

- Production-Function Analysis". **Educational Studies**, C:25, S:2, July 1999.
- VARLIER, Oktay, "Kişisel Gelir Dağılımına Farklı Yaklaşımlar", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 9,3/4, 1982.
- WHITEHEAD, A.K. "Screening and Education: A Theoretical and Emprical Survey", **The Economic Value of Education**, The International Library of Critical Writing in Economics:17, Ed: Mark Blaug, 1992.

KÜÇÜK İŞLETMELERDE İŞ AHLAKININ KURUMSALLAŞTIRILMASINDA ÖNDER-İZLEYEN İLİŞKİLERİNİN ROLÜ

Arş. Gr. Dr. Muzaffer AYDEMİR*

ÖZET

Bu çalışmada, küçük işletmelerde iş ahlakının kurumsallaştırılmasında önder-izleyen ilişkilerinin rolü üzerinde durulmaktadır.

Küçük işletmelerde iş ahlakıyla ilgili sorunlar, büyük işletmelerdekinden pek de farklı değildir. Farklılık, yalnızca sorunların çeşitliliğinde ve yoğunluğundadır. Bununla birlikte konuya, iş ahlakının kurumsallaştırılmasına yönelik çabalar açısından yaklaşıldığında, küçük işletmelerle büyük işletmeler arasında önemli bir farklılığın olduğundan söz edilebilir. Büyük işletmelerde iş ahlakına yönelik çabalar genelde biçimsel ve yapısaldır. Küçük işletmelerdeki çabalar ise, daha çok biçimsel olmayan ve ilişki boyutlu çabalardır. Diğer bir deyişle, küçük işletmelerde iş ahlakının kurumsallaştırılmasına yönelik çabalar, ağırlıklı olarak, işletme sahibi ile diğer yönetici ve işçörenler arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanmıştır.

ABSTRACT

in this paper, the role of follower-leader relationships at institutionalization efforts of business ethics in small businesses is analyzed.

Ethical problems in small businesses are not quite different from the ethical problems in big businesses. The difference is only

* DPÜ, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü.

at variety and intensity of the problems. Nevertheless, from the institutionalization efforts of business ethics point, it can be said that there is a significant difference between small and big businesses. In big businesses, efforts related to the business ethics are generally formal and structural. On the other hand, the same efforts in small businesses are mostly informal and relation based. In other words, on a large scale, institutionalization efforts of business ethics in small businesses are focused on relationships between business owners and employees/managers of the business.

1. GİRİŞ

Ahlak, sosyal ve ekonomik yaşamda insan ilişkileri ile ilgili önemli bir olgudur. İş ahlakı, işletmelerin etkinliklerinin doğal bir yanını oluşturmakta, dolayısıyla da, bir çarık ve işletme sahibinden ibaret küçük bir bakkal dükkanını ilgilendirdiği gibi, etkinliklerini bütün dünyaya yaymış küresel bir işletmeyi de yakından ilgilendirmektedir. İş yaşamında ahlak, yasal düzenlemelerin, sözleşmelerin ve anlaşmaların boşluklarını doldurmakta ve ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Küçük işletmelerde en önemli üretim etmeni insandır. Bu nedenle de, bir küçük işletmenin ünü, üretim araç ve gereçlerinin niteliklerinden daha çok, işletmede çalışan ustaların nitelikleri,¹ teknik becerileri ve ahlaki değerlere uygun davranışları tarafından belirlenmektedir. Bununla birlikte, işletme yaşamının tehlikeye girdiği ve çalışanların işlerini koruma endişesine kapıldığı ekonomik durgunluk dönemlerinde, iş ahlakına uygun davranma eğilimi normal zamanlara göre daha da azalmaktadır. Böyle zamanlarda, amaçların gerçekleştirilmesi, nasıl gerçekleştirildiklerinden daha fazla önem kazanmaktadır.²

¹ Kobi Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin El Kitabı, tmmmb makine mühendisleri odası İstanbul Şubesi Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Komisyonu, mmo yayın no: 211, 1999, s.73.

² VYAKARNAM S.; BAILEY, A.; MYERS A.; BURNETT, D., "Towards an understanding of ethical behaviour in small firms", Journal of Business Ethics, Novemher 1997. Vol.16. Issuc 15. s. 1625-1636.

Uzun dönemde iş ahlakı, hem işletme hem de çalışanlar açısından büyük bir önem taşımaktadır. İşletmenin, müşterilerin gözündeki saygınlığını sürdürmesi iş ahlakına bağlı olduğu gibi, iş barışının sağlanması da iş ahlakına uygun davranmaya bağlı bulunmaktadır. Dolayısıyla, kaliteyi ve verimliliği arttırabilmek ve çalışma koşullarını iyileştirebilmek için, yasal düzenlemelerin ve anlaşmaların yanı sıra, tarafların üzerinde uzlaşabilecekleri bir iş ahlakı kuralları bütününe de gereksinim bulunmaktadır.³

2. KÜÇÜK İŞLETMELERDE İŞ AHLAKINA İLİŞKİN SORUN ALANLARI

Küçük işletmeler, "sahip ya da sahiplerce yönetilen. oldukça kişisel, genellikle yerel çalışan, büyümesi için gerekli sermayenin çoğunu içerden sağlayan işletmeler" olarak tanımlanabilirler. İş ahlakı açısından bakıldığında, küçük işletmelerle büyük işletmeler arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalar bu gerçeği doğrular niteliktedir. Örneğin, Longenecker ve arkadaşları, küçük işletmelerdeki çalışanların (her ne kadar büyük işletmelerdekine oranla bazı konulara farklı yaklaşmaktaysalar da) diğerlerine göre "daha ahlaklı" ya da "daha az ahlaklı" olarak nitelendirilemeyecekleri sonucuna ulaşmışlardır.⁴ Dolayısıyla, iş ahlakı açısından küçük işletmelerle büyük işletmeler arasında bazı farklılıklar olmakla birlikte, bu farklılıklar temelde iş ahlakına ilişkin sorunların boyutu, çeşitliliği ve karmaşıklığıyla sınırlıdır. Küçük işletmelerde karşılaşılan iş ahlakına ilişkin sorun alanlarını şu şekilde sınıflandırmak olanaklıdır:

Önderden kaynaklanan sorunlar: İş geliştirmeye, işletme kârını arttırmaya ve yasal olmayan yol ve yöntemlerle para kazanmaya dönük çabalar, küçük işletmelerdeki iş ahlakına ilişkin sorunlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, sahip-yöneticinin iş

USLU, Salim, "İş Etiğinde Geleneği ve Yeniliği Harmanlayabilmek", Görüş, Ocak 2001, s.86.

⁴ LONGENECKER, Justin G.; MCKINNEY, Joseph A. ve MOORE, Carlos W., "Ethics in small business", Journal of Small Business Management, Jan 1989, Vol.27, No.1 s.27-32.

alma, yükseltme vb. konularda verdiği kararlar da, iş ahlakıyla ilgili sorunlara yol açabilmektedir.⁵

Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar: İşletme bilgilerinin⁶ ve kaynaklarının kişisel amaçlar için kullanılması ve işletmenin ününden yararlanarak çalışanların kendi hesaplarına iş yapmaları, küçük işletmelerde karşılaşılan iş ahlakına ilişkin önemli sorun alanlarından bazılarıdır.⁷

Önder ile çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan sorunlar: İşletme içinde yaşanan çıkar çatışmaları, bu alana verilebilecek en iyi örnektir.⁸ Yönetenler ile yönetilenler arasında iyi iş ilişkilerinin geliştirilemediği işletmelerde, çalışanların öncelikleri ile işletmenin öncelikleri sürekli çatışma halinde olmaktadır.

İşletme ile paydaşları arasındaki ilişkilerden kaynaklanan sorunlar: Vergi dairesine, kredi veren kuruluşlara ya da alacaklılara yapılacak ödemelerin kasıtlı olarak geciktirilmesi,⁹ müşterilerin aldatılması,⁹ ürün fiyatlandırmasına ve ürün kalitesine ilişkin sorunlar, kamusal düzenlemelere¹⁰ ve iş yasasının ihlaline ilişkin sorunlar" işletme ile paydaşları arasında yaşanan sorun alanlarından bazılarıdır.

Uluslararası işletme etkinliklerinden kaynaklanan sorunlar: Etkinliklerini uluslararası alana taşıyan küçük işletmelerin karşılaştıkları sorunlar arasında ise, rüşvet ve benzeri şüpheli ödemeler; hükümetin/devletin müdahaleleri; gümrüklerle ilgili sorunlar; şüpheli fon transferleri; kültürel ve/veya işletme

⁵ HORNSBY, Jeffrey ve KURATKO, Donald F., "Ethical Perceptions of Small Business Owners: A Factor Analytic Study", *Journal of Small Business Management*, October 1994, Vol.32, Issue 4, s.9-17.

⁶ V Y A K A R N A M V D., a.g.e., s.1625-1636.

⁷ V Y A K A R N A M V D., a.g.e., s.1625-1636.

⁸ V Y A K A R N A M V D., a.g.e., s.1625-1636.

⁹ HUMPHREYS, Neil; ROBIN, Donald P.; REIDENBACH, R. Eric ve MOAK, Donald L., "The ethical decision making process of small business owner/managers and their customers", *Journal of Small Business Management*, July 1993, Vol.31, No.3, s.9-23.

¹⁰ HORNSBY vd., a.g.e., s.9.

¹¹ HUMPHREYS vd., a.g.e., s.9-23.

uygulamaları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan sorunlar; teknoloji hırsızlıkları ve telif hakları ihlalleri; iş ahlakına aykırı fiyatlandırma uygulamaları ve şüpheli ürün kullanımları¹² yer almaktadır.

3. KÜÇÜK İŞLETMELERDE İŞ AHLAKININ KURUMSALLAŞTIRILMASI

İletişim olanaklarının hızla geliştiği günümüzde, bir işletmenin başarısı, büyük ölçüde o işletmenin ününe bağlı bulunmaktadır. İş ahlakına aykırı davranış ve uygulamalar, işletmenin, sahip-yöneticinin ve çalışanların sahip oldukları bu ünü olumsuz yönde etkilemektedir. İş ahlakına uygun davranış ve uygulamalar ise, işletmenin, müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, dağıtıcıların ve toplumun gözündeki değerini arttırmaktadır.

Güven ve doğruluk, işletmenin ortakları arasındaki, yöneticileri ile çalışanları arasındaki, işletme ile müşterileri ve tedarikçileri arasındaki ilişkilerin sağlıklı yürümesinin en temel koşuludur. Sınırlı sayıda insanın çalıştığı ve gerek yöneticilerle işgörenler arasında ve gerekse de işletme ile müşteriler arasında yakın ilişkilerin olduğu,¹³ sınırlı bir müşteri kitlesine ve (genellikle) yerel bir pazara hitap eden¹⁴ küçük işletmelerde, taraflar arasında güven oluşturmak kadar, büyük zorluklarla oluşturulan bu güveni korumak da özen gerektirmektedir. Aksi halde, kazanılan güven, bir tek yöneticinin / işgörenin hatalı davranışıyla kolayca yara alabilmekte ya da tamamen yitirilebilmektedir.

¹² MAYO, Michael A., "Ethical Problems Encountered By US Small Businesses in International Marketing", *Journal of Small Business Management*, April 1991, Vol. 29, Issue 2, s.51-60.

¹³ LANTOS, Geogrey P., "Motivating moral corporate behavior", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 3, 1999, s.224-226.

¹⁴ DOĞAN, Muammer, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Genişletilmiş Yeni Baskı, 1998, s.45.

¹⁵ BURNS, Paul ve DEVVHURST, Jim, *Small Business and Entrepreneurship*, Macmillan Business, 1996, s.5.

¹⁶ ALPUGAN, Oktay, *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş II. Basım, Der Yayınları, 1994, s.5.

Son yıllarda yaygınlık kazanan "Toplam Kalite Yönetimi" ve "Örgütsel Öğrenme" gibi modern yönetim yaklaşımlarının başarısı da, büyük ölçüde tarafların iş ahlakına uygun davranmalarına bağlı bulunmaktadır. Güvene dayalı ilişkilerin gelişmediği örgüt kültürlerinde ne kalite gibi birlik ve dayanışmayı gerektiren hedefler gerçekleştirilebilir, ne de paylaşıma dayalı örgütsel öğrenme başarılabılır. Çünkü, küçük işletmeler için kilit rekabet üstünlüklerinden birisi olan bilginin¹⁷ elde edilmesi, depolanması ve işletme geneline yaygınlaştırılması, diğer bir deyişle, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için; yönetici ve işgörenlerde doğru cevabı bulma konusunda merak duygusu uyandırmak; bağışlayıcı olup deneyimi kamçulamak; bir şeyleri sürekli denetleme zahmetinden ve zaman israfından kurtulmak için güven oluşturmak ve hedefleri gerçekleştirmek için birlik ve beraberlik ruhu geliştirmek¹⁸ gerekmektedir.

Küçük işletmelerin, yenilik yaratabilmek ve küresel yarışta yer alabilmek için diğer işletmelerle oluşturacakları stratejik ortaklık ve işbirliklerinin başarısı da, taraflar arasında mayalanacak güven duygusuna bağlı bulunmaktadır. Bu ise, tarafların iş ahlakına uygun hareket etmelerini gerektirmektedir. Kısacası, günümüzde işletmelerin iş ahlakına uygun etkinlik göstermeleri, rekabet edebilmelerinin ve uzun dönemde ayakta kalabilmelerinin vazgeçilmez bir koşulu haline gelmiş bulunmaktadır.

3.1. İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Önderlik

Önderliği iş ahlakı açısından, "önder ile izleyenlerin birbirlerini daha üst bir ahlaki düzeye geçmek için güdüledikleri bir süreç"¹⁹ olarak tanımlamak olanaklıdır. Aslında, bütün önderler izleyenlerin davranışlarına kılavuz olabilecek ilkeler sunar ve onların ahlaki tutumlarını yönlendirmeye çalışırlar.²⁰

¹⁷ VYAKARNAM vd., a.g.e., s.1625-1636.

¹⁸ GIBB, Allan A., "Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation", *International Small Business Journal* Vol. 15, No. 3, s.25.

¹⁹ CARLSON, Dawn S. ve PERREWE, Pamela L., "Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership", *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, No. 10, October 1995, s.832.

²⁰ GINI, Al, "Moral Leadership: An Overview", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 3, February 1997, s.325-326.

işletmenin sahipliği ile yöneticiliğinin aynı kişide toplandığı küçük işletmelerde, profesyonel yöneticiden yararlanma oranı oldukça düşüktür.²¹ Her konudan biraz anlayan, fakat bir konuda derinlemesine bilgi sahibi olmayan²² sahip-yöneticinin bakış açısı ve değerleri, işletmenin bütün etkinliklerini etkilemektedir.²⁴ Örneğin "büyüme", sahip-yöneticinin etkin bir önderlik sunmasına ve büyüme konusunda kararlılık göstermesine bağlı bulunmaktadır.²³ Dolayısıyla, küçük işletmelerde başarıyı getiren en temel etmenlerden birisi sahip-yöneticinin yetenek ve ustalığı olduğu gibi, başarısızlığa neden olan etmenlerden birisi de, sahip-yöneticinin yeteneksizliği ve deneyimsizliğidir.²⁴ Bu gerçek, yönetim, finans, pazarlama ve üretim gibi temel işlevler için geçerli olduğu gibi, iş ahlakı için de geçerli olmaktadır.

Sahip-yönetici, toplumdaki, pazardaki, rekabet ve teknolojiyelediği değişimlere koşut olarak örgütün değerlerini gözden geçirmek, yeni stratejiler geliştirmek ve yeni çalışma yöntemleri öğrenerek bunları diğer yönetici ve işgörenele kabul ettirmek zorundadır.²⁷ Kuşkusuz bu değişim, teknolojik gelişmelerin yanı sıra, oturmuş, üzerinde uzlaşmış, yaygınlaştırılmış ve karşılıklı olarak kötüye kullanılmayacak bir iş ahlakı kuralları bütününe de kaçınılmaz kılınmaktadır.²⁸

Değişime uyum, sadece işletmenin genel merkezinde değil, bütün yönetici ve işgörenele kolektif zekalarında yatar.²⁹ Bu nedenle, sahip-yönetici, yöneticilerin ve çalışanların görüşlerini de alarak iş ahlakının kurumsallaştırılmasıyla ilgili bir vizyon sunmak,

²¹ KOBİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİCİNİN EL KİTABI, s.60.

²² DOĞAN, a.g.e., s.45.

²³ KOBİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİCİNİN EL KİTABI, s.73.

²⁴ BURNS vd., a.g.e., s.5. HORNSBY vd., a.g.e., s.9-17.

SMALLBONE, David, LEIGH, Roger ve NORTH, David, "The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 1, No. 3, 1995, s.44-62.

²⁵ GRIFFEN, Ricky W., *Management*, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990, s.742-43.

²⁶ HEIFETZ, Ronald A. ve LAURIE, Donald L., "The Work of Leadership", *Harvard Business Review*, January-February 1997, s. 124.

²⁷ USLU, a.g.e., s.86.

²⁸ HEIFETZ vd., a.g.e., s. 126.

yetki göçerimiye onları güçlendirmek, görevler ve ilişkilere önem vermek ve örgütsel değerleri ve misyonu bizzat yaşamak durumundadır.² Aksi halde, iş ahlakına aykırı davranış ve uygulamalar yaygınlaşarak gerek işletme üzerinde ve gerekse de iş dünyası üzerinde bir dizi olumsuzluğa neden olacaktır. Örneğin, yatırımlar düşecek, maliyetler artacak, yabancı sermaye ülkeden kaçacak, ekonominin toplam üretkenliği azalacak, bu tür mekanizmaları kullanan ve kullanmayan işletmeler arasında haksız rekabet doğacak ve sonuçta ekonomik büyüme yavaşlayacaktır. Bu nedenle, işletme sahipleri, iş ahlakına aykırı davranış ve uygulamalarla mücadele etmek durumundadırlar.³

3.2. İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Önderin Ahlaki Sorumlulukları

Ahlaki değerler, yöneticileri ve işgörenleri bir araya getiren "tutkal" işlevi görmektedirler. Bir tek işgörenin bile işletmenin değer sisteminin dışına çıkması, bu birlikteliği zedelemekte; işletmenin kültürü ve imajı üzerinde onarılmazı güç zararlar meydana getirmektedir.³ Bu nedenle önder, yöneticiler ve işgörenler için doğru değerleri belirlemekten, bu değerleri örgüt kültürüne yerleştirerek yaşanmasını sağlamaktan, diğer bir deyişle, işletmenin ahlaki başarımından da sorumlu olmaktadır.

Bir birey ve yönetici olarak önder doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik gibi kişisel özelliklere sahip olmanın yanı sıra, iş ahlakına uygun davranmanın gerekliliğini izleyenlerine iletmek, bunu işletmenin ödüllendirme ve disiplin uygulamalarına yansıtma³ ve bu konuda diğer yöneticilerin desteğini kazanmak

² YAMMARINO, FRANCIS J.; DANSEREAU, FRED ve KENNEDY, CHRISTINA J., "A Multiple Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 3, s.161-162.

³ ÖZİLHAN, Tuncay, "Yolsuzluk Ekonomisi ve İş Ahlakı", *Görüş*, Ocak 2001, s.6.

² TREVINO, Linda Klebe; HARTMAN, Laura Pincus ve BROWN, Michael, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership", *California Management Review*, Summer 2000, Vol. 42, No:4, s. 128-29.

³ TREVINO, HARTMAN ve BROWN, a.g.c., s. 128-136.

zorundadır.⁴ İş ahlakını önemseyen ve bu konuda diğerlerine örnek olan önder, işgörenlerin işletmeye bağlanmalarına ve işlerinden tatmin almalarına yardımcı olacağı gibi⁵ iş ahlakına uygun bir örgüt kültürünün oluşturulmasına da katkıda bulunmuş olacaktır.

Bu zor işi başarmak durumunda olan önder, büyük işletmelerdeki meslektaşlarına göre daha şanslı bir durumdadır. Çünkü, küçük işletmelerde hemen herkes örneğin, niçin üretim yapıldığını, sonuçta işletmenin ve çalışanların yararlarının ne olacağını bilir ve bu durum, paylaşma dayalı bir enerji yönlendirmesi (güdüleme) ortaya çıkarır. Ayrıca, küçük işletmelerde çıkar çatışması daha az olduğundan⁶ yöneticilerin ve işgörenlerin ortak bir amaç etrafında birleştirilmesi ve harekete geçirilmesi daha da kolaydır.

3.2.1. Önder, "Örnek İnsan" Olmalıdır:

Küçük işletmelerde genellikle bir ailenin bireyleri ya işletmede fiilen çalışanlar ya da çeşitli şekillerde işletme ile olan bağlarını sürdürürler.⁷ Diğer bir deyişle, küçük işletmeler, bir aile ile ya da kişi ile özdeşleşmişlerdir. Bu nedenle de, işletmeye duyulan güven büyük ölçüde, işletme sahibine duyulan güvene bağlı bulunmaktadır. Dolayısıyla, küçük işletmelerde sahip-yöneticinin bireysel ahlakı ve iş ahlakı, son derece önemlidir.

Küçük işletmelerde önderin, iş ahlakına uygun hareket ederek diğer yönetici ve çalışanlara "model" olması, iş ahlakının kurumsallaştırılmasının en temel koşuludur. Sözleri ve davranışları arasında tutarsızlıklar bulunan, işletmenin kaynaklarını kişisel çıkarları için kullanan, giderlerini şişiren, arkadaş ve yakınlarına iltimas geçen bir önder ise,⁸ çalışanlara "kötü örnek" olacağı gibi iş ahlakına aykırı davranış ve uygulamaların yaygınlık kazanmasına da neden olacaktır.

CARLSON vd., a.g.e., s.831.

TREVINO, HARTMAN ve BROWN, a.g.e., s. 136.

ALPUGAN, a.g.c., s. 14.

KOBİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİCİNİN EL KİTABI, s.61.

CARLSON vd., a.g.e., s.831.

önderin kendine ve başkalarına karşı dürüst olabilmesi ve örnek bir insan haline gelebilmesi için, verdiği sözleri tutması gerekmektedir.³⁹ Davranışlarla desteklenmeyen sözler, iş ahlakıyla ilgili hiç bir şey söylenmemesinden daha kötüdür. Çünkü işgörenler, iş ahlakı konusunda tutarsızlığına tanık oldukları önderin, diğer konulardaki düşüncelerine de kuşku ile yaklaşacak ve hatta öndere olan güvenlerini yitirebileceklerdir. Dolayısıyla, kendisine ve başkalarına karşı dürüst davranan, verdiği sözleri tutan, insanlara değer veren, yaptığı hataları kabul ederek işletmede açıklık ortamı yaratan,⁴⁰ başarılarının ve başarısızlıklarının arkasında duran ve başarısız olduğunda geri çekilme erdemini gösterebilen önder,⁴¹ diğer yönetici ve işgörenlerin güvenini kazanacak ve iş ahlakının kurumsallaştırılmasının en temel koşulunu⁴² yerine getirmiş olacaktır.

Çalışanların inançlarında, değerlerinde ve davranışlarında bir dönüşüm gerçekleştirmeyi amaçlayan önder, öncelikle kendi iş hazırlığını yapmalıdır.⁴³ Çünkü, değerlerin değerini örgüt kültürüne yerleştirmeyi, iş ahlakına inanmayan ya da bu konuda şüpheci olan çalışanları ahlakın önemine inandırmayı hedefleyen önderin, zihin ve beyin gücünden daha çok gönül bilgisine ihtiyacı olacaktır. Doğru ile yanlış arasında seçim yapma durumunda kalan öndere, tercihini doğrudan yana kullanma gücü verecek sağlam bir karaktere sahip olması da, iş ahlakına ilişkin sorunların çözüme kavuşturulmasında ve iş ahlakının kurumsallaştırılmasında önemli bir etmendir.⁴⁴

3.2.2. Önder, Etkin Bir "İletişimci" Olmalıdır:

Önder, neyi savunduğunu, hangi amaçlara ulaşmak istediğini ve bu konuda izleyenlerinden neler beklediğini, açık ve

³⁹ COVEY, Stephen R., "Center on Principles", Executive Excellence, May 2001, s.17.

⁴⁰ TREVINO, HARTMAN ve BROWN, a.g.e., s. 138.

⁴¹ LANTOS, a.g.e., s.227.

⁴² GINI, a.g.e., s.329.

⁴³ CARLSON vd., a.g.e., s.834.

⁴⁴ KANUNGO, Rabindra N. ve MENDONCA, Manuel, Ethical Dimensions of Leadership, SAGE Publications, 1996, s. 105.

⁴⁵ LANTOS, a.g.e., s.223-226.

⁴⁶ VYAKARNAM vd., a.g.e., s.1625-1636.

anlaşılır bir vizyon ile ortaya koymak zorundadır. Önderin, atölyede (fabrikada) dolaşması, çalışanlara selam vermesi, soru sorması ve karşılaşılan sorunların çözümünde çalışanlarla birlikte hareket etmesi, iş ahlakına ilişkin değerleri somut davranışlar halinde diğerlerine ulaştırmasını sağlayacaktır.⁴⁷ Dolayısıyla, iş ahlakına uygun davranışları yaygınlaştırabilmek için önderin, yazılı ve sözlü iletişim kadar beden dilinden de etkin bir şekilde yararlanması gerekmektedir.

İş ahlakının kurumsallaştırılması, sonuçta çalışanların desteğinin ve katılımının kazanılmasına bağlı bulunmaktadır. Bu noktada öndere düşen kritik görev, bütün yönetici ve işgörenlerin aynı amaca kilitlenmelerini sağlamaktır. Önder bu amaçla, bir futbol takımı teknik direktörünün oyuncularına yakın olduğu kadar izleyenlerine yakın olmalı, düşüncelerini ve hedeflerini onlarla paylaşmalı, hazır olduklarında onlara sorumluluk vererek yaptıkları işten tatmin almalarını sağlamalı, hedeflerin gerçekleştirilebileceği eşitlik ve güven ortamı hazırlamalı ve onların başarımlarını ödüllendirmelidir.⁴⁸

Önder ile izleyenler arasındaki ilişkinin kalitesi, iş ahlakının kurumsallaştırılmasında kritik bir öneme sahiptir. Küçük işletmelerde, sahip-yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişki, işveren-işgören ilişkisinin çok ötesindedir. Çalışanlar, işletme sahibini yalnızca kendilerine iş sağlayan bir işveren olarak değerlendirmez,⁴⁹ işvereni ve diğer çalışanları aynı ailenin üyeleri gibi görürler. Küçük işletmelerin bu özelliği, koşulların ağırlaştığı kriz dönemlerinde daha belirgin hale gelir ve (çok zorda kalınmadıkça) çalışanlara asla yol verilmez. Küçük işletmelerde sahip-yönetici ile çalışanlar arasındaki bu yakın ilişki, önderin değerlerini ve vizyonunu filtre ederek çalışanlara aynen ulaştırmasına engel olan örgütsel katmanları en aza indirmektedir. Baskı ve yalın örgüt yapısı sayesinde büyük işletmelerdeki kağıt tomarlarının - (memorandumların), dosyaların, disketlerin yerini küçük işletmelerde yalın dil, göz ve kulak alır.⁵⁰ Dolayısıyla da, bu

⁴⁷ GINI, a.g.e., s.328-329.

⁴⁸ GRIFFEN, a.g.e., s.756-57.

⁴⁹ ALPUGAN, a.g.e., s. 13-14.

⁵⁰ KOBİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİCİNİN EL KİTABI, s.62-74. HILL, Rosemary ve STEWART, Jim, "Human resource development in

yalınlık ve biçimsel olmayan iletişim yapısı, küçük işletmelerde büyük işletmeler karşısında hem önemli bir rekabet üstünlüğü kazandırır⁵¹ hem de iş ahlakının daha hızlı kurumsallaştırılmasına olanak tanır.

Çalışanlar, önderin sözlerinin yanı sıra davranışlarını da dikkatle takip ettiklerinden, sözlü ve yazılı iletişim kadar, beden dili de iş ahlakının kurumsallaştırılmasında önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Bu nedenle, sahip-yönetici beden dilinden yararlanarak etkin bir önderlik sunmak, neye ne kadar önem verdiğini sözlerinin yanı sıra davranışlarıyla da göstermek zorundadır. Önderin müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer paydaşlarla kuracağı ilişkilerde iş ahlakına uygun davranması, iş ahlakına uygun davranışların diğerlerince de benimsenmesine neden olacaktır.⁵²

3.2.3. Önder, İyi Bir "Öğretmen" Olmalıdır:

Günümüzün belirsizlikler ortamında küçük işletmelerin başarısı, büyük ölçüde, kilit önemdeki paydaşlarıyla kuracakları güvene ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkilere bağlı bulunmaktadır. Küçük işletmeler, ancak bu sayede, belirsizlikleri ve bu belirsizliklerden kaynaklanan riskleri azaltabilirler. Dolayısıyla, küçük işletmelerin yaşamları, paydaşlarından öğrenebilme, onları eğitebilme ve karşılıklı güven ve bağlılık oluşturabilme yeteneklerine bağlı bulunmaktadır.

İş ahlakının kurumsallaştırılmasına dönük eğitim çabalarında önder, "öğretmen" rolünü de üstlenmek durumundadır. Burada sözü edilen eğitim biçimsel olmayıp, daha çok, ilişki boyutlu ve uygulamalı bir özelliğe sahiptir. Üretim tezgahında usta olarak çalışma, gerekli girdileri temin etme, ürünleri pazarlama,

small organizations", *Journal of European Industrial Training*, 24/2/3/4 [2000], s. 107.

VINTEN, Gerald, "Corporate Communications in small and medium-sized enterprises", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31, No. 3, 1999, s.114.

⁵¹ TREVINO, HARTMAN ve BROWN, a.g.e., s. 134.

⁵² MAYNARD, Roberta, "Leading by example may promote worker honesty", *Nation's Business*, Sept 1997, Vol. 85, No. 9, s. 16.

⁵³ GIBB, a.g.e., s. 18.

gerektiğinde kredi kuruluşlarından borç alma, işletmenin vergi borcunu yatırma ve işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenme gibi bir dizi görevi üstlenen sahip-yönetici, gerek söz konusu görevleri yerine getirirken ve gerekse de diğer zamanlarda, çalışanlara örneğin, görgü kurallarını⁵⁴ ve belli başlı iş ahlakı ilkelerini öğretmekle de yükümlü bulunmaktadır.

Önder, öğrenme ve bunun sonucunda oluşacak davranış değişikliğinin, sancılı bir süreci gerektirdiğini bilmelidir. Davranış değişikliği, yönetici ve işgörenlerin kendi davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkisini anlamalarını gerektirmektedir. Bu ise, eğitimi, dolayısıyla da, büyük bir sabrı, inancı, kararlılığı ve öz-disiplini gerektirmektedir. Dolayısıyla, önderin, değişimin doğrusal olmadığını, geri gitmenin ileri gitmekten her zaman için daha kolay olduğunu ve bu nedenle de, ileri doğru sıçramalar kadar geri doğru kayışların da olası olduğunu⁵⁵ kavraması ve eğitim çabalarını sürdürmesi gerekmektedir.

Eğitim çabalarının başarısı, çalışanların gereksinimlerinin iyi anlaşılmasına ve söz konusu gereksinimlere göre, her bir yönetici veya işgörene farklı davranılmasına bağlıdır.⁵⁶ Dolayısıyla, önderin çalışanların iş ahlakı konusunda ne tür bilgi ve desteğe gereksinim duyduklarını ve bunun nasıl karşılanabileceğini düşünmesi gerekmektedir. Ayrıca önderin, eğitim sürecinde, yönetici ve işgörenlerin olası hatalarına hoşgörü ile yaklaşması ve yapıcı olması gerekmektedir. Unutmamalıdır ki, işletmenin teknolojisi, ürün ve hizmet kalitesi diğer işletmelerce kolayca taklit edilebilir; iyi işgören ilişkilerinin yaratacağı birlik ve uyumun taklit edilmesi ise, oldukça zordur.⁵⁷

3.2.4. Önder, Ahlaki Değerleri Kurumsallaştıracak Bir Örgüt Yapısı Oluşturmalıdır:

Her ne kadar bazı insanlar, örgütsel etmenlerin yönetici ve işgörenlerin iş ahlakına aykırı davranışları üzerinde etkili

⁵⁴ Kobi Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin El Kitabı, s.61-62.

⁵⁵ WALDROOP, James ve BUTLER, Timothy, "The Executive as Coach", *Harvard Business Review*, November-December 1996, s.17.

⁵⁶ CARLSON vd., a.g.e., s.833.

⁵⁷ ALPUGAN, a.g.e., s.297.

olmadığını ileri sürüyorlarsa da,⁵ araştırmalar, davranışların, bireylerin ahlaki düzeylerinden daha çok, içinde buldukları sistemin beklentileri tarafından belirlendiği gerçeğini doğrulamaktadır.⁶¹ Dolayısıyla, iş ahlakına uygun davranan işgörenler, kötü bir sistemde ahlaka aykırı hareket eder hale gelebilecekleri gibi, ahlaka aykırı davranışlarda bulunan işgörenler, dürüstlüğü destekleyen bir sistemde iş ahlakına uygun davranır hale gelebileceklerdir. Bu nedenle, önderin, örgüt kültürünün, mevcut yapı ve süreçlerin yönetici ve işgörenlerin davranışları üzerindeki etkisini incelemesi ve iş ahlakına uygun davranışları özendirerek bir sistemi kurumsallaştırması gerekmektedir.

Genelde, iş ahlakını kurumsallaştırmak isteyen işletmeler, ahlak kuralları, ahlak görevlileri, ücretsiz (800'lü) telefon hatları, (whistle-blowing) muhbirlik mekanizması, ahlak komitesi, ahlak danışmanlık kurulları, ahlak eğitimi programları, ahlak denetimi ve ahlak kriteri içeren başarımlar değerlendirme yöntemleri gibi' biçimsel araç ve yöntemlerden yararlanmaktadırlar.

Etkinliklerini biçimsel olmayan bir yaklaşımla sürdüren,⁶² az sayıda uzman istihdam eden,⁶³ biçimsel olmayan planlama ve eğitim çabalarını tercih eden⁶⁴ ve büyük ölçüde sahip-yöneticinin kişilik ve tutumlarını yansıtan küçük işletmelerin, biçimsel araçlardan etkin bir şekilde yararlanmaları olanaklı değildir. Dolayısıyla, önderin öncelikle, işletmede hangi değerleri kurumsallaştıracağına, bunların örgütün vizyonu ile örtüşüp örtüşmediğine, işletmedeki sistem, yapı ve süreçlerin söz konusu değerleri güçlendirip güçlendirmediklerine dikkat etmesi, sonra da,

* PAINE, Lynn Sharp, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, March-April 1994, s. 109.

⁶¹ REILLY, Bernard J. ve KYJ, Myroslaw J., "Ethical Business and the Ethical Person", *Business Horizons*, November/December 1990, s.26.

⁶² DRISCOLL, Dawn-Marie and HOFFMAN, W. Michael, "Gaining the Ethical Edge: Procedures for Delivering Values-driven Management", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 2, April 1999, s. 179.

⁶³ LANTOS, a.g.e., s.222.

⁶⁴ VINTEN, a.g.e., s. 114.

⁶⁵ LONGENECKER vd., a.g.e., s.27-32.

⁶⁶ PENN, David W.; ANGWA, William; FORSTER, R.; HEYDON, G. ve RICHARDSON, Susan J., "Learning in smaller organisations", *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 3, 1998, s. 128-137.

küçük işletmelerin özelliklerine uygun (biçimsel olmayan ya da daha az biçimsel olan) araç ve yöntemlerden yararlanması gerekmektedir. Ayrıca önderin, (eğer gerekiyorsa) yapı ve süreçlerde meydana getirilecek herhangi bir değişikliğin, söz konusu değerleri nasıl etkileyeceğini de göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Küçük işletmelerde iş ahlakının kurumsallaştırılması, büyük ölçüde, önder-izleyen ilişkilerine bağlı bulunmaktadır. Bununla birlikte, iş ahlakının kurumsallaştırılması için, ahlaki değerleri destekleyen bir Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetici ve işgörenlerin iş ahlakına uygun davranışlarını özendirerek bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve küçük işletmelerin özelliklerine uygun bir denetim mekanizmasının kurulması da gerekmektedir.

Ahlaki değerleri destekleyen bir örgüt kültürü oluşturabilmek için, politikalar ve eylemler arasındaki tutarlılığa dikkat etmek, çalışanlara adil davranmak, etkin bir önderlik sunmak ve örgütte ahlakın rahatlıkla tartışılabilmesine olanak sağlamak gerekmektedir.⁶⁶

İş ahlakının kurumsallaştırılmasında ödül ve cezanın etkin bir şekilde kullanılması, işletmede arzulan tutum ve davranışların neler olduğu konusunda çalışanlara güçlü mesajlar gönderilmesine olanak sağlayacaktır.⁶⁷ Bu nedenle önderin, çalışanlardan beklenen doğru davranışların neler olduğunu net bir şekilde ortaya koyması ve bu konudaki kararlılığını ödüllendirme sistemiyle pekiştirmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, önderin ödüllendirmeye ağırlık vermesi ve cezalandırmayı son çare olarak görmesi, istenen davranışların yaygınlaştırılmasını hızlandıracaktır. Araştırmalar, işgörenlerin iş ahlakına uygun davranışların ödüllendirildiğini algılamalarının, iş ahlakına aykırı davranışların cezalandırıldığını algılamalarından daha etkili olduğunu⁶⁸ göstermektedir.

⁶⁷ TREVINO, Linda Klebe; WEAVER, Gary R.; GIBSON, David G. ve TOFFLER, Barbara Ley, "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts", *California Management Review*, Vol.41, No.2, Winter 1999, s.131-141.

⁶⁸ TREVINO, HARTMAN ve BROWN, a.g.e., s. 135-36.

⁶⁹ TREVINO, WEAVER, GIBSON ve TOFFLER, a.g.e., s.143.

İyi bir ödüllendirme sistemi, etkin bir denetim mekanizmasına gereksinim duyuracağı gibi, hedeflenen gelişmelerin sağlanabilmesi ve iş ahlakının kurumsallaştırılabilmesi için de, yönetici ve işgörenlerin davranışlarının uygun yöntem ve araçlarla denetlenmesini gerektirmektedir.

4. SONUÇ

Küçük işletmelerde, iş ahlakına aykırı davranış ve uygulamaların önlenmesinde ve iş ahlakının kurumsallaştırılmasında önderlik, kritik bir yere sahip bulunmaktadır. Büyük işletmelerden farklı olarak küçük işletmeler, gerek yöneticilerle çalışanlar ve gerekse işletme ile müşteriler ve tedarikçiler arasında yakın ilişkilerin geliştiği işletmelerdir. Bu nedenle de, küçük işletmelerin iş ahlakını kurumsallaştırmadaki başarısı, temelde, önderin diğer yönetici ve işgörenlerle kuracağı ilişkilerin kalitesine bağlı bulunmaktadır.

İş ahlakının kurumsallaştırılmasına dönük çabalarda önderin, örnek bir insan ve örnek bir yönetici, etkin bir iletişimci ve iyi bir öğretmen olarak oynaması gereken bir dizi rol bulunmaktadır. Önderin söz konusu rolleri etkin olarak yerine getirebilmesi, bütün çalışanları aynı amaca doğru yönlendirebilmesi ve sonuçta iş ahlakını kurumsallaştırabilmesi, kendini ve çalışanlarını çok iyi tanımasına, etkin bir önderlik sunmasına ve ahlaki değerleri destekleyen bir örgüt kültürü, ödüllendirme sistemi ve denetim mekanizması oluşturabilmesine bağlı bulunmaktadır.

Sonuç olarak, küçük işletmelerin, gerek ulusal ve gerekse uluslar arası pazarlarda başarılı olabilmeleri ve büyüyebilmeleri, insan kaynaklarını iyi yönetmelerine ve bunun için de iş ahlakına gereken önemi vermelerine bağlı bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

ALPUGAN, Oktay, *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş II. Basım, Der Yayınları, 1994.

BURNS, Paul ve DEWHURST, Jim, *Small Business and Entrepreneurship*, Macmillan Business, 1996.

CARLSON, Dawn S. ve PERREWE, Pamela L., "Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership", *Journal of Business Ethics*, 14 (10), October 1995, s.829-838.

COVEY, Stephen R., "Center on Principles", *Executive Excellence*, May 2001.

DOĞAN, Muammer, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Genişletilmiş Yeni Baskı, 1998.

DRISCOLL, Dawn-Marie ve HOFFMAN, W. Michael, "Gaining the Ethical Edge: Procedures for Delivering Values-driven Management", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 2, April 1999, s. 179-189.

GIBB, Allan A., "Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation", *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 3, s. 13-29.

GINI, Al, "Moral Leadership: An Overview", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 3, February 1997, s.323-330.

GRIFFEN, Ricky W., *Management*, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990.

HEIFETZ, Ronald A. ve LAURIE, Donald L., "The Work of Leadership", *Harvard Business Review*, January-February 1997, s. 124-134.

HILL, Rosemary ve STEWART, Jim, "Human resource development in small organizations", *Journal of European Industrial Training*, 24/2/3/4 [2000], s. 105-117.

HORNSBY, Jeffrey ve KURATKO, Donald F., "Ethical Perceptions of Small Business Owners: A Factor Analytic Study", *Journal of Small Business Management*, October 1994, Vol.32, Issue4, s.9-17.

HUMPHREYS, Neil; ROBIN, Donald P.; REIDENBACH, R. Eric ve MOAK, Donald L., "The ethical decision making process of small business owner/managers and their customers", **Journal of Small Business Management**, July 1993, Vol.31, No.3, s.9-23.

KANUNGO, Rabindra N. ve MENDONCA, Manuel, **Ethical Dimensions of Leadership**, SAGE Publications, 1996.

KOBİ, KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİCİNİN EL KİTABI, tmmmb makine mühendisleri Odası İstanbul Şubesi Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Komisyonu, mmo yayın no: 211, 1999.

LANTOS, Geogrey P., "Motivating moral corporate behavior", **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 16, No. 3, 1999, s.222-233.

LONGENECKER, Justin G.; MCKINNEY, Joseph A. ve MOORE, Carlos W., "Ethics in small business", **Journal of Small Business Management**, Jan 1989, Vol. 27, No.1 s.27-32.

MAYNARD, Roberta, "Leading by example may promote worker honesty", **Nation's Business**, Sept 1997, Vol. 85, No. 9, s. 16.

MAYO, Michael A., "Ethical Problems Encountered By US Small Businesses in International Marketing", **Journal of Small Business Management**, April 1991, Vol. 29, Issue 2, s.51-60.

ÖZİLHAN, Tuncay, "Yolsuzluk Ekonomisi ve İş Ahlakı", **Görüş**, Ocak 2001, s.6-7.

PAINÉ, Lynn Sharp, "Managing for Organizational Integrity", **Harvard Business Review**, March-April 1994, s. 106-117.

PENN, David W.; ANG'WA, William; FORSTER, R.; HEYDON, G. ve RICHARDSON, Susan J., "Learning in smaller organisations", **The Learning Organization**, Vol. 5, No 3, 1998, s.128-137.

REILLY, Bernard J. ve KYJ, Myroslaw J., "Ethical Business and the Ethical Person", **Business Horizons**, November/December 1990, s.23-27.

SMALLBONE, David; LEIGH, Roger ve NORTH, David, "The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 1 No. 3, 1995, s.44-62.

USLU, Salim, "İş Etiğinde Geleneği ve Yeniliği Harmanlayabilmek", **Görüş**, Ocak 2001, s.84-86.

TREVINO, Linda Klebe; WEAVER, Gary R.; GIBSON, David G. ve TOFFLER, Barbara Ley, "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts", **California Management Review**, Vol.41, No.2, Winter 1999, s. 131 -151.

TREVINO, Linda Klebe; HARTMAN, Laura Pincus ve BROWN, Michael, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership", **California Management Review**, Summer 2000, Vol. 42, No. 4, s. 128-142.

VYAKARNAM S.; BAILEY, A.; MYERS A.; BURNETT, D., "Towards an understanding of ethical behaviour in small firms", **Journal of Business Ethics**, November 1997, Vol. 16, Issue 15, s.1625-1636.

VINTEN, Gerald, "Corporate Communications in small- and medium-sized enterprises", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 31, No. 3, 1999, s.112-119.

WALDROOP, James ve BUTLER, Timothy, "The Executive as Coach", **Harvard Business Review**, November-December 1996, s.111-117.

YAMMARINO, FRANCIS J.; DANSEREAU, FRED ve KENNEDY, CHRISTINA J., "A Multiple Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye", **Organizational Dynamics**, Vol. 29, No. 3, s. 149-163.

VVALDROOP, James ve BUTLER, Timothy, "The Executive as Coach", *Harvard Business Review*, November-December 1996, s.111-117.

YAMMARINO, FRANCIS J.; DANSEREAU, FRED ve KENNEDY, CHRISTINA J., "A Multiple Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 3, s. 149-163.



AVRASYA' DA ÇİN-RUS YAKINLAŞMASI ve ŞANGHAY İŞBİRLİĞİ ÖRGÜTÜ (SCO)

Prof.Dr.M.Sami DENKER*
Arş.Grv.Oktay KARAKURT**

ÖZET

Soğuk Savaş Dönemi, Sovyetler Birliği yerine 1991 yılında Rusya Federasyonu' nun kurulmasıyla bitmiş ve Avrasya' da yeni dengeler oluşmaya başlamıştır. Yeni Dünya Düzeni olarak bilinen son on iki yıllık dönemde, Avrasya Bölgesi' nde büyük güçlerin enerji eksenli yeni nüfuz alanları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yeniden bir hakimiyet mücadelesi başlamıştır. Çin ile Rusya, **Orta Asya'** ya ABD ve Avrupa' yi sokmamak için işbirliğine gitmişlerdir. Sonuçta, **Şanghay Beşlisi** olarak başlayan yakınlaşma, **Avrasya'** da yeni bir siyasi, ekonomik ve askeri yapı ortaya çıkartmıştır. Bu da **Şanghay İşbirliği Örgütü (SCO)**' dür.

ABSTRACT

The Cold War era was ended by The replacement of Soviet Union with Russian Federation and a new balance began to emerge in Euro-Asia. in The last 12 year period which is called the New Word Order, Euroasia has witnessed the emergence of a new space in which Süper Powers have been searehing for a place for influence. As a result another race for dominance in the area started. China and Russia cooperated in order to prevent the penetration of Midlle Asia by the USA and Europe. This alliance led to the establishment of a new political, economic and military block of Shangai-five in other words Shangai Cooperation Organization.

* Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya İİBF-Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi

**Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya İİBF-Kamu Yönetimi Bölümü Araştırma Görevlisi