

## **SOSYAL SERMAYEDE “GÜVEN” UNSURU VE İŞGÜCÜ PERFORMANSINA ETKİSİ**

**Yrd.Doç.Dr. Kenan ÖREN**

Erciyes Üniversitesi  
Nevşehir İİBF İktisat Bölümü

### **ÖZET**

Sosyal sermaye, bir toplumdaki bireylerde bulunan güven unsuru, dürüstlük, bilgi paylaşımı gibi sosyal erdemlerin, o bireyleri eşgüdüm halinde çalışmaya, ortak hareket etmeye ve sosyal dayanışmayı yaymaya teşvik ettiği bir mekanizmadır. Bu mekanizmanın en önemli faktörü ise “güven unsuru” dur. Güven unsuru, işgörenlerin aidiyet duygusunu ve motivasyonunu artırdığından, doğal olarak işgücü performansını olumlu yönde etkilemektedir. Güven unsurunun olmadığı hiçbir çalışma ortamında işgücü performansından ve işyeri verimliliğinin varlığından bahsedilemez.

**Anahtar Kelimeler:** *Sosyal Sermaye, Güven Unsuru, İşgücü Performansı*

### **ABSTRACT**

Social capital is a mechanism in which social virtues of individuals in a community such as confidence factor, fairness, share of knowledge encourage those individuals to co-operate, co-act with each other and extend social solidarity. The most significant factor of this mechanism is the “confidence factor”. Since the confidence factor increases belonging sense and motivation of employees, it naturally

affects workforce performance in a positive way. It can't be mentioned that the performance of workforce and productivity of workplace exist in any working condition in which there is no confidence factor.

**Key Words:** *Social Capital, Confidence Factor, Performance of Workforce*

## GİRİŞ

Son yıllarda oldukça gündemde olan küreselleşme akımı ile birlikte, birçok yeni kavram da kullanım alanına girmiştir. “İnsan kaynakları”, “beşeri sermaye”, “toplam kalite yönetimi”, “stratejik yönetim” ve “sosyal sermaye” gibi kavramlar, bu sürecin ürünleri olarak hem akademisyenleri hem de politika yapıcılarını oldukça fazla ilgilendirmektedir.

Kalkınmanın, verimliliğin ve işgücü performansının dinamiklerinden olan “sosyal sermaye”, bir kurumun içindeki bireylerin aralarındaki koordinasyonun ve sosyal dayanışmanın işlevsel hale gelmesidir. Bu işlevselliği ise, kendi aralarında etken olan dürüstlük, bilgi paylaşımı, eşgüdüm ve güven unsuru gibi sosyal erdemlerin faal olduğu bir sistem sağlamaktadır. Bu bağlamda sosyal sermaye, bilgi ve yetenek sahibi bireylerin, sosyal dayanışma yoluyla, bu bilgi ve yeteneklerini birbirine aktarmaları sonucu performansın ve sürekli gelişmenin sağlandığı bir mekanizmadır.

Sosyal erdemlerin içinde bulunan en önemli faktörlerden biri olan “güven faktörü” ise, bir topluluk içindeki bireyler arasında koordinasyon, motivasyon, empati, bilgi paylaşımı gibi unsurları aktif hale getireceğinden, bu durum, işgücü performansına olumlu bir şekilde yansıyacaktır.

Bu çalışmada, sosyal erdemlerden biri olan “güven unsuru” ele alınarak, işgücü performansı üzerinde oluşturduğu olumlu etki irdelenmiştir. Güven unsurunun olmadığı bir ortamda, işgücü performansının nasıl olumsuz etkileneceği konusu da belirtilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, güven unsurunu olumsuz yönde etkileyen ve kurumların iki olumsuz virüsü olan “kayırmacılık (nepotizm)” ve “psikolojik taciz (mobbing)” faktörleri incelenmeye ve işgücü performansı üzerindeki olumsuz etkileri sunulmaya çalışılmıştır.

### 1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI

“Sosyal sermaye” kavramı, ülkemizde oldukça yeni bir kavram olarak kullanılmasına rağmen, bilhassa Almanya ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde daha eskilere dayanan bir kavramdır. Bu kavramı literatüre kazandıran James Coleman (Fukuyama, 1999), kalkınmanın dinamiklerinden birinin de “sosyal sermaye” olduğunu vurgulamıştır.

Sosyal sermaye kavramının en önemli belirleyenleri, formel veya enformel olarak çalışma, sosyal dayanışma, işbirliği, ortak etkileşim, kişisel ilişkiler ve güven unsurudur. Diğer bir ifadeyle, sosyal sermaye, yukarıda sayılan sosyal erdemlerin tüm çalışanlar arasında paylaşılmasıdır (Cote, 2001; 13)

Sosyal sermaye, gelişmiş ülkelerin gelişme yolundaki önemli yapı taşlarından birisi olmuştur. Zira sosyal sermaye eşgüdüm içinde topyekün bir çalışma sisteminin adıdır ve dinamiği de “güven” unsurudur. Diğer bir ifadeyle, sosyal sermaye, bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hakim olmasından ileri gelen bir yetidir. Bu anlamda, ulus gibi en geniş grupların yanı sıra aile gibi en küçük ve temel sosyal grupların ve bu iki uç arasındaki tüm diğer grupların içine gömülmüştür. Sosyal sermaye tarihsel alışkanlıklar, gelenek veya din gibi kültürel mekanizmalar aracılığıyla oluşturulduğu ve iletildiği için, insan sermayesinin diğer türlerinden farklıdır (Fukuyama, 1999).

Bu bölümde, kavramsal olarak “sosyal sermaye”nin niteliği, tanımı ve belirleyenleri irdelenecektir.

### **1.1. Sosyal Sermayenin Tanımı**

Sosyal Sermaye konusunda oldukça fazla tanım yapılmıştır. Ancak bunların çoğu, sosyal sermayenin kendisinden çok; ona işaret eden göstergeleri ifade etmeye yönelik tanımlardır. Gerçek anlamda sosyal sermayeyi, sosyal sermaye konusunda oldukça çok çalışmalar yapmış olan “Francis Fukuyama” tanımlamıştır. Fukuyama’ya göre “*sosyal sermaye*”, *insanlar arasındaki eşgüdümü ve işbirliğini teşvik eden ve içtenliğin hakim olduğu normlar birliğidir*” (Fukuyama, 1999). Fukuyama, bu normlar birliğinin itici gücü olarak “güven” unsuruna dikkati çekmekte ve gönüllü işbirliğinde güven faktörünü ön planda tutmaktadır.

Sosyal sermaye tanımları ile ilgili üç özellik bulunmaktadır (KOSGEB, 2005; 6):

- Tüm görüşler; ekonomik, sosyal ve politik alanları birleştirir, sosyal ilişkilerin ekonomik sonuçları etkilediğini, ekonominin de bunları etkilediği görüşünü savunur.

- Kalkınma sonuçları için gerekli potansiyeli bulundurduğu görüşünü savunurlarken diğer taraftan da negatif etkilerinin tehlikeleri üzerinde durmaktadırlar. Çıktılar, ilişkilerin doğası (yatay ya da hiyerarşik olmasına) ile yasal ve politik şartlara bağlıdır.

- Ekonomi kurumları arasındaki ilişkilerle, yasal ve yasal olmayan örgütlerin ekonomik kalkınmanın etkilerini artırmada nasıl etkili olabileceğini araştırırlar.

Bir başka tanımda sosyal sermaye; *“insanların ortak amaçları için, bireyler, gruplar ya da organizasyonlar halinde bir arada çalışma yeteneğidir”* şeklinde ele alınmaktadır. Ekonomi sosyal yaşam üzerinde oluşur. Bu aynı zamanda modern toplumların kendi kendilerini nasıl organize ettiğini gösterir. Ekonomik yaşamın modern hayatı nasıl şekillendirdiği ve temelini oluşturduğunun ifadesidir (Heral, 2006). Bu bağlamda *“sosyal sermaye, bireyler arasındaki güven ve eşgüdüm ağının yanı sıra “bilgi paylaşımı”nın da bir göstergesidir”*. Zira insanların belli bir amaç doğrultusunda hareket edebilmeleri, bu faktörlerin paylaşımıyla mümkün olabilmektedir.

Bilindiği gibi, “Toplam Kalite Yönetimi”nin nosyonunda da bu temel felsefe yer almaktadır. Yani eşgüdüm halinde “beyin fırtınası” ve “kalite çemberleri” gibi etkinliklerle bilgi paylaşımı ve birbirine güven faktörleri, Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadırlar. İşgücü faktörüne duyulan bu güven duygusu ve eşgüdüm halinde çalışma esasının performans ve verimlilikte büyük etken oldukları deneyimlerle ispatlanmıştır.

## **1.2. Sosyal Sermayenin Önemi**

Bir örgütte sosyal sermaye olgusunun bulunması, o toplulukta sosyal ve kültürel değerlerin, güven unsurunun ve sosyal dayanışmanın etkin bir şekilde işlemekte olduğu anlamına gelmektedir. Sosyal ve kültürel değerlerin bulunması ve etkin olması ise işgörenlerin “gönül gücü” faktörünü güçlendirdiğinden, işgücü performansını ve verimliliği artıran itici bir gücün etken olması demektir. Bir örgütte performans ve verimliliğin yüksek düzeyde olması ise, o örgütün serbest piyasa şartlarına ve rekabet ortamına uyum sağlayan bir konuma ulaşmış

olduđuna işaret etmektedir. (Cohen ve Prusak, 2001; 6). Bu yüzden “sosyal sermaye”nin bir topluluk içindeki önemi oldukça büyüktür.

Aile içi dayanışmanın çok güçlü, buna karşılık sivil örgütlenmenin zayıf olduğu “sosyal sermaye”yi tanımlayan birlikte iş başarma alışkanlığının bulunmadığı ve güven ortamının olmadığı toplumlarda ise (KOSGEB, 2005; 23-24):

- Mafya tipi suç örgütleri geliřmekte,
- Güçlü merkezi devlete ve bürokrasiye ihtiyaç dođmakta,
- Rüşvet ve yolsuzluk yaygınlaşmakta,
- Yalnızca küçük aile işletmeleri gelişebilmekte,
- Büyük işletmeler ancak devlet desteğiyle kurulabilmekte ve yaşayabilmekte,
- Güven unsurunun yokluğu her alanda iş başarma maliyetlerini yükseltmekte ve rekabet gücünü düşürmektedir.

Yukarıda sayılan unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, “güven” unsurunun, toplumun refah içinde yaşamasının önemli bir gerekçesi olduğunu göstermektedir. Güven unsurunun yokluğu güncel rekabet şartlarına ters düştüğünden, doğal olarak verimliliği olumsuz yönde etkilemekte ve maliyet unsurunu artırmaktadır. Bu bağlamda, maliyet unsurunun düşürülmesi için örgütlerdeki “güven unsuru”nun süreklilik kazandırılmasına önem verilmelidir.

### **1.3. Sosyal Sermayenin Ekonomik Sonuçları**

Küresel rekabet ortamında sosyal sermaye dinamiği yüksek olan ülkeler, rakiplerine fark atarken, sosyal sermaye potansiyeli düşük olan ülkeler yarış dışı kalmış ve ekonomileri birçok yönden dış desteklere bağımlı duruma düşmüştür. Düşük düzeydeki bir sosyal sermayeye sahip olan ülkenin ekonomik durumu da paralel bir şekilde düşük düzeylerde kalmıştır. Zira ekonomik kalkınma, sadece formel tedbirler ile değil, toplum içindeki sosyal erdemlerin koordineli bir biçimde ve enformel olarak bireyler arasındaki güven unsurunu aktif halde tutmasıyla mümkün olabilmektedir (Fukuyama, 1999; 11).

Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de “güven faktörü”nün oldukça fazla zedelenmiş olması gerçeği, ekonomik hayatta da aynı nispette olumsuzluklara yol açmıştır. Bugün, Türkiye’de birçok kurumda var olan güvensizlik duygusu, önemli ölçüde verimliliği ve işgücü performansını düşürmektedir.

Türkiye’deki güvensizlik ortamının hakim unsur olmasında, sosyal erdemlerin gittikçe zayıflamasının önemli bir payı bulunmaktadır; bu durum şüphesiz ekonomiye olumsuz yönde yansımakta ve verimliliği düşürmektedir.

Günümüzde Türk insanı, yolsuzluklar nedeniyle daha fazla vergi ödemek zorunda bırakılmakta ve bu durum devlete olan güvensizlik duygusunun artmasına neden olmaktadır. “Price Waterhouse Cooper”ın raporuna göre, yolsuzluk sıralamasında Türkiye, 35 ülke içinde dördüncü sırada bulunmaktadır. (Sönmez, 2006)

Bu da gösteriyor ki, Türkiye’nin yolsuzlukları çözme konusunda olarak oldukça fazla mesafe kat etmesi gerekmektedir.

Türkiye’deki sosyal sermayenin oldukça zayıf olduğunu gösteren göstergelerden biri de “kayıt dışı ekonomi”dir. Kayıt dışı ekonominin oranlarının yüksek düzeylerde olmasına, sosyal erdemlerdeki zafiyetin yol açtığı söylenebilir. Zira dürüstlük, eşgüdüm, ülke ekonomisine katkıda bulunma düşüncesi gibi sosyal erdemlerden yoksun olan bireyler, vergi kaçırmayı marifet sayacaklar ve kazançlarını vergilendirmeyi düşünmekten kaçınacaklardır.

Kayıt dışı ekonominin ülkelere göre dağılımını gösteren aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi Türkiye’nin kayıt dışı ekonomi düzeyi bir hayli yüksek bulunmaktadır:

**Tablo 1 :Resmi GSYİH’nın Yüzdesi Olarak Kayıt Dışı Ekonomi Oranları (%)**

<b>Ülkeler</b>	<b>%</b>	<b>Ülkeler</b>	<b>%</b>
Nijerya	76	Arjantin	21

Tayland	70	İsveç	20
Mısır	68	Danimarka	19
Filipinler	50	Kanada	16
Meksika	49	Çek Cumhuriyeti	15
<b>Türkiye</b>	<b>45</b>	Fransa	15
Rusya	40	Almanya	14
Malezya	39	Avustralya	13
Güney Kore	38	Hollanda	12
Brezilya	29	İngiltere	11
Yunanistan	29	Hong Kong	11
Macaristan	27	Avusturya	10
İtalya	26	ABD	9
İspanya	24	Japonya	8
Belçika	22	İsviçre	8

**Kaynak:** [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?vazi\\_id=249&id=15](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?vazi_id=249&id=15), Erişim Tarihi: 17.04.2006

Yukarıda verilen tabloya göre, gelişmiş ve refah düzeyi oldukça yüksek olan ülkelerin kayıt dışı ekonomi oranları oldukça düşük; buna mukabil olarak, gelişmemiş ve refah düzeyi oldukça düşük ülkelerin kayıt dışı ekonomi oranları ise oldukça yüksektir. Bu kriter çerçevesinde, kayıtdışı bir ekonomide bireylerin birbirlerine olan güven duygusu da olumsuz bir şekilde etkilenecek ve bu durum, işgörenlerin performansına da yansiyacaktır.

#### 1.4. Güven Unsuru

Gerek ekonomik hayatta, gerekse çalışma hayatında olsun, tüm ilişkilerin optimal olarak sürdürülebilmesinde ve verimli sonuçlar elde edilmesinde en etken faktör “güven” faktörüdür. Güven faktörü bir vücudun kanı gibidir. Nasıki kan vücuttan çekilince vücudun işlevselliği sona ererse, ekonomik ve sosyal hayattan özellikle de çalışma hayatından güven unsuru çekilirse, ekonomik ve sosyal hayat işlevselliğini kaybetmiş olur.

Güven, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentiler olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareket edildiğinde güven ile ilgili konular, kişisel risk alma davranışı, işbirliği, azalan sosyal karmaşıklık, sosyal sermaye, düzen vb. olarak gerçekleşir(Möllering, 2001).

Güven unsuru konusunda oldukça fazla araştırma yapmış olan Francis Fukuyama, güven unsuru için “ekonomik hayatın incelenmesinden çıkaracağımız en önemli ders, bir ulusun rekabet yeteneği kadar, refahının da tek ve yaygın bir kültürel karakteristikle koşullandırıldığıdır. O da, toplumda doğuştan gelen “güven” düzeyidir” diyerek, örnek olarak aşağıdaki vakayı sunmuştur (Fukuyama, 1998, 21):

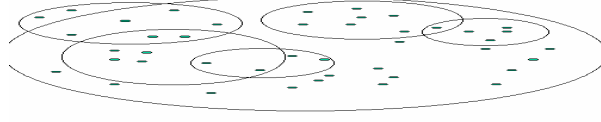
*“Toyota Motor Company”nin Takaoka montaj fabrikasında çalışan binlerce işçiden herhangi biri, kendi iş istasyonlarındaki bir kordona asılarak fabrikanın bütün üretimini bir anda durdurabilir. Ama bunu çok nadir durumlarda yaparlar. Ford’un River Rouge ya da Highland Park gibi bir anlamda üç kuşaktır modern endüstriyel üretimi tanımlayan fabrikalarda ise, işçilere hiçbir zaman böylesi bir gücü teslim edecek kadar güven duyulmadı. Ancak bugün, Japonların tekniklerini benimseyen Ford’un işçilerine benzer güçler veriliyor. Artık işçilerin kendi makineleri ve işyerleri üzerinde daha geniş kontrol imkânları var.”*

Fukuyama yukarıda sunduğu görüşleriyle ayrıca ekonomik krizlerin patlak vermesinde ve sürdürülmesinde önemli bir rolü bulunan “güven eksikliği”nin giderilmesi gerektiğine ve güven unsuruna duyulan ihtiyacın boyutuna işaret etmektedir. Güven unsurunun olmasıyla toplumdaki tüm katmanların birbiriyle bağlantılı bir şekilde sosyal dayanışmayı sağladığına vurgu yapmaktadır.

Fukuyama, güven unsurunu aşağıda verilen birbiri içine geçmeli “güven ağı” figürüyle betimlemekte ve güven unsurunun olmaması halinde zincirin önemli bir halkasının eksikliğine işaret etmektedir:

### **Şekil 1:**Güven Ağı





**Kaynak:** Francis Fukuyama, Social Capital and Civil Society, The Institute of Public Policy  
George Mason University, October 1, 1999

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, güven unsuru olimpiyat çemberleri gibi birbirine bağlı bir şekilde bir ağ örgüsü oluşturmaktadır. Güven unsuru bu çemberlerin içindeki en önemli halkadır. Güven faktörünü temsil eden halka, bütün halkaları içine alan en büyük halkadır. Bu halkanın kırılıp zincirden çıkması durumunda diğerlerinin değeri de düşmüş olacaktır. Yani güven ortamının olmadığı bir çalışma atmosferinde, diğer unsurların etkinliği de azalacak ve bu durum işgücünün performansına olumsuz bir şekilde yansiyacaktır.

### 1.5. İşgücü Performansı

Çalışma hayatında başarı ve verimliliği artırmanın yolu, işgücünün performansının artırılmasından geçmektedir. İşgücü performansını artıran birçok faktör bulunmaktadır. “Aidiyet duygusu”, “motivasyon”, “eşit işe eşit ücret ödenmesi”, “ödüllendirme” gibi birçok faktör, işgücü performansını artırmada etkindir. Ancak bu faktörlerin içinde en etkili olan unsur “güven” faktörüdür. Zira, yukarıda da belirtildiği gibi, herhangi bir işgörene güven duyulmadıktan sonra, o çalışanın o işyerinde çalıştırılması da anlamsız olmakta, çalıştırılrsa bile yeterli verim alınamamaktadır.

İşgücü performansını artırmada etkili olabilmesi için “Maynard İşgücü Performansı Modeli” adı altında bir model geliştiren Maynard, modelini işgücüne önem verilmesi ve güven duyulması esasına dayandırmıştır. Bu bağlamda, işgücü performansının artırılması için güven unsurunun yanı sıra, “işgücü eğitimi”ne de önemli bir yer veren Maynard, sürekli gelişmenin dinamiği olarak insana yatırımın temel alınması gerektiğine işaret etmiştir (Maynard, 2006).

İşgücü performansının artırılmasında ve kaizen (sürekli gelişme) felsefesinin ilişkili bir şekilde sürdürülebilmesinde insana olan yatırım; yani eğitim, en önemli yere sahiptir. Bugün gelişmiş toplumların, gelişme sürecindeki etken faktörleri incelendiğinde, insana yapılan uzun vadeli yatırımların büyük bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

Yukarıda sayılan ve sayılamayan etkenlerin dışında, işgücü performansının artırılmasında en önemli etken olarak yönetim anlayışını saymak mümkündür. Küresel rekabet ortamında, “Toplam Kalite Yönetimi” ve “Stratejik Yönetim Anlayışı” gibi modern yönetim felsefelerinin işgücü performansının artırılmasında büyük bir rolü bulunmaktadır. Esnek bir yönetim anlayışına sahip olan bu yönetim felsefeleri, sosyal erdemlerin faktörleriyle birleştirildiğinde, eşgüdüm, sorumluluk anlayışı ve güven ortamı çerçevesinde oldukça verimli bir üretim anlayışını beraberinde getirmektedir (Thomson, 1992; 11).

## **2. SOSYAL SERMAYEDE GÜVEN UNSURUNUN İŞGÜCÜ PERFORMANSINA ETKİSİ**

İşgücü performansını artırmanın çeşitli yolları olmasına karşın, genel kabul görmüş ve şimdiye kadar uygulanmakta olan performans artırma yollarından en önemlileri şöyle sıralanabilir (Mill, 1994; 610):

- Disiplin kurallarını katılaştırmak suretiyle işgücü performansını artırmak,
- Üretim metotlarında değişim ve gelişim prensiplerini empoze etmek,
- Performansı artırmada çalışanların fiziksel, zihinsel ve gönül gücü oranlarını artırmak.

Yukarıda sayılan kriterlerin içindeki gönül gücünün faktörlerinden biri olan güven unsuru ise, işgücü performansında en etken unsurlardan biridir. Zira işgören, kendisini bağlı bulunduğu işyerinin tamamlayıcı bir parçası olarak görmek ve kendisine duyulan güven duygusunun sürekliliğini ister. Gönül gücünü besleyen faktörlerden biri olan güven unsuru, işgöreni işyerine bağlar ve aidiyet duygusunu perçinler. Bu duygunun işgören üzerinde hakim unsur olarak süreklilik göstermesi, beraberinde işgücü performansındaki etkinliği de getirecektir.

Performans değerlemelerinde ve ölçümlerde, çalışanların gönül gücünü artıran faktörlerden biri olan güven unsurunun etken bir rol üstlendiği gözlemlenmiştir. “U.S. Army Material Command, Pacific Northwest Laboratory”nin geliştirdiği bir “Performans Ölçüm Modeli”nde yukarıda sayılan kriterlere yer verilerek çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmış ve adı geçen kriterlerin içinde gönül gücünü ve dolayısıyla performansı oldukça pozitif bir şekilde etkileyen kriterlerin başında “güven unsuru”nun geldiği tespit edilmiştir (Rose, 1995; 63).

Yapılan diğer bir araştırmada, performans eğilimlerindeki düzeyler, işgücündeki güven unsurunun niteliğine göre değerlendirilmiş ve aşağıda verilen tabloda gösterildiği gibi bir eğilim göstergesi elde edilmiştir:

**Tablo 2: Güven Unsurunun Performans Eğilimleri<sup>1</sup>**

İşgücü Performans Eğilim Düzeyleri	Performansta Oldukça Yüksek Eğilim	Performansta Düşük Eğilim	Performansta Yok Denecek Kadar Az Eğilim
Günlük-Sıradan Güven		X	
Güvensizlik-Belirsizlik ve Panik			X
Duygusal ve Rasyonel Güven Unsuru	X		

**Kaynak:** Lewis, J. David, Weigert, Andrew, “Trust As A Social Reality”, Social Forces, Volume 63, Issue 4, 1985, s. 973, <http://links.jstor.org/> Erişim Tarihi: 11.06.2006

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı gibi, işgücünün güven gücü kendi haline bırakıldığında (Günlük-Sıradan Güven), işgücü performansındaki eğilim düşük düzeyde kalmış; güvensizlik ortamında (Güvensizlik-Belirsizlik ve Panik), işgücü performansı yok denecek kadar az bir düzey eğiliminde gerçekleşmiştir. Oysa üst yönetimin alt kademe çalışanlarına duyduğu ve hissettirdiği güven ortamında (Duygusal ve Rasyonel Güven Unsuru), işgücü performans eğilimleri oldukça yüksek bir düzeye ulaşmıştır.

Yukarıdaki tablonun doğruluk oranını artıran ve işgücü performansının güven unsuru ile ilişkilendirildiği bir araştırmada,

<sup>1</sup> Bu Tablo kaynaktan faydalanılarak özgün bir şekle dönüştürülmüştür.

düşük performansın nedenleri arasında en önemli neden olarak “güven unsuru” gösterilmiştir (Bağdu, 2006). Uygulanan bir ankette, anketi yanıtlayanların yüzde 59’unun, işyerindeki performansının düştüğü belirtilmekte ve performans düşüklüğünün arkasındaki en temel duygunun ‘güvensizlik’ olduğu düşünülmektedir. Güven duygusunun karşılanamaması sonucu kişi yaptığı işe odaklanmakta zorlanmakta; kendisini gergin, huzursuz ve diken üstünde hissetmektedir. İşsizlik ve işten çıkarmaların artması da, çalışanların güvensizliğini tetikleyerek, işgücünün performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Bağdu, 2006).

## **2.1. Sosyal Sermayedeki Sosyal Erdemler, Güven Faktörü ve İşgücü Performansı**

Ekonomik açıdan, bazı ahlaki alışkanlıklar açık bir biçimde erdemleri oluşturur. Bazı ahlaki alışkanlıklar da tam tersi bir sonuca yol açmaktadır. Erdemleri oluşturan kültürel alışkanlıkların hepsi sosyal sermayenin oluşumuna katkıda bulunmayabilir. Bunlardan bazıları, pratikte bireylerin yalnız başına hareket etmesiyle yaşanırken, diğerleri –özellikle karşılıklı güven- yalnızca toplumsal bir çerçevede ortaya çıkar. Bununla birlikte dürüstlük, güvenilirlik, işbirliği ve diğer insanlara karşı görev bilinci gibi toplumsal erdemlerin, bireyin oluşumunda kritik bir önemi vardır (Fukuyama, 1998; 51).

Yukarıda bahsedilen ve sosyal erdemlerin önemli kriterlerini oluşturan dürüstlük, güvenilirlik, işbirliği ve diğer insanlara karşı görev bilinci gibi toplumsal erdemlerin günümüz dünyasında -bilhassa ülkemizde-işlerlik eksikliklerinden dolayı, gerek ülke verimlilik oranlarında ve gerekse işgücü performansı oranlarında oldukça düşük bir eğilim bulunmaktadır. Türkiye, neden gelişmiş bir ülke konumunda değildir, sorusuna cevap olarak, tüm sektörlerde etken olan bu güvensizlik ortamının varlığı ve sosyal erdemlerin korozyona uğramış olduğu gerçeği verilebilir.

Türkiye’de sosyal erdemlerin zayıflığı ve güvensizlik duygusunun etken unsur olarak yaygın bir halde olduğunu ispatlayan “Dünya Değerler Araştırması”nın sonuçları, bu gerçeği vurgulayan verileri sunmaktadır. Dünya Değerler Araştırması’nın Türkiye ayağını sunan Yılmaz Esmer, Türkiye’deki güven unsuru konusunda şu sonuca varmıştır (Emre, 2006):

*“Türkiye 1990 Dünya Değerler Araştırması’na katılan 43 toplum arasında sondan ikinci durumdaydı. 1997 araştırması ise, 1990’da zaten rekor düzeyde düşük olan güvenin bir miktar daha azalarak % 6.5*

*oranına indiğini gösterdi. Değişik bir ifadeyle, her gruptan, her düşünceden insan için kişilerarası güven –daha doğrusu güvensizlik-oranları aşağı yukarı aynı...”*

Dünya Değerler Araştırması'nın yanısıra, Türkiye'de yapılan genel güven araştırmasında, “Genel olarak düşündüğünüzde, insanların çoğunluğuna güvenebileceğinizi mi, yoksa insanlar ile olan ilişkilerinizde çok dikkatli olmanız gerektiğini mi söylediniz?” sorusuna % 95.4'lük bir oran, “insanlar ile olan ilişkilerimizde çok dikkatli olmamız gerekir” ve “% 4.6'luk bir oran da “insanların çoğunluğuna güvenebiliriz” yanıtını vermiştir..

Sosyal erdemler açısından, göreceli olarak daha iyi bir konumda olan Japonya'da, sosyal erdemlerin güçlenmesi için birçok etkinlikler düzenlenmektedir. Hatta bir işe giren işgören, işe başlamadan önce “Zen Mabetleri”nde iki aydan bir yıla kadar bir oryantasyon eğitiminden geçirilmekte, “aidiyet duygusu, güven, işbirliği, eşgüdüm içinde çalışma (Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde), bilgi paylaşımı ve dürüstlük gibi sosyal erdemler aşılana çalışılmaktadır (Akin, 1995; 16). Bütün bu oryantasyon eğitiminden geçirilen işgörenlerin performansında gözle görülür bir artış olduğu gözlemlenmiştir ki, kanımızca Japon Ekonomisi'nin bugünkü durumu bunu doğrulamaktadır.

Yeni ekonomi anlayışında, sosyal erdemlerle ekonomi arasındaki etkileşimin boyutları oldukça fazladır. Bilgi paylaşımı, eşgüdüm içinde çalışma, işbirliği vs gayri resmi ilişkilerin verimlilik ve işgücü performansındaki etken rolü her geçen gün artarak devam etmektedir. Örneğin Japonlarda “Toplam Kalite Yönetimi” çerçevesinde etkin bir role sahip olan “sürekli gelişme-değişme (kaizen)” felsefesinin altında yatan etken dinamikler, yukarıda sayılan sosyal erdemlere dayanmaktadır. Yine modern ekonomide önemi gittikçe artan ve rekabet ortamında vazgeçilmez bir yönetim anlayışına sahip olan “Stratejik Yönetim” anlayışının temelinde de yine yukarıda sayılan sosyal erdemler yatmaktadır (Carnavale, 1991;158).

Kısacası, aidiyet duygusu, güven unsuru, dürüstlük, bilgi paylaşımı, işbirliği ve eşgüdüm halinde çalışma gibi sosyal erdemler, bireyler arasındaki empati, sempati, yardımlaşma ve dayanışma gibi prensipleri pozitif yönde etkileyecek ve işgücü performansını artıracaktır.

### **3. GÜVENSİZLİK ORTAMI OLUŞTURAN VE İŞGÜCÜ PERFORMANSINI OLUMSUZ ETKİLEYEN İKİ FAKTÖR: KAYIRMACILIK (NEPOTISM) VE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBING)**

Güven unsurunun tesis edilmesi için, öncelikle çalışanların seçilmesi esnasında “adama göre iş” prensibinin değil; “işe göre adam” prensibinin esas alınması gerekir. İşe göre adam alınması prensibinde “doğru işe, doğru adam” alma esası geçerli olduğundan, sonraki çalışma süreçlerinde bu elemandan yana güvensizlik duygusu problemi büyük ölçüde ortadan kalkmış olacaktır. Zira işi bilen, kendinden emin, sürekli gelişmeye açık ve kendini işletmenin önemli bir parçası olarak gören bir elemanın, işletmenin zararına dokunacak bir çalışma seyri izlemeyeceği bilinen bir gerçektir.

Bu prensibin uygulanmaması halinde, tüm örgütlerin verimliliğinin düşmesinde önemli rol oynayan iki virüs ortaya çıkacaktır. Bunlardan birincisi “kayırmacılık”; yani eş-dost, akraba, senin-benim adamım prensibine göre eleman alımı; ikincisi ise “psikolojik taciz”; yani sürekli yükselmeye ve kendini geliştirmeye eğilimli olan kalifiye elemanların yıldırılması, psikolojik baskılarla sindirilmesi ve önlerinin tıkanmasıdır.

Güven unsurunun önemli ölçüde olumsuz olarak etkilendiği bu iki uygulamanın irdelenmesinde fayda bulunmaktadır.

#### **3.1. Kayırmacılık ve Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi**

Kayırmacılık, belli bir kadroya eleman seçiminde niteliksel ölçütlerden çok akrabalık veya arkadaşlık ilişkilerini kriter olarak değerlendirmek (Nepotism, <http://www.answers.com/topic/nepotism>, 2006) ve alınacak elemanı bu kriterlere göre almaktır. Diğer bir ifadeyle “nepotizm” adam kayırmaktır; yani eş-dost, akraba, arkadaş çevresini layık olmadıkları makam ve mevkilere getirme faaliyetidir.

Kayırmacılık daha çok politik arenada kendini göstermektedir. Örneğin Birleşik Devletlerde, Alaska'nın eyalet başkanı olarak seçilen Senatör Frank Murkowski kızı Lisa Murkowski'yi eyalet temsilcisi olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı. Malezya'nın ikinci Başbakanı Tun Abdul Razak, oğlu Najip Tun Razak'ı başbakan yardımcısı olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı. Yine Singapur'un ilk başbakanı olan Lee

Kuan Yew, kendinden sonra oğlu Lee Hsien Loong'u başbakan olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı (Nepotism, <http://www.answers.com/topic/nepotism>, 2006).

Yukarıda bahsedilen türden atamalar Türkiye'de daha fazla yaygındır. Devletin bütün kademelerinde nepotizm uygulamalarına rastlamak mümkündür. Bilhassa KPSS gibi sınavların olmadığı dönemlerde siyasi erke yönlendirilen elemanlara verilen "Hamili kart yakınımıdır" ibaresini taşıyan kartların eleman alımlarında önemli rol üstlendiği bilinen bir gerçektir. Bu türden yapılan atamaları, gelişmemiş ülkelerin hastalığı olarak değerlendirmek gerekir; başka bir ifadeyle, Nepotizmi geliştirmekte olan ekonomilerin hastalığı olarak görmek de mümkündür (Öner, 2006).

Rekabetçi küresel ekonomiye entegre olmakta güçlük çeken ekonomilerde şeffaflığın sağlanamadığı ve atamalarda işe göre adam prensibinden değil; adama göre iş prensibinden yola çıkılarak kadroların doldurulduğu açıkça görülmektedir. Atandıkları görevler için gerekli donanıma sahip olmayan kişiler performans düşüklüğü yaşarken, bu kişilerle aynı kurumda görev alan diğer çalışanlar da motivasyon eksikliği bulunduğu gözlemlenmektedir(Öner,2006).Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı'nın (TESEV) raporuna göre kamu kuruluşlarında yaşanan usulsüzlükler teftiş (inspection) yoluyla takip edilmektedir. TSE örneğinde olduğu gibi usulsüzlükler, Başbakanlık Teftiş Kurulu gibi organlar tarafından teftiş ediliyor. TESEV, sistemin yabancı olduğu denetim (auditing) kavramının sisteme dahil edilmesi gerektiğini savunuyor. Böylece işe alım, atama ve performans takibi gibi süreçlerde şeffaflık ve profesyonelliğin sağlanması öngörülmektedir (Öner, 2006).

Fed Training Genel Müdürü Serkan Top, nepotizm tehlikesinin liderliğin devri sırasında tehlike sinyali verdiğini söylemektedir. Yeni nesilden yönetime geçecek doğru ismin belirlenmesi için altı aşamadan geçilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Öner, 2006).

- Bir sonraki liderin seçimi için en baştan açık ve anlamlı kıstaslar oluşturulmalı.
- Geçiş planının ne olduğu ve yeni liderin neden seçildiği aileye ve ilgili tüm taraflara açıkça anlatılmalı.
- Geçiş sürecini yönetmesi için, aile dışı yöneticilerin yardımı alınmalı.
- Belirlenen adaya uygun eğitim sağlanmalı.

- Devir için belirli bir zaman planı oluşturulmalı ve bu plana uyulmalı.
- Şu anki liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun zemin hazırlanmalı.

Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, kayırmacılığın, niteliğe göre değil, eş-dost akraba kayırma esaslarına göre kadrolaşma prensibini esas almasından dolayı, hem işyeri çalışanları arasında, hem de toplum içinde güvensizliği yayma özelliğinin olduğu anlaşılmaktadır. Böyle bir güvensizlik ortamında verimli ve performanslı çalışmanın mümkün olmadığı bilinmektedir.

Ayrıca nepotizm işyerinde çalışan bireyler arasında bir kutuplaşmayı da beraberinde getirecektir. Yani yönetime yakın elemanlar ve yönetime uzak elemanlar şeklinde iki kutuplu bir çalışan profili oluşturacak ve iki kutup arasında birbirine olan güvensizlik duygusu hakim unsur haline gelecektir. Böyle bir ortamda eşgüdüm halinde çalışma ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimler olmayacağından, işgücü performansı olumsuz olarak etkilenecektir.

### **3.2. Psikolojik Taciz ve Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi**

Bu kavram ilk defa 1984 yılında İsveç'te "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu bir raporun içinde Heinz Leymann tarafından ortaya atıldı. Leymann, bu ifadeyi iş hayatında kullanmaya başladıktan sonra, bu konuda oldukça fazla çalışma yapıldı. Mobbing fiziksel şiddet içermemekte, daha sofistike planlar ve psikolojik şiddet için kullanılmaktadır(Özalp, 2006).

İşyerinde veya ofiste psikolojik baskı unsuru olarak kullanılan "psikolojik taciz" olgusunun en önemli sebebi, kendi konumunu korumak için daha yetenekli personeli yıldırma, sindirme ve kendi konumuna yaklaşmasını engellemektir.

Psikolojik taciz, çalışanların enerjisini ve kurum verimliliğini tehdit eder. Psikolojik tacizin aşamaları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir(Baltaş, 2006):



- **Birinci Aşama:** Çatışma doğuran bir olay yaşanır. Henüz yıldırma söz konusu değilse de, tepkiler yıldırma dönüşebilecek bir potansiyel taşır.
- **İkinci Aşama:** Yıldırma dinamiklerini harekete geçiren, ani psikolojik saldırılar ve saldırgan davranışlar gelişir.
- **Üçüncü Aşama:** Yönetim, yaşanan durumun ciddiyetini gözardı ederek ya da bazı hallerde göz yumarak yıldırma ortak olur.
- **Dördüncü Aşama:** Kurban, sistemli ve yıpratıcı davranışlara olumsuz tepkiler vermeye başlar ve “zor insan” suçlamalarını haklı çıkarır.
- **Beşinci Aşama:** Kişi işten ayrılmaya mecbur edilir. Travma sonrası davranış bozuklukları ve psikosomatik hastalıklar ortaya çıkar.

İşyerlerinde gerçekleştirilen bu tür zorbaca ve yıldırma amaçlı eylemlere ilişkin materyalin çoğu mobbing sürecine hedef olan bireylerin başından geçen olaylardır. Olayları betimleyen raporlar ise, mağdurlarla yapılan görüşmeye dayanmaktadır. Bu nedenle yıldırma sürecinin suçlularına ve potansiyel suçlularına ilişkin bilgiler elde edilememektedir. Olguya ilişkin şikayetlerde ise çok defa tekrarlanan bir cümle dikkat çekmektedir: “Bana yapılanlar, buz dağının ancak ucudur”. Bu ifadeler bir başka gerçeğe de işaret etmektedir. Bu süreçte yaşanan olumsuzlukların sadece küçük bir kısmı açığa çıkabilmekte, olay kendine güveni olan cesaretli mağdurlar tarafından ortaya konulabilmektedir. Yani birçok mağdur konumunu kaybetme korkusundan dolayı, kendisine uygulanan mobbing uygulamalarını dışarıya yansıtamamaktadır. Kimi zaman, sürecin hedefi olan bireyler, olumsuz davranışlardan fazlaca etkilenmekte ve sağlıklarını kaybetmektedir. Bozulan sağlık durumu da gerçekleştirilen olumsuz uygulamaları ele vermektedir (Yüçetürk, 2006).

Sosyal erdemlerin hakim unsur olarak aktif olduğu bir iş ortamında “güven faktörü”de faal bir unsur olarak işletilecek ve işgücü performansını olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca sosyal erdemlerin etkin olması, eşgüdüm içinde çalışmayı ve bilgi paylaşımını da beraberinde getireceğinden, işyerinde sürekli gelişme ve değişmeyi (kaizen) teşvik eden bir ortam sağlanacak ve bu da yine işgücü performansını; dolayısıyla verimliliği artırmış olacaktır.

## SONUÇ

Bir toplulukta ortak eylem ve işbirliğinin olması, işgücü performansı ve verimliliğin artırılması, bilgi paylaşımı ve sürekli gelişmenin sağlanması için o topluluktaki sosyal sermaye faktörünün iyi bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, sosyal sermaye, bir ülkenin kalkınması ve sürekli değişim sürecindeki rekabet ortamına uyum sağlaması için itici bir güç misyonunu üstlenmektedir.

Makro düzeyde olduğu gibi, mikro düzeyde yani kişisel ve işletme bazında da sosyal sermayenin oldukça önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Bu yüzden, işletme kültüründe sosyal erdemlerin etkin olduğu bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Zira sosyal sermayenin faktörleri olan güven unsuru, eşgüdüm halinde çalışma, bilgi paylaşımı, sosyal dayanışma gibi sosyal erdemlerin olması sayesinde işgücü performansı artırılabilir.

Örgütlerde ve işletmelerde cari olan ve realize edilen sosyal sermayenin bir itici güç olarak motivasyon etkisi vardır. Ayrıca sosyal dayanışma, eşgüdüm halinde çalışma ve güven unsuruna dayalı olarak bir çalışma atmosferi oluşturma, yetkilendirme, beyin fırtınası ve kalite çemberleri gibi etkinlikler aracılığıyla bilgi paylaşımını sürdürme, sürekli gelişme ve değişime ayak uydurma gibi inovasyon aktivitelerini gerçekleştirme, işgücü performansına da olumlu yansıtacağından, bu işletme ve organizasyonların sürekli gelişen ve değişen rekabet şartlarına ayak uyduracağı da ayrı bir gerçektir.

İşgörenlerin ilk baştaki seçimlerinde “işe göre adam” seçimi uygulaması yapılması, yani “kayırmacılık” uygulanmaması; çalıştırma süreçlerinde ise “psikolojik taciz” uygulamalarından uzak durulması, onun yerine “güven faktörü”ne dayalı bir çalışma anlayışının etkin olarak uygulanması, işgücü performansında önemli bir artış sağlamaktadır. Bu yüzden, işyeri, örgüt, işletme vs kurumların elemanlarına yönelik davranış biçimlerini buna göre kanalize etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde işgücü performansının artırılması mümkün olmayacaktır.

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

Akın, Cihangir, Japon Endüstriyel İlişkileri (Türkiye ile Kısmî Bir Karşılaştırma), Sakarya Üniversitesi Matbaası, Adapazarı, 1995, s.16

Bağdu, Adalet “İşsizlik Kırıp Geçiriyor”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1758>, Erişim Tarihi: 12.04.2006

- Baltaş, Acar, “Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde yıldırma (Mobbing)”, [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck\\_3.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm), Erişim Tarihi: 13.04.2006
- Carnevale, A.Patrick, *America and The New Economy*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1991, p.158
- Cohen, D. and Prusak, L. *In Good Company, how social capital makes organizations work*, Ma.: Harvard Business School Press, Boston, 2001, p.6
- Cote S, Healy T, *The Well Being of Nations; The role of human and social capital*. Organisation for economic Co-operation and Development, Paris, 2001, p.13
- Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü, Kosgeb, Ankara, Mart, 2005, ss. 6-24
- Erdoğan, Emre, “Sosyal Sermaye, Güven ve Türk Gençliği”, [http://www.urbanhobbit.net/PDF/Sosyal%20Sermaye\\_emre%20erdogan.pdf](http://www.urbanhobbit.net/PDF/Sosyal%20Sermaye_emre%20erdogan.pdf), Erişim Tarihi: 15.03.2006
- Fukuyama, Francis, “Güven-Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, Çeviren: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1998, ss.11-51
- Fukuyama, Francis “Social Capital and Civil Society (Conference)”, The Institute of Public Policy, George Mason University, October 1, 1999, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm>, Erişim Tarihi: 06.10.2006
- Fukuyama, Francis, *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, Free Press, New York, 1999, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm>, Erişim Tarihi: 06.10.2006
- Heral, İsmail, “Sosyal Sermaye”, [http://www.eastweststudies.org/tr/makale\\_detail.php?makale=58&tur=100](http://www.eastweststudies.org/tr/makale_detail.php?makale=58&tur=100), Erişim Tarihi: 05.04.2006
- Lewis, J. David, Weigert, Andrew, <http://links.jstor.org/>, Erişim Tarihi: 11.06.2006= “Maynard Workforce Performance Model”, <http://www.hbmaynard.com/workforceperformance/MWPMSummary.asp>, Erişim Tarihi: 05.04.2006
- Mill, D.Quinn, *Labor Management Relations*, McGraw Hill Inc. Pub., Fifth Edition, USA, 1994, p.610
- Möllering , Guido, “The Nature Of Trust From George Simmel To A Theory Of Expectation, Interpretation And Suspension, *Sociology*” Vol. 35, No. 2, Pp. 403–420. Printed in The United Kingdom BSA Publications Limited, <http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow/team/Moellering/sociology.pdf>, 2001, Erişim Tarihi: 11.03.2006
- “Nepotism”, <http://www.answers.com/topic/nepotism>, Erişim Tarihi: 13.04.2006

Kamu-İş; C: 9, S: 1/2007

Öner, Mehin, “Hamili Kart Yakınımdır”, <http://www.yenibiris.com/CareerSupport/DisplayArticle.aspx?VID=2078&Archive=1>, Erişim Tarihi: 13.04.2006

Özalp, Selin, “Artık Gündemde Mobbing Var”, <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=12184>, Erişim Tarihi: 13.04.2006

Rose, Kenneth H., “A Performance Measurement Model”, Quality Progress Journal, USA, February, 1995, p.63

Sönmez, Mustafa, “Yolsuzluk Küresel, Mücadelesi de...”, <http://www.bianet.org/diger/makale600.htm>, Erişim Tarihi: 17.04.2006

Thomson, George F., “The Management of Personnel”, The Management of Human Resources: Selected Readings, Edited by Margaret Anne Reid, Volume: 30, Number 6, 1992, p.11

“Trust As A Social Reality”, Social Forces, Volume 63, Issue 4, 1985

Yüçetürk, E.Elif, “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=224](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224), Erişim Tarihi: 13.04.2006

[http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck\\_3.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm),

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm#1>, Erişim Tarihi: 05.04.2006

[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=249&id=15](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=249&id=15), Erişim Tarihi: 17.04.2006