

ÖRGÜT GELİŞTİRME ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

M. Akif HELVACI*

Özet

Bilginin geçmiş dönemlere göre çok hızlı artış göstermesi ve bilgi-iletişim teknolojisindeki gelişmeler, toplumların sosyo-kültürel, ekonomik, siyasal yapılarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu gelişmeler, amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarından oluşan örgütleri (organizasyonları) de önemli ölçüde değiştirmeye zorlamaktadır.

Günümüzde örgütler, daha kısa zamanda sorunlarına çözüm bulma, etkili yapılar oluşturma, gereksinimlere uygun mal, hizmet, düşünce üretme yönünde önemli çabalar içine girmektedir. Örgütler esnek yapılar kazanmakta, yeni yönetim yaklaşımları ve teknikleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için temel faaliyetler haline gelmektedir.

Genel olarak bahsedildiği gibi, örgütler fonksiyonlarını sürdürebilmeleri için geçmiş yıllara göre daha çok kendilerini yenileme, yapılarında, süreçlerinde daha fazla değişiklikler gerçekleştirme durumundadır. Bu durum, örgütleri “geliştirme” çabalarına yönlendirmekte doğal olarak da “örgüt geliştirme” ilke, yöntem ve süreçleri konusunda gerekli ve yeterli bilgi ve yeteneklerle donanık olma ihtiyacı ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Bu çalışmada, örgütlerin (organizasyonlar) yoğun gelişmeler karşısında gelişimlerini sağlayacak çağdaş yöntem, süreç ve teknikler hakkında bilgiler ele alınmış ve örgütleri geliştirme arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, örgüt geliştirme, örgüt geliştirme araçları, örgüt geliştirme teknikleri

Abstract

A Conceptual Review On Organizational Development

Inreasing knowledge and new developments in information-communication technology have a great deal of impact on socio-cultural, economic and political structures of societies. These new developments urge organizations, which accomodate the dimensions of goal, structure, process and climate, to change.

* Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
mahelvaci@yahoo.com

Nowadays organizations endeavour to find solutions to organizational problems, form effective structures, and offer products, services and knowledge appropriate to the needs of their customers. Organizations are creating flexible structures, adopting new administrative approaches and techniques in order to be durable.

In order to function more effectively organizations should make more changes in their structures and processes than they did before. This situation necessitates organizations to be equipped with knowledge and skills for organizational development methods and processes.

In this study new methods, processes and techniques which organizations should adopt for their developments are discussed.

Key words: Organization, Organization Development, Organizational Development Interventions

Giriş

Örgütler, yoğun gelişmeler karşısında dengeyi ve istikrarı sağlamak için değişime yeterince uyum sağlayabilecek tarzda esnek yapılar kazanmaktadır. Değişim hızının giderek artış göstermesi, örgütün geleneksel şekillerini terk etmeye zorladığı, çünkü bu tip örgütlerin hızlı ve önceden belirlenemeyen değişimle ve giderek artan karmaşıklıkla uygulaya geldikleri yönetim tarzlarıyla baş edemeyeceği belirtilmektedir.

Özellikle son 20-30 yılda değişimin belirsizliği ve karmaşıklığıyla baş etmek ve dengeyi sağlamak için Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Değişim Yönetimi, Öğrenen Örgüt, Stratejik Yönetim, Kıyaslama, Kültürel Değişim vb. en uygun yönetim tarzları ve örgüt yapıları ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen tüm gelişmeler,örgütlerin çağa uyum sağlamak amacıyla gerçekleştirdikleri; genel olarak örgütlerini geliştirme çabalarıdır.

Örgüt Geliştirme ve Kapsamı

Örgüt geliştirme (Ö.G), örgütlerde önemli değişiklikleri sağlamada yönetsel bir tekniktir ve örgütün farklı ögeleri ön plana çıkarıldığı için çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları, “örgütlerin daha etkin hale gelmesine yardım etmek için özel bir dizi değişim araçlarının, becerilerin, faaliyetlerin, araçların veya tekniklerin kullanılmasıdır” şeklindedir.

Diğer bir şekilde ise, örgütün problemlerini çözmesinde, amaçlarına ulaşmasında, etkinliğini iyileştirmesinde örgütün davranış sistemlerinde, kültüründe planlı sitematik bir değişim yapma süreci, olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, Ö.G, işgörenleri yetiştirmeye duyarlıdır, bu bağlamda, Ö.G, örgütteki insanların birbirlerine karşı farkındalık düzeyini artırmayı ön plana çıkarır.

İşgörenlerin örgütteki diğer üyelerle iletişim ve etkileşim yeteneklerini harekete geçirecek psikolojik durumları üzerine odaklanır. Ö.G, eğer insanlar, konuları açıkça ve dürüstçe tartışırsa örgütün etkililiğini artıracığı varsayımına dayanır (Gibson ve diğerleri, 1991: 636; Cummings ve Worley, 1997:2; Newstrom ve Davis, 1997: 416).

ÖG, değişim için hazırlanma ve değişimi yönetme sürecini ifade eder. Değişimin bir boşlukta gerçekleşmeyeceğini, yani yapıda, teknolojiye ve insanlarda meydana gelen değişimlerin etkileşimde bulunacağını kabul eder. Eğer örgüt geliştirme başarılıysa örgütün yapısı gibi kişilerin tutum ve davranışları da değişime uyum sağlayacaktır (Robbins, 1994 :324).

Ö.G. örgütün etkililiğini iyileştirmek için, inançlarda, değerlerde, kültürlerde, sosyal etkileşimlerde ve insanların davranışlarında değişiklikleri planlama ve yönetme sürecidir (Stacey, 2000: 120).

Harvey ve Brown (1996)'a göre örgütsel gelişim, bir örgütün değişimle başedebilme kabiliyetini geliştirmek ve örgütsel kültürü yenileştirme süreci için harcanan uzun soluklu çabadır. Anahtar noktalar ise şunlardır (Akt. Nicholas ve Huseer, 1999):

- Ö. G. bir yönetim disiplinedir.
- Ö. G. değişim yönetimine yardımcı olur.
- Ö. G. örgütlerin, işlevsellik kabiliyetlerini geliştirmeye çalışır.
- Ö. G. kültürü ya da örgütleri yöneterek geliştirmeye çalışır. Kısaca Ö.G. tanımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akt. Cumnings ve Worley, 1997: 2):

Ö.G. davranış bilimleri teknolojisi, araştırma ve kuramlarından yararlanarak örgütün kültürünü planlı olarak değiştirme sürecidir.

- Ö.G. örgütün problem çözme yeteneğini iyileştirmek ve dış ve iç davranış bilimci danışmanlar ya da değişim uzmanlarının yardımıyla dış çevresindeki değişikliklerle başedebilmede uzun dönemli çabaları gerektirir.
- Ö.G. planlı, örgütsel çaplı, tepeden yönetilen, örgütün etkililiğini ve sağlığını giderek artıran, davranış bilimleri bilgisini kullanan bir çabadır.
- Ö.G. sistem çaplı bir veri toplama, teşhis, eylem planı, aracı ve 1) örgütsel yapı, süreç, strateji, insan ve kültür ve 2) yeni ve yaratıcı örgütsel kültürler geliştirme ve 3) örgütün kendini yenileme kapasitesini geliştirmeyi

değerlendirmedir. Bu süreç, örgütün üyeleriyle işbirliği içinde çalışan davranış bilimleri kuramı, araştırma ve teknolojiyi kullanan değişim uzmanıyla meydana gelir.

Eğitim bağlamında örgütsel gelişme, okul bölgelerinin ve okulların kendini yenileme yeteneklerini artırması için çok önemli bir süreçtir. Örgüt geliştirme, örgütsel performansı iyileştirme gibi, karmaşık bir yaklaşımın özüne bütünüyle hakim olmak çok güç olduğundan çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Owens, 1991: 304). Fullan, Miles ve Taylor' ın önerdiği örgütsel geliştirme, “okul bölgelerinde örgütsel geliştirme, davranış bilimleri kavramını kullanarak, sistemin kendini çalıştırması ve iyileştirme çabasını destekleyen, planlı, sistematik, formal ve informal prosedürleri, süreçleri, normları ve yapılan açıkça değiştirme üzerine odaklanan bir süreçtir” şeklinde ki tanımdır (Akt.Owens, 1991: 304).

Örgüt geliştirme uygulaması en azından on kavramı bir araya getirir. Bu on kavram, ÖG'nin amacı, sistemi yenileme, sistemler yaklaşımı, insanlara odaklanma, eğitsel strateji, deneme yoluyla öğrenme, gerçek problemlerle ilgilenme, planlı bir strateji, değişim uzmanı (ajantı), en üst düzey yöneticilerin katılımı, şeklinde karakterize edilebilir (Owens, 1991: 304).

Ö.G. işlevlerini yerine getirebilmek için aşağıdaki bazı yaklaşımları kullanır (Harvey ve Brown, 1996);

- Çalışan bireylerin yapılan değişikliklere dahil oldukları işbirlikçi danışmanlık.
- Değişikliğin, değişiklik yapmış olmak için değil, işin performansını etkilemek için yapılması.
- Güdüleme yöntemleri kullanılırken mekanistik değil insancıl yöntemlerin işlevsel olması.
- Sistem fonksiyonları fonksiyonel olmayan örneği tarayıp, daha iyi bir örneği önerebilmek için çalışması.
- Pratik bilgi ile tamamlanmış problem çözülemeye bilimsel yaklaşım.

Örgüt geliştirme, çağdaş yönetim uygulamasında kullanılan bir terim olarak, aşağıda belirtildiği gibi ayırt edici belli niteliklere sahiptir (Gibson ve diğerleri, 1991: 641):

- Ö.G. planlı ve uzun dönemlidir. Ö.G. değişimde veri merkezli yaklaşımdır, süreci oluşturan tüm öğeleri; hedef belirleme, eylem planlaması, uygulama, izleme süreçlerini kapsar. Değişim kısa sürede sonuçlanmaz, bütün süreçler uzun zaman alabilir.

• Ö.G. Problem yönelimlidir. Ö.G. davranış bilimi gibi örgütsel problemlerin çözümünde bir dizi disiplinlerin kuramlarına ve araştırmalarına başvurur.

• Ö.G. sistemler yaklaşımını yansıtır. Ö.G. daha çok insan kaynaklarına ve örgütün teknolojisine, yapısına ve yönetim süreçlerine bağlantılı bir yol takip eder.

• Ö.G. eylem yönelimlidir. Ö.G. başarıya ve sonuçlara odaklıdır. Değiştirme yaklaşımlarından farklı olarak, örgütsel değişimin nasıl gerçekleşeceği üzerine yoğunlaşır, yapılacak şeyleri vurgular.

• Ö.G. değişim uzmanlarını gerekli kılar. Ö.G. süreci, örgütün işlevlerini yerine getirmesine yardım etmede değişim uzmanının kolaylaştırıcı rolünü gerekli kılar.

• Ö. G. öğrenim ilkelerini gerekli kılar. Ö.G. sürecinin temel niteliği, değişimi gerçekleştirme yöntemi olarak yeniden eğitim üzerine temellenir. Yeniden eğitim, köklü öğrenim ilkelerinin uygulanmasını kapsar. Çağdaş örgüt geliştirme niteliklerinin belirtileri, örgüt geliştirme programlarını uygulayan yöneticilerin, örgütsel davranış da köklü değişiklikler yapmaya kendilerini adanmalarıdır. Sürecin temelinde, eski davranışların tekrarlanmaması yeni davranışların öğrenilmesi için öğrenim ilkeleri yer almaktadır.

Örgüt geliştirme hareketinin baskın değerleri ise şunlardır (Beach, 1980: 405):

• *İnsanlar temelde iyidir:* Eğer bir kişi insanları temelde kötü, tembel, sorumsuz, bencil ve yıkıcı olarak görürse, o zaman o kişi, tüm kontrol ve ceza türünü göz önüne alır, yani işveren veya patron tarzında davranış sergiler. Diğer bir deyişle, eğer insanlar potansiyel olarak iyi, sorumlu, yardım sever ve güvenilir görülürse, o zaman, kişileri, destekçi ve geliştirme için fırsatlar yaratmaya, kendini kontrol etmeye, kişisel sorumluluk almaya yönlendirir. İşgörenler o zaman, kendi gereksinimlerini ve arzularını gerçekleştirirken, örgüte değerli katkılar sağlar.

• *Destek ve yardım gereklidir:* Yöneticiler, işgörenlerinin, performanslarını artırmalarında, problemleriyle, kişisel sorunlarıyla, duygularıyla ilgili olmalıdır.

• *İnsanlar gelişebilir:* Örgüt geliştirme uygulayıcıları, insanların, durumlara ilişkin yeni öğrenme yöntemlerine eğilim gösterebileceğine ve değişik fırsatlarla becerilerini ve kişiliklerini geliştirebileceğine inanmalıdır. “İnsanlar kişilik yapılarını nadiren değiştirir” görüşü geçerli olsa da doğru çevrede, doğru ortamda insanlar yeni şeylere uyum sağlayabilir, kendini geliştirebilir ve öğrenebilir.

• *İnsanlar arasındaki farklılığı kabul etmek:* Bir örgütün sağlığı, eğer yöneticiler ve işgörenler, kişilik, ırk, bölge ve görüş farklılığının olabileceğini kabul ederlerse, artırılabilir. Geleneksel kural, astlar açık bir şekilde üstleriyle farklı görüşte olmamalı temeline dayalıdır ki bu örgüt

geliştirmenin ana kuralına aykırıdır. Ö.G. yasal olarak işgören toplantılarıyla zıt görüşleri ortaya çıkarmalıdır. İşgörenlerin farklı alt yapılara, yönelimlere ve farklı bakış açılarına sahip olması örgütün zenginliği olarak algılanmalıdır.

- *Hisleri ve duyguları ifade etmek*: Örgütte insanlar genelde rasyonel yönünü gösterir. Bunun yanı sıra, güçsüzlük işareti olarak görülen, duygularını, hislerini, hassasiyetlerini, kızdığı öfkelendiği şeyleri, deneyimsizliğini ortaya koymalıdır. İnsanların yeteneklerini en üst düzeye çıkarmak için, duygularını ifade etmeleri beklenmelidir.

- *İçten, açık ve yönlendirici olmak*: Ö.G. insanların söylemleriyle davranışları arasında bir tutarlılık olması gerektiğini savunur. Doğruluk ve dürüstlük, insanların enerjilerini gerçek iş problemleri üzerine odaklandırır.

- *Süreç faaliyetlerine özen göstermek*: Önemli süreç faaliyetleri arasında takım oluşturma ve takımı devam ettirme, bölümler arası tartışmaları çözüme kavuşturmak için mekanizmalar geliştirme, örgütsel ve çalışma akışı düzenlemelerini sağlama, kişiler arası dostça ilişkiler oluşturma, karar verme ilkeleri belirlemedir.

- *İşbirliğinin gelişmesini sağlamak*: İnsanların, birbirlerine yardım etme davranışı kazanmasına yardımcı olunarak, işbirliği içinde olması öğretilmelidir. İşbirliğine dayalı çalışmalar, yıkıcı kişiler arası rekabet oluşturmaktan daha çok, daha büyük miktarda üretim, hizmet ve ödüller sağlar.

- *Çatışmaya engel olmak*: Genelde örgütler kişiler arası çatışmaları görmezlikten gelirler. Örgüt geliştirme, çatışmaların nedenlerinin kökenine inerek doyurucu çözüm bulmayı savunur. Genelde insanlar, çeşitli konulara düğümlenerek zıt kamplara bölünürler ve yalnızca bir tarafın kazançlı çıkacağını varsayabilirler. Gerçekte bu böyle olmayabilir. Yaratıcı problem çözme yoluyla her iki kısmında kazancına yardımcı olunabilir ya da en azından kayıp ya da doyumсуzlukları en aza indirilebilir.

Örgüt Geliştirmede Değişim Uzmanları

Değişim uzmanı kavramı, müşterisinin davranışını, arzulanan yönde etkileyecek mesleki bir rol olarak tanımlanabilir. Değişim uzmanının rol ve sorumlulukları, karmaşıklıktan basite doğru değişir ve bireylerin durumuna ve yönelimlerine bağlıdır (Hanson, 1996: 307).

Örgüt, yöneticilerin problemlere geleneksel çözümler aramaları nedeniyle, zaman zaman dışarıdan bir aracıya gerek duyar. Aracı ya da değişim uzmanı, duruma değişik bakış açısı getirir ya da mevcut yapıya meydan okur. Herhangi bir değişim programının kalitesi, değişim uzmanı ve örgütte karar verme pozisyonunda olan kişiler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Sonuç olarak, aracı şekilleri (değişim uzmanı türleri) oldukça önemlidir.

Aracı olmak, örgütte işgörenlerin, bölümlerin performansını ve etkiliğini iyileştirmeyi amaç edinmek anlamına gelir (Gibson ve diğerleri, 1991: 636).

Planlı değişim için, iç ve dış örgütsel çevrenin analiziyle birlikte, değişim uzmanlarının özel nitelikleri tanımlanmalıdır. Değişim uzmanı, bu analize dayalı olarak, değişime karşı engellerin kökenlerini ortaya koyabilmelidir. Problem ya da problemlerin doğasına göre, gerekli değişim ajanı türleri belirlenebilir. Değişim ajanı, katalizör, çözüm bulan, süreç yardımcısı veya kaynak bağlantısını sağlayan kişi olarak hizmetler ortaya koyar (Hanson, 1996: 307).

Alanyazında, dış değişim uzmanları, iç değişim uzmanları ve iç-dış değişim uzmanları olmak üzere üç tür değişim uzmanı tanımlandığı gibi, beyaz şapkalı değişim uzmanları (white hat), makyavelist değişim uzmanları (machiavellian) ve hatchetmen değişim uzmanları şeklinde de türlere ayrılmaktadır (Gibson ve diğerleri, 1991: 636; Hanson, 1996: 307).

Dış değişim uzmanları: Örgütün geçici işgörenleridir ve değişim sürecini devam ettirmek için işe alınırlar. Onlar, üniversite, danışma şirketleri ya da eğitim ajansları gibi değişik örgütlerden gelirler ve davranış bilimleri eğitime ve deneyimine sahiptirler. Birey ve grup davranışı üzerine ihtisas yapmış kişilerdir. Bir birey gibi örgütle bağlantı kurar ve bir süre sonra örgütle bütünleşirler. Böyle bir eğitim formasyonuna sahip dış değişim uzmanları, değişim sürecini kolaylaştırmada bir bakış açısı kazandırır.

İç değişim uzmanları: İç değişim uzmanları örgüt için çalışırlar ve problemler konusunda bilgi sahibidirler. Düşük performans gösteren bir örgütte, normal koşullarda bir değişim uzmanı, en son atanan yöneticidir ve gerektiğinde önemli bir değişimi gerçekleştirme beklentisini üzerine alır.

İç-Dış değişim uzmanları: İç ve dış değişim uzmanlarına dayalı olarak kaynakları ve bilgileri işletmek için bazı örgütler iç ve dış değişim uzmanlarını birleştirerek bir takım haline getirirler. Bu takımı, aracı ya da programlar geliştirmek için kullanırlar. Bu yaklaşımın kullanımı ise; en üst yönetim örgüt içinde değişim çabasına öncülük etmede dış değişim uzmanına hizmet edecek bir bireyi ya da küçük bir grubu görevlendirir. İç grup genelde personel biriminden meydana gelir fakat aynı zamanda bir üst yöneticiler grubu da olabilir. Genel bir kural olarak, dış değişim uzmanı, örgüt geliştirme çabasının önemini vurgulama yolu olarak üst yönetimden ısrarla destek ister.

Her üç aracı şeklinin kendine özgü birtakım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Dış değişim uzmanları genelde dışarıdan bir kişi olarak görülür ve eğer bu görüş tümüyle hakimse, değişim uzmanı ve karar vericiler arasında dostça bir ilişki tesis edilmelidir. Değişim uzmanlarının örgütte karşılaşılan problemlere ilişkin görüşleri genelde karar veren kişilerin görüşlerinden farklı olur. Bu görüş farklılıkları genelde dış

değişim uzmanları ile örgüt politikacıları arasında güvensizliğe neden olur (Gibson ve diğerleri, 1991: 636).

Örgüt Geliştirme Sürecinin Ögeleri

Örgüt geliştirme süreci, 1) teşhis, 2) araçların seçimi ve tasarımı, 3) aracının uygulanması, 4) değerlendirme, 5) sisteme uyum sağlama ve koruma gibi beş bileşenden oluşmaktadır (Beach, 1980: 409).

Örgüt geliştirmenin teşhis aşaması, örgütün sağlığını değerlendirmedir. Bu aşamada, problemler ve problemlerin nedenleri tanımlanır. Özellikle hedef birim, tüm örgüt ya da örgütün bir parçası; bölüm ya da bölüm içinde bir grup insan olabilir. Teşhis tipik olarak, iletişim ögeleri, hedef belirleme, planlama ve karar verme, çatışmayı çözümüleme, farklı bölümler ve gruplar arası ilişkiler ve denetici-ast arasındaki ilişkiler gibi örgütsel süreçler üzerinde odaklanır. Teşhis aşamasında anket, görüşme, doğrudan gözlem, doküman ve rapor analizleri gibi araçlar kullanılabilir.

Teşhis aşamasından sonra araçların seçimi ve tasarımı aşamasına geçilir. Bu adım teşhis ile ilişkilendirilir. Örneğin, örgüt içinde iki bölüm arasında verimsiz ve olumsuz bir ilişki olduğu belirlendiğinde, danışman, her iki bölümün üyelerini içeren gruplar arası bir çalışma başlatabilir. Eğer teşhis aşaması, bölüm içinde güven yetersizliği, işbirliği eksikliği vs gibi durumların olduğunu ortaya çıkarmışsa, o zaman laboratuvar eğitimi tasarlanabilir.

Örgüt geliştirme sürecinin üçüncü aşaması, araçların uygulanmasıdır. Bu aşama, hedef örgütsel birimlerin insanlarıyla ilgilidir. Aracı, katılanlardan veri dönütü, grup tartışmaları, yazılı alıştırmalar, iş başında faaliyetler, kontrol sistemlerin yeniden tasarlanması ve çeşitli diğer faaliyetler şeklinde olabilir. Örgüt geliştirmede, probleme kısa sürede çözüm bulunamayacağını bilmek önemlidir. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında yapılacak değişimler büyük ölçüde çaba ve zaman gerektirir.

Dördüncü aşama değerlendirmedir. Örgüt geliştirme çabaları, sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için değerlendirilmelidir. Değerlendirme çabasının kolay ya da basit olması, problemlerinin doğasının doğru bir şekilde ortaya konmasına bağlı olarak gelişir. Bazı durumlarda, basit gözlem veya katılanlarla görüşme yeterli olabilir. Bazı durumlarda daha gelişmiş değerlendirme tasarımları gerekli olabilir.

Beşinci aşama ve son adım, sistemi devam ettirme ve korumadır. Bu aşama genelde ihmal edilmektedir. Dördüncü aşamadan sonra değerlendirme bilgileri alındığında, değişim uzmanı örgüt geliştirme araçlarıyla yapılan değişiklikleri belirlemelidir. Planlanan sonuçlar anlaşılmış mıdır? Anlaşılmadıysa neden anlaşılmamıştır? Plan dışı sonuçlar bulunmakta mıdır? Örgütün diğer parçaları örgüt geliştirme araçları tarafından değişikliğe

uğratılmış mıdır? Örgüt geliştirme süreci, gereği gibi devam eden bir süreç olarak görülmekte midir? gibi sorulara yanıt aranır.

Sonuç

Genel anlamda örgüt geliştirme, örgütün problem çözme yeteneğini iyileştirmek, örgütün etkililiğini ve sağlığını artırmak amacıyla davranış bilimleri bilgisi ve teknolojisinden yararlanan, örgütsel çaplı ve tepeden yönetilen örgütü geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.

Örgüt geliştirme, planlı, uzun dönemli ve problem yönelimli olan, sistem yaklaşımı temeline dayanan, bununla birlikte öğrenim ilkelerini ve değişim uzmanlarını gerekli kılan belirli niteliklere sahiptir.

Örgüt geliştirmede öne çıkan değerler ise şöyle belirtilebilir:

- Örgütte işgörenler temelde iyidir, gelişebilir ve farklı bakış açılarına, yönelimlere, eğilimlere sahiptirler.
- İşgörelere destek ve yardım gereklidir, bununla birlikte içten, açık ve yönlendirici olunmalıdır.
- İşgörenler örgütlerinde hislerini ve duygularını ifade etmelerine olanak sağlanmalıdır.
- İşgörenlerin birbirleriyle işbirliği içinde olması sağlanmalıdır.
- Örgütte çatışmaların nedenlerinin kökenine inerek doyurucu çözümler bulunmalıdır.

Örgüt geliştirmede önemli rol ve sorumluluklar yüklenen değişim uzmanı, müşterisinin davranışını arzulanan yönde etkileyecek bir rol olarak tanımlanabilir ve bireylerin durumuna ve yönelimlerine bağlı olarak rol ve sorumlulukları değişir.

Temel olarak örgüt geliştirme süreci, a) Teşhis, b) Aracıların seçimi ve tasarımı c) Aracının uygulanması d) Değerlendirme e) Sisteme uyum sağlama gibi beş bileşenden oluşur.

Örgüt geliştirme araçları, geniş bir örgüt geliştirme programı desteğiyle, değişim uzmanları, danışmanlar ya da yöneticilerce başlatılan etkinliklerdir. Araçlar, eylem araştırması sürecine ve problemlere çözüm bulmayı kolaylaştırıcı yöntemlerdir.

Örgüt geliştirme araçları, birey, grup, örgüt veya teknoloji, görev gibi noktalara odaklanarak sınıflandığı gibi amaçlanan değişimin derinliğine ve değişimin hedeflerine bağlı olarak da; tekno-yapısal, insan ve çoklu yüzleştirme gibi çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Kaynaklar

- Balcı, A. (2000). **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**. İkinci Baskı. Ankara:PEGEM A.Yayıncılık.
- Beach, D.S. (1980). **Personnel: The Management of People at Work**. Mc. Millan Publishing Co., Inc. New York
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (1997). **Organization Development and Change**. South Western College Publishing. Cincinnati, Ohio.
- Dinçer, Ö. (1992). **Örgüt Geliştirme**. İstanbul: Timas Basım, Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- French, W.L. ve Bell, C.H. (1978). **Organization Development**. Englewood. Prentice Hall Inc.
- Gibson, J.L; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H.(1991). **Organizations**. Printed State of America. Richard D. Irwin, Inc.
- Hanson, E.M.(1996). **Educational Administration and Organizational Behavior. Printed in United States of America**.
- Helvacı, M.A. (2003). "Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fak. Dergisi**. Yıl: 2002, Cilt:35; Sayı:12
- Newstrom, J.W. and Davis, K. (1997). **Organizational Behavior. Human Behavior at Work**. Mc. Graw Hill Companies.
- Nicholas, G. And Huseer, M.S. (1999). "Theories of Organizational Dynamics and Development". **The Graduate School of America**. March 1.
- Robbins, S.P.(1994). **Essentials of Organizational Behavior**. Sandiago State University. Prentice Hall International, Inc.
- Sadler, P. (1999). **Management Consultancy**. Edited by Philip Sadler. London: Kogan Page.
- Schermerhorn, J.R. (1989). **Management and Productivity**. Third

Edition. Printed in the United States.

Stacey, R.D. (2000). **Strategic Management and Organizational Dynamics**. England. Financial Times. Prentice Hall.

Weindling, D. And Early, P. (1988). **How Heads Manage Change. Understanding Management** . Edited by Ron Glatter et al. Open University Press.

Woods, R.H. (1997). **Human Resources Management**. Educational Institute, American Hotel and Motel Association.