

## ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ İÇERİSİNDE BAŞARI DEĞERLEMENİN YERİ VE ÖNEMİ

Arş.Gör.Dr. Z.Nuray NİŞANCI(\*)

### I. GİRİŞ

İnsanlar, doğdukları andan itibaren kendilerini örgütler dünyasının içerisinde bulurlar. Bu dünyada eğitilir, yaşar ve ölürler. Onları ilgilendiren en önemli şey, bireysel amaçlarına ulaşmada üstlendiği rol itibariyle, üyesi buldukları örgütün başarısıdır. Özellikle kâr amaçlı örgütlerin ciddi olarak yapılanmaya başladığı tarihten bu yana güncelliğini hiçbir zaman yitirmemiş bir konu, "örgütsel başarı" dır. Bu denli güncelliğin sebebi, başarının, örgütlerin yaşamını devam ettirme amacı başta olmak üzere, diğer tüm örgüt amaçlarına ve birey amaçlarına ulaşmaya kaynak oluşturması gerçeğidir. Bu gerçek anlaşıldığı andan itibaren, konu ile ilgili çalışmalar, örgütsel başarının "nasıl?" sağlanacağı yönünde yoğunlaşmıştır.

Bilindiği gibi, bütün örgütlerde ve teşebbüslerde üç temel unsur vardır; fonksiyonlar veya görevler, bu görevleri yerine getirecek personel ve görevlerin yerine getirilmesini sağlayan fiziksel faktörler.(Flippo; sh.67) Örgüt içerisinde personel, yani insan, her türlü mal ve hizmetin üretilmesinde en önemli üretim faktörüdür. Tarih boyunca insanın bu özelliği hiç değişmemiş, ancak üretim faktörü olarak işlevi sürekli değişmiştir. Bu yönüyle insanın en önemli özelliği çok amaçlı bir niteliğe sahip olması, diğer özelliği ise, başarısının büyük ölçüde biyolojik, fizyolojik ve psikolojik faktörlerin etkisi altında bulunmasıdır. İnsanın en önemli üretim faktörü olma özelliğinin tarih süreci içerisinde teknolojik gelişme ne getirirse getirsin değişmeyeceği muhakkaktır. (Müftüoğlu; s.66) Gerçi son yıllarda "insansız örgüt" ortamının yakın olduğu konusunda çeşitli görüşler ileri sürülüyorsa da, bunlar en azından şimdilik kurgu bilim niteliği aşamasındadır. (Aykaç; s.91) Bunlar paralelinde, örgütsel başarının temelinde aslında "birey" ve "birey başarısı"nın olduğu, dolayısıyla de bireysel başarıyı artırma yollarının aranmasının zorunlu olduğu söylenebilir. Bireysel başarıyı sağlamak, öncelikle örgüt içerisinde fiziksel ve psiko-sosyal ortamın hazır hale getirilmesini gerektirir. Nitekim günümüzde, "örgütlerdeki insanların, örgütü veri olarak sorgusuz benimseme eğilimleri azalmıştır. Artık, örgüt içindeki bireysel, toplumsal bilinçlenme hem örgütlerde kendini duyurmakta, hem de örgütler üzerinde derin etkiler oluşturmaktadır.(Bumin; s.4) Başarı için gerekli olan teknolojileri, yönetim tekniklerini, çeşitli stratejileri uygulayacak, üretime dönüştürecek, canlılık kazandıran geliştirecek olan insanın, bu teknik ve metodlara uygun hale getirilerek çağdaş yöntemlerle yönetilmesi, örgütler

(\*) Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlisi.

için amaçlarını gerçekleştirmede üzerinde önemle durulması gereken temel noktalardan biridir. Bu nedenle, örgüt içerisinde kullanılan teknik, metod, süreç ve stratejilerin bireysel başarıyı getirip getirmeyeceği sorgulanarak, bunlar paralelinde bireylerin nasıl yetiştirilip yönetileceği belirlenmeli, ardından da öncelikle bireysel, sonra örgütsel başarının analizine geçilmelidir.

Genel olarak örgütler, belli bir çevrede faaliyet gösteren karmaşık birer sosyal sistem olarak ele alınırlar. Örgütlerin karmaşıklığı, rekabet koşullarının ve çevrenin sürekli değişen ve gelişen bir yapıda olması dolayısıyla daha da karmaşılaşmaktadır. Gerçekte rekabet koşullarını da içine alan çevre, örgütleri ve örgütsel başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. "Nitekim, toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel çevreyi oluşturan çeşitli faktörlerin, kişilerin başarılarını ve bir bütün olarak örgütün işleyişini etkiledikleri, çeşitli araştırmalarla saptanmıştır.(Lawrence-Lorsh; s.4) Bu durum, örgütleri çevreye daha bağımlı hale getirmiş, örgütlere, çevredeki değişim ve gelişimleri daha yakından izleme sorumluluğunu yüklemiştir. Bu sorumluluk ve özellikle örgütsel başarı konusundaki yoğun istek, yeni modellerin uygulamaya sokulmasını, yönetim anlayış ve uygulama biçimlerinde yenilikleri, farklı bakış açılarını ve birtakım değişimleri zorunlu hale getirmiştir. Konu ile ilgili gelişmeler, yeni bir yönetim tekniği olarak "örgüt geliştirme -organizasyon geliştirme-" olgusunu ortaya çıkarmıştır. Örgüt geliştirme, ülkemizde oldukça yeni bir kavram olmasına rağmen, gelişmiş ülkelerde daha eski bir tarihe sahiptir. Birleşik devletler gibi gelişmiş ülkelerde örgüt geliştirme, kısa bir zaman içerisinde gelişmiş ve ayrı bir disiplin haline gelmiştir. Söz konusu ülkelerde,1960'ların sonlarında, "örgüt geliştirme" adı altında kitaplar yayımlanmaya başlanmıştır.

Örgüt geliştirme, değişime yönelik bir çabadır. Örgütün teknik yapısından çok, örgütün sosyal-beşeri yapısını, başka bir ifadeyle örgüt kültürünü değiştirmeyi hedefleyen bir çabadır. Örgüt geliştirme, örgüt içindeki tüm bireyleri yetiştirmeyi ve geliştirmeyi de içererek, örgütü bir bütün olarak daha etkili ve verimli hale getirmeyi amaçlar. Bu çaba, bir müdahale sürecini ve bu süreç içerisinde birçok müdahale tekniğini öngörür. Müdahale süreci içerisinde yer alan tekniklerden biri de, örgüt personel politikasının bir alt sistemi görünümünde olan "başarı değerlendirme"dir. Son zamanlarda günümüz örgütlerinin personel yönetimi alanında en çok üzerinde durdukları ve çalışmalarını yoğunlaştırdıkları olgulardan biri, başarı değerlemedir.

Başarı değerlendirme, bir kimsenin işinde ne yaptığını ve ne yapıyor olduğunu analiz eder. Bu analizin amacı, gücü artırıp, zayıflıkları gidererek bireyin daha iyi olmasına yardım etmektir. Başarı değerlendirme iş başarısının artırılması hususunda karara vardır ve kullanışlı bir içeriği olan gözlemleme faaliyetidir. (Armstrong; s.239-245) Başarı değerlendirme, personelin sadece ne düzeyde başarı gösterdiğinin saptanma çabaları değil, aynı zamanda başarı düzeyinin yükseltilmesi için gerekli çabaları da içermektedir. Bireyin fiili başarısını ve varsa potansiyelini tespit etme amacı ile kullanılan başarı değerlendirme, günümüzde bireysel başarıyı ve dolayısıyla örgütsel başarıyı artırmada önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Bu çalışmamızda, başarı değerlemenin örgüt geliştirme süreci içerisindeki yeri ve önemi incelenerek, iki olgu arasındaki ilişkiler ele alınacak ve birtakım sonuçlar sunulmaya çalışılacaktır.

## II. ÖRGÜT GELİŞTİRME

### 1.Tanım

Örgüt geliştirme, herhangi bir örgütte birtakım değişiklikleri öngören modern bir yönetim tekniğidir. İlk etapta örgütün büyük bir kesimi üzerinde değişimi öngören bir teknik olarak görünüyorsa da, aslında hitap ettiği en önemli olgu, örgütlerin başarılı ya da başarısız olmalarında önemli bir rol oynayan "örgütsel kültür"dür.

Kültür, uzun zaman önce saptanmış ve kabul görmüş davranışsal normları kapsar. (Hicks; s.210) İnsan eliyle yaratılmış bir sosyal düzen ya da sistem olarak ele alınan örgütler, Heinen/Dill'in deyişiyle, kendine özgü kültür geliştiren birer "minyatür toplum" olarak görülebilirler. İşte bu minyatür toplumun geliştirdiği kültür, "örgütsel kültür" adını alır ve örgütlerde çalışanların düşünme ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş, bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir. (Tinar; "Kurumsal Kültür"; s.1,2)

Örgütsel kültürün oluşumunda rol oynayan birçok faktör vardır. Bunlar arasında en önemlileri, "örgütün geçmişi, çevresi, örgütte geçerli değer yargıları, üst düzey yöneticilerin kişilikleri" dir.(Varol; s. 21-48) Özellikle çevre faktörü, hem kültürün oluşumunda, hem de örgütün başarılı olup olmamasında etkili bir faktör olarak ele alınır. "Çevre, örgütün dışında kalan herşeydir".(Hellriegel-Slocum; s.142) Örgütlere hayat veren ve son yıllarda oldukça hızlı bir değişim göstermekte olan çevre, örgütle yakın bir ilişki ve etkileşim içinde olması sebebiyle, örgütlerin yaşamlarının devam etmesinde ya da noktalanmasında büyük bir rol oynar. "Yapılan bir araştırmada, örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve sürekli olarak başarılı bir şekilde ayakta kalmasının örgütte güçlü bir örgütsel kültürün varlığı ile mümkün olacağı; Amerika ve Japon örgütlerinin başarılarının da buna dayandığı vurgulanmıştır."(Kozlu; s.12)

Örgütsel kültür-iş başarısı arasındaki ilişkilerin varlığı kesindir. Özellikle "güçlü bir kültürün oluşumunda, yaşanan başarıların etkisi büyüktür. Örgütsel kültür, başarıların çokluğu oranında yerleşik bir yapıya kavuşmaktadır."(Tinar; s.7) Örgüt kültürünün etkileri, şu dört anahtar düşünce içerisinde özetlenmiştir; (Hellriegel, Slocum, Woodman; s. 311,312)

-Bir örgütün bilinen kültürü, işgörenlerin örgütün mevcut tarihi ve çağdaş yaklaşımını anlamalarına izin verir ki bu, sırasıyla gelecekte beklenen davranışlar hakkında rehberlik sağlar,



-Örgütsel kültür, işbirliği felsefesiyle ve değerleriyle bağlantı kurmayı sağlayabilir. Bu, işgörelere kendilerinin inandıkları hedefler doğrultusunda paylaşılmış çalışma duyguları sağlar,

-Normlarla ilgili olan örgütsel kültür, işgöreleri, arzulanmayan davranışlardan arzulanan davranışlara doğru kanalizasyon etmede kontrol mekanizması olarak hizmet eder,

-Son olarak, belirli örgütsel kültür çeşitleri, diğerlerinden daha büyük ölçüde etkinlik ve verimlilikle ilişkilendirilebilir. Yapılan bazı araştırma sonuçları, kültür-iş başarısı ilişkisini destekler niteliktedir. Örneğin, 34 örgütte yapılan bir araştırmada, kültür-iş başarısı arasında olumlu ilişkiler olduğu savunulmuştur. Özellikle katılımcı, güçlü bir kültüre ve iyi bir şekilde organize edilmiş işyerlerine sahip olan örgütlerin, bu özelliklere sahip olmayan örgütlerden daha iyi iş başarısına sahip oldukları vurgulanmıştır.

Gerçek şu ki, eğer bir örgütte, etkinlik ve verimliliğin göstergesi olan başarı yerine başarısızlık yaşıyorsa, bu, örgütsel kültürde birtakım değişikliklerin gerekli olduğunun ifadesidir. Bir başka ifadeyle böyle bir ortamda, örgüt geliştirme bir yönetim tekniği olarak uygulamaya geçirilmelidir. Zira örgüt geliştirmeye, her ne kadar sınırları belirlenerek açık ve net bir tanımlama yapılamamışsa da, yapılan tanımların çoğunda, örgüt geliştirmenin örgüt kültürünün değişimine yönelik bir çaba olduğuna yer verilmiştir. Meselâ, W.Warner Burkey, örgüt geliştirmeyi, "örgütün kültürünü değiştirmek için planlanan desteklenen bir çaba" olarak tanımlamıştır.(Bumın; s.3) Bunun yanında değişik tanımlar şöyle sıralanabilir;

Davranış bilimlerinde ve ideal olarak kavramsal anlamda örgüt geliştirme, üst yönetimin desteği ve faaliyet araştırmasını kapsayan uygulamalı davranış bilimlerinin teori ve tekniğini kullanan bir danışmanın yardımı ile, özellikle daha etkili, teşhise yönelik işbirliği ve örgüt kültürünün yönetiminde -özel oluşturulmuş formel iş grubu, geçici iş grubu ve gruplararası kültürle birlikte- örgütün problem çözme ve yenileme süreçlerini geliştirmek için yürütülen uzun dönemli bir çabadır. (Wendell, Cecil; s.17). Örgüt geliştirme, örgüt kültürünün incelenmesi, kültürün iyi yönlerinin korunması, bazı yönlerinin değiştirilmesi ve bazı yönlerinin de terk edilmesi demektir. (s.XV)

Huse ve Cummings'e göre örgüt geliştirme, bilim ve sanatın bileşiminin gelişimidir. Örgüt geliştirme, hem sosyal davranışın profesyonel sahasıdır, hem de bilimsel araştırmaların sahası. Örgüt geliştirme uygulamaları, bu iki alan üzerinde sonsuz değişkenlerle ifade edilebilecek geniş çaplı faaliyetleri içerir. Üst yönetimle birlikte grup oluşturma, bir belediyede yapısal değişim ve bir imalat firmasında iş zenginleştirme, bunların hepsi, örgüt geliştirmenin araçlarıdır. Aynı şekilde örgüt geliştirme, değişimin etkileri, örgütsel değişimin metodları ve örgüt geliştirmede başarıyı etkileyen faktörler gibi bir dizi hususları içerir. Örgüt geliştirme, bir organizasyonun etkinliklerini iyileştirmek için, örgütsel stratejilerin, yapıların ve

süreçlerin güçlenmesine ve planlanmış gelişmeye, davranışsal bilim bilgilerinin uygulanmasıdır.(Huse, Cummings; s.1,2)

Diñçer'e göre örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını arttırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla, örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik, planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.(Diñçer; s.16)

Örgüt geliştirme sürecinin temelinde, örgüt üyelerinin, örgüt kültürünü tanımlamalarına yardım etme, ideal örgüt kültürünün oluşması için yapılan planlara yardım etme ve örgütün bulunduğu durumdan olması gerekene yönelmesinde destek sağlama yatar.(Bumin ; s.8)

Görüldüğü gibi, örgüt geliştirme genel olarak örgüt sağlığının iyileştirilmesi yönünde, örgüt sürecindeki belli yapı, süreç, strateji ve örgütsel kültür üzerinde yapılmak istenen veya gerçekleştirilen değişimler olarak ele alınmaktadır. Aslında örgüt sürecindeki belli yapı, süreç ve stratejiler, zaten örgütsel kültürün bir parçasıdır ve örgütsel kültürden ayrı düşünülemez. Bunlara yapılan müdahaleler, sonuçta örgüt kültürünü değiştireceğinden, örgütsel kültüre yapılmış müdahale olarak kabul edilebilir.

Sonuç olarak örgüt geliştirme, örgütün etkinliğini hedefleyen, üst yönetimin istek ve desteği ve sosyal bilim bilgilerini kullanan bir danışmanın yardımı ile örgüt sürecine yapılan planlı müdahalelerdir. Kısaca, örgüt sürecinde planlı değişimi öngören, devrevi(dönüşümlü), sürekli ve uzun dönemli çabalar olarak tanımlanabilir.

## 2. İçeriği

Örgüt geliştirme, örgütü daha etkili ve verimli hale getirerek başarılı kılmaya ve örgüt iklimini iyileştirerek daha iyi bir ortam sağlamaya yönelik tüm çabaları kapsar. (Diñçer; s.4) Örgüt faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin artırılması ve örgütün başarısızlıktan başarılı bir duruma geçişi, yoğun çabaları gerekli kılar. Örgütsel başarı amaçlı bu yoğun çabalar, bir takım aşamaları ve belli bir zaman dilimini gerektirir. Bu gereklilik, örgüt geliştirme çabalarının bir süreç olarak kabul edilmesine ve yine bu süreç içerisinde çeşitli müdahale düzeyleri ile müdahale tekniklerinin kullanımının kabulüne kaynak oluşturur. Örgüt geliştirmeyi bir süreç olarak kabul etmek, "bu sürecin başında, devamı esnasında ve sonunda ne yapılmalıdır?" sorusunu akla getirecektir. Yani örgüt sağlığını iyileştirmek amacıyla ne yapılabilir? Örgüt sürecinin hangi aşaması veya hangi noktasında problem vardır? Bu problem, örgüt sağlığını nasıl olumsuz etkilemektedir? Bu problemin kaynağı nedir? Problemin çözümü nasıl olacaktır? vs,vs...

Çeşitli kaynaklarda farklı bir şekilde ele alınan örgüt geliştirme uygulaması, bize göre, aralarında birtakım farklılıklar olmakla birlikte, bir "karar alma süreci"nin

gelişim aşamalarına paralel bir gelişim gösterir.

Karar alma, problemin ortaya çıkmasından, onunla ilgili kararların şekillenmesine kadar bir dizi faaliyeti kapsar. (Özcan; Yönetici ve Karar Alma; s.215) Karar alma sürecinde birtakım girdiler alınır, işlenir ve sonuçta bir çıktı -karar- sunulur. Bu süreç, genellikle zihinsel bir süreç olarak nitelenir.

Karar alma sürecinin problemlere bakış açısı ve çözümleme süreci şu aşamaları gerektirir; (Özcan; s.216)

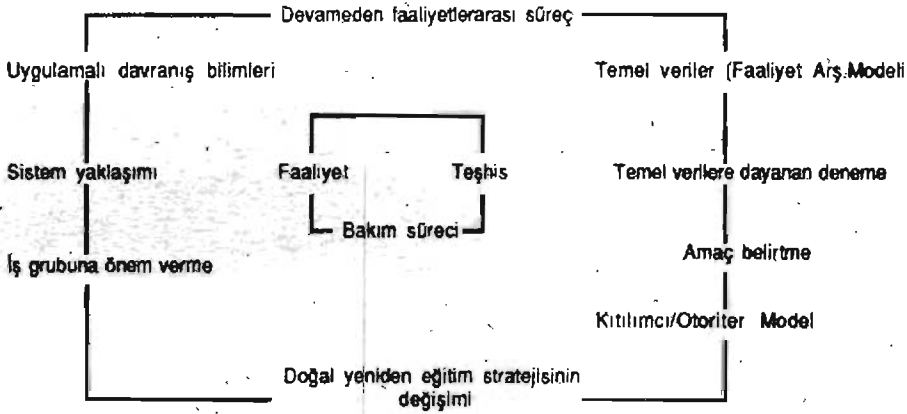
- Belirli bir problemin varlığından haberdar olma,
- Bu problemi tanımlama,
- Problemin çözümüne imkân veren alternatifleri tespit etme,
- Alternatifler hakkında bilgi toplama ve değerlendirme,
- En uygun alternatifi seçme ve uygulama,
- Sonuçları kontrol etme.

Karar alma süreci kısaca, örgüt içerisindeki problem hakkında birtakım veriler elde etme, problemi teşhis etme, problemi ortadan kaldıracı alternatifler uygulama ve sonuçları kontrol etme aşamalarını kapsar. Bu süreç, herhangi bir konuda karar alınacağı zaman ya da bir sorun ortaya çıktığında uygulamaya konmalıdır. Zira her sorun, farklı tanımlandığı gibi, aynı zamanda farklı çözüm alternatiflerini de gerekli kılabilir. Hatta, bir anda birkaç alternatifin hepsinin birden uygulanması da gerekebilir.

Örgüt geliştirme ise, örgütün var olan ve beklenen gerçek sorunlarını birtakım uygun yöntemlerle çözümlemeğe çalışır. (Bumin ; s.21) Bu yönü ile örgüt geliştirme süreci, karar alma süreci ile benzer olarak, doğası gereği soruna, sorunla ilgili verilere ve teşhise yönelik bir çabadır. Bu benzerliklerin yanında aralarındaki birtakım farklılıkların gözardı edilemeyeceği muhakkaktır. Karar alma süreci, sadece yönetici tarafından -istenirse ilgili diğer kişiler devreye girebilir ama, mutlaka birilerinin devreye girmesi gerekli değildir- yürütülebilecek bir süreç olmasına rağmen, örgüt geliştirmede problem hissedilir edilmez, hemen bir danışman devreye girer. Davranış bilim bilgilerini kullanabilen bu danışman, örgüt içerisindeki problem hakkında veri elde etmeye ve bir ön teşhis yapmaya çalışır. Elde ettiği veriler, ilgili kişilerden oluşan bir grupla danışman arasında görüşülerek, problemin ortak teşhisi yapılır. Daha sonra faaliyet planı ve planın uygulamasına geçilir. Bu çalışmalar, yönetici, danışman ve grubun, sorunu hep birlikte ele alması ile gerçekleşir. Yani örgüt geliştirme sürecinde, yönetici problemi hisseder etmez, danışman ve daha sonra da ilgili kişilerin devreye girmesi kaçınılmazdır. Problemin hissedilmesinden sonraki aşamalar hep birlikte yürütülür ve bu aşamalar dönüşümlü olarak- devrevi bir şekilde- süreklilik arzeder. Karar alma sürecinde devrilik sözkonusu olmayabilir. Sürecin sonuçlanmasından belli bir süre geçtikten sonra yeni bir sürece başlanabilir ki bu yönü ile karar alma süreci, örgüt geliştirme

sürecinden ayrılır. Yine örgüt geliştirme, planlı bir değişimi ve öğrenmeyi öngörür. Karar almanın, geniş anlamıyla öğrenmeyi içerebileceği savunulsa bile, süreç içerisinde öğrenme, mutlaka gerekli ve zorunlu değildir. Çünkü süreç sonunda elde edilen karar, herşeyin hiç değişmeden devamı yönünde olabilir. Dolayısıyla da herhangi bir değişim gerekmedikçe, öğrenme de sözkonusu olmayacaktır. Oysa örgüt geliştirme içerisinde öğrenme ve planlı değişim, sürecin asıl unsurlarındandır. Son olarak, karar alma sürecinin zihinsel bir süreç olmasına karşın örgüt geliştirme süreci hemen her aşamasında eyleme yönelik bir süreç olarak kabul edilebilir. Yani her iki süreçte de izlenen aşamalar aynıdır. Ancak karar alma sürecinin her bir aşamasında sadece zihinsel bir çaba yeterli olabilir; örgüt geliştirmede ise her aşama mutlaka eylemi gerektirir.

Wendell ve Cecil, örgüt geliştirmenin doğasını, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi ele almışlardır. Anlaşılan odur ki, örgüt faaliyeti devam ederken hissedilen sorunla ilgili gerçek verilerin elde edilmesi ve sorunun teşhisi, sürecin başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.



Şekil 1. Örgüt Geliştirmenin Doğası (Wendell, Cecil; s.61)

(Dıştaki dikdörtgen, örgüt sürecinin kurulmasını gösterir; içteki dikdörtgen, faaliyete geçirilmiş olan örgüt sürecinin doğasını gösterir.)

Şekilde yer alan dıştaki dikdörtgen, örgüt geliştirme sürecinde problem hakkındaki temel verilerin elde edilmesini, denenmesini, amacın belirtilmesini, çeşitli modellerin problemin çözümü için uygulamaya konmasını, eğitim stratejisinin değişimini, iş grubuna önem verilmesini, sistem yaklaşımından ve davranış bilim bilgilerinden yararlanılmasını; içteki dikdörtgen, problemin teşhisi ve tanımını, belli dönemlerde faaliyetlerin bakım sürecinden geçirilmesini öngörür.

Dıştaki dikkörtgen, sürecin kuruluşunu, içteki dikkörtgen, faaliyete geçirilişini gösterir.

Örgüt geliştirme, iş gruplarını örgütte temel taşı olarak görür ve elbirliği ile sorun çözmeye, duygusal ihtiyaçlarla göreve ilişkin ihtiyaçları açıklıkla ifade edebilme, çatışmada toleranslı davranma, periyodik olarak kendi kendini değerlendirme gibi konular aracılığıyla ekip geliştirme çalışmalarına büyük önem verir. (Yüksel; s.91) Bunların ve yukarıdaki şekilde yer alan eylemlerin tümü, örgüt geliştirme sürecinin amacına ulaşmasında önemli bir rol üstleniyorsa da, örgüt geliştirme sürecinin etkinliğine damgasını vuran eylemler, problem hakkında gerçek ve temel verilerin elde edilmesi ve bunlara dayalı olarak problemin teşhisi ve tanımıdır. "Teşhis süreci, örgüt geliştirme programının nihai başarısında çok önemli bir aşamadır. Tam olarak teşhis yapmayı sağlayacak yaklaşımlar olmamakla birlikte yöneticiler, problemin kaynağının örgütün yapısıyla mı, yoksa süreçleriyle mi ilgili olduğunu belirleyecek sistematik bir teşhis yapabilirler." (Ivanchevich, Gibson, Donnelly; s.56) Şayet veriler ve buna paralel olarak teşhis yanlış olursa, çözüm alternatifinin yanlış seçimi ve yanlış uygulanması söz konusu olacaktır. Bu, örgüt geliştirme çabalarını olumsuz yönde etkileme ve örgüt geliştirmeyi amacına ulaştırmaktan alıkoyma potansiyeline sahip, olumsuz bir eylem olarak kabul edilebilir.

Örgüt geliştirme denince, kendisinden ayrı düşünülmemeyecek birtakım temel unsurların ifadesi gerekli olur. Örgüt geliştirme ile ilgili hemen tüm tanımlamalarda, örgüt geliştirme uzun dönemli bir değişim çabası olduğundan, bu değişimin mutlaka planlı olması gerektiğinden söz edilir. Zaten rastgele değişimlerin, örgüt geliştirmeye hiçbir katkıda bulunamayacağı açıktır. Örgüt geliştirme süreci içerisinde, üst yönetimin istek ve desteğinin önemli olduğu, ancak bunun yeterli olmadığı ifade edilir. Yönetimin istek ve desteği yanında, faaliyet araştırmasını da içeren davranışsal bilim bilgilerini kullanabilen bir değişim uzmanının -ya da kurmay danışman bir elemanın- yardımına ihtiyaç duyulur. Bunların yanında örgüt geliştirme, birtakım müdahaleleri de gerekli kılar. İşte bunların tümü, örgüt geliştirme temel unsurları arasında sayılabilir. Nitekim konu ile ilgili hemen tüm kaynaklarda, örgüt geliştirme temel unsurları olarak, bir eksik bir fazlasıyla, "planlı değişim, faaliyet araştırması, öğrenme, değişim uzmanı-alıcı sistem ilişkileri"ne yer verilmiştir. (\*)

### 3. Örgüt Geliştirmede Müdahale Süreci

Herhangi bir faaliyet, süreç veya olguda değişim olabilmesi, kuşkusuz kendisine dışarıdan yapılacak bir müdahaleyi gerektirir. Sözlük anlamı ile müdahale, "karışma, araya girme, el atma" olarak tanımlanır. Yani müdahale, herhangi bir durumun ya da olayın sonucunu değiştirmek amacıyla duruma ya da olaya karışmaktır.

Chris Argyris'e göre müdahale, süregelen ilişkiler sistemine bireyler, gruplar



veya şeyler arasına veya ortasına onlara yardım etmek amacı ile girmektir. (Bumin; s.90) Örgüt geliştirme olgusu açısından müdahale, seçilmiş örgüt birimlerinin (hedef gruplar veya kişiler) dolaylı yahut dolaysız olarak örgütü iyileştirmeye yönelik bir görev ya da birbirini takip eden görevleri yerine getirmek için yaptıkları yapılandırılmış faaliyetler dizisi olarak tanımlanmıştır. (Wendell, Cecil; s.102)

Örgüt geliştirme, müdahale olmadan ele alınamaz, birtakım müdahale tekniklerinin uygulanması zorunludur. Müdahale süreci, örgüt geliştirme plan ve uygulamasının bir parçasıdır ve örgüt geliştirmenin temel unsurları arasında sayılabilir. Kolb ve Frohman, örgüt geliştirme müdahalesinin, örgüt geliştirme için geliştirilen planın bir parçası olduğunu vurgulamışlardır. (Bumin; s.91) Bir başka ifadeyle, örgüt geliştirme planının bir aşaması da, probleme yönelik müdahale teknikleri uygulamak, problemi çözecek müdahaleler yapmaktır.

Müdahale, sadece örgüt içinden veya dışından bir kimsenin (değişim uzmanının) örgüt için yaptığı birtakım faaliyetler değildir. Bir örgütün hayatında gerçekleşen tüm faaliyetlerdir. (Oinçer; s.82) Müdahale, mutlaka bir problemin varlığını gerektirir. Problem yoksa, müdahaleye gerek kalmaz. Bu nedenle, "herhangi bir problem, teşhis edilmiş olmasa bile hissedilmiş olmalıdır." (Wendell, Cecil; s.102) Örgütte her problem için standart müdahale teknikleri benimsenmez. Bu tür eğitimsel yaklaşımları problem ne olursa olsun uygulayan danışmanların ve belirli bir örgüt geliştirme kültürüne ulaşmamış müşterilerin çok olduğu bir gerçektir. Fakat gerçek örgüt geliştirme, gerçek sorunlara ilişkin birtakım müdahalelerden yararlanır. Gerçek sorunlara ilişkin veri toplama, en temel hareket noktasıdır. Örgüt geliştirme veriye dayalı bir yaklaşımdır. Bu nedenle, örgüt geliştirme sürecini, veri toplama, teşhis ve bunlara dayalı planlı müdahaleler oluşturur. (Bumin; s.89)

Örgüt içerisinde her probleme farklı müdahale teknikleri uygulanır. Örgütler içerisinde çok farklı problemlerle muhatap olunacağından çok çeşitli müdahale teknikleri geliştirilmiştir. Bu alandaki tüm eserlerde, hemen her yazar, müdahale tekniklerini kendine göre ve diğerlerinden farklı bir şekilde sınıflandırmıştır.

Wendell-Cecil, örgüt geliştirme müdahalelerini sınıflandırırken iki bağımsız boyut ele almışlardır; kişi-grup boyutu ve görev-süreç boyutu. (Tablo 1)

		Kişi-Grup Boyutu	
		Kişi Odaklı	Grup Odaklı
Görev Süreç Boyutu	Görev Odaklı	Rol Analiz Tekniği Rol Müzakeresi Tekniği Eğitim: Teknik Yetenekler; karar alma dahil, problem çözme, amaç belirleme ve planlama Meslek Planlama Örgüt Geliştirme Skalası (1. Safha) İş zenginleştirmenin bazı çeşitleri ve AGY Davranışsal Model	Teknik Yapısal Değişiklikler Tutum Araştırma ve Geribesleme Güç Alanı Analizi Göreve Önem Veren Takım Kurma Toplantıları Sorumluluk Grafiği Gruplararası Faaliyetler Örgüt Gel. Skalası (2,3. safha) Sosyoteknik Sistemlerin Bazı Biçimleri Kalite Çemberleri
	Süreç Odaklı	Yaşam Planlama Bireylere Danışmanlık ve Rehberlik İle Yürütülen Süreç Danışmanlığı Eğitim: Grup dinamikleri planlı değişim Yabancı-T Grup 3. Taraf Arabuluculuğu Örgüt Gel.Skalası (1. safha) Bütüncül Örgüt Geliştirme Geçişli Eylem Analizi Davranışsal Model	Tutum Araştırma ve Geribesleme Süreç Ağırlıklı Takım Top. Gruplararası Faaliyetler Süreç Danışmanlığı Aile-T Grup Örgüt Gel.Skalası (2,3 safha)

Tablo1.Bağımsız İki Boyut İle Örgüt Geliştirme Müdahalelerinin Sınıflandırılması; Birey-Grup ve Görev-Süreç.

Kaynak: Wendell-Cecil: sh.121

Huse ve Cummings ise "Organization Development and Change" adlı eserlerinde müdahale stratejilerine oldukça geniş yer vererek, problemin çözümünde uygulanabilecek müdahaleleri dört ana grupta toplamışlardır;

#### A. Beşeri-Süreçsel Müdahaleler

##### 1. Bireylerarası ve Grup Süreçleri Yaklaşımları

- T Grupları,
- Süreç Danışmanlığı,
- Üçüncü Taraf Müdahaleleri,
- Takım Kurma,

##### 2. Açık Sistem Süreç Yaklaşımları

- Tutum Araştırma ve Geribesleme,
- Örgüt Yüzleştirme Toplantıları,

-Gruplararası İlişkiler,

-Normatif Yaklaşımlar,

**B. Teknik-Yapısal Müdahaleler**

**1. Örgüt Yapısı ve Dizaynı**

-Örgüt Çatısı Dizaynı,

-Farklılaştırma ve Bütünleştirme,

-Yapısal Dizaynı,

-İlave Örgüt,

**2. Kaliteli İş Yaşamı Yaklaşımları**

-İş Kalitesini Yükseltme,

-Sosyoteknik Sistem ve İş Yaşamının Kalitesi,

-Kaliteli İş Yaşamı Uygulamaları,

-Kaliteli İş Yaşamı: Geçici Müdahale mi, Sürekli Müdahale mi?

**3. İş Dizaynı**

-İşin Teknik ve Beşeri İhtiyaçlara Göre Dizaynı,

-Geleneksel İşler,

-Geleneksel İş Grupları,

-İş Zenginleştirme,

-İş Gruplarının Kendi Kendini Düzenlemesi,

**C. Beşeri Kaynaklar Yönetimi Müdahaleleri**

**1. Amaç Belirleme ve Ödül Sistemi,**

-Amaç Belirleme,

-Ödül Sistemi,

**2. Meslek Planlama ve Geliştirme ile Stres Yönetimi**

-Meslek Planlama ve Geliştirme,

-Stres Yönetimi,

**D. Stratejik Müdahaleler**

**1. Stratejik Yaklaşımlar**

-Açık Sistem Planlama,

-Örgüt Kültürü,

-Stratejik Değişimin Yönetimi.

Örgüt içerisindeki problemin çözümünde bu müdahale tekniklerinden hangisinin uygulanacağı, ancak problemin kaynağının teşhisi sonrasında belirlenebilir. "Örgüt problemlerinin yer alabileceği alanları belirlemede kolaylık sağlaması açısından örgüt, bir buz dağına benzetilebilir. Bir buz dağının su yüzeyinin altında ve üstünde kalan kısımları vardır. Suyun yüzeyinde görünen kısım, örgütün rasyonel ve yapıyla ilgili yönelimlerini, görünmeyen kısım ise süreç ve davranışlarıyla ilgili yönelimleri belirtir. Problemi tam olarak teşhis etmeyi sağlayacak yaklaşımlar olmamakla birlikte, yöneticiler problemin kaynağının, örgütün yapısıyla mı, yoksa süreçleriyle mi ilgili olduğunu belirleyecek sistematik bir teşhis yapabilirler. (Dinçer: s.83) Problem teşhis edildikten sonra problemin kaynağının derinliğine göre değişik müdahale stratejileri uygulanır. Hatta bir problemin çözümünde, kendisiyle ilgili değişkenlere de müdahale gerekebilir. O zaman bir yerine birkaç müdahale stratejisi birden uygulanabilir. Herhangi bir örgüt içerisinde bir problem teşhis edilmiş ise, o problemin ilgili olduğu değişkenlerde de problem yaşanıyor olabileceği gözardı edilmemelidir. Başka bir ifadeyle, müdahale stratejileri uygulanırken değişkenler de dikkate alınarak uygulamaya geçirilmelidir.

Wendell ve Cecil, örgüt içerisindeki problemin kaynağını da dikkate alarak geliştirdikleri farklı müdahale stratejilerine aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi yer vermişlerdir. (Şekil 2)

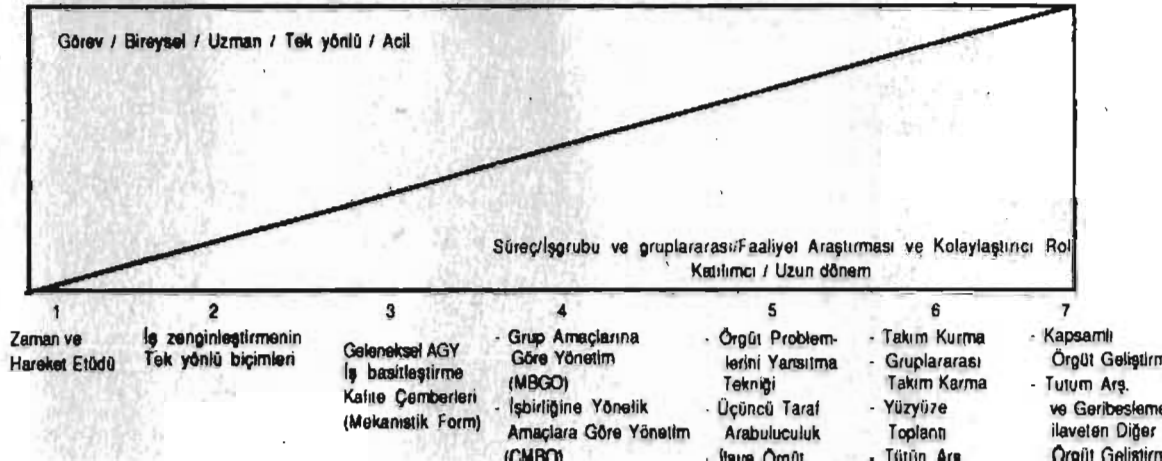
Açıkça görüleceği gibi yazarlar, müdahale stratejilerini 7 düzeyde ele almışlardır. Problemin kaynağına ve uygulanacak stratejinin kısa-uzun dönemli oluşuna göre konuya yaklaşan Wendell ve Cecil, bu stratejilerin en yüzeyinde zaman ve hareket ettüdüne yer vermişlerdir. Gidercek daha derin müdahale stratejilerini vurgulayıp, 7. düzeyde kapsamlı örgüt geliştirme, kaliteli iş yaşamı programları gibi uzun dönemli müdahale stratejilerine yer vermişlerdir.

Aynı konuya biraz daha farklı bir şekilde yaklaşan Gibson ve Donnelly ile Selfridg ve Sokolik, müdahale düzeylerini 10 olarak belirlemişlerdir. Birbirleriyle oldukça benzer olan bu çalışmalardan sadece Selfridg ve Sokolik'in çalışmalarına yer vereceğiz. (Şekil 3)

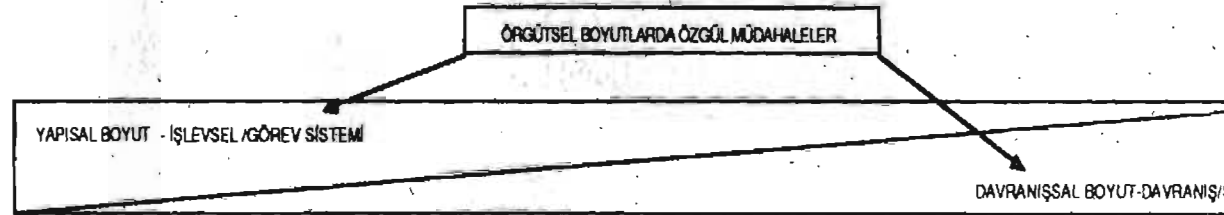


Kaynak: Wendell, Cecil; s.182

Şekil 2. Farklı Müdahale Stratejilerinin Belirtilmesi



Şekil 3. Bütünleşik Örgüt Geliştirme Değişim Hedefleri



DÜZEY I	DÜZEY II	DÜZEY III	DÜZEY IV	DÜZEY V	DÜZEY VI	DÜZEY VII	DÜZEY VIII	DÜZEY IX
ÖRGÜTSEL YAPI (biçimsel iş tanımları, yetki ve bildirim ağı)	FONKSYONEL POLİTİKALAR VE UYGULAMALAR (mekanik amaçlara göre, yönetim ve görev)	PERSONEL POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI (hiyerenik etmen- ler)	GÖREV BAŞARI DEĞERLEMESİ VE BAŞARI GELİŞTİRME (AGY'nin sonuç- ları)	YÖNETİCİ GELİŞTİRME (gözetimci ve yönetici tutum ve becerilerinin geliştirilmesi)	İŞ ZENGİNLEŞTİRME (teşviksel etmen- lerin geliştiril- mesi)	GRUP İÇİ DAVRANIŞ İLİŞKİLERİ (gruplararası ilişkiler)	GRUPLARARASI DAVRANIŞ (takım geliştiri- me organik (AGY)	GRUPLUZ DAVRANIŞ (bireysel duyar- lık eğitimi)

Görüldüğü gibi her iki şekilde de, problemin kaynağı ile müdahalenin derinlik derecesi ifade edilmiştir. Yer verilen müdahaleler, örgüt yapısından başlayıp birey, aile, grup davranışına doğru yönelmektedir. Genel olarak gözlenen, problemin kaynağının derinliğine göre müdahale yapıldığıdır. Problem ne kadar derinse, o paralelde birey davranışına yönelik ve uzun dönemli müdahalelere ihtiyaç duyulmaktadır. Problemin kaynağı yüzeye yaklaştıkça, örgütsel yapıya yapılacak kısa dönemli müdahalelere yer verilmektedir. Özellikle ikinci şekilde açıkça görüleceği gibi, müdahale seviyeleri içerisinde örgütün personel politikası ve başarı değerlendirme ve geliştirme olgularına özel yer verilmiş, her biri belli bir müdahale seviyesini oluşturmuştur. Bizim açımızdan önemli olan da, müdahale stratejileri içinde personel politikası ve başarı değerlemesidir. Yine Huse ve Cummings de müdahale stratejileri içerisinde "Beşeri Kaynaklar Yönetimi Müdahaleleri"ne özel yer vermişlerdir ki, personel politikası ve başarı değerlendirme konusundaki müdahaleler bu grupta ele alınabilir. Bu çalışmamızın asıl amacı, örgüt geliştirme süreci içerisinde başarı değerlemenin yeri ve önemini dile getirmek olduğundan, ilgili çalışmalarda başarı değerlemeye özel yer verilmesi bizim açımızdan oldukça önem taşımaktadır. Şimdi, başarı değerlendirme hakkında biraz açıklama yapılacak, daha sonra örgüt geliştirme ile başarı değerlendirme arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

### III.BAŞARI DEĞERLEME

#### 1.Tanım

Literatürde, "performans değerlendirme", "iyiye değerleme", "işgören boylandırma", "personel değerlendirme" gibi deyimlerle ifade edilen "başarı değerlendirme" için genellikle şu tanımlar kullanılmıştır;

Başarı değerlendirme, bir kişinin işindeki başarısına ilişkin değerinin takdir edilmesi sürecidir.(Knowles; s.341)

Başarı değerlendirme, çalışanların görevleriyle ilgili olarak bireysel özelliklerinin, gösterdikleri çabanın ve elde ettikleri sonuçların, belirli bir plan çerçevesinde ve belirli ölçütler yardımıyla sistematik olarak saptanması, belirli yargılara varılması işlemidir.(Tınar; Kit'lerde Perfor.Değ.; s.4)

Başarı değerlendirme dendiğinde işgörenin işletme içi etkinliğinin yönetici açısından analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması aklâ gelmelidir. (Erdoğan; s.155)

Genel anlamda başarı değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil-gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve başarı niteliklerini, diğeriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir. Bu ölçme işlemi, bir süreç olarak ele alınabilir ki, bu süreç, birbirine bağımlı birçok aşamadan oluşur. Bunlar içinde en önemlisi, değerlemeye temel olacak, iş ve işgörene ilişkin bilgilerin derlenmesidir.(Ataay; s.234 ve 229)

Başarı değerlendirme, günümüzde geliştirme amacına hizmet eden bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır ki, bundan sonra, başarı değerlemenin yukarıdaki tanımlarının içeriğinde bir değişme, daha doğrusu genişleme gözlenmiştir. Şöyle ki,

Başarı değerlendirme, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yapuklarını, eksikliklerini ve geliştirme potansiyelini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanabilir.(Dicle; s.15)

Başarı değerlendirme, kısaca, işgörenin görevlerini ne ölçüde yaptığının saptanmasına ve eksikliklerinin belirlenerek giderilmesine ilişkin faaliyetlerin tamamıdır.(Eke; s.108)

Görüldüğü gibi, başarı değerlemenin son iki tanımı, yukarıdaki tanımlardan farklı olarak, işgörenlerin eksikliklerinin giderilmesi ve gelişme potansiyellerinin dikkate alınması hususlarını da içermektedir.

Başarı değerlendirme, bir örgütte işgörenlerin bireysel etkinlik ve verimliliklerinin artırılmasına yönelik, onların belirli bir dönemdeki çalışmalarının veya çabalarının önceden belirlenmiş bir standarda göre, birçok yönden sistematik bir şekilde ölçülmesi ve onların gelecekteki gizil güçlerinin meydana çıkarılmasını sağlar. İşgörenin geçmişteki bir yıllık veya belli bir dönemlik çalışması değerlendirilerek, belli bir standardın üzerine çıkıp çıkmadığı incelenir. İşgörenin çalışması bu standardın üzerine çıkmışsa, işgören "başarılı" kabul edilir. Bununla birlikte, işgörenin gelişmeye yönelik potansiyelinin olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılır. Böyle bir potansiyelin tespiti halinde, işgörenin o potansiyelinden yararlanmanın yolları aranmalıdır.

İşgörenin başarısının değerlendirilmesi olayı, çalışma yaşamı boyunca bir kez yapıp bırakılan bir işlem değildir. Değerlendirme, ya belli bir dönem sonunda veya sürekli yapılabilir. Değerlemenin amacı, işgörenin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyip onların örgütsel başarılarını geliştirmek, başarılı olanları ödüllendirmek, başarılı olmayanları eğitmek, potansiyeli olanların potansiyelinden yararlanmak vs. olduğuna göre, bunların tespiti, belirli dönemlerde başarı değerlendirme işlemi gerektireceğinden, değerlendirilmenin, sürekli yapılması gereken bir işlem olduğu kabul edilebilir.

Başarı değerlendirme, herhangi bir yöneticinin yerine getirmesi gereken birçok önemli görevlerden birisidir. Ancak başarı değerlendirme, işgörenleri yeterli bir şekilde yönetmenin güçlüğü nedeniyle, çoğu yöneticinin kabul edip etememe konusunda serbest oldukları faaliyetlerden birisidir.(Koontz,Weihrich; s.518) Fakat başarı değerlendirme çalışmalarının örgüt ve birey açısından önemi ve yararları dikkate alınırca, her örgütün başarı değerlendirme yapması gerektiği ortaya çıkar. Zira "başarı değerlendirme kaçınılmazdır". (Donnelly, Gibson, Ivanchevich; s.479) Bilindiği gibi, örgütler tüm faaliyetlerini amaçlarını gerçekleştirmek için yaparlar. Amaç ortadan kalkarsa, örgüt de yaşamına son vermek zorunda kahr. Örgüt, amaçlara ulaşmada bir araç, başarı değerlendirme de örgüt amaçlarına ulaşmada örgütün kullandığı bir araçtır.



## 2. Başarı Değerlemenin Gereği ve Önemi

Başarı değerlendirme, bir kimsenin işinde ne yaptığını, ne yapıyor olduğunu analiz eden bir çabadır. Bir işgören işe kabul edilip yerleştirildikten ve belli bir iş için eğitildikten sonra, iş başarısının beklenen ölçütlerine ne derecede eriştiğini bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin üstü, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme ve gelişme, çoğu işgören için önemlidir. İşgörenler, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi görevlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu durum, başarı değerlendirme bireysel açıdan gereğini açıkça ortaya koyar.

İşgörenlerin, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri, boşalan görevlere en uygun kişilerin seçilmesi, ücret yükseltmeleri, kişide var olan potansiyelin geliştirilmesi, işteki başarılarını artırmak üzere işgörelere gerekli yardımın sağlanması vb. konularda, yöneticilerin gerekli değerlemeleri yaparak rasyonel karar vermeleri, birtakım araç ve yöntemlerden yararlanmalarını gerektirir. Bunlardan en önemlilerinden birinin "başarı değerlendirme" olduğu söylenebilir.

Yönetim açısından değerlendirme, dinamik bir çevrede kaynakları dağıtmak, işgörenleri ödüllendirmek, işgörelere işleri hakkında geri beslemede bulunmak, gruplar içinde adil ilişkileri korumak, işgörenleri yönetmek ve onlara danışmanlık yapmak için de gereklidir. (Davis; s.632) Aynı zamanda başarı değerlendirme, amaçlara ulaşmada ve kontrol işleminin düzgün yürütülmesinde kullanılan çok önemli bir araçtır.

Kötü tamamlanmış bir değerlendirme, ilgilenen herkes için bir zaman kaybıdır. İyi tamamlanmış bir değerlendirme ise, hem değerlendiricinin hem de değerlendirilenin motivasyon ve iş başarısını geliştirebilir ve büyük ölçüde hem bireysel hem de örgütsel planlamaya yardımcı olur. (Torrington, Hall; s.403-417)

Kuşkusuz tüm bu gerekliliklerden sonra başarı değerlendirme gereksiz ya da faydasız bir faaliyet olduğu iddia edilemez. Hemfikir bulunduğu gibi, örgütler için başarı değerlendirme, kaçınılmaz bir faaliyettir.

## 3. Başarı Değerlemenin İçeriği

Başarı değerlendirme, öylesine ortaya atılmış bir teknik değil, yönetimin doğal bir bölümü niteliğindedir. Aynı zamanda başarı değerlendirme, bir dizi suni faaliyetler değil, işgörenin geliştirilmesi, eğitilmesi ve motive edilmesi ile ilgilidir. (Armstrong; s.239-245)

İşe alma işleminin, genellikle öznel seçim mülakatlarıyla sınırlandırılmış geleneksel bir tür ölçüm ile başladığı bilinmektedir. Başarı değerlendirme konusunda düşünüldüğünde görülür ki, bu tür biçimsel olmayan değerlendirme işlemi, öznel de olsa çalışma hayatının tüm alanlarında devam etme eğilimindedir. Birkaç istisna dışında bütün bu gayri resmi değerlendirmeler, oldukça öznel ve netice itibariyle de

- İşgörenlerin bilimsel ve sistematik metodlarla izlenmesini temel alan,
- Belirli ölçütler yardımı ile izleme sonuçlarını objektif bir şekilde veri olarak sunan,
- Elde edilen verilere dayalı, işgören hakkında belli bir yargıyı ortaya koyan,
- Daha önce tespit edilmiş standartlar ile yargılama sonuçlarının karşılaştırılmasını -kontrolünü- gerçekleştiren, negatif bir sapma varsa işgören eksikliklerini gidermeye çalışan ve belli bir dönemi gerekli kılan bir çaba olduğudur. Bu çaba, özellikle günümüzde, yönetici ile birlikte işgörenlerin ve eğitici uzmanların katılması ile gerçekleştirilir.

Örgüt geliştirme ile başarı değerlendirme arasındaki benzerlik ve ilişki, temel felsefeleri dikkate alındığında açıkça gözlenebiliyorsa da, her birinin amaçları ele alındığında daha net bir şekilde ortaya çıkar.

Örgüt geliştirme, örgütteki değişim sorunlarına davranışsal bilim bilgilerinden yararlanarak çözüm getirmeye çalışan bir disiplindir ve sistem yaklaşımından yararlanarak değişimler kapsamında örgütlerin canlı kalabilme ve yaşamlarını sürdürebilmelerine olanak sağlayan bir araç olmaktadır. Örgüt geliştirmenin temel amacı, yalnızca örgütün değişime uyum sağlaması ve varlığını sürdürebilmesi değil, örgütteki insan değerlerinin de geliştirilebilmesidir. Örgüt geliştirme, örgütlerde atıl durumdaki yaratıcılığı ve enerjiyi de harekete geçirmeyi amaçlamaktadır. (Yüksel; s.92)

Örgüt geliştirme bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır. (Koçel; s.25)

Örgüt geliştirmenin en geniş amacı, beşeri kaynakların düşünce ve davranışlarını, kendi çalışma örgütüne yeniden yönlendirmektir. Örgüt geliştirmenin nihai amacı ise, birey, grup ve örgüte yönelik amaçları gerçekleştirerek değişen çevreye daha iyi uyum sağlayan, gelişmiş bir beşeri iklimle sahip, sağlıklı bir süreç ve fonksiyon yapısına kavuşmuş başarı potansiyeli yüksek örgütler kurmaktır. (Dinçer, s.25, 27)

Örgütlerdeki insan değerlerinin geliştirilebilmesi, atıl durumdaki yaratıcılığın ve enerjinin harekete geçirilmesi, örgüt içerisindeki bireylerarası ilişkilerin iyileştirilmesi, beşeri kaynakların düşünce ve davranışlarının kendi çalışma örgütüne yönlendirilmesi, birey-örgüt amaçlarının bütünleştirilerek gerçekleştirilmesi, sonuçta verimlilik ve etkinliği artırarak başarı potansiyeli yüksek örgütler kurulması, başarı değerlemenin özellikle bireye yönelik amaçları arasında sayılabilir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen çabalarda başarı değerlemenin önemli bir rol üstlendiği aşağıda başarı değerlemenin amaçları ele alındıktan sonra daha iyi

anlaşılacaktır.

Başarı değerlendirme çoğu zaman sadece bir personel yönetimi tekniği olarak kabul edilir. Oysa yönetsel amaçlarla kullanıldığı zaman, yönetim stratejisinin bir parçası olur. Bu stratejinin içerik mantığı şudur; insanların çabalarının örgütsel amaçlara yönltilmesini sağlamak için yöneticiler onlara ne yapmaları gerektiğini söylemeli, ne kadar iyi yaptıklarını değerlemeli ve duruma göre onları cezalandırmalı veya ödüllendirmelidirler. (McGregor; s.59) Değerleme, mevcut başarıyı geliştirmek, geribildirim sağlamak, motivasyonu arttırmak, bireylere kendilerinden ne beklendiğini bildirmek, ücret artışı ile ödüllendirmek ve iş problemlerini çözmek için kullanılabilir. İş hedeflerini oluştururken insangücü planlaması ve meslek başarısı için gerekli bilgileri sağlamak, seçme yönteminin etkisini tayin etmek ve kendi içinde bir ödül veya ceza aracı olarak da kullanılabilir. (Torrington, Hall; s. 403-417) Başarı değerlemenin kullanış amaçlarından biri de, önemli idari kararların alınmasında adam kayırmayı azaltmaktır. Bu amaç, birçok işgören için oldukça önemlidir. (Özcan; Dr. Tezi; s.79) Örgüt içerisinde adil bir ortamın oluşmasının bir kaynağı da, adam kayırmamın önlenmesidir. İşgörenlerin adil olmayan bir ortamda başarılı olmada istekli olmayacakları, bu yönde çaba göstermeyecekleri ve amaçlara ulaşmada motivasyonsuz kalacakları dikkate alındığında, bunun, bireysel ve örgütsel başarıya yansıtacağı açıktır. Başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sonucunda örgütte daha önce tespit edilmiş aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, sapmaların düzeltilmesi, adil bir ortamın sağlanması, bireylerarası ilişkilerin iyileştirilmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılması ve gerek işgörenlerin gerekse bir bütün olarak örgütün geliştirilmesi, son yıllarda başarı değerlemenin üzerinde önemle durulan amaçları olmuştur. Başarı değerlemenin bu sayılan amaçları, gerçekte örgüt gelişiminin de amaçları arasındadır ve örgüt geliştirme bu yönüyle başarı değerlemeyi içermektedir. "Zaten günümüzde başarı değerlendirme, örgüt gelişiminin bir aracı olarak düşünülmemekte ve bu yöndeki uygulamaya giderek yaygınlaşmaktadır" (Özcan; s.77)

Örgüt geliştirme ile başarı değerlendirme arasındaki diğer benzerlikler şöyle sıralanabilir;

-Örgüt geliştirme, bilinçli bir faaliyettir. (Bumin; s. 25) Bilinçlidir, çünkü belli bir plana dayandırılır, hazırlanan plan çerçevesinde birtakım müdahaleler yapılır. Bunların tümü istenerek, bilinçli bir şekilde yapılır. Başarı değerlendirme faaliyeti de bilinçli bir çabadır. Daha önce de vurgulandığı gibi, başarı değerlendirme, çoğu yöneticinin kabul edip etmeme konusunda serbest oldukları faaliyetlerden birisidir. Bu serbestlik içerisinde, başarı değerlemenin bireysel ve örgütsel açıdan kaçınılmazlığı dikkate alındığında, her yöneticinin sonuçlarından yararlanmak üzere mutlaka kullanmak istediği başarı değerlendirme de bu istek paralelinde planlı bir çabayı gerektirir. Yani başarı değerlendirme de örgüt geliştirme gibi, özellikle yöneticilerin isteği ile, yararları umularak bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen bir çabadır.

-Örgüt geliştirme, bilimsel birtakım müdahale teknikleri kullanır. Duyarlık eğitimi, süreç danışmanlığı, AGY gibi. Başarı değerlemede de "işgörenler, bilimsel

## SONUÇ

Geçmişte mekanik bir yapıya sahip örgütler, çevrenin çok hızlı değişim ve gelişimi karşısında, sosyal ve organik bir yapıya geçiş aşamasını yaşamak zorunda kalmışlardır. Bu örgütler geçiş aşamasında, öncelikle bir bakış açısı ve düşünce değişikliği ve sonrasında da yönetim ilkelerinden ast-üst ilişkilerine, amaç belirleme ve karar alma sürecinden haberleşme ilişkilerine ve başarı değerlendirme çalışmalarına kadar tüm yapısal süreçlerde, kullandıkları teknik ve metodlarda, hemen hemen tüm bunları kapsayan örgüt kültüründe çok köklü değişiklikleri kabul etmek ve gerçekleştirmekle karşı karşıya kalmışlardır. Örgütlerin bir bütün olarak başarısını daha iyi bir noktaya getirme potansiyeline sahip olan ve bunu amaçlayan, belli bir büyümeyi ve yeniliği beraberinde getiren değişimin, örgüt geliştirme ile ilişkisi vardır. Örgüt geliştirme, bu çabaların sosyal yönü ile yani, örgütteki değişimlerden etkilenen kişiler ve onların ilişkileriyle ilgilenir. Özellikle bireylerarası ilişkiler ve değerleri içeren örgütün sosyal-beşeri yönü, yani örgüt kültürü, örgüt geliştirmenin örgütte değiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçladığı yönüdür.

Örgüt geliştirme, başta yönetici olmak üzere örgütte görev alan tüm bireyleri yetiştirmeyi ve geliştirmeyi de içeren ve örgütü bir bütün olarak daha etkili ve verimli hale getirmeye çalışan bir süreçtir. Örgütte bir problemin teşhisi halinde, çeşitli müdahale teknikleri uygulayarak problemi yok etmeye ve böylece daha iyi bir başarı elde etmeye yönelik örgüt geliştirme, problem çözmeye çalışırken, başarı değerlemeyi de bir müdahale tekniği olarak kullanmaktadır.

Başarı değerlendirme, bireylerin başarı düzeylerini sistemli ve objektif bir biçimde tespit etmeye, bireylerin eksikliklerini gidermeye ve varsa potansiyellerinden yararlanmaya yönelik bireysel ve örgütsel başarıyı hedefleyen bir çabadır. Günümüzde başarı değerlendirme, örgüt geliştirme amaçlı bir personel yönetimi tekniği olarak kullanılmaktadır.

Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür; modern örgütlerin, "daha iyi bir başarı düzeyi" amaçlı çabaları, bir yönetim tekniği olarak örgüt geliştirmeyi ve bir personel yönetim tekniği olarak modern başarı değerlendirme tekniklerini ortaya çıkarmıştır. Birbirinden ayrı düşünülen ve uygulanan bu teknikler aslında birbirlerinden ayrı düşünülemeyecek, aynı amaçlı, birbiriyle bütünleşmiş iki tekniktir. Her iki teknik de, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artmasına ve paralel olarak diğer tüm örgütsel amaçların gerçekleşmesine hizmet eden, planlı, bilinçli, gerçek verilere dayalı, bilimsel birtakım metodları araç olarak kullanan ve kendilerine özgü değerleri bulunan iki teknik olarak kabul edilebilir. Her ikisi de örgüt içerisinde birer kontrol mekanizması görevini üstlenir. İki teknik arasındaki ilişki ise, örgüt geliştirmenin gerektiğinde başarı değerlemeyi bir müdahale tekniği (araç) olarak kullanması, başarı değerlemenin ise günümüzde örgüt geliştirme amacı ile kullanıldığıdır. Yani, aralarında bir amaç-araç ilişkisi mevcuttur. Her iki tekniğin birbirinden ayrı düşünülemeyecek bir bütün olduğunu kabul etmek, kuşkusuz en gerçekçi yaklaşım olacaktır.



**KAYNAKLAR**

1. Armstrong, Michael; How To Be An Even Better Manager; 3.Edition; Great Britain by Biddless Ltd.; Guildford, 1990
2. Ataay, İsmail D.; İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri; İst.1990
3. Aykaç, Burhan; "Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi; AİD, Aralık 1990
4. Bumin, Birol; İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi; Ank. 1990
5. Croft, By Arthur C.; Modern Business Personnel Management; Alexander Hamilton Institute; New York, 1976
6. Davis, Keith; Human Behavior at Work Organizational Behavior; Mc Graw -Hill, Inc.1972
7. Dicle, Ülkü; Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması; ODTÜ İdari İlimler Fak. Ank. 1982
8. Dinçer, Ömer; Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve teknikler; İst.1992
9. Eke, Ali Erkan; "Başarı Değerleme ve Kit'ler İçin Öngörülen Sistem"; Verimlilik Der. MPM, Sayı:3; 1988-3
10. Erdoğan, İlhan; İşletmelerde Personel Secimi ve Başarı Değerleme Teknikleri; İst.1992
11. Flippo, B.Edwin; Management: A Behavioral Approach; Boston, 1969
12. Goodworth, Clive; The Secrets of Successful Staff Appraisal and Counselling; Heinemann Professional Publishing First Published, 1989
13. Hellriegel,Don and Slocum, John,Jr; Management; Contingency Approaches, 2nd Edition, Addison, Wesley Pup. Co.,178
14. Hellriegel,D./Slocum, J.W.Jr./Woodman, R,W; Organizational Behavior; Fifth Edition; West Publishing Company; St.Paul, New York, Los Angeles, San Fransisko; 1976-1989
15. Hicks, Herbert G.; Örgütlerin Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından; Turhan Kit. Ank.1979
16. Huse, Edgar F. and Cummings, Thomas G.; Organization Development and Change; Third edition; University of Southern California; West Pub. Com.1985
17. Ivanchevich, J.M./Gibson, J. L./Donnelly, J.H.; Fundamentals of Management; Fifth edition; Business Publication Inc. Texas,1984
18. Knowles,William H.; Personnel Management; American Book Comp.; New York,1955
19. Koçel,Tamer; İşletme Yöneticiliği; İst.1989