



## Kadın Girişimciliğinin Hofstede'nin Kültür Boyutları Bağlamında Keşifsel Bir Araştırmayla İncelenmesi: Bitlis İli rneği

Büşra ORAL HUMAÇ<sup>1, a</sup>, Zeki UÇAR<sup>2, b</sup>

<sup>1</sup>Bitlis Eren Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı, Bitlis, Türkiye,

<sup>2</sup>Bitlis Eren Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bitlis, Türkiye

<sup>a</sup>ORCID: 0000-0001-9661-3001; <sup>b</sup>ORCID: 0000-0001-7491-5703

✉ Sorumlu Yazar: [zucar@beu.edu.tr](mailto:zucar@beu.edu.tr)

Geliş tarihi: 23/11/2025

Kabul tarihi: 28/12/2025

**zet:** Bu çalışmada kadın girişimciliğinin Hofstede'nin ulusal kültür boyutları bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel olarak tasarımlana bu çalışmada rneklem Tatvan Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı kendine ait işletmesi bulunan kadın girişimcilerden seçilmiştir. Araştırma örneklemini ulusal kültür boyutları bağlamında yeni girişimlerin ortaya çıkış sürecini ve karşılaştıkları durumları tespit etmek amacıyla kolayda ve kartopu örneklem yöntemleri kullanılarak araştırma sürecine dahil edilmiştir. Araştırmaya veri sağlamak amacıyla açık uçlu sorulardan oluşturulmuş ve yarı yapılandırılmış araştırma formundan yararlanılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde içerik analizleri uygulanmış ve araştırma sonuçları raporlanmıştır. Bu araştırma Hofstede'nin ulusal kültür boyutları ekseninde ele alınan kadın girişimciliği önceki araştırmaları genişleterek alana katkı sağlayacak niteliktedir ve nitel bağlamda ilk kez kadın girişimciliği Hofstede'nin kültürel boyutları ekseninde ele alınmıştır. Araştırma sonucu olarak Hofstede tarafından Globe çalışmasında ortaya konan kültürel boyutların kadın girişimciliği üzerinde etkileri olduğu bulgulanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Hofstede'nin Kültür Boyutları, Girişimcilik, Kadın Girişimciliği,

## Exploratory Analysis Of Women's Entrepreneurship Within The Context Of Hofstede's Cultural Dimensions: The Case Of Bitlis Province

**Abstract:** This study aims to examine women's entrepreneurship in the context of Hofstede's national culture dimensions. In this qualitatively designed study, the sample was selected from women entrepreneurs who have their own businesses registered with Bitlis and Tatvan Chambers of Commerce and Industry. The research sample was included in the research process using convenience and snowball sampling methods in order to determine the emergence process of new enterprises and the situations they encounter in the context of national culture dimensions. A semi-structured research form was used, which was created with open-ended questions in order to provide data for the research. Content analyses were applied to the obtained data and the research results were reported. This research will contribute to the field by expanding previous studies on women's entrepreneurship, which was addressed in the axis of Hofstede's national culture dimensions, and for the first time in a qualitative context, women's entrepreneurship

was addressed in the axis of Hofstede's cultural dimensions. As a result of the research, it was found that the cultural dimensions put forward by Hofstede in the Globe study had effects on women's entrepreneurship.

**Keywords: Entrepreneurship, Women Entrepreneurship, Hofstede's Cultural Dimensions,**

## 1. Giriş

Girişimcilik ulusal ve küresel düzeyde ilgi gören önemli ekonomik olgulardan biridir. Nitekim girişimcilik, ekonomik kalkınmanın, yeniliğin ve iş yaratmanın temel araçlarından biri olarak kabul edilmekte ve bölgesel ve ulusal kalkınmada kritik bir rol oynamaktadır (Audretsch, 2012; Demirağ vd., 2022). Nitekim girişimciler yeni işletmeler kurdukları, yeni teknikler ve iş modelleri uyguladıkları, yeni organizasyon yapıları oluşturdukları, yeni ürünler ve çözümler sundukları ve hatta yeni pazarlar yarattıkları için değişimin öncüleri olarak görülmektedirler (Jaén vd., 2017). Ekonomik ve toplumsal çıktıları yönünden önemi ortaya konan girişimcilik kavramı içerisinde ele alınan alt konuların giderek akademik çevrelerde popüler hale geldiği görülmektedir. Özellikle de kadın girişimciliği girişimcilik yazını içerisinde öne çıkan güncel konu başlıklarından biridir. Kadın girişimciliği, kurmuş olduğu iş yerinde tüm riskleri üstlenerek kendi nam ve hesabına çalışan ve istihdam katkısı sağlayan kadın girişimcileri tanımlayan bir kavram olarak kullanılmaktadır (Soysal, 2010). Bununla birlikte girişimcilik yazını içerisinde ele alınan kadın girişimciliğinin sosyo-ekonomik önemine ilişkin literatür hızla gelişmektedir. Bu gelişen literatür, kadınların girişimcilik ve ekonomik kalkınmada önemli bir role sahip olduğunu öne sürmektedir (Sarfaraz vd., 2014:2-4). Gelişmiş ülkelerde yapılan ampirik çalışmalar, kadın girişimciliğinin daha fazla kadına iş sağlayabileceğini ve dolayısıyla cinsiyet eşitliğine, ekonomik istikrara ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunabileceğini göstermektedir (Aramand, 2012). Nitekim araştırma sonuçları kadın girişimcilerin küçük işletmelerin istikrarında ve yerel ekonominin sürdürülebilirliği ve ulusal ekonomiler için önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Lee-Gosselin ve Grise, 1990; Welter vd., 2006).

Girişimcilik olgusunun psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve sosyal antropoloji, gibi farklı disiplinler ekseninde araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Psikoloji kökenli çalışmalarda kişisel özelliklerin girişimciliğe yönelik tutum ve davranışları ne şekilde etkilediği ve motive ettiği üzerine odaklanırken, antropolojik kökenli araştırmalar ise girişimcinin içerisinde yer aldığı topluma ait sosyo-kültürel kalıp ve inançlar girişimci üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. (Topateş vd., 2022: 1045-1046). Nitekim kültürel özelliklerin girişimcilik faaliyetleri üzerinde önemli bir rol oynadığı uzun zamandır bilinmektedir (Carter ve Wilton, 2006). George ve Zahra'nın (2002) öne sürdüğü gibi, kültür ve girişimcilik arasındaki bağlantı üzerine gelecekteki çalışmalarda teori oluşturmaya daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir. Nitekim sosyal sermayeye ve kaynaklara erişim, girişim büyüme hedefleri ve girişimcilik faaliyetlerinin oranı kültürden kültüre değişmekte (Welter vd., 2006) ve gelişmiş ülkelerde bile kültürel bir inanca dönüşmüş olan cinsiyet eşitsizliği önemli bir sosyal ve ekonomik sorun olarak akademik araştırmalara konu olmaktadır (Self ve Grabowski, 2009). Girişimci kadınların girişimciliklerine dayalı duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının içinde yaşadıkları toplumun kültürel özelliklerine dayalı olarak farklılaştığı bilinmektedir (McAdam, 2013: 8).

Kadın girişimciliğinin erkek girişimciliğine nazaran az olması kültürün bu noktada etkileri olabileceği kanaati oluşturmaktadır ve dolayısıyla kültürün kadın girişimciliği üzerindeki etkilerinin bilinmesi önemli hale gelmektedir. Bu noktada Hofstede'nin kültürel boyutları, toplumların değer sistemlerini, bireyler arası ilişkileri ve örgütsel davranış kalıplarını anlamada güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Güç mesafesi, erillik-dişillik, bireycilik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma boyutları, kültürler arası farklılıkların analiz edilmesine ve bu farklılıklara uygun yönetim stratejilerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, kültürel boyutların dikkate alınması, hem akademik çalışmalarda hem de küresel iş dünyasında örgütsel etkinliğin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Nitekim TÜİK verilerine göre Türkiye'de kadın girişimcilerin tüm girişimciler içerisindeki oranı 2024 yılı için % 18,2 olarak hesaplanmıştır. Bu rakamın 2022 yılında % 13,1 düzeyinde olduğu dolayısıyla 22 yıllık süreç içerisinde kadın girişimciliğinin ülkemizde yeterli düzeyde artmadığı anlaşılmaktadır. Bu noktada ulusal kültürümüzün kadın girişimciliği üzerindeki etkisinin önemli bir yerinin olduğu düşünülmekte olup, Ulusal kültür boyutları özelinde kadın girişimciliğini incelemek önemli hale gelmektedir. Bu amaçla bu çalışmada Hofstede'nin kültür modeliyle formüle edilen çeşitli

ulusal düzeydeki kültürel boyutların kadın girişimciliği üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Amaca yönelik olarak Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan Bitlis ilinde girişimci kadınlarla nitel araştırma desenine dayalı olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular üzerinde içerik analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular raporlanmıştır. Araştırmada ele alınan konu nitel düzeyde ilk kez araştırıldığı için özgündür ve sonuçları itibarıyla hem politika yapıcılara hem de bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara önemli bilgiler sağlayacaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Kadın Girişimciliği**

Kadın girişimci kavramı “Kendi işini yöneten kadın “ya da “İş Dünyasındaki Kadın “olarak da kullanılmaktadır. Günümüz piyasasındaki ekonomilerde, kendi işini kurma cesareti olan, kurduğu işi kendi sermayesi ve fikri olan, iş yerinde çalıştırdıklarını kendi seçen, karşılaştığı olumsuz koşullarda problemlerin üstesinden gelebilen, aynı zamanda iş veren konumunda olup kişilerin istihdama katılmasına sebep olan, sermayesini kurduğu iş ile arttıran, mal ve hizmet üretip en iyi şekilde pazarlayabilen, ani değişen koşullara hemen uyum sağlayabilen ve alanında en iyi seviyeye gelebilmek için çalışıp deneyim kazanmaya çalışan kadın; “ Kadın Girişimci “ olarak tanımlanmaktadır (Ersarı, 2015).

Geniş bir tanımla kadın girişimci; kendi adına bir veya birden fazla işyeri kuran, kurduğu işyerinde tek başına ya da istihdam ettiği kişilerle birlikte çalışan, işin sahibi ve işveren olarak tanınan, faaliyette bulunduğu işle ilgili kurum, kuruluş ve şirketlerle kendi adına iletişim kurabilen, ürettiği mal ve hizmetleri etkin biçimde sunup pazarlayabilen, faaliyetlerini sürdürebilecek kapasiteye sahip olan, sunduğu hizmetlerin pazarlama ve satış süreçlerini yürüten, kurduğu işletmenin gelişimi için gerekli önlemleri alan, işlerini geliştirmeye yönelik yeni fikirler üretebilen ve kararlar alabilen, ayrıca elde ettiği kazancın yatırım ve kullanım alanları üzerinde etkin söz sahibi olan bireyler olarak ifade edilebilir (Güngör, 2022; Arat, 1993).

Bir diğer tanımla yapılan çalışmalarda kadın girişimcileri tanımlayan kişisel karakteristikler; dinamik, bağımsız, rekabetçi yönü ağır olan, özgüvenli ve amaç odaklı olmalarıdır (Zapalska & Fogel, 1998). Bunun yanı sıra, girişimcilik faaliyetlerini sürdüren kadınlar, hırslı, risk alma, kendi işlerini kontrol etme gibi niteliklerle de bulunan girişimci kadın olarak da tanımlanmaktadır.

Bir diğer tanım olarak Kadın Girişimci: piyasa ekonomisi içinde, hesap ettiği riskleride göze alarak, direkt pazara yönelik, ürettiği mal ve hizmeti nakde dönüştürebilen ve hizmeti satabilen, kendi işinin sahibi olup vergi kaydı ve TESK'e bağlı Esnaf ve Sanatkarlar odalarına veya TOBB odalarına üyelik kaydı olan sosyal güvenlik kurumlarından birinin himayesi altında, yalnız başına veya yanında birilerini istihdam eden kadın “Kadın Girişimci” olarak tanımlanabilir (Şahin, 2009).

Diğer çalışma modelleriyle kıyaslandığında kadın girişimci olmak, kadına daha fazla özgürlük tanıyan, farklı alanlarda çeşitlilik ve rahat hareket etme imkanı sunan, yine kadının, işine yönelik uzun ve kısa vadeli planlar yapmasını, sermayesini optimum kullanmasını, insanlar arasındaki ilişkilerini iyi kurma ve kurduğu ilişkilerini sürdürebilmesini, işte kazandığı tecrübeleri daha ileriye taşıyıp farklı kanallara aktarabilmesi gibi imkanlar sağlamasını ve beceriler de sağlamaktır (Muştu, 2023).

Kadın girişimciler, sahip oldukları işletmelerde yeni iş alanları yaratmakta; yeni, bilgiye dayalı ekonominin önemli ölçüde rol üstleneni olma konumunu taşımaktadırlar. Kurdukları işletmelerde artan oranda başarılı kişiler olarak olumlu etki bırakabilmek için, işletmelerinde çalışan yöneticilerin ve diğer çalışanların hem işletme içinde hem de işletme dışında politik ve toplumsal yaşamın bir parçası olmaları gerekir. İşte bu noktada kadın yöneticilerin iş dünyasındaki ve girişimcilik alanlarındaki önemleri ortaya çıkmaktadır (Palmer, 1993).

### **2.2. Kadınları Girişimciliğe Yönelten Faktörler**

Türkiye de kadınları iş kurma fikrine iten nedenler arasında öncelikli olarak boşanmak ve eşlerinin ölümü onları buna mecbur bırakmaktadır denebilir. Bu iki neden iten sebepler arasında gösterilirken, kadınları girişimciliğe çeken sebepler arasında ise konuya ilgili olmaları, istek duymaları, piyasadaki rekabete kapılma isteği ve mücadeleci bir ruh hali içinde olma arzusu şeklinde sıralanabilir (Arat, 1993). Kadınları kendi işletmelerini açmaya iten sebepler arasında toplumda var olum negatif cinsiyet ayrımcılığı, işsizlik sorunu, kadınların çalışabileceği uygun iş platformlarının az olması ve

özellikle az ücretli işler, özel sektörde karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı kadınları kendi işlerini kurma fikrine itmiştir. Bir diğer girişimciliğe çeken faktörler kadının bağımsız olma arzusu, kendi parasını kendi kazanma ve istediği şekilde harcayabilme isteği, işindeki sorumluluk ve kurmuş olduğu aile yaşantısı arasındaki etkili denge rolü, kendi işinin patronu olma gibi faktörlerdir (Cohen & Mallon, 1999). Kadınlar yerel ekonomiyi güçlendirme faktörü olarak da hükümetin gözünde kalkındırmayı sağlayan faktör gözündedir. Kadınları girişimci olmaya iten ve çeken faktörler bulunmakta ve bu faktörler farklı ülkeler de bile yapılan çalışmalarda geçerliliğini korumaktadır. Hükümetin bu faktörler içerisinde gördüğü kadın girişimcilerin olumlu girişimlere yönlendirilmesi, desteklerle teşvik edilmesi ve bu konuda güçlendirilmesi kararlaştırılmalıdır. Bu teşviklerle daha çok kırsal kesimlerde ekonomiye az da olsa katkı sağlamaya çalışan kadın girişimciler mikro finansman yöntemi ile kendilerince gelir elde etmeleri amaçlanmıştır. İş yaşamına girmek isteyen kadın girişimciler, erkeklere oranla sermaye yetersizliğinden veya başlangıçta yeterli olabilecek sermayeye sahip olamamaları, onlara pozitif ayrımcılık yapılarak devletin böyle bir destek vermesi gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Kadın girişimcilerin gelişmesine etki eden nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Ataerkil ailelerdeki çözülme,
- Çalışma hayatındaki değişme,
- KOBİ'lerin öne çıkması ve şirket krizleri
- Üretimde 'seçkin azınlıklara' dayalı yapının 'kitle potansiyeline' kayması,
- Üretimin, emek-sermaye döngüsünden yaratıcı-girişimci döngüsüne yönelmesi,
- Satıcı piyasa egemenliğinden, alıcı piyasa egemenliğine kayması,
- Piyasalarda satışlarda marka ve imajın ön plana çıkması ve tavsiyelerin önem kazanması.

Piyasa ekonomisinde iş yaşantısının önemli bir yapı taşı olan girişimci, geliştiği çevrenin sosyal, ekonomik ve kültürel çevrenin ürünüdür (Öktem ve Ekinci, 2007). Aile, çevre, alınan eğitim, örf, adet, gelenek ve görenekler girişimciliğin oluşumunu etkilemektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki girişimciler, ataerkil yapıdaki toplum süreçleri, ekonomik alanda karşılaşılan riskler ve sosyal çevre nedeniyle çok yavaş hareket etmektedirler. Bununla birlikte kadınları girişimci olmaya iten nedenler aşağıda sıralanmıştır.

**2.2.1. Kadınların Aile Geçiminden Sorumlu Olması:** Eşlerinin çalışmadığı veya gelirinin aile geçimine yetmediği durumlarda, kadınlar ailelerinin geçimini sağlamak amacıyla iş hayatına atılmaktadır. Bu durumda, kadınlar için başarmak ve kendilerini topluma kanıtlamak gibi hedefler, ailenin geçimini sağlamak amacının gerisinde kalmaktadır. Ailevi sorumluluk, kadınları girişimcilik yoluna iten başlıca motivasyonlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

**2.2.2. Eşin Çalışamaz Durumda Olması ve Pasif Davranması:** Erkeğin psikolojik sıkıntıları veya sağlık sorunları nedeniyle aktif olarak çalışmadığı durumlarda, kadınlar, genellikle eşlerinin yerine geçerek işletmenin başına geçmektedirler. Bu durum, kadının çaresizliği ya da zorda kalması sonucu geliştirdiği bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Kadın, aile içindeki geçim sorumluluğunu üstlenerek, işletmenin yönetiminde aktif rol alır.

**2.2.3. Ücretli İşte Çalışmaya Eşin İzin Vermemesi:** Özellikle erkeklerin gelirlerinin yüksek olduğu durumlarda, kadının çalışma isteği, erkeğin onayıyla sınırlı kalmaktadır. Bu durumda, erkek, kadını kendi işyerinde çalışmaya yönlendirerek, kadınıla "iş yapıyor" hissiyatını yaratmaya çalışmaktadır. Ancak bu tür girişimler genellikle kadının başarısını ya da ekonomik kazancını hedeflemez ve kadının sosyal çevresinde olumsuz algılarla karşılaşmasına sebep olabilir. Bu tür girişimlerde, kadının bireysel olarak başarılı olma fırsatları kısıtlanmakta ve kendini ifade etme imkânı engellenmektedir.

**2.2.4. Özgürlük ve Bağımsızlık İsteği:** Kadın girişimciler, ekonomik ve sosyal bağımsızlıklarını kazanmak için girişimcilik yoluna başvurmuşlardır. Kendi işini kurarak, yalnızca finansal bağımsızlıklarını elde etmekle kalmaz, aynı zamanda iş yürütme kapasitesini de geliştirmiş olurlar. Bu durum, kadının özgürlüğünü elde etme arzusunun bir yansımasıdır ve girişimcilik, bu hedefe ulaşmalarını sağlar.

**2.2.5. Almış Olduğu Eğitime ve Bilgisine Uygun İşte Çalışma İsteği:** Kadınlar, daha önce çalıştıkları kurumlarda edindikleri deneyim ve sermayeyi kullanarak kendi işlerini kurma isteği duyarlar. Bu süreç, kadının sahip olduğu eğitim ve bilgi birikimini kendi girişiminde kullanma arzusunun bir sonucudur. İşletme kurmadan önce, kadınlar genellikle sektörle ilgili deneyim kazanmayı hedefler ve yeterli bilgiye sahip olduktan sonra kendi iş yerlerini açma yönünde adım atarlar.

**2.2.6. İş Bulamama Sonucu Yönelim:** Kadınların girişimciliğe yönelmesinde işsizlik önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Özellikle istihdam imkanlarının kısıtlı olduğu dönemlerde veya bölgelerde, kadınlar gelir elde edebilmek ve aile bütçesine katkı sağlayabilmek amacıyla kendi işlerini kurma yolunu seçmektedirler. İş bulamayan kadınlar, zaman kaybetmektense kendi girişimlerini başlatarak ekonomik bir çözüm üretmeyi tercih edebilmektedir. Bu yönelim, çoğu zaman zorunluluk sonucu ortaya çıkmakta ve girişimcilik bir geçici çözüm olarak değerlendirilmektedir. Ancak süreç içinde kadınların yaşadıkları deneyimler ve elde ettikleri başarılar, bu tercihin kalıcı bir meslek haline gelmesine de neden olabilmektedir.

Öte yandan, kadınların geçmişte çalıştıkları iş yerlerinde karşılaştıkları ayrımcılık, düşük ücret, iş güvencesi eksikliği gibi olumsuzluklar da girişimciliğe yönelmede etkili olmaktadır. Bu durum, kadınların iş yaşamında yaşadıkları tatsızlıkları ortadan kaldırmak ve kendi kararlarını kendileri verebilecekleri bir alan oluşturmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. İş hayatında yaşanan hayal kırıklığı, güvensizlik ve yetersizlik hisleri, kadınların kendi işlerini kurarak daha özgür bir çalışma ortamı oluşturma arzusunu tetiklemektedir. Bu çerçevede girişimcilik, kadınlar için yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda psikolojik ve toplumsal bir çözüm alanı olarak da önem kazanmaktadır (Catley & Hamilton, 1998:418).

Girişimciliği motive eden faktörler arasında gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalarda kadın ve erkekler arasında büyük bir farkın olmadığı, ilk sıralarda hep başarmanın, zenginliğin ve bağımsız çalışma isteğinin yer aldığı belirtilmiştir (Sarri & Trihopoulou, 2005). Fakat sadece kadınlar üzerine yapılan çalışmalarda, kadınları motive eden girişimciliğe “itici “yani olumlu ve “çekici “yani olumsuz fırsatlardan kaynaklanan nedenler olduğu sonucuna varılmıştır.

### **2.2.7. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunlar**

Bilindiği üzere ülkemiz ve dünya toplumları kadına yüzyıllar boyunca sosyal ve ekonomik yaşamın dışında tutan gelenekselci bir anlayış tarzıyla yaklaşmışlardır. Oysa kadının çalışma hayatına katılmasıyla birlikte kendilerine olan saygıları, üretkenlikleri, ekonomik yönden güçlü olmaları, kendilerine güven duymaları, gerektiği yerlerde tek başlarına ayakta durmaları, özgür ruhlu olmaları, kendi haklarının bilincinde olmaları önemli unsur olmaktadır. Zaman içinde kadınları bu çalışma yaşamının dışında tutan gelenekselci anlayıştan toplum artık giderek uzaklaşmıştır. Nitekim 2. Dünya savaşıdan sonra ülkemizde ve dünyada demokrasi, insan hakları, kadın erkek eşikliği gibi kavramlar yavaşta duyulmaya ve yeni bir dönemle birlikte, kadınlara ve topluma yeni ufuklar açılmaya başlamıştır. Ülkemizde ise bu dönüşüm Cumhuriyet ile birlikte kendini göstermeye başlamıştır. İkinci dönüşüm ise Aralık 1999 da AB adaylık sürecinin başlaması ile birlikte kendini hissettirmiştir (İlter vd., 2019). Ancak cumhuriyet döneminden itibaren yapılan değişikliklerin geçerli olabilmesi için, kadının iş hayatındaki rolü kabul edilmeli, artık bu değişim kültürel yaşantının değişmez bir parçası olduğu düşüncesi kabul edilmeli ve toplum tarafından iyice özümsemesi gerekmektedir. Fakat bu düşüncenin tam anlamıyla özümsemesi zaman almaktadır. Ülkemiz ekonomik gelişmelerde yerlerini alabilmek için kendi işlerini kurmaya yöneldikleri gelişmekte olan ülke konumundadır. Baskın aile yapısı ve alınan eğitim düzeyi kadınları diğer gelişmiş ülkelerden ayırarak mevcut sosyal statümüzü ortaya koymaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003). Günümüz dünyasında en gelişmiş ve endüstrileşmiş ülkelerde bile kadın erkek ayrımcılığına sıkça rastlanmaktadır. Genellikle çalışma hayatında ‘Cam Tavan Sendromu’ olarak bilinen cinsiyet kaynaklı ayrımcılık olgusu hemen bütün toplumlarda varlığını hissettirmektedir (Gürol, 2007).

Kadının iş hayatına girişimci olarak katılmasıyla birlikte getirdiği sıkıntılar ve engellerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kadın girişimcilerin potansiyel faaliyetleri ile toplumsal ve ekonomik yaşamın ataerkil toplumlarda cinsiyetler arası eşitsizliği önlemek ve çalışma hayatında kadın girişimcilerin etkililiğini arttırmak için önlerindeki engeller etraflıca tespit edilmeli ve ona göre hareket

edilmelidir (Arslan & Toksoy, 2017). Yapılan araştırmalar sonucunda kadın girişimciliğinin önündeki engeller şu şekilde sıralanabilir (Keskin, 2014; Soysal, 2010; Erdemir, 2018):

- ✓ Cinsiyetten kaynaklanan engeller
- ✓ Sosyo-kültürel engeller
- ✓ Örgüt ve çevresel şartlardan kaynaklanan engeller

Girişimciler için yapılan yenilikçi, duyarlı ve risk almaya yatkın şeklindeki tanımlamalar kadın girişimciler içinde geçerlidir. Fakat kadınlar girişimciliği birtakım toplumsal normlar ve cinsiyet faktörü çerçevesinde gerçekleştirmektedir (Keskin, 2014).

#### **2.2.7.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Engeller**

Yapılan araştırmalar kapsamında kadın girişimciliğinin önünde engel teşkil eden faktörler (Soysal, 2010: 96-106). Cinsiyetten kaynaklanan engeller, Sosyo-kültürel engeller ve Örgüt ve çevresel şartlardan kaynaklanan engeller olarak 3 başlık altında incelenebilir (Erdemir, 2018).

#### **2.2.7.2. Sermaye Eksikliği**

İşletme kurarken veya bir işe başlarken sermaye çok önemli bir öneme sahiptir. Girişimcilerin genel anlamda önlerindeki en önemli engellerden biri sermaye faktörüdür. Kadın girişimcileri daha da etkileyen sermaye faktörü mal varlıkları ve sahip oldukları gayrimenkul varlıkların eşlerinin üzerine kayıtlı olması kadın girişimcilerin sermaye sorunuyla direkt olarak en önemli sebep olarak gösterilirken, kredi veya borç alacakları durumlarda kendi adlarına güvence olarak gösterilebilecek mal, mülk veya gayrimenkul sahibi olmamaları, kredi başvurularında gösterebilecekleri teminatın olmayışı da kadın girişimcilerin karşılaştıkları temel sorunlardandır. İş dünyasında erkeklere nazaran kadın girişimciler gereken öz sermayeye veya iş kurmak için gerekli finansman kaynağına bu sebeplerden ötürü erişememektedirler (Soysal, 2010: 98; Arslan ve Toksoy, 2017: 136).

Bir başka araştırma sonuçlarına göre kadın girişimcilerin iş kurarken karşılaştıkları diğer önemli problemler (Özkaya, 2009: 64);

- ✓ Kredi temini için yeterli bilgiye sahip olmama,
- ✓ Kredi talebinin reddedilmesi,
- ✓ Planlanan iş fikri için finans sağlayabilecek olan kurumların konuya yeterli inancı gösterememesi şeklinde kendini göstermiştir.

Finansman sağlayacak kurumların işletme kayıtlarıyla, tecrübesiyle, mal ve hizmet üretimin kalitesiyle ve pazarla ilgilenmesi; tecrübesiz kadınların, eşleriyle ya da bir ortakla çalışmalarına veya kendi öz kaynaklarını kullanarak kendi işlerini kurmalarına sebep olmaktadır. Bir diğer yandan finansal planlama, muhasebe, işletme yönetimi vb. konularla ilgili tecrübesizlik ve bilgi eksikliği gibi durumlarla karşılaşılması kadın girişimcilerin önünde önemli engeller oluşturmaktadır.

#### **2.2.7.3. Cinsiyete Dayalı Rol Ayrımcılığı**

Erkek egemen toplumlarda kadın girişimciler büyük engel oluşturmaktadır. Bu tarz toplumlarda en büyük engel kadın olmaktır. Erkeklerle göre kadınlarca yönetilen iş girişimi finanse etmenin büyük bir risk olduğu varsayımları, Türkiye’de de iş gücü piyasasında aynen üçüncü dünya ülkelerinde de olduğu gibi cinsiyetçi öğelerin varlığını göstermektedir. Kadınların işgücü piyasasına yeterince katılamamaları, katılanların ise genelde geliri düşük ve düzensiz çalışma saatleri tarzına odaklanması, yüksek işsizlik düzeyleri ve kadınların kendilerine uygun gördükleri belli başlı meslek ve işlere yönelememesi, cinsiyete bağlı rol ayrımcı anlayışın göstergesidir. İstihdam etme durumlarında ise cinsiyet ayrıımı olduğunun göstergesidir (Gül ve Altındal, 2016: 3-4).

Türkiye’de idareci veya yönetici pozisyonunda olan kadın ve girişimci kadın sayılarının az olmasında ki temel nedenlerden biri de cinsiyete dayalı mesleki rol ayrımcılığının var olmuş olması neden olarak gösterilebilir. Toplumumuzda kadının yeri ve ona karşı oluşan algıda kadın figürü daha çok ailesinin sorumluluğunu da üstlenme sebebiyle daha çok kamusal alan odaklı özellikle bazı meslek grup odaklı öğretmenlik, hemşirelik ve memurluk gibi kadınsal meslekleri seçmekte ve bu sebeple

yönetim ve girişim alanında uzaklaştırılabilmektedirler. Çalışma şartlarında olan esneklik, yoğun tempolu işlerde aile yaşantılarında ihmale yol açabilme durumu, seyahat kısıtı gibi faktörler etkendir (Öğüt, 2006: 72).

#### **2.2.7.4. Mobbing, Cinsel ve Duygusal Taciz**

Özellikle tenha ve kapalı mekânlarda gerek başkasına ait işletmede gerekse kendi işletmelerinde yahut ücret karşılığında çalıştıkları yerlerde genelde kadınlar tacize uğrayabilmektedirler. Aile geçiminin vermiş olduğu mecburiyet ve mevcut işlerini kaybetme korkusu kadınların uğradıkları tacizlere sessiz kalmaları gerektiğini gerçeğiyle karşı karşıya kalmışlardır. Bazı yanlış algısal durumlardan kaynaklı karşılaşmış oldukları bu davranış şekli duygusal taciz getirisi de yine kadınlarda öğrenilmiş çaresizlik durumunun net göstergesidir. Toplumumuzda oluşan bu yanlış algı durumu ise kadınların ailelerinden bekledikleri desteği görememelerine sebep olmaktadır. Özellikle mobbing, duygusal taciz ve cinsel taciz kadınların iş yaşantılarının önündeki önemli engellerden biridir (Çakır, 2008).

Avrupa Dördüncü Çalışma Koşulları anket sonuçlarına göre; erkeklere oranla kadınlar bu tarz eylemlere 3 katı kadar daha fazla maruz kalmakta olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada mobbing, cinsel ve duygusal taciz vb. durumlar:

- ✓ Danimarka, İsveç, Litvanya ve İngiltere’de %5,
- ✓ Türkiye ve Hırvatistan’da %6,
- ✓ Norveç’te %7
- ✓ Çek Cumhuriyeti’nde %10 gibi oranlarla kadın üzerinde etkileşim görülmektedir.

Yine aynı konu kapsamında AB’nin 15 üye ülkesinde, 1996 yılında yaptığı 15.800 görüşme sonucunda, 1995 yılında çalışanların;

- ❖ %2’sinin (yaklaşık 3 milyon çalışan) cinsel tacize,
- ❖ %4’ünün (yaklaşık 6 milyon çalışan) fiziksel şiddete,
- ❖ %8’inin (yaklaşık 12 milyon çalışan) mobbinge karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu

konuyla ilgili yapılan araştırmalarda mobbinge uğrayanların büyük çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu ve Türkiye’de de buna benzer durumların sıklıkla görüldüğü yapılan çalışmalarla desteklenmiştir (Çakır, 2008: 35).

#### **2.2.7.5. Cam Tavan**

Cam tavan kavramı, kadınların eğitim, deneyim ve yetkinlikleri yeterli olmasına rağmen özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez ve yapay bariyerleri ifade etmektedir. Kavram ilk kez 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından kullanılmış, akademik literatürde ise Morrison, White ve Velsor’un (1987) çalışmasıyla kuramsal bir çerçeve kazanmıştır. Cam tavan sendromu, kadınların örgütsel hiyerarşide tepe noktalara yaklaştıkça karşılaştıkları ayrımcı uygulamaları ve fırsat eşitsizliklerini tanımlayan özgül bir eşitsizlik biçimi olarak ele alınmaktadır.

Cam tavan sendromu doğrudan gözlemlenemeyen, tutumlar ve örgütsel uygulamalar aracılığıyla ortaya çıkan bir olgudur. Bu nedenle fırsat eşitliği politikalarının varlığına rağmen özellikle kadın girişimciler ve üst düzey kadın çalışanlar açısından görünmezliğini korumaktadır. Dreher’e (2003) göre cam tavan olgusu; cinsiyete dayalı engeller, yönetim kadrolarındaki aşırı homojenlik ve toplumsal cinsiyet temelli kaynak kısıtları olmak üzere üç temel nedenle ortaya çıkmaktadır.

#### **2.3. Hofstede’nin Kültür Boyutları**

Kültür, bireylerin toplumun bir üyesi olarak edindikleri bilgi, inanç, değer, norm, gelenek ve davranış kalıplarının bütününe kapsayan çok boyutlu ve karmaşık bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Soares vd., 2007). Bu karmaşıklık, kültürel unsurların ekonomik, politik, hukuki, dinsel ve teknolojik çevresel faktörlerle iç içe geçmiş olmasından kaynaklanmakta ve kültürün diğer makro çevresel değişkenlerden net biçimde ayrıştırılmasını güçleştirmektedir. Nitekim kültürel olarak normlaşmış

davranışların, çoğu zaman dini inançlar, ekonomik gereklilikler ve politik düzenlemelerin bir bileşimi olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Sekaran, 1983).

Kültürlerarası örgütsel araştırmalarda kültürel farklılıkları analiz edebilmek amacıyla çeşitli boyut setleri geliştirilmiş olsa da, bu alandaki en yaygın ve etkili yaklaşımlardan biri Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisidir. Hofstede (1980), çok uluslu bir şirket olan IBM'in kırk farklı ülkedeki çalışanlarından topladığı veriler doğrultusunda kültürel farklılıkları açıklamaya yönelik dört temel boyut belirlemiştir: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik. Bu boyutlar, toplumların değer sistemlerini, bireyler arası ilişkileri ve örgütsel davranış kalıplarını anlamada önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır.

### **2.3.1 Güç Mesafesi Boyutu**

Güç mesafesi, bir toplumda gücün eşitsiz dağılımının ne ölçüde kabul edildiğini ifade eden temel bir kültürel boyuttur. Hofstede'ye (1980) göre güç mesafesi, bireylerin otoriteye, hiyerarşiye ve statü farklılıklarına yönelik algı ve tutumlarını yansıtmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, otorite ve karar alma yetkisi üst kademelerde yoğunlaşmakta, alt kademelerdeki bireyler ise bu durumu doğal ve meşru kabul etmektedir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapı güçlüdür ve ast-üst ilişkilerinde itaatkâr bir yaklaşım baskındır (Hofstede, 2003).

Buna karşılık, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda daha eşitlikçi ve yatay örgütsel yapılar ön plana çıkmakta, bireyler karar alma süreçlerine daha fazla katılım göstermektedir. Bu kültürlerde otorite sorgulanabilir olmakta ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki sosyal mesafe görece azalmaktadır (Minkov ve Kaasa, 2022). Güç mesafesi, yalnızca toplumsal ilişkileri değil, aynı zamanda örgütsel davranışları, liderlik tarzlarını ve çalışanların motivasyon düzeylerini de doğrudan etkilemektedir.

### **2.3.2. Erillik – Dişillik Boyutu**

Erillik ve dişillik boyutu, toplumlarda cinsiyet rollerinin ve bu rollere atfedilen değerlerin nasıl şekillendiğini açıklamaktadır. Eril kültürler; başarı, rekabet, güç, maddi kazanç ve statü gibi değerlere öncelik verirken, dişil kültürler ilişkiler, empati, yaşam kalitesi ve iş-yaşam dengesi gibi unsurları ön plana çıkarmaktadır (Hofstede, 2003).

Yüksek erillik düzeyine sahip toplumlarda cinsiyetler arası rol ayrımı belirgindir. Erkekler daha iddialı, rekabetçi ve liderlik odaklı roller üstlenirken, kadınlar daha sınırlı ve ikincil rollerle ilişkilendirilmektedir. Bu durum, örgütlerde erkek egemen yapıların güçlenmesine ve kadınların yönetim kademelerinde daha az temsil edilmesine yol açabilmektedir. Buna karşın dişil kültürlerde kadın ve erkekler arasındaki rol farkları daha az belirgin olup, eşitlikçi ve katılımcı yönetim anlayışı ön plandadır (Soares vd., 2007). Bu tür kültürlerde liderlik tarzı daha işbirlikçi ve kapsayıcıdır.

### **2.3.3 Bireycilik – Toplulukçuluk Boyutu**

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, bireylerin kendilerini toplum ve gruplarla nasıl ilişkilendirdiklerini açıklayan temel bir kültürel göstergedir. Bireyci kültürlerde bireysel haklar, özgürlükler ve kişisel başarı ön planda tutulmakta; bireyler kendi hedef ve çıkarlarını grup çıkarlarının önünde görmektedir (Hofstede, 2003). Bu kültürlerde örgütler, çalışanları bireysel performanslarına göre değerlendirir ve rekabetçi bir çalışma ortamı hâkimdir.

Toplulukçu kültürlerde ise bireyler, ait oldukları aile, grup ve toplulukların çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaktadır. Grup bağlılığı, sadakat ve dayanışma ön plandadır. Örgütsel yapılarda kolektif başarı bireysel başarıdan daha fazla önemsenmekte, karar alma süreçleri daha katılımcı ve grup temelli yürütülmektedir (Parboteeah vd., 2005). Bu kültürlerde sosyal ilişkiler güçlü ve uzun vadeli olup, örgütsel bağlılık yüksektir.

### **2.3.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu**

Belirsizlikten kaçınma, toplumların belirsiz, öngörülemeyen ve muğlak durumlar karşısında geliştirdikleri tutum ve davranışları ifade etmektedir (Hofstede, 2001). Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda bireyler, belirsizliği tehdit olarak algılamakta ve bu durumu azaltmak için katı kurallar, prosedürler ve normlar geliştirmektedir. Bu kültürlerde değişime karşı direnç ve hata yapma korkusu yaygındır (Hofstede, 1991).

Buna karşılık, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlarda bireyler belirsizliği yaşamın doğal bir parçası olarak görmekte, risk almaya ve yenilikçi yaklaşımlara daha açık davranmaktadır. Bu kültürlerde örgütsel yapılar daha esnek, iletişim daha demokratik ve karar alma süreçleri daha katılımcıdır (Jackson, 2001). Belirsizlikten kaçınma boyutu, özellikle uluslararası işletmelerde yönetim tarzlarının ve insan kaynakları uygulamalarının şekillendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

### **3. Materyal ve Metot**

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemi çerçevesinde tasarlanmış olup, kadın girişimcilerin iş yaşamında edindikleri deneyimleri, karşılaştıkları zorlukları ve motivasyon kaynaklarını Hofstede'nin kültür boyutları bağlamında derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, bireylerin yaşantılarını kendi algıları üzerinden anlamayı hedefleyen olgubilim (fenomenoloji) desenine dayanmaktadır. Bu doğrultuda veri toplama sürecinde kadın girişimcilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler yorumsamacı paradigma çerçevesinde ele alınmıştır.

#### **3.1. Çalışma Popülasyonu ve Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Bitlis ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme sahibi kadın girişimciler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde nitel araştırmalara uygun olarak amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, teknoloji, perakende, hizmet, güzellik, gıda ve üretim gibi farklı sektörlerde en az iki yıllık girişimcilik deneyimine sahip 15 kadın girişimci araştırmaya dâhil edilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde sektör çeşitliliği, işletme büyüklüğü, faaliyet süresi ve il/ilçe dağılımı dikkate alınmış; veri doygunluğuna ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırma katılımcıları 1 den 15 e kadar K1, K2,.....K15 şeklinde kodlanmıştır.

#### **3.2. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama**

Çalışmada alan araştırması yöntemi benimsenmiş olup, veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış çevrimiçi bireysel görüşmeler ve odak grup görüşmelerinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, araştırmacıya esneklik sağlaması ve katılımcıların deneyimlerini kendi ifadeleriyle aktarabilmelerine olanak tanınması nedeniyle tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşmelerde kullanılan sorular, literatür doğrultusunda hazırlanmış ve katılımcıların deneyimlerine göre gerekli durumlarda yeniden düzenlenmiştir.

Araştırma, yorumsamacı paradigma temelinde yürütülmüş olup, veriler yalnızca betimsel düzeyde değil, bağlamsal ve kültürel boyutlarıyla birlikte ele alınmıştır. Bu yaklaşım, kadın girişimcilerin deneyimlerinin ardındaki anlamların ve kültürel kodların daha derinlikli biçimde çözümlenmesine olanak sağlamıştır. Her bir görüşme 30–60 dakika sürmüştür, katılımcıların onayı alınarak ses kaydı yapılmış ve görüşmeler yazılı metne dönüştürülmüştür.

#### **3.3. Veri Analiz Yöntemi**

Araştırmada elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Tematik analiz, verilerde tekrar eden örüntülerin belirlenmesi, kodlanması ve anlamlı temalar altında toplanmasını sağlayan sistematik bir analiz yöntemidir (Braun ve Clarke, 2006). Analiz sürecinde öncelikle görüşme kayıtları yazıya aktarılmış, metinler tekrar tekrar okunmuş ve katılımcı ifadeleri Hofstede'nin kültürel boyutlarıyla ilişkilendirilerek kodlanmıştır.

Analiz çerçevesi olarak Hofstede'nin bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik boyutları esas alınmıştır (Minkov ve Hofstede 2011). Bu doğrultuda analiz, yalnızca betimleyici bir yaklaşımla sınırlı kalmayıp, teorik çerçeveye ilişkilendirilmiş yorumlayıcı bir perspektifle ele alınmıştır.

#### **3.4. Geçerlilik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik, araştırmanın bilimsel niteliğini ve tutarlılığını sağlamada temel ölçütlerdir. Bu çalışmada geçerliliği artırmak amacıyla görüşme soruları literatür temelinde geliştirilmiş, açık uçlu şekilde düzenlenmiş ve katılımcıların deneyimlerini derinlemesine yansıtmasına olanak tanınmıştır. Araştırmacı, verileri yorumlarken kendi bakış açısından ziyade katılımcıların perspektifini esas almış ve elde edilen bulgular teori ile ilişkilendirilmiştir.

Güvenirliğin sağlanması amacıyla tüm görüşmeler ses kaydına alınmış, yazılı dokümanlara dönüştürülmüş ve veriler sistematik biçimde kodlanarak analiz edilmiştir. Veriler analiz sürecinde tekrar tekrar gözden geçirilmiş, temalar arası tutarlılık sağlanmış ve araştırma süreci şeffaf bir biçimde raporlanmıştır. Katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilecekleri güvenli bir ortam oluşturulması da veri güvenilirliğini destekleyen önemli bir unsur olmuştur.

#### 4. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde, Bitlis ilinde faaliyet gösteren kadın girişimcilerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgular, Hofstede'nin kültürel boyutları çerçevesinde analiz edilmiş ve ilgili literatürle tartışılmıştır. Katılımcı ifadeleri tematik analiz yoluyla sınıflandırılmış; belirsizlikten kaçınma, erillik–dişillik, bireycilik–toplulukçuluk ve güç mesafesi boyutları bağlamında yorumlanmıştır. Bulgular, kadın girişimciliğinin kültürel, toplumsal ve yapısal dinamiklerle güçlü biçimde etkileşim içinde olduğunu göstermektedir.

##### 4.1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Değerlendirilmesi

Belirsizlikten kaçınma boyutu kapsamında katılımcı ifadeleri; **iş güvencesi, ekonomik istikrar, başarısızlık korkusu ve gelecek kaygısı** temaları etrafında yoğunlaşmaktadır. Özellikle ailelerin girişimciliği riskli ve güvencesiz bir alan olarak değerlendirmeleri, bu boyutta yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimini desteklemektedir.

**Tablo 1.** Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna İlişkin Örnek Katılımcı İfadeleri

Katılımcı No	İfade
1	“Ailem hep memur olmam gerektiğini söyledi. Girişimcilik onlara göre çok riskliydi.”
2	“Kaybedersem de en azından denedim diye düşünüyorum.”
7	“İşe başlamadan önce her şeyi hesapladım, en fazla ne kaybederim diye düşündüm.”
10	“Devlet işi varken neden riske giriyorsun dediler.”
15	“Düzenli maaş ve sigorta onlar için her şeydi.”

Katılımcı ifadeleri, Hofstede'nin (2001) tanımladığı **yüksek belirsizlikten kaçınma** özelliğiyle örtüşmektedir. Girişimcilik, düzenli gelir sağlamayan ve başarısızlık ihtimali barındıran bir faaliyet olarak algılanmakta; bu nedenle aileler tarafından özellikle kadınlar için uygun görülmemektedir. Bu durum, girişimci kadınların karar süreçlerinde **yoğun bir temkinlilik ve önlem alma davranışı** sergilemelerine yol açmaktadır.

Bununla birlikte bazı katılımcılar, zorunluluklar nedeniyle belirsizliği göze almak durumunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle tek ebeveynli yaşam, ekonomik sorumluluklar ve geçim baskısı, düşük belirsizlikten kaçınma eğilimi gösteren davranışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak bu durumun **istek değil, zorunluluk kaynaklı** olduğu dikkat çekmektedir.

Genel olarak Bitlis ilindeki kadın girişimciler, belirsizliği azaltmak amacıyla:

- “Ölmeyecek meslekler” olarak görülen sektörlere yönelmekte,
- Önceden deneyim kazanmış oldukları alanlarda girişimde bulunmakta,
- Aile onayı ve maddi güvence arayışını öncelemektedir.

Bu bulgular, Doğu Anadolu Bölgesi'nde yürütülen benzer nitel çalışmalarla paralellik göstermektedir (Öztürk, 2016).

##### 4.2. Erillik – Dişillik Boyutunun Değerlendirilmesi

Erillik–dişillik boyutu, toplumun başarı ve rekabete mi yoksa iş birliği ve yaşam kalitesine mi öncelik verdiğini ortaya koymaktadır. Katılımcı ifadeleri, bu boyutta **karma bir kültürel yapının** varlığına işaret etmektedir.

**Tablo 2.** Erillik–Dişillik Boyutuna İlişkin Örnek Katılımcı İfadeleri

Katılımcı No	İfade
10	“Alanımda en iyisi olmak istiyorum.”
12	“Bu işi para için değil, üretmeyi sevdiğim için yapıyorum.”
13	“Rekabetçi biri değilim, hırs bana göre değil.”
8	“İnsanların rahat edeceği bir ortam kurmak istedik.”
15	“Erkek başarısız olsa da destekleniyor, kadın desteklenmiyor.”

Bazı katılımcılar başarı, rekabet ve uzmanlaşma hedeflerini vurgulayarak **eril kültürel değerlere** yakın bir duruş sergilerken; çoğunluk, iş birliği, empati, denge ve sosyal faydayı önceleyen **dişil değerlere** daha yakın bir anlayış benimsemiştir.

Özellikle kadın girişimcilerin başarıyı yalnızca ekonomik kazançla tanımlamaması; müşteri memnuniyeti, toplumsal fayda ve kişisel tatmin gibi unsurları öne çıkarması, dişil kültürel yapının belirgin göstergelerindedir. Ancak toplumda hâkim olan **ataerkil algı**, erkeklerin başarısızlıklarının tolere edilmesine karşın kadınların başarısızlıklarının ağır biçimde eleştirilmesine yol açmaktadır.

Bu durum, kadın girişimcilerin hem ekonomik hem de psikolojik olarak daha fazla baskı altında faaliyet göstermelerine neden olmaktadır.

#### 4.3. Bireycilik – Toplulukçuluk Boyutunun Değerlendirilmesi

Bu boyut kapsamında katılımcıların karar alma süreçleri ile aile ve yakın çevre etkisi incelenmiştir.

**Tablo 3.** Bireycilik–Toplulukçuluk Boyutuna İlişkin Örnek İfadeler

Katılımcı No	İfade	Boyut
8	“Eşim bile sonradan öğrendi, tek başıma karar verdim.”	Bireycilik
14	“Annem onaylamadan içim rahat etmez.”	Toplulukçuluk
6	“Kayınvalidem çocuklara bakmasaydı bu işe başlayamazdım.”	Toplulukçuluk
15	“Son karar yine bana ait.”	Bireycilik

Bulgular, kadın girişimcilerin **bireysel irade ile toplumsal baskı arasında** denge kurmaya çalıştıklarını göstermektedir. Çoğu katılımcı, girişimcilik kararını bireysel olarak aldığını belirtse de, uygulama aşamasında aile desteğine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Toplulukçu kültürün baskın olduğu bu yapı içerisinde, kadınlar genellikle:

- Aile onayı aramakta,
- Fiili destek (çocuk bakımı, sermaye, mekân) olmadan girişimde zorlanmakta,
- Başarı elde edildikten sonra destek görmektedir.

Bu durum, kadın girişimciliğinin **geç onaylanan bir başarı** olarak algılandığını göstermektedir.

#### 4.4. Güç Mesafesi Boyutunun Değerlendirilmesi

Güç mesafesi boyutu, Bitlis ilinde kadın girişimcilerin karşılaştığı en belirgin kültürel engellerden biri olarak öne çıkmaktadır.

**Tablo 4.** Güç Mesafesi Boyutuna İlişkin Örnek Katılımcı İfadeleri

Katılımcı No	İfade
9	“Dükkânı açtık ama bütün kararları eşim verdi.”
12	“Ailem ilk başlarda işimi yönetiyordu.”
15	“Abim yapamazsın dedi.”
7	“Erkek denerse normal, kadın denerse eleştirilir.”

Yüksek güç mesafesine sahip bu kültürel yapıda:

- Erkekler karar verici,
- Kadınlar ise onay alan konumundadır.

Kadın girişimciler, kendi işletmelerinin sahibi olmalarına rağmen aile içindeki otorite figürlerinin (baba, eş, abi) kararlarına tabi kalabilmektedir. Özellikle devlet kadrosu, unvan ve statü gibi sembolik değerlerin girişimcilikten daha prestijli görülmesi, kadınların başarılarının görünmezleşmesine yol açmaktadır.

Bu bağlamda Bitlis ili, **yüksek güç mesafesi ve cinsiyete dayalı otorite ilişkilerinin** belirgin olduğu bir toplumsal yapı sergilemektedir.

## 5. Sonuç

Bu çalışma, Bitlis ilinde faaliyet gösteren kadın girişimcilerin girişimcilik öncesi ve sonrası süreçlerdeki iş yapış biçimlerini, Hofstede'nin kültürel boyutları çerçevesinde incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulguları, kadın girişimcilerin girişimcilik faaliyetlerinin özellikle iş fikrinin olduğu aşamada kültürel değerlerden güçlü biçimde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Kültürel yapı, yalnızca girişim kararını değil, girişim sürecindeki risk alma davranışlarını, iş yapış tarzlarını ve sürdürülebilirlik anlayışlarını da belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutu açısından değerlendirildiğinde, Bitlis ilinde yüksek belirsizlikten kaçınma eğiliminin baskın olduğu görülmektedir. Kadınların girişimcilik yerine daha güvenli ve düzenli gelir sağlayan kamu istihdamına yönlendirilmesi, bu kültürel eğilimin belirgin bir yansımasıdır. Kadın girişimciler, işletmelerinin devamlılığını sağlamak amacıyla riskten kaçınma, planlı hareket etme ve olası sorunlara karşı önceden tedbir alma gibi stratejiler geliştirmektedir. Bununla birlikte, sınırlı sayıda katılımcının ekonomik ve sosyal koşulların zorlayıcı etkisiyle risk almayı tercih ederek düşük belirsizlikten kaçınma özellikleri sergilediği de tespit edilmiştir. Bu durum, belirsizlik algısının bireysel deneyimler, sosyal çevre ve kişisel hedefler doğrultusunda farklılaşabildiğini göstermektedir.

Bireycilik–toplulukçuluk boyutu kapsamında elde edilen bulgular, toplulukçu kültürel değerlerin kadın girişimcilerin karar alma süreçlerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar girişimcilik kararı bireysel bir irade olarak ifade edilse de, aile ve yakın çevrenin etkisi sürecin her aşamasında hissedilmektedir. Kadın girişimciler, bireysel hedefleri ile toplumsal beklentiler arasında denge kurmaya çalışmakta; iş yapış biçimlerinde toplumsal fayda, sosyal bağlılık ve uyum ön planda tutulmaktadır. Bu durum, girişimciliğin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk alanı olarak algılandığını göstermektedir.

Güç mesafesi boyutu incelendiğinde, hiyerarşik yapı ve otoriteye verilen önemin kadın girişimcilerin deneyimlerinde belirgin olduğu görülmektedir. Aile içi karar mekanizmaları ve toplumun girişimciliğe bakış açısı, kadınların iş yapış biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Özellikle düzenli maaş ve statü beklentisinin ön plana çıkması, yüksek güç mesafesi kültürünün girişimcilik üzerindeki yansımalarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kadın girişimciler, kendi işletmelerinin sahibi olmalarına rağmen sosyal çevre ve aile baskısını dikkate almak zorunda kalabilmektedir.

Erillik–dişillik boyutu açısından bakıldığında ise kadın girişimciliğinin daha çok dişil değerlere dayalı bir anlayışla şekillendiğı görülmektedir. Rekabet, güç ve statü odaklı bir yaklaşım yerine; iş birliğı, dayanışma, sosyal fayda ve uyum ön plana çıkmaktadır. Kadın girişimciler, iş yaşamında rekabetten ziyade huzurlu bir çalışma ortamını, karşılıklı destek mekanizmalarını ve toplumsal katkıyı önemsemektedir. Bu durum, girişimcilik anlayışının yalnızca ekonomik başarıya indirgenmediğini, aynı zamanda sosyal değer üretme amacı taşıdığını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Bitlis ilinde faaliyet gösteren kadın girişimcilerin girişimcilik faaliyetleri; kültürel değerler, toplumsal beklentiler ve ekonomik koşulların etkileşimi sonucunda şekillenmektedir. Kültürel boyutlar, kadınların girişimcilik motivasyonlarını, risk algılarını ve iş yapış biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle kadın girişimciliğini desteklemeye yönelik politika ve uygulamalarda kültürel yapının dikkate alınması büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda, kadın girişimciliğine yönelik toplumsal algıyı dönüştürmeye yönelik eğitim ve farkındalık çalışmalarının artırılması, girişimcilik ekosisteminde destekleyici ve kapsayıcı mekanizmaların geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle iş fikrine sahip ancak finansal kaynaklara erişimde zorluk yaşayan kadın girişimciler için başlangıç aşamasında ekonomik desteklerin sağlanması önem arz etmektedir. Ayrıca başarılı kadın girişimcilerin görünür kılınması ve teşvik edilmesi, girişimcilik kültürünün güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Ataerkil başarı anlayışının dönüştürülmesi ve kadın girişimciliğinin toplumsal meşruiyetinin artırılması, sürdürülebilir bir girişimcilik ekosistemi açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak, gelecekte yapılacak araştırmaların farklı iller ve kültürel bağlamlar çerçevesinde kadın girişimcilerin deneyimlerini karşılaştırmalı olarak ele alması, kadın girişimciliğinin kültürel boyutlarını daha kapsamlı biçimde ortaya koyacaktır.

### **Çıkar Çatışması**

“Yazarlar çıkar çatışması olmadığını beyan etmişlerdir.”

### **Yazarların Katkı Oranı**

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamış olduklarını beyan etmişlerdir

### **Etik Beyan**

Bu çalışma Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır. (2025/07-05 ve E.7564)

### **Açıklama**

Bu araştırma Büşra ORAL HUMAÇ'ın Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

## Kaynakça

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Aramand, M. (2012). Women entrepreneurship in Mongolia: the role of culture on entrepreneurial motivation. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(1), 68-82.
- Arat, N. (1993). *Türkiye’de kadın girişimcilik*. TESAR.
- Arslan, İ. K., & Toksoy, M. D. (2017). Türkiye’de kadınları girişimciliğe yönelten faktörler, karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(1), 123-148.
- Audretsch, D. (2012). Entrepreneurship research, *Management Decision*, 50(5), 755-764
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Carter, S., & Wilton, W. (2006). Don't blame the entrepreneur, blame government: The centrality of the government in enterprise development; Lessons from enterprise failure in Zimbabwe. *Journal of Enterprising Culture*, 14(01), 65-84.
- Catley, R., & Hamilton, R. (1998). Small business development and gender of owner: The implications of sex stereotypes. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 417-429.
- Cohen, L., & Mallon, M. (1999). The transition from organisational employment to portfolio working: perceptions of ‘boundarylessness’. *Work, employment and society*, 13(2), 329-352.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye’de kadının çalışma yaşamından dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 25-47.
- Demirbağ, O., Demirbağ, K. Ş., & Batı, G. B. (2022). Women entrepreneurs’ education level, political skill, and firm performance: Political influence and human capital theories. *Central European Management Journal*, 30(1), 40-69.
- Dreher, G. F. (2003), “Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programson Female Leadership at the Top”, *Human Relations*, 56, pp. 541-562.
- Erdemir, T. (2018). Türkiye’de Kadın Girişimciliği ve Kadın Girişimciliğini Etkileyen Engeller ve Fırsatlar Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/529370> adresinden alınmıştır.

- Ersarı, P. (2015). Kadın girişimcilerde girişimcilik özellikleri ve liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli*.
- George, G., & Zahra, S. A. (2002). Culture and its consequences for entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice, 26*(4), 5-8.
- Gül, S. S., & Altındal, Y. (2016). Türkiye’de kadın girişimciliğinin serüveni: Başarı mümkün mü? *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21*(4), 1361-1377.
- Güngör, E. (2022). *Adalet Partisi'nin kadın milletvekilleri ve Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki faaliyetleri (1961-1980)* [Yüksek Lisans tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Gürol, M. A. (2007). Türkiye'de İş Yaşamındaki Kent Kadınının Açmazı: Kariyer-Aile. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007*(3), 144-150.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization, 10*(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Usunier, J. C. (2003). Hofstede’s dimensions of culture and their influence on international business negotiations. *International business negotiation, 60*(3), 137-153.
- İlter, B., Kundak, S., & Cenikli, V. S. (2019). Sürdürülebilir kırsal kalkınmada bir alternatif olarak kadın girişimciliği: Afyonkarahisar örneği. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 3*(5), 30–37.
- Jackson, T. (2001). *The management of people across cultures: Valuing people in a global context*. Pearson Education.
- Jaén, I., Fernández-Serrano, J., Santos, F. J., & Liñán, F. (2017). Cultural values and social entrepreneurship: A cross-country efficiency analysis. In *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors: Theoretical and Empirical Perspectives* (pp. 31-51). Cham: Springer International Publishing.
- Keskin, S. (2014). Türkiye'de Kadın Girişimcilerin Durumu. *Journal Of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik Ve Kalkinma Dergisi, 9*(1).
- Lee-Gosselin, H., & Grisé, J. (1990). Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth survey. *Journal of business ethics, 9*(4), 423-433.
- McAdam, M. (2013). *Female entrepreneurship*. Routledge.

- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross cultural management: An international journal*, 18(1), 10-20.
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 28(4), 100971.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). The narrow band. *Leadership in Action*, 7(2), 1-7.
- Muştu, Y. (2023). Dünyada ve Türkiye'de dijital kadın girişimciliği. *Journal of Business in The Digital Age*, 6(1), 53-67.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Çanakkale*, 18, 56-78.
- Öktem, M., Aydın, M., & Ekinci, S. (2007). Türkiye'de girişimciliğin geliştirilmesinde KOSGEB'in rolü ve önemi: Uygulamalı bir çalışma. *Sosyoekonomi*, 5(5).
- Özkaya, M. O. (2009). Kadın Girişimcilere Yönelik “Strateji Geliştirmede” Yerel Yönetimlerle İşbirliği İçinde Olmak, Mümkün Mü? *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(11), 56-72.
- Öztürk, M. D. (2016). *Türkiye’de kadın girişimcilik: Kadınları girişimciliğe yönelten faktörler, karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Palmer, M., & Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*. Rota Yayınları.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B., & Sakano, T. (2005). National culture and ethical climates: A comparison of US and Japanese accounting firms. *MIR: Management International Review*, 459-481.
- Sarfaraz, L., Faghih, N., & Majd, A. A. (2014). The relationship between women entrepreneurship and gender equality. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 6.
- Sarri, K., & Trihopoulou, A. (2005). Female entrepreneurs' personal characteristics and motivation: a review of the Greek situation. *Women in management review*, 20(1), 24-36.
- Sekaran, U. (1983). Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research. *Journal of international business studies*, 14(2), 61-73.
- Self, S., & Grabowski, R. (2009). Modernization, inter-caste marriage, and dowry: An analytical perspective. *Journal of Asian Economics*, 20(1), 69-76.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, 60(3), 277-284.

- Soysal, A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller Ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 83-114.
- Şahin, E. (2009). Kadın girişimcilik ve Konya ilinde kadın girişimcilik profili üzerine bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 286-309.
- Topateş, A. K., Topateş, H., & Kıdak, E. (2022). Güçlendirme ve toplumsal cinsiyet rolleri ikileminde kadın girişimciliği. *Çalışma ve Toplum*, 2(73), 1043-1074.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.
- Welter, F., Smallbone, D., & Isakova, N. B. (Eds.). (2006). *Enterprising women in transition economies*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Zapalska, A., & Fogel, G. (1998). Characteristics of Polish and Hungarian entrepreneurship. *The Journal of Private Enterprise*, 8(2), 132-144.
- Zapalska, A., & Brozik, D. (2007). Managing family businesses in the tourism and hospitality industry: The transitional economy of Poland. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 25(1), 141-165.