

KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI VE İLKSAN

Saltuk Aziz GÖKALP*

Öz

Karar alma ve kararların uygulanması, yönetim sürecinde sıklıkla karşılaşılan bir süreçtir. Karar vericiler ve uygulayıcıların öngörülü ve planlı olması ile alınan kararların etkili ve uygulanabilir olması sağlanacaktır. Karar alma mekanizmaları örgütlerin kurumsallaşma yapılarına göre değişebilmektedir. Demokratik bir yönetim anlayışını benimseyen örgütler karar alma süreçlerinde katılımı esas alırken; daha otokratik ve tepeden inme yönetimi benimseyen örgütler ise karar alma süreçlerinde katılımı önemsememektedir. Bu çalışmada karar alma süreçlerinde katılımı esas alan katılımcı yönetim anlayışı üzerinde durulmuştur. Bu anlayış çerçevesinde ülkemizde T.C. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak 1943 yılında kurulan ve üyelerine hizmet sağlayan bir sosyal yardım sandığı olan İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLKSAN) incelenmiştir. Çalışmada; Sandığın mevzuatları ve faaliyet raporlarından faydalanılarak İLKSAN’da katılımcı bir yönetim anlayışının hâkim olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda İLKSAN’ın katılımcı bir yönetim anlayışının gerektirdiği ölçüde katılıma ve denetime önem verdiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Katılım, Katılımcı Yönetim, İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLKSAN)

PARTICIPATING MANAGEMENT CONCEPT AND ILKSAN

Abstract

Decision making and implementation of decisions are the processes frequently encountered in the management. Decision-makers’ and practitioners’ being prescient and planned, will render the decisions taken to be effective and applicable. Decision making mechanisms may vary depending on the institutional structures. While some organizations adopt a democratic management approach based on participation in decision-making processes; others that adopt more autocratic and top-down management disregard participation in decision-making processes. In this study, participatory management approach based on participation in decision-making processes is considered. Within this framework, Republic of Turkey Primary School Teachers’ Health and Social Aid Fund (ILKSAN), a social welfare fund established in 1943 with the aim of providing services to its members, within the organization of the Ministry of Education, is examined. By exploiting the regulations and activity

* Yönetim Bilimleri Uzmanı, T.C. İLKSAN Genel Müdürlüğü. Kırıkkale Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi. E-posta: sgokalp@ilksan.gov.tr

reports this study, tries to determine whether a participatory management approach prevails İLKSAN. Hence, it is concluded that İLKSAN attaches importance to participation and supervision to the extent required by a participatory management approach.

Keywords: *Participation, Participatory Management, Primary School Teachers Health and Social Aid Fund.*

GİRİŞ

Günümüzde tüm örgütlerin ortak hedefi faaliyet gösterdiği alanda başarıyı yakalamaktır. Bunu yapabilmek için örgütlerin gerekli tüm bilgiye ve teknolojik altyapıya sahip olmanın ötesinde tecrübeli ve yetenekli insan kaynağına ihtiyacı vardır. İnsan kaynağı kuvvetli olan örgütlerin yaşama şansı diğerlerine nazaran daha fazladır. Örgütlerin insan kaynağından en etkin şekilde yararlanabilmesi için ise motivasyon konusuna önem vermesi gerekmektedir. Motive olmuş insan kaynağı örgütlere dinamizm katarak daha üretken olmasını sağlayacaktır. Çünkü çalışanların örgüte faydalı bireyler olabilmeleri o çalışanların motive olmalarıyla doğrudan orantılıdır. “Çalışanlarını motive etmek isteyen başarılı bir örgüt ise bireyler arası ilişkilerde güveni sağlayarak çatışmaları en aza indirmeli, karar alma sürecini işin yapıldığı en alt düzeyden başlayarak çalışanların kararları desteklemeli ve uygulamasını arttırmalı, bilmeleri gereken her türlü bilgiyi onlara aktararak gereksiz dedikodu ve stres ortamının önüne geçmeli, erişilebilir hedefler belirlemelidir” (Gülsoy, 2007: 48-49). Bunu başarabilen örgütlerde çalışanlar arasında bağlılık artarak, örgütsel bağlılığın ve motivasyonun artmasına da katkı sağlanabilecektir.

Çalışanlar her ne kadar donanımlı ve tecrübeli olsalar bile, iyi motive edilmemişler ise onlardan beklenen yarar elde edilemez. Bu bakımdan motivasyon yönetiminin çağdaş yönetim sistemleri içerisinde önemli bir yer tuttuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bir çalışanın işini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesi her şeyden önce o çalışanın motive olmasına bağlıdır. Çalışan motive olduğu takdirde daha sağlıklı kararlar alabilme ve uygulayabilme yeteneğine de sahip olabilecektir. Çalışanların motivasyonunu etkileyen ve bu doğrultuda iş başarısının da artmasını sağlayan faktörlerden birisi ise *yönetime katılma* olarak gösterilebilir. Katılımcı yönetim olarak da ifade edebileceğimiz *yönetime katılma*, sözlük anlamı itibarıyla “*tüm seviyelerdeki çalışanların organizasyonel hedefleri belirleme,*

problemleri çözüme ve onları doğrudan etkileyebilecek diğer kararları belirleme konusunda fikirlerine katkıda bulunmaya teşvik edildiği yönetim türü” olarak ifade edilmektedir (Businnes Dictionary, 2018). Çalışanların yönetime katılması ile motivasyon arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir. Yönetime katılımında çalışanlara bir sorun söylenir ve bu konuda hazırlanacak belirli bir plan dâhilinde mevcut sorunu en iyi çözecek bir karar vermeleri beklenir (McDaniel ve Donde, 1980: 16). Böylelikle çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artması da sağlanabilir. Bu sebeple, çalışanların yönetime katılması ve alınacak kararlarda söz sahibi olması ile etkili ve verimli bir yönetim modelinden de söz edilebilecektir. Tüm bunların yanı sıra, personel alımı, personelin eğitimi, ar-ge faaliyetleri ve örgütün faaliyet alanı ile ilgili alacağı diğer her türlü kararın uygulanabilirliğinin yüksek olması örgütün yaşam süresini de uzatacaktır. Ayrıca; alınan kararların uygulanabilirliğinin olması kadar alınan kararların ortak bir akıl ile alınması bu kararların uygulanabilirlik şansını da artıracaktır. Örgüt içi toplantılardan, örgütler arası toplantılardan veya her türlü meclis toplantılarından örnek vermek gerekirse; toplantı yeter sayısı ile karar yeter sayısının farklı tanımlar olduğu ayırt edilebilecektir. On kişiden oluşan bir komitenin toplantı yeter sayısı üç iken, karar yeter sayısı salt çoğunluk olarak tespit olunabilecektir. Bu durumda altı üyenin kararı ile uygulamaya konulan bir işlemin yürütmesi de daha kolay gerçekleşecektir. Bu sebeple komite tipi örgütlenme ile alınan kararların; benmerkezci bir anlayış ile alınan kararlara istinaden daha etkili ve verimli olacağını söylemek de daha akılcı bir yaklaşım haline gelmektedir. Nasıl ki kanun, tüzük ve yönetmelik gibi mevzuatlar bu şekilde hazırlanıyor ise; örgütlerin de iş ve işlem süreçlerinin hazırlanması aşamasında komite tipi örgütlenmelerin varlığı, uygulamada ortaya çıkabilecek aksaklıkları en başından minimize etmeye yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada, karar alma süreçlerinde katılımı esas alan katılımcı yönetim anlayışı üzerinde durularak, bu anlayış çerçevesinde ülkemizde T.C. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak 1943 yılında kurulan ve üyelerine hizmet sağlayan bir sosyal yardım sandığı olan İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLKSAN) incelenmiştir. Çalışmanın amacı, İLKSAN’ın faaliyet alanı ile ilgili olarak yürütmüş olduğu işlerin yönetim ve denetimi sürecinde katılıma verilen önemi tespit etmektir. Bu doğrultuda, Sandığın mevzuatları ve

faaliyet raporlarından faydalanılarak, İLKSAN'da katılımcı bir yönetim anlayışının hâkim olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

1. KATILIMCI YÖNETİM

Katılma, sözlük anlamı itibariyle “*iletişim veya ortak davranışta bulunma yoluyla belirli bir toplumsal duruma girme süreci, iştirak*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Buradan hareketle katılmanın etkili bir iletişim ile ortak bir amaç etrafında şekillenmesi gerektiği sonucu çıkarılabilir. Yönetime katılma ise, yönetim hiyerarşisinde çalışanların işe alım, örgütlenme, kontrol gibi örgütsel çalışmaların düzenlendiği ve bu işlemlerin birebir katılma ya da ortak organlar eliyle gerçekleştirildiği bir süreçtir (Galipoğlu, 2014: 7-8). Yine katılımcı yönetim olarak ifade edebileceğimiz yönetime katılma, çalışanların doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığıyla, özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Dolayısıyla yönetime katılma, çalışanların kararların alınmasında bizzat ya da temsilcileri aracılığıyla rol oynaması olarak tanımlanabilir.

Örgüt içerisinde katılmanın olanaklı olabilmesi için katı bürokratik yapılanmanın yumuşatılması; yarışma ve görüşmeye dayalı, saydam bir örgüt düzeninin oluşturulması gerekmektedir (Kazancı, 2017: 1034). Dolayısıyla çalışanlara çalışma hayatlarını etkileyen kararlar üzerinde daha fazla yetki vermek, merkezi kararların sayısını da azaltacaktır (McCaffrey vd., 1995: 607). Bu yönüyle yönetime katılım ile çalışanlar, bazı kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır (Özkalp ve Kırel, 2001: 444). Bu bakımdan, katılımın esas kabul edilerek yönetim tarafından benimsenmesi ile daha demokratik ve sağlam temelleri olan bir kurumsal yapı inşa edilebilecektir.

Katılımcı bir şekilde verilen kararların bireyler tarafından alınanlar üzerindeki üstünlüğünü açıklayan faktörler aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Marchant, 1971: 57);

- a) Mevcut fikirlerde artış olur.
- b) Önerilerle ilgili anında geri bildirim söz konusu olur ve olası hataların daha hızlı tanınması sağlanır.

- c) Artan iş bölümü, grubun kümülatif uzmanlığından daha fazla faydalanmak suretiyle grup kararlarını desteklemektedir.
- d) Hataları tespit etmek ve kaldırmak için bir fırsat sunulur.

Yukarıda da görüldüğü üzere, bireysel kararlardan ziyade bir grup tarafından alınan kararlar, karar alma süreçlerinde mevcut fikirlerin çoğalmasını sağlayarak daha etkili ve yerinde kararlar alınabilmesine olanak tanımaktadır. Aynı zamanda artan iş bölümü ve iletişim ile çalışanlar birbirlerinin uzmanlık alanlarından faydalanarak daha üretken olacaklar ve bu sayede ileride oluşabilecek hataların da önüne geçilebilecektir. Bu sebeple örgüt içi iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi önem arz etmektedir. “Aksine, örgüt içi iletişimde yetersizlikler mevcut ise astlarla üstler arasında yeterli bilgi alışverişi sağlanamayacak ve bu da örgütlerde sorumluluktan kaçınma, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilememesi, örgütte bütünlüğün ve denetimin sağlanamaması, moral düşüklüğü gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir” (Gümü, 2008: 104).

“Belirsizlikler ve iç ve dış çevresel değişimlerle karşı karşıya kalan örgütler, hayatta kalmak ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için yenilikçi olmak durumundadır. “Örgütsel performansı sürdürme veya iyileştirme aracı” olan örgütler, yenilikçi faaliyetler olmaksızın yeni çevre koşullarını karşılayamayacaktır” (Park vd., 2015: 319). Dolayısıyla, değişimleri yakından takip edebilen, değişimi etkin yönetebilen ve katılımcı karar alma kültürünü kendi kurumsal kültürü ile bağdaştıran örgütler etkili ve verimli bir yönetim anlayışının gelişmesine de katkı sağlayacaktır. “Artık önceden belirlenen bir ortak amacı gerçekleştirmek için, merkezi, katı hiyerarşik ve yetkileri kendisinde toplayan yönetimden; performans ölçütlerini gerçekleştirecek, çok aktörlü, yerel, ağsal ilişkiler temelinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran *yönetişim* anlayışına geçilmektedir” (Özer, 2006: 60). Özellikle 1980’lerden itibaren tüm dünyada daha fazla etkisini göstermeye başlayan yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte, kamu sektöründe ve özel sektörde verimlilik, hesap verebilirlik, şeffaflık, saydamlık, vizyon, misyon, performans yönetimi gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Özellikle yönetim alanında bu kavramların kullanılmaya başlanması ile birlikte örgütler açısından performans yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi,

çatışma yönetimi, kriz yönetimi gibi yönetim süreçleri de önem kazanmaya ve tartışılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda tüm vatandaşların gerek doğrudan gerekse kendilerini temsil eden aracı kurumlar vasıtasıyla karar alma süreçlerine katılmaları büyük önem arz etmektedir. Vatandaşların bu aktif katılımı sayesinde, politikalar oluşturulurken farklı çıkarlar arasında uzlaşma sağlanmakta, böylelikle vatandaşlar kendi çıkarlarının ötesinde ortak çıkarlar için hareket edebilmektedirler (Özer, 2006: 80).

Örgütlerin karar alma süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olan katılım türlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Cotton vd., 1988: 12-15);

- **İş kararlarına katılım:** Bu tür katılım genellikle işin nasıl organize edildiğini, ne yapıldığını, kimin neyi yaptığını ele alan çalışmalara odaklanır.

- **Danışmacı katılım:** Danışmacı katılım, çalışanların uzun vadeli, resmi ve doğrudan katılımında buldukları durumları ifade eder ve karar alma süreçlerinin içeriği iş konularına odaklanır. Danışmacı katılım ve iş kararlarına katılım arasındaki tek fark, eski çalışanın kararlarda daha az etkisinin olmasıdır.

- **Kısa süreli katılım:** Bu katılım biçimi resmi, doğrudan ve çalışmanın kendisi ile ilgili olarak karakterize edilebilir ve işçiler karar verme sürecinde tam bir etkiye sahiptir.

- **İnformel katılım:** Pek çok örgüt, karar verme sürecine katılan sisteme veya gruplara sahip değildir. Yine de karar alma süreçleri yöneticiler ve astları arasındaki kişiler arası ilişkiler yoluyla gayri resmi olarak gerçekleşebilir.

- **Çalışan mülkiyeti katılımı:** Çalışan mülkiyeti katılımı resmi ve dolaylı olmak üzere sınıflandırılabilir. Çalışanların örgütün hissedarı olması sebebiyle karar alma süreçlerine katılımı resmi katılım; örgütün çoğu hisselerinin çalışanlara ait olmasına rağmen, kararların profesyonel yöneticiler tarafından verilmesi halinde katılım ise dolaylı katılım olarak ifade edilebilir.

- **Temsili katılım:** Bu tür katılımında çalışanlar, kararlara yönetim kurulundaki temsilciler aracılığıyla katılabilirler.

Yönetime katılma, çalışanların örgütlerin daha önemli bir parçası olduğunu düşünmelerini sağlamak için seçilen bir yöntem olup

(Leidecker ve Hall, 1974: 28); örgütsel anlamda üretkenliği artırmak ve başarıyı yakalayabilmek için çalışanları yönetime katabilmek, onları eğitebilmek, geliştirmek, ücret ödemek, güvenliklerini sağlamak, sağlıklarına önem vermek ve üretken olabilecekleri şekilde çalışma ortamı sağlayarak onlarla iletişim kurmak ve nasıl daha iyi hizmet verilebileceği konusunda onlara danışmak gerekir (Schuler, 1997: 72; Messmer ve Bogardus, 2008: 5). Literatürde kimi düşünürler, yalnızca memnuniyetin daha yüksek verimliliğin anahtarı değil aynı zamanda katılımın daha yüksek memnuniyet yaratmanın anahtarı olduğunu beyan etmişler ve bu doğrultuda katılımın memnuniyeti artıracığı ve dolayısıyla da üretkenliği artıracığını belirtmişlerdir (Locke vd., 1986: 72). Dolayısıyla yönetime katılma ile örgüt içi çalışanların hem çalıştıkları bölümde hem de bölümler arası ilişkilerde daha yüksek iletişim sağlanacak ve örgütlerin gelişimi ve başarısı için katkıda bulunulacaktır.

“Başarılı bir örgüt yapısı için personelin karar verme sürecine katılması, iş ortamının iyileştirilmesi, amaçlara açıklık getirilmesi ve gruplar arası işbirliğinin sağlanması gerekir” (Aykaç, 1991: 104). Bunu başarabilen ve çalışanlarının motivasyonunu da aynı derecede artırabilen örgütler, insan kaynakları planlamasında da diğer örgütlere nazaran bir adım önde olacaklardır. “Ayrıca, karar verme sürecine katılım, bir örgütte yüksek düzeyde belirsizlik olduğunda yönetsel performansın iyileştirilmesinde daha etkili olabilir. Bunun nedeni, katılımın, katılımcının yeni fikre olan bağlılığını arttırması, uygulamayı daha etkili hale getirmesidir” (Park vd., 2015: 321). Bununla birlikte, örgüt içerisindeki insan kaynakları planlamasının da etkin olarak yapılabilmesi gereklidir. İnsan kaynakları planlaması, yöneticilerin karar alma süreçlerine yardımcı olma, daha etkili iletişim kurma ve örgüt hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarını içerir (Mahapatro, 2010: 37). Planlamada önemli olan husus, planlamanın uygulama, denetleme ve değerlendirme aşamalarının birbirine uyumlu olarak uygulanabilirliğidir (Aykaç, 1999: 68). İyi bir planlamanın yanı sıra “örgüt içinde yer alan personel ile bir futbol takımında yer alan oyuncular arasında bir benzerlik kurularak, kimin görevinin ne olduğunun iyi belirlenmesi ve bütün personelin bir takım ruhu içinde görev yapmasını sağlayarak, kişisel başarılarından ziyade, örgütün başarısının ön plana çıkarılmasını sağlamak önemlidir” (Aykaç, 1991: 98). Bu bakımdan yöneticilerin tek elden karar alması ve uygulaması

ile katılımcı bir anlayış ile karar almaları arasında önemli farklılıklar görülecektir. Tek başına alınan kararlarda baskıcı ve zorlayıcı bir durum söz konusu olabilirken, katılım ile alınan kararlarda daha etkili ve demokratik kararlar alma söz konusu olabilecektir. Bu şekilde alınan kararların uygulamasında görülen bir aksaklıkta sorumlular birden fazla olacağı için bu aksaklığın giderilmesinde de çok yönlü çözümler geliştirilebilecektir. Dolayısıyla büyük bir çoğunluğun almış olduğu kararların uygulaması ve uygulamada görülen aksaklıkların giderilmesi, tek merkezli alınan kararlara nazaran daha etkili ve verimli sonuçlar doğuracaktır. Bunun yanında yöneticiler örgütün misyon, vizyon ve stratejilerinin katılımcı bir çerçevede oluşturulmasına ve geliştirmesine özen göstermelidirler. Örgüte can veren ve onu dinamik tutan insan kaynaklarının örgütün faaliyetlerine etkin ve olumlu bir biçimde katılımları sağlanamaz ise dengeli bir örgütsel gelişmeden de söz edilemeyecektir (Şimşek vd., 2011: 256). Katılımcılığın gerçekleştirilmesi, örgütte demokratik bir süreci tetikleyeceği için, misyon ve vizyonun tüm çalışanlarca sahiplenilmesi sağlanmış olacak; sonuç olarak çatışmalar en aza indirgenerek performans artışı gerçekleşebilecektir.

1. İLKOKUL ÖĞRETMENLERİ SAĞLIK VE SOSYAL YARDIM SANDIĞI (İLKSAN)

İLKSAN, 19/01/1943 tarihli ve 5308 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4357 sayılı “*Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler İçin Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimai Yardım Sandığı İle Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun*” ile kurulmuş ve kanunun 11. maddesinde – (Değişik: 14/5/1958- 7117/1 md.)

Maarif Vekaleti bütçesinden maaş alan ilkokul öğretmenleri, ilkokul yardımcı ve stajyer öğretmenleri, yetiştirme yurtları öğretmenleri, arızalı çocuklara ilk tahsillerini veren müesseselerin öğretmenleri, maarif müdürleri, ilköğretim müfettiş ve denetmenleri, uygulama okulu öğretmenleri, İlköğretim Umum Müdürlüğü ve maarif müdürlüklerinde vazifeli memurlar ile Sandık işlerinde çalışan memurlar Sandığa azadırlar.

denilmek suretiyle, Sandığın üyeleri sayılmıştır. Aynı maddede Sandığın gelirleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;

- a) Üyelerden her ay kesilen aidatlar.
- b) Bağışlar ve Devlet bütçesinden yapılacak yardımlar.
- c) Sandık gelirlerinin nemalandırılmasından elden edilen karlar.
- d) Sandığın maksatlarını tahakkuk ettirmeye elverişli prevantoryum ve kaplıca gibi tesisler satın alarak veya yaptırılarak bunların kiralanmasından veya işletilmesinden elde edilecek kazançlar.

19/01/1943 tarihli ve 5308 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4357 sayılı “Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler İçin Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimai Yardım Sandığı İle Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun” un, 14/05/1958 tarihli ve 7117 sayılı kanunun 1. maddesiyle değiştirilen 11. maddesinin ikinci fıkrasının, Anayasanın 13. ve 48. maddelerine aykırılığı ileri sürülerek iptaline karar verilmesi amacıyla Anayasa Mahkemesine yapılan itiraz reddedilmiş ve Anayasa Mahkemesinin 2016/192 Esas ve 2017/160 Karar sayılı 29/11/2017 tarihli kararında, yapılan itirazın ret sebebi şu şekilde ifade edilmiştir: “4357 sayılı kanunun 11. ve 14. maddeleri uyarınca; İLKSAN’ ın Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyet göstermek üzere kanunla kurulmuş bir tüzel kişilik olduğu, üzerinde Milli Eğitim Bakanlığının idari vesayet yetkisinin bulunduğu, bu bağlamda işleyiş tarzının ve esaslarının belirlendiği Sandık Ana Statüsünün Milli Eğitim Bakanlığınca hazırlandığı, mevcutlarının ve alacaklarının devlet mallarına ait hak ve önceliklere sahip olduğu, gelirlerinin her türlü vergi, resim ve harçtan muaf olduğu gibi haciz ve temlik edilemediği gözetildiğinde anılan kuruluşun, üyelerinin serbest iradelerinin eseri olmadığı, fonksiyonları bakımından kamu gücüne dayanan bir statüye sahip olduğu, işlemlerinin kapsam ve sınırının kanunla belirlendiği ve bu özellikleri nedeniyle tüzel kişiliğe sahip bir kamu kurumu olduğu açıktır” denilmek suretiyle de, İLKSAN’ın bir kamu tüzel kişiliği olduğu belirtilmiştir.

Sandığın işlemleri 22/03/1995 tarihli ve 22235 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Ana Statüsü” ile bu Ana Statü gereğince hazırlanan yönetmelikler çerçevesinde yürütülmekte olup; Sandık Ana Statüsünün Sandığın Organları başlıklı 5. maddesinde Sandığın organları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;

- a) Temsilciler Kurulu (Genel Kurul)
- b) Yönetim Kurulu
- c) Denetleme Kurulu
- d) Genel Müdürlük

İLKSAN Temsilciler Kurulu Seçim Yönetmeliğinin 8. maddesi hükmü doğrultusunda en az 1 (bir) yıl Sandık üyesi bulunan ve taksirli suçlar hariç olmak üzere her ne surette olursa olsun mahkûmiyet cezası almamış ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun disiplin hükümleri kapsamında aylıktan kesme cezası veya daha üst bir disiplin cezası almamış olan üyeler temsilci olarak seçilme hakkına sahiptirler. Aynı yönetmeliğin "*İlçe Temsilcilerinin Seçimi*" başlıklı 5. maddesinde seçimlerin Milli Eğitim Müdürlüklerince 6 (altı) yılda bir yapılacağı ve üye sayısı 500'e kadar (500 dâhil) olan ilçelerde 1; 500'den 1500'e kadar (1500 dâhil) olan ilçelerde 2; 1500'den 3000'e kadar (3000 dâhil) olan ilçelerde 3; 3000'den fazla üyesi bulunan ilçelerde 4 kişinin ilçe temsilcisi olarak seçileceği; "*İl Temsilcilerinin Seçimi*" başlıklı 6. maddesinde de seçimlerin Milli Eğitim Müdürlüklerince 6 (altı) yılda bir yapılacağı ve illerdeki üye sayısına göre; 2.000'e kadar (2.000 dâhil) olan illerde 2; 2.000'den 5.000'e kadar (5.000 dâhil) olan illerde 3; 5.000'den fazla üyesi bulunan illerde 4 kişinin ilçe temsilcileri tarafından seçilerek il temsilcisi sıfatını kazanacakları belirtilmiştir.

İLKSAN Ana Statüsünde, Temsilciler Kurulu, Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulunun görevleri sayılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (İLKSAN, 2017a);

A. Temsilciler Kurulunun Görevleri

- a) Yönetim Kurulunun asil ve yedek üyelerini seçmesi.
- b) Sandığın yıllık bilançosu, gelir tablosu ve faaliyet raporu ile Denetleme Kurulu raporu üzerinde inceleme yapması.
- c) Sandığın idari ve mali işlemleri ile faaliyetlerine ilişkin diğer hususlarla ilgili olarak Yönetim Kurulunca sunulan konularda karar vermesi, görüş ve tekliflerde bulunması.
- d) Denetleme Kurulunun asil ve yedek üyelerini seçmesi.
- e) Sandığın gelir kaynakları ile gider yerlerini ve bir önceki yılın kesin hesap durumunu gösteren yıllık bütçesini incelemesi, uygun görürse tasdik etmesi.

f) Yapılacak karşılıklı ve karşılıksız yardımlar konusunda Yönetim Kuruluna tavsiyelerde bulunması.

B. Yönetim Kurulunun Görevleri

- a) Genel Müdürlükçe hazırlanan yıllık bilanço ve gelir tabloları ile Sandığın gelir ve giderlerini izlemesi.
- b) Genel Müdürlükçe hazırlanan bütçe ve kadro tekliflerini incelemesi ve bütçe taslağı haline getirip görüşü ile birlikte Temsilciler Kuruluna sunması.
- c) Yıl içinde yapılacak işlerle, gelecek yıllarda yapılacak işlere dair faaliyet raporlarını hazırlayıp Temsilciler Kuruluna sunması.
- d) Temsilciler Kurulunun tavsiye kararı doğrultusunda yapılacak sosyal yardımları tespit etmesi ve karara bağlaması.

C. Denetleme Kurulunun Görevleri

- a) Sandığın bütün iş ve işlemlerini (gelir gider, hesap ve defterler) Ana Statü ve ilgili yönetmeliğe göre denetlemesi.
- b) Temsilciler Kurulunca alınan kararların uygulanıp uygulanmadığını incelemesi.
- c) Yönetim Kurulu karar ve icraatının Ana Statü hükümleri ve genel hükümlere uygun olup olmadığını denetlemesi.
- d) Sandık alacaklarının tahsili ve diğer hakların korunması için gerekli takiplerin yapılıp yapılmadığını araştırması.
- e) Gerek görüldüğünde masrafları Sandıkça karşılanmak kaydı ile Sandık ve kuruluşlarının mali işlerini Yeminli Mali Müşavire denetletirmesi.
- f) Sandık çalışmalarında görülen zararlı halin tehlikeli sonuçlar doğuracak durumda olduğuna kanaat getirilmesi veya Sandığın sermayesi bakımından amacını temin edemez duruma düştüğünün belirlenmesi halinde, keyfiyeti gerekçeli bir yazı ile Yönetim Kurulu'na bildirerek, Temsilciler Kurulunun olağanüstü toplantıya davetini istemesi.

Temsilciler Kurulunun, Yönetim Kurulunun ve Denetleme Kurulunun yukarıda maddeler halinde sıralanan görevleri incelendiğinde; Yönetim Kurulunun Temsilciler Kuruluna karşı idari ve mali olarak sorumluluğu olduğu ve Temsilciler Kuruluna seçilen üyelerin Sandığın faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olarak Sandığın yapacağı yardımların tespitinde önemli bir görevinin olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca, Denetleme Kurulunun Sandığın idari ve mali

işlemlerini denetlemesi de Kamu Yönetiminde denetim mekanizmasına Sandık nezdinde önem verildiğinin ve buradan hareketle İLKSAN’da katılımcı yönetim anlayışının ağırlıklı olarak hissedildiğın bir ifadesi sayılabilir. Bunun yanında, Sandık Ana Statüsünün “Üyelere Yapılacak Yardımlar” başlıklı 15. maddesinde Sandığın üyelerine yapacağı karşılıklı ve karşılıksız yardımlar belirtilmiş olup; Sandık; karşılıklı yardımlar kapsamında, üyelerine Sandık nezdinde birikmiş mevcutları nispetinde ve belirli esaslara münhasır olmak üzere ikraz ve emeklilik ödemesi yapmakta; karşılıksız yardımlar kapsamında ise ölüm ve maluliyet halinde yapılan emeklilik ödemeleri, evlilik, afet, sağlık destek, doğum, şehit, cenaze yardımları, sağlık ve sosyal muhtevalı diğer yardımlar ile üyelerin kaza, sağlık, maluliyet ve ölüm risklerini sigorta ettirmek sureti ile temin edilecek diğer faydaları sağlamaktadır.

İLKSAN’ın 2017 yılı Faaliyet Raporu incelendiğinde ise; 31/12/2017 tarihi itibarıyla Sandığın 249.135 üyesinin olduğu ve 2007-2017 yılları arasında 114.107 üyeye 838.253.324,09 TL sosyal yardım yapıldığı; aynı yıllar arasında 167.066 ikraz kullandırıldığı ve 3.111.857.700,00 TL ikraz ödemesi yapıldığı gözlemlenmiştir (İLKSAN, 2017b: 38-49). Sandığın üyelerine sunmuş olduğu bu hizmetlerin, Temsilciler Kurulunun gözetimi ve Denetleme Kurulunun denetimi altında olması da Sandığın katılımcı yönetim anlayışını benimsediğinin en temel göstergelerinden birisi olarak ifade edilebilir.

2. KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI VE İLKSAN

1980’lerden itibaren tüm dünyada daha fazla etkisini göstermeye başlayan *yeni kamu yönetimi* anlayışının devletin küçültülmesini ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesini savunan yapısı gereğince, özellikle kararlara katılım sürecinin önemini artırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Merkezde ve yerelde hem yasama hem de yürütme kanadında astların, yerel halkın, sivil toplum kuruluşlarının kararlara katılımının yüksek olması ile hem alınan kararlar daha etkili sonuçlar doğuracak hem de uygulamada bir aksaklık oluşması halinde toplu bir şekilde sorumluluktan bahsedilebilecektir. Bu sayede kararların hem alınması hem de uygulanması aşamasında daha demokratik bir anlayış gelişecek ve daha etkili sonuçlar meydana gelecektir. Bu bakımdan, örgütler başarılı olabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için problemlerin tanımlanması, alternatif

çözüm yollarının üretilmesi, bulunan çözüm önerilerinin uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarının her birinde katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemelidirler (Margulies ve Black, 1987: 391-392). Dolayısıyla demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Demokratik yönetimde her çalışanın görüşüne saygı olması ve her çalışanın doğrudan veya temsili olarak bu görüşünü ifade edebilmesi ve dolayısıyla örgütün yönetim sürecindeki kararlara katılımın sağlanması esastır. Bu bakımdan örgüt içi katılımın artırılması ile çalışanların örgüte olan bağımlılığı artarak örgütün demokratik bakımdan gelişimine de katkı sağlanacaktır.

Problemlerin katılımcı bir yönetim ile tanımlanması ve yine aynı şekilde katılımcı bir yönetim ile problemlerin çözümüne yönelik stratejiler belirlenmesi önemli bir yöntemdir. Bunun tam aksine katı bürokratik yapılanma, merkezi ve yerel tüm hizmetlerde ister istemez aksamalara yol açacaktır. Katı bürokratik yapılanmalarda işler zamanlı ve planlı olsa dahi çok fazla idari işlem olacağı için çok basit bir iş için bile fazla zaman kaybı meydana gelebilir. Bu tarz yapılanmalara sahip örgütlerde çalışanlar çok fazla formaliteye mahkum olmakta ve inisiyatif kullanamamaktadır. İnisiyatif kullanabilmek, çalışanların yeteneklerinin ve kendine olan özgüvenlerinin gelişmesine yardımcı olacaktır. Ancak katı bürokratik yapılanmalara sahip örgütlerde buna rastlamak her zaman mümkün olamamaktadır.

Kararlara katılımın birtakım yararları ve zararlarından da ayrıca söz edilebilir (Çetin, 2009: 55-58);

Kararlara katılımın yararları;

- a) Kararlara katılma, çalışanların güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer, yönetsel kararları icra eden çalışan, sorunun çözümlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına katılırsa bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen çalışanın güdülenmesine hem de kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet etmektedir.
- b) Kararlara katılma, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir. Bir arada çalışan, yüz yüze ilişkiler kurarak yönetilen küçük bir grubun ideolojisini, eski alışkanlıklarını ve sosyal tutumunu değiştirmek, tek bir bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır.
- c) Kararlara katılmada, yüz yüze sorunların tartışılması söz konusudur. Bu tartışma, tecrübeli yöneticiler ile yetişmekte olan uygulamacı astlar

arasında olmaktadır. Böylelikle, tecrübesiz astlar, tecrübeli yöneticilerinin öneri ve yöntemlerinden de yararlanabilirler.

d) Kararlara katılma sayesinde, astlar düşüncelerini açıkça ifade etme yetkisine sahip olarak, klasik yönetim sisteminin katı ve kapalı yapısından kurtularak, verimliliği artırıcı bir yarar sağlar.

Kararlara katılımın zararları;

a) Kararlara katılma, yöneticilerin örgütteki karar verme mevkii dolayısıyla, elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır. Böylece hiyerarşik bakımdan ast ile masaya oturan ve onunla eşit veya çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin, doğal olarak denetimi de elden çıkacak veya zayıflayabilecektir.

b) Kararlara katılma, aynı zamanda bir komite yönetimi niteliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirmektedir. Örneğin, fikirleri grup içinde kabul edilmeyenler, alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve bu da böylece birçok yararı ortadan kaldırabilir.

c) Kararlara katılmanın bir başka sakıncası da, çalışanlara kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımasıdır. Bu da bilmedikleri sorunlarla ilgilenen kimselerin, isabetsiz karar vermeleri ve organizasyonu zarara uğratmalarına sebep olabilir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, kararlara katılımın birtakım yararlarından ve zararlarından söz etmek mümkündür. Katılım ile çalışanların tecrübeleri ve yetenekleri artarken aynı zamanda oluşabilecek fikir ayrılıkları ile de örgütlerin karar alma süreçlerinde bir aksama da meydana gelebilecektir. Burada önemli olan husus, yöneticilerin oluşabilecek bu tarz aksaklıkları önceden tahmin ederek önlemler alabilmesi ve katılımın örgüt için olumlu sonuçlar meydana getirmesini sağlayabilmesidir. Ayrıca, her ne kadar kararlara katılımın zararlarından da söz edilse dahi, çoğunluk ile verilen kararların otokratik kararlara göre iki avantajı vardır. Bunlardan biri, karar verme sürecine katılımları nedeniyle grubun kararlara bağlılığıdır. Diğeri, kararların örgütsel davranışla ilgili olduğu durumlarda bir grup tarafından alınan kararların göreceli mükemmelliğidir (Marchant, 1971: 57). Böylelikle alınan kararlar daha yerinde ve etkili uygulamalar meydana getirebilecektir. Kararların uygulanması aşamasında ortaya çıkabilecek olumsuzluklar da bu sayede en aza indirgenmiş olacaktır.

Çalışmamızın konusunu oluşturan İLKSAN'da; Yönetim Kurulu üyeliklerine Temsilciler Kurulu üyelerinden aday olan veya aday gösterilenler arasından 3 asıl ve 3 yedek üye; Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında fiilen çalışan personeller arasından ise 4 kişi seçilebilmektedir. Yönetim Kuruluna Bakanlık merkez teşkilatında çalışan personellerden de katılımın olması Sandığın alacağı kararlarda katılımcı anlayışın benimsendiğinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Böylelikle, Bakanlık merkez teşkilatının Sandığın işlemleri ile yakından ilgili olması da sağlanmaktadır. Bunun yanında, Sandık Yönetim Kurulunun hem temsilciler kurulundan hem de bakanlıktan seçilen üyeler ile oluşması, Sandığın yönetiminde demokratik bir anlayışın benimsenmiş olduğunun da bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca; Sandık bilançosunun ve gelir tablosunun, yıl içerisinde T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinde yayınlanması; yıllık faaliyet raporlarının Sandığın kurumsal internet sitesinde yayınlanması ve Sandığın işlemlerinde uymak durumunda olduğu mevzuatlarının yine T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinde yayımlanması, Sandığın açık ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsediğinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yönetime katılma, başka bir ifadeyle karar alma ve uygulama süreçlerine katılım, çalışanların sadece iş tanımlarına giren konular ile ilgili değildir. Örgütsel anlamda, çalışanların örgütün tamamını etkileyecek olan kararlara katılımı ile çalışanlar hem daha istekli hem de daha motivasyonu yüksek bireyler haline gelecek ve bu doğrultuda da örgütsel performansın artması sağlanabilecektir. Değişime uyum sağlayan, değişim için değişimi kendisine ilke edinen, çalışanların örgütsel kararların alınması ve uygulanması aşamasında katkısını sağlayabilen yöneticiler ile örgütlerin sürdürülebilirliği arasında da doğru bir orantıdan söz edilebilir. Bu sebeple, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilmek, çalışanların nasıl daha verimli bireyler haline getirilebileceği ile ilgili politikalar belirlemek ve bu yönde planlamalar yapmak, örgütlerin yönetim süreçlerinde ilk sıralarda yapılacaklar arasında olmalıdır. Motivasyonu, çatışmayı, zamanı ve stresi etkin yönetebilen ve kararlara ve uygulamalara katılımı etkili şekilde sağlayabilen örgütler rekabetçi ortamda diğer örgütlere nazaran her zaman bir adım daha önde olacaklardır.

Katılımcı yönetim anlayışının örgüt içerisinde etkin olarak işleyebilmesi için örgütlerin aşağıdaki özelliklere sahip olması önem arz etmektedir;

1. Karar alma süreçlerinde örgüt çalışanlarının fikirleri alınmalı ve alınan fikirlerin uygulanabilirliği yine örgüt çalışanları ile tartışılmalıdır.

2. Planlama, karar alma ve uygulama aşamasında katılımcı bir yönetim anlayışının oluşması gerekmektedir. Yönetim sürecinde katılımcı bir anlayış ile planlanan faaliyetlerin, katılımcı bir karar alma mekanizması ile desteklenmesi ve uygulanması ve son olarak ise katılımcı bir şekilde planlanan, karar verilen ve uygulanan faaliyetlerin ne kadar etkin ve verimli olup olmadığı ile ilgili olarak katılımcı bir denetleme sistemi ile değerlendirilmesi gerekmektedir.

3. Çalışanların örgüte olan aidiyet duygularının gelişmesi ve örgüt için faydalı bireyler haline gelebilmeleri amacıyla, yöneticilerin çalışanların görüşlerine önem vermesi ve çalışanların inisiyatif kullanabilmesine olanak tanımaları gerekmektedir.

4. Karar alma süreçlerinde ast-üst ilişkilerinin koordineli olarak yürütülmesi ve yatay ve dikey bilgilendirme mekanizmalarının örgüt içerisinde etkin olarak çalışmasının sağlanması gerekmektedir.

5. Çalışanlar arasındaki çatışmaları en aza indirerek, karar alma süreçlerinde katılım sebebiyle oluşabilecek çatışma ortamının etkin yönetilmesi ve örgütlerin üretkenliklerinin artması sağlanmalıdır.

Yönetime katılım ile çalışanlar daha üretken daha özverili ve yeni fikirlere açık hale gelerek bireysel yönden gelişimleri de artmaya devam edecektir. Aynı zamanda, katılım ile örgütsel gelişim de süreklilik kazanacak ve örgütlerin rekabet ettiği ortamda avantajlı konuma gelme ihtimali artacaktır. Bu sebeple yönetime katılım bir diğer ifade ile katılımcı yönetim, örgütlerin başarılarının sağlanmasında ve devamında yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken konuların başında gelmektedir. Bu bakımdan, 1943 yılında 4357 sayılı kanunla kurulan İLKSAN'ın yürütmüş olduğu faaliyetlerde katılımcı yönetim anlayışının hâkim olduğu ifade edilebilir. İLKSAN'ın yönetim organları olan Temsilciler Kuruluna, Yönetim Kuruluna ve Denetleme Kuruluna yine İLKSAN üyelerinin belirli aralıklarla yapılan seçimler ile temsilci göndermesi demokrasinin temeli olan seçme ve seçilme anlayışının da temsil edildiğinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Temsilciler Kurulunun, Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminden Sandık

bilançosunu izlemeye ve Sandığın yapacağı yardımların belirlenmesine kadar birçok yetkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda Sandık Denetleme Kurulunun, Temsilciler Kurulunca alınan kararların uygulanıp uygulanmadığını incelemesi; Sandığın bütün iş ve işlemlerini (gelir gider, hesap ve defterler) Ana Statü ve ilgili yönetmeliğe göre denetlemesi ve Temsilciler Kurulunun bu denetim raporları üzerinde inceleme yapması da İLKSAN'ın katılımcı yönetime verdiği önemin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aykaç, B. (1991). Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, s.81-122.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel.
- Cotton, J. L., Vollrath, D., A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M., L., Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, p. 8-22.
- Çetin, C. (2009). Toplantı Yönetimi Ve Kararlara Katılma, *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, Yayın No: 54, İstanbul.
- Galipoğlu, Ö. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemlerinin Firmalara Sağladığı Katkılar Üzerine Farklı Sektörlerden Uygulama Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Gülsoy, B. (2007). İşletmelerde Yönetimsel Etkinlik ve Ölçümü, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kazancı, M. (2017). Türk Kamu Yönetiminde Katılma ve Danışma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 72, No. 4, s. 1009 – 1045.
- Leidecker, J. K. ve Hall, J. L. (1974). A New Justification For Participative Management, *Human Resource Management*, Spring, p. 28-31.
- Locke, E.A., Schweiger, D.M., Latham, G.P. (1986). Participation In Decision Making: When Should It Be Used? *Organizational Dynamics*, 14: p. 65-79.
- Mahapatro, B. B. (2010). *New Age Human Resource Management*, New Delhi: New Age International.
- Marchant, M. P. (1971). Participative Management as Related to Personnel Development, July, Web: www.ideals.illinois.edu
- Margulies, N. ve Black, S. (1987). Perspectives on the Implementation of Participative Approaches, *Human Resource Management*, Fall 1987, Vol. 26, Number 3, p. 385-412.
- Mccaffrey, D. P., Faerman, S. R. ve Hart D. W. (1995). The Appeal and Difficulties of Participative Systems, *Organization Science*, November-December, VOI. 6, No. 6, p. 603-627.
- McDaniel.P. R. Jr ve Donde P. A. (1980). Participatory Management: An Executive Alternative For Human Service Organizations, *Human Resource Management*, Spring, p. 14-18.
- Messmer, M. B. (2008). *Human Resource Management*, Denver: Wiley Pathways.
- Özer, M.A. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:63, s. 59-89.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınları.
- Park, J., Lee, K.H. ve Kim, P. S. (2015). Participative Management and Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects Of Innovative Organizational Culture, *Public Performance & Management Review*, V. 39, p. 316-336.
- RG, 4357 sayılı “Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif Ve Cezalandırılmalarına Ve Bu Öğretmenler İçin Teşkil Edilecek Sağlık Ve İçtimai Yardım Sandığı İle Yapı Sandığına Ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun”, RG: 19.01.1943 Sayı: 5308.

Sabuncuođlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). Örgütlerde İletişim, İstanbul: Arıkan.
Schuler, R. S. (1997). Managing Human Resources, Ohio: Thomson Publishing, Sixth Edition.
Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Genişletilmiş 4. Baskı, Konya.

İnternet Siteleri:

İLKSAN (2017). İLKSAN Ana Statüsü Web: www.ilksan.gov.tr
İLKSAN (2017). 2017 Web: Faaliyet Raporu, www.ilksan.gov.tr
Business Dictionary (2018) Web: www.businessdictionary.com

TDK (2018) Web: www.tdk.gov.tr

