



**T. C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ULUSAL KÜLTÜR BOYUTLARI-ÖRGÜTSEL  
LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ ETKİLEŞİM;  
SOMALİ ÜZERİNE BİR KEŞFEDİCİ ARAŞTIRMA.**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Mohamed İSSE ABDULLAHİ**

**BURSA-2019**



**T. C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ULUSAL KÜLTÜR BOYUTLARI-ÖRGÜTSEL  
LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ ETKİLEŞİM;  
SOMALİ ÜZERİNE BİR KEŞFEDİCİ ARAŞTIRMA.**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Mohamed İSSE ABDULLAHİ**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Yücel SAYILAR**

**BURSA-2019**

T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İktisat Anabilim/Anasanat Dalı, ..... Y.Selam Organizeasyon  
Bilim Dalı'nda 20162016 numaralı Mohamed Iuse Abetilla'nın  
hazırladığı "Ulusal Sektör ve Endüstriyel Liderlik Arasındaki Etki-  
leşim: Sorunları Üzerine Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans  
(Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 27.09 2019 günü .....  
10-11.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının  
..... başarılı ..... (başarılı/başarısız) olduğuna oybirliği ..... (oybirliği/oy çokluğu) ile  
karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Tünel Soyukan

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Filsun Ciner Altıntaş

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Ümit Elbezi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

...../...../ 20.....



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 28/08/2019

Tez Başlığı / Konusu:  
**"Ulusal Kültürel Boyutları- Örgütsel Liderlik Tarzları**  
**Arasındaki Etkileşim; Somali Üzerine Bir Keşfedici Bir Araştırma"**

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam (84) sayfalık kısmına ilişkin, 28/08/2019 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin* adlı intihal tespit programından (*Turnitin*)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %13'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

**Adı Soyadı:** Mohamed İSSE ABDULLAHİ  
**Öğrenci No:** 701620016  
**Anabilim Dalı:** Yönetim ve Organizasyon  
**Programı:** Yüksek Lisans  
**Statüsü:**  Y.Lisans  Doktora

**Danışman**  
**Prof. Dr. Yücel SAYILAR**  
28.08.2019

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## YEMİN METNİ

Yüksel lisans tezi olarak sunduğum “Ulusal Kültürel Boyutları- Örgütsel Liderlik Tarzları Arasındaki Etkileşim; Somali Üzerine Bir Keşfedici Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanmış olduğumu belirtir ve bunu şerefimle doğrularım.

21.02.2019

Mohamed ISSE ABDULLAHİ



## ÖZET

Yazar adı ve Soyadı : Mohamed İSSE ABDULLAHI  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans  
Sayfa Sayısı :ix+80  
Mezuniyet Tarihi :  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yücel SAYILAR

### **Ulusal Kültürel Boyutları-Örgütsel Liderlik Tarzları Arasındaki Etkileşim; Somali Üzerine Bir Keşfedici Araştırma.**

Bu tez çalışması Somali ulusal kültürel boyutları ve liderlik tarzları arasındaki etkileşim üzerinde yapılan bir araştırma olup, genel olarak liderliği etkileyen faktörler keşfetmeyi amaçlanmaktadır.

Somali ulusal kültürü Habeşistan gibi kadim medeniyetlere kadar dayanmaktadır. Bu kültürün özgün örf ve adetleri vardır. Aynı zamanda Somali kültürüne ait liderlik tarzlarından söz ederken İslamiyet öncesi ve sonrası dönemlerdeki hâkim liderlik tarzlarını ulusal düzeyde ayırt etmek mümkündür.

Somali'nin hâkim ulusal kültürü kendine özgü bir olgudur ve Afrika geneli ya da Suudi Arabistan gibi İslam ülkeleri ile çok fazla benzerlik veya aynılık taşımamaktadır.

Somali'nin bu özgün ulusal kültür özellikleri işletmeler/örgütler düzeyindeki liderliği hangi biçimlerde etkileyebileceği sorusundan hareketle bu tez çalışması kurgulanmıştır. Söz konusu ulusal kültür örgütteki liderlerin tarzları ile nasıl bir etkileşime sahiptir? Somali'ye özgü örgütsel liderlik tarzları tanımlanabilir mi? Biçimindeki sorular çerçevesinde öncelikle bir literatüre incelemesi yapılmıştır. Daha sonra Somali'ye özgü durumu keşfetmeye yönelik bir araştırma tasarlanmıştır. Ulaşılan genel sonuç, Somali'de klan ve pastoral liderlik tarzlarının gözlemlendiği ve bu tarzların hem ülkenin kültürel yapısı hem de kapitalizme entegrasyon düzeyi ile ilişkilendirebilecek nitelikte olduğudur.

***Anahtar Kelimeleri:*** Ulusal Kültür, Örgütsel Liderlik, Somali

## ABSTRACT

Name and Surname : Mohamed ISSE ABDULLAHI  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business  
Branch : Management & Organization  
Degree Awarded : Master Degree  
Page Number : ix+80  
Degree Date :  
Supervisor : Prof. Dr. Yücel SAYILAR

### **The relationship between national cultural dimensions and organizational leadership styles: A Discovery Research on Somalia**

This thesis is a research conducted on the interaction between Somali national cultural dimensions and leadership styles. The factors affecting the national culture in general and the effects of each factor will be explained in this research.

The Somali national culture dates back to ancient civilizations such as Abyssinia. This culture has unique traditions and customs. At the same time it is possible to see the dominant leadership styles in the pre-Islamic and post-Islamic periods at national level. The dominant national culture of Somalia is a peculiar phenomenon and does not have much similarities or differences with the Islamic countries such as Africa or Saudi Arabia.

This study was carried out with the question of the ways in which Somalia could influence leadership in the level of enterprises or organizations. How does this national cult interact with the leaders in the organization? Can Somalia's organizational leadership styles be defined? In the context of the questions in the forms, firstly a literature was made. A study was designed to explore the Somali-specific situation. The general conclusion from the nation is that it observes the clan and pastoral leadership styles in Somalia and these styles can be explained by the cultural structure of the country and the level of integration into capitalism. In this case, the new Somalia has led to a new culture and leadership styles. While the culture in the country cannot be said to be pure Islamic culture, we cannot claim that the original African culture is also present. But the current national culture of the country is not a purely African culture, but a culture that is not applied to strict Islamic rules such as Saudi Arabia. Organizational leadership shows that there are two major leadership styles in the country; Clan leadership and Pastoral leadership styles.

The Somalis consist of tribes. Each tribe has thier cheif as a leader. This tribe leader is chosen from within the same tribe. Another leadership style is Pastoral leadership, which is the leadership style of the nomads.

**Keywords:** National Culrue, Organizational leadership, Somali

## KISALTMALAR

age: Adı geçen eser

agm: Adı geçen makale / madde

agt: Adı geçen tez

bs. : Baskı / basım

bkz. : Bakınız

c. : Cilt

ev.: Çeviren

ed. : Editör

haz. : Yayına hazırlayan

karş. : Karşılaştırmız

km. : kilometre

s. : Sayfa

sy. : Sayı

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

ty. : Basım tarihi yok

vd. : ve diğeri

vs. : vesair/e

y.y. : Basım / yayın yeri yok

Yay. : Yayınları



## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmalarını elbette zorlu ve meşakkatli bir süreçten sonra ortaya çıkıttı. Hem kısıtlı kaynaklardan hem de dil açısından. Bu zorlu yolculuktan başarmama ve bu çalışma ortaya çıkmasına elbette mümkün kılan ve her zaman destekleyenlerim oldu.

Öncelikle çalışmamın gerek plan ve gerekse kaynak aşamasında her zaman desteklerini, fikirlerini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışmanım ve hocam Prof. Dr. Yücel SAYILAR'a sonsuza teşekkür ederim.

Konuyu hazırlarken en iyi şekilde araştırmaya, en dikkatli yapmaya çabalayıp en basit ve anlamaya elverişli olan kelimeleri kullanmaya çalıştım. Bu vesile ile beni doğumdan bugüne kadar yetiştirip ve emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anne babama ve benim yanımda annem gibi sevdiğim üvey anneme Faadumo Cabdille Cawl'a sonsuza şükranlarımı sunarım. Ayrıca bize bu okuma fırsatını tanıyan Türkiye Cumhuriyeti ve misafirperver halkına teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
KISALTMALAR .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kültür Kavramı V e Tanımı .....	4
1.1.1. Kültür Öğeleri .....	7
1.1.2. Gelenekler .....	7
1.1.3. Dil ve Semboller .....	7
1.1.4. Normlar .....	8
1.1.5. Değerler ve İnanç.....	9
1.2. Liderlik Kavramı Ve Modelleri.....	10
1.2.1. Paternalizm liderlik.....	10
1.2.2. Karizmatik liderlik .....	11
1.2.3. Etkileşimci Liderlik .....	12
1.2.4. Dönüştürücü Liderlik.....	12
1.2.5. Kültürel Liderlik .....	12
1.3. Ulusal Kültür .....	13
1.3.1. Hofstede Ulusal Kültür Boyutları.....	13
1.3.2. Kluckhohn ve Strodbeck Kültür Çalışmaları.....	16
1.3.3. Kluckhohn ve Strodbeck'in Kültürel boyutlar .....	17
1.4. Ulusal Kültür Ve Liderlik.....	18
1.4.1. Örgütsel liderlik .....	20
1.4.2. Ulusal Kültür-Örgütsel Liderlik İlişkisi.....	21

1.4.3. Ulusal Kültürün Örgütsel Liderlik tarzları Üzerindeki Etkisi .....	24
1.4.3.1. Weick'in Vizyonu: Liderlik Çalışanların Kültürüyle İlgilenmektir.....	28
1.4.3.2. Ulusal Kültür Ve Gücün Meşrulaştırılması .....	28

## **2. BÖLÜM**

### **SOMALİ'NİN ULUSAL KÜLTÜREL BOYUTLARI VE ÖZELLİKLERİ**

2.1. Tarihsel Arka Plan .....	29
2.2. İktisadi Yapı .....	33
2.3. Somali Kültüründe Ailenin Rolü.....	37
2.4. İslam'ın Somali Kültürüne Etkisi .....	39
2.6. Somali Kültürün Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	43
2.7. Somali'de Hâkim Olan Ulusal Liderlik Tarzları .....	45
2.7.1. Klan Liderliği.....	49
2.7.2. Pastoral Liderlik.....	50
2.7.3. Somali'de Ulusal Kültür Ve Örgütsel Liderlik İlişkisi.....	52
2.7.3.1.Somali'nin Ulusal Kültürü Örgütsel Liderliğe Etkiliyor Mu? .....	55

## **3. BÖLÜM**

### **SOMALİ'DEKİ ULUSAL KÜLTÜREL BOYUTLARI İLE ÖRGÜTSEL LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ KEŞFETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.**

3.1. Araştırmanın Amacı .....	56
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	56
3.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	56
3.4. Araştırmanın Bulguları .....	57
SONUÇ VE TARTIŞMA .....	61
4.1. Ulusal Kültürel Ve Örgütsel Liderlik Etkileşimi.....	61
4.1.1.1. Kültürün Tespit Edilen Etkileri.....	64
4.2. Mevcut Liderlik Tarzları.....	65
4.3. Kollektivizm ve Bireyselci .....	66
KAYNAKÇA.....	68

## GİRİŞ

Çalışmanın amacı, ulusal kültürle örgütsel liderlik arasındaki etkileşimi araştırmaktır. Bu konu çok geniş ve her kültüre uyarlanmış olduğundan, bu yazı için seçilen odak noktası Somali'dir. Somali'de yaygın olan köklü geleneklerin ve değerlerin (örn. Aile, İslam), liderlik perspektifine olan etkileşimleriyle ilgili bir araştırmadır.

Ulusal Kültür ile örgütsel liderlik tarzının etkileşimi anlamak için, önce onları etkileyen faktörlerini göz önünde bulundurmak çok önemli bir adımdır. Bu nedenle kültürel yönler dikkate alınmalıdır. Bu çalışma, Somali ulusal kültürün ve örgütsel liderlik stilleri arasındaki etkileşimi keşfetmek üzere ele alınmıştır. Somali'de bir örgüte lider olmak, sadece kurumsal yönetimde küresel değişimlerin izlenmesinin yetinmemelidir ve bunun yanı sıra, aynı zamanda güçlü yerel kültürle de ilgilenmek anlamına gelmektedir, çünkü Örgütsel liderlik kültürü ulusal kültürün gölgesinde kalmaktadır

Bu tez ulusal kültür ve örgütsel liderlik arasındaki etkileşimi ortaya koymak; ve bu iki faktörün birbirini nasıl etkilediğini ve bu etkileşimin de sonuçlarının ne olduğunu incelemek üzere yapılmış bir çalışmadır. Bu araştırma da örnek olarak da Somali seçilmiştir. Araştırma bağlamın da Somali'nin ulusal ve kültürel boyutları detaylı olarak incelenmiştir. Aynı zaman da örgütsel liderliğin Somali kültürü üzerinde ki etkisi de araştırılmıştır.

Bu iki kavram arasındaki ortak noktalar ortaya konularak bu ortak noktaların daha da güçlendirilmesine katkıda bulunmak farklılıkları ise aza indirmek hedeflenmiştir.

Bu çalışma da ulusal kültür ve örgütsel liderlik kavramları ele alınmıştır. Bu iki kavramın algılanma biçimi kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bu yüzden bu çalışmada her iki kavramın bir biriyle etkileşimleri bilimsel metotlarla incelenmiş; özelde ise Somali kültürü bağlamında nasıl şekillendiği, nasıl bir etkileşim içinde olduğu incelenmiştir. Bunlar yapılırken Somali ulusal kültürünü etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Bu faktörlerden en önemlisi olanın ise din faktörü olduğuna dikkat çekilmiştir.

Burada ulusal kültür ve örgütsel liderliğin mahiyeti ortaya konulduktan sonra: bu iki kavram Somali ulusal kültür ve örgütsel liderliği özelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Somali'ye özgü liderlik tarzları ve özellikleri bu liderliğin varoluş biçimi ve bunun oluşumuna etki eden saiklar incelenerek bunların Somali de ortaya çıkan örgütsel liderliği nasıl etkilediğini açıklamak amaçlanmıştır. Bu çalışmada Somali kültürü ve örgütsel liderlik tarzları ile olan ilişkisini gözden geçirdik. Sonuç, analiz edilen birçok kültürel yönün Somali liderliği kavramına yansımalarıdır. Çalışmalarımız çalışan ve yöneticilere yöneliktir.

Somali ataerkil ve anaerkil bir kültüre sahiptir, Çünkü Somali kültüründe kadınların rolü, iktisadi, siyasi ve sosyal hayatta önemli bir yere sahiptir. Ancak bunu Batı'daki işleyiş ile aynı derecede olduğunu iddia edilemez. Aslında Somali ailesini oluşturan saygı, hiyerarşi, güven ve koruma kavramları hem Arap ve İslam kültüründe hem de yerel ve Afrika'nın paternalist liderlik anlayışına yansıtılmıştır.

Merhamet, saygı, toplumculuk (kolektivizm), sadakati, güven ve itaat gibi temel değerler Somali'deki Din öğretilerden kaynaklanmaktadır.

Genel olarak, bu tez araştırmalarını yaparken konuştuğumuz çalışanların en dikkat çekici özelliklerinden birisi, lider ve yöneticilerine bulunmasını istedikleri iki önemli özellik olan adalet ve takdir görme kavramlarıdır.

Örgütsel liderlik perspektifinde Somali'nin gelenek ve alışkanlıklarına atıfta bulunarak, ülkenin ortak liderlik stillerine yansıyan bazı kültürel özellikleri var gibi görünmektedir (ör: klana sıkı sadakat, katı klan kıdem kavramı, pasif dikey hiyerarşi ve aileye derin bağlılık). Bu Batı ülkeleri kültürüne ve modern dünyaya göre bir dezavantajı temsil eder. Çalışmalarımızda çalışanlara nasıl bir liderle çalışmak istediklerini ve aynı zamanda onlara göre başarılı liderin özelliklerini sorulmuştur.

Niteliksel araştırmanın amacı, bazı fenomenleri anlamaktır. Örneğin bir araştırmacı fabrika ya da organizasyon çalışması yaptıktan sonra bir fenomen hakkında pek çok bilgi edinebilir. Nitel araştırma, araştırmacının gerçekliği anlamlandırmasını ve açıklayıcı modelleri geliştirmesini sağlar. Niteliksel araştırma, araştırmacıların ve ya katılımcıların içsel deneyimlerine ulaşmalarını, kavramlara dair anlamların kültür

yoluyla nasıl oluştuğunu ve bunları test değişkenlerinden ziyade keşfedebilmelerini sağlar.

Nitel araştırma, araştırma sorusunun, araştırmayı yürütmek için kullanılan metodolojik yaklaşımı belirlemesi gerektiği bir temel oluşturmaktadır. Dahası, nitel araştırma, araştırmacının, dünyayı kendi perspektiflerinden görmek ve bunu yaparken de ampirik bilginin gelişmesine katkıda bulunacak keşifler yapmak için bilinenlerin ötesine geçerek katılımcıların dünyasına adım atmasını sağlar. Nitel araştırma, röportajlar, gözlemler, videolar, belgeler, çizimler, günlükler, hatıralar, gazeteler, biyografiler, tarihi belgeler, otobiyografiler ve burada listelenmeyen diğer kaynaklar gibi birçok alternatif veri kaynağı kullanmaktadır. (Cansu NAL: 55).

Bu araştırmayı yaparken iki aşama baz alınmıştır. Bunlardan birincisi, daha önce Somali kültürü ve liderlik tarzlarına ilişkin yapılan araştırmaların üzerinden giderek bu tez çalışmasına ve üzerinde durulan soruların netleştirmesini amaçlamaktadır.

İkinci aşamada elde edile araştırma soruları sahada yöneticiler ve çalışanlara yönelmiştir.

Bu araştırmanın nemi Somali kültürü ve örgütsel liderlik tarzla ilişkisi mümkün olabildiğince ortaya koymak ve aynı zamanda bilimsel olarak Somali’de liderlik alanında eksik veya yok olan eğitimi ve eğitimin önemini vurgulamaktır

Ulusal kültür ve örgütsel liderlik kavramlarının Somali bağlamında çalışılmış olması aynı zamanda bu çalışmanın bu konuda bir ilk olması tezin önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın daha sonra yapılacak olan çalışmalara bir ön ayak olması ve zemin hazırlamak amaçlı olması da çalışmanın önemini ortaya koyan bir diğer özelliğidir.

# 1. BÖLÜM BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Kültür Kavramı V e Tanımı

Kültür sözcüğünün genel olarak üç anlamı vardır. Kültür sözcüğü toprak ıslahı anlamına gelmektedir. Kültür insan davranışlarını etkileyen en soyut kavram olarak görülmektedir. Bu yüzden literatürde kültüre dair birçok tanım bulunmaktadır (YİĞİT, 2014:2). Metaforik olarak, kültür sözcüğü zihnin eğitilmesi ya da rafine edilmesi için kullanılan medeniyet anlamına gelmektedir. Bununla birlikte kültür kavramı son on yılda antropolojiden türetilen daha geniş bir mecazi anlam olan ortaklaşa hareket etme, düşünme ve duygu yolları anlamlarına gelerek popüler hale geldi. Bu anlamda kültür, bir grubun veya kategorinin üyelerini başkalarından ayıran zihnin ortak programlamasıdır. Ulusal kültür söz konusu olduğunda kategori millettir. Örgüt kültürleri söz konusu olduğunda ise kategori diğer organizasyonlara karşı örgüttür. Sosyologlara göre kültür, ‘yaşam için tasarımlar’: bir insanın yaşam tarzını oluşturan değerler, inançlar, davranışlar uygulamalar ve maddi nesnelere. Kültür, günlük sorunlara çözümlerin bir araç kutusudur. Geçmişe bir köprü ve geleceğe bir rehber olarak tanımlar (John J.Macionis Ken Plummer, 2007:128).

Vatandaşlık, eşit olma gibi kavramlar bu kategoride örnek olarak gösterilebilir. Ulusal ve örgüt kültürlerinin yanında, bölgesel kültürler, mesleki kültürler, toplumsal cinsiyet kültürleri vb. ayırt edilebilir. Bununla birlikte, tüm bu kategoriler için kültür sözcüğünün kullanılması, bunların aynı olgu oldukları anlamına gelmez. Farklı sosyal sistem türlerinin kültürleri genellikle farklı bir nitelik taşır. Bir ulusun üyeliği kalıcıdır ve çoğunluğu doğumla kurulurken, yalnızca bir örgüt üyeliği kısmen ya da daha az gönüllü olma eğiliminde olduğu için ulusal kültürlere karşı örgüt kültürlerinin etkisi söz konusudur (Hofstede, 2009:1).

Kültür, üzerinde sürekli tartışılan ve tanımlanması güç bir kavramdır. Kavramın soyut, çok yönlü ve kapsamlı olması, farklı bakış açılarıyla yapılan birçok tanımı beraberinde getirmiştir. Kültür, antropoloji, sosyoloji, siyaset bilim, tarih, psikoloji gibi

birçok farklı disiplinin ilgi alanına girmesiyle, her bir disiplin tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır (Akdeniz Ay, 2014:9)

Bu şekilde tanımlanan kültür, oluşturulan bir yapı olarak tanımlanmaktadır yani hayal gücünün bir ürünüdür. Bir varlık olarak tanımlanan kültür kavramına doğrudan gözlem yapılarak erişilemez, ancak sözlü ifadelerden ve diğer davranışlardan çıkarımlar yapılarak kültür kavramına erişilebilir. Bu amaçla gözlemlenebilir ve ölçülebilir sözel ve sözel olmayan davranışları önceden tahmin etmede yararlı olabilmektedir.

Zihin kolektif programlaması olarak kültür, çeşitli şekillerde kendini gösterir. Kültür tezahürünü tanımlamak için birçok terim kullanılmaktadır. Semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler kültür kavramını en iyi şekilde açıklamaktadır. Semboller, yalnızca belirli bir anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler veya nesnelere ve aynı kültürü paylaşanlar tarafından böyle tanınmaktadır. Bir kültür grubundaki semboller başkaları tarafından düzenli olarak kopyalanır. Bu nedenle, semboller dıştaki en yüzeysel kültür katmanını temsil eder. Kahramanlar canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali kişilerdir ve bir kültürde değer kazanmış özelliklere sahiptir. Böylece davranış modelleri olarak hizmet eder. Şirketlerin kurucuları genellikle kültürel kahramanlar olurlar. Teknolojinin gelişmesiyle televizyon çağında, dışa dönük görünüşler, kahramanların seçiminde eskisinden daha önemli hale geldi(Hofstede, 2009, 2).

Kültür, insanların ortak değerlerinde, tutumlarında, inançlarında, normlarında ve davranışlarında kendini gösterir ve birbiriyle etkileşime giren insanların paylaşılan anlamlarındaki farklılıklarla ayırt edilir (Ünal, 2017).

Kültürün çekirdeği değerler tarafından oluşturulmuştur. Değerler, kötülük karşısında iyi, çirkin karşısında güzel, tehlikeli karşısında güvenli, kirli karşısında temiz, ahlaksız karşısında ahlaklı, mantık karşısında paradoks, akılcı ve rasyonel anlamlarına gelmektedir. Değerler, çocukların öğrendikleri ilk şeyler arasındadır. Bu öğrenme bilinçli değil, örtük bir biçimde oluşmaktadır. Çünkü değerler hayatımızın çok erken döneminde kazanılmıştır ve birçok değer bilinçli bir şekilde oluşmamıştır. Bu nedenle, nadiren yabancı kişiler tarafından tartışılabilir veya doğrudan gözlemlenebilir. Ancak, insanların çeşitli koşullar altında hareket ettiklerinden anlaşılabilir. Bu, anketlere cevap verme biçimini de içermektedir, ancak cevapları daima kelimenin tam anlamıyla ele



alınmamalıdır. Anketlere verilen cevapların yorumlanması, günümüzde kendilerine yardım etmek için elinde pek çok istatistiksel araç bulunan kültürlerarası araştırmacıların temel görevidir (Hofstede, 2009, 2).

Kültür pek çok açıdan tanımlanmıştır. Hofstede'e göre : "Kültür, zihinlerin bir grup veya kategori üyesini başkalarından ayıran kolektif programlamadır". Her zaman kolektif bir olgudur, ancak farklı kolektiflere bağlanabilir. Her kolektif içinde çeşitli kişiler var. Bireylerin özellikleri, çan eğrisine göre değişebilir olarak düşünülürse; kültürler arasındaki değişim, bir toplumdaki diğerine geçtiğinde çan eğrisinin kaymasıdır. En yaygın olarak kültür terimi kabileler veya etnik gruplar (antropolojide), uluslar (siyasal bilim, sosyoloji ve yönetim) ve kuruluşlar (sosyoloji ve yönetim) için kullanılır. Nispeten keşfedilmemiş bir alan, meslek kültürüdür (örneğin mühendisler, muhasebecilere karşı ya da farklı disiplinlerden gelen akademisyenler). Terim aynı zamanda cinsiyete, kuşaklara veya toplumsal sınıflara da uygulanabilir. Bununla birlikte, incelenen topluma düzeyinin değiştirilmesi kültür kavramının doğasını değiştirir. Çocukların küçüklük yıllarından itibaren kazandığı toplumsal, ulusal ve toplumsal cinsiyet kültürleri, insan zihninde üniversitede edinilen mesleki kültürler veya işyerinde edinilen örgüt kültürlerine göre daha köklüdür. Sonraki, insanlar yeni bir iş çıkardığında değiştirilebilir. Toplumsal kültürler, bazı durumları başkalarına göre tercih etme eğilimleri anlamında (çoğu zaman bilinçsiz) değerlerde bulunurlar. Örgüt kültürleri (görünür ve bilinçli) uygulamalarda daha çok bulunur. Bu amaçla insanların örgütsel çevrelerinde neler olduğu ve bunu nasıl algıladıkları önemlidir

Yaşamımızdaki sosyal etkileşimimizin bir parçası olarak kültür, sembolizm, aile etkileşimi, değerler, diller ve ait olduğumuz uluslar gibi kültür faktörlerine derinden bağlıdır. Bundan hareketle, kültürün önemini anlamak, tüm kültürel faktörleri birbirine bağlayabilir. Bir organizasyonun kültürünü anlamak, örgüt içindeki bireyler tarafından paylaşılanları, inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve davranış normlarını değerlendirmektir. Örgüt kültürü, bireylerin çalışma hayatına koydukları ortak anlamları ve örgütsel bağlamlarını anlamaya yönelik kullandıkları öyküleri kapsar. Kabul edilebilir ve meşru örgüt kurallarını yapmak, insanlara anlayış gösterme, kendi çalışma bağlamını tanımlama ve anlamlandırma becerisine ihtiyaç duyar. Kurallar bir tür sosyal ve normatif tutkal görevi görmektedir (Hofstede, 2009:1)

### **1.1.1. Kùltür Ögeleri**

Kùltürün tanımı ve önemi açıklanmaya çalışıldıktan sonra, kùltürü oluşturan ve ondan hiçbir şekilde ayrı düşünölemeyen ona değeri katan kùltür değeri ortaya koyan kùltür ögeleri açıklanmaya çalışılacaktır. Bilim insanları kùltür tanımını yaparken hem fikir olmasa da çoğu kùltür ögelerini zikretmektedir. Kùltür ögelerini; normlar, diller, inançlar, semboller, hikâyeler, gelenekler ve değerler olarak sıralamak mümkündür. Bu bölümde kùltür ögeleri açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.1.2. Gelenekler**

Geleneksel terimi Latince teslim edilen bir şey anlamına gelmektedir. Ayrıca gelenek kavramı mirasa eş değeri olarak tanımlanmaktadır. Gelenek hem kimlik hem de statü kazandıran sembolleri, hikâyeleri ve hatıraları yaşama geçirme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Öyleyse, toplumun nesilden nesile, "geleneğe" hemen hemen aynı kaldığı durumlarda veya bu toplumun kendi dilleri içinde her ne denli söz sahibi olsalar da, oldukça merkezi veya önemli bir şey olduğunu söylerler. (Basım, 1998: 10)

Levi-Strauss'un "sıcak" toplumlarında, algılanabilir değışim durumlarında, gelenek kavramı daha da önemli, belki de daha uğursuz anlamlar almıştır. Bilim ve akılcılığın ön plana çıktığı on sekizinci yüzyılın Avrupa-Avrupa aydınlanmasında, yöneticiler, toplumun çoğunluğun veya herkesin hesaplanan faydası için mantıksal olarak yeniden düzenlenebileceğini düşünmeye başladılar. Sosyal bilimler, sosyalizm ve refah devleti gibi kavramlara liderlik etmek ve böylece yönlendirilmiş değışim normdu. ([https://www.researchgate.net/publication/230.505.685\\_what\\_is\\_tradition](https://www.researchgate.net/publication/230.505.685_what_is_tradition)).

### **1.1.3. Dil ve Semboller**

Dil, diğer insanlarla iletişim kurmak için kullanılan kelime ve sembol sistemidir. Türkçe olarak, sandalye sözcüğü oturduğumuz bir şey demektir. Somalicede, kursi sözcüğü aynı şeyi ifade eder. Bu kelimeleri nasıl yorumlayacağımızı kabul ettiğimiz sürece, ortak bir dil ve dolayısıyla toplum mümkün olabilmektedir. Aynı şekilde, dillerdeki farklılıklar iletişim kurmayı oldukça zorlaştırabilir.

Kültürel dillerin kelime dağarcığının ötesine nasıl farklılaştığının bir örneği de, göz temasının farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıdığı gerçeğidir. Amerika'da göz teması, dikkat etmeniz gerektiğini ve bir kişinin ne söylemesi gerektiğini merak ettiğinizi gösterir. Diğer kültürlerde (Somali Kültürü), göz teması kaba kabul edilebilir ve otoritenin bir meydan okuması olabilir. (<http://www.hopeschoolofleadership.org/uploads>).

Çocuklar tokalaşmak, jestler, bayrağın ve diğer sembollerin önemi hakkında öğrendikleri gibi dili de kendi kültürlerinden öğrenirler. İnsanlar, başka hiçbir canlı türünün sahip olmadığı dil kapasitesine sahiptir. Dil yeteneği, karmaşık kültürümüzü mümkün kılmaya yardımcı olur. Kültür dünyasının anahtarı olan dil, bir topluluğun üyelerinin birbirleriyle iletişim kurmasına olanak veren bir semboller sistemidir. Bu semboller, kültürel olarak değişken olan ve çeşitli alfabeler ve ideogramlardan oluşan sözlü ve yazılı kelimeler biçimindedir (John J.Macionis Ken Plummer, 2007:131).

Kültür, bir sembol sistemidir. Semboller, ifadeyi temsil etmek ve bir olay durumu için ayakta durmak için kullanılan herhangi bir şeydir. Semboller davranışlarımızı yönlendirmek için doğrudan geçmiş, şimdi veya gelecekle ilgili bir olay göstermek için kullanılır. Örneğin, kül yığını bir şeyin yandığını, sokağın ıslak oluşu yağmur yağdığını gösterir. Beytullah, Tanrı'nın sembolüdür ve biz buna dua ediyoruz. Ayrıca bayrak, marş, resim, heykeller de birer semboldür. Semboller, bir nesnenin veya durumun tanımlanması için kısa ifadelerdir. İnsanoğlu, dünyayı diğer canlıların hissettiği gibi hissetmez, aynı zamanda anlam gerçeğini de yaratır. Bunu yaparken, insanlar dünyadaki öğeleri sembollere dönüştürürler. Aynı kültürü paylaşan insanlar tarafından tanınan belirli bir anlam taşıyan her şey birer semboldür. Bir ıslık, grafiti bir duvar, yanıp sönen bir kırmızı ışık ve havada yükselen bir yumruk semboller olarak hizmet eder. Göz kırpmayı basit bir eylemle ilişkilendirilen çok farklı anlamlarda yansıyan sembollerini yaratmak ve manipüle etmek için insan kapasitesini görebiliriz. (John J.Macionis Ken Plummer, 2007:130).

#### **1.1.4. Normlar**

Normlar kültür unsurları olarak bireyin davranışını belirleyen kurallar ve rehberlerdir. Normlar bireyi toplumun sınırları ve kültürü içinde tutar. Yapılması ve

yapılmaması gereken şey konusunda kısıtlama getirir. Davranışları biçimlendirir, yanlış ve doğru hakkında bilgi verir. Normlar şu şekilde kategorize edilebilir:

**Yaşam Biçimi:** Halklar insanların basit alışılmış yollarıdır. Bir kültüre dâhil olan insanların normal ve alışkanlık eylemidir. Yaşam biçimi (Folkways) tanınmış veya kabul edilen davranış biçimleridir. Bunlar bir kişinin günlük yaşamında genellikle kullandığı davranış şeklidir.

**Töreler (Mores):** Latince bir kelime olan töre çoğul bir gelenek beklentisi ile uyuşan gelenekler veya inanç anlamına gelen bir terimdir. Töreler bir insanın zorunlu davranışdır. Töreler, ne olması gerektiği ve neyin olmaması gerektiği konusunda yardımcı olur. Töreler ciddi normlardır ancak folklor gibi bilgilendirilir. Bir gruba, sosyal düzene yönelik ölüm tehditlerinin ihlali konusunda ciddi bir bağları vardır. Ceza, ayrıca, ihlallerin ihlali için resmi ve gayri resmi olabilir (<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/sociology/culture-and-societies/cultural-norms>).

### **1.1.5. Değerler ve İnanç**

Günlük hayatta önem kazanan her şey değerler olur. Değerlerin kaynağı biyolojik değil, toplumda yaşarken toplumsal üretim sonucu oluşur ve gelişir. Değerler kültüre bağlıdır. Kültür toplumdan topluma değişir ve bu nedenle değerler her sosyal durumda farklıdır. Değerler, sevdiğimiz bir insanın görüşü ve düşüncesidir. Değerler, insanların davranışlarını seçmek ve değerlendirmek için standartlar olarak hizmet eder (JACOBS, 2014: 41). Büyüklerden, kitaplardan ve ebeveynlerimizden elde ettiğimiz bazı değerler kalıtsaldır. Kültür, değerlerle doludur ve bir kuşaktan diğerine geçebilir. Doğal bir nesne bir anlam kazandığında değer haline gelir. Değerler örtülüdür ve aklın görünmez yazılımına aittirler. Kendi değerlerimiz hakkında konuşmak zordur, çünkü bizim güdülerimizi, duygularımızı ve tabularımızı sorgulamayı gerektirir. Kendi kültürümüz, soluduğumuz hava gibi, başka bir kültür ise su gibidir ve her iki öğede de ayakta kalabilmek için özel yetenekler gereklidir (Hofstede, 2010: 23).

Kültürel değerler ve inançlar sadece çevremizi nasıl algıladığımızı değil, aynı zamanda ahlaki dünya görüşümüzün özünü oluşturur. Aileleri, okulları ve dini örgütleri

onaylanmış ilkelere göre düşünmek ve harekete geçmek, değerli hedefleri takip etmek ve alternatifleri yanlış olarak reddederken bir dizi kültürel hakikate inanmak için öğreniriz. Bu inançlar, ihtiyaç ve isteklerin manevi olarak yerine getirilmesinden sorumludur. İnanç: insanlar için toplumsal bir gerçektir. Bu nedenle insanın tutum ve davranışlarını, insanlar arasındaki ilişkilerini, kişi ve toplum hayatını etkileyen temel kurumlardan biridir ve dünyanın her toplumunda toplumsallaşmada önemli bir role sahiptir (Bicioğlu – Özmen – Taş, 2009: 11). Müslümanlar Tanrıya, Hz. Peygamberine, Yargı Gününe, Kur'an-ı Kerim, Hac vs. öğelere inanmaktadırlar. Bir yandan Sihler bileklerinde bir halka takarlar, hançeri taşır ve uzun bir sakal bırakırlar. Hıristiyanlar için bir haç ve bir kolye ya da bir pamuk ipliği etrafında bileğinde sarmak, Hindular için ganga suyu kutsaldır (John J.Macionis Ken Plummer, 2007:135).

## **1.2. Liderlik Kavramı Ve Modelleri**

Liderlik konusundaki geleneksel literatürün çoğu, genellikle liderleri başkalarının düşüncelerini, davranışlarını ve/veya hislerini önemli ölçüde etkileyen bireyler olarak tanımlamaktadır (Benschop, 1, 2011). Liderlerin fiziksel ve kişilik açısından, grubun diğer bireylerinden bazı farklılıklar gösterdiği savunulmaktadır. Buna karşın, tüm liderleri kapsayan bir dizi kişilik özelliğinin mümkün olmaması, insanları nitelendirmede kullanılacak sınırsız sayıda özelliğin bulunması ve durumsal etmenlerin bazen kişilik etmenlerinden daha fazla önem taşıması dolayısıyla, kavramsal zayıflıklar söz konusudur (BASIM, 1998: 30) Liderlik, basit bir ifadeyle insanları belirlenen amaçlar etrafında harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlansa da açıklanması güç kavramlardan biridir. Ancak farklı disiplinlerde farklı açılardan ele alınmış olan liderlik ve liderlik davranışlarının örgütsel yapılarda farklı sonuçlar yaratacağı ve her yerde geçerli, tek bir liderlik tarzının olamayacağı kabul edilmektedir (Çalışkan; 65, 2015). Aşağıda, literatürde genel kabul görmüş belirli liderlik tarzları açıklanmaktadır.

### **1.2.1. Paternalizm liderlik**

Paternalist liderlik, babacan bir liderlik tarzıdır, gücü, disiplini ve otoriteyi baba figüründe hayırseverlikle birleştirir. Devletin vatandaşlarını koruması ve onlara yardım sağlaması fikrine dayanan paternalizm kavramı, etimolojik olarak Latince “pater” (baba) kelimesinden türetilmiştir (Çalışkan, 2014: 63). Oysa yardımseverler, astlarının

kişisel refahı için kişiselleştirilmiş bir özeni ifade eder. Buna karşılık, bu babalık himayesi ve korumanın karşılığında çalışanların lidere sadakat, saygı ve uygunluk göstermeleri beklenmektedir(Asyalı Ve Guldem Cerit: 2014, 2). Paternalist liderlik (PL), Doğu Avrupa ülkelerinde yaygın olan kültüre özgü bir liderlik tarzıdır. Paternalist liderin rolü çalışanların hayatlarının iş ve çalışma dışı alanlarında özen, koruma ve rehberlik sağlaması, buna karşılık astlarının rolü lidere karşı sadakat ve bağlılık biçiminde belirlenirken aradaki ilişki hiyerarşiktir (Göncü, Aycan ve E. Johnson, 2014: 36).

### **1.2.2. Karizmatik liderlik**

Yunanca kelime olan karizma, Tanrı'dan ilham alan bir armağan demektir. Bu da bir karizmatik bireye, başkalarını kalp ve ruhlarını etkileyebilecek, mucizeler yaratabilecek veya geleceği öngörebilecek olağanüstü bir nitelik atfetmektedir (Gunaratnam: 2015, 39).

Bir liderin kişiliği onun etkinliğinin büyük bir parçasını oluşturabilmektedir. Karizma, başkalarını ilham, duygu, kişisel çekicilik temelinde etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak görülebilir. Bir liderin karizmatik olarak nitelendirilmesi herkesin bu fikri paylaştığı anlamına gelmemektedir. Çok popüler ve ilham verici liderler bile örgütün bazı üyeleri tarafından olumsuz olarak algılanabilmektedir. Karizmatik liderlerin önemli olmasının nedeni genellikle astlarının motivasyon ve tatminlerini yükseltebilen bir yönlendirebilme yeteneğinin olmasıdır (Ayan: 41, 2013)

House (1976) karizmatik liderlik teorisini yayınladığından beri karizmatik liderlik birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. House, Karizmatik liderlik teorisinde, karizmatik liderlerin kendilerine özel etkiler yaratarak takipçilerine karşı benzersiz bir şekilde davrandıklarını ifade etmiştir. Ayrıca karizmatik liderlerin baskın, özgüvenli, başkalarını ifade etmeye istekli olduklarını ve insanların ahlaki değerlerine duyarlı olduklarını belirtmektedir. Karizmatik liderler, başkalarını motive etmek için duygularını, coşkularını ve enerjilerini kullanırlar. Karizmatik liderlerinin takipçileri, başarılarını kendi çabalarına atfetmezler, aksine onları motive eden liderin varlığına atfederler. Karizmatik liderler inandıkları şeye bağlıdırlar ve kendilerine çok güvenen ve başkaları üzerinde oldukça etkili olan liderlerdir (Demir ve Derya Düşün: 2015, 7).

### **1.2.3. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlerin genel özellikleri daha çok son 50 yıl içerisinde geliştirilen liderlik tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yöneticiler olarak tanımlanmıştır. Etkileşimci liderlik, bağımsız bir amaca ulaşmak için lider ve izleyicileri arasında bir değiş-tokuş (fayda-maliyet, alış-veriş) ilişkisini temsil etmektedir. Bu ilişkide ortak çıkarlara ulaşmak konusunda ortak bir çaba olmamakla birlikte bir pazarlık ve karşılıklı menfaat söz konusudur. Konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilir ve her iki tarafta birbirine karşılıklı olarak bağımlıdır. İlişki menfaatin ya da karşılıklı alışverişin tamamlanmasıyla sona ermektedir (Ercan: 2010, 30).

### **1.2.4. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik, bireysel ve örgütsel düzeyler üzerinde olumlu sonuçlarla bağlantı kurar. Dönüştürücü liderler, astlarının kendilerini gerçekleştirme, benlik saygısı gibi üst düzey ihtiyaçlara ulaşmalarını emreder ve takipçilerin motivasyonlarını kişisel çıkarlara yönelik örgütsel hedeflerin başarısı ve özverileri doğrultusunda yönlendirmede etkili olurlar. Dönüştürücü liderler, başlangıçta tasarlanandan ve düşünülenenden daha fazlasını yapabilmek için başkalarını motive eden kişilerdir (AYAN, 2013: 34). Dönüştürücü liderler, takipçileriyle olan ilişkilerini öncelikli olarak çok yüksek puanlar ve güçlendirme, başarı, daha iyi öz-yeterlilik ve kişisel gelişim için ihtiyaçlarını karşılarken bireyselleştirilmiş bir bakış açısı sergilerler (Ahmed Khan, Nawaz, Khan: 2016, 4).

### **1.2.5. Kültürel Liderlik**

Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapan liderdir. Önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutar. Kültürel lider, örgüt kültürünü daha çekici bir hale getirebiliyorsa başarılı bir liderdir. Örgüt kültürünün genellikle üç kaynağı vardır:

- i. Örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları,
- ii. Örgüt geliştirme doğrultusundaki grup üyelerinin öğrenme deneyimleri,
- iii. Yeni üye ve liderlerin inanç, değer ve sayılıları.

Her kültürün oluşumunda kurucuların önemli bir rolü vardır. Kültür oluşturan liderler, sadece misyonu ile iş yapıp yeni gruplar seçmezler; aynı zamanda grubun beklentilerini karşılar ve grup üyelerinin çevreyle ve kendileriyle bütünleşmelerine yardımcı olurlar. Örgütler amaç yönelimlidirler ve iş görenlerin bireysel ihtiyaçları yanında sosyal ihtiyaçlarını da karşılarlar (Pazarbaş, 2012: 48-49).

### **1.3. Ulusal Kültür**

Ulusal kültür, kültürün ulusal ortak topluluklar içinde tarihsel olarak gelişim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Ulusal kültür, ilkin burjuva ulusal devletlerinin ortaya çıkması sonucunda oluşmuşlardır. Ama burjuva kültür öğeleri burjuva ulus kurulmasından önce de var olurlar; daha sonra tarihsel gelişim içinde, kapitalist üretim biçiminin yol açtığı ticaret ve mübadelede birleşik kuralların ortaya konması, ulusal dillerin oluşması, karşılıklı etkileşme içinde ortak davranış ve alışkanlıkların, vb. kurulmasıyla ulusal kültürler de kendi kimliklerini kazanmaya başlarlar. Bu anlamda, (adı konmuş olsun veya olmasın) ulusal kültür devrimleri sonunda ulusal kültürün somutluk kazandığını söylemek mümkündür. Özellikle buna çağımızda genç ulusal devletlerde rastlanır. Kültür Öğrenilir: Kültür kalıtsal değildir. Birey sosyal çevresi ile etkileşimi sayesinde ait olduğu toplumun kültürünü öğrenir (Çalışkan, 2015: 11)

Dolayısıyla tarihsel göreliliği içinde ulusal kültürlerin oluşmasında iki belirleyici temel sürece rastlanır. Bunları feodal dünya karşısında burjuva-kapitalist toplumların oluşmasına bağlı uluslaşma ve ulusal kültür dönüşümleri ve sömürgeci-emperyalist dünya karşısında ulusal kurtuluş savaşını vermiş genç ulusal devletlerin uluslaşma süreçlerin ile ulusal kültür dönüşümleri olarak açıklamak mümkündür (Aziz Çalışlar, 1988: 8-9).

#### **1.3.1. Hofstede Ulusal Kültür Boyutları**

Yirminci yüzyılın ilk yarısında, sosyal antropoloji, modern ya da geleneksel tüm toplumların aynı temel sorunlarla karşı karşıya olduğu inancını geliştirdi. Amerikalı antropologlar, özellikle Ruth Benedict (1887-1948) ve Margaret Mead (1901-78), bu mesajı geniş kitlelere ulaştırmak için önemli bir rol oynamıştır.



Bir sonraki adım, sosyal bilimcilerin, tüm toplumlarda hangi problemlerin ortak olduğunu belirlemeye çalıştıklarıydı. 1954'te iki Amerikalı sosyolog, Alex Inkeles ve psikolog Daniel Levinson, ulusal kültür üzerine İngiliz dili edebiyatı üzerine geniş bir anket yayınladı. Aşağıdaki meselelerin, toplumların işleyişi, bu toplumlardaki grupların ve bu gruplar içindeki bireylerin sonuçlarıyla birlikte, dünya çapında ortak temel sorunlar olarak nitelendirildiğini öne sürdüler:

- ✓ Otorite ile ilişki
- ✓ Kendilik anlayışı – özellikle
- ✓ Birey ve toplum arasındaki ilişki
- ✓ Bireyin erillik ve dişilik kavramı
- ✓ Saldırganlık kontrolü ve duyguların ifadesi dâhil olmak üzere anlaşmazlıklar ile uğraşmanın yolları

Yukarıdaki çalışmadan yirmi yıl sonra Hofstede'e, dünyanın dört bir yanından 50'den fazla ülkede bulunan kişilerin değerleri hakkında geniş bir anket verileri ile çalışma fırsatı verilmiştir. (IBM) gibi Çokuluslu şirketin, yerel yan kuruluşlarında çalışma fırsatı bulmuştur. Öncelikle, çok uluslu bir şirketin çalışanlarının (özel bir grup) ulusal değer sistemlerinde farklılıkları belirlemeye örnek olarak sunulması şaşırtıcı görünebilir. Ancak, bir ülkeden diğerine neredeyse çok uygun örnekler temsil edilmiştir. Ulusların haricinde her açıdan benzeyen örneklerin milliyet farklılıklarının cevaplarında etkisini açıkça ortaya koymayı sağlamıştır.

Farklı ülkelerdeki benzer IBM çalışanlarının değerlerle ilgili soruların cevaplarının ülke ortalamasının istatistiksel bir analizi, ortak problemleri ortaya çıkarmıştır; Ancak, aşağıdaki alanlarda ülkeden ülkeye farklılık gösteren çözümler ortaya çıkmıştır.

Otorite ile ilişki dâhil olmak üzere sosyal eşitsizlik

Birey ve grup arasındaki ilişki

Erillik ve dişilik kavramları: Bir erkek ya da kız olarak doğmuş olmanın sosyal ve duygusal etkileri.

Saldırganlığın kontrolü ve duyguların ifadesiyle ilişkili olan belirsizlik ve belirsizlikten kaçınma yolları

Bu deneysel sonuçlar, Inkeles ve Levinson tarafından yirmi yıl önce öngörülen alanlarla inanılmaz şekilde örtülmüştür. Tahminlerinin keşfi, deneysel sonuçların teorik önemi için güçlü bir destek sağlamıştır. Tüm toplumlar için temel olan problemler, yöntemleri ne olursa olsun, farklı çalışmalarda yansıtılmalıdır. Inkeles ve Levinson çalışması, Hofstede 'in yirmi yıl sonra bulduğu şeyi çarpıcı bir şekilde tahmin etmişti.

Inkeles ve Levinson tarafından tanımlanan ve IBM verilerinde deneysel olarak bulunan dört temel sorun alanı, kültürlerin boyutlarını temsil etmektedir. Bir boyut, diğer kültürlerle göre ölçülebilen bir kültürün bir yönüdür.

Bulunan dört boyut aşağıda açıklanacaktır. Bunlar; güç mesafesi (küçükten büyüğe), bireyciliğe karşı kolektivizm (toplumculuk), dışillik karşı erillik ve belirsizlikten kaçınma (zayıftan güçlüğe) olarak adlandırılmıştır. Hofstede'in kültür boyutlarıyla ilgili çalışması ve GLOBE projesi aşağıda açıklanmıştır.

### **Hofstede GLOBE**

**Güç mesafesi:** Daha az güçlü örgüt üyelerinin, bu gücün eşit olarak dağıtılmasını kabul edip beklediği ölçüde.

**Bireycilik ve Toplumculuk:** Bireylerin grup olarak değil, bireyler olarak hareket etmeyi tercih etme derecesi.

**Erillik ve dişilik:** Alçakgönüllülük ve yardımseverliğe karşı atılganlık ve kapsamlılık derecesi.

**Belirsizlikten kaçınma:** İnsanların yapılandırılmamış durumlar üzerinde yapılandırılmış olma derecesi.

**Uzun vadeli yönelim ve Kısa vadeli yönelim:** Tutumluluk ve kararlılık karşı (kısa süreli) geleneğe saygı, sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve kişinin "yüzünün" korunması.

**Grup/aile Toplulukçuluğu** Bireylerin organizasyonlarında gurur, sadakat ve bağlılık ifade etme derecesi.

**İnsancıl Oryantasyon:** Örgüt içindeki bireylerin bireyleri adalet, fedakârlık, samimiyet, cömertlik, şefkat vb. eylemler için teşvik etme ve ödüllendirme derecesi.

**Kurumsal kolektivizm:** Kurumsal uygulamaların, kaynakların ve kolektif eylemlerin kolektif dağılımını teşvik etme ve ödüllendirme derecesi.

**Gelecekteki yönelim:** Örgütlerde bireylerin geleceğe yönelik davranışlarda bulunma derecesi.

**Başarıya yöneltme:** Bir kuruluşun performansı iyileştirme ve mükemmeliyet için üyeleri teşvik ettiği ve ödüllendirdiği boyuttur.

**İddiacılık:** Örgütlerdeki bireylerin sosyal ilişkide iddialı, çatışmacı ve saldırgan davranışı sergileme ve kabul etme derecesi.

**Cinsiyet eşitliği:** Bir kuruluşun cinsiyet farklılıklarını en aza indirdiği boyut (Dodi Wirawan Irawanto, 2006:42).

### 1.3.2. Kluckhohn ve Strodtbeck Kültür Çalışmaları

Clyde Kluckhohn'un (1951) ilk araştırmasına dayanan, kültürel antropologlar Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck (1961), daha sonraki modeller için temel olarak hizmet eden en erken kültür modellerinden birini önermişlerdir. Tüm insan gruplarında ortak olan ve sınırlı sayıda çözüm bulunan sınırlı sayıda problem olduğunu savunarak değer yönelimlerine dayalı bir kültür teorisi önermişlerdir. Ayrıca herhangi bir toplumdaki değerlerin baskın bir değer sistemi yaratacak şekilde dağıtıldığını ileri sürmüşlerdir. Beş değer oryantasyonunu tanımlamak için antropolojik teoriler kullanılmıştır, bunlardan dördü daha sonra Amerikan Güneybatısının beş alt kültüründe test edilmiştir. Bu alt kültürler, iki Kızılderili kabilesi, bir İspanyol köyü, bir Mormon köyü ve bir Anglo-Amerikan çiftçinin gecekonducusudur. Beş boyut tablo 1'1' de tanımlanmıştır. Her bir boyut üç noktalı bir süreklilikle temsil edilir. İlk olarak, Hofstede, kültürlerin dört boyutta ayrılabilceğini, ancak daha sonra Michael Bond

(1991) ile yaptığı araştırmaya dayanan beşinci bir boyut olduğunu öne sürmüştür. Son beş boyutlar tablo 1 '2' de gösterilmiştir.

### 1.3.3. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Kültürel boyutlar

Kültürel Boyutları	Ölçek dayanakları		
<b>Doğa ile ilişkisi:</b> Doğayı kontrol etme ihtiyacı veya sorumluluğu hakkında inançlar.	<b>Üstünlük:</b> İnsanların doğayı kontrol etmek için ihtiyaç duydukları veya sorumluluk aldıkları inancı.	<b>Uyum:</b> İnsanların doğa ile zihinsel uyum ya da denge için çalışması gerektiği inancı.	<b>İtaat:</b> Bireylerin doğaya itaat etmeleri gerektiği inancı.
<b>İnsanlarla ilişkisi:</b> Sosyal yapıya dair inançlar.	<b>Bireycilik:</b> Toplumsal yapının bireylere göre düzenlenmesi gerektiğine inanır.	<b>Soydaş:</b> Sosyal yapının nispeten eşit statüye sahip bireylere dayalı olması gerektiğine inanır.	<b>Doğrusal/Çizgisel:</b> Sosyal yapının net ve katı hiyerarşik ilişkileri olan gruplara dayandırılması gerektiğine inanır.
<b>İnsan aktiviteleri:</b> Uygun hedefler hakkında inançlar.	<b>Varlık:</b> İnsanların anlık yaşamak için konsantre olması gerektiğine dair inanç.	<b>Olmak:</b> bireylerin kendilerini bütünleşmiş bir bütün halinde geliştirmek için çaba göstermeleri gerektiği inancı.	<b>Yapmak:</b> hedeflere ve başarılarla ulaşmak için çabalama inancı.
<b>Zamanla İlişkiler:</b> Geçmiş, şimdiki zaman ve geleceğin kararları etkilemesi.	<b>Geçmiş:</b> Kararlar verirken, insanlar geçmiş olaylardan veya geleneklerden esinlenir.	<b>Şimdi:</b> Karar vermede insanlar esas olarak mevcut koşullardan etkilenirler.	<b>Gelecek:</b> Karar vermede, insanlar öncelikli olarak gelecekteki beklentilerden etkilenir.

<b>İnsan doğası:</b> İyi, tarafsız veya kötü insan doğasına dair inançlar.	<b>İyi:</b> İnsanların doğal olarak iyi olduğuna dair inanç.	<b>Tarafsız:</b> İnsanların doğal olarak tarafsız olduğuna dair inançlar.	<b>Kötülük:</b> İnsanların doğuştan kötülük doğduklarına dair inanç

(Nardon Ve Richard M. Steers, 2009:4).

#### 1.4. Ulusal Kültür Ve Liderlik

Lewin Kurt'a göre liderliğin, kültürün ve grup hayatının diğer esaslarının işlevi hakkında daha derin bir bilimsel anlayışa sahip olmadan daha iyi bir dünya yaratmanın umudu yoktur. İnsan diğer insanların hayatlarını tahrik etmeden, sosyal yaşamının daha bilinçli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. (Federico, 2014: 25)

Yerleşmiş olduğumuz kültür kaçınılmaz olarak liderlik konusundaki görüşlerimizi etkilemektedir. Farklı kültürel etki türlerini anlamak için, Gardenswartz, Rowe, Digh ve Bennett (2003), kurumlarda işyerinde ortaya çıkan üç kültür model etkisi geliştirmiştir. Bunlar; kişisel kültür, ulusal kültür ve örgütsel kültürdür. Modellerin küresel kurumlardaki çalışmalarına dayandığını belirtmektedirler, ancak hem küresel hem de küresel olmayan şirketlerdeki kültürel etkileri görülmesi mümkündür.

Ulusal kültür, bir ülkenin mirasına temel teşkil eden inanç, değer, tutum ve davranışların birleşiminden gelen ortak bir anlayıştır. Ulusal kültür ortak bir anlayış olsa da, iyi bilindiği gibi, bir ulus içindeki bireyler hala ulusları hakkında çok geniş bir inanç yelpazesine sahiptir.

Örgütsel kültürü, yaygın olarak paylaşılan kurumsal inançların, değerlerin ve kurumun vizyon, misyon ve değerler ifadelerinde genellikle ifade edilen rehberlik felsefesinin birleşimidir. Ulusal kültüre benzer şekilde, bir organizasyondaki bireyler genellikle organizasyonlarını farklı şekilde görmektedir. Bu farklı görüşler çoğu zaman kendilerini kurumsal hiyerarşideki bireylerin seviyelerine uyarlanmaktadır. Bu, liderlerin şirket kültürleri hakkında organizasyonda daha düşük seviyelerdekilerle karşılaştırıldığında farklı görüşlere sahip olmasına neden olur. Bu görüşlerin nasıl farklılaştığına emin olmak her liderin işinin önemli bir parçasıdır.

Kurum içindeki etkileşimler için kültür, kişisel, ulusal ve kurum kültürünün bir karışımıdır.

Kişisel kültür, bireyin kendi etnik, ırksal, ailevi ve eğitim ortamları bağlamında oluşturulmuş özellikleri, becerileri ve kişiliğinin ortak birleşimidir. Herkes benzersiz bir kişisel kültüre sahiptir.

Kültüre üstünlük tanımlanması ve bunların liderliği nasıl etkileyebilecekleri 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında bir eğilim olmuştur. Örneğin, Smith ve arkadaşları kültürlerarası ortamlarda liderlik araştırmasına çeşitli katkılarda bulunmuştur (bkz. Smith et al. [2003]). Kültürlerarası farklılıkların liderlikte tanınması için yapılan ilk çalışmalardan biri de Fransız araştırmacı Laurent [1983] tarafından yapılan çalışmadır. 10 ülkede (9 Avrupa ülkesi ve ABD) 817 Yöneticinin verilerini kullanarak Laurent [1983], Batılı ulusların örgüt imajları ve yönetimi konusunda birbirlerini farklı yöntemler izledikleri sonucuna varmışlardır. Buna ek olarak, Japonya'daki ulusal kültür ve liderlik davranışlarının Batı'daki (özellikle ABD) kültürden ayrıldığını keşfeden Misumi [1985] ve Misumi ve Peterson'a (1985) ve keza Phatak, [1986], Batı ve Batı olmayan değer yönelimlerini de karşılaştırmış ve benzer sonuca varmıştır. Batı'yı Batılı olmayan toplumlardan ayıran ve yöneticiler için uluslararası bağlamda değerli olan (Hofstede [1980a] boyutlarına kısmen benzer) değerler önermektedir (ayrıca bkz. [Miroshnik, 2002, s. 531f.]):

*Bireycilik:* Kişisel başarı ve kendini ifade etmeye karşı benzerlik ve işbirliği.

*Dışılık:* Gelenekler, törenler ve sosyal kurallara karşı iş konusuna doğrudan odaklanma.

*Maddecilik:* İnsan egemenliği ve doğanın kontrolüne karşı doğaya ibadet etmek.

*Değişim:* Değişiklikler doğal olgulardır ve pasif olarak kabul edilene karşı insanların çevreyi kendi isteklerine göre manipüle ederek ve değiştirebileceği.

*Zaman yönelimi:* Sürekli tükenmekte olan kaynak olarak zamana karşı sınırsız ve bitmeyen kaynak olarak zaman (Miriam Jacobs, 2014: 133-36).

### **1.4.1. Örgütsel liderlik**

Lewin Kurt'a göre: “Liderlik, kültür ve grup yaşamının diğer temel işlevleri hakkında daha derin bir bilimsel anlayış olmadan daha iyi bir dünya yaratma umudu yoktur.” (Federico, 2014: 27)

Liderlik, bir kimsenin belirli bir görevi yerine getirirken başkalarının yardım ve desteğini alabileceği bir sosyal etki sürecidir. Ayrıca, başkalarına bir sonuç vermesi için liderlik etme sanatı da olabilir. Aynı zamanda liderlik örgütsel başarının sağlanması için katkıda bulunmak için bir ekip yönünü belirleyen ve insanlara iletişim, motivasyon, ilham verici ve onları güçlendirme sanatıdır [https://www.academia.edu/12134847/Leadership\\_And\\_Organizational\\_Communication](https://www.academia.edu/12134847/Leadership_And_Organizational_Communication) (erişim: 2019).

Örgütsel liderlik, hem bireysel çalışanların hem de bir bütün olarak örgütün getirdiği zorlukların ve hedeflerin karşılanması ile ilgili olan bir işletme yönetim alanıdır. Örgütsel liderler geleceğe odaklanırken bugünü de yönetme yeteneklerinden dolayı örgütlerinin üst düzey idari ve yönetici pozisyonlarındadırlar. Örgütsel liderlik, şirketin işgücünün, iş planının ve günlük operasyonların hem güçlü hem de zayıf yönlerini anlama anlamına gelmektedir. Örgütsel liderler, becerilerini ve bilgilerini, değişimi uygulayarak, sorunlarla yüzleşerek, olumlu ve üretken bir iş ortamı yaratarak bir örgütün bileşenlerini yönetmek ve güçlendirmek için kullanılmaktadır. Örgütsel liderlik aşağıdakileri özelliklerini sahip olması gerekmektedir:

- Ahlâk
- İletişim
- Vizyon

Örgütsel liderlik etik olarak sorgulanabilir durumlarla yüzleşmeyi içerebilir. Bir yönetici, tarafsız ve faal kalmak için örgütsel liderlik eğitimi ve deneyiminden yararlanabilir. Bu aynı zamanda yüksek seviyede yetenekli iletişim gerektirebilir. Gruplarla olduğu kadar bireylerle de sakince ve açıkça konuşabilmek ve aktif dinleme pratiği yapabilmek örgütsel liderliğe kaçınılmazdır.

Örgütsel liderleri gelecek için bir vizyona sahip olmalıdır. Onlar çalışan ilişkileri ve verimliliği ile ilgili sorunları çözmek yanı sıra örgütün yönünü etkileyecek kararlar vermek yeteneğine sahip olmalıdırlar (<https://online.seu.edu/program-resources/what-is-organizational-leadership/erişim>: 15.8.2019).

#### **1.4.2. Ulusal Kültür-Örgütsel Liderlik İlişkisi**

Kültür sözcüğü genellikle ulus ve toplumun eş anlamlısı olarak kullanılır, ancak aynı şey ifade etmemektedir. Bir ulus belirlenmiş sınırları haritası olan bir bölgedir. Bir toplum, insanların etkileşim içinde oldukları ve ortak çıkarları paylaştığı bir nüfustur. Öte yandan kültür, insanların ortak bir yaşam biçimidir. Kültür bir toplumda bulunabilir ve aynı zamanda toplumlar arasında da paylaşılabilir. (file:///E:/Culture%20and%20Leadership/sociology\_section\_2.pdf)

Bu, kültürün bir lider için ana konulardan biri olduğunu ve bir kuruluşun liderliğinde başarının kültürel yönlerin nasıl yönetildiğine bağlı olduğunu göstermektedir. Edgar Schein (2004) kültür ve liderliğin aynı madalyonun iki yüzü olduğunu savunmaktadır. Bu mecaz, bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olduğunu ve birbirleriyle birlikte yaşadıklarını açıklanmıştır. Bu nedenle, etkili bir liderliğe ulaşmak için, çalışanların düşünce ve ihtiyaçlarını dikkatle dinleyen aktif bir lider olmak gerekir (öğrenme lideri). Bir şirketin ortaya çıkan kültüründen başlayarak, bir lider belirli bir kurumsal duruma daha uygun liderlik özelliklerini seçebilir (Schein, 2004).

Kültürler temel olarak üç kaynaktan yayılmaktadır. Birincisi, kuruluşların kurucularının inançları, değerleri ve varsayımları; ikincisi grup üyelerinin örgütleri geliştikçe öğrenme deneyimleri, üçüncüsü ise yeni üyeler ve liderler tarafından kazandırılan yeni inançlar, değerler ve varsayımlardır. Her kültürün oluşumunda kurucuların önemli bir rolü vardır. Kültür oluşturan liderler, sadece misyonu ile iş yapış



yeni gruplar seçmezler; aynı zamanda grubun beklentilerini karşılar ve grup üyelerinin çevreyle ve kendileriyle bütünleşmelerine yardımcı olurlar (Pazarbaş, 2012: 49)

Bu mekanizmaların her biri önemli bir rol oynasa da, kültürel başlangıçlar için en önemli şey kurucuların (liderlerin) etkisidir. Kurucular sadece yeni grubun faaliyet göstereceği temel misyonu ve çevresel ortamı seçmez, aynı zamanda grup üyelerini seçer ve grubun kendi ortamında başarılı olmak için çaba sarf ettiği ve kendini bütünleştirdiği özgün etkileşimleri etkilenirler.

Sosyal hareketler veya yeni dinler peygamberler veya diğer karizmatik liderlerle başlar. Siyasi gruplar, sorunlara yeni vizyonlar ve yeni çözümler satan liderler tarafından başlatılır. Firmalar, doğru insan grubunun uyumlu çabalarının pazarda nasıl yeni bir mal veya hizmet yaratabileceğine dair bir vizyona sahip olan girişimciler tarafından yaratılmaktadır.

Örgütsel liderlik, başlangıçta iç ve dış sorunları ile başa çıkmakta olan bir grup edinen inanç ve değerlerin kaynağıdır. Liderler hangi eserleri önerdiyse ve çalışmaya devam ederse, bir zamanlar sadece liderlerin varsayımları yavaş yavaş paylaşılan varsayımlar haline geldi. Bir kez ortak temel varsayımlar bu süreç tarafından oluşturulduğunda, hem bireysel üyeler hem de grup için bir bilişsel savunma mekanizması olarak işlev görebilmektedir. Başka bir deyişle, bireyler ve gruplar istikrar ve anlam arayışındadır.

Kurucu, bir veya daha fazla kişiyi bir araya getirir ve kurucu ile ortak bir amaç ve vizyonu paylaşan bir çekirdek grup oluşturur; tüm bunlar, düşüncenin iyi, uygulanabilir, bazı risklerin üstesinden gelmeye değer olduğu ve gerekli zaman, para ve enerjiye yatırım yapmaya değer olduğuna inanır.

Kurucu grup, fonları artırarak, patentleri alarak, çalışma alanını yerleştirerek, çalışma alanını yerleştirerek ve benzeri bir organizasyon oluşturmak üzere hareket etmeye başlar.

Diğerleri organizasyona getirilir ve ortak bir tarih inşa edilmeye başlar. Eğer grup oldukça istikrarlı kalıyorsa ve paylaşımlı öğrenme deneyimleri varsa, kendisi,

çevresi ve hayatta kalmak ve büyümek için nasıl bir şeyler yapılacağı hakkında varsayımlar geliştirecektir. (Schein, 2)

Liderliğin örgütte önemli bir rolü vardır, ancak saygı, şefkat, insanlık, dürüstlük ve dürüstlük gibi arzu edilen örgütsel özelliklerin örgütsel bir kültürde günlük yaşamın bir parçası olarak tecrübe edilmesini sağlamak için liderlikten daha fazlası gerekir (David B. Smith, 2014).

Örgütsel liderlik, örgütsel amaçlara ulaşma amacıyla, liderin çalışanlarının gönüllü katılımını sağlamaya çalıştığı sosyal bir etki süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanlarını etkilemeye çalışan liderler örgüt içinden olabildikleri gibi örgüt dışından kişilerde olabilirler. Ulusal kültürü ile örgütsel liderlik arasında önemli bir ilişki vardır. Bir açıdan liderlerin veya örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları örgüt kültüründe etkilenmekte iken (Korte ve Chermack, 2006) diğer taraftan liderin kültürü yaratma konusunda etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Bass ve Avolio, 1994; Schein, 1992).

Liderlerin kendi inanç ve değerlerini çalışanlarına iletme biçimlerinin bazıları bilinçli bazıları da bilinçsizdir. Oluşan kültür sadece liderin düşüncelerini yansıtmaz, aynı zamanda liderin etrafında toplanarak oluşturduğu iç düzeni de yansıtır. Örgütün lideri değerlerin oluşturulması, benimsetilmesi ve korunmasında uzman kişi olmalıdır. Bu bağlamda örgütsel liderliğin oluşmasında rol oynayan liderlerin çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir (Akıncı, 2003: 104):

- Anlamları oluşturucu, düzenleyici ve etkileyicidir.
- Bir tür mimardır.
- Çevresel koşulların değişimine ayak uydurabilmek için yenilikçi ve yaratıcıdır.
- Simge, tören, ideoloji, örgütsel dil, inanç ve efsanelerin yaratıcısıdır ve gerektiğinde bu unsurları değiştirebilir.
- İnsanlara ilham verici, yenilik yapmaya özendiricidir.
- Örgüt yapısını canlandırıcı ve esneklik kazandırıcıdır.
- İnanırlılık ve coşku diğer bireylerle bütünleşmesinin iki özelliğini oluşturur bu tür liderlik dönüşümcü liderlik türüdür. Dönüşümcü liderler, örgüt çalışanları ve kendilerini yüksek moral ve motivasyon düzeylerine ulaştıracak şekilde ilişki oluşturduklarında ortaya çıkarlar.

Örgütsel liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut kazandırmıştır. Liderlik davranışı göstermesi beklenen kişilerin ulusal kültürünü bilmeleri, kişilere şu avantajları sağlar (Çetin, 2004: 29-30):

- Örgüt içinde yaşanabilecek çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
- Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını yorumlamaya yardımcı olur.
- Karar verme yöntemlerinin ve örgütsel faaliyetlerin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
- Yapısal ve örgütsel problemler sonucunda meydana gelen uygulamaya yönelik çelişkileri tanımaya yardımcı olur.

Kültürel değerler ve bunlar arasındaki farklar işletme yöneticileri için sorunun kaynağını oluşturur. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının kültürel çevresinin değer yapılarını doğru biçimde ortaya koymalıdır (Tosun, 1990: 141).

Günümüz koşullarında çevrenin belirsiz-karmaşık oluşu, liderlerin vizyon ve örgüt paydaşlarını tanıma ihtiyaçlarını doğurmuştur. Stratejik vizyonda çevrenin analiz yapma yeteneğinin gelişmiş olması büyük önem taşımaktadır. Karmaşık sorunları çözme yeteneğine sahip olmak, stratejik fikirleri geliştirme kapasitesi bu kapsam içerisine girmektedir (Keçecioğlu, 2003: 135-137).

Ulusal kültürü literatüründe, kültürün yaratılması ve yaşatılması aşamasında liderin önemli bir role sahip olduğuna, liderlik literatüründe ise liderlik etkinliğinin artırılmasında kültürü kavrama ve o kültür içerisinde başarılı işler çıkarabilme yeteneğinin önemli olduğuna vurgu yapılmıştır (Bakan, 2009: 147).

#### **1.4.3. Ulusal Kültürün Örgütsel Liderlik tarzları Üzerindeki Etkisi**

Örgütsel çalışmalar ve süreçler üzerindeki kültürel etkiler, 20. yüzyılın son yıllarından beri yönetim ve örgütlenme alanında çok önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Boddewyn, 1965; Schollhammer, 1969; Adler, 1983; vb.). Ulusal (aynı zamanda toplumsal) kültür, örgütsel fenomenleri belirleyen en etkili koşulsal (durumsal) faktörlerden biri olarak görülmüştür. Son zamanlarda, sosyalizmin çöküşünden sonra, geçişteki ülkelerde örgütsel süreçlerde ulusal kültürün rolü yaygın olarak kabul edilen

ve çalışılan bir konu haline gelmektedir (Mojic DUŠAN, 2004: 318). Liderlik ve ulusal kültürünün sıkı bir şekilde iç içe olduğu iddia edilmektedir. Liderler etkili bir şekilde yönetebilmek için kültürün kimliğini ve etkisini derinlemesine bilmelidir (Irawanto, 2009: 41). Liderliğin gizemi, kültürler arası bir merceğe bakıldığında daha da büyüleyici, karmaşık ve göz korkutucudur. Etkili liderliğe ilişkin kültürler arası araştırma literatüründen bazı bulgular göz önünde bulundurularak dünyanın dört bir yanında bulunan liderlik hakkındaki çeşitli görüşlere örnek teşkil edecek liderlik türleri aşağıda açıklanmıştır:

- Katılım önemini vurgulayan liderlik tarzları Batı'daki bireyselci toplumlar arasında kabul edilmekte olup çok yaygındır. Bu liderlik tarzları Doğu'daki toplularında geçerliliği ve etkisi tartışılabilir (Dorfman, 2004).
  - Asyalı yöneticiler paternalist liderliğine (Redding, 1990) ve grup bakım faaliyetlerine büyük önem vermektedirler (Bass, Burger, Doktor, & Barrett, 1979).
  - Karizmatik liderler, John F. Kennedy veya Martin Luther King, Jr. da olduğu gibi oldukça iddialı bir tavır ya da Mahatma Gandhi, Nelson Mandela ve Rahibe Teresa (House) davasında olduğu gibi sessiz ve hareketsiz bir şekilde bir tavır sergileyebilirler. (House, Wright, & Aditya, 1997).
  - Söylediklerinizi dikkatlice dinleyen bir lider, Çin'de olduğundan farklı olarak ABD'de daha avantajlı görülebilir (Jones, Rozelle, & Chang, 1990)..
  - Malezyalı liderin mütevazı, alçakgönüllü ve onurlu bir şekilde davranması beklenebilir (House et al., 1999).
  - Hindistan'da, reaktif, faydacı, sözsüz, sessiz ve yetiştirici liderlik aksine, proaktif, ahlaki olarak ilkeli, ideolojik olarak, cesur ve iddialı bir liderlik tercihi olduğu belirtilmektedir (Chhokar, in press).
  - Bürokratik örgütsel yapılar, Arap ülkelerinde “Sheikocracy” liderlik tarzı olarak nitelendirilebilecek otoriter yönetim uygulamalarını teşvik etmektedir (Al-Kubaisy, 1985).

Yukarıdaki örnekler, örgütsel Liderliğin ulusal kültüründe ne derece bağlı olduğu çok yönlü bir ifadeyle açıklanmaktadır. Uzun yıllardır akademik literatürde bu konu üstünde çok fazla durulmamıştır, ancak çok uluslu şirketlerde çalışan yabancı

yöneticilerin dünya çapında bulunan çok çeşitli yönetim uygulamalarını takip etmelerini hatırlatılması gerekmektedir. Laurent (1983) ve daha yakın zamanlarda Trompenaars (1993), birçok ülkede kabul edilebilir ve etkili olan örgütsel liderlik, komşu bir ülkede etkisiz olan dünya çapında örgütsel uygulamaların şaşırtıcı çeşitliliğini belgelenmişlerdir. Örneğin, Japonya'daki denetim otoritelerinin astların sorularına kesin cevaplar vermesi beklenir, ancak ABD'de böyle değildir. Başka bir örnek olarak, tek başına ya da bir grupta çalışmanın etkinliği dünya çapında çok farklı algılanmaktadır ve bu kesinlikle çok uluslu organizasyonlarda bulunan asıl ekiplerin kalitesini ve kabiliyetini etkileyecektir (Dorfman Ve House, 2004: 81).

Bu durumda bir ülkede kabul gören ve uygulanan liderlik tarzı başka bir ülkede aynı kabul derecede kabul görmesi veya uygulaması kuşkusuz garanti edilemez. Bu sebeple liderlik tarzı ulusal kültürden bir parçasıdır ve bu ulusal kültürün etkisinde kalarak daha çok kültüre göre uygulanmaktadır.

İşletme teorisyenleri, firma faaliyetlerine etki eden dış faktörler arasında kültürü de saymışlardır. Kültürün yönetim faaliyetlerini etkilediği, fertlerin kültüründen soyutlanamayacakları oranda önemlidir. Schein'e göre yönetim ve kültür, aynı madeni paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan, diğeri anlaşılmaz. Kültürü anlamak için yönetime, yönetime anlamak için kültüre bakmak gerekir. Amaçlara ulaşmada çalışanları, başarının lokomotifine haline getirmek yönetimin görevidir (Nişancı: 2012). Bu zor görev, ancak güçlü bir liderlik kişiliğiyle gerçekleştirilebilir.

Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında da güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Bass, 1985: 32; Ogbonna ve Harris, 2000: 768). Örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında lider önemli bir rol oynamaktadır (Jung, 2001: 187). Fakat kültürün nasıl meydana geldiği ve liderlerin örgüt kültürünün şekillenmesinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı bir tartışma konusu olmuştur. Buna göre bazı araştırmacılar (Smircich, 1983: 345) kültürün örgütün kendisi olduğunu ve görünen bazı şeylerin manipüle edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle liderlerin bir dereceye kadar kültürü yönetmesi ve idare etmesi beklenmektedir. Buna karşılık diğer teoristler (Schein, 1997: 15) liderlerin örgüt kültürünün yaratılmasında ve şekillenmesinde potansiyel bir etkiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Örgütün değer, amaç ve vizyonun devam ettirilmesinde liderlik kiritik bir öneme sahiptir. Bu bakımda

kültürün liderlerin görüşleri ve algıları tarafından şekillendiği söylenebilmektedir (Acar, 2012: 220).

Kültür ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmanın tek yolu, örgütsel teoride kültürün nasıl kavramsallaştığını incelemektir (Smircich, 1983: 347). Liderin özellikleri ve becerileri, doğasında, istikametine ve etkisine gibi manipülasyonlarına bağlı olduğu söylenebilir. Literatürün çoğunluğu, dönüşümcü liderlik eylemlerini savunanları ve bu görünüm için genel destek bekleyenleri göstermektedir (Simms, 1997: 48). Aksine eğer kültür örgütün tamamlayıcı bir parçası olarak görülürse, liderin düşünceleri, hissettikleri ve etkileri kültürü biçimlendirecektir (Schein, 1992: 94).

Schein (1992), örgüt kültürü ve liderliğin iç içe girmiş olduğunu gözlemlemiş ve bu durumun liderlik ve kültür arasındaki ilişkinin seyrinde ve örgütsel yaşam döngüsünde ana- bağlantı olduğunu göstermiştir. Böylece örgütün oluşum süreci boyunca lider, onların değer, önem ve düşüncelerini yansıtan bir sistem oluşturur. Bu anlamda kurucu, örgütlerinin kültürel özelliklerini şekil ve biçim olarak meydana getirmektedir (Schein, 1992: 94).

Bass (1985), farklı liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerinde etkilerini açıklayarak kültür ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Etkileşimci liderler mevcut bulunan kültürün sınırlarını ve düzenini korumaya çalışırken, dönüşümcü liderler kendi vizyonları doğrultusunda örgüt kültürünün değişimine karşı çalışmalar yaparlar (Bass, 1985: 32).

Literatürde liderlik ve kültür arasındaki bağlantıyı inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Nicholls, 1988: 115; Simms, 1997: 49) fakat bu ilişkinin doğası ve performansa etkileri ile ilgili çok az deneysel çalışma mevcut bulunmaktadır. Yapılan çalışmalardan örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri sivil serviste yapılan örgütsel değişim adlı çalışma örnek verilebilir. Bu çalışmada liderliğin özel hükümet reformlarının uygulanmasında önemli bir rol oynadığını ve en etkili liderliğin örgütsel kültürleri büyütmeyi, desteklemeyi ve sürdürmeyi kolaylaştırmak, öngörülen reform türünün “yönetimi yeniden yaratma” olması ve etkinlik ve verimliliği artırması savunulmaktadır (Ogbonna ve Harris: 782).

#### ***1.4.3.1. Weick'in Vizyonu: Liderlik Çalışanların Kültürüyle İlgilenmektir.***

Liderlik, bir kişi başkalarının gerçekliğini tanımlayabildiğinde ve şekillendirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen, liderlik yalnızca liderin başkalarının vizyonunu etkileme yeteneğine bağlı değildir, aynı zamanda bağlam ve ulusal kültürlerin taleplerini karşılayan bir sosyal etkileşim sürecidir (Barzan, 2008). Weick'e (1995) göre, belirsiz ve belirsiz ortamları çözmek ve anlamak için insanlar (duygular), mevcut deneyimlerden elde edilen uyarıları daha tanıdık ve iyi bilinen zihinsel yapılara ve referanslar çerçevesine yerleştirmişlerdir. Temel olarak referanslar çerçevesi, geçmiş sosyalleşme anlarından kaynaklanan bir kişinin ön bilgisini oluşturur. Geçmişe ait bir değerler geleneğini, inançları, sembolik imgeleri temsil eder. Sonuç olarak, liderler bir organizasyonu etkin bir şekilde yönetmek için meslekleri üzerindeki kültürel etkileri derinlemesine anlayabilmelidir (Federico, 2014: 22)

#### ***1.4.3.2. Ulusal Kültür Ve Gücün Meşrulaştırılması***

Güç, birbirini tamamlayan iki değişik öğeler tarafından oluşur; bunlardan biri hareket etme izni (yapabilir), diğeri de harekete geçme olasılığını ifade eder. Bir güç pozisyonuna ek olarak etkili bir lider, bir kurum içindeki belirli politikaları değiştirme kabiliyetine sahiptir (Olivetta, 2012). Tarihsel olarak, güç merkezlerinin çoğunun para ya da silahlar üzerinde oluştuğu görülmektedir, ancak buna rağmen, iktidar her zaman kendisini kültürel olarak meşrulaştırmaya çalışır (Olivetta, 2012). Gupta ve Ferguson'a (1997) göre, bir devletin meşruiyeti, nüfusun belirli bir ulusal kimliği temsil etmek için talep edebileceği dereceye bağlıdır. Bu nedenle iktidarın meşruiyetinin ve kültürün bu süreçte sahip olduğu rolün önemi açıktır. Örneğin: Çin'deki Mao Zedong gücünün meşruiyeti, Çin Komünist Partisi içinde geleneksel kültürel unsurların Çin toplumundan çıkarılmasını (başarmadan) kaldırmayı amaçlayan Büyük Bir Proleter Kültür Devrimi (1966) tarafından gerçekleştirilmiştir. Lider olabilmek için bir kişinin gücünü çalışanları tarafından tanındığını görmesi gerekir. Bu meşruiyetin, çevrenin farklı kültürlerini kabul etmeyi ve anlamayı gerektirdiğini doğrulamak mümkündür. Bu bakımdan, Giancarlo Trentini (1997) başkan ve lider arasında bir ayrım yapmıştır. Başkan, otorite dışarıdan dayatıldığında kullanılan kelimedir; lider ise, bunun yerine, çalışanlar/yönetilenler tarafından verilen bir otoriteyi belirlemektedir (Federico, 2014: 32)

## 2. BÖLÜM

### SOMALİ’NİN ULUSAL KÜLTÜREL BOYUTLARI VE ÖZELLİKLERİ

#### 2.1. Tarihsel Arka Plan

Somali kültürü, Afrika’nın diğer bölgeleri, Kuzeydoğu Afrika, Arap Yarımadası ve Güneydoğu Asya’nın da bulunduğu komşu ve uzak uygarlıklarla etkileşime girerek antik-Somali döneminden bu yana bağımsız olarak geliştirilen geleneklerin bir birleşimidir.

Somali, eski Mısırlıları Punt Land (Baharat ülkesi) olarak biliniyordu. Bu isim Somali’de Sarı sakız, Buhur, Aromatik sakız reçinelerini üreten değerli ağaçların bulunmasından dolayı verilmiştir. Punt’dan İncil’de de bahsedilir ve Antik Romalılar tarafından “Cape Aromatica” olarak adlandırılır. Bir inanca göre Somali, Somali halkının efsanevi babası Samaal (ya da Samaale) soyundan gelmektedir.

Diğer bir mitolojilerine göre, Somalililer Arap Yarımadası’ndan gelen göçmenler ve yerli Bantu iç bölgelerinden ya da Oromo halkı arasında gerçekleşen evliliklerden gelmektedir. Ancak Issa-Salwe (1996), son yıllarda yapılan araştırmaların, etnik ve kültürel olarak Somalililerin Doğu Cushitic grubuna ait olduğunu tespit etmiştir. Somali toplumunun geleneksel yapısı, iki kardeş soyundan gelmektedir: Soomaal (Samaale olarak da bilinir) ve Sab. Somalililer büyük ölçüde pastoral-göçebe bir yaşam sürerken, Sab’ın soyundan gelenler tarımsal-göçebe bir hayat sürmektedir (Somali web sites, history and politics Abdisalam M. Issa-Salwe and Anthony Olden Centre for Information Management, Thames Valley University, London, UK).

Somali halkı Müslüman olup ortak bir dil, din ve etnisiteyi paylaşırlar. Somali halkı yerleşik olarak Somali Cumhuriyeti’nin haricinde, kuzey Kenya’da, Doğu Etiyopya’nın Ogaden bölgesinde ve Cibuti’de de yerleşmişlerdir. Yapay ulusal sınırlara rağmen, tüm Somalililer kendilerini bir etnik toplum olarak görmektedir. Bu birlik, onları Afrika’nın en büyük etnik gruplarından biri yapmaktadır. (<http://www.everyculture.com/Sa-Th/Somalia.html>)



Etnik olarak, Somali halkının yaklaşık yüzde 95'ini Somali etniği oluşturmaktadır. Geri kalanlar Hintliler, Pakistanlılar, diğer Asyalılar, Araplar, Avrupalılar ve karışık soylu gruplardır (<http://www.everyculture.com/Sa-Th/Somalia.html> ).

Etnik ve kültürel olarak Somali, Afrika'daki veya dünyadaki en homojen ülkelerden biridir. Somali'nin azınlıkları, güneyde tarım köylerinde yaşayan Bantu kökenlileri ve kıyı kentlerinde yaşayan Araplardır. Çoğunlukla İtalyanlar olmak üzere az sayıda Avrupalı, güneydeki çiftliklerde yaşamaktadır. Fakat halkın büyük çoğunluğu aynı dili konuşan Somalili ve aynı dini İslam'ı uygulayan, tek etnik Somalilerdir. Seyrek yağmurlu bir ülkede, nüfusun yarısından fazlası, develeri, sığırları, koyunları ve keçileri yetiştiren çobanlar ya da çiftçilerdir. Somali'deki meslek grupları çoğunlukla güney ve kuzeybatıdaki çiftçiler olmakla birlikte son yıllarda yeni bir kentsel grup hükümet işçileri (bürokratlar), esnaf ve tüccarlar ortaya çıkmıştır. Ancak özgürlük ve açık alan sevgisiyle, göçebe yaşam tarzı ön plandadır. Bu, Somali şiirinde ve folklorunda sıklıkla kullanılmaktadır (The Somalis Their History and Culture, 2).

Coğrafi olarak Somali ülkesi, “Afrika'nın Boynuzu” olarak bilinen Doğu Afrika'da yer almakla birlikte, 640bin km<sup>2</sup> yüz ölçümünü sahip olup yaklaşık 13 milyon nüfusa sahiptir ve dünyanın 43. büyük ülkesidir.

Komşu ülkeleri şöyledir: Kuzeyinde Aden Körfezi, Kuzey Doğusunda Arap yarımadası ve Hint alt kıtası, doğusunda ise Hint okyanusuna kıyısı bulunmakla beraber; Etiyopya, Kenya ve Cibuti ile sınırdır. Avrupa ve Ortadoğu'yu, Uzak Doğu ile birleştiren alanda ve deniz ticaretinin ana güzergâhında bulunan Somali, bu coğrafyanın kendisine sağladığı stratejik önemin her zaman farkında olmuştur (Eylem Miray Apak, yl).

Somali toplumunun %60-70'lik kısmı ya göçebe pastoral bir hayat tarzına sahip ya da bu tarza benzer bir hayat sürmektedir. Arap kültüründen miras aldıkları deve yetiştiriciliği ve bunun yanında koyun ve keçi gibi küçükbaş hayvanlar zenginlik ve refah göstergesi olması sebebiyle Somali toplumunda büyük bir öneme sahiptir.

Toplumun geri kalan kısmı ise tarımsal faaliyetlerle ilgilenirken, küçük bir kısmı da şehirlerde yaşamaktadır. Tarımsal faaliyetler yoğun bir şekilde Juba ve Shabelle nehirleri arasında kalan verimli topraklarda yapılmaktadır. Şehirlerde yaşayanlar ise daha çok ticaret ve balıkçılık yaparak geçimlerini temin etmektedir. (Understanding of Somalia and Somaliland by IM Lewis)

Daha önce bahsettiğimiz gibi Somali'nin nüfusu çoğunlukla göçebe'dir. Halkın yaklaşık % 60'i çoban, ziraatçı veya çiftçi-çobandır. Bunun dışında az sayıda da olsa balıkçılıkla uğraşanlar da bulunmaktadır. Nüfusun geri kalanı ise Mogadişu, Hargeysa, Kismaanyo gibi büyük şehirlerde yaşamlarını sürdürmektedir.

19. yy.'da Somali'de araştırma yapan IM Lewis Somali hakkında şu özellikleri sunmuştur; "Birçok Somali değerlere bağlılık gösterirler, demokrasi, eşitlikçilik ve bireyciliğe son derece önem vermekteler. Somali halkı cömertliğe çok değer verirler. Somalililer güce saygı duyar ve çoğu zaman başkalarını kendi sınırlarını test etmeye zorlar. Somali adaleti "göze göz" kavramına dayanmaktadır. Somalililer aşırı derecede gururlu insanlardır".

Somali kültüründe, kadınların rolü önemli olmasına rağmen, en azından kamusal alanda erkek merkezlidir (ataerkil). Kadın emeği, ev işleri için olduğu gibi, üretken görevler için de tarımda, çiftlik ailelerinde ve şehirlerdeki iş hayatında da ekonomik roller değerlidir. Son yıllarda, savaş, kuraklık ve erkek göçü, kadın başlı hane halklarının sayısını önemli ölçüde artırmıştır (Department of Language Services Cultural Handbook, 2010: 3) Somalililer klanlardan ve alt üyelerden oluşmaktadır. Bu klanlar ve alt klanların her biri tek bir erkek soyundan geldiği söylenen hiyerarşik yapılardır. Bu hiyerarşik gruplar Somali yaşamının merkezi bir unsurudur. Somali toplumunda klanlar, aralarındaki çatışmanın yanı sıra büyük bir dayanışma kaynağı olarak hizmet etmektedir. Klanlar koruma, su, iyi topraklara erişim ve siyasi güç için güçleri birleştirir. Somali klan örgütü, değişen ittifaklar ve geçici koalisyonlar ile karakterize olan istikrarsız bir sistemdir. (Department of Language Services Cultural Handbook, 2010: 3)

16. yüzyılda Etiyopya ve Somali arasında Ogadin toprakları üzerine çatışmalar yaşanmıştır. Her iki ülke de bu savaşta askeri destek almıştır. Etiyopya, döneminin

sömürgeci imparatorluğu ve Kızıldeniz’de bir güç olmaya başlayan Portekiz’in desteğini alırken, Somali ise Osmanlı Devleti tarafından desteklenmiştir. XVI. yy’de Müslüman bir general olan Ahmed ibn İbrahim el-Gâzi (Axmed Gurey) (1506-43) Osmanlı Devletinin desteğiyle bugün Etiyopya diye isimlendirilen Habeş İmparatorluğu üzerine yürümüş ve Ogadin’i almıştır (Alegoz, 2013: 20), Bu sayede Ogadin bölgesi bir kez daha Müslümanların eline geçmiş, göçebe ve hayvancılıkla uğraşan Somalililer sayesinde İslam tekrar hızla yayılmaya başlamıştır. Fakat arkasına Portekiz desteğini alan Habeş İmparatorluğu 1542 yılında 1300 askerle karşı atağa geçmiştir. Savaş sonucu Ahmed ibn İbrahim el-Gâzi öldürülmüş ve Habeş İmparatorluğu kaybettiği toprakları geri almıştır. Göçebe yaşam tarzına sahip olan Somaliler, bu yenilginin ardından yaşlılar heyeti tarafından yönetilen pastoral demokrasi tarzına geçmişlerdir. (Othman O. Mahmood, The Root Causes of the United Nations’ Failure in Somalia: The Role of Neighboring Countries in the Somali Crisis (USA: iUniverse, Inc., 2011).

19. yy’da 1884-1885 yılları arasında Berlin’de düzenlenen konferans sonucu (Berlin Konferansı) neredeyse Afrika kıtasının tamamında olduğu gibi, Somali halkının yaşadığı bölgelerdeki etnik nüfus dikkate alınmaksızın Somali, Etiyopya, Fransa, İngiltere ve İtalya tarafından beş ana bölgeye ayrılmıştır. Bu bölgeler Kenya ve Etiyopya sınırları içinde bulunan Ogadin Bölgesi, İtalya Somaliland, İngiliz Somaliland, Kuzey Sınır Bölgeleri ve Fransız Cibuti bölgesidir. Somali’de meydana gelen sınır çatışmaları büyük ölçüde Berlin konferansının bir sonucudur. Konferansta bölgedeki topraklar sömürgeci devletlerarasında etnik birlik gözetilmeden paylaştırılmış ve yapay sınırlar oluşturulmuştur. Bu da bölgedeki dengelerin aslında sadece Somali değil; Etiyopya, Eritereya ve Kenya adına da bozulmasına yol açmıştır. Ayrıca sömürge imparatorlukları tarafından bölgedeki kabileler birbirlerine düşman edilmiş ve kendilerine verilen modern silahlarla bu şiddet tırmandırılmıştır. Ogadin bölgesini uluslararası arenaya tanıtan ilk kişi 1855 yılında İngiliz kâşif Richard Burton olmuştur. Burton’a göre Ogadin’in yerlisi (Somaliler) barbar insanlardı ve itaat altına alınmadıkları sürece sorun çıkarabilirlerdi. Burton çok geçmeden bölgenin stratejik önemi kavramıştır. Ona göre bölge iki sebepten dolayı önemlidir:

1. Hindistan’a yakın olması dolayısıyla İngiliz birliklerine gıda yardımı yapılabilmesi ve
2. Süveyş kanalına giden yolda kritik bir yerde bulunması.

Burton'un raporu doğrultusunda İngiltere, Afrika ve Ortadoğu'daki pozisyonunu sağlamlaştırmak için Hergeysa'ya (Somali kuzeyinde bir şehir) askeri üs kurmuştur. Ogadin bölgesinin bir kısmı bugünkü Kenya sınırları içinde yer almaktadır. Bölgede 1963 yılında referandum yapılmıştır. Referanduma göre bölgedeki halkın %86'sı Somali'ye bağlanmak istemiştir. Fakat İngiltere duruma müdahale etmiş ve bölgenin Kenya'da kalmasını sağlamıştır. Somali eski Mineral ve Su Kaynakları Bakanı Abdulkadir Abiikar Hussein'e göre, bu bölgenin Kenya'ya bağlanması tamamen sömürgeci devletlerin işidir. Bundan dolayı Kenya'yı bu durumdan suçlu tutmamıştır. Etiyopya'ya karşı düşmanlık ise bu devletin sömürgeci yapısından kaynaklanmaktadır (Alagöz, 2013:22).

İngilizlerin bölgedeki varlığı XIX. yy'a rastlamaktadır. 1840 yılında Doğu Hindistan İngiliz Şirketi bölgede hüküm süren Tajura Sultanlığı ile ticaret yapmıştır. Fakat İngilizlerin, özellikle Kuzey Somali'deki hâkimiyeti 1886 yılında bölgedeki liderlerin İngiliz egemenliğini benimsemesiyle olmuştur. İngiltere'nin bölgedeki hâkimiyeti, 1900-1920 yılları arasında İngilizlerin isimlendirdiği şekliyle "Çılgın Molla" lakaplı Mohamed Abdullah tarafından 20 yıl boyunca tehdit edilmiştir. Sömürgeci güçlere karşı yapılan bu ilk savaş literatürde "Derviş Savaşı" olarak da bilinmektedir. Aralıklarla süren çatışmalar Abdullah'ın Taleex'deki karargâhının İngiliz savaş uçakları tarafından bombalanmasıyla sona ermiştir. İtalya ise 1885 yılında Zanzibar krallığından önemli ticari avantajlar elde etmiş, Obbia ve Aluuu Sultanlığını egemenliği altına almıştır. İtalya, 1897 ve 1908 yılları arasında Etiyopya ile anlaşmalar yapmış, İngiltere ise İtalya Somaliland bölgesinin sınırını çizmiştir. Anlaşmayla birlikte İtalya hükümeti bölgeye koloni statüsü vermiş ve yönetimi devralmıştır. İngiltere, 1897'deki Londra antlaşmasıyla bölgenin etnik yoğunluğunu göz ardı ederek 25.000 millik alanı- Ogadin bölgesi- Etiyopya'ya vermiştir. İngilizler ayrıca bölgede hâkimiyet kurarak, kaynakları kullanarak Hindistan'a kendi askerleri için teminat sağlamıştır. (Alagöz, 2013:22).

## **2.2. İktisadi Yapı**

Somali dünyanın en fakir ülkelerinden biridir ve 1990'lı yıllarda iç savaşın getirdiği yıkımda, bağımsızlıktan sonraki yıllarda elde edilen kazanımların çoğunu kaybetti. Ancak, 2000 yılında, küçük ticaretleri yapan tüccarları şehirleri bağımsız

işletmeler yoluyla yeniden inşa etmeye başlamıştır. Ekonomik gelişmeyi engelleyen faktörler arasında yeterli ulaşım eksikliği bulunmaktadır. İç savaş sırasında telekomünikasyon sistemleri büyük ölçüde tahrip edilmiştir. Ancak, 1999'da bazı şehirlerde bağımsız işadamları, uydu telefon sistemleri ve elektrik tesis etmişlerdir. Somali'de hayvancılık yapan işadamları ve diğer girişimciler işlerinin çoğunu telefonla gerçekleştirmektedir. Bankacılık ağları da kurulmuştur. Somali'nin ana para birimi Őilinidir. Somali tarafından alınan gelirlerin büyük bir kısmı, başka ülkelere göç ederek iş bulan, akrabalarına para gönderen diasporadan gelmektedir (<https://www.everyculture.com/Sa-Th/Somalia.html>) erişim 05.12.2018. saat 15:46.

Aslında, hayvancılık Somali'nin ekonomisinin en önemli noktasıdır. 2,5 milyon insanın yani Nüfusun yaklaşık yüzde 60'ı, büyük ölçüde göçebe veya yarı göçebe pastoral üretime bağlıdır. Aynı zamanda nüfusun yaklaşık yüzde 20'si olan 0,8 milyon insan daha hem tarım hem de hayvan yetiştiriciliği yapmaktadır. Ne yazık ki Somali'nin sosyal ve ekonomik yaşamının diğer yönleri gibi, Somali nüfusunun yüzde 80'inin üretim sistemleri hakkında çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Dahası, önemli sayıda insan Somali'de hayvan ticaretine bağımlıdır ve bu sayı Somali nüfusunun yüzde 85-90'ının ekonomik olarak pastoral sektöre bağlı olduğunu tahmin eden yüzde 80'lik bir oran seviyesine ulaşmaktadır. Ayrıca, Somali'nin pastoral sektörü, tüm Arap Yarımadası için tercih edilen canlı hayvan ve etin yüzde 38'ini sağlamakta ve burada ilk sırayı canlı hayvan ithalatı kaynağı olarak görmeleri yer almaktadır (Nomads And State In Somalia: Paradox Policies Towards Nomads: 33).

Uzun süreli sömürge yönetimi döneminde günümüz Somali bölgesinde küçük bir ekonomik gelişme gerçekleşmiştir. Özel sektör faaliyetleri büyük ölçüde, muz tarlalarının kurulması ve İtalyan egemenliği altında kalmış güney alanda bazı diğer sulu bitkilerin yetiştirilmesiyle sınırlıydı. Her iki (İtalyan ve İngilizler) sömürgede sınırlı hükümet programları esas olarak sosyal sektörlerle ilgiliydi. 1950'lerde İtalyanlar bağımsız ekonomiyi hazırlamak için bazı çabalar gösterildi ve 1954'ten bu yana yedi yıllık sektörel programlar uygulamaya konuldu. Birleşmiş Milletler ve Birleşik Devletler uluslararası işbirliği yönetimi tarafından geliştirilen planlara dayanmaktaydı. Başlıca ekonomi başarıları hayvancılık ve tarım sektörlerinde gerçekleştirilmiştir ve Juba ve Shabelle nehirleri arasındaki ekili alanda hayvancılığa yardım etmek amacıyla

kuru bölgelerdeki az sayıdaki kuyu ve havza yapımını ve tahıl depolama tesisleri, havzaları ve taşkın kontrol çalışmalarını içermektedir (Chapter 2. The Society and Its Environment: 136)

Somali ekonomisi, ağırlıklı olarak hayvancılık ve ikincil olarak ürünlere dayanan tarımdır. Örneğin, 1990 yılında tarım, GSYİH'nın yaklaşık % 60'ına katkıda bulunmuştur, bunların% 63'ünden fazlası hayvancılık,% 38'i mahsul ve% 1'i ormancılık ve balıkçılıktan kaynaklanmaktaydı.

Pastoralistler deve, sığır, koyun ve keçi yetiştirir. Deve, özellikle kıt su ve otlama ortamında hayatta kalma yetenekleri için değerli, süt, et, mal taşımacılığı sağlar ve bir değişim ticari amacı olarak hizmet eder. Agro-pastoralistlerin, genellikle kendi taşınabilir çadırlarına ek olarak daimi bir evleri vardır. Genellikle küçük ölçekli çiftçiler tarafından yetiştirilen gıda ürünleri, sorgum, mısır, susam, börülce, şeker kamışı ve pirinç vardır. Ticari ürünler muz, narenciye (esas olarak greylift ve limon), sebzeler, pamuk, salamura ve sarı sakızdır (The Somalis their History and culture. 5).

Somali'deki nüfusun çoğunluğu, özellikle işsizlik, eksik istihdam, düşük ücret / maaş oranı ve istihdam edilen işgücünün düşük verimliliği nedeniyle yoksulluk sınırının altında yaşamaktadır. Genel yoksulluk koşullarında aşırı yoksulluk % 43 ile % 73 olarak tahmin edilmektedir.

Birçok işçi için, yoksulluk sınırı altında ödeme yapılması, iş güvensizliği, kötü yaşam ve çalışma koşulları, sağlık ve güvenlikten yoksun olma, özet işten çıkarma ve tahliyeler, çocuk işçiliği, fiziksel saldırı, istismar, hatta tecavüz ve cinayet işte karşılaştıkları risklerdir. Sivil huzursuzluğa rağmen Somali, esas olarak tarım, hayvancılık, havale / havale şirketleri ve telekomünikasyon temelli sağlıklı bir kayıt dışı ekonomiyi korumuştur. Bu büyük kayıt dışı sektör ekonomi açısından iyidir, ancak ekonominin büyüklüğünü veya büyümesini ölçmek ve işçilerini korumak açısından zorlaştırmaktadır.

Somali'deki kargaşa ve istikrarsızlığa rağmen, 1991'den önce askeri yönetim dönemine kadar olmasa da hala ticari ağları güçlüdür. Tahmini toplam 265 milyon ABD

doları ihracat ve 460 milyon ABD doları ithalat ile Somali'nin bir ticaret merkezi olarak çalıştığı söylenebilir.

Genel olarak istihdam ve toplu iş ilişkilerini yöneten yasal ve yargı sistemi mevcut değildir. Kamu ya da özel sigorta kuruluşu bulunmamaktadır. Somali'de iş teftiş sistemi bulunmamaktadır. İşverenler, çalışanlarının kaderini kolayca kontrol ve dengeler olmadan belirleyebilirler. Çalışanlar genellikle tehlikeli koşullara maruz kalmaktadır. Çocuk işçiliği Somali'nin birçok bölgesinde yaygın bir uygulama haline gelmiştir (Somalia Report Trend and labor migrant situation in Somalia, 1-2).

Somali nüfusunun yaklaşık beşte dördü geçimini tarım ve pastoral-tarımla sağlamaktadır. İklim ve bitki örtüsü olarak ülke dört bölgeye ayrılmaktadır: Kuzey Somali kurak iklim ve küçük bitki örtüsü, merkezi Somali ya da Mudug, aynı derecede kurak ve göçebe bir nüfus, en gelişmiş tarım ve hayvancılık sektörlerine sahip olan güney bölgeleridir. Kalın bitki örtüsü ve çok zengin hayvan varlığı ile Somali veya Alt Juba'nın en büyük sorunlardan biri su sıkıntısıdır. Su rezervleri Jubba ve Shabelle Nehirleri arasındaki alanla sınırlıdır ve bu alanın dışında sadece kuyular vardır. Bölgenin çok kötü bir fiziki coğrafi yapısı ve az sayıda kaynağı vardır, bunları kullanmak için çok fazla para ve çaba gerektirmektedir. Tarım, özellikle de en fazla 600-700 mm olan kuru alanda, yağış olmaması nedeniyle ciddi biçimde engellenmiştir (Analysis of the economic system of Somalia, 39-40).

Somali'nin potansiyel olarak yeterli doğal kaynaklara sahip olduğu ifade edilmektedir. Hayvancılık, tarım ve iletişim sektörlerindeki faaliyetler ile yurt dışından gelen para transferleri ülke ekonomisinin bel kemiği konumundadır. 2010 yılı verilerine göre, GSMH'de tarım yüzde 60,2, sanayi yüzde 7,4 ve hizmetler yüzde 32,5 oranında yer tutuyor. Özellikle hayvancılıktan elde edilen gelirler GSMH'nin yüzde 40'ına, ihracat hacminin ise yüzde 50'sine karşılık geliyor. Ülkede hayvancılıktan geçinen göçebe ve kırsal kesim nüfusun büyük kısmını oluşturuyor. Tarım ürünlerini işlemeye dayalı sanayi sektöründeki makineler zaman içinde talan edilmiş, hurda metal olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kamu eliyle yürütülen bankacılık faaliyetlerinin bulunmadığı ülkede, yılda 2 milyar dolara ulaşan yurt dışı para transferleri nakit hareketliliğine kaynaklık etmektedir. En son anlamlı istatistiklerin bulunabildiği 2012 yılında yüzde 2,6 oranında tahmini yıllık büyüme sergileyen ekonomi, 516 milyon dolar tutarında

ihracat, 1,2 milyar dolar civarında ithalat yapmıştır. Bu çerçevede toplam dış ticaret hacmi 1,7 milyar dolara ulaşırken, dış ticaret dengesi 684 milyon dolar açık vermiştir. İhracat yapılan başlıca ülkeler BAE, Yemen ve Umman'dır. Başlıca ihraç ürünleri canlı hayvan, deri, muz, balık, kömür ve hurda madendir. Somali'nin ithalat gerçekleştirdiği ülkeler arasında Cibuti, Kenya, Hindistan, Çin, Pakistan, Umman ve BAE yer alır. Başlıca ithalat ürünleri mamul maddeler, petrol ürünleri, gıda, inşaat malzemesi ve kattır.

Somali ekonomisinin yaklaşık yüzde 80'i hayvancılık ve çiftçiliğe dayanır. Ülkede deve, koyun, keçi ve sığır yetiştiriciliği yaygındır. Nehirler boyunca uzanan topraklar oldukça verimlidir. Somali küçük bir endüstriye sahiptir. Daha çok tonbalığı ve paket et endüstrisi, tekstil ve şeker, sabun-yağ sanayisi mevcuttur. Ülkede çıkarılabilen başlıca mineraller; deniz tuzu, kireçtaşı, kumtaşı (kefeki taşı), kil, lületaşı, alçıtaşı, demir, kalay boksit, titanyum ve uranyumdur. Somali daha çok İtalya, İngiltere ve Almanya'dan makine, kimyevi maddeler ve diğer tüketim maddeleri almaktadır. Somali bugün itibariyle dış yardıma dayanan bir ekonomik gelişim göstermektedir. Ülkede ulaşım sistemi yeterli değildir ve demir yolu ağı bulunmamaktadır. Yaklaşık 17 bin kilometrelik karayolunun ancak yüzde 15'i asfalttır. Mogadishu, Kismanyo, Bosaso ve Berbera'da dört önemli liman ve dört havalimanı mevcuttur. Somali'de etkin bir vergi sistemi olmaması nedeniyle hükümetin gelirleri sınırlıdır. Ülke mevcut güvenlik durumu nedeniyle dış yatırımcı çekememektedir (<http://www.moment-expo.com/baharat-ülkesi-Somali>) erişim tarihi 5.12.2018) 15:05).

Somali'nin, Afrika'nın en uzun sahil sınırına sahip olması ve Hint Okyanusu ile Kızıl Deniz'e komşu olması balıkçılık potansiyelinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Strateji konumunun da çok önemli olması ve bir boğaza gibi sahip olması, Somali'nin dünyaya çok önemli bir yer olduğu göstermektedir.

### **2.3. Somali Kültüründe Ailenin Rolü**

Somali, aileye derinden değer verir. Aile bağlarının gücü, ihtiyaç duyulan zamanlarda bir güvenlik ağı sağlar ve aile namusunun korunması önemlidir. Sadakat önemli bir değerdir, aile ve klanın ötesine uzanabilir. Somali arkadaşlıklarına değer



verir; Somalili bir arkadaş olur olmaz, o genellikle yaşam için birdir (The Somalis, their history and culture, 18).

Aile yapısı klanlar üzerinde inşa edilmiştir. Klan üyeliği paternal (baba tarafından) soy tarafından belirlenir. Somali toplumunda aile ortalaması yedi kişiden oluşmaktadır. İslam hukukuna bağlı kalarak, baba ailenin başıdır ve aileyi desteklemelidir. Bir erkeğin evin sorumluluğunu yerine getirmemesi, kültürel olarak kabul edilemez olarak görülür (The Somali people, their History, Culture and Language, 22).

Boşanma durumunda, çocuklar hem anne hem de babaya aittir, ancak genellikle anne ile birlikte yaşarlar ve baba onları desteklemelidir. Çocuklar 15 yaşında yetişkin olurlar. Genç yetişkinler ve evlenmemiş çocuklar aileleriyle birlikte yaşarlar. Geleneksel olarak baba, aile geçimini sağlamakla yükümlü olup anne ise, çocukların bakıcısı ve eğiticisi olmakla beraber, yine de aile işlerini yürütmekte önemli ölçüde etkilidir. Ancak, birçok kadın artık ev dışında çalışmaktadır ve ev işlerine ek olarak ev hanımı ve çocuk bakımı sorumluluklarını dengelemekte güçlük çekebilir. Kadınlar evlilikten sonra bile kendi soyadlarını taşırlar. Somali kültüründe aile son derece önemli görülmekte ve hatta aile bireyden daha önemli görülmektedir. Genellikle hastalık veya evlilik zamanlarında aile içindeki dayanışma ve yardımlaşma çok yaygındır. Somaliler, evlenene kadar anne babalarıyla birlikte yaşamaktadırlar. Yaşlı olanları, aile üyeleri ya kendi evinde torunları veya kendi çocukları bakar ya da çocukların yanına taşınıp onlarla yaşarlar, bunun için Somali'de huzurevi veya bakımevleri kültürü hiç bilinmemektedir (Somali Families and Early Childhood Education, 4-5).

Otorite hatlarının belirgin olduğu bu toplumda, çocukların büyüklere destek olmaları, saygı ve itaat etmeleri beklenir. Büyükler Somali kültüründe büyük rol oynamaktadır. Yaşlılar bilgelikleri nedeniyle saygı görmektedir. Çatışma olduğunda arabuluculuk yaparlar, tarih ve kültürü sürdürmek için yeni kuşağın eğiticileridirler. (Somali Community, 187-8)

Somali kültüründe ailenin rolü şu dört maddeden daha iyi anlaşılmaktadır;

1. Aile üyelerinin, kaynakların paylaşımı yoluyla birbirlerini desteklemek ve aile içinde fiziksel birliğe katkıda bulunmak için fiziksel olarak var olmaları gerekmektedir. Aile üyelerinin, ailelerinden ayrı yaşamaları, belirli toplumsal cinsiyet rollerinde işleyebilmek için ihtiyaç duyulan fiziki bütünlüklere ve ailenin hayatta kalmalarına yönelik sınırlı kaynaklara erişime olumsuz etkilemektedir.
2. Aile üyeleri dini kardeşlik içinde belirlenmiş rollere bağlı kaldıklarında, sosyal birliği desteklemeliler. Aile gruplarının içindeki işbirliği ve bireysel bağımsızlık eksikliği, aile ve toplum gücüne olumsuz etkilemektedir.
3. Psikolojik bütünlük, bütüncül uyumlu bir esenlik duygusu olarak deneyimlenmiştir ve toplum dayanışması için de çok önemlidir. Aile üyelerinin ayrıldığı veya kaybolduğu durumların neden olduğu belirsizlik, aile üyeleri için yüksek düzeyde psikolojik stres yaratmıştır. Birçok bireysel aile üyesi, “dağınık” aile üyeleri için mali kaynak sağlayamadıklarından doğan yüksek düzeyde sıkıntılar yaşadıklarını bildirmiştir.
4. Ruhsal bütünlük, aile içindeki birliğin esasını oluşturmakta ve iyi işlev gören aileler için aile etkileşimi kalıplarının temel kaynağı, kültürel geleneklerine, dine, ve aile yapısının kökenine dayanmaktadır (Somali Family Strength: Working in the Communities, 199).

#### **2.4. İslam'ın Somali Kültürüne Etkisi**

Somaliler etnik, dil, kültür, İslam'a bağlılık ve hepsinin ortak bir ataya bağladığı varsayılan soy bilimsel bağlarla birleşir. Bununla birlikte, soy bilimsel bağlara rağmen Somaliler arasındaki bölünmelerin, tarihsel olarak, bütünlükten daha yaygın olarak bölünmelerin meydana geldiği bilinmektedir.

İslam, bir inanç sistemi, bir kültür, hükümet için bir yapı ve bir yaşam biçimidir. Bu nedenle Somali'de tutumlar, sosyal gelenekler ve cinsiyet rolleri temel olarak İslam geleneğine dayanmaktadır.

İslam, Somali halk maneviyatının İslam öncesi geleneksel din izleri olsa da, Somali'de tek inanç olup ulusal kimlik duygusu için hayati derecede önemlidir. Somali'de, İslam'da, Tarikatı'nın güçlü bir geleneğinde, mistisizm hakkındaki dini emirlerde mistik bir eğilim vardır. Tarikatlar, öğrenme merkezleri ve dini liderlik görevi

gören sosyal ve dinsel kardeşliktir. Tarikat liderlerinin, bir liderin türbesinde çağrılabilen manevi bir güce işaret eden bir kutsanma olan berekete sahip oldukları söylenmektedir.

Son yıllarda, Somaliler arasında çok muhafazakâr dini akımlar selefiler gibi yayılmaya başladı. Bunların çoğu Arabistan'da okumuş ve ülkeye geri dönenlerden oluşmaktadır. Yeni gelen dini akımlar, Somali geleneksel Sufi Tarikatlarının görüşlerine karşıdırlar.

Köktendinciler tarikatları batıl inanç olarak görüyor ve evliya için saygıya karşıdır. Bu yeni akımlar, laik hükümete karşı çıkıyorlar ve kadınlar için şeriat hukuku ve katı İslami kıyafetlerin getirmeni savunuyorlar. Geleneksel din adamları, klan yaşlıları ve yine de köktendincilerin etkisi her ne kadar yükselişte olsa da, bu akımların köktendincilere göre daha büyük takipçileri vardır (The Somalis, their history and culture, 18).

İslam, Somali'ye bir rivayete göre birinci hicrette gelmiştir. Diğer başka bir rivayete göre ise 1000 yıldan fazla önce Müslüman Arap tüccarları ve denizciler tarafından getirilmiştir. İlk olarak İslam, Somali'nin sahillerinde yayılmış, daha sonra da bütün Somaliler arasında çok yaygın olup benimsemiştir. Hem yerleşik hem de göçebe Somaliler, ritüel temizliği için Müslüman gereksinimlerine, örneğin, kirlı şeylerle temastan veya belirli faaliyetlerden sonra yıkanma eğilimindedir. Bazı yerleşmiş Somaliler, özellikle dini emirler tarafından kurulan topluluklarda, İslami şartların göçebelerden daha fazla gözlemlenmesi daha olasıdır. Örneğin, Müslümanlar seyahat ederken belirli görevleri atlatabilir (veya erteleyebilir) ve göçebeler bu iznin avantajlarından faydalanabilirler, ancak dikkatsizlikleri eğitim eksikliğinden kaynaklanabilmektedir.

İslam'da inanan ile Tanrı arasında arabulucu olan hiçbir rahip yoktur, fakat din öğretmenleri, vaizler ve cami yetkilileri vardır. Somali'de dini eğitimler en çok kent merkezlerinde veya camilerin bulunduğu yerlerde mevcuttur. Bu çocuklar, Kur'an'ın parçalarını ezberlemeyi, çoğu kez ezberlediklerini anlayamamaları, kısmen de öğretmenlerinin birçoğunun da anlamadığını göstermektedir. Bazı hocaların, yaşadıkları için başkalarının cömertliğine bağlı olarak acemileriyle bir yerden diğerine yürüyerek

seyahat etmeleri alışılmışın bir örneğidir. Hocalar vaaz ederek, namazı kıldırarak, halkı ve hayvanlarını dua ederek, tavsiye etmek, uyuşmazlıklarda ve tartışmalarda arabuluculuk yapmak ve nikâh kıymak gibi dini işleri yaparak topluma hizmet eder.

İslâmiyet konusunda çok az şey vardır ve nadiren ilkel dinsel prensiplerden daha fazlasını öğretecek kadar uzun bir süre kalmaktadırlar. Hocaların yokluğunda, göçebeler, dini ayinleri, çalışma ya da liderlik ile ilişkili bir kişiye bağlıdır, wadad. Wadaddo, Somali'deki en bilgili insanlar tabakasını oluşturmaktadır. Wadaad, Dini mahkemelerde hâkimlik ve yetkililer kadar temel ve yerel noterler olarak işlev görürler. Onlar nadiren teologlar; bazıları dinsel bir kardeşliğin aktif üyeleridir ya da güçlü bir dini geleneğe sahip bir soya aittir. (Somalia: A Country Study, 108).

Somaliler, İslamiyet öncesi miraslarını ve kültürlerini ve özel durumları açısından çoğunu İslam'a yorumlamış veya değiştirmişlerdir. Baraka düşüncesinin toplumsal önemi, bir noktadadır. Hz. Muhammed'e kadar geri giden kişisel soyağaçlarıyla miras alan, Sufi emirlerinin kurucuları ve önderlerine Tanrı'nın armağanı olarak kabul edilir. Aynı şekilde laik liderler ve klan soyağaçlarıyla da ilişkilidir.

Bir dini lider, bazı durumlarda, mucizeleri göstermek ve halkına iyi şanslar getirme gücüne sahiptir, ancak bereketinin potansiyel olarak tehlikeli yan etkileri olabilir. Bedduasından büyük ölçüde korkulur ve gücü başkalarına zarar verebilir. Bir klanın ya da güçlü soyun önderi diğerini ziyaret ettiğinde, iktidarın bir kısmının ortadan kaldırılması için ev sahibinin ilk akrabasına göreceli bir şeydir, bu yüzden şefi zarar görmeyecektir. Bir wadad'ın geleneksel öğrenimi, gerçek yıldız hareketlerine dayanan ve mevsimlerin değişimleriyle ilgili bir tür halk gökbilimi veya yıldızbilimi içerir. Asıl amacı göç zamanlarına dikkat çekmek ama aynı zamanda Somali (ve gayrimüslim) ritüellerinin tarihlerini belirlemek gibi diğer tahminlerde de kullanılabilir. Ayrıca, ayin ve şifa yöntemleriyle bağlantılı olarak, talihsizliğin yanı sıra kehanetin ve talihsizliğin önlenmesi için de kullanılır.

Wadaaddo, başka şekillerde, talihsizliği önlemeye yardımcı oluyor. Örneğin, kendi ikametgâhlarının bir kısmını başkalarına aktaran koruyucu nazarlıklar ve nazar boncuğu yaparlar ya da Kur'an'ın bazı ayetlerinin yazılı bir pasaj biçiminde misk'e eklerler.

Somaliler, İslami uygulamalardan önce inançlara türeyen ve bazı durumlarda diğer Doğu Kuşitik dillerinde konuşan halklarınkine benzeyen ritüelleri de yapmaktadırlar. Belki de bunların en önemlisi, kuzey Somalili arasındaki klan atalarının yıllık kutlamasıdır - dayanışmalarının bir ifadesi - ve güneydeki yerleşik gruplar tarafından tutulan kolektif yağmur ritüeli (roobdoon) (Somalia: A country study, 113).

Somaliler Şafi Mezhebine sahip olup Müslüman'dır. Karşılaşınca "Nabad" veya "Alaikum salaamı" ve ellerin dokunuşuyla selamlaşırlar. Erkekler neredeyse hepsi, farklı derecelerde beyaz tabakadan, kahverengiden göz kamaştırıcı beyaza kadar "tobes" giyer; Tobelerinin (uzun ve geniş elbiseler) bir kısmı kırmızı çamur içine bandırılmış ve parlak bir yanık-sienna (Kırmızı-Kahverengi karışımı) rengindedir, bunu da giyenlere Burma papazları gibi görünürler (Colonel Swayne, 1903: 9).

İslami öğretimin Somali kültürün üzerindeki etkisi, ülkenin geleneklerinin çoğunda belirgindir. Somaliler bir kural olarak saygın, temiz ve elbiselidir ve Somali'de sarhoş bir Somalili gibi bir şey neredeyse bilinmemektedir. Somali'nin hayatı, bir yolculuk sırasında kendilerini her geçen gün ortaya çıkaran birçok ilginç gözlemi içermektedir. Bazıları namazlarında ve secdelerinde tam vaktinde çok düzenlidir ve hepsine namaz vaktinde ya da dışında çokça dua ederler; diğerleri nadiren dua ederler ya da asla dua etmezler. Din, ülkedeki hemen hemen herkes tarafından gerçek olarak paylaşılan birleşik Somali kültürünün bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır (Clan and Islamic Identity in Somalia, 9).

Ayrıca NDI (Ulusal Demokrasi Enstitüsü) araştırması 2010 yılında Somali'de saha çalışmalarındaki sonucu, İslam'ın Somali kültürünün üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Somali'deki anket katılımcıları din özgürlüğüne karşı olduklarını savunmuşlar, Somali'nin Müslüman bir toplum olması gerektiği ve Somali'nin İslam pratiğini terk etme hakkına sahip olmaması gerektiğini düşünmüşlerdir. NDI'nın sözleriyle: "Somali'nin Müslüman bir ülke olması, halkının İslam'ı uygulaması gerektiğine inanıyorlar" (NDI, 2010: 20)

Sonuç olarak şunu diyebiliriz ki, İslamiyet'ten sonra veya Somaliler Müslüman olduktan sonra, Somali'nin yeni kültürü İslam'a göre şekillendirilmiştir. Fakat ortaya

çıkan yeni Somali kültürü çoğunlukla hem İslam'a zıt değil hem de Arabistan gibi çok katı kurallar uygulayan bir kültür değildir.

## 2.6. Somali Kültürün Üzerine Yapılan Araştırmalar

Somalililer, zeki, sofistike, ince, gururlu ve kırsalda yaşayanlar son derece bireyseldir, tek başına veya diğer kendi kabile üyeleriyle hareket ederler, bu bireysellik Batı'nın birey anlayışından çok farklıdır. Somali'nin iç mekânındaki uzun deneyimlerinden birine sahip olan Albay Swayne, "Somali'nin çok yönlü bir karakteri var. Genelde iyi bir çoban (deve çobanı), neşeli aşiret takipçisi, güvenilir, sadık ve özenli asker, kendinden beslenen güvenden gurur duyuyor, yeni şeyler öğrenmeye eğimli, harika parlak ve zeki... Aynı zamanda saygısız, müstehcen ve tek başına kendi işlerine halleder... O, uçsuz bucaksız, ormana doğru yürüyebilir ve tek başına kıyıya doğru yoluna girebilir, eğer onurlu haysiyetine ve kişiliğine hakaret ve saygısızlık edildiğini hissederse... Kahkahadan öfkeye bir saniyede dönüştüğü görülebilir. "

Somali'nin bireyciye eğimli karakteri, Drake-Brockman'ın ortaya attığı şu izlenimde açıkça ortaya çıkıyor. Yazarın Somalili bir karavanla ilk temasında, onunla birlikte olan bir Baganda şöyle dedi: "Somalililer, onlar iyi değil: her adamın kendi kralıdır."

Bu karakter niteliği, elbette Somali siyasi otoritesinin doğasıyla uyumludur ki burada asıl bürokratların gerçek bir hiyerarşisi yoktur ve herkes, gerçekte olan soydaş soy sistemi sınırları dâhilinde kendi varlığını önemli ölçüde kapsamaktadır. Bu Somali'nin yaygın olan politik yapılanmasının temel ilkesidir.

Bireyin sadakatin ait olduğu soydaş kesime dayandığı ve hak ve yükümlülükleri olduğu bir örgütle, Somali kabilesi elbette kamu sorumluluğu bilincinde değildir ve görevini hissetmez. Bunun için bazen soy bağından dolayı aynı kabileden olanlar haksız olsalar bile birbirine adalete karşı destekleyebilmektedirler. Suçluya adalete teslim etmek, onları ona bağlayan kabile sadakatleri yüzünden görev olarak yerine getirilemeyebilir.

Bununla birlikte, bir kent uygarlığına karşılık gelen sorumluluk fikirlerini, kabiliyetli bir halkın içine, yalnızca bir sorumluluk duygusu geliştirmek zorunda

olduklarını söyleyerek aşlamaya çalışmak hiç işe yaramaz. Bu tür fikirler kırsalda ve göçebede yetişmezler, belirli bir sosyal organizasyon türünde ortaya çıkarlar (I.M. Lewis: 131: 1994).

Somalililer, göçebe savaşçı kültür ile yan yana, son derece iyi gelişmiş ve zengin bir sözlü halk edebiyatına sahiptirler. Muhammed Abdullah'ının (Çılgın Molla) başarısı, kısmen bir şair olarak ününe atfedilmeli, çünkü o hala tüm Somali şairlerinin ve yiğitlerinin en büyüklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Peoples of the Horn of Africa, I.M. Lewis: 131: 1994).

Somali'nin karakterindeki takdire şayan bir özellik, onun kindarlık eksikliğidir; Bir gün onu ciddi bir şekilde cezalandırabilirsin ve bir sonraki günde sanki seninle aranızda hiç bir şey olmamış gibi gülümsemeye başlarlar; cezalandırıldığı sürece, onu bir erkek gibi alacak ve her şeyi unutacaktır. (Ralph E. Drake-Brockman, British Somaliland, 1912: 94).

Dayanıklılık güçleri zaman zaman sürmesi gereken zorlu hayatlar nedeniyle aktif değildir ve belki de haftalarca ve hatta aylarca bir öğün et ile birlikte tamamen sütle beslenerek geçebilirler.

Somali'de, irsi olarak erken dönemlerden gelen büyük bağımsızlık isteği izlenebilir, bu bağımsızlık isteği aynı zamanda büyük ölçüde onun çevresinden ve yaşadığı coğrafyadan kaynaklanmaktadır.

Tüm küçük suçların cezası tazminattır (HAL) veya (Hurmain). Birinci kelime doğu kabileleri arasında, ikincisi ise batıda yaşayanlar tarafından kullanılır.

Para cezasının uygulandığı en yaygın suçlar dört tanedir, yani:

1. Somaliliye ayakkabıyla vurmak; Cezası bir at ya da beş deve. Genellikle sahil beldelerinde, beş rupi nominal para cezası yeterli kabul edilir.
2. Bir Somaliliye kırbaçla vurmak. Cezası, bir at. Sahil kasabalarında yukarıda olduğu gibidir.

3. Tokat atmak, kıyı kasabalarında genellikle beş rupi nominal bir para cezasının uygulandığı bir suçtur, ancak göze veya kulağa civarlarında bir yaralanma olmadığı sürece iç kısımda bu kabul edilmez.

4. Somali'nin para cezasına çarptırıldığı başka bir suç, içeride bir veya daha fazla kadın varken başka bir Somali'nin kulübesine bir erkeğin girmesidir. Bu kural, göçebe Somaliler arasında katı bir şekilde uygulanmaktadır. ((Ralph E. Drake-Brockman, British Somaliland, 1912:153)

Pastoral Somali'nin toplumu temelde demokratiktir. Geleneksel olarak, kararları, erkek meclisleri tarafından yapılır. Bu konseyler bazen yaş, soy kıdem ve servetin nüfuz sahibi ayrıcalık görülebilir bazen de anarşinin noktasına eşittir. Antropolog İ. M. Lewis, "Tüm insanlar meclis üyeleridir ve hepsi politikacıdır." diye işaret ediyor. Somaliler eşitlikçiliği, Somali'deki toplumun her yönüne nüfuzludur, fakir ve eğitimsiz bir göçebe için yüksek bir hükümet yetkilisine eşit olarak yaklaşması ve onu devletin işleriyle ilgili bir tartışmaya sokması hiç de alışılmadık değildir.

Somali'nin siyasal kültürü temel olarak eşitlikçi iken, sosyal ve politik değişim yeni toplumsal yaşam biçimlerini yaratmıştır. Somali kültürü, en azından kamusal alanda erkek merkezlidir, ancak kadınlar hem çiftlikte hem de ailelerinde ve şehirlerdeki iş hayatında önemli ekonomik roller oynamaktadırlar. Sosyalist rejimin kadınlara yönelik fırsat iyileştirme çabalarının sonucu olarak Somalili kadınları, diğer Müslüman kadınlardan daha eğitilmiş olma, çalışma ve seyahat etme konusunda daha fazla özgürlüğe sahipler. 1969 devriminden önce, ilkokul öğrencilerinin% 20'si kızdı; 1979'da rakam% 40'a yaklaşmıştır (the Somalis their history and culture: (Diana Briton Putman and Mohamood Cabdi Noor: 12-15).

## **2.7. Somali'de Hâkim Olan Ulusal Liderlik Tarzları**

Somali Tarihi Habeşistan İmparatorluğu gibi eski medeniyetlere dayanmakla beraber yerel ve ilkel kültürlerin liderlik anlamında şimdiye kadar etkilerinin mevcut olduğu söylenebilir. Bunlarda biraz liderlik tarzını incelediğimizde, Somalilerin bir arada yaşama ve güçlü liderlik kültürünün varlığı tarihte görünmektedir. Bu liderlik tarzlarının şunlardır: Ugaas/Suldaan liderliği, Pastoral liderliği. Aynı zamanda Somali liderlik tarzları ataerkil bir yapıya sahip olduğunu söylemekte yarar var. Göreceğimiz



gibi paternal liderliğin Somali’de çok güçlü olduğunu ve hem sosyal hayat hem de liderlik üzerinde etkisi çok açık olduğunu ifade edebiliriz. Şimdi bu liderlik tarzları ve özelliklerini açıklamaya çalışacağız.

Somali’nin işletmelerdeki örgütsel liderlik kültürü, Quinn ve Cameron ele aldıkları dört kültür modelinden biri olan Klan kültürüdür. Klan kültürü; piyasa değerlerine karşıt olan kültür olarak ifade edilmiştir. Klan tipi kültürün özellikleri; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, ailevi bir yapı, aile reisi gibi bir yönetici, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma, insan kaynaklarına sahip çıkmadır. Bu tip örgütlerde görülen liderlik tarzında örgütte kontrol, değerlendirme, yöneltme, koordinasyon ve sürekli etkililiği kapsayan bir yapı hakimdir. Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların tersine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, işgören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı, daha insancıl bir çalışma ortamı yaratmaktır. Çalışanlar için müşteri iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımı ile kültürün güçlendirileceği ve bağlılığın sadakati arttıracığına inanılmaktadır (Arzu Gürdoğan, Ercan Yavuz 2013)

Somali’de örgütsel liderlik çalışmaları çok sınırlıdır. Genel anlamda, Somali Müslüman bir ülke ve İslam kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar liderlerinden dürüst, vizyon sahibi ve cömert olmalarını beklenmektedir.

Derece	Hofstede Boyutları	(Doğu Afrika)	İndeks
34-36	Güç mesafesi		66
54	Erillik		41
56	Belirsizlikten kaçınma		52
51-53	Bireysellik		27

*Güç mesafesi:* örgütlerin ve kurumların (aile gibi) daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını kabul ettiğini ifade eder. Bu durum eşitsizliği temsil eder (daha azına karşı). Bir toplumun eşitsizlik seviyesinin, liderlere kadar taraftar tarafından da onaylandığını öne sürülmektedir.

*Belirsizlik Kaçınma:* riskten kaçınma ile aynı değildir; bu kavram bir toplumun belirsizlik toleransı ile ilgilenmektedir. Bir kültürün üyelerini yapılandırılmamış durumlarda kendilerini ne kadar rahatsız veya rahat hissetmeleri için programladığını gösterir. Yapılandırılmamış durumlar, yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı, normalden farklı. Belirsizlikten kaçınan kültürler, katı davranış kuralları, yasalar ve kurallar, sapkın görüşlerin reddedilmesi ve mutlak Hakikat inancıyla bu gibi durumların olasılığını en aza indirmeye çalışır; 'sadece bir Gerçek olabilir ve buna sahibiz'. Bunun aksine, belirsizliği kabul eden kültürler, alışkın olduklarından farklı görüşlere daha hoşgörülüdür; daha az kurala sahip olmaya çalışırlar. Felsefi ve dini düzeyde göreceliler ve farklı akımların yan yana akmasına izin verirler.

*Bireysellik:* Bir tarafta bireye karşı toplumsallık, bir birey olarak karakteristik değil, toplumsal olarak Kolektivizm, toplumdaki insanların gruplara entegre olma derecesidir. Bireyci tarafta, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu kültürleri bulunmasıdır: herkesin kendisine ve yakın ailesine bakması beklenmektedir. Kolektivist toplumlarda, doğuştan itibaren insanların güçlü, birleştirici gruplar halinde, çoğu zaman genişletilmiş ailelere (amcalar, teyzeler ve büyükanne ve büyükbabalara) entegre olduklarını, soru sormayan sadakat karşılığında korumaya devam eden kültürlerini ifade eder.

*Erkeklik vs. Dişilik:* yine bir ulusal kültür olarak bir dizi çözümün bulunduğu herhangi bir toplum için bir başka temel sorun olan cinsiyetler arasındaki değerlerin dağılımı anlamına gelir. IBM'in yaptığı araştırmalar, (a) kadınların değerlerinin toplumlar arasında erkeklerin değerlerinden daha az farklılık gösterdiğini; (b) bir ülkeden diğerine erkeklerin değerleri, bir taraftaki kadınların değerlerinden, mütevazı, özenli ve diğer taraftaki değerlere benzer, çok iddialı ve rekabetçi ve azami ölçüde farklı bir boyut içerir. Girişken direğe 'eril' ve mütevazı, sevecen direğe 'kadınsı' denir. Kadınsı ülkelerdeki kadınlar aynı mütevazı değerlere sahiptir; Eril ülkelerde biraz iddialı ve rekabetçidirler, ancak erkekler Kadar değil, bu ülkeler erkeklerin değerleri ile kadınların değerleri arasında bir boşluk gösterir. (Hofstede et al, 1998). Erkeklik Japonya'da, Almanca konuşulan ülkelerde, İtalya ve Meksika gibi bazı Latin ülkelerinde yüksektir; İngilizce konuşan Batı ülkelerinde orta derecede yüksektir; Kuzey ülkeleri ve

Hollanda'da düşük, Fransa, İspanya, Portekiz, Şili, Kore ve Tayland gibi bazı Latin ve Asya ülkelerinde orta derecede düşüktür.( Hofstede, G. (2009, June)

Bununla birlikte Globe'in bölge çalışmalarında değinirken şöyle bahsetmektedir; Sahra Altı toplumlar, toplumsal kültürel uygulamaların gruba bağlılık ve güç mesafesi boyutları (ör. Toplumun otoriteyi Kabul etme ve onaylama derecesi, güç farklılıkları, statü imtiyazları ve sosyal eşitsizlik) açısından yüksek dereceleri yansıtmaktadır. Siyasal ve sosyal eşitlik konusunda düşüktür. Genel olarak, bu toplumlarda yakın aile bağları önemlidir. Bireylerin örgütlerde, ailede gurur duymaları ve sadakat göstermeleri beklenmektedir.

Bu toplumların, gücün vatandaşlar arasında eşitsizliği ve cinsiyet eşitliği de görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma, performans oryantasyonu, geleneksel bağlılığı ve atılganlık/girişkenlik dâhil olmak üzere diğer toplumsal kültür boyutlarının çoğu orta aralıkta değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, insani yönelim boyutundaki ortalamanın biraz üzerindedirler. Öte yandan, Sahra Altı Afrika kümesinin toplumsal değerleri (toplumun olması gerektiğine inanması gereken) kültürel uygulamalarından oldukça farklıdır. Daha insan odaklı ve çok daha az güç mesafesi olmayı arzu edilmektedir. İlginç bir şekilde, bu toplumlar aynı zamanda daha fazla belirsizlikten kaçınmayı istemektedir (yani, öngörülemezliği hafifletmek için sosyal normlara, kurallara ve prosedürlere dayanmak). Genel olarak, bu kümelenmeye mensup bireyler, ailelerinin üyelerine ve diğer gruplara (örneğin mahalle, aşiret, köy ve okul arkadaşı) güçlü bir bağlılık hissederler. Sahra Altı Afrika kümelenmesinin diğer temel özellikleri, eşit olmayan bir güç, otorite ve statü dağılımı, önemli cinsiyet klişeleri, cinsiyet rolü farklılıkları ve toplumsal uygulamalara ilişkin göreceli olarak güçlü erkek egemenliğidir. Sahra Altı Afrika kümesinde, en iyi liderliğe en fazla katkıda bulunduğunu düşündüğü liderlik boyutları arasında Karizmatik/ Değere Dayalı, Takım Odaklı ve Katılımcı Liderlik yer almaktadır. Onaylanan karizmatik nitelikler arasında gerçekçi bir geniş görüşlülük, yüksek performans yönelimi, dürüstlük ve kararlılık yer almaktadır. Bu topluluklar aynı zamanda, uyumlu çalışma grupları oluşturmak için idari ve kişiler arası becerilerini kullanarak seçkin ekipler geliştirmeyi de içeren ekip odaklı liderlere değer vermektedir.

### 2.7.1. Klan Liderliği

Somaliler geleneksel olarak bağımsız ve demokratik insanlardır ama klanlarına ve onunla bağlantılı siyasi partiye Őiddetle sadık kalırlar (Somali Culture, 15). Somali'de Geleneksel liderliğe Boqor (Sultan) denir. Bu da insanları ve klanların birbirine bağlamaya atıfta bulunur.

Klan sisteminin jüri-politik otorite yapısında, farklı yaşlı heyetleri vardır. En üst düzey yaşlılar genellikle Boqor, Ugaas veya benzerleri olarak adlandırılırlar ve esasen yargısal bir role sahiptirler ve gerçek siyasi gücü eksikken klan üyelerini sembolik olarak temsil ederler. YaŐlıların en alt tabakaları genellikle kan tazminatını beraber ödeyen grup temsil eder (küçük aşiretler). Aynı zamanda klan yaŐlıların rolü, yasa yapıcılar, yürütücüler ve yargıçlar olarak aynı anda hareket ederler dense abartılmış olamaz (Clans in Somalia Gundel 2006). Karar vermede klan yaşlıları, hem bireylerin menfaatini hem de klan çıkarlarına olumlu gördükleri kararları alırlar. Karar verme sürecinde Somali halkı ataerkil olduğu için kadınlar ciddi bir Şekilde marjinalle edilmiştir.

Ortak bir kültürü paylaşan Somalili insanlar, geleneksel olarak, çeşitli boyutlardaki çeşitli aşiret-temelli gruplara ayrıldılar. Her birinin üyeliği, erkek bir soy veya atadan, ortak erkek soydan geldiğini iddiasına dayanıyordu. Bu köken gruplarının en büyüğu, modern antropologların Klan ailesi olarak adlandırmıştır. Birçok gözlemcinin ve Somalilerin de kabile olarak adlandırdığu bir birimdir. Klan ailelerinin her biri, farklı soylardan oluşan bir dizi bireysel altı klandan oluşmaktadır. Köken gruplarının ikisi arasındaki karakteristik ilişki geleneksel olarak kıt bir kaynak için ya da en azından diğer gruplara karşı geçici bir ittifak için yapılan yarışmalardan biriydi. Her erkek klan ya da soy konseyde ses hakkına sahiptir ama onun prestijini kazanmak zorundadır (Somalia a country studies, 21).

Yukarıda bahsettiğimiz durum, aşiret veya klan lideri yönetmek ve yönelmek üzerinde olan ve klana karşı en büyük sorumluluğudur. Bunu yerine getiremeyen klan lideri, diğer aşiretler ve kendi aşireti tarafından da kötülenir ve beceriksiz olarak nitelendirilir.

Bu klan başkanları, hem klanları hem de onların hukuki sözleşmelerini denetleyen yüksek düzeydeki geleneksel otoriteyi temsil eder. Klan başı, belirli bir klan ailesi birliğinin sembolü olarak durmaktadır. Ancak, her klanın bir klan başı olduğu bilinmemektedir. Klan başkanları, klan segmentasyonu ile öngörülen tüm bölümlerin önderidir. Onların özgül rolü, klanlarını tüm dış ilişkilerinde temsil etmektir. Lewis'e göre Boqorlar klanlarına “klanın bölgesel münhasırlığı” temsil ediyor. Ve “Periyodik olarak Sultan'ın temsil ettiği bir kurumsal siyasi birim veya dayanışma bir araya toplar” Klan başı “ideal olarak klan dayanışmasının sürdürülmesiyle ilgili bir hakem ve barışçı” dır. Klan başları, klan etkileşimlerinin hem iç hem de içi seviyelerinde savaşan gruplar arasında arabuluculuk yapar ve silahlı çatışma sırasında özel bağlılığı muhafaza eder (The Somali Clan System: A Road Map To Political Stability In Somalia. 32-36).

Somali toplumunda klanlar, çatışmanın yanı sıra büyük bir dayanışma kaynağı olarak hizmet ediyorlar. Klanlar güçlerini koruma, suya, iyi topraklara erişim ve siyasi güç için birleştirirler. Somali klan örgütü, değişen ittifaklar ve geçici koalisyonlarla karakterize olan istikrarsız bir sistemdir (The Somalis their History and Culture, 13). Boqorların/Sultanların en büyük işi bu değişen Kabile sistemi yönetmek, bir arada tutmak ve her an ortaya çıkabilen savaş veya dayanışmalarını önderlik etmek ve onların iyiliğine hizmet etmektir.

Pastoral Somali'nin toplumu temelde geleneksel olarak demokratiktir. Kararlar erkeklerin meclisleri tarafından yapılır. Bu konseyler, yaş, soy kıdem ve servetin nüfuz sahibi olmasına rağmen, bazen anarşinin noktalarına eşittir. Bu konseylerde antropolog İ. Lewis, işaret ettiği gibi "Bütün erkekler meclis üyeleri ve tüm erkekler politikacılar". Somalili eşitlikçilik, toplumun her yönüne nüfuz etmektedir (The Somalis their History and Culture, 13).

### **2.7.2. Pastoral Liderlik**

Pastoral kelime anlamıyla genelde kırsalda yaşayanlara atfedilir, Kırsalda yaşayanlar hayvanla uğraşanlardan oluşmaktadır, Somali halkının % 60-70i hayvancılıkla uğraşmaktadır, küçükbaş veya büyükbaş inek ve deve gibi. Somalili çobanlar genelde deve yetiştiriciliğini yapmakta ve onlara göre deve en itibarlı hayvandır. Deve Somali'de ekonomik anlamda çok önemli rol oynamaktadır. Deve

sadece ekonomik değil ayna zamanda zenginlik işareti, kan davaları ödemeleri, başlık parası gibi sosyal faaliyetlerini en önemli kaynağıdır.

Somali'nin çoğunluğu geleneksel olarak bir pastoral göçebe kültürüne aittir, develeri (geleneksel prestij zenginliği), koyu, keçilere ve sığırlara elverişli bölgelerde yetiştirirler (İ. M Lewis, Understanding of Somalia And Somaliland, 27).

Kuzey Somali'nin pastoral toplulukları, cinsiyetteki farklılık ve eşitsizliğin ana etkenlerden biri olduğu ataerkil toplumlardır. Pastoral bir kadın, toplumdaki temel üretim birimi ve üreme birimi olan bir hane halkı kuramaz veya bağımsız olarak idare edemezdi. Toplum çalışmalarını çok önemli kabul etse de, Onun emeği ve doğurganlığı, bir erkeğin başında olduğu bir eve hizmet etmektir. Teorik olarak siyasi ya da dini bir lider olamaz, kendi adına biriktirebileceği servetle sınırlanır ve cinsiyetinden dolayı farklı ahlaki ve sosyal standartlara göre yargılanırdı. Kuzey Somali topluluklarının sosyal örgütlenmesini karakterize eden eşitsizlikler gerçek ve tüm üyelerin hayatlarını ilgilendirirdi (Studies of African literature, Women's voice in the men's world, 19).

Somali halkı, 8.000 yıllık tarihi boyunca, dünyanın en önde gelen demokratik halkı olmuştur. Binlerce yıldır, Somali'deki pastoral göçebeler, açık ve büyük ağaçların altında demokratik olarak kişisel ve aşiret tartışmalarını tartışıyorlarmış (İsebella Duyvesteyn: 77).

Pastoral veya göçebeler kültür olarak aralarında bir lider seçerler. Bir Pastoral lider genelde bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bunlardan bazıları: cesaret, konuşma ve ikna becerileri yüksel, cömert, kararlı ve sert bir kişiliğe sahip olmasıdır. Bu gibi özelliklerin aranması, belki de onların yaşam biçimlerinden ve Somali'de doğa şartlarından kaynaklıdır. Çünkü genelde suya yakın ve iyi otlar olduğu yerlerde her pastoral hâkim olmak ister, oraları alabilmek için her an diğer pastoral ile aralarında çatışma çıkabilir. Bunun için pastorerler birer savaşçı haline gelirler.

Pastorerler, lideri seçerken bugünkü modern seçimlere benzeyen ve demokratik bir yola izlerler. Pastoral lider olacak kişi bazen belli bir aşirette mensup olması gerekebilir ve aşiretin erkeklerin arasında toplantı yapıp liderliğe en uygun gördükleri kişileri öne sürerler, sonunda da en çok öneri alan kişi aşiret reisi olur.

Bunun gibi seçimlerde antropolog İ. M. Lewis (1957) Pastoral demokrasi diye adlandırmaktadır. Bu tarz liderlerin görevleri ölümle biter veya kendi isteğiyle bırakır. Pastoral lideri liderliği bırakırken aşiret büyükleriyle istişare eder ve aşiretin içinde en uygun gördüğü kişiye işaret eder.

Somaliler, her şeyden önce deve sürülerinin, koyun ve keçi sürülerinin bakımı ve artmasıyla ilgili olan pastoral göçebelere. Su ve otlak için rekabetin yoğun olduğu ve sıklıkla şiddete neden olduğu çorak yarı çöl bölgelerinde yaşamaktadırlar. Hiçbir güç ya da diğer politik otoriteleri tanımadıkları için, çatışmanın sürekli olması ve temel siyasi birimlerinin öncelikle üyeleri zarardan korumak ve kanunsuz bir toprakta hayati kaynaklara erişimi sürdürmek için organize edilmesidir. Aşiretler kendilerini korumak için yeterli insan gücü ve zenginlik ile politik birimlere birleştirilirler.

Pastoral liderler aşiret üyeleri ile bir araya gelerek, dışarıdan gelenlere karşı kendilerini korumak veya intikamını almak, kan davaları ödemelerini karşılama da birbirlerine yardım etmek ve (yönettiklerini) yurttaşların gayri resmi konseylerinin kararlarına uyararak barışçıl bir şekilde iç anlaşmazlıkları çözme sözü verirler. Somalili sosyal örgütlenmenin en çarpıcı yönlerinden biri, Somali'deki erkeklik idealini pastoral göçebenin temsil ettiği, bu da pastoralin Somali'nin ekonomik ve siyasal yaşamında sadece bir meslek unsuru olmasına rağmen ne kadar önemli (en önemlisi de olsa) olduğunun göstergesidir (The American Journal Of Sociology: 716).

İ. M. Lewis Pastoral Demokrasi adlı kitabında, Somali'deki göçebe hayatı anlatırken, batılı olmayan toplumlarda politik gruplar, işe alım, etkileşim ve uyuşmazlık çözümüne dair giderek artan literatüre dikkatle ayrıntılı materyaller eklemekte ve Pastoral liderliğin bu toplumda önemini aktarmaktadır.

Pastoral liderlerinin asıl rollerinden ve hala devam eden görevlerin birisi otlatma alanları ve su gibi paylaşılan kaynaklara erişimi sağlamaktır.

### **2.7.3. Somali'de Ulusal Kültür Ve Örgütsel Liderlik İlişkisi**

Somali ulusal kültürel boyutları ve liderlik tarzlarının ilişkilerinin üzerinde yapılan bir araştırma olup, genel olarak ulusal kültürün etkileyen faktörler ve her bir faktörün etkilerini bu makalede açıklanacaktır. Somali ulusal kültürü Habeşistan gibi

kadim medeniyetlere kadar dayanmaktadır. Bu kültürün özgün örf ve adetleri vardır. Aynı zamanda Somali kültürüne ait liderlik tarzları vardı. İslamiyet'ten sonra, onların kültürü de İslam'a göre uyarlanmışlardır. Bu durumda ortaya yeni Somali, yeni bir kültür ve liderlik tarzları çıkmasına yol açtı. Ülkedeki kültür saf İslam kültür diyememekle beraber özgün Afrika Kültürü de mevcut olduğunu söyleyemez. Somali'nin şuan ki ulusal kültürü tamamen Afrika kültürler olduğu gibi ne ataerkil değil ne de Suudi Arabistan gibi kati İslami kurallara uygulanılmaktadır. Örneğin Somali kültüründe kadınlar sosyal hayatında çok büyük rolü vardır. Örgütsel liderliğe bakıldığında bahsi geçen iki tane liderlik tarzı mevcuttur (Klan liderlik ve Pastoral liderliği) Forchhammer, 2011:62).

Liderlik gelişimi ile ilgili geniş çaplı faaliyetler göz önüne alındığında, bu çalışmanın odak noktası temel olarak Ulusal kültür ve örgütsel liderlik ilişkisi üzerinedir. Büyük belirsizliklerin yaşandığı şu modern dünyada, ulusal kültürün ve liderlik ilişkisinin araştırılması iş ve ticari hayat açısından da çok önemli bir rol oynamaktadır.

Bu nedenle, ulusal kültür ve liderlik arasındaki ilişkinin gelişimi, her örgüt için temel bir metodu oluşturmaktadır.

Somali Ailenin merkeziliği ve aşirete olan sadakat ve bağlılık ataerkil liderliği öne çıkarmaktadır. Somali ataerkil ve anaerkil bir kültüre sahiptir. Çünkü Somali kültüründe kadınların rolü, iktisadi, siyasi ve sosyal hayatta önemli bir yere sahiptir. Ancak bu Batı'daki işleyiş ile aynı derecede değildir. Aslında Somali ailesini oluşturan saygı, hiyerarşi, güven ve koruma kavramları hem Arap ve İslam kültüründe hem de yerel ve Afrika'nın paternalizm liderlik anlayışına yansıtılmıştır (Clan and Islamic Identity in Somalia, 9).

Örgütsel Liderliğin tanımında ulusal kültürün ana rolü açıktır. Liderlik anlayışı, kültürel bir değişim olduğu için kesin olarak etkilenmekte olup, etkili bir liderlik için gerekli görülen özellikler de değişmeye eğilimlidir.

Örgütsel Liderlerin eylemlerinin ve davranışlarının kabul edilebilirliği ulusal kültürel sınırlar içindedir ve aynı zamanda milletin veya toplumun kültürel değerleri tarafından belirlenmiştir. Bir kuruluşa liderlik etmenin, hem örgütsel hem de ulusal



olmak üzere iki tür kültürün anlaşılmasını gerektirdiğini söylemek mümkündür (Colonel Swayne, 1903: 9-10).

Bu çalışmada elde edilen bulgular temel olarak Somali ulusal kültürel ve örgütsel liderlik tarzları arasındaki ilişki ile ilgilidir, ancak hem sosyolojik hem de kurumsal bir bakış açısıyla ele alınabilir. Bu bulgular, Somali menşei olan örgütlerde veya Somalili üyelerin bulunduğu çok uluslu şirketlerde uygulanacak etkin bir liderlik stilinin inşasında liderlere yardımcı olmak için yararlı olabilir. Sosyolojik yönler söz konusu olduğunda, bu ülkenin gerçek doğasının şu olduğu çıkarımına vardık; Somalililer aslında hiyerarşik bir toplum olmalarına rağmen hem ataerkil hem de anaerkil olarak görülmüştür. Aynı zamanda lider ve çalışanların arasındaki mesafe bir aileninkine benzemektedir. Somali ulusal kültüründe merhametin ve şefkatin çok yaygın olduğu görülmekte, bu da İslam'ın ve Dini öğretilerin Somali ulusal kültürünün üzerindeki etkisinin ne ölçüde olduğuyla ilgili yakın ilişki içermektedir.

Ayrıca, politik, liderlik, ekonomik ve teknolojik değişikliklerin tüm dünyayı son yıllarda etkilemesine rağmen, geleneksel Somali kültür değerlerinin neredeyse değişmeden, özüne sabit kaldığını söyleyebilir.

Örgütsel liderlik perspektifinde Somali'nin gelenek ve alışkanlıklarına atıfta bulunarak, ülkenin ortak liderlik stillerine yansıyan bazı kültürel özellikleri görülmüştür (ör: klana sıkı sadakat, katı klan kıdem kavramı, pasif dikey hiyerarşi ve aileye derin bağlılık) (Somali Family Strength: Working in the Communities, 199).

Böylece, bir Somali menşei olan örgütüne liderlik etmek aynı zamanda yerel geleneklerin ve alışkanlıkların birçok yönünü uyarlamak ve anlamak gerekmektedir. Bunun ise modern ve uluslararası standartlarda kabul etmesi olumsuz ve zor görünmektedir. Örneğin, bir Batılı lider, Somali'de yaygın olan lider/yönetici ve çalışanların arasındaki ilişkiye kolaylıkla uyum sağlayamaz. İnsanlar arasındaki münasebetler, çalışan ve liderlerin Batıda olduğu gibi belirgin olmayan iletişim ve hiyerarşikleri bulunmaktadır. Batıda hâkim olan ideolojiye çok uzak bir kavramdır (The Somali people, their History, Culture and Language, 26).

### ***2.7.3.1.Somali'nin Ulusal Kültürü Örgütsel Liderliğe Etkiliyor Mu?***

Şu soruyla yola çıkarak Somali'deki ulusal kültürü örgütsel liderliğe en etkili faktör olduğunu göstermektedir. Çünkü yaptığımız araştırmalara dayanarak Somali'de hâkim olan ataerkil ulusal kültürü işletmedeki çalışanlara kadar yön veren bir etken olduğunu göstermiştir.

Somali'de ulusal kültürü işletmenin gelişmesini veya gelişmemişine de faal bir rolü vardır. Örneğin; Somali'nin ulusal kültürü ataerkil olmasına rağmen göçebe kökenli bir kültürdür. Göçebeler bir yere aidiyetini hissetmezler, işletme anlayışı da, ancak yaşamı sürdürmek için bir araç olarak görülmektedir. (Amin Maalhof, 1986).

Göçebe toplumlar merkezi bir otoriteye veya güçlü bir hükümete dayanmamaktadır. Prensip olarak, kararlar ve atılacak adımlar hakkında yaşlılar(pastoral liderlik) arasındaki istişareler temelinde yapılıır.

Yukarıda bahsettiğimiz sorunun gerekçesi, Somali'deki işletmelerin büyümelerini ulusal kültür engel olup olmasını ortaya çıkarmaktır. Somali ulusal kültürü işletme kültürü de şekillendiren bir etkindir, bunun için işletmeler ve çalışanlar sadece ulusal kültür sınırların içinde yaşamını ve faaliyetlerini gösterebilmektedir (Högblom, 2014:30)

### **3. BÖLÜM**

#### **SOMALİ'DEKİ ULUSAL KÜLTÜREL BOYUTLARI İLE ÖRGÜTSEL LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ KEŞFETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.**

##### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu tezin amacı, ulusal kültürle örgütsel liderlik arasındaki etkileşimi araştırmaktır. Bu konu çok geniş ve her kültüre uyarlanmış olduğundan, bu yazı için seçilen odak noktası Somali'dir. Somali'de yaygın olan köklü geleneklerin ve değerlerin (örn. Aile, İslam), liderlik perspektifine olan etkileriyle ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu tez çalışması, yalnızca Somali'de bir iş kurmayı planlayan girişimciler için değil, aynı zamanda Somali örgütleri içindeki örgütsel liderlik rolünü yönetmek zorunda olan bireylere yönelik olarak da bir katkı yaratması beklenmektedir.

##### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışmanın kapsamını ele alırken, Somali ulusal kültürü ve örgütsel liderlik ilişkisi üzerinde durulmuştur. Somali'ye özgün liderlik tarzları ve özelliklerini, aynı zamanda bu liderliğin varoluş formu ve önemi göz önünde bulundurmaya çalışılmaktadır. Bununla beraber ulusal kültürü oluşturan boyutların ve ulusal kültür özelliklerini, bu faktörlerin örgütsel liderlik üzerine ne tür bir etkisi olduğunu, ulaştığımız kısıtlı kaynaklarla anlatmaya gayret edeceğiz.

##### **3.3. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu tez, Somali ulusal kültürü ve örgütsel liderlik tarzları arasındaki etkileşimi anlamayı amaçlamaktadır. Ulusal kültür ve örgütsel liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi anlamak için, bu olguya ilişkin gerçek durumu ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunun için liderlerin ve çalışanlar görüşleri incelenmiş, yaşadıkları deneyimleri ve durumları gözlemlenmiştir. Bu tezin özü, çalışmayı sayılarla sınırlandırmadan araştırılamayan yaşanmış vakalarda yatmaktadır. Bu nedenle, araştırma soruları, cevaplandırılabilirdiğim

tek yolun nitel araştırma tekniği kullanarak doğrudan yönetici ve çalışanlara yönetilmiştir.

Niteliksel araştırmanın amacı, bazı fenomenleri anlamaktır. Örneğin bir araştırmacı fabrika ya da organizasyon çalışması yaptıktan sonra bir fenomen hakkında pek çok bilgi edinebilir. Nitel araştırma, araştırmacının gerçekliği anlamlandırmasını ve açıklayıcı modelleri geliştirmesini sağlar. Niteliksel araştırma, araştırmacıların ve ya katılımcıların içsel deneyimlerine ulaşmalarını, kavramlara dair anlamların kültür yoluyla nasıl oluştuğunu ve bunları test değişkenlerinden ziyade keşfedebilmelerini sağlar.

Nitel araştırma, araştırma sorusunun, araştırmayı yürütmek için kullanılan metodolojik yaklaşımı belirlemesi gerektiği bir temel oluşturmaktadır. Dahası, nitel araştırma, araştırmacının, dünyayı kendi perspektiflerinden görmek ve bunu yaparken de ampirik bilginin gelişmesine katkıda bulunacak keşifler yapmak için bilinenlerin ötesine geçerek katılımcıların dünyasına adım atmasını sağlar. Nitel araştırma, röportajlar, gözlemler, videolar, belgeler, çizimler, günlükler, hatıralar, gazeteler, biyografiler, tarihi belgeler, otobiyografiler ve burada listelenmeyen diğer kaynaklar gibi birçok alternatif veri kaynağı kullanılmaktadır. (Cansu ÜNAL: 55).

Bu araştırmayı yaparken iki aşama baz alınmıştır. Bunlardan birincisi, daha önce Somali kültürü ve liderlik tarzlarına ilişkin yapılan araştırmaların üzerinden giderek bu tez çalışmasına ve üzerinde durulan soruların netleştirmesini amaçlamaktadır.

İkinci aşamda elde edile araştırmaları sahada yöneticiler ve çalışanlara yönelmiştir.

Bu araştırmanın önemi Somali kültürü ve Örgütsel liderlik tarzla ilişkisi mümkün olabildiğince ortaya koymak ve aynı zamanda bilimsel olarak Somali’de liderlik alanında eksik veya yok olan eğitimi ve eğitimin önemini vurgulamaktır.

### **3.4. Araştırmanın Bulguları**

Bu çalışmada Somali kültürü ve örgütsel liderlik tarzları ile olan ilişkisini gözden geçirdik. Sonuç, analiz edilen birçok kültürel yönün Somali liderliği kavramına yansımalarıdır. Çalışmalarımız çalışan ve yöneticilere yöneliktir. Çalışanlara sorduğumuz

sorulardan yola çıkarak ilk sorumuzu şöyledir, Çalışanlar olarak en çok nasıl bir liderin arkasından gittiğini düşünüyorsunuz? . Bunu cevaplayan çalışanların örnekleri alıntılatacağız, IA kodlu ve KÜ okutman olarak çalışan görüşünü paylaşmaktadır;

*“Ben şimdi Merhametli, çalışanlarını doğru yola misyona yönlendiren, aynı zamanda çalışanların hakkını ve hukukuna riayet eden bir liderle çalışmak isterdim şimdi ise şanslı olarak doğru kişi, hünerli, yüksek motivasyonlu, işini bilen, çalışanlarını kurum hedefine yöneltebilen bir liderin arkasından gittiğimi düşünüyorum.”*

Somali ataerkil ve anaerkil bir kültüre sahiptir, Çünkü Somali kültüründe kadınların rolü, iktisadı, siyasi ve sosyal hayatta önemli bir yere sahiptir. Ancak bunu Batı'daki işleyiş ile aynı derecede olduğunu iddia edilemez. Aslında Somali ailesini oluşturan saygı, hiyerarşi, güven ve koruma kavramları hem Arap ve İslam kültüründe hem de yerel ve Afrika'nın paternalist liderlik anlayışına yansıtılmıştır.

Merhamet, saygı, toplumculuk (kolektivizm), sadakati, güven ve itaat gibi temel değerler Somali'deki Din öğretilerden kaynaklanmaktadır. Yukarıdaki soruyu FAM kodlu bir şirkette kasiyer olarak çalışan şöyle ifade etmektedir;

*“Ben bir çalışan olarak en çok bize merhamet eden, iyi davranan ve her zaman bize iyilik yapan bir liderle çalışmak isterdim, ben anlayışlı ve çalışanlarına merhamet eden bir liderin arkasından gittiğimi düşünüyorum”*

Genel olarak, bu tez araştırmalarını yaparken konuştuğumuz çalışanların en dikkat çekici özelliklerinden birisi, lider ve yöneticilerine bulunmasını istedikleri iki önemli özellik olan adalet ve takdir görme kavramlarıdır, Örneğin; KHR kodlu ve aşçı olarak çalışan görüşünü şöyle ifade eder;

*“Ben bir çalışan olarak Çalışanlara en çok memnun eden şey yaptıkları işlerini takdir edilmesi ve onun için onlarla iyi davranmasıdır, yöneticilerin iyi ve adaletli davranmaların bizim için çok önemlidir, adaletli derken bizim maaşımızı zamanında eksiksiz olarak verilmesi bizim için çok büyük bir kazanç”*

Örgütsel Liderliğin tanımında ulusal kültürün ana rolü açıktır. Liderlik anlayışı, kültürel bir değişim olduğu için kesin olarak etkilenmekte olup, etkili bir liderlik için gerekli görülen özellikler de değişmeye eğilimlidir.

Örgütsel Liderlerin eylemlerinin ve davranışlarının kabul edilebilirliği ulusal kültürel sınırlar içindedir ve aynı zamanda milletin veya toplumun kültürel değerleri tarafından belirlenir.

Bu tez çalışmasından elde edilen bulgular temel olarak Somali ulusal kültürel ve örgütsel liderlik tarzları arasındaki ilişki ile ilgilidir, ancak hem sosyolojik hem de kurumsal bir bakış açısıyla ele alınabilir. Bu bulgular, Somali menşei olan örgütlerde veya Somalili üyelerin bulunduğu çok uluslu şirketlerde uygulanacak etkin bir liderlik stiline inşasında liderlere yardımcı olmak için yararlı olabilir.

Sosyolojik yönler söz konusu olduğunda, bu ülkenin gerçek doğasının şu olduğu çıkarımına vardık; Somalililer aslında hiyerarşik bir toplum olmalarına rağmen hem ataerkil hem de anaerkil olarak görülmüştür. Aynı zamanda lider ve çalışanların arasındaki mesafe bir aileninkine benzemektedir. Siyasi ve sosyal çalkantılar oldukça sık görülmekle birlikte, şiddetli duruma ve ülkede sıkça görülen iç savaşlara karşı büyük bir çekişme yaşanmakta ve arabuluculuk / müzakere becerileri kendi nüfusu içinde yaygındır.

Örgütsel liderlik perspektifinde Somali'nin gelenek ve alışkanlıklarına atıfta bulunarak, ülkenin ortak liderlik stillerine yansıyan bazı kültürel özellikleri var gibi görünmektedir (ör: klana sıkı sadakat, katı klan kıdem kavramı, pasif dikey hiyerarşi ve aileye derin bağlılık). Bu Batı ülkeleri kültürüne ve modern dünyaya göre bir dezavantajı temsil eder. Çalışmalarımızda çalışanlara nasıl bir liderle çalışmak istediklerini genelde şu cevapları aldık, örneğin; HOC ve bir şirkette muhasebeci olarak çalışan görüşünü şöyle ifade eder;

*“Güzel ahlaklı ve Allah’tan çok korkan, dürüst ve sahtekârlık yapmayan bir liderle çalışmak isterdim”.*

Katı ve her yerde bulunan geleneksel liderlik, uluslararası standartlara uygun olarak ekonomik kalkınma ile etkili yönetim uygulamalarının geliştirilmesi arasındaki ilişkiyi

sınırlayabilir veya engelleyebilir. Özetle Somali gibi göçebe bir kültür kesinlikle bir toplum için önemli bir kimlik unsurudur, aynı zamanda ilerlemeye ve değişime karşı bir engel teşkil etmektedir.

Somali'de bir örgüte lider olmak, sadece kurumsal yönetimde küresel değişimlerin izlenmesinin yetinmemelidir ve bunun yanı sıra, aynı zamanda güçlü yerel kültürle de ilgilenmek anlamına gelmektedir, çünkü Örgütsel liderlik kültürü ulusal kültürün gölgesinde kalmaktadır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Tez çalışmalarımız her ulusal kültürün farklı olduğunu, lider ve örgütsel liderliğin de belirleyen farklı tutumların olduğunu göstermiştir. Her ülkede küresel olarak uygulanacak genel liderlik tarzlarının olmadığı açıktır. Liderlik tarzının uygulandığı kültürel çevre ile ilgili farklı etkileri ve anlamları vardır. Ulusal Kültür ile örgütsel liderlik tarzının etkileşimi anlamak için, önce onları etkileyen faktörlerini göz önünde bulundurmak çok önemli bir adımdır. Bu nedenle kültürel yönler dikkate alınmalıdır. Bu çalışma, Somali ulusal kültürün ve örgütsel liderlik stilleri arasındaki etkileşimi keşfetmek üzere ele alınmıştır.

### 4.1. Ulusal Kültürel Ve Örgütsel Liderlik Etkileşimi

Her ulusta kendine has bir lider-çalışan ilişkisi görülmektedir. Bir lider kendi kültürünün olumlu yönlerini öne çıkarıp, olumsuz olanları da önleyerek etkinliğini güçlendirebilir. Liderler ulusal kültürü değiştirmekte etkisizdir, fakat adapte olabilirler. Brockman, Somali kültürü ile ilgili şu ifadelerde bulundu: “*Somali değişmez; Değişen Avrupalı. Strabon ve Pliny'nin ilk duyduğu günlerde olduğu gibidir, günümüze çok benziyor. Ülkesi aynı, alışkanlıkları aynı ve fikirleri aynıdır (1912: 88)*”. Aynı şekilde böyle bir ifadesine rastlamaktayız: “*Somalililer kolaylıkla yönetilebilirler, çünkü onlar yeni bilgileri öğrenmeye açık olup, yöneticilerinden gelen tepkileri dikkate alırlar (1912)*”.

Çalışanlara nasıl bir liderle çalışmak istediklerin sorduğumuzda, aldığımız cevaplardan birisi böyleydi; “*Çalışanlar en çok yöneticilerinden işle ilgili yol göstermesi ve onlara örnek olmasını ister*”. Yani Brockman’ın dediğine benzer olarak çalışanlar genelde yöneticilerden işle ilgili olarak, onlara yol göstermelerini ve örnek olmalarını beklerler.

Biz de tez araştırmalarımızda benzer sonuçlara ulaştık. Sorulara cevap veren çalışanların genelde çok itaatkâr ve kolayca eğitilebilir vaziyette olduklarını görmekteyiz. Mülakatla yaptığımız çalışanlara sorduğumuz sorulardan biri de nasıl bir liderle çalışmak istedikleriyle alakalıydı. Soruda aldığımız cevapların çoğu, koruyan,



affeden, cesaretlendiren ve aynı zamanda ailesinden birisi gibi davranan bir liderle çalışmak istedikleriydi. Örneğin çalışanlara sorduğumuz ve aldığımız cevapların bir tanesi bu şekildedir: *Çalışanların yöneticilerden en önemli beklentisi nedir?*. Hasspatroleom şirkette OB kodlu çalışan şöyle cevaplıyor; *“Çalışanların yöneticilerinden en çok terfi, tatile göndermek, teşvik etmek, babalık yapmaları ve aynı zamanda işlerine de yardım etmelerini beklemektedir”*. Çalışanın cevabından anlaşılacağı gibi, yöneticisinden bir paternarlık liderlik tarzını izlemesini beklemektedir. Yönelttiğimiz başka sorulardan birinin cevabı böyleydi, *“Bence başarılı lider: her zaman çalışanlarının durumlarını gözeten ve zor dönemlerde yardım edendir”*. Bu durum çalışanların istedikleri ve başarılı olarak niteledikleri liderin, işten daha çok onları baba gibi koruyan liderlik tarzıdır.

Araştırmalarımızda Somali ulusal kültürün paternal liderlik olduğunu ve ulusal kültürün örgütsel liderlik tarzlarına çok baskın bir şekilde etkilediğinin kanaatine ulaşmaktayız. Aynı zamanda örgütsel liderlik tarzı Somali Ulusal kültürün gölgesinde kaldığını ve modern dünyada kullanılan örgütsel liderliğin Somali’de sadece literatürde kullanılan cümlelerden ibaret olduğunun kanaatindeyiz.

Bu tez çalışması, hem ulusal kültür hem de örgütsel liderliğin üzerinden yürütülmüştür. Bu kapsamda ortaya çıkan başlıca sonuç, çoğulculuğun ve klan tipi örgüt kültürünün çalışanları, örgütsel liderliğinin algısını azalttığı yönündedir. Bulgulardan da anlaşılacağı gibi Somali’deki baskın kültür boyutu çoğulculuk kültürüdür. Söz konusu olan Somali ulusal kültürel boyutu, örgütsel liderliğin algılamaları yönünde azaltıcı etki yapmaktadır.

Sonuç olarak bir bakış açısına vurguda bulunmak istiyoruz. Bu tezin sonuçları, örgütsel liderlik tarzlarının ulusal kültür ve alışkanlıklardan güçlü bir şekilde etkilendiğini göstermiştir. Somali ulusal kültürü ile örgütsel liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Somali ulusal kültürü ile Somali’deki baskın liderlik modeli arasında var olan çoklu benzerlikleri göstermiştir. Dolayısıyla, bir örgütü yönetmek ve ulusal kültüre uygun olarak etkili bir örgütsel liderlik tarzının nasıl uygulanacağını bilmek için, ulusal kültürü dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Kültür olarak örgütle ilgili işlerin kararları, genellikle liderler tarafından oluşturulan fikirler olduğu için, yöneticiler veya amirler tarafından alınmaktadır. Çalışanlar ise bu verilen kararları uygulamakla mükelleflerdir.

Çalışmamızda, Somali ulusal kültürünü ve örgütsel liderlik stilleri arasındaki etkileşim analiz edilmiştir. Metodoloji ve nitel bir tasarım yaklaşımı olarak temel alınan teoride çalışanlar ve yöneticilerle mülakat yapılmıştır. Bu mülakatta liderlik hususundaki algılarını ve kültür ile liderlik arasındaki etkileşimle ilgili kişisel ve mesleki deneyimlerini paylaştılar.

Çalışmamız, Somali'nin kültürel ortamı bugün muhafazakâr olsa da 1990 yıllarına kadar nispeten daha çoğulcu olduğunu, ancak geçiş sonrası dönemde mevcut koşulların kültürdeki koordine müdahalelere daha elverişli olduğunu göstermiştir.

Genel olarak İnsanların doğası ve karakteri çoğunlukla doğal yaşam alanlarına, tarihi olaylara ve birkaç yüzyıl boyunca süren kültürel deneyimlerine göre şekillenir. Somali halkı, eskiçağa dayanan kökenlerinden beri buldukları topraklarda, su kıtlığı ve bol miktarda kumlu, kısır topraklarda ve tekrarlanan kuraklıklarda çok sert bir doğal yaşam alanına sahipler.

Yaşadıkları coğrafya, kültürü ve davranışlarını yansıtmıştır. Somalililer bu doğa sertliliği ve yaşadıkları tecrübelerden doğan neticesinde aralarındaki mesafeyi genel olarak küçültmüş ve aynı zamanda birbirine olan bağlılığı yükseltmiştir.

Araştırmamızda Ulusal kültürel boyutların ve Örgütsel liderlik arasındaki etkileşimi inceleyip sonucunu burada tartışacağız.

Somali örgütsel liderliğini ulusal kültürün bir parçası olarak görmek mümkündür. Aynı zamanda son dönemde bütün dünyada yaşanan globalleşme ve getirdiği benzerleşme kültürü, teknoloji açısından gelişmemiş ülkelerin henüz hâkimiyeti altına almadığını görmekteyiz. Bu konuda Somali'yi örnek göstermek uygun olacaktır. Teknolojinin getirdiği küreselleşme, aynı zamanda modern dünya üzerinde bir tek tipçilik kültürü dayatmaktadır.

#### ***4.1.1.1. Kültürün Tespit Edilen Etkileri.***

Bu tez araştırmasında ulaştığımız önemli hususlardan birisi de, kapitalizm ve modern dünyada yaygın olan ücret anlayışı gelişmemiş ülkeler veya gelişmekte olan ülkelerde henüz yaygınlaşmış olmamasıdır. Görüştüğümüz çalışanların çoğu ücretlerini, liderlerin ve yöneticilerinden gelen bir bağış veya hibe olarak görmektedirler. Yani Somali'nin örgüt yapısı ve örgütsel liderliği şekil olarak mevcuttur, fakat işleyişi ve içyapısı ulusal kültüre ve ilkel geleneklerle birdir. Bununla birlikte çalışanların, liderlerinden ilk sıradaki beklentileri ücret gelmektedir. Bu hususta çalışanların küreselleşme etkisinin eksikliği ve kapitalizmin zayıflığından dolayı, hak olan ve çalıştırma karşılığında alacakları ücreti, yöneticilerin kişisel inisiyatife bağlı olduğu algısı yaygındır. Örneğin K. Üniversitesinde öğretim üyesi olan HM kodlu şahıs, yöneticilerden beklentilerini sorulduğunda bu cevabı veriyor: *“Çalışanlar, yöneticilerden en çok ücretlerini (Maaş) vermelerini ve yaptıkları işlerine saygı göstermelerini beklerler”*. İşçi haklarının başında gelen maaşlarının ödenmesi, dünyanın bir kısmında vazgeçilmez bir hak olarak görülmekte iken, başka bir kısmında beklenti veya yöneticilere bağlı olan bir şey olarak görülmesi, henüz hibe olarak görülmekte olduğunu göstermiştir.

Küreselleşme ve kapitalizmin ulusal kültürden daha güçlü olduğu ülkelerde yapılan araştırmalar, çalışanların haksızlık algısına veya eşitsizliğe karşı grev yaptıklarını göstermektedir. Fakat bunun aksine, kapitalizm anlayışı ve küreselleşmenin zayıf olduğu Somali gibi ülkelerde, bu vakayı görmek alışılmışın dışındadır.

Ulaştığımız sonuca göre Somali ulusal kültürü affı ve sabrı önemseyen bir kültürdür. Kanaatimizce kanaatkârlık ve sabır, dini öğretilerden kaynaklanarak etkilenmiştir.

Somali kültürünü ve tarihini araştıran ilk Batılılardan Drake-Brockman'ın Somalililerin karakterleri ile ilgili incelemesindeki şu ifadesi konunun açıklığa kavuşmasına verilecek güzel bir örnektir:

*“Somalilerin karakterinde kindarlığın eksikliği takdire şayan bir özelliktir. Bir gün onu ciddi bir şekilde cezalandırabilirsin ve bir sonraki günde sanki seninle aranızda hiç bir*

*şey olmamış gibi gülümsemeye başlarlar; cezalandırıldığı süreyi bir erkek gibi göğüslenecek ve her şeyi unutacaktır, (1912).”*

#### **4.2. Mevcut Liderlik Tarzları**

Somali ulusal kültürü genel olarak paternal bir liderlik tarzıdır. Yaptığımız mülakatlarda yöneticiler, çalışanlar tarafından bir liderin, baba gibi görülmesini ve sevilmesi gerektiğini vurguladılar. Örneğin; DSH bankasında yönetici olarak çalışan AOD kodlu şahıs, liderliği şöyle tanımlıyor; “*Liderlik kavramı bana, işçilerini bir arada tutabilen, çalışanları tarafından sevilen, onlara babalık yapan, aynı zamanda adaletli olan kişiye ifade etmektedir*”.

Karşılaştığımız diğer dikkat çekici noktalardan biri de; çalışanların ve liderlerin aynı şekilde vurguladığı adalet ve eşitlik isteğiydi. Bu durumu Batılı sosyolog ve antropolog İ. M. Lewis şöyle ifade etmektedir, “*Somalililerin eşitlikçiliği, Somali'deki toplumun her yönüne nüfuz etmiştir. Fakir ve eğitimsiz bir göçebenin yüksek bir hükümet yetkilisine eşit olarak yaklaşması ve onu devletin işleriyle ilgili bir tartışmaya sokması Somali’de olağandır (1967)*”.

Lewis, yukarıdaki açıklamasını sosyoloji ve Somali ulusal kültürü açısından ele almaktadır. Bu tez araştırmasında, çalışanlara sorduğumuz sorulardan aldığımız cevapların ışığında örgütsel anlamda, adalet ve eşitlik beklentilerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır ve biz de Lewis’e bu konuda katılmaktayız.

Özgürcülükle ilgili Lewis’in başka bir ifadesi şöyledir: “*Tüm Somalililer, meclis üyeleridir (özgürlük anlamda) ve hepsi politikacıdır*”. Araştırmalarımızdan yola çıkarak bulduğumuz bulgulara göre, bu konuda Lewis’e katılamayacağız, çünkü sosyal ve kültürel anlamda örgütsel liderlik ulusal kültüründen kaynaklıdır. Çalışmalarımızda Lewis’ten farklı olarak, Drake-Brockman'nın bulgularına benzer sonuçlara ulaşmaktayız. Drake-Brockman, Somalilinin sosyal yapısına ve aşirete olan bağlılığı konusunda, Somalilerin sadakatinin öncelikle kabilelerine has olduğunu ve bu sadakat sonucunda kamu sorumluluğu yerine getirilmekte hassasiyetin olmadığını ortaya koymuştur.

### 4.3. Kolektivizm ve Bireyselci

Temas etmek istediğimiz ve bu tez çalışmalarında karşılaştığımız diğer bir husus ise, Somali örgütsel liderlik tarzlarında ağır basan kolektivizm kültürüdür. Lewis'e göre, *Somalililer çok bireyselci ve özgürlükçüdür (1994)*.

Bizim tez araştırmalarımızda karşılaştığımız sonuçlardan biri de, örgütsel liderlik anlayışında Somali halkının bireysellikten daha çok kolektivizme eğimli olduğudur. Kanaatimizce bunun nedeni, son dönemlerde ortaya çıkan ve artış gösteren siyasi istikrarsızlık ve beraberindeki işsizlik oranını artmasıdır. Çünkü yoksulluk ve işsizlik neticesinde herkes aşiretine ve ailesine veya yönetici/liderine bağlı kalmıştır. Kolektivizm ve bireysellik konusunda Somalileri iki ana kola ayırabiliriz;

***Şehirlerde yaşayanlar:*** 20. Yüzyılda kentleşme, Somali kültürünü farklı şekilde etkilemiştir. Bir yandan geleneksel yaşam tarzından aşamalı olarak uzaklaşıyorken, diğer yandan alternatif bir düzene henüz geçilememiştir. Ülke, iç savaştan önceki 30 yıl içinde, büyük ölçüde yeniden canlandırılmıştır ve dikkate değer şekilde modernleştirilmiştir. Örneğin: kültürel altyapı hızla gelişti; kültürel endüstriler patlak vermiş; ülkenin kültürel hayatının önemli özellikleri haline gelen sinemalar, tiyatrolar, kütüphaneler, müzeler ve kültür merkezleri gibi olanaklar açılmıştır. Şu gibi gelişmeler gelenekselci yaşam tarzını etkilemiş ve ekonomik örgütsel liderlik tarzlarını da şekillendirmiştir. Bu da ister istemez sosyal hayatı etkilemiştir. Sonuç olarak büyük şehirlerde yaşayan kısım, genelde şehirleşme ve bir arada yaşama zorunluluğundan veya diğer ekonomi ve sosyal etkenlerden kaynaklanan, kolektivizm kültürünü benimsemiştir.

***Göçebede yaşayanlar:*** Ülke nüfuzunun 60%'a yakın büyük bir kısmı göçebedir ve kırsal alanlarda yaşamaktadırlar. Göçebeler, günlük hayatlarını hayvancılıkla sağlamaktadırlar. Somalili çobanlar ve göçebe ailelerin bireyselci ve bağımsızlık yanlısı inançları, onların kendi yaşantılarını ekonomik olarak yeterli gördükleri sonucunu ortaya çıkarmıştır. Çünkü onlar için günlük hayatlarının büyük bir kısmı deve, keçi ve ineklerden elde edilen süttür. Genel olarak göçebe olarak yaşayanlar daha bireyselci ve özgürlükçü kimliği taşımaktadır.

Elde ettiğimiz verilere göre, göçebe Somalililer şehirlerde yaşayanlardan farklı olarak hem özgürlükçü hem de bireyseldirler. Kırsalda herkesin belli bir işi olması, modern iş hayatındaki işbölümü ve uzmanlaşmasını anımsatmaktadır. Somali toplumunda klanlar çatışmanın yanı sıra, büyük bir dayanışma kaynağı olarak da görülmektedir. Yerleşik hayat tarzına göre aşiretçilik ve klancılık göçebeler arasında daha yaygındır. Aynı zamanda göçebeler, yerleşik hayatı tercih edenlerden daha özgürlükçü ve bireyselci olduklarını söyleyebiliriz.

Somali'de bir örgüt için, bahsedeceğimiz üç stratejinin, Somali ulusal kültürünü derinlemesine anlamak ve daha sonra liderlik etkinliğine ulaşmak için çok önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar adalet algısı, çalışanların ve yöneticilerin arasındaki mesafe ve Ulusal kültürün örgütsel liderliği etkilemesidir.

**Örgüte uyum sağlamak:** Son dönemde Somali'de patlak veren terör ve iç savaşlar maalesef ülkedeki gerçeği yansıtmayacak şekilde medya ve diğer iletişim kanallarında yansıtılmıştır. Bu durum ülkedeki gerçek kültürü ve yönetim tarzlarını da gölgelemektedir. Somali'de etkili örgütsel liderlik yapabilmek için genel anlamda en sağlıklı yol, ülkenin kültürü daha iyi değerlendirmek gerekmektedir. .

**Çalışanların ve yöneticilerin arasındaki mesafe:** Her kültür, çevreyi özgün bir şekilde algılar; bu nedenle, etkili liderlik ve çalışanların liderlerin talimatlarını nasıl algıladıklarını anlamak için, hâkim ulusal kültürleri ve liderlik tarzını gözlemlemek daha yararlı olabilir. Bunun için yaptığımız tez araştırmalarımızda çalışanlar genelde liderlerini ve yöneticilerine karşı daha itaatkâr bir tavır sergilediklerini görmekteyiz. Aynı zamanda çalışanlar, yöneticilerini sadece bir lider olarak görmediklerini, onlara babacanlıkla yaklaşan, onları koruyan ve yanlışlıklarını cezalandırmayan biri olarak gördüklerini ifade ettiler.

## KAYNAKÇA

AYAN Altan, *Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*,(Doktora tezi), Trakya: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2013.

ASYALI Ender, CERİT A. Guldem, “Paternalistic Leadership: A Preliminary Study On Maritime Students”, İzmir: Dokuz Eylül University, Maritime Faculty, Tınaztepe Campus, 35160, 2014, ss. 2.

APAK Eylem Miray, *Uluslararası Hukukta Müdahale Kavramı Ve Türkiye'nin Somali Ve Afganistan'a Düzenlenen Uluslararası Müdahalelerdeki Yeri* (Yüksek Lisans), İzmir: EGE Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası ilişkiler Bölümü, 2009).

ALEGÖZ Halil İbrahim, *Uluslararası ilişkilerde insani diplomasinin rolü : Türkiye-Somali örneği*, (Yüksek Lisans), İstanbul: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Medeniyet Araştırmaları Anabilim Dalı, 2013.

A.KHAN Zakeer, NAWAZ Allah, KHAN Irfanullah, (2016). “Leadership Theories And Styles: A Literature Review”, Journal Of Resources Development And Management. Issn 2422-8397 An International Peer-Reviewed Journal Vol.16., 2016, ss. 4.

AKDENİZ AY Defne, *Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı Ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi*,(Doktora Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2014.

AKINCI V. , BERİL Z. , Kurum Kültürü. İstanbul, İletişim Yayınları, 2003.

AHMED ADEN Abdiasis, “Somalia Report Trend and Labor Migrant Situation in Somalia” <https://www.iom.int/countries/somalia>, (30.10.2018).

BASIM H. Nejat, *Yönetim Ve Örgütlenme Süreçlerinde Ulusal Kültür Etkisi: İşletme Yöneticilerinin Kültürel Görüş Açıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 1998.

BAKAN, İ., Liderlik Tarzlar ve Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. TİSK Akademi, (7): 138-172, 2009.

BENSCHOP Yvonne, VERLOO Mieke, “Gender Change, Organizational Change and Gender Equality Strategies”, Handbook of Gender, Work and Organization, Chapter: Gender Change, Organizational Change and Gender Equality Strategies, Publisher: John Wiley, Editors: Emma Jeanes, David Knights, Patricia Yancey Martin, 2011, ss. 277-290.

ÇALIŞLAR Aziz, *Ulusal Kültür Ve Sanat*, İstanbul: Cem yayınevi, 1998.

ÇALIŞKAN Nurgül, *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü Ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*, (Yüksel Lisans), Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2015.

ÇETİN Ö. M., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

DEMİR Beyhan, DERYA D. Zeynep, “A Theoretical Approach To Power Sources And Styles Of Leadership”, Online At [https://Mpra.Ub.UniMuenchen. De/67211/Mpra Paper No. 67211](https://Mpra.Ub.UniMuenchen.De/67211/MpraPaperNo.67211), (14.10.2015), ss. 7.(Makale)

DRAKE-BROCKMAN Ralph E., *British Somaliland*, London: Hurts and Blackett, Ltd. Paternoster, E.C. 1912.

DUŠAN Mojic, ‘The Influence Of National Culture On Organizational Subcultures And Leadership Styles In Serbian Enterprises: An Empirical Analysis’, Belgrade: Faculty Of Philosophy Belgrade, Sociologija, Vol. XLV (2003), N° 4, (11.06.2004), ss.318.(Makale)

D. NELSON Harold, *Somalia: A Country Study, Foreign Area Studies The American*, 3.b., Washington D.C.: American University, October 1981.



DUYVESTeyN İsebella, *Clausewitz And African War Politics and strategy in Liberia and Somalia*, New York: Frank Cass 270 Madison Avenue, , NY 10016/. 2005.

ERCAN Umit, *Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans), Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2010.

ERDEM, O. , DİKİCİ, M., Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (29): 198-213, 2009.

GUNARATNAM Suresh, *The Impact Of National Culture On Self-Leadership Development A Comparative Study Of The Impact Of National Culture Dimensions On Self-Leadership Development Between Turkey & Canada In The Information & Communication Technology Sector*, (Doktora Tezi), İstanbul: Yeditepe University graduate Institute Of Social Sciences Ph.D. Program In Business Administration, 2015.

GUNDEL Joakim, “Clans İn Somalia” , ed. Daisuke Yoshimura, Vienna: ACCORD, (2009). Austrian Red Cross Wiedner Hauptstraße A 1040 Austria. ss. 32.

GÖNCÜ Aslı, AYCAN Zeynep, E. JOHNSON Russell, “Effects Of Paternalistic And Transformational Leadership On Follower Outcomes”, *The International Journal of Management and Business*, Vol. 5 Issue 1, June 2014, 13 Duncan Road, Gillingham, Kent, ME7 4LA. United Kingdom, ss. 36. (Makale)

HOFSTEDE Geert, “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. Online Readings In Psychology And Culture International Association For Cross Cultural Psychology”, Universities Of Maastricht And Tilburg The Netherlands, 2009, ss. 1, 2,10. (Makale)

H. G. C. Swayne, *Seventeen Trips Through Somaliland And A Visit To Abyssinia With Supplementary Preface On The ‘Mad Mullah’ Risings*, Third Edition London Rowland Ward, Limited ‘The Jungle,’İ66 Piccadilly ), 1903. (Kitap)

HEİTRİTTER D.L., Somali Family Strength: Working İn The Communities, *Family & Children's Service*, Minneapolis, Minnesota And The University Of Minnesota Extension Service For Use İn Community Outreach, June 1999, ss. 99.

Höglblom A.I., The Nomadic Peace A Constructivist Analysis of the Somaliland Peace Process, Lund University SIMV07 Graduate School Spring 2014 Master of Science in Development Studies, 2014.

HOUSE, ROBERT J. (. . . [et al.], *Culture, Leadership, And Organizations: The Globe Study Of 62 Societies*, California: Sage Publications, Inc. 2455 Teller Road Thousand Oaks, 91320, 2004.

HOFSTEDE Geert, Gert Jan, MICHAEL Minkov, *Cultures And Organizations Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival*, 3<sup>rd</sup> edition, New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto: The Mcgraw-Hill Companies, Inc. (“Mcgrawhill”), 2010.

İBİCİOĞLU Hasan, ÖZMEN H. İbrahim, TAŞ Sebahattin, “Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. ss.11.Y.2009.

IRAWANTO D. Wirawan, “An Analysis of National Culture and Leadership Practices In Indonesia”, Malang: Journal Of Diversity Management – Second Quarter 2009 Volume 4, Number 2, 2009, ss.41-42. (Makale)

GÜRDOĞAN Arzu, YAVUZ Ercan, “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 24, Sayı 1, ss. 59, 2013.

J. MACIONIS John, PLUMMER Ken, *Sociology A Global Introduction*, 4.b., London: Pearson Education Ltd, 2008.

JACOBS Miriam, *Cultural Impact On Lean Six Sigma And Corporate Success Causal Analyses Considering The Effects Of National Culture And Leadership*, Dresden: Springer Gabler Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.

KAPTEIJNS Lidwien, O. ALI Maryan, (1999). *Studies of African Literature, Women's Voice In the Men's World*, Portsmouth, NH: Heinemann A division of Reed Elsevier Inc. 361 Hanover Street NH 03801-3912, 1999.

KEÇECİOĞLU, T., *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen, Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 2003.

KISSINGE Henry, A. KASSIM Hussien Memorandum Of Conversation,” Participants: Usa & Somalia, <https://20012009.state.gov/documents/organization/67025.pdf>(1976).

KORTE, R. F. ve CHERMACK, T. J., *Changing Organizational Culture with Scenario Planning, Futures*, s.1-12, 2006.

LAST David, SEABOYER Anthony, *Clan And Islamic Identity In Somalia*, Toronto: Defence R&D Canada –Contract Report Drdc Toronto Cr, (08.Novmber.2011).

LEWIS İ.M., *Understanding Of Somalia And Somaliland*, New York Chichester: Columbia University Press Publishers Since 1893, West Sussex, 2008.

LEWIS, İ.M., *the People of the Horn of Africa*, London: New Edition With Supplementary Appendices Haan Associates, 1994.

L. LEVY Andrea, “Searching For Peace Views and Comments from Somalia on the Foundations of a New Government NDI”, 455 Massachusetts Ave, NW, Eighth Floor Washington DC., 2010, ss. 20.

M. ISSA-SALWE Abdisalam, OLDEN Anthony, “Somali Web Sites, History And Politics Centre For Information Management”, London: Aslib Proceedings: New Information Perspectives Vol. 60 No. 6 q Emerald Group Publishing Limited Thames Valley University, Uk., 2008, ss. 570-582.

Maalhof Amin, *Leo Africanus* (US edition) or *Leo the African* (UK edition). Originally published as *Léon l'Africain*, 1986. Samarkand. Originally published as *Samarcande*, 1986.

M.ALI Fuad, *The Somali Clan System: A Road Map to Political Stability in Somalia*, (Yüksek Lisans), Texas: Texas State University Master of Arts with a Major in Political Science, 2016.

M.ALİ Hassan, *Somali Families and Early Childhood Education*, Minneapolis: Disabled Immigrant Association, 1995.

Mahmood O. Othman, *The Root Causes Of The United Nations' Failure In Somalia: The Role Of Neighboring Countries In The Somali Crisis*, Indiana: Universe, Inc., 2011.

MOHAMED A. Hassan *Nomads And State In Somalia: Paradox Policies Towards Nomads*, (Yüksek Lisans), The Hague: Institute Of Social Studies, Master Of Arts In Development Studies Specialization: Agricultural And Rural Development , December. 1999.

NİŞANCI Zehra N., "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları", *Batman University Journal of Life Sciences*, Volume 1, Number 1, (2012).

NARDON Luciara STEERS Richard M. (2009). "The Culture Theory Jungle: Divergence And Convergence In Models Of National Culture", Cambridge: Cambridge University Press <https://doi.org/10.1017/CBO9780511581151.002> ss. 3-22, 2009.

N. M. Pless (2011). Department of Social Science, ESADE Business School, Ramon Llull University, Av. Torreblanca, 59, 08172 Sant Cugat del Valle`s, Barcelona, Spain e-mail: [nicola.pless@esade](mailto:nicola.pless@esade).

PAZARBAŞ Murat, (2012). *Liderlik Ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik Ve Otorite Algisi Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, 2012.

PUTMAN D. Briton, CABDÍ NOOR Mohamood, The Somalis, Their History And Culture, *Washington DC*: Published By Center For Applied Linguistics The Cultural Orientation Project, 2010, ss. 3, 12-15.

PUTMAN D. Briton, CABDÍ NOOR Mohamood (1993), “The Somalis Their History and Culture”, *Washington DC*: Refugee Fact Sheet N0.9 Published by the refugee service center for applied linguistics 1118 22<sup>nd</sup> Street NW, 1993.

SHİİL Abdiwahab, “The Somali People, Their History, Culture And Language” <https://www.coursehero.com/file/27411079/globalbb0214pdf/>. ss. 22. (28.04.2018)

S.LEWIS Herbert, “The American Journal Of Sociology”: (716) Vol. 68, No. p. 715-716 Published By: The University Of Chicago Press), 06.05.1963.

SCHEIN, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

SCHEIN E. H., *Organizational Culture And Leadership*, 3.b., San Francisco: Published By Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, 2004.

STRANGIO D., “The Reasons for Underdevelopment, Contributions To Economics”, Doi10.1007/978-3-7908-2778-1\_2, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012, ss.39-40.

TOSUN, K. *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1990.

ÜNAL Cansu, *Impact Of The National Culture On Female Leadership Styles How Does Turkish Culture Impact On Female Leadership Styles In Turkey*, (Yüksek Lisans) Småland: Linnaeus University, Business Administration Program: Leadership and Management in International Context, 2017.

VAİLATİ Federico, *How Does Culture Affect Leadership (Case Study Thailand)*, (Yüksek Lisans) Småland: Linnaeus University, Business Administration Program, 2014.

YİĞİT Sema, (2014). “Kültür, Örgüt Kültürü Ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon kültürü””, Karaman: KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 16 (27): 1-7, 2014.

N. M. Pless Department of Social Science, ESADE Business School, Ramon Llull University, Av. Torreblanca, 59, 08172 Sant Cugat del Valle`s, Barcelona, Spain e-mail: [nicola.pless@esade](mailto:nicola.pless@esade).

Acar AZ. Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. Procedia - Social and Behavioral Sciences 2012; 58: 217-226. Erişim: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044576>

Bass BM. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free. 1985: 32.

Jung D. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. Creativity Research Journal. 2001; 13: 185-195.

Nicholls J. The Transforming Autocrat. Management Today, 1988: 114-18.

Ogbonna E, Harris LC. Leadership Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. International Journal of Human Resource Management, 2000; 11(4): 766-788.

Schein EH. Organizational Culture and Leadership. 2 Edition, San Fransisco: Jossey Bass Publishers, 1992: 17, 94.

Schein EH. Organizational Culture and Leadership. 2nd Ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1997: 15-16, 22.

Simms J. Beauty Queen. Marketing Business, 1997: 48-51.

Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 1983; 28(3): 339-358.

### **İnternet Kaynakları**

[Http://Www.Everyculture.Com/Sa-Th/Somalia.Html](http://Www.Everyculture.Com/Sa-Th/Somalia.Html)) Erişim (11.10.2018)

(<http://www.everyculture.com/Sa-Th/Somalia.html> ).Erişim (02.05.2018)

SomaliCommunity,187-

8)[http://www.seniorscouncil.net/uploads/files/Issues/Mobilizing\\_Action\\_Report/SOMALI LI%20](http://www.seniorscouncil.net/uploads/files/Issues/Mobilizing_Action_Report/SOMALI%20LI%20). Erişim (20.4.2018).

(<https://www.everyculture.com/Sa-Th/Somalia.html>) Erişim 05.12.2018. Saat 15:46.  
(<http://www.moment-expo.com/Baharat-Ulkesi-Somali>) Erişim Tarihi 5.12.2018) 15:05).

(<http://www.everyculture.com/Sa-Th/Somalia.html> Somali Culture, 15). Erişim 18.04.2018.

([https://www.researchgate.net/publication/230505685\\_What\\_Is\\_Tradition](https://www.researchgate.net/publication/230505685_What_Is_Tradition)). Erişim 11.5.2018

(<http://www.hopeschoolofleadership.org/uploads>) (9.10.2018)

(<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/sociology/culture-and-societies/cultural-norms>). Erişim (20.12.2018)

(<https://www.interact-intranet.com/blog/the-impact-of-leaders-on-organizational-culture/>)

(<https://www.interact-intranet.com/blog/the-impact-of-leaders-on-organizational-culture/>)

(<https://www.interact-intranet.com/blog/the-impact-of-leaders-on-organizational-culture/>) . erişim 25.05.2019

(<https://www.interact-intranet.com/blog/the-impact-of-leaders-on-organizational-culture/>) 27.05.2019)

## **Mulakat soruları**

### **Ulusal Kültür ve Örgütsel Liderlik İlişkileri (Somali case study)**

SAYIN İLGİLİ,

Bu mülakat çalışması, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme-Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı tez çalışma proje kapsamında yapılmaktadır. Bu mülakatla ile “**Ulusal Kültür ve Örgütsel Liderlik Tarzlarının ilişkilerini**” sorusuna cevap aranmaktadır.

Çalışmamıza ayıracağınız değerli vaktiniz için teşekkür ederiz.

**Proje grubu:** Mohamed ISSE  
ABDULLAHI

**İletişim:** [mcxbxb@gmail.com](mailto:mcxbxb@gmail.com)

**Danışman:** Prof. Dr. Yücel SAYILAR

## **Identity card**

Name/İsim:

Age/Yaş:

Organization/Kurum:

Gender/Cinsiyet:

Position at the organization/ Organizasyondaki pozisyonu:

Work Experience/ İş deneyimi:

## **YÖNETİCİLERE YÖNELİK SORULAR**



<p>1.Lider kelimesi size neler çağrıştırıyor? (ifade ediyor?) lider ne demektir?</p> <p>2.Sizin birlikte çalıştığınız yöneticiler aynı zamanda bir lider midir?</p> <p>Lider olarak gördüğünüz yöneticilerin hangi özelliklerini anlatabilirsiniz? (emir ve talimatlara uymamızı bekler, itaat bekler, bizim gelişimimizi destekler, kişisel sorunlarımıza duyarlıdır vb.) not:bu özellikleri ipucu olarak verebilirsin. Literatürdeki liderlik profillerinden yola çıkarak ipuçlarını çoğaltabilirsin. Çünkü hangi özelliğini söyleyeceklerini bilemezler belki.</p>	
<p>3.Siz nasıl bir lider olduğunuzu düşünüyorsunuz?</p> <p>4.Nasıl bir liderle çalışmak isterdiniz? İdealinizdeki lider davranışları nelerdir? (beklentilerini anlamaya çalışacağız. Liderinizden beklentileriniz nedir? Şeklinde de sorulabilir)</p> <p>5.Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etkisi var?</p>	
<p>Birlikte çalıştığınız yöneticileri bir lider olarak nasıl tanımlarsınız? Liderlik yönlerini nasıl anlatabilirsiniz?</p>	

### ÇALIŞANLARA YÖNELİK SORULAR

Çalışanların yöneticilerden en önemli beklentisi nedir?	
Çalışanları en çok ne mutlu eder?	
Çalışanlar olarak en çok nasıl bir liderin arkasından gittiğini düşünüyorsunuz?	
Siz bir çalışan olarak nasıl bir lider ile çalışmak isterdiniz?	
Sizce başarılı bir liderin özellikleri nelerdir?	

Görüşülen Yöneticilerin sektör dağılımı

Eğitim	15
Sağlık	8
Tekstil	12
Gıda	10
Medya	9