklarını yakalayan standartlaştırılmış odak grup çalışmaları; katılımcıların ihtiyaçlarını objektif ekonomik veriler ve ortaya çıkan piyasa eğilimleriyle uyumlu hale getirerek "dış gerçeklik kontrolü" işlevi gören titiz bir işgücü piyasası analizi; ve bulgularımızın pratik yararını ve stratejik sağlamlığını doğrulamak için 22 uluslararası paydaşı içeren çok disiplinli bir uzman paneli doğrulaması.

Araştırma, doğrulanmış bir beceri matrisinin geliştirilmesiyle sonuçlandı. Beceri matrisi, 65 ayrıntılı beceri, 17 genel tema ve 4 ana boyuttan oluşan sofistike üç kademeli bir hiyerarşi halinde düzenlenmiştir ve bu matris, esas olarak ilişkisel olarak gömülü, operasyonel temelli ve psikolojik olarak zorlu olan benzersiz bir girişimcilik modelini ortaya koymaktadır. Bu rapor, bu sonuçları ulusal sınırların ötesinde karşılaştırarak, "herkese uyan tek bir yaklaşım"ın ötesine geçerek, İtalya'nın ilişkisel yerleşik yapısından Macaristan'ın psikolojik sermayesine kadar farklı girişimcilik yönelimlerini belirlerken, Cinsiyet-Kurumsal Navigasyonu çağdaş Avrupa'daki kadınların paylaştığı evrensel bir zorluk olarak vurgulamaktadır. Sonuç olarak, bu bulgular, gerçek dünyadaki kaynak kısıtlamalarını ele alan ve kadınların karmaşık, cinsiyet odaklı ekosistemlerde dayanıklılık ve stratejik çeviklikle yol almalarına yardımcı olan, bağlama duyarlı öğrenme yolları tasarlamak için gerekli temel yapı taşlarını sağlar.

Odak Grupları

Amaç

Kadın girişimciler için ampirik, veriye dayalı bir temel oluşturmak amacıyla, Avrupa genelindeki kadınların "girişimcilik dilini" ve girişimcilik yolculuklarını

doğrudan dinleyerek odak grup çalışmaları yürütülmüştür. Çeşitli endüstri sektörlerinde mevcut beceri profillerini ve algılanan eksiklikleri sistematik olarak belirleyerek, proje teorik varsayımların ötesine geçerek bu kadınların günlük olarak karşılaştıkları gerçek dünyadaki operasyonel zorlukları anlamaya çalışmıştır. Bu nitel veriler, kadınların çeşitli Avrupa bağlamlarında girişimcilik ve liderlik rollerinde başarılı olmak için gerekli olan spesifik yetkinlikleri tanımlayan, kanıta dayalı bir çerçeve olan sağlam bir Beceri Matrisi oluşturmak için temel yapı taşı görevi görmüştür.

Metodoloji

Odak grup çalışmaları, standartlaştırılmış bir ülkeler arası tasarım kullanılarak Macaristan, İtalya, Portekiz ve Türkiye'de eşzamanlı olarak yürütüldü. İşgücüne yeniden katılan kadınlar, iş kuran veya işlerini yeniden canlandıran kadınlar ve yönetici pozisyonundaki kadınlar olmak üzere üç ana hedef grubu arasında çeşitliliği sağlamak için tabakalı amaçlı örnekleme stratejisi kullanıldı. Çalışma ayrıca, erkeklerin hakim olduğu ve kadınların hakim olduğu sektörlerin her ikisinin de temsil edilmesini sağladı.

Toplamda **36 kadın katıldı** (her ülkeden 9 kişi). Katılımcılar yüksek eğitimliydi; yaklaşık %89'u en az lisans derecesine sahipti ve birçoğu önemli bakım sorumluluklarını dengeliyordu. Nitel veriler, önyargıyı azaltmak ve geçerliliği artırmak amacıyla üç bağımsız araştırmacı tarafından yoğun ve yinelemeli bir kodlama süreciyle işlendi. Bu, **65 birinci dereceden beceri, 17 ikinci dereceden beceri teması ve 4 genel boyuttan** oluşan sofistike bir üç kademeli hiyerarşi ile sonuçlandı.

- **65 Birinci Dereceden Beceri:** Bunlar, odak grupları sırasında kadın girişimciler tarafından yapılan "girişimci dilinde" ifadelerden veya gerçek ifadelerden doğrudan tespit edilen ayrıntılı, bireysel becerilerdir (ör. "Stratejik Haritalama", "İlişkisel Empati").

- **Temel Beceri Bulguları ve Bağlamsal Gerçeklik**

En sık bahsedilen beş bireysel beceri, Stratejik Haritalama (%5,4), Bireysel Alan Uzmanlığı (%4,2), İlişkisel Empati (%3,8), Yasalara Uyum (%3,6) ve Pes Etmeme (%3,6) idi. En baskın beceri olan Stratejik Haritalama, belirsizliği yapılandırma ve soyut vizyonları somut eylem planlarına dönüştürme ihtiyacını vurgulamaktadır. İlişkisel Empati ve Yasalara Uyum, katı

düzenleyici çerçevelere uyarken karmaşık kişilerarası dinamikleri yönetmenin getirdiği çifte yükü vurgulamaktadır.

- **17 Geniş Kapsamlı Beceri Temaları:** 65 beceri, "Ağ Oluşturma ve Sosyal Sermaye" ve "Özdenetim ve Motivasyon" gibi teorik temellere dayanan temalar altında sınıflandırılmıştır.
 - Tematik düzeyde, Ağ Oluşturma ve Sosyal Sermaye (%15,2), Öz Düzenleme ve Motivasyon (%13,1) ve Stratejik Planlama (%10,2) en öne çıkan alanlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu yoğunlaşma, başarının sosyal ekosistemlere derinlemesine yerleşmiş olduğunu ve geçişleri ve dış kısıtlamaları yönetmek için yoğun bir iç psikolojik düzenleme gerektirdiğini göstermektedir.
- **4 Ana Beceri Seti (Boyut):** Bu temalar, ana boyutlar altında birleştirilmiştir:
 - **İlişkisel ve Sosyal (%35,2):** Bu örnekte kadın girişimciliğinin baskın ayağı olup, ağ oluşturma, sosyal sermaye ve kurumsal yönlendirmenin önemini vurgulamaktadır.
 - **Yönetim ve Operasyonlar (%29,6):** Finansal yönetim, yasal uyumluluk ve teknik beceriler dahil olmak üzere iş koordinasyonunun pratik gerekliliklerini yansıtmaktadır.
 - **Kişisel ve Davranışsal (%19,8):** Dayanıklılık, öz düzenleme ve motivasyon gibi iç kaynaklara odaklanır.
 - **Bilişsel ve Stratejik (%15,4):** İfade edilen yetkinliklerin en küçük oranını temsil eder; inovasyon, stratejik planlama ve fırsatları fark etme üzerine odaklanır.

Önemli bir nokta olarak, bulgular bu bağlamda kadın girişimcilerin, tamamen yüksek büyüme veya tamamen fırsat odaklı bir yol izlemekten ziyade, öncelikle **karmaşık, kaynak kısıtlı ve cinsiyet odaklı ekosistemlerde yol almakta** olduklarını göstermektedir. İleri düzey analitik ve yapılandırılmış büyüme yetkinlikleri (veri görselleştirme veya agresif ölçeklendirme gibi), ilişkisel ve dayanıklılık temelli yetkinliklere göre daha az öne çıkmıştır.

TF-IDF (Terim Sıklığı-Ters Belge Sıklığı) analizi de (bir istatistiksel yöntem), sadece en sık bahsedilenler yerine, belirli araştırma sorularıyla ilişkili, teorik olarak alakalı ve ayırt edici beceri temalarını belirlemek için gerçekleştirilmiştir. Analiz ayrıca, Cinsiyetle İlgili Engeller (özellikle yapısal önyargılarla başa çıkma) ve İstenen Kurumsal Desteğin, katılımcılar için en acil sorunları temsil eden yüksek

öncelikli "tematik zirveler" olduğunu doğrulamıştır.

İşgücü Piyasası Analizi

Odak grupları öznel içgörüler sağlarken, İşgücü Piyasası Analizi, projeyi ortak bölgelerden elde edilen objektif ekonomik verilere dayandırarak kritik bir **"dış gerçeklik kontrolü"** işlevi görmek üzere gerçekleştirilmiştir. Stratejik hedef, projenin iş dünyasında hayatta kalmak ve inovasyon için gerekli olan yüksek değerli yetkinlikleri ele almasını sağlamak amacıyla, girişimcilerin ihtiyaç duyduklarını düşündükleri unsurları gerçek işgücü piyasasındaki arz ve taleple karşılaştırmaktı. Ekip, bu sistematik **"boşluk analizi"**ni gerçekleştirerek, dijital dönüşüm ve psikolojik dayanıklılık gibi acil ihtiyaçlar gibi ortaya çıkan ekonomik eğilimleri belirledi ve böylece Avrupa ekonomisindeki değişimlere karşı öğrenme yollarını geleceğe hazır hale getirdi.

Bölgesel Önemli Noktalar ve Kritik Boşluklar

- **Macaristan:** Kadınların sahip olduğu işletmelerin sayısı yetersizdir (sadece %14'ü tamamen kadınlara aittir) ve bu alanda belirgin bir **özgüven ve riskten kaçınma sorunu** mevcuttur. Önemli beceri eksiklikleri arasında temel finansal okuryazarlık, satış dönüşümü ve pratik dijital iş becerileri yer almaktadır.
- **İtalya (Marche Bölgesi):** Girişimcilik aile ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır ve kadınlar iş ve bakım görevlerinin oluşturduğu **"çifte yük"** ile mücadele etmektedir. İşletmelerin ezici çoğunluğu mikro ölçeklidir ve dijital okuryazarlık, çevrimiçi varlık ve finansal özerklik alanlarında eksiklikler bulunmaktadır.
- **Portekiz (Azor Adaları): "Adalılık"** ve yerel pazarlara bağımlılık ile karakterize edilmektedir. "Sürüklenen" faaliyetlerden tanımlanmış büyüme stratejilerine geçiş için dijital dönüşüm ve stratejik planlamaya acil ihtiyaç vardır.
- **Türkiye:** Ekosistem hızlı bir modernleşme göstermektedir ancak **ataerkil yapılar** tarafından kısıtlanmaya devam etmektedir. Başlıca engeller arasında finansmana sınırlı erişim ve zayıf yüksek değerli ağlar yer almakta olup, ileri

düzyer dijital/yapay zeka becerileri ve kurumsal yönlendirme konusunda kritik eksiklikler bulunmaktadır.

Beceri Matrisinin Doğrulanması

Kadınların girişimcilikte başarılı olmaları için gerekli olan belirli yetkinlikleri içeren Beceri Matrisini doğrulamak amacıyla, odak grup ve işgücü piyasası bulguları, projenin oluşturduğu kod kitabı kullanılarak sistematik olarak kodlanmıştır. Bulguların sağlamlığını kontrol etmek için bir uzman paneli düzenlenmiştir.

Proje sonuçlarının doğrulanmasından sorumlu **uzman paneli**, inovasyonun "Dörtlü Heliks"ini temsil eden **Macaristan, İtalya, Portekiz ve Türkiye'den 22 uluslararası paydaştan** oluşmaktadır. Bu çok disiplinli grup, akademiden 7 uzman (profesörler ve araştırmacılar), **özel sektörden 8** uzman (CEO'lar, kurucular ve danışmanlar), **STK'lardan 5** uzman (yöneticiler ve başkanlar) ve **kamu kurumlarından 2** uzman (devlet memurları ve milletvekilleri) içermektedir. **Üyelerinin %50'si** kendi alanlarında on yılı aşkın deneyime sahip **deneyimli liderlerden oluşan** panel, yüksek mesleki otoriteye sahiptir. Beceri Matrisini doğrulamak için bu uzmanlar, çerçevenin proje hedefleriyle stratejik uyumunu, yeni bilgiye katkısını ve hedef gruplar için pratik uygunluğunu değerlendirmek üzere 7 puanlık Likert ölçeğini kullanmıştır. Ayrıca, uzmanlar 17 beceri teması için önem derecelendirmeleri yaptı — Ağ Oluşturma ve Sosyal Sermaye %95,6 alaka puanı aldı — ve matrisin kadınların mesleki gelişimi için yüksek etkili, pratik bir araç olarak işlev görmesini sağlamak amacıyla görüşmeler ve açık uçlu yorumlar yoluyla niteliksel içgörüler sundu.

Bu çapraz analiz, odak grup katılımcılarının yaşam deneyimleri ile objektif pazar verileri arasında **"güçlü bir yakınsama"** olduğunu da ortaya koydu. Pazar gerçeklerini tam olarak yakalamak için sadece az sayıda yeni birinci dereceden kod gerekliydi: Dijital Okuryazarlık (HU ve İTA'da tespit edildi) ve Psikolojik Dayanıklılık (TR'de tespit edildi). Bu yeni kodlar mevcut temalara ve boyutlara sorunsuz bir şekilde uyum sağladığından, Beceri Matrisinin orijinal hiyerarşik yapısının sağlam ve ampirik temelli olduğu teyit edildi.

Ülkeler Arası Rapor

Son olarak, proje müdahalelerinin hem evrensel Avrupa sorunlarını kapsadığından hem de her ülkenin kendine özgü sosyo-ekonomik bağlamlarına duyarlı olduğundan emin olmak için Ülkeler Arası Karşılaştırmalı Analiz gerçekleştirildi. Bu analiz, kadın girişimcilerin yetkinlik yapılarını mevcut kaynaklara göre uyarladıklarını ortaya koydu; örneğin İtalya'nın yoğun sosyal ağlara dayanması, Macaristan'ın ise iç psikolojik sermayeye odaklanması gibi. Bu farklı profilleri tanıyarak, proje "herkese uyan tek bir destek modeli"nden kaçınmakta ve her bir ortak ülkede bulunan benzersiz yapısal engelleri ve belirgin yetkinlik eksikliklerini özel olarak ele alan, bağlamsal olarak rasyonel mentorluk ve politika önerilerinin tasarlanmasına olanak sağlamaktadır.

Karşılaştırmalı Girişimcilik Yönelimleri Ülkeler Arası Rapor, nicel sıklığın ötesine geçerek, benzersiz sosyo-ekonomik ve kültürel bağlamların şekillendirdiği **dört farklı girişimcilik yönelimini** ortaya koymaktadır:

- **İtalya (İlişkisel Olarak Gömülü):** Kadınlar, **sosyal sermaye**, ilişkisel empati ve topluluk ağlarını temel kaynaklar olarak kullanarak yoğun sosyal ağlar aracılığıyla girişimler kurmaktadır.
- **Macaristan (Psikolojik Yoğunluklu):** Güçlü dış ağların yokluğunda, kadınlar **psikolojik sermayeye** güvenerek kimlik yeniden inşası, öz farkındalık ve disiplinli öz düzenlemeye odaklanmaktadır.
- **Portekiz (Kurumsal Yapılı):** Yönelim **kurumsal sermayeye** doğrudur; stratejik haritalama, düzenleyici okuryazarlık ve resmi finansman mekanizmalarının yönetimi vurgulanmaktadır.
- **Türkiye (Fırsat Odaklı):** Belirsizliğe rağmen pazar boşluklarını tespit etmek ve bunlara göre hareket etmek için pazar farkındalığı, **fırsat sermayesi** ve ikna edici paydaş katılımı ile karakterize edilir.

Anahtar Yetkinlikler ve Ortak Gerçekler

Sermaye türlerinin dağılımı, belirli becerilerin neden öncelikli olduğunu açıklamaktadır. İtalya ve Türkiye, ilişkisel ve Sosyal yetkinliklerde başı çekerken, Macaristan, veri setindeki Öz Düzenleme ve Motivasyon sıklığının %40'ından fazlasını oluşturarak, dış desteğin yapısal olarak yetersiz olduğu durumlarda içsel dayanıklılığa duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Portekiz, Belirsizlik Yönetimi'nde

(%88) aşırı bir hakimiyet sergilemekte ve doğaçlamadan ziyade sistematik yapılandırmayı tercih etmektedir. Buna karşılık Türkiye, Risk Alma (%59) ve Piyasa Boşluklarını Tespit Etme (%60) alanlarında lider konumdadır ve uzun süreli analiz yerine uygulamaya öncelik vermektedir.

Bu farklılıklara rağmen, Cinsiyet-Kurumsal Yönlendirme (n=66) dört ülkenin tamamında evrensel bir temadır. Bakım işlerinin entegrasyonu ve sosyal normların müzakeresi gibi yapısal ve normatif cinsiyet engelleri, günümüz Avrupa'sındaki kadın girişimciler için ortak bir gerçeklik oluşturmaktadır.

Politika ve Eğitim Açısından Çıkarılacak Sonuçlar

Analiz, girişimciliğin desteklenmesinde "herkese uyan tek bir yaklaşım" benimsememesi gerektiği konusunda uyarıda bulunmaktadır. Bağlama duyarlı müdahaleler için öneriler şunlardır:

- **Macaristan:** Akran mentorluğu yoluyla **ilişkisel altyapının** oluşturulmasına öncelik verilmesi.
- **İtalya:** Mevcut sosyal güçleri tamamlamak için **bireysel analitik kapasite** ve mali disipline odaklanmak.
- **Portekiz:** Katı kurumsal sistemlerin dışında **esneklik** sağlamak için gayri resmi ağ oluşturma alanlarına yatırım yapmak.
- **Türkiye:** Doğaçlama ve fırsatlara duyarlı bir yaklaşımın risklerini azaltmak için **operasyonel disiplin** ve stratejik planlama oluşturmak.

Sonuç olarak, bu profiller belirli ortamlara **bağlamsal olarak mantıklı uyarlamaları** temsil etmektedir ve bu çeşitliliği fark etmek, etkili ve kapsayıcı destek programları tasarlamak için hayati önem taşımaktadır.

Özetle, yürütülen araştırma, 36 odak grup katılımcısının yaşam deneyimlerini objektif işgücü piyasası verileriyle ve 22 uluslararası uzmanın stratejik doğrulamasıyla sentezleyerek sağlam, kanıta dayalı bir Beceri Matrisi oluşturmaktadır. 17 genel temaya kategorize edilmiş 65 ayrıntılı beceriden oluşan bu doğrulanmış çerçeve, çağdaş Avrupa'da kadın girişimciliğinin ilişkisel açıdan yoğun, operasyonel temelli ve psikolojik açıdan zorlu, derinlemesine yerleşmiş bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. İtalya'nın sosyal bağları ile Macaristan'ın psikolojik sermayeye dayalı yaklaşımı gibi farklı ulusal eğilimler ortaya çıkarken,

yapısal cinsiyet engellerini aşmak tüm ortak bölgelerdeki kadınların paylaştığı evrensel bir gerçeklik olmaya devam etmektedir. Sonuç olarak, bu bulgular, kadınların mesleki geçiş süreçlerini stratejik çeviklik ve dayanıklılıkla yönetmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış, bağlama duyarlı eğitim ve mentorluk programları için temel yapı taşlarını oluşturmaktadır.



Bilgilendirici Veriler

Avrupalı Kadın Girişimciler İçin Beceri Açığını Kapatmak →

VoWoCo proje ülkeleri arasında kadınların girişimcilik beceri profilleri, piyasa gerçekleri ve ülkeler arası farklılıklara ilişkin kapsamlı bir özet

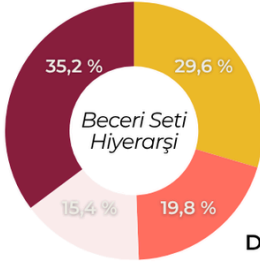
Küresel Girişimcilik Yetenek Modeli

Macaristan, İtalya, Portekiz ve Türkiye'de gerçekleştirilen, 36 odak grup katılımcısı ve 22 uluslararası uzmanın yer aldığı kanıta dayalı durum analizine dayanmaktadır.

TEMEL SÖTÜN

İlişkisel ve Sosyal

- Ağ oluşturma
- Empati
- Kurumsal gezinme



Yönetim ve Operasyonlar

- Mali Bilgiler
- Dijital araçlar
- Liderlik

Bilişsel ve Stratejik

- Stratejik planlama
- Fırsatların farkına varma

Kişisel ve Davranışsal

- Dayanıklılık
- Özdenetim
- Sürüş

95,6 %

proje uzmanlarının çoğu, "Ağ Oluşturma ve Sosyal Sermaye"yi en öncelikli konu olarak belirtiyor.

Başarıya Giden Yolda En Önemli 5 "Temel" Beceri



Stratejik Haritalama



Alan Uzmanlığı



İlişkisel Empati



Yasalar Hakkında Bilgi



Dayanıklılık

Bölgesel Profiller ve Eksiklikler

4 ülke karşılaştırması

Macaristan



Psikolojik Yoğunluk Profili

Sınırlı sosyal sermaye nedeniyle içsel özdenetim ve kimlik yeniden yapılandırmasına odaklanmıştır.

Ana yön:



İç Mimari

Temel yetersizlik:



İlişkisel ve Topluluk Ağları

İtalya



İlişkisel Olarak Yerleşik Profil

Başarı, sıkı sosyal ağlar ve yüksek düzeyde ilişkisel empati sayesinde inşa edilir.

Ana yön:



Toplumsal Karmaşıklık

Temel yetersizlik:



Fırsatların Tespiti ve Pazarın Genişletilmesi

Portekiz



Kurumsal Yapılı Profil

Stratejik planlama, mevzuat bilgisi ve resmi sermaye kaynaklarına erişim konularına vurgu.

Ana yön:



Teknik Olanaklar

Temel yetersizlik:



Operasyonel Esneklik ve Risk Odaklılık

Türkiye



Fırsat Odaklı Profil

Piyasaya karşı yüksek duyarlılık, risk alma eğilimi ve paydaşlarla ikna edici bir iletişim kurma becerisiyle öne çıkar.

Ana yön:



Pazar İkna Etme

Temel yetersizlik:



Yapılandırılmış Planlama ve Mali Disiplin

Bu infografik, kadın girişimcileri kanıta dayalı araçlarla desteklemek amacıyla yürütülen daha kapsamlı bir Avrupa araştırma sürecinin sadece bir kesitidir — VoWoCo projesi hakkında daha fazla bilgi edinin:

www.vowoco.eu



VOLCANOES' WOMEN CO-CREATION



VOLCANOES' KADINLARIN ORTAK YARATIMI
İşgücüne geçiş yapan kadınları güçlendirme ve kadın girişimcileri
canlandırma



WWW.VOWOCO.EU



WWW.FACEBOOK.COM/VOWOCOPROJECTEU



WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/VOWOCOPROJECTEU



Funded by
the European Union

