

**KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ULUSLARARASI İŞLETMELER
ÜZERİNDEKİ YANSIMALARI: SOMALİ'DE FAALİYET
GÖSTEREN TÜRK İŞLETMELERİNİN DENEYİMLERİNİN
BELİRLENMESİ**

Abdullahi Nor WARSAME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Cemil ULUKAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Abdullahi Nor WARSAME'nin "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Yansımaları: Somali'de Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerinin Deneyimlerinin Belirlenmesi" başlıklı tezi 25 Ocak 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.İ.Cemil ULUKAN

Üye : Prof.Dr.A.Bariş BARAZ

Üye : Doç.Dr.Gürkan HASİT

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tezi Özü

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ULUSLARARASI İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ YANSIMALARI: SOMALİ'DE FAALİYET GÖSTEREN TÜRK İŞLETMELERİNİN DENEYİMLERİNİN BELİRLENMESİ

Abdullahi Nor WARSAME

Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ocak 2016

Danışman: Prof. Dr. Cemil ULUKAN

İnsanoğlu küreselleşmenin etkisiyle yavaş yavaş daha küresel, daha homojen bir kültüre doğru yol alsa bile, ülkeler arasındaki kültürel çeşitlilik daha uzun süre devam edecektir. Kültürün günlük yaşamı ve insanlar arasındaki etkileşimi derinden etkilemesinin ötesinde, işletmelerdeki iş yapma biçimleri üzerinde doğrudan etkisi vardır. Uluslararası işletmelerin başarısı önemli ölçüde iş yaptığı kültürü iyi tanımasına dayanmaktadır. Farklı bir kültürde faaliyet gösteren işletmeler çoğu zaman kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlarla boğuşmaktadır. Bu çalışma, ülkelerarası kültürel benzerlik ve farklılıkların uluslararası işletmeler üzerindeki yansımalarını, Somali ve Türk kültürleri örneğinde tespit etmeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma modelinin kullanıldığı bu çalışmadaki veriler, Somali'de faaliyet gösteren Türk işletmelerinde çalışan 23 personel ile yapılan detaylı görüşmeler yoluyla elde edilmiştir.

Bulgular, Türk yöneticilerin Somali ile Türkiye arasında hem uluslararası kültürü oluşturan bileşenler hem de Hofstede'in geliştirmiş olduğu ulusal kültür boyutları açısından önemli farklılıklar olduğunu düşündüğünü ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre iki ülke arasındaki tek benzerlik aynı dine sahip olmalarıdır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası işletme, Kültür, Ulusal kültür, Kültürel farklılıklar, Somali, Türkiye

Abstract

THE REFLECTIONS OF CULTURAL DIFFERENCES ON INTERNATIONAL BUSINESSES: IDENTIFYING THE EXPERIENCES OF TURKISH COMPANIES IN SOMALIA

Abdullahi Nor WARSAME

International Business Department

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, January 2016

Advisor: Prof. Dr. Cemil ULUKAN

Even though the humanity proceeds towards a more global and homogenous culture, cultural diversity among countries will remain for a long time. Beyond the fact that the culture affects the daily life and the interaction among people deeply, it has an enormous influence on the way people make business in firms. Furthermore, the success of international businesses heavily depends on how good the managers know about the culture in which the company operates. Firms that operate in a different culture struggle with the problems arisen from the cultural differences between home and host countries. This study aims to identify the reflections of the cultural differences on the international firms, within the scope of Somalia and Turkey, from the perspectives of managers of Turkish firms operating in Somalia. The data used in this study, where qualitative research model is used, has been gathered through a series of interviews with 23 Turkish managers.

The findings suggest that the participants point to great differences between Somalia and Turkey in terms of both the elements of national culture and the dimensions of national cultures, developed by Hofstede. According to the participants, similarities between the two cultures is limited to sharing the same religion.

Keywords: International business, Culture, National culture, Cultural differences, Somalia, Turkey.

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu, çalışmanın hazırlık veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada, yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Abdullahi Nor WARSAME

Önsöz

Bu tez çalışmamda bana güvenerek hep arkamda duran, çalışmam boyunca, en zor zamanlarım da dahil olmak üzere, bana her türlü desteğiyle yardımcı olan, Sayın Prof. Dr. Cemil Ulukan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Sayın Gökhan Önder'e çalışmama gösterdiği ilgisi için ve değerli yaklaşımlarıyla beni aydınlattığı için çok teşekkür ederim.

Sayın Betül Gümüş'e yol gösterici önerileri ve desteği için çok teşekkür ederim.

Bana her zaman destek olan değerli aileme; annem Hadia Bullale, rahmetli esim Faduma Abdi, bütün kardeşlerim ve çocuklarıma teşekkür ederim. Varlığınız için minnettarım.

Abdullahi Nor WARSAME

İçindekiler

jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Yüksek Lisans Tezi Özü.....	iii
Abstract	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	v
Önsöz	vi
Özgeçmiş.....	vii
İçindekiler.....	viii
Kısaltmalar Listesi	xi
Giriş	1

Birinci Bölüm

Kültür ve Kültürle İlgili Kavramlar

1. Kültür Kavramı	4
2. Kültür Tanımları	5
3. Kültür Türleri	5
3.1. Ulusal Kültür	5
3.2. İş Kültürü	6
4. Kültürün Nitelikleri	7
5. Kültürün Unsurları.....	8
5.1. Dil.....	8
5.2. Sözsüz İletişim	9
5.3. Din.....	9
5.4. Sosyal Yapı.....	10
5.5. Değerler ve Tutum.....	11
5.6. Âdet ve Gelenekler.....	11
6. Farklı Bir Kültürde Ticari Faaliyet Yürütmek	11
6.1. Ticari Faaliyetlerin Kültürel Yönleri.....	12
6.1.1. Kültürlerarası okuryazarlık	13
6.1.2. Kültürel rekabetin avantajları	14
6.1.2.1. Kültürel rekabet avantajı olarak dil	14
6.1.2.2. Kültürel rekabet avantajı olarak din	15
6.1.2.3. Kültürel rekabet avantajı olarak teknoloji yönelimi.....	17
Uluslar	17
6.2. Ticari Fırsat ve Zorluklar Açısından Kültürel Farklılıklar.....	17

6.2.1. Ticari fırsat olarak kültürel farklılıkla	18
6.2.2. Ticari zorluk olarak kültürel farklılıklar	19
7. Ulusal Kültürün Boyutları.....	21
7.1. Güç Mesafesi.....	22
7.2. Belirsizlikten Kaçınma	22
7.3. Bireycilik - Toplumculuk	23
7.4. Kadınsılık - Erkeksilik	24
7.5. Uzun Dönem Yönelimi	24
7.6. Heveslilik - Kısıtlılık	25

İkinci Bölüm

Uluslararası Bir Pazar Olarak Somali

1. Somali'ye Genel Bakış	26
2.Somali'nin Tarihi Geçmişi.....	28
2.1.Bağımsızlık Öncesi Somali Tarihi.....	28
2.2. Bağımsızlık Sonrası Somali Tarihi.....	29
2.3.Merkezi Hükümetin Çöküşü Sonrası	30
3. Somali'de Sosyal Yaşam	31
4. Somali Ekonomisi	32
4.1. Besicilik Sektörü	33
4.2. Tarım Sektörü	33
4.3. Ticaret Sektörü	34
4.4. Hizmet Sektörü	35
4.4.1. Eğitim sektörü.....	35
4.4.2. Telekomünikasyon ve para transferi sektörü	36
4.4.3. Sağlık sektörü	36
5. Somali Yönetimi.....	37
6. Somali'de Bürokratik Sistem	40
7. Somali Ulusal Kültürü	41
7.1. Somali Dili.....	41
7.2. Somali Dini.....	42
7.3. Somali Yemekleri.....	43
7.4. Somali'de Giyim	43
7.5. Somali'de Sosyal Yapı	44
8. Ticaret Açısından Somali'deki Mevcut Durum	44
9. Somali'de Ticaret Yaparken Ortaya Çıkacak Zorluklar ve Fırsatlar	45

9.1. Somali’de Ticaret Yaparken Ortaya Çıkacak Zorluklar	46
9.1.1. Emniyetsiz ortam	46
9.1.2. Korsanlar	46
9.1.3. Yoksulluk ve zayıf satın alma gücü	47
9.1.4. Bölgecilik	48
9.2. Somali’de Ticaret Yaparken Ortaya Çıkacak Fırsatlar	49
9.2.1. Stratejik konum	49
9.2.2. Nüfus artış hızı	49
9.2.3. Ortalama iklim	50
10. Somali ve Türk kültürlerinin Benzerlik ve Farklılıklarının Karşılaştırılması	50
10.1. Dil	50
10.2. Din	51
10.3. Sosyal Yapı	51
10.4. Gelenek ve Görenekler	52
10.5. Değerler, Tutum ve Davranışlar	52

Üçüncü Bölüm

Somali’de Faaliyet Gösteren Türk Şirketlerinin Yöneticilerinin Somali Hakkındaki Deneyimlerinin Belirlenmesi

1. Problem	54
2. Araştırmanın Amacı	54
3. Araştırmanın Önemi	55
4. Araştırmanın Sınırlılıkları	55
5. Araştırma Modeli ve Verilerin Derlenmesi	55
6. Bulgular ve Yorum	56
Sonuç ve Öneriler	76
Ekler	78
Kaynakça	87

Kısaltmalar Listesi

UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
UN	: Birleşmiş Milletler
TFG	: Federal Geçiş Hükümeti
BKZ	: Bakınız
IGAD	: Hükümetlerarası Kalkınma Otoritesi
TNG	: Geçici Ulusal Hükümeti
CDC	: Hastalık Kontrol Merkezleri
KA IPTC	: Kofi Annan, Uluslararası Barış Eğitim Merkezi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
WTO	: Dünya Ticaret Organizasyonu
UNFPA	: Nüfus Faaliyetleri Birleşmiş Milletler Fonu.
MOPIC	: Planlama ve uluslararası işbirliği Bakanlığı
HDP	: Halkların Demokratik Partisi
SYL	: Somali Gençlik Birliği
SNL	: Somali Milli League

Giriş

Günümüzde sürdürülebilir bir büyüme ve başarı isteyen işletmelerin faaliyetlerinin ülke sınırları içinde kalması düşünülemez; faaliyetlerini mutlaka diğer ülkelere taşıması gerekmektedir. Her bir yeni pazar ise yeni bir bilinmezlik anlamına gelmektedir. Ülke dışındaki yatırımın türüne ve alınacak riske göre kapsamı ve derinliği değişse de, faaliyette bulunulması düşünülen ülkeye ilişkin bilgi sahibi olmak hayati bir önem taşımaktadır. Her pazar kendisine özgü, ekonomik, sosyal, politik, yasal ve kültürel niteliklere sahiptir. Bu alanlarda toplanacak doğru bilgi, yurt dışı faaliyetlerin başarısını doğrudan etkileyecektir. Özellikle farklı kültürlerle ait farklı iş yapma biçimleri işletmelerin sınır ötesi faaliyetlerinde çok kritik bir öneme sahiptir.

Uluslararası işletmecilik konusunda yapılan araştırmalar, yazılan kitaplar, hazırlanan tezler ve diğer yayınlar uluslararası yatırımların doğası, ülkelerarası ekonomik, politik, sosyo-kültürel, teknolojik farklılıklar, farklılıkların yönetimi, uluslararası ticari faaliyetlerin başarısının gereklilikleri, vb. konularda geniş bir alana yayılan bilgi birikimi ortaya koymuştur. Ayrıca Hofstede, ülkeleri çeşitli ölçütler açısından sınıflandırmayı ve bireysel ülke kültürlerinin birbiriyle karşılaştırılmasını mümkün kılacak boyutlar geliştirmiştir. Bütün bunlara rağmen, kuramsal çalışmalarda önerilen analize yönelik genel nitelikli araçlar ve raporlar, ülkeler arası ticarete çok kritik bir önem taşıyan kültürel benzerlik ve farklılıklara yönelik detaylı karşılaştırmalar için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, hedef pazar olarak seçilen ülkenin-araştırmacının Somalili olmasının getireceği avantajlardan dolayı tez çalışmasında Somali seçilmiştir-koşullarını dikkate alan çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Bir doğu Afrika ülkesi olan Somali, yıllar süren iç savaş, kargaşa, korsanlık, yönetim boşluğu, kıtlık, yoksulluk gibi olumsuzluklarla anılan bir ülke olmuştur. Sözü edilen olumsuzluklar pek çok uluslararası işletmenin Somali'deki faaliyetlerini sona erdirmesine ve uluslararası işletmelerin bu ülkeden uzak durmasına neden olmuştur. Buna rağmen bazı Türk işletmeleri Somali'de yatırım yapmışlar ve faaliyetlerini halen sürdürmektedirler. Somali ve Türkiye din ve dini uygulamalar gibi ortak bir takım özelliklere sahipse de dil, yaşam tarzı, gelenek ve görenekler gibi sosyo-kültürel öğeler açısından konularda farklıdırlar. Bu açıdan Somali'de faaliyet gösteren Türk

işletmelerin iki kültür arasındaki farklılıkları nasıl yönettiği, ülkenin içinde bulunduğu zor koşullarla nasıl başa çıktığı araştırılması gereken bir husustur.

Bu çalışma, ülkelerarası kültürel benzerlik ve farklılıkların uluslararası işletmelere yansımalarını, Somali ve Türk kültürleri örneğinde ve Somali’de faaliyet gösteren Türk işletmelerinin yöneticilerinin perspektifinden ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada gerek kültüre ilişkin konuların derinlemesine incelenebilmesi gerekse Somali’de faaliyet gösteren işletme sayısının azlığından dolayı nitel çalışma modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik bir yandan araştırmacının ve katılımcıların veri toplanması öngörülen konuya odaklanmalarını kolaylaştırırken diğer yandan -bazen literatürde rastlanmayan- hususların ortaya çıkartılmasına olanak sağlamaktadır.

İşletmenin amacı doğrultusunda görüşme formunda, uluslararası işletmecilik konuları ve ulusal kültür boyutlarıyla ilgili sorular yer almaktadır. Ayrıca görüşme yapılan şirket ve katılımcıya ilişkin demografik bilgilerin elde edilmesine yönelik sorular vardır. Görüşme yapılacak katılımcıların belirlenmesi için Somali’de ticari faaliyet yürüten işletmeler belirlenmiş ve kendilerine çalışmadan bahsedilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 23 katılımcıyla, Mayıs-Temmuz döneminde görüşmeler yürütülmüştür. Somali’de bulunan katılımcılar, görüşme formunu doldurmuş ve e-posta aracılığıyla araştırmacıya ulaştırmıştır. Araştırmaya dâhil olmayı kabul eden katılımcıların çalıştıkları şirketler Favori Yer Hizmetleri, Albayrak Liman İşletmesi, Nil Eğitim ve Sağlık Organizasyonu, Türk Hava Yolları ve Recep Tayyip Hastanesidir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde kültür kavramı üzerine bilgi verilecek ve kültüre ilişkin kavramlar genel hatlarıyla aktarılacaktır. Bu bölümde ayrıca kültürel boyutlar, kültürel nitelikler, kültürel unsurlar, farklı kültürler arasında yapılan işler ve kültürün uluslararası ticaret üzerindeki etkileri de ele alınacaktır.

İkinci bölümde Somali tarihine siyaset, ekonomi, kültür ve yönetim sistemi açısından genel bir bakış içermektedir. Somali’nin coğrafi konumu ile şu andaki sosyo-ekonomik durumu, iç savaşın etkileri ve sonuçlarıyla ilgili emniyetsizlik, açlık, korsanlık ve terörizm gibi sorunlar da bu bölümün ana konusudur ve bununla birlikte Türkiye ve Somali arasındaki kültürel ilişkiler de değinilecek konular arasındadır.

Son bölüm olan üçüncü bölümde ise araştırma tasarımına uygun şekilde gerçekleştirilen tezin uygulama bölümü yer almaktadır. Bu bölümde araştırma metodolojisi sunulmakta, katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular ele alınmakta ve yorumlanmaktadır. Bu bölümde ayrıca sonuç ve ayrıca araştırma bulgularına bağlı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Bulgular, Türk yöneticilerin Somali ile Türkiye arasında hem uluslararası kültürü oluşturan bileşenler hem de Hofstede'in geliştirmiş olduğu ulusal kültür boyutları açısından önemli farklılıklar olduğunu düşündüğünü ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre iki ülke arasındaki benzerlikler aynı dine sahip olmaları ve erkeksi toplum özellikleri göstermeleridir. Bu da Somali'de yatırımı olan ve yatırım yapmayı düşünen işletmeler için dikkate alınması gereken ulusal kültüre ilişkin farklılıklar ve farklı çevre koşullarına işaret etmektedir.

Birinci Bölüm

Kültür ve Kültürle İlgili Kavramlar

1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı genel anlamda sosyal bilimlerin, özel anlamda ise antropoloji ve sosyolojinin ilgi alanıdır. Kültür kavramı insanlığın bilimsel ilerleme kaydetmesine ve fikri gelişim sağlamasına yardımcı olan başlıca unsurlardan biridir. Kültür; on yıl ya da yılların sonucu olmayıp tüm insanların sosyal kazanımlarının bir mirasıdır. Kültür kavramı E.B. Taylor tarafından 1860'larda tanımlanmıştır. Taylor'a göre kültür; "insanı toplumun bir üyesi yapan fikir, inanç, değer, maddi kültür, maddi ve maddi olmayan yönlerin toplamıdır" (Singh, 2013). Kültür terimini halk dilindeki kullanımından dolayı tanımlamaya çalışmak zordur; ancak sosyal bilimler alanındaki uzmanlar kültürü tanımlamaya çalıştığında, kendi alanı ve başka alanlar çerçevesinde pek çok tanım bulmaktadır ve her tanım o yazarın bakış açısını yansıtmaktadır.

Kültürün gözlemleyebileceğimiz etkileri sosyal bir şekilde nesilden nesile aktarılan, süregelen, birikimli, maddi ve maddi olmayan unsurlar içeren bir rezervdir. Kültür, yılları aşarak sonraki nesillerde tekrar ortaya çıkan kültürel biçimler nedeniyle devamlıdır." (Singh, 2013) Yirminci yüzyılda Avrupa kıtasında kültüre büyük önem verilmiştir.

Kültür konusu hala gelişimini sürdürmekte ve daha önce var olmayan biçim ve boyutlara ayrılmaktadır ve yeni boyutlar kazanmayı sürdürmektedir.

Gill'e göre (2013: 72), kültür alanında binlerce kitap yazılmış olup yüzbinlerce makale kültüre atıfta bulunmaktadır; bundan dolayı bu kavramı bir bütün halinde ele alan kapsamlı bir edebi incelemenin kaderinde sarf edilen gayrete verilen az bir ödülle birlikte başarısız olmak vardır.

Kültür her ulus için birbirinden farklı anlamları olan fikri bir mirastır. Aslında, kültürün yapısı ve özellikleri, bir toplumdan diğerine göre değişir. Kültür, milletin somut gerçekliği ile milletin düşünsel mirasını birbirine bağlar. Kültür ile ulus arasında doğrudan ilişki vardır; bu ilişki ise ulusun gelişmişlik seviyesi ile kültür seviyesinin artması ilişkisidir. Uluslar kendi kültürleriyle birbirlerinden ayrılır. Burada tüm kültürlerin pek çok yönden birbirine yaklaştığını görülür. Farklı kültürler insanların

arasında karışarak ve karşılaştırılarak birbirine katılabilir. Ancak genel anlamda kültür, fikir, inanç ve alışkanlıklar, tutum ve değerler, düşünme ve çalışma biçimleri, davranış biçimleri ve insanların hayatındaki gelişme ve yenilikler ya da araçların kalıntılarından oluşan bir sistemdir. Kültür diğer sosyal bilimler gibi ilerler ve kültürün gelişimi her ülkenin yaşam standartlarına bağlıdır ve bu da gelişmiş ülkelerdeki kültürün az gelişmiş ülkelere göre daha karmaşık olduğu anlamına gelir (Gill,2013: 93).

2. Kültür Tanımları

Kültür" terimi birçok şekilde tanımlanmıştır. Aslında, yüz'den fazla farklı kültür tanımı olmasına rağmen bu tanımların çoğunda aynı sorunların üzerinde durulmuştur. Genel olarak kültür, toplumun üyeleri tarafından kabul ve riayet edilen inanç, değer ve normların toplamıdır. Kültür; toplumun davranışlarını yönlendiren bir güç ve yetki olup, toplumun üyelerinin kendilerine ve dünyaya yönelik algılarını şekillendirir, böylece onların nelerden hoşlanıp hoşlanmayacaklarını belirler. Ayrıca onların tüketeceği yiyecekler, giyeceği giysi türleri, konuşma tarzları ve icra edecekleri sporlar da toplumların algılarının bir sonucudur. Schein (2004) "Kurum Kültürü ve Liderlik" isimli kitabında ifade etmiş olduğu "kültürün çevremizi sürekli saran, başkalarıyla etkileşimlerimiz aracılığıyla oluşan ve kabul gören, liderlik davranışlarıyla şekillenen, davranışları yöneten ve sınırlayan yapılar, rutinler, kurallar ve normlar dizisinden oluşan dinamik bir olgudur" (akt. Madu, 2011:2) şeklindeki tanımı bu çalışmanın esasına uygun düşmektedir.

3. Kültür Türleri

Kültürün pek çok tanım olmasına rağmen, kültür, ulusal kültür ve iş kültürü olmak üzere iki ana bölüme ayrılabilir.

3.1. Ulusal Kültür

Ulusal kültür toplumlar arasındaki önemli farklılıkları belirleyen temel bir niteliktir. Profesör Geert Hofstede işyerindeki değerlerin kültürden nasıl etkilendiğine dair en kapsamlı çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Hofstede'e göre kültür '*bir grup ya da kategorideki insanları diğerlerinden ayıran, zihnin kolektif olarak yönlendirilmesi*'dir. Bu tanımlama ile ülkelerin kültürleri hakkında bilgi sahibi oluruz. Bu bilgi çeşitli yönlerden ulusların sosyal durumlarını belirler. Bu durumlar; ulusların ilerlemesi, geri kalmışlığı, ülkelerin ulusal güvenliği, yaşam tarzı ve yaşam tarzıdır ve bu nedenle

kültür; her ülkenin kendisini gördüğü ve kendisini başkalarından ayırdığı bir aynadır. Bu ifade toplumların gelişmesinde ve kalkınmasında zaman ve kültür açısından sosyal bir süreç olduğunu gösterir. Friedl ve Pfeiffer (1977)'a göre:

“Kültür, varlığımızın bazı insanlarla bizi benzer kılan yönüdür ve dünyadaki insanların çoğunluğundan farklıdır. Toplumun bir üyesi olarak elde edilen bilgi, gelenek, inanç ve ahlak, sanat, hukuk ve diğer başka becerilerden oluşur” (akt. Naomi Kipuri 2009: 52).

Kültürün farklı birçok tanımı vardır ve bu tanımların çoğu birbirine yakındır. Bu çalışmada Matsumoto (1996)'nın kültür tanımı esas olarak alınacaktır: “Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan, her birey için farklı olan ve bir nesilden diğerine aktarılan tutumlar, değerler, inançlar ve davranışlar dizisidir” (akt. Spencer, 2012:).

3.2. İş Kültürü

Kuruluşlar ortak bir menfaate sahip bir grup insandan oluşsa da onları başkalarından ayıran kendine özgü kültürel niteliklere sahiptir. Madu (2011:3) kurum kültürünü: “Bir kurumun başarılı ve sürdürülebilir olmasını sağlamak için üzerinde anlaşmaya varılmış, paylaşılan ve öğrenilen ilke, tutum, inanç ve tavırlardır” şeklinde tanımlar. Kurum üyeleri başarıyı devam ettirmek ve kurumsal hedeflere ulaşmak için bu inanç, tutum ve tavırlara uymalı ve onları uygulamalıdır. Her kurumun kendisine has bir kurum kültürü olup bu kültür kurumun tüm üyeleri tarafından benimsenir. Bu tutum, inanç, değer ve tavırların korunmasını, uzun vadede kurumsal olarak varlığını sürdürmesini, başarı ve devamlılığın temel parçası olarak görülmektedir.

Kurum kültürü önceki ve şu andaki liderlerin bakış açılarının toplamıdır. Madu'ya göre; kurum kültürü çalışılan ortamdır ve bu ortam da üyelerin davranışları, tutumları, bakış açıları, alışkanlıkları ve öngörülerinden oluşur. Bu tutumların bazıları önceki yöneticiler tarafından yıllarca şekillendirilmiş iyi ya da kötü öğretiler, etkiler ve desteklerdir. (Madu, 2011:2). Kurum kültürü kurumlarda insanların nasıl davranacağını belirleyen, paylaşılan tavır, değer ve inançların oluşturduğu bir sistemdir. Bu paylaşılan değerlerin kurumdaki insanlar üzerinde güçlü bir etkisi vardır ve insanların nasıl giyineceklerini, davranacaklarını ve işlerini nasıl yapacaklarını dikte eder. Her kurum kendine has bir kültür geliştirir ve bu kültürü devam ettirir; böylece kurumun üyelerinin davranışları için kılavuz ve sınırlar belirlenmiş olur. Kurumun üyeleri arasında çıkabilecek

anlaşmazlıkları azaltmak için kurumdaki herkes kurumun ortak kültürüne uymalı, kültürün gereklerini yerine getirmeli ve kurum kültürüne uygun olmayan davranışlardan kaçınmalıdır. Öte yandan çok uluslu kurumlar tüm kurum üyelerinin rahat etmesini sağlayacak ortak kültür ortamı oluşturmalıdır. Kurumun üyeleri arasındaki kültürel farklılıkların göz önünde bulundurulması önemli bir eylemdir; böylece yöneticiler üyelerinin uyumunu sağlayabilir ve üyeler arasında çıkabilecek anlaşmazlıkların önüne geçebilir.

4. Kültürün Nitelikleri

Kültürler arasında çok farklılıklar olmasına rağmen, bütün kültürlerin bazı genel özellikleri ve kavramları genel kültürün karakteristiğine dayanmaktadır. Kültürel farklılıklar için farklı bölge ya da ülkeler şart değildir. Kültürel farklılıklar bir ülke içerisinde de mevcut olabilir. Bununla birlikte, her kültürde bulunan ortak özellikler vardır. Kültürlerin en yaygın özellikleri şöyle özetlenebilir:

Kültür Öğrenilir. Kültür doğuştan gelmeyip bireyler tarafından öğrenilir ve bir nesilden diğerine aktarılır. İnsanlar kültürü küçük yaşlardan itibaren kişiliklerinin bir parçası olarak benimser ve kendileri de bu kültürün bir parçası haline gelir. Dennis (2012)'e göre; "İnsanlar açlık ve susuzluk gibi temel ihtiyaçlarla doğarlar, ancak doğduklarında kültürlerinin simgelerini ya da doğum günü bilgilerini anlatamazlar. Aksine doğduklarında hiçbir kültürel değere sahip değillerdir." Örneğin, yabancı bir ülkede doğup büyüyen bir kişi memleketi olan ülkenin değil de yaşadığı ülkenin adet ve geleneklerini öğrenir ve yerine getirir. Julian (2001:21), kültürün genetik süreçte değil de öğrenme ve kişinin çevresiyle etkileşimi esnasında aktarıldığını öne sürmüştür. Kültür bir topluma ait tüm bilgilerin toplandığı bir depo olarak düşünülebilir. Aslında, hiç kimse kültürü normal eğitim gibi almaz aksine toplumun her üyesi ortaklarının kural ve düzenlemelerine uymaya zorlanır.

Kültür Paylaşılır. Kültürün bir kısmı, toplumun bir başka üyesiyle paylaşıldığında, toplumun üyelerinin davranışlarına uygun bir şekilde davranılır ve bu davranışlar tahmin edilebilir; ancak, genelde bu paylaşılan kültür tüm kültürlerin aynı ya da homojen olduğu anlamına gelmez. Julian (2001: 20), kültürü en az iki ya da daha fazla insanın paylaştığını, yaşayan ve gerçek toplumlarda bunun her zaman daha büyük

olduğunu, bir başka deyişle, yalnız başına yaşayan kişinin kültürü gibi bir şey söz konusu olmadığını ifade etmiştir.

Kültür Birikimlidir. Kültürün bazı unsurları birikerek oluşur, böylece insanlar önceki nesillerin bıraktığı yerden devam eder. Miras ve birikimin kültürün gelişimindeki etkisi bir unsurdan diğerine farklılık gösterir. Örneğin, dilin birikimi hem bilim hem de teknolojinin birikiminden daha derindir. Yeni bir bilim ve teknolojiyi elde etmek bu bilimdeki önceki inançların terk edilmesine ve bir yandan eski teknolojinin bırakılıp diğer yandan da dil terimlerinin artmasına yol açar. Bu gelişme de insanın sosyal ve kültürel gelişimine sıfırdan başlamadığı, aksine ait olduğu sosyal mirasın üyelerinin bıraktığı yerden devam ettiği ve bu durumun da önceki nesillerin deneyimlerini yansıttığı anlamına gelir.

Kültür Dinamiktir. Toplumlar arasındaki farklılıklar ve etkileşimler arttıkça toplumlar arasındaki kültürel değişimin derecesi de artar; ancak, kültürü güçlü olan toplumlar daha az kültüre sahip toplumlara daha fazla etki eder. Gary P. Ferrano (2010) kültürel değişimin genellikle hem iç hem de dış faktörlerin sonucu olarak meydana geldiğini, verilen kültür içerisindeki değişimin mekanizmalarına *keşif* ve *yenilik* adı verildiğini ifade etmiştir. Buna göre bizler bir ülkedeki yenilikler ve keşifler ile o ülkenin kültürel değişimi arasında yakın bir ilişki olduğunu anlayabiliriz.

Kültür belirli bir ülkedeki yenilik ve keşiflerle doğrudan ilişki içindedir; bu da bir ülkedeki keşif ve yeniliklerin artışının kültürel değişimi artıracak anlamına gelir; ancak, kültür bir toplumun sosyal hayatının evrimiyle bağlantılı olarak değişir. Bir toplum, kültüründeki olumlu değişimi kabul ettiğinde, o toplumun hayat tarzı iyileşir.

5. Kültürün Unsurları

İnsan kültürlerinin farklılıklarına bakılmaksızın, her kültür dil, din, sosyal yapı, normlar ve tutumlar gibi çeşitli unsurlardan oluşur. Bu unsurlar şunlardır:

5.1. Dil

İnsan kültürünün gelişiminde dil çok önemli bir işleve sahiptir. Dil, insanların semboller kullanmaktan öteye geçerek hayatın anlamlarını oluşturmalarını sağlar, bu da ses anlamlarını ve sözcük ve cümlelerin düzenlemelerini aktarmalarını sağlar. Noami Kiputari (2009:57) tarafından tanımlandığı gibi, dil; anlamı iletmek için düzenlenmiş

sözcükler ya da sembollerden oluşan ve insanların sözlü ya da yazılı olarak iletişim kurmasını sağlayan bir sistemdir. Daniels, Radebaugh ve Sullivan (2004:49) tarafından yapılan bir diğer tanıma göre ise dil; kültürel istikrarı büyük ölçüde etkileyen bir faktördür. Farklı bölgelerden insanlar aynı dili konuştuğunda kültür kolayca yayılır. Barkan'a (2012:61) göre; "insanlar dilin kullanımı ile hayvanlarda bulunmayan bir yeteneğe sahiptir ve çocuklar ait oldukları toplumun dilini o kültürün başka yönleriyle birlikte öğrenir. Dil insan kültürünün en önemli unsurudur. İnsanların yaklaşımını, inançlarını, normlarını ve geleneklerini ifade eder."

5.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, insanlar arasında sözcükler olmadan mesaj iletme ve alma sürecidir olup bu mesajlar duygular, dokunma ya da yüz ifadeleri ya da göz teması gibi vücut dili yoluyla gönderilebilir. Toplumun üyeleri birbirleriyle sözcüklerden daha fazlasını kullanarak iletişim kurar. Aslında, bazı araştırmacılar bir kültürün üyeleri arasında aktarılan tüm bilginin yüzde 80-90'ının dil dışı yollarla gerçekleştirildiğine inanmaktadır. (Griffin ve Pustay, 2003: 91). Dünyadaki ülkelerin dilleri farklılık gösterdiği ve dünyadaki herkesin anladığı bir dil olmadığı için, vücut dili farklı dili konuşanların iletişiminde de önemli rol oynar. Bazen aynı vücut dili farklı kültürlerde zıt bir anlamı verebilir; örneğin, başparmak ve işaret parmağını birleştirip diğer üç parmağı uzatmak ABD'de "tamam" işaretidir. Ancak, bu hareket Japonlar için parayı, Fransızlar için seviyesizliği ve Maltalılar için eşcinsel erkekleri simgeler (Griffin ve Pustay, 2003: 91).

5.3. Din

Din; evrenin yaratıcı ve koruyucuları olarak kabul edilen doğaüstü güçlerle ilişkilendirilen inanç ve tutumlar olarak tanımlanır. Reese William (1980) dini; "Dini bilgi veren kimselerin olduğu, dini yaşanacak bir mabedin olduğu ve böylece bir araya gelen toplumların nihai gerçekliğini kabul ettiği kutsal ve ahlaki değerlerin doğrultusunda uyguladıkları ibadetler ve inançlar bütünü" (akt. Naomi Kipuri, 2009:60) olarak tanımlar. Din, ayrıca; seçimlerini aşan, bir şey yaptıklarına inanan, mensupları olan, ahlâken desteklenen bir faaliyetlerdir. Yapılan araştırmalara göre, insan din olmadan hayatın değişkenliğinin farkına varamaz ve bu yüzden dünya nüfusunun yaklaşık % 85'i bir dine inanmaktadır. (Simpson, 1990). Dünyadaki en yaygın dinler

Hristiyanlık, İslam, Hinduizm, Budizm ve Yahudiliktir. Hristiyanlık mensup sayısı bakımından dünyadaki en büyük dindir. Dünyanın her yerinden yaklaşık 2 milyar insan tarafından inanılan bir dindir ve bu dine inananlar dünya nüfusunun %33,3'ünü oluşturmaktadır (Simpson, 1990). İslam dini dünyadaki 2. büyük dindir ve dünyadaki Müslümanların sayısı yaklaşık 1,65 milyardır ve bu rakam da dünya nüfusunun %24'ine eşittir. (Houssain Kettani, 2010) Hinduizm bilinen en eski dinlerdendir ve Hindular milyonlarca tanrıya inandığı için Hinduizm en karmaşık ve kapsamlı dinlerden biridir. Budizm inancına mensup kişi sayısı, coğrafi dağılım ve sosyo-kültürel nüfus açısından dünyadaki en büyük dinlerden biridir. Budizm büyük çoğunlukla Doğunun dini olsa da Batı dünyasındaki etkileri de artmaktadır. Günümüzde Budizm'in 250 milyon mensubu bulunmakta olup bunların çoğunluğu Merkez ve Güneydoğu Asya, Çin, Kore ve Japonya'dadır (Hill, 2001:102).

5.4. Sosyal Yapı

Sosyal yapı temel haliyle toplumların oluşması ve düzenlenmesinde ailelerin rolü olarak tanımlanabilir. Dünyadaki her toplumun kendine özgü hayata bakış açısı olup hepsi diğer toplumlarınkinden farklıdır. Sosyal yapı toplumlar arasındaki kültürel farklılığı belirlemede temel bir unsurdur. Griffin ve Pustay (2003:83) ABD gibi bazı ülkelerde ailenin çoğunlukla çekirdek aileye (baba, anne, çocuklar) odaklandığını, ancak Arap ülkeleri gibi başka ülkelerde ise ailenin teyze-hala, kuzen, kayınbiraderi de içine alan daha genel bir kavram olarak görüldüğünü öne sürmektedir. Başka ülkelerde ailenin uzantıları daha büyüktür; örneğin Somali'de yerel halk kabilelere bölünmüştür. Her kabile ortak ataları olan insanlardan oluşur, ancak toplumlar ailelerinin boyutuyla birbirlerinden farklılık gösterir. Afrika ve Asya'nın bazı bölümlerindeki toplumlarda ailedeki birey sayısı 20 civarında hatta bazen daha da fazladır. Öte yandan ise Avrupa ve Kuzey Amerika'da genellikle ailelerde aile başına 3-4 bireyden daha fazlası bulunmaz. Sonuç olarak; üçüncü dünya ülkelerinin çoğunda aile planı bulunmamakta, aksine daha büyük bir aileye sahip olmanın üstünlük sağlayan, toplumun değer ve kalitesini artıran bir şey olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce tarzı ise aile büyüklerinin, aileyi idare etme ve ekonomik sorumluluklarını karşılama becerisine bakılmaksızın daha büyük aileler kurmada yarışa neden olmaktadır.

5.5. Değerler ve Tutum

Kültürün insan davranışlarının neredeyse tüm yönlerini etkileyen ve topluma ve bireylerine bu davranışları düzenlemede yardımcı olan bir takım özellikleri vardır. “Kültür bir toplumun bireylerinin seküler değer ve tutumlarını da etkiler ve yansıtır. Değerler, üyelerin kabul ettiği ilke ve standartlardır. Tutumlar ise bu değerlerden kaynaklanan eylemler, hisler ve düşüncelerdir” (Griffin ve Pustay 2003: 97). Değerler ve tutum arasında büyük bir fark vardır. Minkov (2013:40) değerlerin genellikle insanlara onlar için hayatlarında nelerin ne kadar önemli olduğu sorularak incelendiğini ve bu şekilde elde edilen cevapların kişisel değerleri yansıttığını öne sürmüştür. Öte yandan tutumlar; hoşlanma, hoşlanmama, olumlu olma ve olumsuz olma gibi sosyal alışkanlıklarla ilişkilidir. Bazı kültürler değer ve tutumlarını sosyal hayatlarının çok önemli bir parçası olarak görür ve nerede, ne zaman olursa olsun bunları uygularken bazı toplumlar ise kültürel değer ve tutumlarına daha az önem verir ve tutumlarını yer ve zamana bağlı olarak değiştirebilirler.

5.6. Âdet ve Gelenekler

Âdet ve gelenekler bir ülkenin yazılı ve sözlü tüm kanunlarıdır. Yazılı kanunların çoğunluğu toplumun âdet ve gelenekleriyle şekillenir. Günümüzde bile yazılı anayasası olmayan ülkeler mevcuttur. Kanun, toplumdaki insan davranışlarını düzenler. Kanunların uygulanması ile toplumların âdet ve geleneklerinde, yüzyıllar boyunca meydana gelen gelişmeler oluşmuştur. Aslında insanların tüm durum ve hareketlerinin kurallarını yazılı hale getirmesi mümkün değildir ve bu nedenle, kanunlar genel olarak hak ve yükümlülükleri belirlemek için kullanılır. “Farklı kültürel gelenekler, uluslararası sürdürülebilir gelişim projelerini uygularken hem yerel kültüre zarar vermekten kaçınmada hem de kültürün hâlihazırda sürdürülebilir olan yönlerinden faydalanmada son derece değerli olabilir.” (kültürel okuryazarlık, 1989: 2). Yine de, özür, tebrik, saygı ve bunun gibi yazılı kurallar olmadan ifade edilen pek çok sosyal ilişki vardır.

6. Farklı Bir Kültürde Ticari Faaliyet Yürütmek

Günümüzde her üç şirketten en az ikisi uluslararası faaliyet göstermektedir. Dünyada her geçen gün yeni yabancı firmalar açılmakta ve dünya küçük bir köy haline gelmektedir. Yüksek rekabet ve iç pazarlardaki üretim faktörlerinin azlığı firmaları dış pazarlar aramaya itmiştir. Uluslararası ticaret yapmakla ülke içinde ticaret yapmak aynı

şey değildir. Uluslararası ticarete ev sahibi ülkenin kültürü hakkında bilgi sahibi olmanın yanı sıra yeni beceriler edinmek de gereklidir.

Uluslararası ticarete farklı mevzuatlar, farklı müşteri ilişkileri, alışkanlıkları ve döviz kuru dalgalanmalarının etkileri hakkında yeterli bilgi edinilmelidir; yine de uluslararası ticari faaliyet gösteren firmalar yerel ticari faaliyet gösteren firmalara göre daha fazla zorlukla karşılaşmaktadır. Kültür de bu engellerden biri olup, tüm işbirliğini etkileyebilir; ancak uluslararası işletmeler bütün bu sorunları bütüncül bakış açısı ile ele alabilirler. Örneğin; McDonald's Hindistan'a açılmıştır, ancak Hintlilerin ineklerin kutsal hayvan olduğuna inanması ve Hindistan'da yaklaşık 140 milyon Müslüman bulunması nedeniyle Hindistan'da McDonald's menülerinde sığır ya da inek eti bulunmamaktadır. Bununla alakalı olarak McDonald's Chicken Maharaja Mac ile ağırlıklı olarak vejetaryen bir menü oluşturmuştur. Bu durum, kültürün uluslararası ticaret üzerindeki etkilerine ve McDonald's'ın Hindistan'da vejetaryen müşterilere yemek hizmeti sunarak varlığını sürdürebilmesi için gerekli kültürel yetiyi elde etmek durumunda olduğuna dair temel bir örnektir.

Uluslararası işletme yöneticileri, uluslararası ticari faaliyetler üzerindeki kültürel etkileri fark etmeli ve uluslararası ticari faaliyetlerde kültürel farklılıkların nasıl olumlu (fırsat) ya da olumsuz (zorluk) olabileceğini idrak etmelidir. Bunun yanında; uluslararası ticari faaliyet gösteren firmalar, kendileriyle ev sahibi toplumlar arasında kültürel çatışmaya neden olacak eylemlerden kaçınmalıdır. Kültürel çatışma, yapılan işin gelirini azaltmakla kalmayıp işletmenin yok olmasına da neden olabilir. Bu yüzden kültürel farklılıkların bir ticari faaliyetin ifasında ne yönde etkili olduğunu anlamak önemlidir.

6.1. Ticari Faaliyetlerin Kültürel Yönleri

Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek, bir ülke içinde faaliyet göstermekten oldukça farklıdır çünkü ülkeler ve toplumlar birbirinden farklıdır. Toplumlar dil, din, siyaset, ekonomi ve sosyal yapı gibi kültürel unsurlar açısından birbirinden farklı olabilir. Hill; (2001: 113) uluslararası ticaretin bu farklılıklarından iki anlam çıkarmıştır; bunlardan ilki kültürlerarası okuryazarlık geliştirme ihtiyacı, ikincisi ise bir ülkede faaliyet gösterme maliyeti ve ülke içi rekabet avantajıdır. İşletmelerin ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları bilmekle kalmayıp, yabancı bir kültürün avantajlarından

faydalanırken zararlarından kaçınmak için bu farklılıkların uluslararası ticarete nasıl olumlu ya da olumsuz çıkarımlar getirebileceğini bilmeleri gerekli ve önemlidir.

6.1.1. Kùltùrlerarası okuryazarlık

Bir işletmenin farklı bir ùlkede başarılı olup olmayacağını işletmenin ilgili ùlke hakkında sahip olacağı sosyo ekonomik bilgiler belirler. Farklı kùltùrlerde ticari faaliyet göstermek o kùltùrün değer sistemine ve normlarına riayet etmeyi, uyum sağlamayı gerektirir (Hill, 2001; 113). Kùltùrel okuryazarlığı geliştirmek için yerel kùltùr ve toplumlardaki sosyal yapıyı tanımak ve buna uyum sağlamak da gereklidir. Bu bağlamda işletmeler, uluslararası ticarete kùltùrel çeşitliliği azaltmak veya ortadan kaldırmak için görùřme yöntemleri belirlemelidir. Aynı zamanda çalışanlarını terfi ettirmeli ve teşvik etmeli, çalışanlar arasındaki ilişkileri artırmalı, ùrùnlerinin marka isimleri ve üretim yönetimi hakkında çalışmalar yapmalıdır. Uluslararası şirketler bir ùlkede faaliyetlerini göstermeye başlamadan önce hedefledikleri toplumların ùrùnlerini kabul edeceğinden emin olmalıdırlar. Bunun yanında işletmeler ùrùnleriyle ilgili olumsuz bir algı bulunmadığından da emin olmalıdırlar çünkü bazı toplumlarda marka ismine yönelik bir olumsuz algı mevcutken bazılarında bir ùlkeye yönelik olumsuz bir algı vardır. Örneğin Somali halkının çoğu Çin mallarının düşük kaliteli olduğuna, Amerikan mallarının yedek parçası bulunmadığına (araçlar, silah ve başka tamir edilebilir donanım), Alman mallarının ise pahalı olduğuna inanmaktadırlar. Bu tarz algılar ticari faaliyetlerin kabul görmesinde veya reddedilmesinde etkili olabilir. Bu nedenle uluslararası şirketler başka ùlkelerde faaliyet göstermeden önce yeterli bilgi edinmelidir.

Kùltùrlerarası okuryazarlık kùltùrel etkileşimin ilk adımıdır. İnsanlar sadece yabancı bir kùltùrù anlamakla kalmayıp kendi davranışlarını da o kùltùrle uyumlu olması için değiştirip uyumlu hale getirmelidirler Griffin ve Pustay (2003: 110). Olası çatışmaları önlemek ve işletmenin uzun süre varlığını sürdürebilmesini sağlamak için yerel toplumun değer ve tutumlarını da anlamak önemlidir. Bazı ùlkelerin çalışma yaşı ile ilgili farklı değerleri ve tutumları vardır; örneğin, Somali ve diğer Arap ùlkelerinde yaşı saygı Türkiye'dekinden daha fazladır. Griffin ve Pustay'a (2003: 110) göre, kùltùrlerarası okuryazarlığı sağlamak için başka kùltùrler hakkında bilgi edinmenin çeşitli basılı kaynakların yanı sıra yurtdışında çalışmakla kazanılmış kişisel tecrùbeler gibi bir takım yolları da vardır.

Hill (2001, 113) yanlış bilgi sahibi olma tehlikesiyle mücadele etmek için uluslararası işletmelerin bölge vatandaşlarını istihdam etmeyi göz önünde bulundurması gerektiğini ifade etmiştir. Yazarlar ayrıca işletmelerin genel merkezlerinin bulunduğu ülkelerdeki yöneticilerin, kültürel farklılıkların uluslararası ticari faaliyetlerin yürütülmesinde nasıl etkili olabileceğini anlayabilecek kadar geniş görüşlü olduğundan emin olması gerektiğini ifade etmiştir. Yerel desteği alabilmek için uluslararası işletmeler bölge vatandaşlarını işe almalı, eğitmeli ve istihdam etmelidir. Bölge vatandaşlarına destek sağlanması işletmelerin faaliyetlerinin başarılı olmasını sağlamakla kalmayıp ev sahibi ülke hakkında sahip olunan bilgilerin artırılmasını da sağlar. Bu konuyla ilgili olarak; Victor, Junior, Meyer ve Murphy (2006:7) şöyle demektedir: “Kültürlerarası okuryazarlık; ülkeler arasındaki mevcut kültür farklılıklarının ticari faaliyetlerin işleyişine nasıl etki ettiğini anlama becerisidir”.

6.1.2. Kültürel rekabetin avantajları

Ticari faaliyetlerin rekabet avantajı, ülke kültürüyle doğrudan ilişkilidir. Kültürel farklılıklar farklı ülkelerde gösterilen ticari faaliyetlerin başarılı ya da başarısız olmasında büyük etkiye sahiptir. Rekabet avantajı “daha düşük fiyat ile ya da aynı veya muhtemelen daha yüksek fiyatları makul kılacak ilave fayda ve hizmetler sunarak müşterilere daha fazla değer sunup rakiplere karşı sağlanan avantajı” olarak tanımlanabilir (Ehmke, 2011: 1) ancak çokuluslu şirketlerin farklı kültürlerdeki rekabet avantajlarını anlaması ve bunlardan yararlanmaya çalışması gerekir. Uluslararası işletmeler için kültürel rekabet avantajları şunlardır:

6.1.2.1. Kültürel rekabet avantajı olarak dil

Dilsel bağlar genelde önemli rekabet avantajları oluşturur çünkü iletişim kurma becerisi ticari işlemleri gerçekleştirmede oldukça önemlidir. Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, İngiltere ve ABD’de ticaret bu ülkelerin ortak dili olan İngilizce ile gerçekleştirilir (Griffin ve Pustay, 2003:110). Aynı dili konuşan toplumların pek çok kültürel benzerliğe sahip olması daha olasıdır. Dolayısıyla, aynı dili paylaşan ve aynı dili konuşan toplumlar arasında iş fırsatları daha fazladır. Bu durum, sadece müşterinin ürünü anlamasına yardımcı olmakla kalmaz aynı zamanda reklam, satış, tanıtım ve fiyatlandırma gibi tüm pazarlama iletişimini kurmaya da yardımcı olur. Ayrıca işletmelerin iç pazarda kullandıkları pazarlama araçlarını kullanmasını da sağlar.

Bir şirket farklı bir dilin ya da birden fazla dilin konuşulduğu bir ülkede faaliyet gösterdiğinde, kültürel zorluklarla karşılaşabilir çünkü farklı diller farklı kültürleri oluşturur. Burger (2011:3), birden fazla dilin konuşulduğu ülkelerde birden fazla kültürün olduğunu öne sürmüştür.

Uluslararası ticarete, farklı kültürlerin etkisindeki farklı dillerin olması nedeniyle ticari ilişkiler ortak bir dilde yapılmalıdır. Ticari kuruluşlar; ifade etmek istedikleri durumları, belirlenen bu ortak dile çevirirler. Çevirilerin tam anlamıyla yapılamamasıyla, ticari işlemlerde kopukluklar meydana gelmektedir. Bazen bir sözcük farklı dillerde zıt anlamlara gelebilmektedir, örneğin *haberdar* sözcüğü Türkçede *bilgisi olan*, Somali dilinde ise *bilgisi olmayan* anlamına gelmektedir. Örneğin Chevrolet, Nova modelini İspanya pazarına sunduğunda, *nova* sözcüğünün İspanyolca'da *gitmez* anlamına geldiğine dikkat etmemiştir. İsveç'te Kellogg firması *Brand Buds* isimli mısır gevreğinin İsveççede 'yanmış çiftlik' anlamına geldiği için bu ürüne farklı bir isim vermek zorunda kalmıştır (Burger, 2011:3).

Bir kimsenin, yabancı bir dili anlaması kendi dilini anlamasına göre oldukça güçtür dolayısıyla çokuluslu şirketler ürünlerini hedef müşterilerine sunabilmek için yerel dilleri öğrenmeye ve kullanmaya gayret etmelidir. Bu durum anonim şirket ile yerel toplum arasında güçlü bir bağ da oluşturur. Yerel dili kullanmak işletmelere güven ve saygı gibi pek çok avantaj sağlar. Ayrıca görüşme ve sözleşmelerin yapılmasına olanak tanır. Kimmel'e (2008:62) göre, yeni bir bölgeye girerken yerel dili konuşmak büyük bir avantajdır. Sözleşmeleri anlamak ve boş zamanlarda iş ortaklarıyla iletişime geçmek de daha kolaydır.

6.1.2.2. Kültürel rekabet avantajı olarak din

Dinin iş görüşme tarzlarında önemli bir etkisi olup, aynı dine mensup olan kişiler arasındaki görüşmeler farklı dine mensup olanlarınkine göre daha anlaşılabilir. Farzmand ve Daneefard (2011), İranlılar, Tayvanlılar ve Amerikalıların görüşme tarzlarında dini yönelimlerin etkisini karşılaştırmıştır ve bu ülkelerin dini kültürüne bağlı olarak görüşme tarzlarında ciddi oranda farklılıklar olduğunu ve her üç ülkenin de kendine has farklılıklarının bulunduğunu saptamışlardır. (akt. Tian Guang 2012:6461) Dinin tüketici davranışları üzerinde büyük etkisinden dolayı, uluslararası işletmeler, hedef müşterilerinin hangi dine mensup olduğunun ve dinlerine ne kadar bağlı

olduklarının bilincinde olmalıdır. Helble'ye göre aynı dine mensup olanlar genellikle benzer değerleri paylaşır. Bu nedenle ortak din, ticaret yapan taraflar arasındaki gúveni artırabilir ve ticari işlem masraflarını azaltabilir. Sonuç olarak aynı dine mensup olan taraflar arasındaki ticaret hacmi farklı dine mensup olanlarınkinden fazla olacaktır.

İş ortaklarının yerel din ve inançları hakkında bilgi sahibi olmak uluslararası işletmeler için çok önemlidir. Üstelik pek çok toplumda dini bağlar ticari faaliyetleri dini inançlar çerçevesinde standartlaştırır. Örneğin, İslam dúnyasında domuz eti haramken, Hindistan'da sığır eti haramdır; dolayısıyla, hedef müşterilerin dini inançlarını bilmek her türlü iş kolunun başarısı için önemlidir. Öte yandan müşterilerin dini inançları hakkında bilgi sahibi olmamak ticari faaliyetlerin başarısız olmasına neden olabilir. Bu durum dini inancın uluslararası işletmelerin küresel pazarda başarılı olup olmayacağını belirleyen ana etmenlerden birisi olduğunu göstermektedir.

Uluslararası işletme yöneticileri küresel pazarda başarılı olabilmek için bir strateji geliştirmelidir. Uluslararası işletmelerin uygulayabileceği rekabet avantajı stratejilerinden biri maliyet liderliği stratejisi olup bu da en düşük maliyetli üretici olma anlamına gelmektedir. Kültürün farklı ülkelerde yapılan ticari faaliyetlerin maliyetine doğrudan etkisi vardır. Hill (2003:114) bu durumu şöyle belirtmektedir: "bir ülkenin değer sistemleri ve normları o ülkedeki ticari faaliyetlerin maliyetini etkiler. Bir ülkede ticari faaliyet yürütmenin maliyeti de firmanın küresel pazarda rekabet avantajı sağlama kabiliyetine etki eder". Çalışma zamanının uzunluğu, masrafların en aza indirilmesi kalkınmanın sağlanması için temel unsurdur. Ülkelerin zamana karşı olan tutumları farklılık göstermektedir. Böylece farklı çalışma kültürüne sahip toplumlar ekonomik büyümede farklı yollar izlerler. Bazı ülkelerin ortalama çalışma saatleri diğerlerinden fazladır ve bu ülkelerde fazla mesai teşvik edilmektedir. Örneğin, Somali'deki ortalama çalışma saatleri günlük 4-5 saat civarındadır ve haftada 5 gün çalışılır; öte yandan Türkiye'deki ortalama çalışma saatleri ise 9-10 saattir ve haftada 5 gün çalışılır. İki ülke arasındaki bu kültürel farklılık Somali'de faaliyet gösterecek bir Türk şirketi için karışıklığa neden olabilir ancak yerel kültürün kendine uygun görülen olgusunu uluslararası düzeyde anlaşılabilir bir şekilde oluşturmak en makul seçimdir. Türk şirketleri ya Somali'nin kültürüne uyarak 4-5 saat çalışma sistemine adapte olacaklar ya da kendi kültürlerini biraz yumuşatarak günde 6-7 saat çalışma kültürüne Somali halkını

alıştırmaya çalışacaklardır. Burada ülkenin kanunları ve yazılı olmayan örf, adet, ananelerin de göz önünde bulundurulması ve buna uygun çalışma saati belirlenmesi önemlidir.

6.1.2.3.Kültürel rekabet avantajı olarak teknoloji yönelimi

Uluslar teknolojinin kullanımı açısından birbirinden farklıdır. Bazı ülkeler yoğun teknoloji yöntemini kullanırken bazı ülkeler ise yoğun işgücü (emek) kullanmayı tercih etmektedirler. Grosse ve Kujawa (1995:285)'nin açıkladığı üzere, tescilli teknoloji, kültür ile pek çok yönden ilişkili olabilir ve bir toplumun kültürel özellikleri ürün tasarımına etki eder. Örneğin; Hindistan'da Gandhi'nin bakış açısına göre üretimde makine kullanmak olumsuzdur. Gandhi emekten tasarruf eden makinelerin işçileri sokaklarda açlıktan ölüme sürüklediğine inanmıştır. Başka bir örnekte ise Japonya genellikle gelişmiş teknolojileri satın almış ve bunları işleme teknolojisini geliştirme yoluyla ürün kalitesi ve maliyeti en aza indirmeye yönünde mükemmelleştirmeye yönelik çalışmalar yapmıştır.

Uluslararası şirketler yatırım yaptıkları ülkelerde bulunan kültürel farklılıkların önemini kapsamlı bir şekilde anlamalı ve bunları ortak bir politika için kullanmaktan kaçınmalıdır; çünkü o ülkelerin sosyal yönelimi farklı olabilir. Örneğin, bir şirket nüfusu 1.25 milyardan fazla olan Hindistan'da faaliyet göstereceği zaman işgücü ihtiyacını göz önünde bulundurmalı ve sosyal açıdan kabul görmek ve aynı zamanda toplumun öfkesinden kaçınmak için işgücünü teşvik edici politikalar izlemelidir. Öte yandan ABD ve Japonya gibi teknolojinin aşırı derecede kullanıldığı ülkelerde ise müşterilerinin memnuniyetini sağlamak ve uzun süre varlığını sürdürebilmek için mevcut olan en iyi ve modern teknolojiyi kullanmalıdır. Uluslararası şirketler müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişiklikleri görebilmek ve bu ihtiyaçlara çabucak cevap verebilmek için müşteri hakkında yenilikçiliğe yönelik araştırmaları sürdürmelidir çünkü insan ihtiyaçları dinamik olup yaşam standardındaki değişimlere bağlı olarak değişir.

6.2. Ticari Fırsat ve Zorluklar Açısından Kültürel Farklılıklar

Şirketler farklı kültürlerden insanlarla iç içe olurken iş uygulamaları ve iletişim tarzlarının kendilerinin uyguladığından farklı olduğunu görebilirler dolayısıyla firmaların ilişkide olduğu farklı insanların kültürlerini anlaması uluslararası faaliyetlerin

başarısında önemlidir. Farklı kültürlerle çalışmanın olumlu etkisi bulunmaktadır. Ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların bilincinde olmak, şirketlerin küresel pazarda başarılı olmaları için zorunludur. Uluslararası işletmelerin yöneticileri kültürel çeşitliliği avantaja çevirmelidir. Sonuç olarak; işletmelerin uluslararası pazarlardaki başarısı çalışanları arasındaki değer, tutum ve norm farklılıklarını nasıl tanıyacağına ve bu farklılıklara nasıl tepki verip aralarındaki uyumu sağlayacağına bağlı olacaktır.

6.2.1. Ticari fırsat olarak kültürel farklılıklar

Dünyadaki pek çok işletme yöneticisi iş ortamlarındaki kültürel farklılıkların hayati avantajlarının farkındadır. İş gücüne farklı kültürlerden kişileri katmak kuruluşun güçlenmesini sağlar. Çok uluslu kuruluşların anlamaları gereken en zorlayıcı konu ise kültürel çeşitliliğin avantajlarından nasıl faydalanılması gerektiğidir. “Çeşitlilik iş planının bütünleştirici bir parçası olarak başarılı ürünleri ve yüksek satışları elde etmek için gerekli görülmelidir. Bu durum, özellikle günümüzün küresel pazarında geçerlidir çünkü şirket sahipleri, farklı müşteri ve kültürlerle etkileşim içindedir.” (Lee, 2008). Kurumsal iş yerlerinde kültürel çeşitliliğin avantajları şunlardır;

Artan Yaratıcılık. Zor sorunları çözmeye farklı yöntemler kullanan insanların ortak bir çözüm için beraber çalışması tek bir yöntemden daha iyidir. Bir sorunun tek bir iyi cevabı yoktur ve farklı insanlardan gelen fikirler arttıkça uygulanabilir bir cevap bulma olasılığı artar (Lee, 2008). Alternatif çözümler bulmak her zaman tek bir çözümden daha iyidir. Uluslararası işletme yöneticileri de farklı kültürlerin, kendilerinin düşünemediği şekilleri anlayabilen alternatifler sunabileceğini akıldan çıkarmamalıdır.

Artan Üretkenlik. Tüm kültürlerden insanların tek bir ilham verici hedef için çabalaması üretkenliğin katlanarak artmasını sağlar. Örneğin, küreselleşme ve uluslararasılaşma sayesinde yabancı yöneticiler Amerikan şirket dünyasında oldukça başarılıdır. (Lee, 2008). Farklı kültürlerden intikal eden beceriler bir araya getirildiğinde tek bir kültürün sağlayamayacağı avantajları sağlar ve bu nedenle farklı kültürel çevreye sahip kişileri istihdam eden çokuluslu şirketlerin üretkenliğini artırır.

Yeni yaklaşımların ortaya çıkması: Farklı kültürlerden insanlar iş dünyasına yeni yaklaşımlar getirir (Lee, 2008). Şirket çalışanlarından hepsinin zaman, para, ilişkiler vb. hakkında kendi tutumları vardır. Bu tutumların kümülatif avantajları uzun vadede

kurumsal başarıyı ve dikkatle uygulandığında işyerinde daha fazla avantajı beraberinde getirir.

Dil becerileri. Dil becerileri günümüzün artan küresel ekonomisinde kesinlikle gereklidir ve farklı kültürden çalışanlar genellikle bu beceriye sahiptir. Bir şirketin yönetimi belirli bir bilgi ya da dil becerilerine ihtiyaç duyarsa, yabancı ülkelerden insanları yardım amaçlı istihdam edebilir (Lee, 2008). Aslında, dil; çokuluslu şirketlerin dünyadaki farklı kültürleri anlamasına yardım eden önemli bir kültürel unsurdur. Aynı zamanda yerel dilleri anlamak da kuruluşun küresel pazarda varlığını devam ettirebilmesinde belirleyici olan çok önemli bir unsurdur. Şirket yönetimleri farklı kültürden insanların sadece sözcükleri anlamalarında değil, söylenen sözlerin ardındaki anlamı anlamaları da sağladığında işyerindeki çeşitlilik oldukça önemli bir avantaj haline gelir.

Yeni süreçlerin ortaya çıkması. Farklı fikirlere sahip insanların bir araya gelip işbirliği yapması halinde yeni süreçler ortaya çıkabilir. Uluslararası ticaretle uğraşan firmalar, çevrelerine kültürlerarası becerileri getirebilmesi ve yeni durumlara çabucak uyum sağlayabilmesi için birçok beceriye sahip çalışanları istihdam etmelidir. İşyerindeki çeşitlilik, çokuluslu şirketlerin daha üretken ve karlı olmalarını sağlayabilir. Bu çeşitlilik faydaların gerçekleştirilmesi için anlaşılması ve benimsenmesi gereken farklılıkları da beraberinde getirir.

6.2.2. Ticari zorluk olarak kültürel farklılıklar

Günümüzde ticari faaliyetler, farklı kültürlerde aynı şekilde gerçekleştirilmemektedir. Bireysel kültürlerde yönetim, satış ve teknik alanlarda çalışanlar, kültürlerarası iletişimlerde zorluklar ile karşılaşacak ve çatışmaların çıkması muhtemel olacaktır. Bu problemlerin başarılı bir şekilde çözülmesi, çalışanların eğitimi ile gerçekleşecektir. Böylece iş ilişkilerinde beklenen doğrultuda gelişmeler meydana gelir. İşletmeler, kültürlerarası yanlış anlamaları azaltmak veya ortadan kaldırmak için öngörülen bölgelerde ortaklık vurgusu yapmalıdırlar. Uluslararası işletmeler eski sorunları çözümede yeni yaklaşımlar bulmak ve farklı kültürleri bir araya getirip sorunlara başkalarının gözünden bakarak çözümler üretmek için farklı kültürlerden insanları istihdam ettikleri takdirde gelişirler. Uluslararası işletmeler genellikle aşağıdaki kültürel sorunlarla karşılaşmaktadır.

Etnik Merkezilik. Bir ya da birden fazla kişinin işlerin nasıl yapılacağına dair etnik merkezci bir bakış açısına takılıp kalması durumunda, sorunların meydana gelmesi mümkündür. Etnik merkezilik; bir kişinin kendi kültürel grubunun doğuştan diğerlerinden üstün olduğuna dair sahip olunan inançtır. (Lee, 2008) Herkesin istediği şeye inanmasının dışında kendi kültürünü dayatmak ve işlerin yürümesinin tek yolunun kendi kültürü olduğunu ikna etmeye çalışmak gereksiz bir çabadır. Etnik merkeziliğin yalnızca bağınaz ya da başka kültürlere kayıtsız kişileri etkilediği söylenebilir, dolayısıyla kişinin kendi iş iletişiminde büyük bir unsur olması pek olası değildir. Kendi ülkesinin ve kültürünün iyi olduğuna inanmak kötü bir şey değildir; ancak etnik merkezilik başka kültür değerlerinin aynı oranda iyi ya da değerli olduğuna inanmaması noktasında aşırıya kaçabilir. Etnik merkezilik, insanları, başkalarının bakış açılarından görmeye çalışmasını engellediği durumda ciddi sorunlar doğurur.

Dil. Çatışmanın olmadığı bir kültürlerarası iş iletişiminin önündeki engeller arasında en fazla dile getirilenlerden biri, iş ortamında farklı dillerin konuşulmasıdır. Dilsel farklılıkların uluslararası iş iletişiminde oynadığı rolü ciddiye almamak zordur (Lee, 2008). Dil engeli aşağıdaki maddelerden birinden kaynaklanabilir:

- **Bariz çeviri hataları.** Çok sık meydana gelmesine rağmen iki nedenden dolayı taraflar arasında anlaşmazlığa neden olması pek olası değildir. Çeviri hatalarının önüne geçilmesinde alınacak önlemler arasında rastlanılan çeviri hatalarının genellikle gözden kaçması zor uyarı işaretleriyle vurgulanması vardır. Ayrıca, taraflar daha sonra hataya önyak olan iletişim alanında geri dönüp tekrar incelemelerde bulunmalıdır.
- **Diller arasındaki üstü kapalı ayrımlar.** Aynı dil içindeki lehçe farklılıkları nedeniyle yanlış anlaşılmanın meydana gelmesi mümkündür. Aynı dili konuşmayan kişilerle iletişimde olan ve dil üzerinde gerekli hâkimiyete sahip diğer taraflar, bu ayrım bilgisinin mevcut olduğu kanısına varırsa, yanlış anlaşılmadan kaynaklanan karışıklıkların çıkması muhtemeldir. (Lee, 2008). Farklı lehçeler uluslararası iş iletişimine engel teşkil edebilir. Aksan ve lehçelere karşı tutum da uluslararası iş iletişiminde engel teşkil eder. Belirli bir aksanın bir ülke ya da bölgeye bağlı ya da aşına olduğu düşüncesi pek çok dilde yaygındır.

Çevre ve Teknoloji. İnsanların onlara sunulan kaynakları kullanma şekli kültürden kültüre önemli farklılıklar gösterebilir. Doğal ve teknolojik ortamlarla ilgili kültürel olarak süregelen önyargılar iletişim engelleri teşkil edebilir. (Lee, 2008) İklim, coğrafi yapı, nüfus miktarı ve yoğunluğu gibi unsurlar kültür, teknolojinin doğası ve gelişimi üzerinde ciddi etkileri bulunmaktadır. Doğal kaynakların göreceli mevcudiyeti her ülkeye, ülkedeki bölgelerin tarih ve kültür zenginliğine büyük oranda katkıda bulunmaktadır fakat gelişmiş ülkelerdeki uluslararası şirketlerin çalışanlarını, gelişmiş ülkelere istihdam etmeyi tercih etmesine şaşırılmamalıdır. Gelişmemiş ülkelerdeki şirketlerde çalışanların aksine, gelişmiş ülkelerde çalışan insanların yüksek teknolojiye ve iyi becerilere sahip olduğuna inanılmaktadır. Ancak uluslararası işletmeler faaliyet gösterecekleri ülkelerin doğal kaynaklarını, nüfus miktarı ve yoğunluğunu göz önünde bulundurur ve doğal kaynakların mevcudiyeti, nüfus miktarı ve yoğunluğu her ülkenin iç ve dış pazarlara bakışını etkiler. Büyük iç pazarlara ve bolca doğal kaynaklara sahip ülkelere yatırım yapılma olasılığı, bunlara sahip olmayanlara göre çok daha fazladır.

Yetki Anlayışı: Farklı kültürler kendi toplumlarında yetkinin dağılımına farklı bakmaktadır. Bir toplumdaki yetki anlayışı iş ortamındaki iletişimi önemli ölçüde etkiler çünkü bu yetki anlayışları mesajın göndericisi ve alıcısı arasındaki ilişki ya da seviyeye dayanarak mesajın nasıl alınacağını belirler (Lee, 2008). Merkezi olmayan kültürlerin, az bir güç mesafesine sahip olan katılımcı iletişim modeli yönetimine sahip olmaları daha olasıyken, merkez odaklı kültürlerin muhtemel olarak daha fazla güç mesafesine sahip olan, daha az katılımcı yönetim modeline sahip olmaları daha olasıdır.

7. Ulusal Kültürün Boyutları

Ulusal kültür konusunda birçok araştırmacının çalışmasına rağmen, Hollandalı bir sosyolog olan Geert Hofstede'nin araştırmaları bu alanda en fazla bilinen ve referans verilen çalışmalardır. Hofstede, Amerikan IBM şirketinin faaliyette bulunduğu farklı ülkelerdeki 116.000 çalışanı üzerinde, kültürel farklılıkları incelemek ve kültürel benzerlikleri sentezlemek üzere araştırmalar yapmıştır (Griffin ve Pustay, 2003). Hofstede, IBM'in kurum kültürünün sabit olduğunu ancak farklılıkların, farklı ülkelere çalışanların ve yöneticilerin farklı kültürel birikime sahip olmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Hofstede, ülkeler arasındaki farklılıkları belirlemek için kültürün 6 boyutunun olduğunu ifade etmektedir: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma,

bireycilik-toplumculuk, kadınsılık-erkeksilik, uzun dönemli yönelim ile heveslilik-kısıtlılık boyutlarından oluşmaktadır.

7.1. Güç Mesafesi

Geert Hofstede (2010:6) güç mesafesini “Kurum ve kuruluşların (aile gibi) daha güçsüz üyelerinin, gücün eşit bir şekilde dağılmadığını kabul etmesi ve böyle bir beklentide olması” olarak tanımlamıştır. Bir toplumun güç mesafesi *fazla* olarak tanımlanıyorsa, bu durum kurumun daha güçsüz üyelerinin gücün iş ortamında eşit dağılmadığını kabul edeceği anlamına gelir. Güçsüz üyeler üstlere nazaran daha az güçlü oldukları gerçeğini peşinen kabul ederler. Adler (1987) ise güç mesafesinin büyüklüğünün, güçlü ile diğerleri arasındaki eşit olmayan güç dağılımını kabul gördüğü oranda ölçüldüğünü iletmiştir. Filipinler, Venezuela, Meksika, Güney Kore ve Hindistan gibi güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde, astlar üstlere göre ikinci konuma itilmiştir olup kendilerine gereken verilmez (akt. Kundu, 2001:4). Bu tür organizasyonlarda yöneticilerin kurumsal yapıyı merkezileştirmesi beklenir ve üst yöneticiler kurum içinde en çok karar alanlardır. Bu kültürlere göre karar verme işlemi yukarıdan aşağı doğru olmalıdır; alt düzeydeki çalışanların kararlara etkisi oldukça azdır.

Bunun aksine güç mesafesi az olan kültürlerde kurumların daha güçsüz üyeleri eşit güç dağılımı beklerler. Güçsüz üyeler üstlerle eşit olmayan güç dağılımını reddeder. İsrail, Danimarka ve ABD gibi güç mesafesinin az olduğu ülkelerde çalışanların işlerini tamamlamak için sık sık patronun onayına ihtiyaç duyulur. Alder’e (1997) göre, bu tür kurumlarda karar verme büyük oranda organizasyon çapında dağıtılmış ve kurumsal yapı daha düzleştirilmiştir. Çalışanın kurum içinde birçok karar alma sürecine dâhil olması beklenir.

7.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma; bir kurumda ne olacağına dair risk alma ya da tahmin edilebilirlik isteği anlamına gelir. Hofstede ise (2010: 6) belirsizlikten kaçınmayı şöyle tanımlamıştır: “Toplumdaki bireylerin belirsizliklere karşı tedbirli davranması ve mutlak olan durumlara karşı tahammüllü olmasıdır. Bu durum bir toplumun üyelerinin belirsizliğini ne derecede en aza indirme kaygısı ile başa çıktığını gösterir.” Belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan bir kültürde insanların katı kural ve

düzenlemelere sahip olması olası olup, insanlar yüksek derecede tahmin edilebilirliği severler. Belirsizlikten kaçınma boyutu muğlaklığın yönetici ve çalışanları ne derecede tehlikede hissettireceğini ölçer ve bu nedenle daha fazla kariyer istikrarı sunarak belirsiz durumlardan kaçınmak gerekmektedir. Kesin olduğuna inanılan doğruları bulundurmamak ve uzmanlık becerilerinin etkisini kabul etmek gerekir. (Kundu, 2001:4) Bu tür kültürlerde kontrol ve yetkiye gösterilen saygı büyüktür. İnsanlar netliği ve elde edilebilirliği sever, karşılıklı mutabakata dayalı karar vermeye büyük ihtiyaç duyarlar. Press (2006: 10) “Belirsizlikten kaçınmanın yüksek derecede olduğu insanların ortamı ve ortamdaki olay ve durumları kontrol etmeye çok ihtiyacı olduğunu” belirtmiştir.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde toplumun üyesi olan yetkililer katı kural ve düzenlemelerden kaçınır. Series (2011: 3) ulusal kültür farklılıkları ve uluslararası ticaret çalışmasında “Singapur gibi belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde düzensiz durumlar ve belirsizlikler tercih edilir, bu da risk alma (yeni bir iş kurmak gibi), inovasyon ve farklı görüşlerin kabulünü teşvik eder.” demiştir. Bu toplumlar risk almayı yeğler ve bunu olumlu bir şey olarak görür, ayrıca yaratıcılık ve esnekliğe de değer verirler.

7.3. Bireycilik - Toplumculuk

Hofstede'nin belirlemiş olduğu üçüncü boyut bireycilik-toplumculuk olup “toplumun üyelerinin istek ve dürtülerini ne derecede kontrol etmeye çalıştıkları” anlamı taşır (Hofstede 2010: 6). Bu boyut insanların yakın çevreleriyle kurdukları ağı mı yoksa kendilerine yetebilmek için yalnız kalmayı mı tercih ettikleri sorusuna odaklanır. Bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde insanların kendi standartlarını kendilerinin oluşturması beklenir. Rosenweig (1994)'e göre, Birleşik Devletler gibi bireysel kültürün bulunduğu ülkelerde insanlar iş arkadaşlarının çalışmaları ya da grubun performansı üzerinde büyük sorumluluk sahibi olduklarını düşünmezler. (Victor, vd., 2006:3) Bu kültürler özerkliğe ve kişisel başarıya da hedeflere değer verir. “Bireyci insanlar grup üyeleri olarak hareket etmekten çok birey olarak hareket etmeyi yeğler ve bireysel başarıya büyük vurgu yapılıdır.” (Press, 2006: 10) Bu tür toplumlarda vergilendirmenin düşük olması yönünde bir eğilim vardır. Aynı zamanda toplumsal faydaların artırılması eğiliminde çalışmalar yapılmaktadır.

Bunun aksine daha toplumcu kültürler toplumun üyelerinin birbirlerine bağlılığına değer verir ve üyeler birbirlerinin yerini alabilmelidir. Rosenzweig (1994), toplumcu kültürlerde insanların kendilerini ortak beklentileri karşılamaya çalışan bir grubun üyesi olarak hissettiklerinde daha çok çalışma eğiliminde olduklarını vurgular. (Victor et al, 2006: 3) Toplumculuğun hakim olduğu bir toplumda ekip çalışması ve grup kabulüne çok değer verilir. "Kolektivist toplumların üyeleri grup içinde ve grup dışında farklıdır ve bireysel çıkarlarını grubun yararına geri plana atmaları beklenir." (Series, 2011:3) Bu tür toplumda kişisel başarılarından çok karşılıklı yükümlülükler değer verilir.

7.4. Kadınsılık - Erkeksilik

Hofstede'nin belirlediği dördüncü boyut kadınsılık ve erkeksiliktir. Erkeksilik kültüründe daha fazla yer aldığı düşünülen rekabet, zenginlik ve para bu tür toplumlarda çok değer görülür. Japonya gibi erkeksi kültürlerde başarı, rekabet, kararlılık ve maddi başarı gibi neredeyse tamamı tüm dünyaca erkek rolleriyle ilişkilendirilen sert değerlerin baskın olduğu düşüncesi vardır (Series 2011:3). Yine de erkeksilik; toplumda başarı, kahramanlık, kararlılık ve başarının karşılığı olan maddi kazanım gibi değerlerin tercih sebebi olması şeklinde tanımlanabilir. Aşırı erkeksi kültürlerde insanların rolleri cinsiyetlere göre belirgin bir şekilde ayrılmıştır; bazı işleri yalnızca erkekler yaparken bazılarını da kadınlar yapar.

Bunun aksine yüksek derecede kadınsı kültürlerde ilişki kurma ve yaşam kalitesi zenginlik ve kararlılıktan daha fazla değer görülür. Hofstede'nin (1980) belirttiği gibi "kadınsı kültürlerde başkalarına yardım etmek, insanlarla ilişkiyi paranın önüne koymak daha yaygındır; gösteriş yapılmaz ve yaşamın kalitesine daha fazla önem verilir. (akt. Drggendijk ve Slangen, 2006:363). Kadınsılık; işbirliği, alçakgönüllülük, zayıfları gözetme ve yaşam kalitesi anlamına gelir. Bu tür toplumda cinsiyete dayalı roller genellikle en aza indirgenmiştir. İşler hiçbir cinsiyet ayrımı olmadan yapılır. Kadınsılık özelliği gösteren toplumlarda sadece erkekler ya da sadece kadınlara yönelik işler yoktur.

7.5. Uzun Dönem Yönelimi

Hofstede'nin belirlediği beşinci boyut zaman yönelimidir. Uzun dönemli yönelim boyutu uzun dönem perspektifini vurgular ve bu kültüre sahip olanlar geleceğin ihtiyaçları doğrultusunda değişimin olması gerektiğine inanırlar. Brandenburge (2010:

114) uzun dönem yöneliminin ısrar, sebat, azla yetinme ve utanma hissine değer verdiğini öne sürmüştür. Bu kültürde insanlar gerçeğin duruma, olayın gerçekleştiği bağlama ve zamana oldukça bağlı olduğuna inanır. Bunun aksine kısa dönem yönelimine sahip toplumların genellikle kesin doğruyu belirlemeyle ilgili endişeleri vardır (Brandenburge 2010: 114). ayrıca kısa dönem yöneliminin, yalnızca sosyal yükümlülükleri yerine getirme ya da ödül verme veya iyilik yapma noktasında geleneklere değer verdiği, bu kültürlerin bir sorunun anlık ya da kısa dönemli etkileriyle ilgilenmesinin olası olduğu savını öne sürmüştür. Bu toplumlar düşüncelerinde kuralcıdır, büyük gelenekleri kabul eder, geleceği kurtarmaya yönelik hevesleri azdır ve hızlı sonuçları elde etmeye odaklanırlar.

7.6. Heveslilik - Kısıtlılık

Heveslilik veya kısıtlılık, bir topluluğun bireylerinin heveslerini ne kadar denetleyebildiklerine ilişkindir. Hevesli topluluklar göreceli olarak isteklerini ve heveslerini yerine getirme konusunda daha özgür davranır. Bu insanlara göre hayattan zevk alma, eğlenme gibi faaliyetler doğal insan davranışlarıdır. Buna karşın kısıtlı topluluklarda insani zevkler ve hevesler bir takım kurallar tarafından kontrol edilmektedir. Örneğin Güney Amerika ülkeleri göreceli olarak hevesli toplumlar olarak tanımlanırken, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da heves ve rahata düşkünlük nispeten azalmaktadır. Orta Doğu'da özellikle İslami kurallarla birlikte kısıtlılığın artmaya başladığı ve özellikle Uzak Doğu'da çok daha yüksek seviyelere çıktığı görülmektedir.

İkinci Bölüm

Uluslararası Bir Pazar Olarak Somali

1. Somali'ye Genel Bakış

Somali bir Afrika ülkesi olup resmi adı "Somali Federal Cumhuriyeti"dir. Doğu Afrika ülkelerinin çoğunu birleştiren "EGAD" bölgesel örgütüne dâhildir. Mogadişu, ülkenin en büyük şehri ve başkentidir. Ülke, kuzeyde Aden Körfezi, kuzeybatıda Cibuti, batıda Etiyopya, doğuda Hint Okyanusu ve güneybatıda Kenya ile çevrili olup Somali yarımadasında bulunur. Somali Afrika'daki en uzun kıyı şeridine sahiptir (Bkz. Resim 1). Merkezi hükümetin 1991'de çöküşünden beri resmi istatistik tutulmadığı için Somali nüfusu hakkında farklı tahminler bulunmaktadır. Bazı tahminlerde Somali nüfusunun 14 milyona yakın olduğu öne sürülürken bazılarında da nüfusun 10 milyondan fazla olmadığı belirtilmektedir. Dünya Bankası 2014 raporuna göre, Somali'nin toplam nüfusu 1960'ta 2.8 milyon iken 2013'de 10.5 milyon olarak kayıtlara geçmiştir. Somali'de son 50 yılda %280 artış gösteren bir nüfus değişimi yaşanmıştır (Somali'nin temel sosyal ve ekonomik göstergeleri ile ihracat ve ithalat rakamları için bkz. Ek-2)

Resim 1: Somali Haritası



Ülkenin resmi dili Somali 'ce'dir, ancak Arapça ve İngilizce ikinci ve üçüncü diller olarak konuşulmaktadır. 1974 ve 1991 yılları arasında Somali dili ilk ve orta öğretim okullarında eğitim dili olarak kullanılmıştır. 1991'de Somali'de merkezi hükümetin çöküşünden itibaren Somali müfredatı hızla kaybolmuş ve eğitim dili İngilizce ve

Arapça olmuştur. Günümüzde çoğu okul İngilizce ve Arapça yazılmış Arap ülkeleri ve Kenya'dan alınan müfredatı kullanmaktadır.

Somalilerin tamamı Müslüman olarak bilinmektedir; ancak ülke dışında yaşayan küçük bir grup gayrimüslim olması muhtemeldir. Ülkenin resmi dini İslam'dır ve ülkedeki herkes Müslüman olduğu için sadece iki mezhep (Şafi ve Hambeli) yaygındır. Lehman (2003: 17) Somali'nin dini hakkında şöyle ifade etmektedir: “Çoğu Somalili Sünni Müslümandır. İslam ana dindir ve ulusal kimlik açısından Somali için hayati önem taşır, ancak Somali folklor ruhunda İslam öncesi geleneksel dinlerin izleri mevcuttur”.

Somali'nin ekvatora yakınlığından dolayı ikliminde mevsim çeşitliliği pek yoktur. Sıcak hava koşulları periyodik mason rüzgârları ve düzensiz yağışlarla devam etmektedir. Günlük ortalama sıcaklık 30-40 °C arasındadır. (Stephansson, 2012, p. 4). Ülkenin güney kesiminde hava sürekli orta derecelerde olup en sıcak aylar Şubat-Nisan arasındadır. Ancak hava ülkenin kuzey kesiminde güney kesimine göre daha sıcaktır. Lehman (2003: 5) “Somali'nin en sıcak ikliminin, sıcaklıkların yazın 40.6° C kışın ise 25.6° C civarında olduğu Aden Körfezi civarındaki kuzey kıyı şeridi olduğunu” öne sürmüştür.

Somali ekonomisi yönetimin çöküşüne karşı dayanabilmiştir ve 20 yıl süren iç savaş süresince makul bir üretim seviyesi korunmuştur. Somali ekonomisinin temel kaynakları tarım, besicilik ve ticarettir. Ülkenin tarım ürünleri arasında mısır, susam, fasulye, mango ve muz bulunmaktadır. Tarım ülkenin en önemli sektörüdür ve ekilebilir toplam alan 8 milyon hektar olup bu rakam ülke arazisinin %13'üne denk gelmekte ve bu alanın da yalnızca 1 milyon hektarı kullanılmaktadır. (Farah, 2014: 10). Nüfusun büyük çoğunluğu göçebeler ve besicilikle geçinen yarı göçebelilerdir. Somali'nin besicilik sektöründe deve, inek, koyun ve keçi bulunmaktadır. Nüfusun çoğunluğunun uğraşı besiciliktir ve bu nedenle besicilik Somali ekonomisinin belkemiği olarak görülmektedir ve bu sektörün geliştirilmesi halinde Somali et ve günlük gıda ihracatında önemli ülkelere biri haline gelebilir.

Uzun kıyı şeridi nedeniyle balıkçılık sektörü Somali ekonomisinde kayda değer bir yere sahiptir; ancak hükümet desteğinin bulunmamasından dolayı Somali halkı uzun süre boyunca bu sektörden faydalanamamıştır. Somali'deki balıkçılık sektörü dalgakıran ve balıkçı teknesi gibi temel ekipmanlardan yoksundur. Balıkçılık sektöründe araştırma ve eğitim imkânlarının eksikliği, endüstri için düzenleyici yönetmeliklerin olmaması ve

soğuk zincirdeki ciddi sınırlamalar sorunu oluşturan etmenlerdir (Stephenson, 2012:9). Ülkede etkili bir ulusal yönetim olmamasına rağmen besicilik, römiz (para transferi şirketleri) ve telekomünikasyona dayanan, resmi olmayan sağlıklı bir ekonomi korunmuştur. Ticaret sektöründe ise Somali; hayvan derisi, et ve balık gibi besicilik ürünlerinin yanı sıra odun kömürü, mango ve muz gibi tarım ürünleri de ihraç etmektedir. Öte yandan Somali çeşitli gıdalar, inşaat malzemeleri, giysi ve ilaç gibi temel maddeleri ithal etmektedir.

2.Somali'nin Tarihi Geçmişi

Genel açıdan Somali tarihi üç ana aşamaya ayrılabilir. Bu dönemler; bağımsızlık öncesi, bağımsızlık sonrası ve merkezi hükümetin çöküşü sonrasıdır.

2.1.Bağımsızlık Öncesi Somali Tarihi

Somali tarihi tartışmaya açık bir konu olup tarihçiler Somali halkının kökenleri konusunda hemfikir değildir. Bazı tarihçilere göre Somalililer Marib barajının yıkılmasından sonra Arap yarımadasından Doğu Afrika'ya göç eden Araplardır. Bu tarihçiler görüşlerinde, Somalililerin Marib barajının çökmesi ve kuraklık nedeniyle Arap yarımadasından göç eden eski firavunlarla aynı özellikleri paylaştığını vurgulamıştır.

Mamdouh Hakki (1982: 51) Somalililerin köken olarak Arap olduğunu savunan tarihçilerden biridir ve Somalililerin Somali yarımadasına yerleşen ve etnik köken, dil birliği, kültür ve din açısından tüm komşularından uzak olan insanlar olduğu savında bulunmuştur. Hakki'ye göre Somali nüfusu 11 ile 14 milyon arasında değişmektedir fakat bu rakam tahminidir. Şu andaki şartlarda tam rakama ifade etmek imkânsız ya da çok zordur çünkü bir yandan ülke son 25 yıldır kanlı savaflara tanıklık ederken, öte yandan ise nüfusun çoğunluğu göçebe olup bunlar yılın değişen mevsimlerinde otlak ya da şelale yani su kaynağı arayışında olmaktadır.

Diğer tarihçiler ise Somalililerin Arap olmadığını ve diğer Afrika toplumlarıyla birçok ortak özelliğe sahip olduklarını düşünmektedir. Mah (1981: 23) Somalililerin köken olarak eski çağlardan beri Afrikalı olduğunu ve koyu ten, batı ve kuzeye gidildiğinde, yüksek düz burun, ince dudak, siyah göz, dalgalı saç ve zayıf vücut gibi Pinto yerlilerinin niteliklerini hala taşıdıklarını öne sürmektedir. Bu nitelikler Somalililere

özgü olmayıp Sheba devletinin genişlemesinden önce, İsa'nın doğumundan 1000 yıl evvel güney Hindistan ve güney Arabistan'a da yayılmıştır. Somalililer Endonezyalılar gibi uzak doğu toplumlarıyla ortak olan birçok kültürel bağa sahiptir. Yine de, Somalililerin 10. Yüzyıldan beri bu bölgede yaşayan Oromo ve Afar gibi Cushitic toplumlarından olduğu şüphesizdir. Somali uzun bir süre Osmanlı egemenliğinde olan alanlardan biri olmuş, ancak Portekiz sömürgeciliği 15. Yüzyılın sonlarından 16. Yüzyıla kadar bu bölgeye gelmiştir. Somalililer Ahmed Gori önderliğinde düşmanı ülkelerinden çıkarana kadar koloni saldırılarıyla savaşmıştır ancak Avrupa'nın modern sömürgeciliği 19.yüzyılın sonlarından 20. yüzyılın ortalarına kadar bölgeye tekrar gelmiştir. Bu sefer İngiltere, İtalya ve Fransa sömürgeci olarak gelmiş ve ülkeyi 2 bölge İngiltere'ye, 1 bölge İtalya'ya, 1 bölge Fransa'ya ve 1 bölge de Habeşistan imparatorluğuna olmak üzere 5 bölgeye ayırmışlardır. Mohammed Abdullah Hassan Bey, Sheikh Bashir ve Sheikh Hassan Barsane sömürgecilikle savaşan pek çok Somalili liderden bazıları olup tamamı sömürgeciler tarafından öldürülmüştür. Avrupa sömürgeciliği Somalililerin yaşadığı en zor tarihi dönemler olmuş ve birliklerini kaybetmişlerdir.

2.2. Bağımsızlık Sonrası Somali Tarihi

Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği sözleşmesine göre Somali'nin kuzey kesimi 26 Haziran 1960'ta, güney kesimi ise 1 Temmuz 1960'ta bağımsızlığını kazanmış ve bağımsızlığın ardından Britanya Somalisi, İtalya Somalisi ve Somali Cumhuriyeti ilan edilmiş ve Adam Abdullah Osman 1 Temmuz 1960'ta ilk devlet başkanı olarak seçilmiştir. Bağımsızlığın ilk dokuz yılında ülke sivil yönetim tarafından yönetilmiş, bu dönemde insanların siyasette katılma oranı oldukça artmıştır. Lehman (2003:8) bu yeni cumhuriyetin vatandaşlarının siyasete yüksek katılımdan faydalandığını belirtmektedir. Siyaset, geçmişine bakılmaksızın tüm Somalililere açık bir alan olarak görülmüştür. Bu parlamenter demokrasi döneminde birçok siyasi partinin dâhil olduğu yapılan sık seçimlerle kabile ve bölge farklılıkları ortadan kaldırılmıştır. Diğer yandan bu dönem, idari kurumların zayıflığı, kabilecilik ve yolsuzlukla eleştirilmektedir. Ancak 1960'lı yılların sonunda çoğu kişi tarafından sivil yönetim bozuk ve yetersiz olarak görülmüştür. Başkan Abdirashid Ali Sharmarke'nin Ekim 1969'da suikasta uğramasından kısa süre sonra General Mohammed Siad Barre önderliğindeki bir darbeye sivil yönetim düşürülmüştür.

İlk başlarda askeri rejim; okul, hastane inşâsı ve yol yapımı gibi kamu kuruluşlarının farklı alanlarında oldukça iyi işler yapmıştır. Ayrıca yerel üretimi işleyip geliştirmek için küçük fabrikalar kurmak gibi gelişim projeleri de uygulamıştır. Toplumun potansiyel enerjisinden faydalanmak için yüksek seviyede uyumu kullanmıştır. Adalet, eşitlik, istihdam ve sosyal gelişim gibi toplumun ihtiyaçlarını yansıtan sloganlar kullanmıştır. Ancak askeri rejim verdiği sözlerin çoğunu ilk 7 yıl gibi kısa bir sürede tutmayı başarmış ve sosyal altyapı, yaşam standardı ve ordu kapasitesi de dâhil olmak üzere tüm alanlarda büyük gelişme kaydetmiştir.

7 yıldan sonra askeri rejim, Etiyopyalılar tarafından işgal edilmiş olan Somali'nin batı kısmındaki Ogaden'i kurtarmak için Etiyopyalılara savaş ilan etmiştir. Ordu savaşın başlarında ciddi bir ilerleme kaydetmiş ve Ogaden topraklarının çoğunu kurtarmıştır. Ancak Sovyetler Birliği ve Küba'nın Etiyopyalılara yardım ederek onlardan taraf olmasıyla savaşın sonucu tersine dönmüş ve Somalililer Somali'ye geri çekilmek zorunda kalmıştır.

1990'ların başında ise askeri rejimi yok eden siyasi başarısızlık başlamıştır. Savaşın 1978'de sona ermesinin ardından ordudaki bazı komutanlar askeri rejime karşı bir darbe yapmak istemiş ancak bu darbe teşebbüsü başarısızlıkla sonuçlanmış ve Putschists'lerin bazıları tutuklanmış, bazıları ise ülke dışına kaçmıştır. Sonuç olarak askeri rejim onlarca eski subayı öldürmüş ve yüzlercesini de tutuklamıştır. Kaçan subaylar askeri rejime karşı savaşmak için silahlı örgütler kurmuştur. Komşu ülkelerin desteğini de alan bu silahlı güçler Barre rejimiyle savaşmaya başlamış ve bu durum nihayetinde 1991 yılının başlarında askeri rejimin düşmesine yol açmıştır.

2.3.Merkezi Hükümetin Çöküşü Sonrası

Somali hükümeti 1991'de Sida Barre'nin başkent Mogadişu'dan kaçmak zorunda kalmasıyla çökmüştür. 1991'de başkan Barre isyancı gruplara yenilmiştir. Ancak isyancılar Barre'nin yerine geçecek kişide anlaşamamış ve ülkeyi kanunsuzluk ve kabile savaşlarına sürüklemiştir. Powell, Ford ve Nowrasteh (2008:657), 1991'de Siad Barre'nin diktatörlüğünün yıkılışından bu yana Somali'de ulusal bir hükümetin olmadığını belirtmişlerdir. İsyancı gruplar kendilerini yeni ulusal hükümet olarak belirleme uğraşlarıyla ülkeyi iç savaşa sürüklemiştir.

Kabileler arasında çıkan iç savaş sonucu yarım milyon insan ölmüştür. 1992’de kıtlık yaşanmış ve çoğunluğu kadın, çocuk ve yaşlı olmak üzere yaklaşık 300,000 insan yaşamını yitirmiştir. UNDP 2001 raporuna göre sonraki iki yıl boyunca isyancı gruplar gücü elde etmek için savaşmıştır. Bu dönemler General Aideed ve Ali Mahdi gibi Somali “savaş beyleri” nin Mogadişu’da kendi güçlerini sağlamlaştırmak için savaştığı dönemlerdir. Aynı dönemde şiddetli kuraklık ülkeyi vurmuş ve ardından kıtlığa neden olmuştur (Leeson, 2007:695’te belirtildiği gibi).

Ardından Somali liderlerinin açık siyasi başarısızlığı ve ülkede emniyet ve istikrarı sağlayamamalarının ardından kuzey batı bölgeleri (Somaliland) merkezi hükümetten ayrılarak bağımsızlığını ilan etmiş, Puntland gibi diğer bölgeler de başkent Mogadişu’da devam eden karışıklıktan kaçınmak için bölge hükümetleri kurmuştur. Leeson (2007) Somaliland’ın 1991’de kendisini tamamen bağımsız bir egemenlik olarak ilan ettiğini açıklamıştır. Bunun aksine Puntland 1998’de kendisini Somali içinde bağımsız bir bölge olarak ilan etmiştir. Puntland ve Somaliland in özel bir özerklik durumu nedeniyle Somali’nin güney kesiminden resmi bir yapısı olsa da bu bölgeler ekonomi ve sosyal gelişim açısından hala zayıftır.

Öte yandan güney merkez bölgeler iç savaş ve silahlı çatışma arenaları haline gelmiştir. Aslında barış ve istikrarı sağlamak için bazı girişimler olmuş olsa da Somali’de anayasal inşa projeleri ve idari kurumların kurulması başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu durum Birleşmiş Milletler, Birleşik Devletler ve Somali tarafından kendilerine teklif sunulan ülke içinde ve dışındaki entelektüel gruplar için de geçerlidir. Addis Ababa, Kahire, Cibuti ve Nairobi’de konferanslar düzenlenmiş Arap, Afrika ve İslam kuruluşları da gayret göstermiştir. Uluslararası camiadaki bu girişimler sayesinde 2000 yılında Cibuti’de Geçici Ulusal Hükümet (TNG) ve 2004 yılında Nairobi’de Geçici Federal Hükümet (TFG)’in de aralarında bulunduğu bazı hükümetler kurulmuştur. Ancak mevcut federal hükümet uluslararası camianın gayretlerinin sonucudur.

3. Somali’de Sosyal Yaşam

Somali halkı diğer göçebe topluluklar gibi birkaç kabileden oluşmaktadır. Somali, kabile ailesi yapısına dayanır. Samaal ve Sab iki ana kabile grubudur ve Muhammed peygamberin kabilesi Kureyş’in mensupları oldukları söylenen iki kardeşin isimidir. Birçok Somalili Eski Ahit dönemlerindeki atalarının Nuh’un oğlu Ham olduğunu

düşünmektedir. Her kabile klan ve alt klanlara ayrılmıştır. Somali nüfusunun dörtte üçüne karşılık gelen Hawiye, Daarood ve Dir, Samaal kabilesini oluştururken, diğer çeyreğe karşılık gelen Digil, Rahanwayn ve azınlık gruplar Sab kabilesini oluşturmaktadır (UNESCO, 2013:7). Lehman (2003:13) bu kabilelerin tarihi ve kültürüyle ilgili makalesinde ana Somali klanlarının her kabilenin asıl bölgesini işaret ettiğini açıklamıştır.

Somali’de sosyal yapıyla ilgili sorunlar çocukluk yaşlarından itibaren başlamaktadır. Sürekli göçlere, ekonomik zayıflığa ve fakirliğe neden olan Somali toplumunun pastoral doğası, çok eşlilik ve anne bana ilgisinden yoksun kalan çocuk sayısını artıran aşırı boşanma oranları gibi nedenlerden dolayı çocukların %60’ı okula gitmemektedir.

Somali’de çekirdek aileler genellikle beraber yaşar. Nüfusun yaklaşık beşte biri poligam (bir koca, birden fazla eş) ev durumunda yaşamaktadır ve eşlerin kendilerine ait evleri vardır. Evlilikler klan birlikleri kurmanın bir yolu olarak görüldüğü için geleneksel olarak ayarlanmaktadır ancak aşk evliliklerine de her geçen gün daha fazla müsaade edilmektedir (Hastalık kontrol ve engelleme merkezi, 2003).

4. Somali Ekonomisi

Somali’de 1991’den beri kanun ve düzen olmadığı için Somali ekonomisi hakkında net veriler yoktur. Afrika Gelişim Bankası Grubu (2013:2) verilerine göre Somali hala ciddi bir ekonomik ve sosyal istatistik eksikliğiyle nitelendirilmektedir ve bu durum, yirmi yıllık karışıklık ve bu karışıklığın sonucu olarak ülke kurumlarının çökmesiyle daha da kötüleşmiştir. Somali ekonomisi hakkındaki son resmi bilgi 1990’da toplanmıştır. Bu veri Somali ekonomisinin başta besicilik ardından da ekin olmak üzere çoğunlukla tarıma dayandığını göstermektedir. Örneğin, 1990 yılında GSYH’nin yaklaşık %65’ini tarım sektörü oluşturmuştur. Tarım içinde ise besicilik %50’den biraz fazla, ekin %38, ormancılık %10 ve balıkçılık ise %1’dir (Lehman, 2003:5).

Ocak 1991’de merkezi hükümetin çöküşünden önce toplanan bilgiler Somali nüfusunun en büyük çoğunluğunun göçebe çoban olduğunu ve nüfusun yaklaşık %60’ına tekabül ettiğini, %20’sinin çiftçi olduğunu ve kalan %20’sinin ise şehirlerde oturduğunu göstermektedir ancak bu veriler merkezi hükümetin çöküşünden sonra ciddi değişiklikler göstermiştir. Kuraklık ve iç savaşlar kırsal yaşamı etkilemiş ve pek çok çoban ve çiftçiyi köylerinden kaçıp Mogadişu, Hargeisa ve Bosaso gibi büyük şehirlere

yerleşmeye zorlamıştır. Bunun gibi demografik değişiklikler Somali'nin ekonomik istikrarını etkilemiş ve olabilecek en kötü duruma yol açmıştır. Kırsal alandaki işlerini bırakıp kentlere yeni gelenlerin kentlerdeki işlerde çalışacak becerilere sahip olmaması bir yandan ülkedeki üretim miktarını azaltırken, diğer yandan da üretime katılmayan tüketicilerin sayısını artırmıştır.

4.1. Besicilik Sektörü

Somali'de göçebe çobanların yetiştirdiği hayvanlar; deve, sığır ve koyundur. Deve Somali'nin kırsal kesimdeki toplumu için en çok önem arz eden hayvandır çünkü ulaşım, beslenme ve birikim yapma amacıyla kullanılmaktadır. Develer, özellikle su ve yeşilliğin az bulunduğu bir ortamda yaşayabilme becerilerinden dolayı kıymetlidir. Develer et, süt verir, malların taşınmasında kullanılırlar ve iyi bir takas aracıdır.

Somali ailelerinin zenginliği yetiştirdikleri hayvan, özellikle de deve miktarıyla belirlenir. Hayvanlar yalnızca et, süt ve ulaşım için değil zararı tazmin için de kullanılır. UNESCO (2013:11) deve ve sığırların Somalililer için en değerli yerli hayvanlar olarak görüldüğünü rapor etmiştir. Somali çobanlarının ve göçebe ailelerinin temel besini deve, keçi ve inekten elde edilen süttür. Develer Somali'de bir kabile üyesinin diğerlerine tecavüz, adam öldürme ve hırsızlık gibi verdiği zararları telafi etmek için de kullanılır. Somali klanlarının klan içi ihtilaflarda ölenleri tazmin etmede geleneksel yöntemleri vardır. Ölümden sorumlu klan, mağdur klanın zararını tazmin eder. Buna *dia* adı verilir ve genellikle belirli bir sayıda deve ya da başka hayvanlarla yapılır. UNESCO (2013:11) Ülkenin farklı limanlarına aralarında deve, inek, keçi vb. nin bulunduğu bol sayıda hayvan ihraç edilmektedir ve Somali'de ticaretin ağırlıklı olarak besiciliğe dayandığı konusunda şüphe yoktur.

4.2. Tarım Sektörü

Ülkedeki su kıtlığına rağmen tarım ürünleri Somali ekonomisinin ikinci temel unsurudur. Shabelle ve Juba vadilerinde sulama yoluyla mahsul üretimi için ciddi fırsatlar bulunmaktadır ancak savaştan önce yapılan en yüksek sulama geliştirme yöntemlerine rağmen Somali besin yetersizliği yaşanan bir ülke olarak kalmıştır. (Avrupa Birliği, 2010:2). Düzensiz yağışlar, kuraklık, sık sık yaşanan seller, haşere ve hastalıklar nedeniyle ülkede yıllık tarım ürünü üretiminde istikrar bulunmamaktadır.

Somali’de yetiştirilen tarım ürünleri arasında mısır, sorgum, fasulye, pirinç, baklagiller, pamuk, muz, mango ve kavun bulunmaktadır. İç savaştan önce Avrupa Birliği tarafından hazırlanan rapora göre ekilebilir alanın yaklaşık %3’ü sulanabilmektedir ve yaklaşık 1.8 milyon hektar alan yani Somali yüzölçümünün %3’ünden daha azı ekilebilir durumdadır. Farah (2014:5) tarımın, yağışın daha fazla olduğu ve iki nehrin yanı sıra sulama sistemleriyle daha düzenli bir su tedariki sağlanan güney merkez Somali’de önemli bir ekonomik rol oynadığını belirtmiştir.

Ülkenin ekilebilir alanları toplam yüzölçümünün %13’üdür ve bu alanın %2’si düzenli olarak ekilmektedir. Ülkenin sulama sisteminin geliştirilmesi yalnızca Somali gıda güvencesi açısından değil bölgedeki gıda güvencesi sorunlarının giderilmesi açısından da önemlidir. Kuraklık, su güvenliği ve hastalıkların yanında güvenlik sorunu, tarım aletlerinin bulunmaması ve yetersiz kredi sistemleri gibi Somali tarım sektörünün gelişimini engelleyen başka engeller de bulunmaktadır. Avrupa Birliği 2010 raporuna göre Somali tarımının gelişimi; sürekli değişen güvenlik durumu, kanunların olmaması, yetersiz teknik ve destek hizmetleri, yetersiz altyapı, yetersiz pazar entegrasyonu ve kredi sisteminin olmaması gibi nedenlerden dolayı kısıtlı kalmaktadır.

4.3. Ticaret Sektörü

İhtiyaçların çoğu dışarıdan ithal edildiği için ticaret, Somali ekonomisindeki en önemli sektör olarak görülmektedir. Farah (2014: 18) ticaretin Somali ekonomisi için bariz bir şekilde önemli olduğunu ancak kullanılabilir bir ticaret verisi olmadığı için daha net konuşmanın mümkün olmadığını bildirmiştir. Ticaretin önemi genellikle ihracat ve ithalatın GSYH’ye oranlanmasıyla ölçülmektedir. Aslında Somali’nin ödemeler bilançosu sürekli negatif olmuştur yani ithalat ihracattan fazladır. Susam, muz, limon, et, hayvan derisi ve balık gibi bazı yerel ürünler ihraç edilirken kimi gıda maddeleri (şeker, pirinç, un, makarna ve yağ), inşaat malzemeleri, ilaç ve giyim eşyaları ithal edilmektedir.

Somali’de ticaret sektörü ülkedeki sürekli değişken olan durumdan dolayı bazı engellerle karşılaşmıştır. Ülkedeki vergilendirme sistemi yüksek olmasa da yağmacılık ve deniz haydutluğu korkusu ülkedeki ticarete engel oluşturmaktadır. Somali’deki güvenlik sorunları başka zorluklar ve ticari masrafları da beraberinde getirmektedir.

Siyasi istikrarsızlık ve korsanlık tehlikeleri ticaret sigortası edinmeyi çok zor ya da imkânsız kılmaktadır. Bu durum tüccarlar için hem riskleri hem de masrafları artırmaktadır. Farah (2014: 18) Öte yandan işadamları Somali’de etkili bir bankacılık sistemi bulunmadığı için para transferlerini havale yoluyla gerçekleştirmektedir. Bu durum havalelerin bu kadar büyük bir miktar parayı uygun bir zamanda iletme kapasitesinin olmamasından dolayı paranın gecikmesine yol açmaktadır.

Yukarıda değinilen olumsuzluklara karşın coğrafi konum Somali’yi büyük bir ticari öneme haiz kılmaktadır. Somali Afrika’daki en uzun kıyı şeridine sahip ülke olup Afrika’nın ikinci en kalabalık ülkesi olan ve kıyısı bulunmayan Etiyopya’yla komşudur. Dolayısıyla Somali’nin istikrarlı bir yer haline gelmesi ve komşu ülkelerle iyi ilişkiler kurulması halinde büyük bir ticari fırsat ortaya çıkacaktır.

4.4. Hizmet Sektörü

Hizmet sektörü Somali’de hükümetin 1991’deki çöküşünden en çok etkilenen sektördür; çünkü bu sektör tümüyle hükümet kontrolünde olup hükümetin çöküşünün hemen ardından bankalar, okullar, üniversiteler, hastaneler, karakollar ve tüm hükümet binaları gibi tüm kamu varlıkları yağmalanmıştır. Yıllarca süren karışıklık ve çatışmanın ardından hizmet sektörü yeniden işlemeye başlamıştır. Eğitim, sağlık, bankacılık, havaleler ve haberleşme gibi hizmetleri sağlayan özel şirketler kurulmuştur. Somali’de 90’ların ortalarında çoğu bölgede temel eğitim başlamıştır. 1997’de o dönem kimse böyle bir olayın gerçekleşmesine imkân vermediği bir dönemde hükümetin çöküşünün ardından açılan ilk üniversite olan Mogadişu Üniversitesi açılmıştır. Günümüzde Somali’de özel kurumlar tarafından sağlanan 44 yüksek eğitim kurumu bulunmaktadır.

4.4.1. Eğitim sektörü

Ağustos 2013’te Heritage Institute for Policy Studies tarafından yapılan araştırmaya göre Somali’de yükseköğrenime devam eden 50.000 den fazla öğrenci bulunmaktadır. Bu öğrencilerin %49’u güney merkez kesiminde, %35’i Somaliland’de, %16’sı ise Puntland’da üniversitelere girmiştir. Öğrencilerin %56’sı 44 eğitim kurumundan 8’inde eğitim görmektedir. En fazla öğrenciye sahip üniversiteler Mogadişu Üniversitesi (10.2%), Hargesia Üniversitesi (7.8%) ve Somali Üniversitesi (7.6%) dir.

4.4.2. Telekomünikasyon ve para transferi sektörü

Telekomünikasyon ve para transfer şirketleri pek çok Somalilinin hayatını kolaylaştırma ve umudunu canlandırmada kilit rol edinmiştir ve iç savaş, açlık ve işten çıkarmaların yüzünden Somali'nin içinde bulunduğu çok zor bir dönemde bu hizmetleri başlatmışlardır. Günümüzde Somali ailelerinin yaklaşık %30'u ülke dışında yaşayan akrabalarının gönderdikleri parayla geçinmektedir. Yurtdışından gönderilen bu paralar, düzensiz durumdaki devletin vatandaşlarına sağlayamadığı eğitim ve sağlık hizmetleri ve başka sosyal hizmetlere harcanmaktadır. (Maimbo, 2006:1)

4.4.3. Sağlık sektörü

1990 yılından önce bütün sağlık kurumları devlete aitti. 1991'de iç savaşın başlamasının ardından alt klan milisleri bölünmüş ve tüm devlet mülkiyeti yağmalanmıştır. Tüm hastane ve klinikler yağmalanmış, yok edilmiş ya da işgal edilmiştir. (UN Integrated Regional Information Network, 2000) Merkezi hükümetin çöküşünün hemen ardından özel hastaneler faaliyetlerine başlamış fakat bu hastaneler iç savaşta yaralanan yüzlerce insanı tedavide zorlanmıştır.

Ülkede iç savaş döneminin içinde toplumun üyeleri arasında güven kaybı olmuştur ve toplum arasındaki etkileşim bir taraftan azalmış ve diğer taraftan sağlık merkezleri ve hastaneler için ihtiyaç artmıştır. Bu yüzden, tüm bölgelerde özel hastaneler kurma süreci başlamış ve en azından her bölgede bir özel hastane yapılabilmektedir. Bu hastanelerin çoğu Sınır Tanımayan Doktorlar ve Türk Kızılayı'nın organizasyonu da dâhil olmak üzere yabancı kuruluşlar yardımı ile sağlık hizmeti sağlamaktadır. Şu anda Somali'de sağlık hizmetlerinin daha önce olduğundan çok daha iyi olduğu söylenebilir.

Genelde Somali'deki hizmet sektörü önemli ölçüde gelişmiştir. Günümüzde Somali telekomünikasyon şirketleri Somali yarımadasında özellikle telefon sektörü alanında en ucuz telekomünikasyon hizmetlerini sunmaktadır. Sağlık alanında, Somali'ye en büyük yardım Türkiye'den gelmiştir. Günde 2000 hasta muayene edilebilen hastanenin yanında, doğu Afrika'nın en büyük çocuk hastanesini de içine alan 4 büyük hastane inşaatına başlanmıştır.

5. Somali Yönetimi

Somali deki siyasi sistem birçok aşamadan geçmiştir. İlk bağımsız hükümet güney çıkışlı Somali Youth League (SYL) ve kuzey çıkışlı Somali National League (SNL) arasında yapılan koalisyonla kurulmuştur. Eski Britanya Somalisi 26 Haziran 1960'ta bağımsızlığını ilan etmiş ve bir kaç gün sonra eski İtalya Somalisi'yle birleşerek 1 Temmuz 1960'ta bağımsızlığını ilan etmiş ve Somali Cumhuriyeti kurulmuştur. Kuzey ve güneyden partiler 33'ü kuzeyden 90'ı da güneyden olmak üzere 123 üyesi olan bir ulusal meclis oluşturmak için bir araya gelmiştir. Adan Abdullah cumhuriyetin başkanı olarak seçilmiş ve o da Abdirashid Ali'yi başbakan olarak atamıştır. Bu yeni cumhuriyet çok partili sistemi kullanmış ve 9 yıllık dönemde iki seçim yapılmıştır. Her iki seçimi de SYL kazanmış, ancak ikinci seçimde koalisyona ihtiyaç duyulmuş ve SNL ile işbirliğine gidilmiştir. Somali Youth League in ülkedeki siyasi hayatı domine ettiği 1960-1969 arasındaki dönemde yolsuzluk, iltimas, kabilecilik, zayıf bir ekonomi, iç ve bölgesel savaşlar gibi pek çok sorun ortaya çıkmıştır. Bu durum ordudaki subayları halk tarafından seçilen sivil hükümete darbe yapmaya teşvik etmiş ve aynı zamanda azami toplumsal desteği almalarını da sağlamıştır.

1969'da yapılan bir darbeyle ülkenin genellikle işlevsiz ve gitgide ayrılıkçı hale gelen çok partili demokrasi dönemi bitmiştir. Siad Barre'nin sosyalist hükümeti ise başlangıçta güçlü bir milliyetçi birliği desteklemiştir (Menkhaus, 2011). Ordu yönetimindeki hükümet ilk sekiz yılında ciddi çalışmalar gerçekleştirmiştir. Askeri gücü artırmış, ekonomi ve ülke itibarını güçlendirmenin yanında yerel ürünleri işleyen fabrikaların inşası, üniversiteler, yollar, daha önce yazılmamış olan Somali dilinin yazılması vb. büyük gelişim projelerini gerçekleştirmiştir. Ancak ordu yolsuzluğa ve kabileciliğe karşı savaştığını ve bilimsel sosyalizm uygulayacağını duyurmuş ve din âlimlerinden büyük tepki görmüştür. Barre gücü ele geçirdikten kısa süre sonra yeni rejimin hedeflerinin kabilecilik, iltimas, yolsuzluk ve yanlış yönetime son vermek olduğunu ve bu hedeflerin bilimsel sosyalizm uygulanarak gerçekleştirileceğini duyurmuştur (Powell, 2008). Bu dönemde besicilik, çiftçilik ve balıkçılık gibi sektörler canlanmış ve ülkenin bazı bölgelerindeki kuraklık nedeniyle hayvanlarından olan, çobanlıkla uğraşan pek çok aile tekrar yetiştirilmiş ve o bölgeye yerleştirilmiştir.

Barre, yaptığı devrim niteliğindeki değişiklikler ile halkın sevgi ve sempatisini kazanmıştır; fakat Sovyetler birliği ile arasındaki dostluk ilerledikçe halka sosyalizmi ve komünizmi dayatmaya çalıştı. Karşı gelen halka gözdağı vermek için ileri gelen İslam alimlerini astı. Bu arada Sovyetler birliğinin desteği ile Somali askeri gücü, Afrika'nın en güçlü askeri birliklerinden birisi olmuştur. Kendisinde bu gücü gören Barre, Sovyetler birliğinin karşı gelmesine rağmen 1977'de Etiyopya'ya karşı savaş açmıştır. Sovyetler birliği de tüm maddi ve manevi desteğini kesmiştir. Gelişen olaylarda Sovyetler birliği tüm desteğini Etiyopya'ya vererek Barre'nin savaşı kaybetmesini sağlamıştır. Ayna zamanda halkın içindeki muhalefete de silahlı destek veren Etiyopya, 1991de Barre'nin devrilmesini sağlamıştır.

Barre hükümetinin 1991'de çökmesinin ardından savaş baronlarının her biri kendisini yeni diktatör kılmaya çalışarak ülkeyi iç savaşa sürüklemiştir (Powell, 2008). İsyancı gruplar yıkılan rejimin yerine geçecek alternatif bir hükümet kuramamış, aksine ülkeyi her şeyi yiyip bitiren bir iç savaş uçurumuna sürüklemiştir. Genel olarak Somali siyasi açıdan istikrarlı değildir. Somali hükümetinin çöküşünden sonra isyancı gruplar ülkenin kontrolü için savaşmaya başlamış bu durum da kaosa, klan savaşlarına ve klan içi çatışmalara yol açmıştır. Kuraklık ve ölüm kaynaklı kabile savaşları yaklaşık yirmi yıl boyunca devam etmiş, ülkede güvenlik ve istikrarı sağlamak amacıyla bölgesel ve uluslararası alanda gösterilen çabaların çoğu sonuç vermemiştir. Ancak 2000 yılında Cibuti'de düzenlenen ulusal konferans Geçici Ulusal Hükümet (TNG)'in şekillenmesini sağlamıştır. Konferansa Somali halkının farklı kesimlerinden 2000'e yakın kişi katılmış ve bu kişiler kabileler arasında paylaşılan 275 üyeli bir parlamento seçmiştir.

Parlamento Abdikasim Salad Hassan'ı başkan olarak seçmiş, hemen ardından da Ali Khalif Galaydh başbakan olarak seçilmiştir. TNG ülkenin kontrolünde başarı sağlayamamış ama Geçici Federal Hükümet (TFG)'in kurulmasına katkıda bulunmuştur. TNG'nin yürürlük süresi 2003'te sona ermiştir. Bu durum 2004'te Abdullahi Yusuf Ahmed tarafından yönetilen Geçici Federal Hükümet (TFG)'in yükselmesini sağlamıştır. TFG'nin amacı Mogadişu'ya giderek yeni merkezi hükümeti kurmaktır. (Leeson, 2007).

TFG pek çok engelle karşılaşmıştır; örneğin parlamento ve bakanların içindeki itirazlar nedeniyle eski savaş beyleri olan bazı milletvekilleri ve bakanların ülkeye dönüşleri

sorun haline gelmiştir. Öte yandan 2006 Haziranının başlarında İslam Mahkemeleri Mogadişu'yu tamamen kontrol altına almış, savaş lordlarının çoğu şehirden kaçmıştır. İslam Mahkemeleri 1995'ten beri kapalı olan Mogadişu havaalanı, limanı ve ana yolları gibi önemli gelir kaynaklarını tekrar açarak insanların umutlarını yeşertmiştir. Ancak o dönemde Baidoa'da bulunan TFG ile İslam Mahkemeleri anlaşamamıştır. İslam Mahkemeleri Birliği başkent Mogadişu'yu kontrol altına aldıktan sonra Etiyopya ordusu tarafından desteklenen TFG'nin bulunduğu Baidoa sınırlarına ulaşana kadar merkez ve güney kesimlerinde de gücünü artırmıştır.

İslam Mahkemeleri Birliği 12 Aralık 2006'da TFG ve Etiyopya güçlerine karşı savaş açtığını duyurmuştur. 28 Aralık'ta Etiyopya ve hükümet güçleri, karşılık görmeden Mogadişu'ya doğru ilerlemiştir. Bu ittifak karşısında İslami Mahkemeleri askeri ve idari varlığı çöküşe uğramıştır (Cedric Barnes, 2007). İslam Mahkemelerinin çökmesine ve Mogadişu'nun federal hükümetin eline geçmesine rağmen, koalisyon güçleri, İslam Mahkemeleri güçleri ve bölge milislerinden arta kalanlar arasındaki çatışmalar, federal hükümetin başındaki Abdullahi Yusuf 29 Aralık 2008'de istifa edene kadar devam etmiştir.

31 Ocak 2009'da 275'i eski parlamento, 275'i ise İslami Mahkemeler Birliği'nden olmak üzere 550 üyeli yeni bir parlamentonun kurulmasının ardından İslami Mahkemeler eski komutanı Sheikh Sharif Sheikh Ahmed federal hükümetin başkanı olarak seçilmiştir. Sheikh Sharif Sheikh Ahmed'in seçilmesinin Etiyopya güçlerinin Mogadişu'dan ve ülkenin bazı bölgelerinden çıkarılması dışında bir getirisi olmamıştır. Sheikh Sharif'in seçilmesinin sonucu olarak İslami Mahkemeler Birliği milisleri hükümet yanlıları ve karşıtları olarak ayrılmış ve önceki rejimde olduğu gibi savaşımaya Sheikh Sharif ile savaşımaya başlamıştır. Sheikh Sharif hükümeti eski İslam Mahkemeleri Birliği'nin Al-Shabaab ve Hizbul İslam kollarının sert direnişinden dolayı fazla bir icraat gösterememiştir. Ancak Sharif rejimi iki önemli meselenin üstesinden gelmiştir: ülke içinde seçimler ve geçiş döneminin aşılması.

11 Eylül 2012'de Hassan Sheikh Mahmoud Somali Federal Cumhuriyeti'nin geçiş döneminden sonraki ilk başkanı olarak seçilmiştir. Federal hükümet hala silahlı direnişle mücadele etse de askeri ve diplomatik ilerlemeler kaydetmiş olup ülkenin

merkez ve güney kesimlerinin yaklaşık %50'sini kontrol etmektedir. Hükümet Ağustos 2016'da ülkeyi seçime götürecektir.

6. Somali'de Bürokratik Sistem

Somali'de bürokratik sistem bağımsızlığın kazanıldığı 1960 yılından beri yolsuzluk, rüşvet ve tahammülsüzlükle doludur. 1960-1969 arası sivil yönetim döneminde kabilecilik ve yolsuzluk bürokratik sistemde oldukça yaygın olup Somali klanlarının oğulları arasında devletin her kolunda yolsuzluk ve kötü yönetime rağmen toplum bu etik olmayan davranışa büyük bir uyum sağlamıştır.

1969'da darbenin ardından devrimciler yolsuzluk ve iltimasla mücadele etmeye çalışmış ve aşırı bürokratik sistemi empoze etmiştir. Devrimcilerin bu yoğun çabaları sayesinde yolsuzluk ve iltimas birkaç yıl içinde azalırken, sosyal uyum artmış ve sosyal işbirliği, eğitim ve kişisel tercihleri desteklerken bölgeciliği ve fanatizme karşı uyarıcı sloganlar yayılmıştır. Öte yandan hükümet bu aşırı bürokratik sistemi ekonomik ve sosyal faaliyetlere de uygulamış, ticaret ruhsatı, pasaport ve iş ile alakalı diğer belgeleri almak zor bir hale gelmiştir. O dönemde ihracat ve ithalat yapma hakkı (ticaret ruhsatı) rejimin diğer idari ihtiraslar gibi atadığı birkaç kişi dışında kimsede yoktur. Hiçbir siyasi pozisyon için seçim yapılmamış, tamamı için Barre atama yapmıştır. Askeri baskı popüler yükselişi engellemiştir. Özgür düşünce konusunda muhalif olmak bile ortadan kaldırılmıştır. Hükümet siyasi iktidar sahiplerinin amaçları için vatandaşları yağmalamaktan ve incitmekten kaçınmamıştır (Leeson, 2007: 693). Bu durum toplumda adaletsizlik anlayışını güçlendirmiş ve kabilecilik anlayışını tekrar canlandırmıştır.

Kabilecilik, yolsuzluk ve bölgeciliğiyle meşhur Somali'de bazı kabileler öfkelenmiş ve iltimas, adalet eksikliği ve gücün suiistimal edilmesi iddialarıyla hükümet karşıtı propagandalar başlatmıştır. Bu noktadan sonra toplumda ayrımcılık tekrar başlamış ve ülkedeki güçler dengesi ve kanunlara rağmen hükümetin az olan ekonomik kaynak ve pozisyonlarında rekabete neden olmuştur. Bu durum Somali'de 1991 yılında merkezi hükümetin çökmesine yol açmıştır.

Merkezi Hükümet 1991'de çöktükten sonra Somali'deki bürokratik sistem dibe vurmuş, her şey para ile işlemeye başlamıştır. Pasaport, üniversite diploması, nüfus cüzdanı ve diğer tüm belgeler her türlüyle fiyat dışında hiçbir koşul olmadan bir kişinin elinde

bulunabilir hale gelmiştir (İsteddiğiniz her şeyi Bakaaro pazarında bulabilirsiniz)¹. Bugün merkezi hükümetin çöküşünün üzerinden 25 yıl geçmiştir ve iltimas Somali idari sisteminde hala yaygındır. Kabilecilik ve iltimas tüm Somalililerin kutsal teorisi haline gelmiştir. Sonuç olarak, Somali toplumundaki özgüven eksikliği ve baskı Somalilileri kabileciliğe dayanan federal bir sisteme itmiştir.

7. Somali Ulusal Kültürü

Somali; sosyal hayatın değişimiyle değişen zengin bir kültüre sahiptir. Somali toplumu kökleri geçmişe uzanan görkemli bir kültürel mirasa sahiptir. Somali Arap yarımadasıyla coğrafi sınırları olan Afrika ülkelerinden birisi olup yaklaşık bin yıldan fazla bir süredir İslami merkezler ve kültürlerle yakın bir bağı vardır. Diğer tüm kültürler gibi Somali kültürü de dinamiktir ve kişisel özellikler, hayat tecrübesine bağlı olarak çeşitli şekillerde tezahür eder. (Cdc, 2003). Çoğu Somalili etnik açıdan homojendir ve toplumun %85'i tek bir kökenden gelmektedir. Somali'de baskın etnik grup nüfusun %85'ini oluşturmakta ve tek tip bir dil, din ve kültürü paylaşmaktadır. Aslında, Somali Afrika'nın etnik ve kültürel açıdan en homojen ülkelerinden biri olarak nitelendirilir (Cdc, 2003). Bu bölümde Somali kültürünün dil, din, yiyecek ve giyim, cinsiyet rolleri ve sosyal yapı gibi farklı yönleri açıklanacaktır:

7.1. Somali Dili

Somalice ülkenin resmi dilidir ve Asya-Afrika konuşulan dillerinin biridir. Somalicede birkaç lehçe bulunur, ancak en ünlü iki aksan *Maay* ve *Maxaa*'dır. Somali diline ek olarak Arapça ülkede ikinci resmi ulusal dil olarak kabul edilmiş olup Somali halkının büyük bir kesimi tarafından konuşulur ve bu durum da Somalilileri Arap dünyasına bağlar.

Somalice 1972'de resmi olarak yazılmadan önce uzun bir süre boyunca konuşma dili olarak kullanılmıştır. Somalice 1972'de Latin harflerinin Somalice yazmada resmi imla olarak belirlenmesine kadar konuşma dili olarak kalmıştır. Bunun ardından Somalice ülkenin resmi, eğitim, yönetim ve iletişim dili olarak duyurulmuştur (Trigo-Arana, 2013). Kültürlerin gelişiminde dilin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle Somali

¹ Mogadişu'daki kalbinde Bakaaro pazar Somali'nin ekonomik gücüdür. Bu uzun süren sivil çatışmanın yirmi yıl boyunca hayatta kalma ve canlanması için kayda değer bir kapasite göstermiştir.

dilinin yazılması Somali kültürünün ülke içinde ve dışında yayılmasına katkıda bulunmuştur. Somalice, nesilden nesle geçmiş ve dili konuşanların güzelleştirdiği uzun ve zengin bir tabir ve mecaz geleneğine sahiptir.

Somalice karmaşık bir dildir ve kişinin ana dili değilse öğrenmek oldukça zordur. Biri düzyazıda kullanılan, diğeri ise deyim ve şiir ve deyimlerle sınırlı olan iki sözcük katmanı bulunmaktadır. Somali yazımı da denebilecek ikinci katmanda Somali kökenli artık kullanılmayan sözcükler olduğu gibi, şiir mantığı olarak yakın bir kültür olan Arapçadan alınan sözcükler de bulunmaktadır. Ancak bilim ve yönetim için uygun olan Somalice günlük dilde kullanılmazken, Somali şiirlerinde her iki katman da kullanılmaktadır.

7.2. Somali Dini

Somaliler yüzde yüz Sünni Müslümandır. İslam ana dindir ve ulusal kimlik açısından Somali için hayati önem taşır, ancak Somali folklor ruhunda İslam öncesi geleneksel dinlerin izleri mevcuttur (Lehman, 2003: 17). Somalililerin tamamının Müslüman olduğu yönünde iddialar olsa da aslında Müslümanlıktan dönerek batı kültürlerine uyum sağlayan az bir sayıda Somali diasporası bulunmaktadır. Yine de Somali kimliği ve din arasında büyük bir bağ bulunmakta olup tüm Somalililerin vatandaşlık haklarından yararlanabilmesi için Müslüman olması gerekmektedir.

Somalililer'de neredeyse tüm sosyal normlar, tutumlar, adetler ve cinsiyet rolleri İslami gelenekten gelmektedir (CDC, 2003). Dinin Somalililerin yaşamında etkisi büyük olup kültürlerini, sosyal ve özel hayatlarını etkilemektedir. Din ile devlet işleri arasında ayırımın olmadığı kesindir. Somali anayasası hem Şeriata hem de şeriattan türeyen geleneksel sosyal hukuka dayanır.

Din Somali'de hayatın tüm yönlerinde önemli bir unsurdur ve toplumda büyük bir rol oynar. Çoğu Somalili için din yalnızca bir inanç sistemi değil bir yaşam tarzıdır (Trigo-Arana, 2013). Herkesi memnun eden tek sistem olduğu için Somalililer arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye din tek yoldur, bu nedenle din tüm Somalililer için ortak bir unsurdur.

7.3. Somali Yemekleri

Somali yemekleri yöreden yöreye değişiklik göstermekte olup ülkede pek çok pişirme yöntemi mevcuttur. Somali mutfağında yaygın olan en önemli şey İslami kurallara göre helal yiyecek temin etmektir; çünkü domuz eti, alkollü içecekler tüketilmez. Yabani çilek ve meyvelerle desteklenen et ve süt, göçebe çobanların ana menüsünün yaklaşık yarısını oluşturur. Sorgum, pirinç, çay, şeker ve az bulunan sebzeler satın alınmakta ya da hayvan ya da hayvan ürünleriyle takas edilmektedir. (Putnam ve Noor, 1993)

Çoğu Somalili geleneksel yiyecekler tüketir. Somalililerin yediği geleneksel yiyecekler arasında ekmek, taze süt ve deve eti bulunmaktadır. Bazen kırsal kesimdeki topluluklar özellikle varlık dönemlerinde 3-4 ay boyunca et ve süt dışında bir şey tüketmez. Somali'nin uzun kıyı şeridine rağmen balık tüketimi kıyı kentleriyle sınırlı kalmıştır; ancak son yıllarda ülkenin iç kesimlerdeki balık tüketiminde artış görülmektedir. Geleneksel toplum, balıkçıları ve balık tüketmeyi hakir görür. (Putnam ve Noor, 1993) Somali halkı göçebe olduğu için toplumdaki bireylerin çoğu balıkçılığın ya da balık tüketmenin utanılması gereken bir davranış olduğuna inanmaktadır. Öte yandan balıkçılık ve avcılık, genel halde çoğu alanlarda yoksulluk ve geçim eksikliği işareti olarak kabul edilir, o yüzden çoğu bölgedeki toplum bunlardan kaçınmaktadır.

7.4. Somali'de Giyim

Gündelik hayatta Somali erkekleri batı toplumlarının giydiklerinden çok da farklı olmayan pantolon ve gömlek gibi giysiler giyer. Putnam ve Noor (1993), Somali halkının işte, okulda, modern bir ortamda ya da memleketlerinden uzakta olduklarında batılı tarzda giysiler giydiklerini iletmiştir. Kadınlar da İslami tesettüre uygun olarak yüz ve kolları dışında vücutlarının tamamını örten giysiler giyerler. Erkekler vücutlarına etek niyetine sardıkları iki parçalı beyaz bir bez ve şal ya da Endonezya sarong'una benzer bir parlak renkli giysi olan macaawiis giyerler.

Günümüzde geleneksel giysiler Somali toplumunda bir yandan toplumun değişen hayat standartları, diğer yandan da özellikle kadınların geleneksel giysilerinin vücutlarını tam kapatmaması gibi bazı nedenlerden dolayı sosyal yaşamda çok görülmemektedir.

7.5. Somali'de Sosyal Yapı

Somali dünyanın en homojen ülkelerinden biri olarak görülmektedir. Ülkedeki halkın dil, din, kültür, ırk ve ten rengi gibi tüm sosyal yönleri ortaktır ve çoğu tek bir kökenden gelmektedir. Ancak kabileciliğe dayalı olan toplumun sosyal yapısı Somali devletinin çöküşüne yol açmıştır. Somalililer ortak bir tarih, coğrafya ve kimlik birliğine sahip olsalar da sosyal yapıdaki farklılıklar karışıklık ve karmaşaya neden olmaktadır. Somalililerin bu durumu Somali ulusal birliğinin önündeki en büyük engeldir. Eski başkan Mohamed Siad Barre'nin totaliter rejimi, Somali'nin en büyük siyasi ve sosyal kurumu olan kabile ve klan gruplarını ortadan kaldıramamıştır. Barre rejiminin çöküşünün hemen ardından kabilecilik sistemi Somali siyasi arenasının tepe noktasına oturmuştur.

Kabile liderleri arasındaki klan temelli savaş ve mücadele nedeniyle Somali halkının daha fazla sosyal, siyasi ve dini bölünme yaşayarak Somali'nin birliği hakkında konuşmanın zor hale geldiğini ve koloniler döneminde ortaya çıkan küçük devletler durumuna dönüldüğü görülmektedir. Bu kabile mücadelesi her kabilenin kendi menfaatlerini elde etmek için ciddi gayret sarf ederek ortak menfaatin unutulmasına neden olmuştur. Yine de kabilecilik Somali'deki sorunların temelidir.

Ahmed ve Green (1999:114)'e göre Somali sosyal ve siyasi yapısı genel olarak alt klanlara, ana sülalelere ve 'Dia-ödeyen' gruplara ayrılan klan ve klan ailelerinden oluşmaktadır. Somali toplum yapısının temel sorunu yapının esnek ve dinamik olmasıdır. Süregelen menfaatler çerçevesinde yeni klan oluşumları görülebilir, bu durum da Somali klanlarının çoğunluğu arasındaki büyük farklılıklar olmadığını göstermektedir.

8. Ticaret Açısından Somali'deki Mevcut Durum

24 yıldan fazla bir süredir devam eden güvenlik, siyaset ve ekonomiyle ilgili sorunlara rağmen, büyük liman ve havaalanları gibi ülkedeki tüm ekonomik kaynaklar ilk kez birlikte işlemeye başlamıştır. Örneğin Mogadişu, Barbara, Bosaso ve Kismayo gibi büyük şehirlerdeki liman ve havaalanları normal bir şekilde işlemektedir, ancak bu alanlardaki otoriteler birleşmese de bu bölgelerdeki halk ihtiyaç duyduğu hizmetlerden faydalanmaktadır.

Somali'deki siyasi çatışmalar uluslararası toplumların Somali siyasi sorununa müdahil olma yarışına ortam hazırlamakla kalmamış, yabancı şirketlerin ülkenin sakin kesimlerinde yasadışı yatırımlar yapmasının da önünü açmıştır. Bu nedenle bölge yetkilileri ve hükümetleriyle anlaşma imzalayarak merkezi hükümetin zayıflığından faydalanmaya çalışan yabancı şirketler görülebilir. Bu durum da, uluslararası anlaşmaların koşullarına uymayan anlaşmaların yapılmasına neden olabilmektedir.

Son zamanlarda terör, kargaşa ve siyasi dağınıklığı ortadan kaldırmak için merkezi hükümet ve bölge yetkilileri arasındaki ilişkiyi güçlendirmeyi amaçlayan siyasi gelişmeler mevcuttur. Bu durum, tüm tarafların işbirliği yaparak yabancı şirketlerle yapılacak anlaşmaları denetlemesini sağlayabilir. Aslında yaklaşık 24 yıldır bağımsızlık iddiasında bulunan Somaliland dışında, merkezi hükümet anlaşmalarını ayrı ayrı yapmayı tercih etmektedir. Ancak merkezi hükümet ve Somaliland rejimi arasında uzlaşmaya varmak amacıyla Türkiye'nin başlattığı barış müzakereleri mevcuttur.

Merkezi hükümet, bölge yetkilileri ve yönetimleriyle yabancı yatırımcılar arasında imzalanan anlaşmaları tanımamaktadır. Dolayısıyla şu anda Somali'de taraflar arasında yatırım anlaşması yapmak zordur. Bu nedenle merkezi hükümetin 1991'de çöküşünden beri uzun dönemde Somaliland ve Puntland gibi ülkenin pek çok istikrarlı kesimi olsa da yabancı yatırımcılarla önemli anlaşma imzalanmamıştır.

Ülkenin çoğu bölgesinde güvenliğin artması ve merkezi hükümet ile bölge yetkilileri arasındaki siyasi bölünmüşlüğü ciddi oranda azalması, ülkenin gelecekteki yatırımları için büyük bir fırsat olarak görünmektedir. Hem Somali'den hem de yurtdışından pek çok insan Somali'ye yatırım yapma zamanının geldiğini düşünmektedir. Somali'ye yatırım yapmak isteyen yabancı şirketler arasındaki rekabet epeydir sürmektedir. Kurumlar merkezi hükümetle petrol ve doğalgaz araştırmaları konusunda anlaşma imzalamış, bazıları ise kendilerine 15 yıldan fazla bir süreliğine liman ve havaalanlarını kontrol etme izni veren anlaşmalar imzalamıştır.

9. Somali'de Ticaret Yaparken Ortaya Çıkacak Zorluklar ve Fırsatlar

Somali şu anda dünyanın en tehlikeli bölgeleri arasında görülmektedir. Yaklaşık 24 yıldır işleyen bir sistem bulunmamakta olup bu dönemde asayiş ve düzen kaybolmuştur. Diğer yandan Somali ticaret açısından stratejik bir bölgede bulunmaktadır. Bunun

nedeni Afrika'nın en uzun kıyı şeridine sahip olması ve kıtadaki ikinci en kalabalık ülke olmasına rağmen limanı olmayan Etiyopya gibi ülkelerle komşu olmasıdır. Somali, Asya ve Afrika arasında bir iletişim köprüsü olarak görülmekte olup dünyanın en önemli suyollarından biri olan Bab'ül Mendep'e açılmaktadır tüm bunlar Somali'nin ticari açıdan önemini artırmaktadır.

9.1. Somali'de Ticaret Yaparken Ortaya Çıkacak Zorluklar

Uluslararası işletmelerin Somali'de ticaret yaparken karşılaştıkları zorluklar arasında emniyetsiz bir ortamın olması, korsanlık, bölgecilik, yoksulluk ve satın alma gücünün zayıf olması gibi pek çok sorun vardır.

9.1.1. Emniyetsiz ortam

Ülkede 2012'den beri meşru bir hükümet olsa bile, ülke iç savaş ve istikrar eksikliğinden dolayı sıkıntılıdır ve bu durum Somali'de barış ve istikrarı güvenilmez kılmaktadır. Somali 30 yıldan fazla bir süredir yoğun çatışmalar, nüfusun yer değiştirmesi, gıda güvencesinin olmaması, insanlık krizi ve genel anlamda merkezi yönetim yapılarının olmaması gibi sorunlarla birlikte uzun bir çatışma ve güvenlik sorunu döneminden geçmektedir (Afrikan Gelişim Bankası Grubu, 2013). Ülkenin güvenilir olmayışı yatırım ve diğer ticari faaliyetlerin olmamasının temel nedeni olarak görülmektedir. Her an her yerde tekrarlanması mümkün olan çatışmalar ülkedeki yatırım fırsatlarını azaltmıştır.

Günümüzde Somali'ye yatırım yapmak isteyen yerli ve yabancı yüzlerce şirket mevcuttur ancak güvenlik sorunuyla ilgili korkular bu yatırımlara engel olmaktadır. Somali kültüründe yaygın olan yağmacılık, kabileler ve ülkenin tamamında kontrolü bulunmayan hükümet arasındaki çatışmalar güvenlik sorununun artışındaki temel unsurdur.

9.1.2. Korsanlar

Somali'deki korsanlar bir yandan uluslararası ve bölgesel ticaretin önündeki engellerden biri olup diğer yandan da ülkenin ekonomik durumuna gitgide daha da fazla zarar vermektedir. Korsanlık sorunları arasında malların fiyatlarının artması, malların taşınmasının zorlaşması ve sigorta şirketlerinin gemilerini Somali'ye göndermek istememesinin yanında girişimcilerin mallarını ülkeye göndermekten korkmaları

bulunmaktadır. Tüm bunlar alınıp satılan malların azalmasına yol açmakta ve ülkenin ilk yıllarında korsanların ortaya çıkmasından beri devam eden kıtlık döngüsüne katkıda bulunmaktadır. Kofi Annan Uluslararası Barışı Koruma Eğitimi Merkezi KAIPTC (2011:3) durumu “1990’ların başından itibaren Somali kıyılarındaki korsanlık faaliyetleri uluslararası toplumun en büyük baş ağrısı haline gelmiştir. Uluslararası teşkilatlar ve batılı ülkelerin sorunla mücadelesi olayı kızıştırmış hatta şiddetlendirmiştir” şeklinde ifade etmiştir. Korsanlık, malların ve uçak biletlerinin fiyatlarındaki istikrarsızlıktan kaynaklanan ekonomik sorunlar açıkça gözlenebilir. Örneğin, İstanbul’dan Mogadişu’ya gitmek İstanbul’dan Sydney’e gitmeye göre iki kat daha pahalıdır.

Somali korsanları Somali Denizi’nde yasadışı balıkçılık yapan yabancı gemilere karşı savunmaya geçmiş olsa da bu durum korsanların gemi sahiplerinden fidye olarak belirli bir miktar para almaya başlamasıyla yasadışı bir ticarete dönüşmüştür. Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve diğer batı ülkelerinden gönderilen devriye gemilerine ve bu devriye gemilerindeki mürettebatın kurtarma faaliyetlerine rağmen korsanlık Somalililer için kârlı bir iş haline gelmiştir KAIPTC (2011:3). “Durum o kadar kontrolü güç bir hale gelmektedir ki pek çok nakliye şirketi olası bir kaçırma ya da korsan saldırısından kaçınmak için Güney Afrika kıyıları üzerinden Ümit Burnu’nu geçerek daha uzun bir güzergâhı tercih etmektedir”. Tüm bunlar ticaret açısından Somali’yi dünyanın en zor bölgesi yapmakta, bu da ülkenin ekonomik durumuna zarar vermektedir.

9.1.3. Yoksulluk ve zayıf satın alma gücü

BM’nin dünyanın en yoksul ülkeleri standartlarına göre Somali dünyanın en fakir ve geri kalmış ülkelerinden olup kısıtlı kaynaklarının yanında ekonomisinin çoğu da iç savaş döneminde çökmüştür. Çoğu Somalili hayatın zor olduğu kırsal kesimlerde yaşayan bedeviler olup bu kesimlerde yaşayanlar pek çok insan hayatlarını sürdürmede eski yöntemlerden faydalanmaktadır. Çoğu çiftçilik, besicilik ve başka işlerle uğraşarak yaşamını sürdürmektedir. İç savaşlar, mükerrer kuraklıklar, seller ve göç gibi sorunların birleşmesi Somalililerin aşırı yoksul bir şekilde yaşamasına neden olmuştur.

UNDP Somali raporuna (2012:25) göre Somali uzun bir süredir dünyanın en yoksul ve az gelişmiş ülkelerinden biridir. Ülkedeki doğal kaynaklar son derecede azdır. Somali kişi başına düşen GSYH bakımından dünyanın en kötü durumdaki ülkeleri arasında

görülmekte olup kişi başına düşen milli gelir 284 ABD dolarıdır ve nüfusun yaklaşık %73'ü yoksulluk sınırının altındadır. 14-29 yaş arası gençlerde işsizlik oranı %67 olarak tahmin edilmekte olup bu rakam dünyadaki en yüksek işsizlik oranlarından biridir.

Yukarıdaki ifade edilen tüm zorluklar nedeniyle Somali'de yaklaşık 25 yıl boyunca yabancı yatırım yapılmamıştır ve yakın gelecekte yatırımı teşvik edici bir şey yoktur. Ancak ülkenin ticari önemini artıran bir coğrafi konuma sahip olması nedeniyle uzak dönemde birçok yatırımcının gelmesi beklenmektedir. Somali, bölgenin iç kesimlerindeki toplumlara ulaşmanın en iyi ve tek yolunu temsil etmektedir.

9.1.4. Bölgecilik

Klan menfaatlerine dayanan bölgecilik ve siyaset Somali'deki ticaret sektörünün en büyük sorunu haline gelmiştir. 20 yıldan fazla bir süre boyunca ülke birkaç bölgeye ayrılmıştır ve her bölge kendi kararlarını kendi vermektedir. Ulaşım ücretleri ülkenin güvenli olmayan bölgelerinde daha yüksek olup yolların durumu kötüdür ve askeri kontrol noktaları pek çok bölgede gitgide artmakta ve genelde yolculardan ücret talep edilmektedir (Farah, 2014: 22). Öte yandan Somaliland gibi bazı bölge yetkilileri kendileri ülkenin diğer bölgelerinden bağımsız kabul etmekte ve diğer bölgelerden gelen mallara vergi koymaktadır. Farah (2014), bölgesel ortakların güvenlik nedenleriyle Somali'yle ticarete sınırlamalar getirdiğini ifade etmiştir.

Somali'nin güvenlik sorunları sadece bölgedeki ticareti etkilemekle kalmamakta, Somali'nin stratejik bir bölgede bulunmasından dolayı uluslararası ticaret üzerinde de güçlü bir etkisi bulunmaktadır. "Somali'nin güvenlik sorunları ticaret masraflarına ve zorluklara eklenmektedir. Siyasi istikrarsızlık ve korsanlık tehlikesi ticaret sigortası edinmeyi zor ya da imkânsız kılmaktadır. Bu da tüccarlar için hem risk hem de masrafları artırmaktadır" Farah (2014). Ticarete Somali'yi en kötü duruma sokan şey Somali'nin bölgesel ya da uluslararası hiçbir örgüte bağlı olmamasıdır. Somali Ekonomik Büyüme Stratejik Değerlendirmesi tarafından hazırlanan 2014 yılına ait bir raporda şunlar belirtilmiştir:

9.2. Somali'de Ticaret Yaparken Ortaya Çıkacak Fırsatlar

Somali'ye ilişkin olarak değinilen zorluklar yanında bu ülkeyle ticaret açısından bir takım fırsatlar da mevcuttur. Bunlar arasında Somali'nin stratejik konumu, yüksek nüfus artış hızı ve iklimin niteliği vardır..

9.2.1. Stratejik konum

Somali Afrika kıtasında en uzun kıyı şeridine sahiptir. Somali kıyı şeridi uzunluğu 3025 km olup bir tarafı Aden Körfezi'ne diğer tarafı da Hint Okyanusu'na uzanmaktadır. Somali stratejik coğrafi konumuyla özdeşleşmiş olup hem Kızıldeniz hem de Hint Okyanusu'na yakındır. Ayrıca Asya ve Afrika kıtalarının buluşma noktasında bulunmakta olup Umman Denizi ve Hint Okyanusu'nu Bab'ül Mendep Boğazıyla Akdeniz'e bağlayan Kızıldeniz'e bakmaktadır. Somali dünyanın en önemli suyollarından birinin denetimine sahip olsa da bundan büyük bir ticari fırsat olarak faydalanmak şöyle dursun süper güçler arasındaki rekabetler ve çatışmalarla da yüzleşmektedir. Üstelik Afrika'nın en büyük ikinci ülkesi olan ve limanları bulunmayan Etiyopya ile de komşudur. Tüm bunlar ülkenin ticari önemini artırmakta ve yabancı yatırımcıları ülkede faaliyet göstermeye de teşvik etmektedir. Doğu ve orta Afrika'da denize kıyısı olmayan 8 ülke bulunmakta olup, bu da Somali'nin konumunun önemini artıran bir diğer unsurdur.

9.2.2. Nüfus artış hızı

Somali nüfus artış hızı bakımından dünyanın en hızlı büyüyen ülkeleri arasında görülmektedir. Somali Planlama ve Uluslararası İşbirliği Bakanlığı (MOPIC) tarafından Mayıs 2015'te hazırlanan rapora göre Somali nüfusu artış tahminlerine bakıldığında Somali nüfusu son 10 yılda %25 artmıştır. Somali federal hükümeti ile Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (UNFPA) arasında yapılan işbirliğiyle ilk kez 1986'da merkezi hükümetin çöküşünden önce başlatılan türünün ilk örneği olan nüfus tahmin araştırmasının son raporu yayınlanmıştır (MOPIC, 2015). Bu tahmin sadece Somali nüfusundaki ciddi artışı göstermekle kalmamakta, ayrıca nüfusun çoğunluğunun 30 yaş altı genç insanlardan oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Ülkedeki hızlı nüfus artışı ve genç nüfusun oranının artması, özellikle hem güvenlik hem de işbirliği anlamında siyasi gelişmelerin kaydedildiği şu dönemde tüccarları teşvik eden ve bölgede ticari rekabet ortamı yaratan bir diğer unsurdur. MOPIC tarafından

yapılan bir araştırmaya göre Somalilerin üçte ikisi 30 yaşın altında, nüfusun ise %46'sı 15 yaşın altındadır. Bu kadar genç nüfusun meydana geldirdiği insan gücü, ülkeye yapılacak yatırımların tetikleyicisi ve tercih sebebi olmasını sağlayacaktır. Bu durum, ülke ekonomisinin iyileşmesinde ve teknolojik olarak gelişmeye de ciddi katkı sağlayacaktır.

9.2.3. Ortalama iklim

Somali iklimi Somali'nin güneyindeki ekvator geçişinde, özellikle Kismayo şehrinde tropik iklim olarak bilinmektedir. Afrika'daki en uzun kıyı şeridine sahip olan Somali'de su kütlelerinin çok sayıda olması sebebiyle yıl boyunca atmosferi yatıştırıcı durumdadır. Somali'deki ortalama iklim turizmi çekmesinin yanında ülkenin ticari önemini de artırmaktadır. İyi hava ülkede uluslararası pek çok yatırımı ve yabancı ilgisini sağlayabilir, ayrıca siyasi durumun düzeltilmesiyle birlikte turistleri ülkeye çekebilir.

10. Somali ve Türk kültürlerinin Benzerlik ve Farklılıklarının Karşılaştırılması

Türkiye ve Somali iki Müslüman ülke olup coğrafi açıdan birbirine uzak olsalar da geleneklerinde ortak noktalar vardır. Örneğin İslam dünyasında yaygın olan Ramazan ve Kurban Bayramı gibi İslam'la ilgili gelenekler her iki ülke için de kutsal ve önemlidir. Aşağıda, kültürü oluşturan öğeler açısından Somali ve Türk Kültürlerinin karşılaştırılması yapılmaktadır:

10.1. Dil

Hem Türkçe hem de Somali dili Latin harfleriyle yazılmaktadır, bazı özel karakterler dışında iki dilde çoğu harf ortaktır. Örneğin Somali dili p, v ve z dışında bütün Latin karakterleri bulundururken, Türkçe de q, w ve x dışında bütün Latin karakterleri bünyesinde barındırır.

Buradaki temel nokta her iki dilin de yazıldığı şekilde okunmasıdır, bu durum bir halkın diğerinin dilini okumasını kolaylaştırmaktadır. Ancak her iki dildeki bazı harfler bu dilleri konuşanlar için telaffuzu zor harflerdir; örneğin Türkçe 'de ı, ö ve ü gibi sesli harfler vardır ve Somalililerin bunları telaffuz etmesi zordur. Diğer yandan Somali dilinde de x ve c gibi Türkler için telaffuzu etmesi zor karakterler bulunmaktadır.

Ancak her iki dilde de ortak olan pek çok sözcük mevcuttur. Bu sözcüklerin çoğu köken olarak Arapçadır ve Arapça bu iki dilin %20'sinden fazlasını oluşturmaktadır. Yine de bu durum özellikle her iki dilde farklı anlamda kullanılan sözcüklerde bazen yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır. Örneğin, Türkçe'de *yenilikler* anlamına gelen *inkılap* sözcüğü ile Somali dilinde darbe (*inqilaab*) anlamı taşımaktadır.

10.2. Din

Somali ve Türkiye Müslüman iki ülkedir ve tüm İslami ritüelleri ortak olup dini açıdan iki ülke arasında ciddi farklar bulunmamaktadır. Genel anlamda Somalililer Sünni Müslüman iken Türkler Sünni, Alevi ve çok az gayrimüslimden oluşmaktadır. Elbette tüm alanlara ilişkin anlama zorluğuna yol açan bazı küçük farklılıklar mevcuttur, örneğin namaz için *kamet* Türkiye'de iki kez okunurken Somali'de bir kez okunur.

10.3. Sosyal Yapı

Somalililer ve Türkler arasında büyük bir fark vardır çünkü her iki ülke de kendine has bir sosyal yapıya sahiptir. Örneğin Somali'de aileler sosyal yapının temelidir. Somalililerin dil, din, kültür, renk ve ırk gibi tüm yönleri ortaktır ve bu nedenle onların ayrılacağı tek nokta klanlardır. Lehman (2003: 12) şöyle ifade etmiştir: “Somalililer klan ve alt klanlara aittir. Her birinin tek bir erkek atadan geldiği söylenen, hiyerarşik bir şekilde aşağı doğru ilerleyen bu gruplar Somali hayatının temel gerçeğidir. Somali halkının birbiriyle olan bağını anlamak klan sistemi hakkında biraz bilgi sahibi olmayı gerektirir”. Dolayısıyla Somali'de klanlar dışında partiler ve teşkilata yönelik düzenlenmiş yapılar yoktur. “Somali toplumunda klanlar hem büyük bir birlik hem de çatışma kaynağı görevi görür. Klanlar korunma, su ve iyi arazilere erişim ve siyasi güç noktalarında güçlerini birleştirir. Somali klan teşkilatı istikrarsız bir sistem olup değişen ittifaklar ve geçici koalisyonlarla özdeşleşmiştir" Lehman (2003: 12). Ancak Türkiye'deki sosyal yapı Somali'dekinden oldukça farklıdır, farklı dilleri konuşan ve farklı kökenlerden olan gruplar bulunmaktadır. Halkın çoğunluğunu oluşturan Türklerin yanında diğer kökenli guruplar da bulunmaktadır. Örneğin Kürtler, Lazlar Araplar ve Ermeniler gibi.

Türkiye'nin etnik çeşitliliği çoğunlukla siyasi açıdan öneme sahip değildir çünkü Türk toplumu çeşitli siyasi partileri destekleyen gruplara ayrılmıştır. Kürtleri temsil ettiğini ifade eden HDP dışında çoğu parti etnik kökenden bağımsızdır. Siyasi partiler Türkiye

toplum yapısını belirlemede uygun yol olsa da sosyal tabakalar gibi başka sosyal etmenler bulunmaktadır. Sosyal statüyü belirleyen en önemli etken varlık ve eğitimidir. Temel kategoriler arasında eğitilmiş ve varlıklı şehir sınıfı, şehir orta sınıfı, şehir alt sınıfı, büyük arazi sahibi kırsal kesim sınıfı ve genel kırsal kesim sınıfı bulunmaktadır. Eğitilmiş şehir sınıfına girmenin minimum koşulu üniversite eğitimidir.

10.4. Gelenek ve Görenekler

Dini gelenek ve göreneklere bakılmaksızın iki toplum arasında ortak birçok gelenek ve adet bulunmaktadır. Örneğin ölünün yıldönümü, ailedeki merhumlara dua etmek için her yıl düzenlenen bir toplanmadır. Ayrıca, her iki toplumda gelenek ve görenekler paylaşan birçok şey vardır. Örneğin ihtiyaç olanların (hastalar ve maddi gücü yerinde olmayanlar) yardımlaşması, ağırlama ve misafir onurlandırması gibi gelenekler ortak olarak bulunmaktadır.

Türkiye ve Somali’de yemek, giyim ve geleneksel spor gibi adet ve geleneklerde farklılıklar bulunmaktadır. Somalililerin çoğu yiyecekleri buzdolabında saklamaz ve yiyecekleri günlük olarak alır ve bir günü geçen yiyecekler bozulmuş kabul edilir. Türkler ise yiyeceklerini bazen bir yıldan fazla bir süre gibi uzun süreler buzdolabında saklarlar. Ayrıca Somali’deki yiyecekler Türkiye’dekilerle kıyaslandığında sınırlıdır. Türkiye’de yüzlerce farklı tür bulunmaktadır. İki toplum giyim, dans ve başka pek çok konuda farklıdır.

10.5. Değerler, Tutum ve Davranışlar

Dünyadaki her toplum onu diğerlerinden ayıran değer ve tutumlara sahiptir dolayısıyla Somali ve Türk toplumlarının temel değer ve tutumlarının birbirinden farklı olması normaldir. İki ülke arasındaki en farklı tutumlardan biri köpeklere dokunmaktır. Türkiye’de köpekler evcil hayvan olarak görülür ve bazı aileler evlerinde besler. Köpeklere dokunmada bir sakınca yoktur. Ancak Somali’de ise köpekler kaçınılması gereken pis hayvanlar olarak görülür ve dokunulsa bile eller birkaç defa temizlenmelidir. Yıkama şekillerinden biri de toprakla temizlemedir. İki ülkede farklı olan bir diğer öne çıkan tutum ise kadınların giyinme tarzıdır. Somali’de yetişkin kadınların elleri ve yüzü haricindeki yerlerinin açık olmasına müsaade edilmezken Türkiye’de çoğu kadının başı açıktır.

Sonuç olarak Türkiye ve Somali özellikle İslam diniyle ilgili olmak üzere pek çok ortak değer ve tutuma sahip iki Müslüman ülkedir. Ancak iklim, ekonomi, medeniyet, yaşam standardı, teknoloji ve başka kültürel öğeler açısından iki toplum arasında önemli farklar bulunmaktadır.

Üçüncü Bölüm

Somali'de Faaliyet Gösteren Türk Şirketlerinin Yöneticilerinin Somali Hakkındaki Deneyimlerinin Belirlenmesi

1. Problem

Uluslararası işletmecilik konusunda yapılan araştırmalar, yazılan kitaplar, hazırlanan tezler ve diğer yayınlar uluslararası yatırımların doğası, ülkelerarası ekonomik, politik, sosyo-kültürel, teknolojik farklılıklar, farklılıkların yönetimi, uluslararası ticari faaliyetlerin başarısının gereklilikleri, vb. konularda geniş bir alana yayılan bilgi birikimi ortaya koymuştur. Ayrıca Hofstede (1980, 1991) çalışmalarıyla, ülkeleri çeşitli ölçütler açısından sınıflandırmayı ve bireysel ülke kültürlerinin birbiriyle karşılaştırılmasını mümkün kılacak boyutlar geliştirmiştir. Bütün bunlara rağmen, kuramsal çalışmalarda önerilen analize yönelik jenerik araçlar ve genel nitelikli raporlar, ülkeler arası ticarete çok kritik bir önem taşıyan kültürel benzerlik ve farklılıklara yönelik detaylı karşılaştırmalar için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle hedef pazar olarak seçilen ülkenin-araştırmacının Somali'li olmasının getireceği avantajlardan dolayı tez çalışmasında Somali seçilmiştir- koşullarını dikkate alan çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Bir doğu Afrika ülkesi olan Somali, yıllar süren iç savaş, kargaşa, korsanlık, yönetim boşluğu, kıtlık, yoksulluk gibi olumsuzluklarla anılan bir ülke olmuştur. Sözü edilen olumsuzluklar pek çok uluslararası işletmenin Somali'deki faaliyetlerini sona erdirmesine ve uluslararası işletmelerin bu ülkeden uzak durmasına neden olmuştur. Buna rağmen bazı Türk işletmeleri Somali'de yatırım yapmışlar ve faaliyetlerini halen sürdürmektedirler. Somali ve Türkiye din ve dini uygulamalar gibi ortak bir takım özelliklere sahipse de dil, yaşam tarzı, gelenek ve görenekler gibi sosyo-kültürel öğeler açısından konularda farklıdırlar. Bu açıdan Somali'de faaliyet gösteren Türk işletmelerin iki kültür arasındaki farklılıkları nasıl yönettiği, ülkenin içinde bulunduğu zor koşullarla nasıl başa çıktığı araştırılması gereken bir husustur.

2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, ülkelerarası kültürel benzerlik ve farklılıkların uluslararası işletmelere yansımalarını, Somali ve Türk kültürleri örneğinde ve Somali'de faaliyet gösteren Türk işletmelerinin yöneticilerinin perspektifinden ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Yukarıda ifade edilen temel amaç kapsamında bilgi toplanacak alanlar şu şekildedir:

- a) Ulusal kültürün boyutları olarak ifade edilen dil, din, sosyal hayat, gelenek ve görenekler, norm ve inançlar, ülke yönetim tarzı, ticaret koşulları, kadının rolü, çalışma koşulları ve teknoloji sahipliği ile kullanımı açısından iki kültür arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması.
- b) Hofstede'in modelindeki boyutlar (güç aralığı, bireycilik ve çoğulculuk, kadınsılık ve erkeksilik, belirsizlikten kaçınma, uzun döneme odaklanma, hevesli olma ve kısıtlılık) bakımından iki toplum arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması.
- c) Somali ile özdeşleşen güvenlik sorunları, bölgecilik, yoksulluk, politik istikrarsızlık, enflasyon ve korsanlık konularına yönelik Türk çalışanların tespitlerinin ortaya konulması.

3. Araştırmanın Önemi

Yatırım yapılacak ülkeyi tanımak yatırımın başarısını arttıracak bir unsurdur. Türk ve Somali ulusal kültürleri arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ve Somali'de faaliyet göstermek isteyen işletmeleri yakından ilgilendirebilecek sorunları ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, Somali'de yatırım yapmak isteyen Türk ve diğer yabancı ülke yatırımcıları için önemli bilgiler sunmaktadır,

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tez çalışmasının özgün araştırma tasarımında verilerin hem Somali'li hem de Türk yöneticilerden toplanması öngörülmüştür. Bununla birlikte, hem Somali'deki mevcut güvenlik sorunları hem de Somali'li yöneticilerden sağlanacak verilerin güvenilirliği konusundaki endişelerden dolayı, verilerin yalnızca Somali'de en az 5 yıl görev yapmış Türk yöneticilerinden sağlanması uygun görülmüştür ki bu da çalışmanın bir sınırlılığı olmuştur.

5. Araştırma Modeli ve Verilerin Derlenmesi

Bu çalışmada gerek kültüre ilişkin konuların derinlemesine incelenebilmesi gerekse Somali'de faaliyet gösteren işletme sayısının azlığından dolayı nitel çalışma modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik bir yandan araştırmacının ve katılımcıların veri toplanması

öngörülen konuya odaklanmalarını kolaylaştırırken diğer yandan -bazen literatürde rastlanmayan- hususların ortaya çıkartılmasına olanak sağlamaktadır.

İşletmenin amacı doğrultusunda görüşme formunda, uluslararası işletmecilik konuları ve ulusal kültür boyutlarıyla ilgili sorular yer almaktadır. Ayrıca görüşme yapılan şirket ve katılımcıya ilişkin demografik bilgilerin elde edilmesine yönelik sorular vardır (Bkz. Ek 1: Görüşme Formu)

İşletmenin amacı doğrultusunda görüşme formunda, uluslararası işletmecilik konuları ve ulusal kültür boyutlarıyla ilgili sorular yer almaktadır. Ayrıca görüşme yapılan şirket ve katılımcıya ilişkin demografik bilgilerin elde edilmesine yönelik sorular vardır. Görüşme yapılacak katılımcıların belirlenmesi için Somali’de ticari faaliyet yürüten işletmeler belirlenmiş ve kendilerine çalışmadan bahsedilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 23 katılımcıyla, Mayıs-Temmuz döneminde görüşmeler yapılmıştır. Kimi katılımcılar, zaman kısıtından dolayı görüşme formunu kendisi doldurmuş ve e-posta aracılığıyla araştırmacıya ulaştırmıştır. Araştırmaya dâhil olmayı kabul eden katılımcıların çalıştıkları şirketler Favori Yer Hizmetleri, Albayrak Liman İşletmesi, Nil Eğitim ve Sağlık Organizasyonu, Türk Hava Yolları ve Recep Tayyip Hastanesidir.

6. Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında, görüşme formunda yer alan sorulara verilen yanıtlar değerlendirilmekte ve ardından yorumlanmaktadır.

S1:Somali’de iş yapmaya başlamadan önce bu ülkeye dair düşünceleriniz, iş yapmaya başladıktan sonra nasıl değişti?

23 katılımcının 16’sı düşüncelerinin iş yapmaya başladıktan sonra olumlu yönde değiştiğini söylemişlerdir. Katılımcılardan biri bu soruya “*Somali dışarıdan görüldüğünden daha fazla potansiyele sahip. Ülkenin kaynakları kullanılmalı.*” cevabını verirken bir diğeri “*Olumlu değişti, daha önceden daha fazla korku duygusu hâkimdi, sonrasında azaldı.*” cevabını vermiştir. Ankete katılan 5 kişi fikirlerinin değişmediğini söylemiştir. Katılımcılardan 1 kişi düşüncelerinin olumsuz yönde değiştiğini söylemiş ve “*Bazı konularda olumsuz değişim oldu; mesela Somalilerin*

daha çok çalışmaya ihtiyaçları var.” cevabını vermiştir. 1 katılımcı da soruya yanıt vermemeyi tercih etmiştir.

Ankete katılan katılımcıların büyük çoğunluğu Somali’de çalıştıkça düşüncelerinin olumlu yönde değiştiğini söylemişlerdir. Güvenlik, ekonomik ve sosyal zorluklar bir kenara bırakıldığında ülkede beklentilerin çok üzerinde fırsatların bulunduğu görülmektedir.

S2: Somali'ye yatırım yapmadan önce Somali ile ilgili bilgileri nereden elde ettiniz?

Bu soruya katılımcıların çoğunluğu;

- Somali’de çalışan arkadaşları,

- İşletme çalışanları,

- Arkadaşlarım, tanıdıklar ve Ticari Ataşelikler cevabını vermişlerdir. Bunun yanında Ticaret Odaları, Somali Devlet Kurumları, Türkiye Devlet Kurumları ve İnternet aracılığı ile de bilgi sahibi olduklarını söyleyen katılımcılar da olmuştur. Yatırımcıların Somali’de ihtiyaç duydukları bilgiye çok farklı yollardan ulaşabildikleri söylenebilir.

S3:Dil bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Katılımcıların 9’u iki dil arasında Arapça kelimelerin olması nedeni ile kaynaşmanın daha çabuk olduğunu ve iş yapmayı kolaylaştırdığını söylemişlerdir. Katılımcılardan biri bu soruya *“İki dilde de Arapçadan geçen kelimeler mevcut ve bundan dolayı kaynaşma daha çabuk oluyor.”* yanıtını vermiştir. 11 kişi ise; dil farklılıklarının iletişim sorunlarına neden olduğunu ve iş yaparken zorlandıklarını söylemişler; hatta bu konu ile ilgili bir katılımcı *“Dil bakımından burada işi yürütmek çok zor.”*, bir başka katılımcı ise *“Dil konusunda sorun yaşanıyor. İletişim kurmak çok zor oluyor.”* yanıtını vererek yaşadıkları sıkıntıyı dile getirmiştir. Geri kalan 3 kişi ise dil bakımından herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların da belirttiği üzere iki ülke dilleri arasında önemli farklılıklar bulunmakta ve bu durum iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Her ne kadar iki ülkenin dili birçok Arapça kelimeyi bünyesinde barındırorsa da telaffuzdaki farklılıklar iki grup

arasında yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Türkçe ve Somali dilleri Latin harfleri ile yazılmaktadır ve her dildeki birkaç özel harf dışında tüm harfler ortaktır. İki dilde ortak olan pek çok kelime bulunmaktadır ve bu kelimelerin çoğu her iki dilin de %20'dan fazlasını oluşturan Arapçadan gelmektedir.

S4: Din bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ankete katılanların hepsi Müslümanlığın Somaliler ve Türkler arasında çok büyük bir ortak payda olduğu cevabını vermişlerdir. Anket sorularını yanıtlayan katılımcılardan biri “ Her iki taraftan da Müslüman olması anlayış ve ahlak bakımından her iki taraf için de çok yararlı oldu.” yanıtını verirken bir diğer katılımcı “Aynı dine mensup olmak avantaj sağlıyor.” yanıtını vermiştir. Katılımcıların hepsi din hususunda herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmiş olsalar da bazı kişiler ortak endişelerinin El Şebab terör örgütü olduğunu da söylemişlerdir.

Katılımcılar iki ulus arasında din ile ilgili herhangi bir sorun olmadığı konusunda hemfikirdirler. İki toplumun da büyük çoğunluğu Müslümandır. Katılımcılar küresel bir problem olan terörizm korkusu dışında dinsel bir problem belirtmemişlerdir. Somali ve Türkiye iki İslam ülkesidir ve İslami ritüelleri paylaşmaktadırlar. Din bakımından iki ülke arasında dikkate değer bir fark bulunmamaktadır.

S5: Sosyal hayat bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

23 katılımcının 17'si Somali'deki sosyal hayat ile Türkiye'deki sosyal hayatın birbirinden farklı olduğu ve en ufak bir benzerliğin olmadığını söylemiş ve Somali'nin sosyal hayatının farklılarından dolayı işlerinin olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Bu soruya katılımcılardan biri “Sosyal açıdan çok farklı ülkeleriz.” yanıtını verirken başka bir katılımcı “Somali’de sosyal hayat Türkiye’deki köy yaşantısına benziyor ama Somali’de temizlik az.” yanıtını vermiştir. 3 katılımcı Somali'nin sosyal hayat farklılığının iş faaliyetleri üzerinde hiçbir olumsuz etkisi olmadığını, 2 katılımcı Somali sosyal hayat farklılığının işlerine olumlu etkisi olduğunu söylemiştir. 1 katılımcı ise bu soruya yanıt vermemeyi tercih etmiştir.

Çoğu katılımcının kabul ettiği üzere Türkiye ve Somali'deki sosyal hayat arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Bir kısım katılımcının belirttiği üzere sosyal hayattaki farklar iki ülkede işletmelerin karşılaştıkları zorlukların açık bir ifadesidir çünkü Somali'nin büyük şehirlerindeki sosyal hayat Türkiye'nin kırsal bölgelerindeki sosyal hayata benzemektedir. İki ülkedeki sosyal hayat kalitesi arasındaki farkı kapatmak zor olsa da bu konuda iki ülkenin işbirliği yapması halinde farkı azaltmak mümkündür. Somali'deki Türk ticaretini ve yatırımlarını sürdürmek için her iki taraf da, Türk işletmelerinin Somalililerin satın alabileceği, onlar için uygun ürünleri Somali'ye getirmesine imkân tanıyan bir yöntem üzerinde düşünmelidir. Türk işletmeleri Somali'deki yaşam tarzını anlamalıdır. Bu çabalar iki toplum arasındaki karşılıklı anlayışın artmasını sağlayabilir.

S6: Gelenek ve görenekler bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

23 katılımcının 9'u Somali gelenek ve göreneklerinin işletmeleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu, 4'ü hiç bir etkisi olmadığını, 5'i Somali gelenek ve göreneklerinin işletmeleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiş olup son 5 katılımcı ise soruya cevap vermemişlerdir. Gelenek ve görenekler bakımından Türkiye ve Somali arasındaki farklılıkların işletmesinin faaliyetlerini olumsuz etkilediğini savunan bir katılımcı "*Olumsuz buluyorum. Çok farklılıklar var ve yanlış anlaşılmalara sebep olabiliyor.*" yanıtını verirken gelenek ve görenekler arasında benzerlikler olduğunu savunan başka bir katılımcı ise "*Benzer gelenekler işimize yarıyor.*" yanıtını vermiştir.

Gelenek ve görenekler bakımından Türkiye ve Somali toplumları arasında önemli farklar bulunmaktadır. Katılımcılara göre gelenek ve göreneklerdeki çeşitlilik iki ülke arasındaki ticaret üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Gelenek ve göreneklerdeki çeşitlilik Türk yatırımcıların Somali'de karşılaştıkları en büyük bariyer olarak adlandırılabilir çünkü yemek ve giyim kültürü, geleneksel sporlar gibi pek çok alanda iki ülke arasında önemli farklar bulunmaktadır. Somali'deki yerel gıdaların çoğu buzdolabında saklanmaz ve aileler gıda ihtiyaçlarını günlük olarak karşılar ve eğer gıda bir gün içerisinde tüketilmezse çürük olarak kabul edilir. Türkler ise gıdalarını buzdolabında uzun süre muhafaza eder ve bazen bir yıl sonra da bu gıdaları kullanmak

mümkündür. Bununla birlikte Türkiye'deki yüzlerce çeşit ile karşılaştırıldığında Somali'deki gıdalar sınırlı bir çeşitliliğe sahiptir. İki ülke giyim tarzları, dans vb. konularda da farklıdır.

S7: Deneyimlerinize göre Somali'de iş yaparken dikkate alınması gereken önemli değer, norm ve inançlar nelerdir?

Katılımcıların neredeyse tamamı “*dini değerlere önem verme*” yanıtını vermiştir. Bunun yanında aşağıdaki değerlerin de önemli olduğunu vurgulamışlardır:

- İslami tatil süreleri ve ibadet zamanlarına saygı,
- Örf ve adetlere saygı,
- İnsana değer verme,
- Fiyat pazarlıkları, aracı komisyoncu sayısına dikkat etme, iş verirken süre kısıtlaması yapma,
- Önde gelen din adamlarına saygı gösterme.

Çoğu katılımcı Somali'de hüküm süren norm ve değerler ile ilgili herhangi bir zorluk yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Somali ve Türkiye, iki Müslüman ülke olmalarından dolayı özellikle İslam dini ile ilişkili ortak değer ve davranışlara sahiptir fakat iklim, ekonomi, uygarlık, yaşam standardı, teknoloji ve diğer kültürel unsurlar bakımından iki toplum arasında önemli farklar bulunmaktadır. Somali'ye yatırım yapacak yatırımcıların dikkate alması gereken birkaç norm ve değer bulunmaktadır: İslami değerlere saygı, örf ve adetlere saygı, önde gelen din adamlarına saygı gibi.

S8: Ülke yönetim tarzı bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

23 katılımcının 16'sı Somali ve Türkiye arasındaki yönetim biçiminin hiçbir benzerliği olmadığı yanıtını vermiştir. Katılımcılardan biri bu soruya “*Yönetim bakımından Somali hükümeti daha yeni yeni oturuyor. Bir karşılaştırma yapmak doğru olmaz.*” yanıtını verirken başka bir katılımcı “*Burada ülke kural değil kabile kuralı geçerli ve devlet yeni yeni ağırlığını koruyor.*” yanıtını vermiştir. Katılımcıların birçoğu Somali yönetiminin sistem olarak çok kötü olduğunu belirtmişlerdir. 16 katılımcının bir kısmı Somali'de tanıdığın olmadan iş yapılamadığını, güçlü bir hükümetin de olmamasından dolayı

işlerinin ve yatırımlarının olumsuz etkilendiğini söylemişlerdir. 4 katılımcı ülke yönetim tarzlarının benzer olmamasına rağmen işletmeler üzerinde olumsuz hiçbir etkisi olmadığını söylemişler, 3 katılımcı ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Katılımcıların belirttiği üzere iki ülkenin yönetim biçimi arasında herhangi bir benzerlik bulunmamaktadır. Aslında 20 yıldan uzun bir süredir sivil savaş ile harap olmuş ve hala tüm ülkeyi kontrol eden merkezi bir hükümeti bulunmayan Somali ile ekonomik ve politik olarak ilerleyen ülkelerden biri olan Türkiye'yi kıyaslamak imkânsızdır. Liderlik stillerindeki farklılıklar, merkezi Somali hükümetinin sınırlı kapasitesi ve yabancı müdahaleleri Somali – Türkiye ticaretini olumsuz etkilemektedir. Somali'de bürokratik sistem yolsuzluk, rüşvet ve hoşgörüsüzlükle doludur fakat Türkiye'de durum biraz farklıdır. Türkiye'de hak ve sorumluluklarda şeffaflık, hesap verebilirlik ve eşitlik vardır. Bu zorluklarla baş etmek ve karşılıklı anlayışın hüküm sürdüğü bir atmosfer yaratmak için iki tarafı da ikna edecek ve işleri sürdürmeyi mümkün kılacak bir süreç düşünmek önemlidir. Türkler ve Somalililer Türkiye ve Somali arasındaki ticari ilişkilerin güçlenmesinden mutlu olmayacak pek çok gücün varlığının farkında olmalıdır.

S9: Ticaret koşulları bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bu soruya katılımcılar iki farklı cevap vermişlerdir. 23 katılımcının 15'i ticaret bakımından Somali ve Türkiye arasında hiçbir benzerlik olmadığını ve Somali'de güven olamaması nedeniyle tüm ticaretin peşin olarak yapıldığını ve bu nedenle Somali' de ticaret koşullarının çok zor olduğunu hatta sifıra yakın olduğunu belirtmişlerdir. Kalan 8 katılımcının 3'ü Somali'nin ticarete açık bir pazar olduğunu, ticareti kısıtlayıcı etkenlerin olmadığını ancak Somali'de ticaretin daha çok geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. 23 katılımcının 5'i ise bu soruya cevap vermemiştir. Katılımcılardan biri bu soruya “*Ticaret hayatı ve kuralları henüz tam gelişmediği için çok büyük sıkıntı yaşıyoruz.*” derken başka biri “*Gelişmeye açık ama henüz çok düşük bir potansiyel var.*” cevabını vermiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun işaret ettiği üzere Türkiye ve Somali arasında ticaret bakımından bir benzerlik bulunmamaktadır. Güvenlik için her şey Somali'de

nakit olmalıdır. Çok büyük iş fırsatlarının yabancı yatırımcıların dikkatini çekebilmesine rağmen bu durum dış ticaret için engel oluşturabilir. Somali, yalnızca serbest bir piyasa olduğundan değil ayrıca stratejik olarak önemli bir ticari saha olan Hint okyanusu ve Aden Körfezini kontrol ettiği için sahip olduğu konum bakımından önemlidir; bununla birlikte Somali ve Türkiye arasındaki iş ilişkilerini geliştirmek için uzun dönemli anlaşmaların imzalanacağı, Somali'deki bankacılık sisteminin geliştirileceği ve Somalili iş adamlarını eğitilmesini içeren işletme prosedürlerinin bulunması önemlidir.

S10: Kadının rolü bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Katılımcılar bu soruya üç farklı türde cevap vermiştir. Katılımcılarının 13'ü kadınların iş hayatındaki rolüne göre Somali ve Türkiye arasında çok büyük bir fark olduğunu, Somali'de kadınların çok basit bir role sahip olduğunu, Somali'de kadın olmanın çok zor olduğunu ifade etmişlerdir. Bir katılımcı "*Somali'de kadının söz hakkı yok.*" cevabını verirken bir diğer katılımcı "*Türkiye'de kadınların çalışma özgürlüğü daha fazla.*" yanıtını vermiştir. Katılımcıların 3'ü Somali'de günlük hayatta kadınların da aktif olarak yaşadığını ve çalışan bir kesimin olduğunu herhangi bir olumsuz etkisi olmadığını söylemişlerdir. Konuyla ilgili bir katılımcı "*Bulduğumuz bölgede günlük hayatta kadınlar da aktif olarak yaşıyor. Çalışan bir kesim var.*" yanıtını vererek Somali'de kadınların da aktif olarak iş yaşamında bulunduğunu söylemiştir. Kalan 7 katılımcı ise Somali'deki kadınların herhangi bir değeri olmadığını ve kadın haklarının Somali'de söz konusu olmadığından dolayı işletmelerin üzerinde nötr bir etkisi olduğunu söylemişlerdir.

Katılımcılara göre kadının durumu bakımından Somali ve Türkiye arasında herhangi bir benzerlik bulunmamaktadır. Onlara göre Somalili kadınlar temel insan haklarından mahrumdur. Bu durum genel anlamda işler üzerinde olumsuz etkiye sahiptir, nüfusun %50'sini oluşturan kadınlar Somali işletmelerinde etkin bir role sahip değildir. Somalili kadınlar hakkında yapılan çalışmaların tümü Somalili kadınların aşırı şiddetle karşı karşıya olduklarını belirtmektedir.

S11:Çalışma koşulları bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

23 katılımcının 15'i çalışma koşulları bakımından Somali ve Türkiye arasında hiçbir benzerlik olmadığı yanıtını vermişlerdir. Bunun yanında katılımcılar; mesai saati, ibadet saati ve hafta sonu tatil günleri farklı olduğundan dolayı işletmelerin üzerinde olumsuz etki oluşturduğunu söylemişlerdir. Katılımcılardan biri bu farklılığı “Türkiye’de şartlar daha ağır, buradaki insanları çalıştırmak zor. Hafta tatil günleri farklı dolayısı ile Türkiye Ofisi ile iletişim sorunları olabiliyor.” şeklinde özetlemiştir. Diğer 8 katılımcı ise Somali’de çalışma koşullarının işlerin üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu çünkü Somali’de ucuz işgücü bulunduğunu ve bu sebeple işletme maliyetlerinin olumlu yönde etkilendiğini belirtmişlerdir.

Çalışma koşulları söz konusu olduğunda Somali Türkiye’den biraz farklıdır ve katılımcılar bu gerçeği ifade etmektedir. Çalışma saatleri, tatiller, iş verimliliği gibi çalışma koşullarının tüm yönleri bakımından Türkiye Somali’den farklılık gösterir. Ortalama çalışma saatleri Somali’de günde 4-5 saattir ve Somali’de haftanın beş günü çalışılırken, Türkiye’de ortalama çalışma saati günde 9 saattir ve haftanın beş günü çalışılır. Bu farklılık iki ülke arasında verimlilik ve satın alma gücü farklı olduğu için ticaret engelleri yaratabilir.

S12: Teknoloji sahipliği ve kullanımı bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bu soruya 23 katılımcının 15 tanesi Türkiye ve Somali arasında teknoloji sahipliği bakımından farkın çok olduğu ve bu farkın işletmeler üstünde olumsuz etki ettiğini söylemişlerdir. Bir katılımcı “İnşaat sektöründe olduğumuzdan bu fark çok hissedilir düzeyde. İş makinası veya malzeme bulmak çok zor, fiyatlar çok yüksek.” derken bir başka katılımcı ise “Burada teknoloji “yok” muş gibi.” diyerek yaşadıkları sıkıntıyı dile getirmiştir. 3 katılımcı imkânlar dâhilinde iş yaptıklarından dolayı teknoloji farkının işlerini olumlu olumsuz etkilemediğini belirtmiştir. 2 katılımcı teknoloji farkının işletmelerini olumlu yönde etkilediğini söylerken diğer 3 katılımcı ise soruya cevap vermemiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğuna göre Türkler ve Somalililer teknoloji bakımından çok farklıdır. Bu fark yüksek hızda internete ihtiyaç duyan Somali'deki Türk işletmelerinin faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Al-Shabaab internet kullanımını yasaklamadan önce Somali'nin teknoloji bakımından Afrika'daki en iyi ülke olduğu söylenebilir. Somali modern teknoloji üretecek kapasite ve bilgiye sahip değildir fakat teknolojinin her türünü ithal ederek kullanmaktadır.

S13: Güç aralığı, bir organizasyonda nispeten güçsüz bireylerin, gücün adaletsiz dağılımını normal olarak görme ve kabul etme durumu olarak tanımlanmaktadır. Güç aralığı bakımından, Türkiye ve Somali kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?

23 katılımcının 9'u Türkiye ve Somali arasındaki güç aralığı yönünden bir benzerlik olmadığı yanıtını vermiştir. Bu soruya bir katılımcı "*Türkiye daha Avrupalı bir ülke, kural ve yönetimin olduğu yerde hiyerarşi vardır dolayısıyla güç farklılıklar gösterir. Somali halk savaşçı bir toplum, verilenlerle yetinmeyi bilmiyorlar dolayısıyla gücün dengesiz dağıldığını düşünebilirler. Benzerlik yok yani orada.*" yanıtını vererek benzerliğin olmadığını dile getirmiştir. Katılımcıların 3'ü ise iki milletin güç aralığının benzer olduğu yanıtını vermiştir. Hatta katılımcılardan biri "*İki ülke bu konuda çok benzerlik göstermektedir.*" yanıtını vermiştir. 3 katılımcı benzerlik ya da farklılık olmadığı yönünde bir cevap verirken 8 katılımcı ise soruya hiç yanıt vermemiştir.

Katılımcılardan alınan cevaplar Hofstede'in güç aralığı noktasında iki kültür arasındaki farklılığa işaret etmektedir. Türk kültüründen gelen katılımcılar, yöneticilerin diğer yöneticilere kural ve tutumlarla bağlı olduğu merkezi güç yaklaşımının genellikle normal olduğunu ifade etmektedir. Bu örnekte çalışanlar ne yapacaklarının söylenmesini beklemekte ve hiyerarşiye uygun davranmaktadırlar. Bunun aksine Somali kültürü çok sınırlı düzeyde merkezîleşme, yüksek düzeyde adem-i merkezîyetçi bir yapı göstermektedir ve bu Türk perspektifinden biraz farklıdır. Bu soruya 8 katılımcının yanıt vermemesi ise sorunun doğru anlaşılma potansiyelini akıllara getirmektedir.

S14: Bireycilik ve çoğulculuk bireylerin kendilerine mi yoksa toplumsal gruba mı daha fazla yöneldiklerini sorgular. Bireycilik ve çoğulculuk bakımından, Türkiye ve Somali kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Katılımcıların 9'u Somalilerin kabileye üye olmaları nedeni ile bireyci, Türk toplumunun ise çoğulcu olduğu yönünde cevap vermişlerdir. 6 katılımcı ise her iki toplumda da İslam kültürünün hâkim olması nedeniyle çoğulculuk yönünden benzer olduğunu belirtmiştir. Bir katılımcı “İslamiyet ve biat kültürü her iki ülke vatandaşların yaşamına etki etmektedir ve bu yönüyle kültürler birbirine paralellik göstermektedir.” demiştir. 6 katılımcı bu soruya herhangi bir yanıt vermezken 2 katılımcı ise Somalilerin gelir düzeyinin düşük olması nedeniyle çoğulcu olduğu yönünde cevap vermiştir. Bir katılımcı bu soruya “Somali’de insanlar çoğulculuk kavramına inanmış ve bu yönde eğilim var. Bir gruba üye olarak daha güçlü olacaklarını düşünüyorlar.” yanıtını vermiştir. Başka bir katılımcı ise; “Somali halkı genel anlamda birbirlerine bağlı ve yardımcı olmaya çalışan bir insan kitlerine sahip. İş makinalarının çok kısıtlı olması ve düşük gelir yardımlaşma ve dayanışmayı bu insanlar arasında artırmış.” diyerek cevap vermiştir.

Katılımcıların ifade ettiği üzere bireycilik ve toplumculuk bakımından Türk ve Somali kültürleri arasında çok fazla benzerlik bulunmamaktadır. Somali toplumu insanların sosyo-ekonomik hayatına önemli şekilde etki eden kabile ve sülaleler şeklinde organize olmuştur ve aslında kişisel ve kabileye özgü çıkarlar iç içe geçmiş ve ayrılamaz durumdadır. Bu durum genellikle iki ana nedene bağlanır; Birincisi kabile Somali toplumunun temel birimidir ve her şey onun üzerine kuruludur, kabilenin sosyal hayat üzerinde önemli etkileri vardır. Kabile sosyal ve politik yapıları temsil eder. İkincisi ise merkezi hükümetin son 20 yıldaki eksikliği korunma ve güvenlik ihtiyaçları nedeniyle kabilenin pozisyonu güçlenmiştir. Kabile mensubiyeti bireyin politik ve ekonomik hayata katılımını önemli ölçüde belirlemektedir.

S15:Erkeksilik – Kadınsılık, cinsiyetler arasındaki rollerin duygusal olarak nasıl dağıtıldığını belirlemeyi amaçlar. Erkeksilik – Kadınsılık bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?” Bu soru yapılan açıklamalara rağmen katılımcılar tarafından farklı algılanmıştır. Toplumun

erkeksilik kadınsılık nitelikleri, erkeksi toplum, kadınsı toplum şeklinde algılanmış ve buna uygun şekilde açıklamalar yapılmıştır.

Bu soruda 23 katılımcının 14'ü Somali halkının erkek baskın bir toplum olduğunu ve kadınların hiç söz hakkı olmadığını belirtmiştir. Katılımcılardan biri bu soruya *“Türkiye’de iş yaşamında ve sosyal yaşamda kadın erkek eşittir; örneğin seçme ve seçilme hakkı gibi. Somali’de Sağlık Bakanı dışında bildiğim bir bayan bürokrat yok. Kadının toplumsal olarak daha fazla rolü olmalı.”* yanıtını verirken bir başka katılımcı *“Somali erkeksi toplum, kadının değeri yok.”* yanıtını vermiştir. Katılımcıların 9 tanesi ise iki toplumun da erkek baskın olduğunu ve bu yönden çok benzer olduğunu söylemişlerdir. Bu soruya tüm katılımcılar cevap vermiştir.

Somali toplumu önemli derecede erkeksi ve erkek egemen bir toplumdur. Bu özellikle kırsal bölgelerde kız çocukları yerine erkek çocuklarının tercih edilmesiyle kendisini gösterir. Erkekler kendine güvenli, sabırlı ve cesur, erkeksi davranışlar göstermesi için teşvik edilir. Erkek çocuklarının kız çocuklara tercih edilmesi öyle bir duruma gelmiştir ki, eğer çift erkek çocuk sahibi olmazsa aile çökme riskiyle karşı karşıyadır. Kadının rolü çok kısıtlı ve günlük ev işleriyle sınırlıdır. Her ne kadar erkek egemen toplum özellikleri Türk kültürü için de geçerli olsa da artan sayıda kadının emek gücü ve işletmelere aktif olarak katılmasıyla Türkiye’de önemli bir değişim söz konusudur.

S16: Belirsizlikten kaçınma, bir organizasyonun belirsizliğe karşı ne kadar hoşgörülü olduğunu gösterir. Belirsizlikten kaçınma bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?

23 katılımcının 12’si Somali halkının belirsizliği kabullendiklerini ve anlık yaşadıklarını, Türkiye halkının ise tam tersi belirsizliği kabul etmediklerini belirtmiştir. Bir anket yanıtlayıcısı bu soruya *“Somali’de her şey belirsiz kimse planlı iş yapmıyor.”* 6 katılımcı her iki ülkenin de bu konuda benzer olduğunu ve belirsizlikten kaçınmanın çok yüksek olduğunu söylemişlerdir. Örneğin bir katılımcı *“Her iki toplumda belirsizlikten kaçınma çok yüksektir.”* yanıtını vermiştir. Başka bir katılımcı bu soruya *“Somali söz konusu olduğunda belirsizliklerin çok oluşu nedeniyle kaygılar çok yüksek dolayısıyla her iki tarafın gruplarında da belirsizlikten kaçınma adına ürkek davranışlar sergileniyor.”* yanıtını vermiştir. 23 katılımcının 5’i ise soruya yanıt vermemiştir.

Somali ve Türk kültürleri belirsizlikten kaçınma davranışları bakımından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Katılımcıların ifade ettiğine göre belirsizlikten kaçınma düzeyi Somali kültüründe Türk emsallerine göre daha azdır. Türkler yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimine sahiptir ve titiz bir şekilde her aktivitelerini planlamaktadır. Somalililer ise planlamada zayıftır fakat adapte olmaları kolaydır. Somali toplumunda belirsizlikten kaçınma davranışının zayıf olmasında iç savaşın etkisi çok fazladır. Somali ile karşılaştırıldığında Türkiye son derece istikrarlı ve güvenli bir ülkedir.

S17:Uzun ve kısa döneme yönelme, toplumların uzun mu yoksa kısa vadeli beklenti, hedef veya planlara sahip olduğunu gösterir. Uzun ve kısa döneme yönelme bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?

23 katılımcıların 20'si Türkiye'de orta ve uzun vadeli planlar yapıldığı, Somali'de ise iç savaş olmasından dolayı kısa vadeli planlar yapıldığını ve anlık yaşandığını söylemişlerdir. Katılımcılardan biri bu soruya “*Bu konuda Türkiye ve Somali ters köşelerdedir. Türkiye uzun vadede planlar yaparken, Somali ayağa kalkan gelişen bir ülke olduğundan dolayı kısa vadeli plan yapmak zorundadır.*” yanıtını verirken başka bir katılımcı “*Somali'deki durumdan dolayı insanlar daha çok günlük olarak yaşarken Türkiye'de biraz daha uzun vadeli düşünce ve yatırımlar ön plana çıkmaktadır.*” yanıtını vermiştir. 1 katılımcı Türkiye ve Somali'nin benzer olduğunu söylemiş, 2 katılımcı ise bu soruya cevap vermemiştir.

Ülkedeki yaygın karmaşa ve belirsizlik ortamında uzun dönem planlama yapmak problemlidir ve bu katılımcıların büyük çoğunluğunun işaret ettiği bir olgudur. Somali'nin iş çevresi riski ve kazancı bünyesinde barındırır ve işletmelerin riskleri azaltarak sermaye biriktirmek için dengeli bir yatırım politikası izlemeleri gerekmektedir.

S18: Heveslilik veya kısıtlılık, bir topluluğun üyelerinin heveslerini ne kadar kontrol altında tutabildiklerine ilişkindir. Heveslilik veya kısıtlılık bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Katılımcıların 12 tanesi Somali toplumunun kısıtlı, Türk toplumunun ise hevesli ve serbest olduğunu belirtmiştir. Bu soruya katılımcılardan bir tanesi “*Türkiye hevesli, Somali kısıtlı bir topluluktur. Türkiye’de arkadaşlar ile bir kafede ya da restoranda vakit geçirmek normal iken, Somali’de güvenlik tehdidi vardır. Diskotek, bar vs. Somali’de Al-Shabaab örgütü tarafından yasaklanan ve var olmayan yerlerdir. Eğlence namına Somali’de herhangi bir yer, mekân bulunmamaktadır.*” yanıtını vermiştir. Başka bir katılımcı ise; “*Somali kısıtlanmış durumda, Türkiye ise daha özgür.*” yanıtını vermiştir. 6 katılımcı her iki toplumun da kısıtlı olduğunu fakat Somali’nin daha fazla kısıtlı olduğunu, Türkiye’nin ise biraz daha serbest olduğunu ifade etmişler. 5 katılımcı ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Daha önce de ifade edilmiş olduğu üzere, Somali toplumu çeşitli kabileler şeklinde örgütlenmiştir. Bu kabileler kendi aralarında karmaşık ilişkilere sahiptir ve kıt kaynaklar ve nüfus için birbirleriyle rekabet ederler. Bu durum yabancıların Somali kabile sisteminin doğasında olan karmaşıklık ve dinamizmi anlamasını zorlaştırmaktadır. Yine de Somalililer dışa açık ve anlayışlı insanlar olarak bilinirler.

S19: Kültürlerarası farklılıklar nedeniyle Somali’de iş yaparken sizi sınırlayan bir durumla karşılaştınız mı?

23 katılımcının 11’i kültürlerarası farklılık nedeniyle sorun yaşamadıkları cevabını vermişlerdir. Hatta bir katılımcı bu soruya “Hayır, kültürler arası farklılıklar önceden araştırarak, net olarak bilerseniz iş planı buna göre yaparsınız engel yaşamaz.” yanıtını vermiştir. 9 katılımcı ise kültürlerarası farklılıktan dolayı sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Sorun yaşadığını söyleyen katılımcılar aşağıdaki sorunlara değinmişlerdir;

- Dil
- Kuralsızlık
- Güvenlik
- Kılık kıyafet
- Sosyal yaşamın olmaması.

3 katılımcı ise bu soruya cevap vermemiştir.

Katılımcıların 11'inin belirttiğine göre iki kültür arasında benzerlikler mevcuttur ve bu benzerlikler işletme ve ticaret faaliyetlerini içeren etkileşimleri kolaylaştırmaya yardımcı olmaktadır; fakat buna rağmen Somali'de iş çevresi risklidir. Ülke gittikçe istikrarlı hale gelmekte ve piyasada erken faaliyete geçen işletmeler uyum sağlama üstünlüğüne sahip olacaklardır. Türk işletmeleri Somali'de olumlu politik imaj çizmektedir ve Türk işletmeleri Türk hükümetinin Somali'ye desteği nedeniyle özel bir üstünlüğe sahiptir.

Soru 20: *Kültürlerarası farklılıkların neden olduğu problemlerin çözümü için hangi stratejileri kullanıyorsunuz?*

Katılımcıların 12'si kültürlerarası farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan problemleri çözmek için adalet sisteminden yardım aldıklarını söylemişlerdir. 5 katılımcı bu soruya "*Farklılıkları minimize ederiz.*" yanıtını vermişlerdir. 4 katılımcı kültürlerarası farklılıkları çözmek için hem adalet sisteminden yardım aldıklarını hem de farklılıkları minimize ettiklerini ifade etmişlerdir. 1 katılımcı bu soruya "*Adalet ve cesaret*" yanıtını vermiş, kalan 1 katılımcı ise bu soruya cevap vermemiştir.

Soru 21: *Aşağıdaki faktörler açısından Somali'yi nasıl değerlendiriyorsunuz?*

- *Emniyet*
- *Bölgecilik*
- *Yoksulluk*
- *Politik İstikrarsızlık*
- *Enflasyon*
- *Yolsuzluk*
- *Yetersiz Altyapı*

23 katılımcının bu soruya verdikleri cevaplar şöyledir:

Emniyet: Katılımcıların 21'i Somali'deki emniyetsizliğin çok yüksek ya da yüksek olduğunu söylemişlerdir. 2 kişi ise emniyetsizliğin normal seviyelerde olduğunu belirtmiştir.

Somali'nin güvenlik koşulları merkezi hükümetin çökmesinden dolayı tehlikeli bir durumdadır. Emniyetsizlik iş yapma maliyetlerini (ihracat ve ithalat) artırdığı için yatırım ve ticaret faaliyetlerini engellemektedir. Suçluları iş adamlarından uzak tutan özel güvenlik gibi korunma tedbirleri faaliyet giderlerini artırmaktadır. Güvenlik Somali gibi bir ülkede yatırım yapmadan önce kayıplardan kaçınmak için düşünülmesi gereken bir konudur.

Bölgecilik: Katılımcıların 12'si Somali'deki bölgeciliğin çok yüksek olduğunu ifade etmiştir. 6 katılımcı bölgeciliğin yüksek olduğunu belirtmiştir. 2 katılımcı bölgeciliğin normal olduğunu belirtmiştir. 3 kişi ise yanıt vermemiştir.

Bölgecilik Somali'deki ticareti engelleyen bir diğer problemdir. Somali son zamanlarda federal yönetim sistemini benimsemiştir. İyi tanımlanmamış bölgesel sınırlar içerisinde rekabet eden kabile çıkarları nedeniyle federatif sistem büyük ihtimalle zorluklarla karşılaşacaktır.

Yoksulluk: Katılımcıların 16'sı Somali'de yoksulluğun yüksek olduğunu söylemişlerdir. 4 katılımcı normal olduğunu beyan etmişlerdir. 3 kişi ise yoksulluğun düşük seviyede olduğunu söylemiştir.

Somali dünyanın en yoksul ülkelerinden biridir ve bunun sonucu olarak insanların satın alma güçleri düşüktür. Somali pazarını hedefleyen ürün ve hizmetlerin düzeyi ve türü için bu bulgu önemlidir. Katılımcıların ifadesine göre yoksulluk uzun bir süredir Somali'de süregelen çatışmalara katkıda bulunan önemli bir faktördür.

Politik İstikrarsızlık: Katılımcıların tamamı Somali'deki politik istikrarsızlığın çok yüksek veya yüksek olduğunu beyan etmiştir.

Somali son 20 yıl boyunca politik istikrarsızlık yaşayan bir ülkedir. Şu anda bile istikrarlı bir hükümet yoktur ve çoğu alan yerel liderlerin kontrolü altındadır. Al-Sebab militanları da geniş bir alanı kontrol etmektedirler. Federal hükümet zayıf ve sadece başkent ve çevresini kontrol edebilmektedir. Yabancı yatırımcılar bir anlaşma

yapacakları zaman dikkatli olmalı ve anlaşmanın uzun vadede yürürlükte olacağından emin olmalıdırlar.

Enflasyon: Katılımcıların 11'i Somali'de enflasyonun çok yüksek olduğunu beyan etmiştir. 4 katılımcı enflasyonun düşük olduğunu, 2 katılımcı enflasyonun normal olduğunu söylemiştir. 6 katılımcı bu soruya yanıt vermemiştir.

Merkezi hükümet ve düzenleyici birimlerin yokluğunda enflasyon kontrol altına alınamaz. İşletmeler için biçimsel olmayan bir vergi sistemi geliştirilmesine rağmen işletme faaliyetleri yasalarla düzenlenmemiştir. Endüstriler çok karlı olsalar bile biçimsel olmayan olarak faaliyet göstermektedirler. Ülke 1992-1993 yıllarında %331,2 gibi oldukça aşırı enflasyon oranları görmüştür. (Afrika Kalkınma Bankası, 2013). Bu dönem sonrası için güvenilir bilgiler mevcut değildir fakat enflasyon oranının %300 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu rakam Somali Merkez Bankası'nın verileri ile uyum göstermektedir. Bu zorluklara rağmen Somali'nin yatırım için potansiyel bir alan olduğu söylenebilir.

Yolsuzluk: 23 katılımcının 10'u Somali'deki yolsuzluğun çok yüksek olduğunu belirtmiştir. 4 katılımcı yolsuzluğun yüksek olduğunu, 3 katılımcı ise normal olduğunu söylemiştir. 2 kişi yolsuzluğun çok düşük olduğunu söylerken 4 kişi ise yanıt vermemiştir.

Yolsuzluk Somali'yi etkileyen ve yatırımları engelleyen en ciddi problemlerden biridir. Devletin olmayışı ve hukukun eksikliğinin bir ürünü olarak yolsuzluk artmış ve derinlere kök salmış, iltimas sistemi yatırımları ve işletme gelişimini olumsuz etkilemektedir. Yolsuzluk merkezi hükümetin, kaynakların ve yönetsel kapasitenin eksikliğinde daha da artmıştır. Yatırımcılar, yolsuzluk karşıtı uygulamaları benimseyerek ve rüşvetlerden, etik olmayan uygulamalardan kaçınarak yolsuzluğun azaltılmasına katkıda bulunabilir.

Yetersiz Altyapı: 14 kişi Somali'de altyapı yetersizliğinin çok yüksek olduğunu söylemiştir. 4 kişi yetersiz altyapının yüksek olduğunu, 1 kişi, normal olduğunu, 2 kişi ise çok düşük olduğunu ifade etmiştir. 2 kişi ise Somali'de altyapı yetersizliğinin olmadığını ifade etmiştir.

Ülkede altyapı gelişiminin büyük eksikliği göz önüne alındığında, kamu ve özel sektör ortaklıkları yoluyla ülkeye yatırımcıların çekilmesi için büyük bir ihtiyaç vardır. 20 yıldır süren sivil savaş ve devletin başarısızlığı ülkeyi temel altyapı tesislerinden yoksun bırakmıştır. Bu durum yabancı ve yerel yatırımcılar için bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

Soru 22: Korsanlık problemi Somali'deki faaliyetlerinizi nasıl etkiliyor?

Katılımcıların 16 tanesi korsanlık faaliyetinden dolayı olumsuzluk yaşamadıklarını belirtmiştir. 3 katılımcı korsanlık faaliyetlerinden olumsuz yönde etkilendiklerini belirtmişlerdir. 1 katılımcı konu hakkında bilgisi olmadığını söylemiş, 3 katılımcı ise soruya cevap vermemiştir.

Katılımcılar Somali'de korsanlığı çok ciddiye almamaktadır; fakat buna rağmen korsanlığın Somali'de bir problem olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılardan biri bu soruya “Korsanlık biz geldiğimizden beri hiç yaşanmadı. 2012 yılında Deniz Kuvvetleri gemileri, Somali açıklarından geçen gemilere eşlik ettikleri için korsanlık olayı yaşanmamıştır.” yanıtını verirken bir diğeri “Böyle bir faaliyet yok. Durum yanlış anlaşılma ve dış güçlerin yanlış yansıtması, yalan.” yanıtını vermiştir. Korsanlık problemi günümüzde etkisini yitirmektedir ve kaçırılan gemi sayısı önemli ölçüde azalmıştır. İlginç şekilde birçok Somalili katılımcı korsanlığın ülkelerine müdahale etmek isteyen yabancıların bir manipülasyonu olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte korsanlık Somali'de yabancı yatırımcıların ve tüccarların hesaba katması gereken gerçek bir tehdittir.

Soru 23: Somali ve Türk kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları dikkate alarak, Somali'de faaliyette bulunmak isteyen işletme ve yöneticilere ne tür önerilerde bulunurdunuz?

Bu soruyu yanıtlayan 16 katılımcı aşağıdaki önerilerde bulunmuştur:

- Mümkün olduğunca daha fazla Somali’li işçi çalıştırmalısınız.
- İthalat değil de ihracat yapmak için çalışmalısınız.
- Ticaretten ziyade hizmet yapmak daha elverişlidir.
- Her zaman yapıcı, temkinli hareket etmek ve fırsatçılık yapmak gerekir.

- Din ve kültür ile ilgili konularda çok dikkatli olunmalıdır.
- Benzerliklerin dini olması yönüyle çalıştığı kişilerin iyi birer birey olmasına dikkat edilmelidir.
- Risk ve getiri çok yüksek olduğu için emniyet konusunda dikkatli olunmalıdır.
- Yerel ortak bulun ve güvenliği sağlayın.
- Para yatırmaktan çekinmeyin. Riski yüksek getiri yüksek, güvenlik olmalı, yerel ortak bulun.
- Somali Türkler için güvenli liman.
- Ticarete uğraşınız ve cesur olun.

2 katılımcı fikrinin olmadığını belirtmiştir. 5 katılımcı bu soruya yanıt vermemiştir.

Somali’de faaliyette bulunmak isteyen işletmelere ve yöneticilere önerilerde bulunan 16 katılımcı çoğunlukla yerel işçi çalıştırma, din konusunda hassas olma, emniyet ve güvenlik konuları üzerinde durmuşlardır. Genel kanının aksine yorumda bulunan katılımcıların çoğu Somali’nin risklerine rağmen iş yapılabilir ve karlı bir ülke olduğunu vurgulamışlar, sadece belli konulara dikkat çekmişlerdir.

Soru 24: Somali’de faaliyetlerinize yeni başlıyorsanız, kültürel açıdan neyi daha farklı yapardınız?

23 katılımcının 8’i “Yaptıklarımın aynısı yapar, farklı bir yöntem kullanmazdım” cevabını vermiştir. 7 katılımcı ise bu soruya yanıt vermemiştir. Geriye kalan katılımcılar ise şu yanıtları vermiştir;

- İnsan kaynağı için daha fazla bütçe ayırırdım.
- Kendim ve çalışanlarım için Somali’ce dil eğitimine önem verirdim.
- Aynı ailelerden insanlarla çalışmazdım.
- Aynı kabileden birçok kimseyi işe almazdım.
- Genç nüfusu kullanmaya, üretime katmaya dikkat ederdim.
- Dil sorununu minimum seviyede tutmak için personel seçimini iyi yapardım.
- Hedefleri parçalara bölüp kısa vadeli hesaplar yapardım.

Katılımcıların 8 tanesi eğer tekrar Somali’de işe başlarsa iş yapma biçimlerini değiştirmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Bu durum işletmelerin sürdürdükleri yaklaşımları değiştirmeye ihtiyaç duymadıklarını göstermektedir. Bununla birlikte bazı katılımcılar çalışanların istihdam edilmesi, iş ortaklarının seçimi ve güvenlik konularında bir takım değişikliklerin yapılabileceğini ifade etmektedirler.

Araştırma bulgularında dikkat çeken unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Somali’de yatırım yapan işletmelerin yöneticilerinin Somali hakkındaki fikri zaman içinde olumlu yönde değişmiştir. Bu da Somali hakkındaki önyargıların kırılması için bu ülke hakkında yatırımcılara daha iyi bilgi aktarılmasının gereğine işaret etmektedir.
- Somali dili konusundaki görüşler karma bir durum arz etmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı Somalice’nin iletişimde sorunlar yarattığını, diğer yarısı ise Arapça’dan geçen sözcükler nedeniyle iletişimin nispeten kolaylaştığını ifade etmiştir.
- Her iki ülkede de nüfusun büyük çok bir kesiminin İslam dinine tabi olması işlerin yürütülmesinde avantajlar yaratmaktadır.
- Sosyal hayat açısından iki ülke arasında uçurum vardır. Somali’deki sosyal hayat Türkiye’dekine göre çok geridedir.
- İki ülkenin gelenek ve görenekleri arasındaki farklılıklara yönelik elde edilen yanıtlar belirgin bir sonuca işaret etmemektedir. Bununla birlikte ankete katılanların çoğunluğu gelenek ve göreneklerin işletmeler üzerindeki etkisinin olumsuz olduğunu ifade etmişlerdir.
- İş yapıcılara verilen tavsiyeler arasında dini değerlere azami önemi verme başta gelmektedir.
- Somali güçlü ve oturmuş bir devlet yönetiminden yoksun; bu da önemli güvenlik zafiyetleri ortaya çıkartıyor.
- Somali’de yatırım ve ticaret yapmanın zorluğuna dikkat çekilmektedir. Ticari kurallar ve iş yapma biçimleri henüz gelişmemiştir.
- Kadının iş ve toplum yaşamındaki rolü Türkiye’ye göre çok kısıtlı.

- Somali'deki çalışma koşulları Türkiye'deki koşullara hiç benzemiyor. Yerel halkı çalıştırmanın güç olduğundan, mesai saatleri, ibadet saatleri ve hafta sonu tatil günleri arasındaki farklılıklar zorluklar yaratmaktadır.
- Somali teknoloji sahipliği açısından çok geridedir.
- Hostede'in ulusal kültür boyutlarıyla ilgili sorulara verilen yanıtlar muğlaklık göstermektedir. Sözü edilen boyutlarla ilgili soruların farklı şekilde algılandığına yönelik işaretler vardır. Örneğin iki ülke arasındaki güç aralığı, erkeksilik-kadınsılık ve bireycilik-çoğulculuk açısından net bir durumu ortaya koymaktan uzaktır. Bununla beraber belirsizlikten kaçınma, heveslilik-kısıtlılık, uzun-kısa vadeli yönelim açısından katılımcıların belirgin farklılıklara işaret ettikleri söylenebilir.
- Ankete katılanların yarısı kültürler arası farklılıkların işlerini etkilemediğini savunurken diğer yarısı dil, kuralsızlık, kılık kıyafet ve sosyal yaşamın olmayışına vurgu yapmıştır.
- Somali'ye ilişkin ciddi sorunlar olarak literatürde sıkça telaffuz edilen emniyet, bölgescilik, yoksulluk, politik istikrarsızlık, enflasyon, yolsuzluk, yetersiz altyapı Türk işletmelerini de olumsuz etkilemektedir. Buna karşın Somali denince akla gelen deniz korsanlığı sorunu Türk yöneticilere göre ciddi bir sorun değildir.

Sonuç ve Öneriler

Bu tez çalışması, Türk yöneticilerin Somali ile Türkiye arasında hem uluslararası kültürü oluşturan bileşenler hem de Hofstede'in geliştirmiş olduğu ulusal kültür boyutları açısından önemli farklılıklar olduğunu düşündüğünü ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre "Dil" ve "Kültürlerarası farklılıkların işletmeler üzerindeki etkileri"ne yönelik sorulara verilen yanıtlar karma bir özellik gösterirken, iki ülke arasındaki benzerlikler "aynı dine sahip olma"ları ve "erkeksi toplum" özellikleri göstermeleridir. Bunun dışındaki tüm unsurlar açısından iki ülke arasında ciddi farklılıklar bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

İki kültür arasında ciddi farklılıkların bulunmasına rağmen Türk yöneticilerin bu farklılıkların yönetilebilir olduğuna dair bir algılamaları vardır. Bu durumda önemli olan kültürlerarası farklılıkların farkında olmak ve bunu etkili bir şekilde yönetmektir. En başta da Somali hakkındaki önyargıların kırılması için bu ülke hakkında yatırımcılara daha iyi bilgi aktarılmalıdır.

Somali madenleri ve kıymetli mücevherleriyle Afrika'daki en uzun sahil hattına sahiptir ve bunun yanı sıra Somali, dünyadaki en önemli ticaret sahalarından biri olarak kabul edilen Aden Körfezi'ni kontrol ettiği için uluslararası ticaret bakımından stratejik bir koridorda bulunmaktadır. Bu nedenle Somali, sahip olduğu sorunlara rağmen yatırım için uygun bir ülke olarak değerlendirilebilir.

Kültürel farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmak için her iki kültürün benzerlik ve farklılıklarını ve bunların nasıl uyumlaştırılacağını gösteren eğitim programları, işe alıştırma programlarının bir parçası olmalıdır. Bunun dışından Türk ve diğer yabancı işletmeler, Somalili profesyonellerin kapasitelerini geliştirici beceriler kazandırarak onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmalıdır.

Eğer yeterli bilgi, işe alıştırma ve eğitimler onlara sağlanırsa farklı kültürlerle dair farkındalıklarının artma ihtimali vardır. Somali'de faaliyet gösteren Türk İşletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk gereği olarak, Somali hükümeti ve diğer sivil kurumların işbirliği ile Somali toplumunun bilgi ve farkındalığını arttırmayı amaçlayan etkin eğitim sistemlerinin geliştirilmesi hakkında çalışmalar gerçekleştirebilirler.

Somali'de yatırım yapmak isteyen ya da yatırımı olan işletmeler aşağıdaki noktalara dikkat etmelidirler.

1. Somali toplumu birbirine rakip bir grup kabilelerden oluşur. İşletmelerin kabileler arasında dengeli politikalar izlemesi gereklidir. Belirli bir kabilenin kayırıldığı yönünde bir algılama, diğerlerinin işletmeye karşı bir düşmanlık beslemesine yol açabilir. Türkiye'de kabileler yoktur ancak yatırımcıların böyle bir sistemden fayda sağlayacağı pek çok yol bulunmaktadır; örneğin bazı önemli risk paylaşım mekanizmalarının eksikliğinde kabile iş adamları için sigorta işlevi görür. Birey kendisini aşan bir durumla karşılaştığında yardım için kabilesine başvurur. Kabileler ayrıca farklı bölgelere sosyal uyumu ve istikrarı getiren bir gücü temsil eder. Bu kabileleri işletme çevresi için önemli bir paydaş yapar. Bu nedenle yabancı yatırımcılar, kabile gerçeğini kabul etmeli ve insan kaynaklarını seçerken buna göre davranmalıdır. Bu durum özellikle başkent Mogadişu gibi birden fazla kabilenin yaşadığı bölgelerde önem kazanmaktadır. Bunu yapmanın en iyi yolu sınavları aracılığıyla işçi istihdam etmektedir.
2. Yabancı firmaların yerel toplumda pozitif bir algılama yaratmaları için operasyonel alanlarda toplumun geri kalmış kesimlerinden insanları çalıştırabilirler.
3. Türk işletmeleri bu çeşitliliğin getirdiği ticaret engellerinden sakınmak için Somali gelenek ve görenekleri hakkında araştırma yapmalıdır. Somaliler ise modern sistemleri benimsemeye çalışmalı, yeni üretim sisteminin zorluklarından kaçınmak için ülkedeki Türk işletmelerinden faydalanmalıdır. Bu iki teknik beraber ele alındığında karşılıklı anlayış ve işbirliğinin gelişimine yardımcı olabilir ve işletmelerin uzun vadede hayatta kalmasını sağlayabilir.
4. Yabancı şirketlerin yabancı bir ülkeye girerken, ilk düşünceleri biri, yabancı bir pazarda finansal başarı sağlamaktır. Bununla birlikte, Somali gibi belirsizlikte dolu bir pazarda yerel bir ortakla çalışması iyi bir fikir olabilir. Çoğu zaman, yabancı yatırımcılar, tam takdir edilmez, ya da açıkça yabancı bir ülkenin genel nüfusa göre, zorlanmaktadır. Bu durumda yerel ortağı bu algıları aşılmasında yararlı, değilse gerekli olabilir.

Ekler

Ek 1: Anket Formu

Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Etkileri: Somali'deki Türk Şirketlerin Deneyimleri

Bu görüşmenin amacı Somali kültürünün, Somali'de faaliyette bulunan Türk İşletmeleri üzerindeki etkisini incelemektir. Geliştirilen görüşme formunda, işletmenizin Somali'deki deneyimlerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Anket kapsamında toplanan veriler yalnızca analizlerde kullanılacak olup, hiçbir şekilde üçüncü kişi ve kuruluşlarla paylaşılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Abdullahi Warsame

1. Katılımcı Bilgileri

Adınız, Soyadınız:	
Eğitim Düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> Lise Mezunu <input type="checkbox"/> Üniversite Mezunu <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
İşletmedeki Pozisyonunuz:	
İşletmedeki Deneyiminiz	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 10 Yılden Fazla

2. İşletmeye İlişkin Bilgiler

İşletmenin Adı	
Kuruluş Tarihi	
Faaliyet Alanı (Sektörü)	
Somali'de Faaliyette Bulunduğu Süre	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-12 Yıl <input type="checkbox"/> 12 yıldan Fazla

3. İşletmenin Somali Deneyimlerine İlişkin Bilgiler

3.1. Somali'de iş yapmaya başlamadan önce bu ülkeye dair düşünceleriniz, iş yapmaya başladıktan sonra nasıl değişti?	
--	--

3.2 Somali'ye yatırım yapmadan önce Somali ile ilgili bilgileri nereden elde ettiniz. Lütfen önem derecesine göre sıralayınız (1,2,3 gibi).	<input type="checkbox"/> Somali'de Çalışan Arkadaşlar <input type="checkbox"/> Ticaret Odaları <input type="checkbox"/> Ticari Ataşelikler <input type="checkbox"/> Ekonomi ile İlgili Yayınlar <input type="checkbox"/> Yatırım Danışmanlık İşletmeleri <input type="checkbox"/> Somali Devlet Kurumları <input type="checkbox"/> İşletme Çalışanları <input type="checkbox"/> Arkadaş, Tanıdıklar <input type="checkbox"/> Ekonomi ile İlgili Toplantılar
---	---

	<input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz):
3.3 <u>Dil bakımından</u> , Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.4 <u>Din bakımından</u> , Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.5 <u>Sosyal hayat bakımından</u> , Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.6 <u>Gelenek ve görenekler bakımından</u> , Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.7 Deneyimlerinize göre Somali’de iş yaparken dikkate alınması gereken önemli değer, norm ve inançlar nelerdir? (Bunlar kısaca her toplumun doğru ve yanlış ayırmak için kullandığı yazılı olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanabilir).	
3.8 <u>Ülke yönetim tarzı bakımından</u> , Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.9 <u>Ticaret koşulları bakımından</u> , Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini	

nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.10 <u>Kadının rolü bakımından</u> , Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.11 <u>Çalışma koşulları bakımından</u> , Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.12 <u>Teknoloji sahipliği ve kullanımı bakımından</u> , Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkların işletmenizin faaliyetleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.13 <u>Güç aralığı</u> bir organizasyonda nispeten güçsüz bireylerin, gücün adaletsiz dağılımını normal olarak görme ve kabul etme durumu olarak tanımlanmaktadır. Güç aralığı bakımından, Türkiye ve Somali kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?	
3.14 <u>Bireycilik ve çoğulculuk</u> bireylerin kendilerine mi yoksa toplumsal gruba mı daha fazla yöneldiklerini sorgular. Bireysellik kavramının yüksek olduğu toplumlarda, bireysel menfaat ve hedeflerin toplumsal menfaat ve hedeflerden önde geldiği söylenebilir. Çoğulcu kültürler, statü ve kimlik için grup üyeliğine (toplumsal bir gruba üye olmaya, nüfuzlu aileye ve dini yapılanmaya bağlı olmaya, vb.) önem verirler.	

Bireycilik ve çoğulculuk bakımından, Türkiye ve Somali kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?	
---	--

<p>3.15 <u>Erkeksilik – Kadınsılık</u>, cinsiyetler arasındaki rollerin duygusal olarak nasıl dağıtıldığını belirlemeyi amaçlar. Erkeksi toplumlarda değerler daha çok rekabet, güç ve somut nesnelere üzerine kuruludur. Buna karşılık kadınsı topluluklarda değerler daha çok ilişkiler, hayat kalitesi ve duygular üzerine kuruludur. Kadınsı topluluklarda kadın veya erkek cinsiyetinin bir önemi yoktur ve bireylere eşit olarak davranılmaktadır.</p> <p>Erkeksilik – Kadınsılık bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?</p>	
---	--

<p>3.16 Belirsizlikten kaçınma, bir organizasyonun belirsizliğe karşı ne kadar hoşgörülü olduğunu gösterir. Belirsizliği kabul etme kapasitesi düşük toplumlarda herhangi bir belirsizliğe karşı kaygı yüksektir ve bu kaygıdan kaynaklı olarak her durumu belirli hale getiren kurallar konulması veya çözümler üretilmesi beklenir. Bununla birlikte belirsizlikleri kabul edebilen toplumların kültürel ilişkileri daha yüksektir. Bu kültürler değişime daha açıktır ve yeni kültür ve yeni fikirlere saygı gösterme seviyeleri daha yüksektir.</p> <p>Belirsizlikten Kaçınma bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?</p>	
---	--

<p>3.17 Uzun ve kısa döneme yönelme, toplumların uzun mu yoksa kısa vadeli beklenti, hedef veya planlara sahip olduğunu gösterir. Uzun dönem odaklı toplum birimleri daha çok gelecekle ilgili planlar yapmakta çıkarıcı davranmakta ve bu çıkarılara göre değerleri şekillenmektedir. Örneğin para biriktirmek, kalıcı olmak veya çıkarları uğruna uyum</p>	
--	--

<p>sağlamak bunların arasında sayılabilir. Tam ters ucunda ise kısa dönem odaklı topluluklardan bahsetmek mümkündür. Bunlarda değerler gelecekte çok geçmiş ve şimdiye odaklıdır.</p> <p>Uzun ve kısa döneme yönelme bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?</p>	
--	--

<p>3.18 Heveslilik veya kısıtlılık, bir topluluğun üyelerinin heveslerini ne kadar kontrol altında tutabildiklerine ilişkindir. Hevesli topluluklar göreceli olarak isteklerini ve heveslerini yerine getirmekte kendilerini özgür bırakmışlardır. Hayattan zevk almak veya eğlenmek gibi faaliyetleri birer doğal insan davranışı olarak ele alırlar. Buna karşın kısıtlılık halindeki topluluklarda ise insani zevklerin ve heveslerin katı kurallardan kontrol edildiği görülebilir</p> <p>Heveslilik veya kısıtlılık bakımından, Türkiye ve Somali arasındaki benzerlik ve farklılıkları nasıl değerlendiriyorsunuz?</p>	
--	--

<p>3.19 Kültürlerarası farklılıklar nedeniyle Somali’de iş yaparken sizi sınırlayan bir durumla karşılaştınız mı?</p>	<input type="checkbox"/> Evet (Lütfen Açıklayınız) <input type="checkbox"/> Hayır
---	---

<p>3.20 Kültürlerarası farklılıkların neden olduğu problemlerin çözümü için hangi stratejileri kullanıyorsunuz?</p>	<input type="checkbox"/> Farklılıkları Hesaba Katmayız <input type="checkbox"/> Farklılıkları Minimize Ederiz. <input type="checkbox"/> Adalet <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz):
---	---

3.21 Aşağıdaki faktörler açısından Somali’yi nasıl değerlendiriyorsunuz?						
Faktörler	Çok Yüksek	Yüksek	Normal	Düşük	Çok Düşük	Mevcut Değil
Emniyetsizlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bölgecilik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yoksulluk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politik İstikrarsızlık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enflasyon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yolsuzluk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yetersiz Altyapı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.22 Korsanlık problemi Somali'deki faaliyetlerinizi nasıl etkiliyor?	
---	--

3.23 <u>Somali ve Türk kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları dikkate alarak, Somali'de faaliyette bulunmak isteyen işletme ve yöneticilere ne tür önerilerde bulunurdunuz?</u>	
---	--

3.24 Somali'de faaliyetlerinize yeni başlıyorsanız, <u>kültürel açıdan neyi daha farklı yapardınız?</u>	
---	--

Katılımınız İçin Teşekkür Ederiz.

İletişim Bilgileri

E-mail: Warsame77a@gmail.com

Tel: +905079383902

Ek 2: Somali'nin Ülke Profili

Aşağıda yer alan Tablolar, T.C. Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü'nün 2015 yılında yayınlamış olduğu Somali Ülke Profili adlı rapordan alınmıştır.

Tablo E1: Somali'nin Temel Sosyal Göstergeleri

Devletin Adı	Somali Demokratik Cumhuriyeti
Başkenti	Mogadişu (1,6 Milyon)
Yönetim Biçimi	İslam kanunlarına göre yönetilen cumhuriyet
Resmi Dili	Somalice, Arapça, İtalyanca (Güney bölgelerinde), İngilizce (Kuzeyde)
Nüfus	10,5 Milyon (2014)
Yüzölçümü	637.600 km ²
Dini	Sünni Müslüman
Para Birimi	Somali Şilingi

Kaynak: EIU Country Report, CIA

Tablo E2: Somali'nin Temel Ekonomik Göstergeleri

	2011	2012	2013	2014
GSYİH (milyon \$)	2,135b	2,612b	3,552	5,706
Reel GSYİH Büyüme (%)	2,6	2,6	2,6	3,7
Nüfus (000)	9,8	10,0	10,3	10,5
Mal İhracatı (milyon \$)	602,2	669,3	800,6	806,6
Mal İthalatı (milyon \$)	1.790,1	1.902,0	2.199,0	2.453,7

Tüm veriler kesinleşmemiş tahmini verilerdir. Kaynak: EIU Country Report Kasım 2015, CIA Factbook

Tablo E3: Somali'nin Dış Ticaret Göstergeleri (1.000 ABD Doları)

Yıllar	İhracat	İthalat	Ticaret Hacmi	Denge
2007	223,447	823,728	1.0471.75	-600,281
2018	198,985	928,173	1.127.158	-729,188
2009	171,961	793,814	965,775	-621,853
2010	280,947	891,884	1.172.831	-610,937
2011	375,916	1.168,297	1.544.213	-792,381
2012	421,892	1.066,289	1.488,181	-644,397
2013	564,152	1.887,599	2.451,751	-1.323,447
2014	246,310	1.866,682	2.112,992	-1.620,372

Kaynak : ITC-Trademap (2010, 2011,2012,2013 ve 2014 yılları kesinleşmemiş Mirror datalardır)

Tablo E4: Somali'nin İthalat Yaptığı Başlıca Ülkeler (1.000 ABD Doları)

ÜLKELER	2012	2013	2014
TOPLAM	421892	564152	246310
Umman	86305	112777	137079
Hindistan	8002	39769	49229
Çin	3104	16340	29824
Pakistan	6116	6253	8982
Fransa	2080	4776	6214
Bahreyn	9784	18937	4022
Hong Kong	3277	4315	1606
Türkiye	1163	1052	1523
Katar		267	816
Mısır	277	457	725
Almanya	481	686	718

Kaynak: ITC-Trade Map

Tablo E5: Somali'nin İthalat Yaptığı Başlıca Ülkeler (1.000 ABD Doları)

Ülkeler	2012	2013	2014
TOPLAM	1066289	1887599	1866682
Etiyopya	259831	651075	707248
Hindistan	199082	188019	335438
Çin	101107	133761	206079
Umman	182629	321158	162523
Malezya	12231	30106	69351
Türkiye	43763	58315	62119
Mısır	18828	23179	40351
Endonezya	10854	22081	36640
ABD	16735	15959	35654
İtalya	6802	14859	30367
Pakistan	65308	63255	29995
Brezilya	11757	21248	24555
Tayland	9527	24007	23532
Fransa	13062	16967	17054
İngiltere	12495	16801	13753

Kaynak: ITC-Trade Map

Tablo E6: Türkiye – Somali Dış Ticaret Değerleri (1.000 ABD Doları)

Yıllar	İhracat	İthalat	Ticaret Hacmi	Denge
2001	198	318	516	-120
2005	2,207	839	3,562	1,368
2010	4,810	1,361	6,171	3,449
2011	39,548	2,465	42,013	37,083
2012	43,788	1,165	44,953	42,625
2013	58,315	1,052	59,397	57,263
2014	62,119	1,523	63,642	60,596
2015 (11 ay)	58,290	878	115,702	57,412

Kaynak: ITC-Trademap

Kaynakça

- Afrikan Gelişim Bankası Grubu. (2013). Somalia Country Brief 2013-2015, 40
retrieved 10 may, 2015 from
<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/2013-2015%20-%20Somalia%20-%20Country%20Brief.pdf>
- Ahmed, I. ve Green, R.H.(1999). The heritage of war and state collapse in Somalia and Somaliland: *local-level effects, external interventions and reconstruction*.
- Avrupa Birliği. (2010). Review and Identification of the Agriculture Programme for Somalia, retrieved from
http://www.eeas.europa.eu/delegations/somalia/documents/eu_somalia/eu_strategy_for_support_to_agricultural_development_en.pdf
- Barkan, E.S. (2012). Sociology: *Understanding and Changing the Social World*, Brief Edition, v. 1.1.1). the elements of culture retrieved from;
http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/10177?e=barkbrief-1.1-ch02_s02
- Brandenburger, R. (2010). Challenges and opportunities in international competition policy. retrieved from. <http://www.justice.gov/atr/file/518261/download>
- Cedric Barnes, S. a. (2007). The Rise and Fall of Mogadishu's Islamic. (*The Royal Institute of International Affairs*), 1-7.
- Kültürel Okuyazarlık. (1989). Academic medicine : *journal of the Association of American Medical Colleges* , 64 (2), 85-86.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., ve Sullivan, D. P. (2004). *International business: environments and operations* (pp. 49). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Dennis O'Neil.(2012). Characteristics of Culture. Retrieved march 29, 2015, from: http://anthro.palomar.edu/culture/culture_2.htm.
- Drogendijk, R., ve Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? *The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices*

- by multinational enterprises*. *International Business Review*, 15, 361–380.
doi:10.1016/j.ibusrev.2006.05.003
- Ehmke, C. (2011). Strategies for competitive advantage. *Western Center for Risk and Management Education*, ..., 1–8. Retrieved from <http://www.abe.arizona.edu/arec/wemc/nichemarkets/05competitiveadvantage.pdf>
- Farah.S. (2014). Assessment Report Somalia Economic Growth Strategic, retrieved 10 may, 1015 from http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JXG7.pdf
- Ferraro, G. P. (2010). *The cultural dimension of international business*. USA: Routledge
- Gill, T. G. (2013). Culture, complexity, and informing: *How shared beliefs can enhance our search for fitness*. *Informing Science* , 16, 72-73.
- Grosse,R. ve Kujawa, D. (1995). *International business theory and managerial applications*.
- Hakki. M.(1982). Comprehensive survey of the Democratic Republic of Somalia: *Arab League, Educational, Cultural and Scientific Organization: Arab Research and Studies Institute*, Baghdad
- Heritage Institute for Policy Studies. (2013). *The State of Higher Education in Somalia : Privatization , rapid growth , and the need for regulation*,
- Hill, C. W. (2001). *Global business today*. *Irwin Professional Publishing*.pp 86-114.
- Hofstede, G.(1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2010). Geert Hofstede. National cultural dimensions. retrieved from <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Hofstede, G. (2011). The Hofstede center. Strategy culture change. Retrieved April 15, 2015 from <http://geert-hofstede.com/germany.html>

- Houssain Kettani. (2010). 2010 World Muslim Population. *Proceedings of the 8th Hawaii International Conference on Arts and Humanities*, (January), 1–61
- Julian, C. C. (2001). Culture and International Business. *Journal of Management ve Organization*, 7, 65-66. doi:10.5172/jmo.2001.7.1.65
- KAIPTC. (2011). THE ROOT CAUSES OF THE SOMALI PIRACY. *Seoul Korea: Kofi Annan international peacekeeping training center.*
- Kimmel. V.(2008). Effects of cultural differences in international business and price negotiations Authors: 1-81.
- King, Burger. (2011). How Does Culture Impact On International Business Marketing Essay, retrieved 11 may, 2015 from <http://www.ukessays.com/essays/marketing/>
- Kundu, S. C. (2001). Managing cross-cultural diversity, 2(2), 1-8
- Lee, m. s. (2008). Business Advantages of Diversity in the Workplace. 29-30. Retrieved may 17, 2015, from http://www.ethnoconnect.com/pdf/9_business_advantages_of_workplace_diversity.pdf
- Leeson, Peter T.(2007). Better off stateless: *Somalia before and after government collapse; Journal of Comparative Economics.* 35(4). 689-710. doi:10.1016/j.jce.2007.10.001
- Lehman, D. Van. (2003). Their History and Culture. *Published by Center for Applied Linguistics; The Cultural Orientation Project*
- Madu, B. C. (2011). Organization culture as driver of competitive advantage. *Organization*, 1–9.
- Mah. A.B.(1981). Documents on Somalia and Ethiopia and Eritrea
- Maimbo, S. (2006). Remittances and economic development in Somalia. *Social Development Papers, Conflict Prevention and ...*(38).

- Menkhaus, K. (2011). SOMALIA AND THE HORN OF AFRICA. Retrieved from http://web.worldbank.org/archive/website01306/web/pdf/wdr_2011_case_study_somalia_0.pdf
- Ministry of planning and international cooperation MOPIC. (2015). Population Estimation Survey, retrieved 6 June 2015 from <http://countryoffice.unfpa.org/somalia/drive/PESS-Dec2013Update.pdf>
- Minkov, M. (2013). *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. 40.
- Naomi Kipuri. (2009). Culture. state of world's indigenous peoples, 51–81. doi:10.1177/002795018511100104
- UNESCO (2013). Scoping Study on the Culture Sector in Somalia. retrieved from <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Nairobi/images/SOMCLTRPT.pdf>
- Powell. B. Ford. R. Nowrasteh. A.(2008). Somalia after state collapse: *Chaos or improvement? Journal of Economic Behavior and Organization*, 67(3-4), 657-670. doi:10.1016/j.jebo.2008.04.008
- Press, A. A. (2006). Cover sheet. *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, 39, 1–20.
- Putnam, D.B ve Noor, M. A. (1993). The Somalis, Their History and Culture. 1-35. retrieved 28 May, 2015 from http://www.rescue.org/sites/default/files/migrated/where/united_states_salt_lake_city_ut/the-somalis-a-cultural-profile.pdf
- Ricky W. Griffin, Michael W. Michael W.Pustay, (2003). *International business; a managerial perspective*, 5th edition. Ps, 80- 113.
- Kimmel, V. (2008). Effects of cultural differences in international business and price negotiations Authors : Retrieved from; <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:206119/fulltext01>

- Simpson, R. T. (1990). World religions. *Theology*, 93(751), 48–48.
<http://doi.org/10.1177/0040571X9009300109>
- Singh, A. K., ve Mishra, N. (2013). Moral Qualification in Business Communication. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 1–12.
<http://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p1>
- Kimmel, V. (n.d.). Effects of cultural differences in international business and price negotiations Authors :
- Stephansson, A.-C. B. (2012). Macedonia- Environmental and Climate Change Policy Brief. University of Gothenburg, 1-21.
- Şeker, S.E. (2015) Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi (<http://mis.sadievrenseker.com/2015/03/hofstedenin-kulturel-boyutlar-teorisi-hofstedes-cultural-dimensions-theory/> Erişim: Aralık 2015).
- Tian Guang. (2012). Key issues in cross-cultural business communication: Anthropological approaches to international business. *African Journal of Business Management*, 6(22), 6456–6464. <http://doi.org/10.5897/AJBM11.2673>
- UN Integrated Regional Information Network. (2000). Somalia: A health system in crisis: Retrieved 23 may, 2015 from <http://www.hartford-hwp.com/archives/33/128.html>
- UNDP,Somalia. (2012). Somali human development report; Empowering youth for peace and development. Retrieved 5 june, 2015 from <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/Arab%20States/HDR-Somalia-2012-E.pdf>
- UNESCO.(2013). Scping Study on Culture in Somalia, December 2013, Retrieved from; <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002291/229187e.pdf>
- United States Centers for Disease Control and Prevention. CDC. (2003). Chapter 2 . Overview of Somali Culture. 13-20.

<http://www.cdc.gov/tb/publications/guidestoolkits/EthnographicGuides/Somalia/chapters/chapter2.pdf>

Victor, A., Junior, M., Meyer, B., ve Murphy, J. P. (2006). The Influence of Culture in International Business Aatoria: *Victor Meyer Junior, Bernardo Meyer, Jon Patrick Murphy*, 1–13.

Yassin, A., Ali, S., ve Mohamud, F. M. (2015). Constraints Hindering Somali Women's Advancement to Higher Political and Leadership Positions, 4(February), 125–134.