



Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri *

Hande Ünüvar^{a **}, Çetin Bektaş^b

^a Doktora Öğrencisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 60250 Tokat, TÜRKİYE e-posta: hande_unuvar@hotmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0904-681X>

^b Prof. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 60250 Tokat, TÜRKİYE e-posta: cetin.bektas@gop.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 16.05.2017
Kabul Tarihi: 10.08.2017
Çevrimiçi Kullanımı
Tarihi: 02 Ekim 2017

Anahtar Kelimeler:

Başarı, Çağdaş
Yaklaşımlar, Faktörler,
Örgüt Geliştirme.

ÖZ

Örgütler kurulduğu andan itibaren belirli amaçlar doğrultusunda hareket ederler ve bu amaçlara ulaştığı ölçüde varlığını korumaya çalışırlar. Belirtilen amaçlara ulaşmak için de hem iç çevresinde hem de dış çevresinde meydana gelebilecek tehditlere karşı koymak, önüne çıkan fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle hızla değişen çevreye adapte olmalıdır. Yoğun gelişmeler karşısında dengeyi ve istikrarı koruması için değişime uyum sağlayabilecek tarzda esnek yapılar haline gelmelidir. Bu yapılar da örgütleri “geliştirme” çabalarına yönlendirmekte doğal olarak da “örgüt geliştirme” kavramı değişimle beraber ortaya çıkmaktadır. Değişime cevap verme, değişimi yakalama ve yönetmeye çalışan örgüt geliştirme bu faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için de bazı kriterlere sahip olması gerekmektedir. Bu çalışma da, öncelikle örgüt geliştirme kavramından bahsedilecek sonrasında örgüt geliştirme faaliyetinin nasıl ortaya çıkacağına dair bilgi verilecek, en sonunda ise örgüt geliştirmeye yönelik başarı kriterleri açıklanacaktır.

* Bu çalışma, 20-22 Nisan 2017 tarihlerinde Bursa’da düzenlenen Uludağ Üniversitesi 2. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu’nda sunulmuş, geliştirilerek makale formatına getirilmiştir.

** Sorumlu Yazar / Corresponding Author

Critical Success Factors In Organizational Development

ARTICLE INFO

Received: 16.05.2017
Accepted: 10.08.2017
Available online:
02 October 2017

Keywords:

Contemporary approaches,
Development, Factors,
Organization, Success.

ABSTRACT

Organizations move towards specific goals from the moment they are established and they try to preserve their presence to the extent they have reached these goals. In order to achieve the stated goals, it is necessary to counter the threats that may occur both inside and outside the environment and to evaluate the opportunities that are in front of them. From this point, it should adapt to the rapidly changing environment. So as to maintain balance and stability against intense developments, it must become flexible structures that can adapt to change. In these structures, it directs organizations to "development" efforts and naturally, the concept of "organization development" emerges with change. Organizational development that works to respond to change, capture and manage change needs to have certain criteria in order to be successful in these activities. In this study, firstly, the concept of organization development will be mentioned after, about how the organization development activity will emerge will be informed and in the end, success criteria for organizational development will be explained.

1. Giriş

Teknolojideki ilerlemeler ve bilginin geçmişe göre çok hızlı bir artış göstermesi toplumların ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasi yapılarında önemli değişimlere sebebiyet vermektedir. Toplumsal değişim ile birlikte örgütlerde de önemli ölçüde gelişmeler ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde örgütler, karşılaştıkları problemlere daha kısa sürede çözüm bulmakta, ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üretme yolunda önemli çabalar göstermektedirler. Bununla birlikte örgüt yapıları esneklik kazanmakta, yeni yönetim teknikleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri için temel faaliyetler haline getirmektedir (Helvacı, 2008, s. 173). Bu açıdan bakıldığında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, kendini sürekli yenilemeleri, iş süreçlerinde gerekli değişiklikleri yapmaları, çevresindeki değişimleri izlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgütler için 'değişime uyma çabası' yani 'gelişim' kaçınılmaz bir durum oluşturmaktadır. Bu zorunluluk son yıllarda sıklıkla üzerinde durulan 'örgütsel gelişim' kavramını ortaya çıkarmaktadır (Özen, 1991, s. 89).

2. Örgüt geliştirme kavramı

Örgüt geliştirme kavramı hakkında literatürde bir çok tanımın mevcut olduğu görülmektedir. Bu tanımların bazıları aşağıda belirtilmektedir;

Örgüt geliştirme, bir örgütün uzun süre varlığını devam ettirmesi ve misyonunu gerçekleştirmesinde çok etkili olan iç kapasitesini geliştirme sürecidir (Philbin ve Mikush, 2000, s. 6). Örgüt geliştirme çalışmalarında genel anlamda iki temel strateji uygulanmaktadır. Bunlardan birincisi yapısal yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgüt yapısı ile görev, iş ve performans üzerinde yoğunlaşır. İkincisi ise, insan odaklı olup, insanın ihtiyaçları ve değerleri, grup içi ve gruplar arası ilişkiler üzerinde durur (Tunçer, 2013, s. 235; Çelik, 2004, s. 199).

Başka bir tanımda ise örgüt geliştirme; davranış bilimleri bilgisini kullanarak, örgütlerin sorunlarını çözmeye işbirliği ve katılımcı bir süreç uygulayarak, sorunların daha hızlı çözümlenmesini sağlamaya yönelik bir disiplin olarak ifade edilmektedir (Loftin ve Moosbrucker, 1982, s. 15). Cummings'e göre ise örgüt geliştirme; örgütlerin etkin olmasını sağlayan stratejilerin, yapıların ve süreçlerin güçlendirilmesi de, geliştirilmesi ve değiştirilmesinde davranış bilimlerinden yararlanan bir süreç olduğunu ifade eder (McClean, 2005, s. 9; Öktem ve Uçar Kocaoğlu, 2012, s. 115; Cummings ve Worley, 2008, s. 1).

Yine örgüt geliştirme daha kapsamlı bir tanımla; 'örgütün tamamında etkinlik ve verimliliği artırmak için gerekli bilgi ve deneyime sahip değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeyi sağlamak ve kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır' şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 2008, s. 16; Nişancı, 1994, s. 219; Genç, 1994, s. 364).

Yapılan bu açıklamaların birbirinden farklı olması, kavramın kapsamlı olmasının yanında yazarların kişisel yönelimleri ve konuya farklı bakış açılarıyla bakmalarından kaynaklanmaktadır. Örgüt geliştirme tanımları konusunda bakış açısı çeşitliliği olsa da bu tanımların tamamının üzerinde durduğu ortak noktalar bulunmaktadır (Dinçer, 2008, s. 15).

Bunlar;

- Örgütü bir bütün olarak ele alır,
- Örgütün yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler,
- Örgütün sağlık ve etkinliğini geliştirmeye yöneliktir,
- Örgüt geliştirme bir değişim sürecidir,
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek, örgüt kültürünü etkiler,
- Davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanından yararlanır.

Bu tanımlamalar ışığında örgüt geliştirme'nin başlıca ayırt edici özelliklerinin neler olduğuna bakılması gerekir. Örgüt geliştirme'nin ayırt edici özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Özsoy, 2005, s. 12):

-Örgüt Geliştirme süreci, kişi ve grupların düşünce ve davranışlarını değerlendirmelerini ve iç kabiliyetlerini geliştirerek kendi çalışma örgütlerine yeniden yönelmelerini içerir.

- "Neredeyiz?", "Nerede olmak istiyoruz?" ve "Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorularını cevaplamaya çalışır.

- Sisteme yönelik olup örgütün çeşitli kısımlarının birbirleriyle olan etkileşimini vurgular. Kişiler arası ilişkiler gibi, gruplar arası ilişkilerle de ilgilidir.

- Planlı bir değişmeyi başlatma ve gerçekleştirme çabasında olan örgüt geliştirme, örgüt problemlerinin teşhisi ile başlayan ve örgüt geliştirme çabalarını sürdürecektir kaynakların harekete geçirilmesini içerir.

- Örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir. Örgüt kültürü kişinin, grubun ve bütün örgütte, değer ve kuralları değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.

- Örgüt geliştirme örgütü bir bütün olarak ele alır. Hem insanla ilgili çabaların hem de dolaylı olarak yönetimle ilgili çabaların etkinliğini artırmaya çalışır.

- Örgüt geliştirme, süreç danışmanlığı, amaçlara göre yönetim gibi bir takım müdahale tekniklerini kullanır.

- Örgüt geliştirme yenilikçi olup her seferinde farklı bir sorunla ilgilenmektedir. Her bir sorun için kendine has çözüm yolları vardır. Bu sebeple her bir yeni sorun yeni bir müdahale tekniği gerektirmektedir.

- Örgüt geliştirmenin önemli bir özelliği de grup süreçlerini kullanmasıdır. Kişiler arası ilişkileri geliştirme, iletişim kanalları açma, güven sağlama ve diğerlerine tepkili olmayı destekleme yönünde bir çaba vardır.

- Geri beslemeyi esas almaktadır. Böylece örgütteki tüm katılımcılar somut bilgiler elde edebilmektedirler.

- Örgüt geliştirme, uzun dönemlidir ve örgütün başarısını artırmayı amaç edinir (Beckhard, 2006, s. 3).

- Örgüt geliştirme süreçlerinde, bir değişim uzmanının kullanılmasıdır (Balcı, 2014, s. 6). Değişim uzmanı, çoğunlukla firma dışından olup, değişimi koordine etme rolünü üstlenen kişidir.

3. Örgüt geliştirme süreci

Örgüt geliştirme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uzun süreli, çeşitli aşamalardan oluşan ve kendini yineleyen bir süreci ifade eder. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için belirli aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Bu aşamalar 5 temel başlık altında toplanmaktadır.

3.1. Problemi Tanıma

Örgüt geliştirme sürecinde başlama noktası, problemin nerede olduğunu belirlemekle olacaktır. Oluşan problemin bulunup tanımlanması, beklenen amaçları gerçekleştirmesi için fazlasıyla önem taşır. Sezgiye dayalı problemi saptamaktan kesinlikle kaçınılmalı, analitik ve sistematik bir şekilde oluşan problemin tanımı yapılmalıdır. Çünkü başta yapılacak yanlış bir tanı devamında yanlış çözümler getirecek, bu durumda beklenmeyen sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu yüzden örgütler, sorunun çözümü üzerine çalışması için örgüt geliştirme danışmanı ile bağlantı kurmaları gerekir.

Sonrasında, ÖG uzmanı ve örgüt, gönüllü işbirliği içinde sorun ve örgütün imkânları konusunda bilgi ve veri toplamaya başlar. Toplanan ve geri beslenen bilgiler analiz edilir ve sorunun tanımı yapılır. Sonuç olarak, oluşan problemin türünün ve nedenlerinin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması örgüt geliştirme sürecinin en önemli kısmını oluşturmaktadır (Dinçer, 2008, s. 60; Özsoy, 2005, s. 20; Fikret, 2004, s. 25).

3.2. Harekete geçme

Örgüt geliştirme danışmanı, örgüt yönetimi ile bir araya gelerek geliştirdiği yöntemleri, çözüm yollarını ve oluşabilecek diğer seçenekleri paylaşır. Örgüt kültürüne ve sorunun yapısına uygun olmayan çözümlerin birlikte elendiği bu aşamada, çeşitli fikirler ve zıt görüşler değerlendirilerek “ortak” bir çözüme varılmaya çalışılır. Gerekli durumlarda ÖG danışmanı, sürecin sonunda örgütün yapısında oluşabilecek değişiklikler öngörerek, ideal örgüt yapısına yönelik çalışmaları da örgüt yönetimi ile paylaşabilir (Dinçer, 2008, s. 63; Ekinci, 2011, s. 33).

3.3. Faaliyet planı ve müdahale

Çözüm belirlendikten sonra yapılması gereken faaliyetler belirlenerek, faaliyet planları hazırlanır. Daha sonra sorunun çözümüne uygun müdahale tekniği seçilir. Tekniğin seçiminde sorunun özellikleri ve örgütün kendine özgü durumuna dikkat edilmelidir. Yapılan faaliyet planı, seçilen müdahale tekniğine göre programın yürütülmesinden sorumlu olacak elemanlar belirlenir. Programın içeriği oluşturulduktan sonra, yapılacak olan değişiklik çalışmaları son kez daha gözden geçirilir, değişikliğe karşı düşüncede olanların fikirleri değerlendirilir, direnişler için önlemler alınır. Burada direnişler illa ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görülmemeli, başarısızlık için bir ikaz olarak düşünülmeli, açığa çıkarıp, çözümlenmeye çalışılmalıdır (Fikret, 2004, s. 27; Dinçer, 2008, s. 64).

3.4. Sonuçları değerlendirme

Örgüt geliştirme uzmanı, bir değerlendirme yaparak her adımı ve her boyutu inceler. Buradaki amaç, başlangıçta belirlenen amaçlarla elde edilen mevcut sonuçların birbirleriyle ne derece bağlantılı olduğunu bulmaktır. Bu aşamada elde edilecek veriler doğrultusunda, sürecin bir sonraki aşamasına geçmesi veya belli düzeltmelerin yapılabilmesi için tekrar planlama aşamasına dönülmesine karar verilebilir (Dinçer, 2008, s. 64; Ekinci, 2011, s. 35). Sonuçların değerlendirilmesinde de yine ilgili tarafların görüşlerinin alınmasında önemlidir. Çünkü değişim planının ve planın yürütülmesinin ilgili kişilerle yapılması, sonuçlarında birlikte değerlendirilmesini gerekli hale getirir. Bu durum aynı zamanda katılımcı yönetim yaklaşımının işletmede geliştirilmesine de katkı yapacaktır.

3.5. Örgüt geliştirme programının sona ermesi

Uygulama sonuçları değerlendirildikten sonra, örgüt geliştirme sürecinin sürekli bir faaliyet olması nedeniyle beklenen sonuçlar gerçekleşsin ya da gerçekleşmesin geliştirme çabaları sona ermeyecektir. Örgüt geliştirme programı sonucunda istenilen durum gerçekleşmişse, örgüt ve çevresinden yeniden bilgi toplayarak teşhis ve çözümler sunulabilir. Ama önceki programın sona ermesiyle örgüt ile örgüt geliştirme uzmanı arasındaki ilişki de bitmiş olur. Yeni bir ilişki ve işbirliği tarafların rızalarına bağlıdır. Hedeflenen örgüt geliştirme programı sonunda, istenilen durum gerçekleşmemişse ortada bir problem var demektir. Bu problem için yeniden bilgi toplanmaya başlanır. Böylece örgüt geliştirme programı yeniden başlamış olacaktır (Dinçer, 2007, s. 65; Bumin, 2003, s. 32). Örgüt geliştirme programı örgütün değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlaması için gerçekleştirilir. Bu bağlamda bir kez gerçekleştirilip sonra bir daha söz konusu edilmeyecek bir konu değildir. Bu nedenle örgüt geliştirme örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek değişiklikleri gerektiren dinamik bir yaklaşımdır. Söz konusu bu dinamizm ve değişim içerisinde zaman zaman engellerle ve örgüt içi dirençle karşılaşmak mümkündür. Çünkü insanlar genel olarak değişimden endişe duyarlar ve bilinmeyene karşı isteksizdirler. Aşağıda örgüt geliştirmede karşılaşılan engellerden söz edilmektedir.

4. Örgüt geliştirmede karşılaşılan engeller

Değişimin giderek artış gösterdiği günümüzde, örgütlerin de bu hızı yakalayabilmesi için bir takım uyum sürecine girmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda örgüt geliştirme çalışmalarıyla, örgütler hem iç, hem de dış çevresiyle etkileşim içinde bulunurlar. Bu etkileşimle birlikte örgüt geliştirme çabaları örgütün adaptasyonunu sağlamağa çalışmaktadır. Bu faaliyetleri yerine getirirken de örgütsel gelişimin her bir aşamasında özenle çalışması gerekmektedir. Ancak ister planlama, ister uygulama veya değerlendirme aşamasında olsun bu faaliyetleri gerçekleştirirken birçok sorunla ve engelle karşılaşması ihtimali vardır. Bu engeller genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Özsoy, 2005, s. 23; Baysan, 2004, s. 23; Şimşek vd., 2011, s. 444):

- Tepe yönetiminin ifade ettiği değerler ile yönetim davranışlarının birbirinden farklı olması,

- Araçla amaçların birbirine karıştırılması,
- Kısa dönemli bakış açısı,
- Değişim amacına uygun olmayan faaliyet programlarının uygulamaya konulması,
- Değişim uzmanlarına aşırı bağımlılık ve sorunların çözümleri bunlara havale edilmesi,
- Uygulanan stratejiler ve tekniklerle, diğer yönetim faaliyetleri arasında koordinasyon olmaması,
- Programın uygulanması sırasında tepe yönetimi ile orta ve alt kademeler arasında anlaşmazlıklar ve farklılıklar bulunması,
- Gerçekleştirilen davranış değişikliklerinin tekrar eski yapıya uyumlaştırılmaya çalışılması,
- Hazır çözümler aranması, örgütün kendine has şartları yeterince dikkate almaması,
- Örgütsel gelişimin sadece iyi işleyen bir ilişkiler sistemi kurulması amacına indirgenmesi.

Bu bahsedilen engellerin yanı sıra örgüt geliştirmeği engelleyen diğer faktörleri de şu şekilde sıralayabiliriz (Dinçer, 2007, s. 95);

- Problem tam olarak saptanmadan çözüm aşamasına geçilmesi,
- Yöneticilerin örgüt geliştirme programlarını, örgütün amaçları yerine kendi amaç ve düşüncelerini gerçekleştirmek için kullanması,
- Örgütteki iş görenlerin çeşitli sebeplerden ötürü kendilerini güven içinde hissetmemeleri,
- Örgüt yöneticileri ve iş görenlerin örgüt geliştirme amacının, felsefesinin ve stratejisinin ne olduğunu iyi anlayamamış olması,
- Bilgi toplama hususunda, örgüt üyelerinin samimi davranmayıp, programı ciddiye almaması,
- Değişim uzmanının değer ve normlarının alıcı sistemininki ile çok farklı olması.

Yukarıda bahsedilen sorunların üstesinden gelerek, örgüt geliştirme başarılı şekilde gerçekleştirilmesi belli ilkelerin yönetim ve çalışanlar tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Çünkü öngörülen değişimin örgüt içinde gerekli kabulü görmemesi, değişimin uygulanma şansını ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle değişimin genel olarak kabul edilmesini sağlayacak bilgi ve donanımın ilgili kişilere sunulması gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt geliştirme genel olarak başarı kriterleri aşağıda açıklanmaktadır.

5. Örgüt geliştirme başarı kriterleri

Örgüt geliştirme faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için öncelikle örgütün değişime ihtiyaç duyması gerekmektedir. Örgütün ister iç çevre ister dış çevresinden kaynaklanan bu ihtiyaç yöneticileri tarafından fark edilmelidir. Bunun için de yöneticiler programın kapsamını bilen, bu tür çabalarda gönüllü olan, değişim için gerekli çalışma imkânlarını hazırlayan ve yardım eden biri olmalıdır (Özsoy, 2005, s. 24). Burada önemli olan bir nokta, yönetim böyle bir çabayı gerekli görmüyorsa veya bu çabadan kendilerine zarar gelebileceğine, sahip oldukları gücü kaybedeceklerine inanıyorlarsa kesinlikle böyle bir değişimi desteklemezler. Böyle bir durum örgüt geliştirme olumsuz etkiler. Bu nedenle yöneticilerin bu işe inanmaları büyük önem taşır. Yönetici örgüt geliştirme gerekli olduğuna inanırsa, bu durum mevcut soruna gerçekçi bir teşhis yapma, çözüm bulma ve risk alma azminde olmasını sağlayacaktır (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 564).

Örgüt geliştirme çabalarının nereden başlanacağına karar verilmesi önemli bir husustur. Bu çabaların, tepe yöneticilerden mi yoksa daha alt kademelerden mi yönetilmeye başlanacağı belirlenmelidir. Örgüt geliştirme aslında farklı seviyelerden başlayabilir. Ama hangi seviyede başlanırsa başlansın tepe yönetimini de programın içine alacaktır. Çünkü çalışma gruplarının bütün özellikleri tepe yönetimden etkilenir.

Bu doğrultuda duyulan değişim ihtiyacına alanında tecrübeli bir değişim uzmanıyla başlanmalıdır. Değişim uzmanı görevini; örgütün problemlerini iyi bilen, çalışanları tanıyan ve maliyetin düşük olma gibi avantajları olan örgüt içerisinde bir kişi üstlenebilir. Ama bu değişim uzmanının işletme içerisinde çatışmalara yabancı olmaması ve tarafsız kalamayacağı düşüncesiyle kendisine tam gerçekçi bilgi verilmeyebilir ya da subjektif değerlendirme söz konusu olabilir.

Buna karşın örgüt dışından getirilecek bir uzmanın daha etkili olabileceği düşünülür. Çünkü bu değişim uzmanı örgütün kültürel yapısından bağımsız olacaktır ve sadece sorumluluklarını yerine getirmeye odaklanacaktır. Değişim uzmanı, tepe yönetiminin de desteğiyle farklı düzeydeki çalışanlarla sorunları çözmeye yönelik tanımlayıcı ve teşhis edici toplantılar gerçekleştirilmeli, alıcı sistemin kültür ve iklim uygunluğunu saptamaları bu doğrultuda yeni fikir ve yöntemler oluşturmalıdır. Mesela otoriter bir yapıya sahip örgüt içinde, değişim uzmanı, demokratik değerler yerleştirilemeyeceğini bilmeli ve bu doğrultuda faaliyetlerini devam ettirmelidir. Örgütün değerlerine uygun yöntemlerle çalışıp, örgüt içinde güvenilir, işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmelidir.

Devamında geliştirilen stratejiler, örgütün bütününe uygulanmadan önce, daha küçük ölçekte uygulanarak test edilmelidir. Yani ara sonuçlar elde edilmelidir. Varılan sonuçlara göre gerekli tedbirler alınarak, bütün örgütte uygulamaya geçilmeli ve başarılı sonuçların örgüt içinde benimsenmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Diğer taraftan örgüt geliştirme çalışmalarında gerçekçi bir uzun dönem perspektifi oluşturulmalıdır. Üstelik tecrübeler de göstermiştir ki, değişikliğin gerçekleşmesi belirli bir sürenin altına inmemektedir. Yani örgütün ölçeği ne olursa olsun asgari bir zaman şartı vardır. Örgüt büyüdükçe bu süre artar, ancak örgütün küçülmesi halinde bir noktaya kadar azalır.

Bunların yanı sıra, örgüt içerisinde yapılacak olan gelişmelere karşı bir direnç de oluşabilecektir. Değişimin olduğu her yerde karşı koyma da olacaktır. Bu durum da anlayışla karşılanmalı, ilk baştan itibaren göz önünde bulundurulmalıdır. Personel hakkında gerekli araştırmalar yapılmalı, olumsuz direnişler olabildiğince ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Hatta bazı gerçekçi direnişleri örgütün başarısı için bir veri olarak kabul etmeye hazır olunmalıdır (Dinçer, 2007, s. 96-100; Özsoy, 2005, s. 25).

Burada önemli olan bir kaç noktaya değinmek gerekirse; çalışanların örgüt geliştirmenin planlaması aşamasına katılmaları ileride doğacak direncin azalmasına büyük ölçüde fayda sağlayacaktır. Çalışanlara verilen değişimde söz hakkı, hem iş görenlere bir güç verir, hem de kendi geleceklerini kontrol altına almalarını sağlar. Bu da örgüt geliştirmenin uygulanmasını kolaylaştırır.

Bu doğrultuda ortaya çıkacak değişime karşı direncin yönetilmesinde oluşan temel faktörlerden bir diğeri de çalışanlarla açık bir iletişim kurmaktır. Değişim gerçekleştiği zamanda bilgi iletişim ağı kurulmalıdır. Aslında iş görenler, geçiş esnasında ortaya çıkan belirsizlikleri ve şüpheleri teşhis eder ve değişiklik hakkında, yeni sistem içindeki konumlarının ne olduğu hakkında bilgi araştırır. Bilgi eksikliğinin olması halinde, boşluklar uygun olmayan hatta yanlış bilgilerle doldurulabilir. Bu da değişim sürecini tehlikeye sokar. Bu yüzden bir yönetici daima belirsizliğin iş görenler üzerine etkileri konusunda duyarlı olmalı ve açık bir iletişim sistemiyle belirsizliği, oluşabilecek yanlış bilgileri ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 564).

Bu değerlendirmeler sonucunda örgüt geliştirme kriterleri başarılı bir şekilde yerine getirilmesiyle aşağıdaki sonuçlar elde edilecektir (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 538):

- Örgütün güçlü ve zayıf taraflarının daha etkili şekilde fark edilmesini sağlayacaktır.
- Örgüt içerisinde en üstten kademedan en alta doğru uzanan daha iyi bir yönetim anlayışı oluşacaktır.
- Örgütün etkinliği artacaktır. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının üretkenlik düzeyi ve morali artıracaktır. Bu durum; daha etkili planlar saptayıp, bunu organize etmeyi sağlayacaktır.
- Yetenekli insanları örgüte çekerek, onları sağlıklı ve üretken kılacaktır.
- Çalışanların örgütü daha iyi yerlere getirip başarılı olması yolunda daha fazla katılımlarını sağlayacaktır.
- Takım çalışmasını grup içinde ve gruplar arasında artırmayı hedeflemektedir.
- Örgüt içinde iletişim, problem çözme konularına yönelip, çatışmaların giderilmesi sağlayarak, iletişim bozukluğu yüzünden oluşan zaman kaybını engelleyip örgütü daha etkili kılmaktadır.
- Kişisel gelişme fırsatları oluşturan, olumlu davranışları ödüllendiren, yaratıcılığı pekiştiren bir çalışma ortamı oluşacaktır.

- Örgütte çalışanlarının bilinçlenmelerini sağlayarak, öğrenme düzeylerini yükseltecektir. Böylece onların devamlı değişen rekabetçi çevre koşullarına uyum sağlamalarını artıracaktır.

6. Örgüt geliştirmede çağdaş yaklaşımlardan yararlanma

Örgütlerde yapısal ve yönetsel değişimlerin sağlanabilmesi için kuşkusuz çağdaş yönetim yaklaşımlarından yararlanmak gerekmektedir. Bu bağlamda temel bazı çağdaş yönetim yaklaşımlarının örgüt geliştirmede etkileri aşağıda açıklanmaktadır.

6.1. Toplam kalite yönetimi

Hızla değişen çevre içerisinde örgütlerin rekabet edebilmesi ve varlıklarını koruyabilmek için sürekli kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu sebeple, müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek kalitede üretim yapması ve bu süreçte de standartlarını sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Bu koşullar içinde örgütler, yeni yönetim modelleri arayışına girmektedir. Bu bağlamda çağdaş yönetim yaklaşımlarından ön plana çıkan ve en yaygın olan yaklaşım toplam kalite yönetimi anlayışıdır (Gençel, 2001, s. 164). Toplam kalite yaklaşımı, mal ve hizmet kalitesinin geliştirmek için üretimin her aşamasında iyileşmeyi hedefleyen ve bunun sonucunda hata payını düşürüp, müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır (Genç, 2007). Bu doğrultuda iş süreçlerinin “sürekli geliştirilmesi” ve iyileştirilmesini dikkate alan bu yönetim anlayışı, aslında örgütü geliştirmekte ve çevresiyle uyumlu hale getirmektedir.

6.2. Dış kaynaklardan yararlanma ve temel yetenekler

Dış kaynaklardan yararlanma; örgütlerde ürün kalitesini yükseltme ve karlılığı artırmada, örgütler tarafından tercih edilen bir yönetim anlayışı olmaktadır. Bu anlayışa göre, örgütler mal ve hizmetleri üretirken beraberinde her türlü faaliyeti de kendi bünyesinde yerine getirmek yerine, örgütün asıl işi olmayan faaliyetlerini (ikincil işleri) dışarıdan uzman bir örgüte devredilmesini ifade eder. Böylece belli ürünlerin tedarikinde dış kaynaklardan yararlanarak, kendisi temel yeteneklerine odaklanır. Burada “temel yeteneklerin” belirlenmesi, örgütün kendisini diğer örgütlerden farklı kılan, kolayca taklit edilemeyen farklılık oluşturan bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Dış kaynak kullanımıyla örgütler hantal bir yapıdan kurtulmuş olup, daha esnek ve hızlı hareket eder hale gelmektedirler. Böylece çevresel değişimlere hızlı cevap vermekte ve gelişimini daha kolay sağlayabilmektedirler (Ofloğlu ve Doğan, 2009, s. 141). Örgütler geliştirilip ve yeniden yapılandırılırken stratejik davranarak, temel yeteneklerine odaklanıp, gerekli durumlarda dış kaynakları da kullanmaktadırlar.

6.3. Örgütsel küçülme (Downsizing)

Dinamik bir çevrede örgütlerin varlığını koruyabilmesi ve gelişimin gerisinde kalmaması için, değişime ayak uydurabilecek uygun yapılar haline gelmesi gerekmektedir. Bu yapılardan birisi de küçülmedir (Öndeş vd., 2011, s. 124). Küçülme, örgüt içerisinde aynı işi daha az çalışanla yapmak için bilinçli olarak çalışanların işten çıkarılmasıdır. Başka bir ifadeyle küçülme, örgütün yapısı ile faaliyetlerini dikkate alarak örgütün temel yeteneklerine odaklanıp onun dışında kalan faaliyetlerin yeniden yapılandırılmasıdır (Gümüştekin, 2004, s. 246). Küçülmeye beraber örgütler fiziksel ve beşeri açıdan nicelik olarak daralmaktadır. Ancak daha dinamik ve verimli yapılar haline gelmektedirler. Örgütsel küçülme, örgütün çevresel değişimlere adapte olmasını kolaylaştırıp, etkin bir şekilde kendisini geliştirmesini sağlar (Genç, 2012, s. 194). Bilindiği gibi artık etkinlik ve verimlilik nicelik olarak büyük ölçekli olmakta değil, üretilen katma değerle ölçülmektedir. Bu bağlamda ölçek olarak nispeten küçük ancak, finansal ve marka değeri büyük örgütler en güzel örneklerdir. Bu nedenle örgüt geliştirilirken, bilgi ve iletişim teknolojilerinden azami düzeyde yararlanılmalıdır.

6.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek, varlıklarını koruyabilmek için sürekli olarak yeni yol ve yöntemler aramakta ve uygun gördükleri metotları örgütlerine uygulamaktadırlar. Çağdaş yönetim yaklaşımlarından kıyaslama (benchmarking) da bu metotlardan biridir. Kıyaslamayla örgütler, faaliyete buldukları sektördeki ya da farklı sektördeki lider örgütleri kendileriyle kıyaslamasını sağlar. Böylece bu örgütlerin en iyi uygulamalarını kendi bünyesine katmış olur. Bu da örgütlerin performanslarını iyileştirmesine, diğer örgütler tarafından başarılan en iyi uygulamaları kendine katarak örgütün gelişmesine olanak sağlayacaktır (Eryılmaz, 2009, s. 41).

6.5. Değişim mühendisliği

Küreselleşme, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, çalışan ve müşterilerin beklentilerinin değişme gibi dünyadaki gelişmeler örgütlerin kendilerini her alanda sorgulamalarına ve iş süreçlerini en iyi nasıl yapabilir sorusuna cevap aramaya yöneltmektedir. Bu doğrultuda bu yeniliklere uyum sağlama etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi için örgütler yönetimdeki yeni yaklaşımlara yönelmektedir. Yönetim anlayışına farklılık katacağı düşünülen değişim mühendisliği bunlardan biridir. Değişim mühendisliğiyle örgütler hizmetlerini, kalitesini, performansını geliştirebilmek, hızını arttırabilmek için iş süreçlerini temelden yeniden tasarlayarak örgütün yeniliklere uyum sağlamasına böylece örgütün gelişmesine fırsat sağlayacaktır (Yücel ve Akçakaya, 2007).

7. Sonuç

Günümüzde küreselleşmenin getirdiği hızlı değişime ayak uydurabilmek ve hızla artan rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek için örgütler kendilerini sürekli olarak geliştirmeli ve değişen çevreyle uyum sağlamalıdır. Çünkü bu değişim hızına ayak uydurabilen örgütler yarışta başarılı olabilecek ve varlığını koruyabilecektir. Değişime ayak uyduramayan örgütler yok olmaya mahkûm olacaklardır. Bu yüzden örgütlerin geleneksel yöntemlerle başarıya ulaşabilme şansları ortadan kalkmış, bunun yerine yeni yaklaşımlar ve anlayışlar benimsenmeye başlanılmıştır. Bu yaklaşımlardan biri de örgüt geliştirmedir. Örgüt geliştirme; örgütlerin dinamizm kazanmasını ve yaşamlarını daha etkili ve verimli bir şekilde devam etmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda örgüt geliştirmenin başarılı olabilmesi için her aşamasında özenle çalışılması gerekmektedir. Bu sürecin başlangıcında, örgütün bir bütün olarak ele alınıp değerlendirilmesi, problemlerin yönetim tarafından doğru ve zamanında teşhis edilmesi gerekmektedir. Sonrasında alanında tecrübeli değişim uzmanlarıyla birlikte çalışılıp probleme uygun çözüm tekniklerinin seçilmesi gerekmektedir. Nihayetinde; sorunu doğru tespit edilmesi, uygulaması, sürecin kontrol edilmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınması örgüt geliştirme sürecinin başarılı şekilde uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte katılımcı bir yönetim anlayışı içinde ilgili tüm tarafların görüşlerinin alınarak değişimin gerekliliğinin açıklanması ve iletişim kanallarının mümkün olan en üst düzeyde tutulması değişim sürecini hızlandıracak ve değişimin başarılı olmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca değişimle ve sürekli gelişen bir çevreyle karşı karşıya olan örgütlerin ayakta kalması ve gelişiminin sürdürülebilir olması çağdaş yönetim yaklaşımlarının yönetim sistemine dahil edilmesi gereklidir. Bir diğer deyişle örgütler çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla geliştirilirken dinamik yapılarının da muhafaza ederler. Böylece de pazar ve rekabet çevreleriyle uyumlu ve sürdürülebilir yapılar kazanabilirler.

Kaynakça

- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulamalar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baysan, M. (2004). *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Örgütsel Alt Sistemlere Yönelik İş tasarımı Teknikleri, Kara Havaçılık Komutanlığında Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Beckhard, R. (2006). What Is Organization Development?. Joan V. Gallos (Ed), *In Organization Development*, 3-13.
- Bumin, B. (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Cummings, G. T., & Worley G. C. (2008). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Çelik, K. (2004). Örgüt Geliştirmede Yapısal Aracılar. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(5), 198-224.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ekinci, S. P. (2011). *Örgüt Geliştirme Sürecinde Değişim Ajanının Rolü ve Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2009). Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanıma İlişkin Teorik Bir Çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 41- 79.
- Fikret, A. (2004). *Bir Örgüt Geliştirme Unsuru Olarak Örgütsel Öğrenme*, (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3), 164-218.
- Genç, N. (1994). Örgüt Geliştirmenin Verimlilik Ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi Ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 361-370.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüştekin, G. E. (2004). Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 245-257.
- Helvacı, M. A. (2008). Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 173-183.
- Loftin, R. D., & Moosbrucker, J. M. (1982). Organization Development Methods in the Management of the Information Systems Function. *Management Information System Quarterly*, 6(3), 15-24.
- Mclean, N. G. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Nişancı, Z. N. (1994). Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 216-239.
- Ofluoğlu, G., & Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 10(1), 139- 165.
- Öktem, M. K., & Kocaoğlu Uçar, B. (2012). Kamu Kurumlarında Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (2), 111-136.
- Öndeş, T., Kaygın, E., & Yerdelen Kaygın, C. (2011). Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 123-136.
- Özen, Ş. (1991). Yönetim Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 90-106.
- Özkalp, Ç., & Kirel, E. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir, ETAM.
- Özsoy, E. (2005). *Örgüt Geliştirmede Örgüt Kültürünün Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Turkey.
- Philbin, A., & Sandra M. (2000). *A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work*. Winston-Salem, NC: Mary Reynolds Babcock Foundation.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tunçer, P. (2013). Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (1), 214-244.
- Yücel, N., & Akçakaya, M. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 66-67.