

# MESLEK YÜKSEKOKULLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatih KARCIOĞLU\*  
Cafer YAKUPOĞULLARI\*

**Özet:** Bu çalışmada önce örgüt kültürünün kuramsal yönüne yer verilmiş, sonra iki meslek yüksekokulunda örgüt kültürünün tespitine yönelik yapılan uygulamalı bir araştırma ve değerlendirilmesi sunulmuştur.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda her iki yüksek okulda, örgüt kültürü açısından önemli bir fark olmadığı, örgüt kültürlerinin henüz gelişme aşamasında ve zayıf olduğu gözlemlenmiştir.

## I. Giriş

Kültür kavramı, son yıllarda üzerinde çok fazla tartışılan ve çok farklı içerikte tanımları yapılmış olan bir kavramdır. Küreselleşmenin de etkisiyle artan rekabet ortamı nedeniyle arayışlar içine giren iş örgütleri, kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi yönünde yoğun bir çaba sarfetmeye başlamışlardır (Bingöl 1998). Küreselleşmenin ve soğuk savaş ideolojisinin çöküşünün getirdiği şartlar, kültür olgusunun radikal düşüncelerce bile sorgulanmasına yol açmıştır (Pucik, Tichy ve Barnett 1993). Öte yandan, kültürle verimlilik arasında yakın bir ilişki olduğu ve verimliliğin artırılmasında bazı kültürel dinamiklerden yararlanılabileceği dikkatleri çekmiştir. Bütün bu sebeplerden dolayı, kültür kavramı; sosyal bilimlerin temel teorilerinden biri olarak 1980'lerden bu yana, organizasyon ve işletme teori ve uygulamalarında artan bir popülerite kazanmıştır (Halley 1998).

Bu çalışmada, yüksek öğretim sisteminin bir alt sistemi olan yüksekokul örgütlerine kültürel yönden yaklaşılmıştır. Araştırma, okullarda etkinlik ve verimliliğin sağlanması için güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Meslek yüksek okullarında örgütsel kültürün özellikleri, betimsel olarak ölçülmeye çalışılmış olup, elde edilen bulgular iki meslek yüksekokulu açısından karşılaştırılmalı olarak tartışılmıştır.

Bu çalışma iki kesimden oluşmaktadır. Birinci kesimde, kültür ve örgütsel kültür kavramları, bunlarla ilgili kuram ve yaklaşımlar özetlenmiş, ikinci kesimde ise, yöntem, bulgular ve yorumlar, sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir. Uygulanan anketlerin istatistiksel çözümlenmeleri tablolar halinde sunulmuş, iki okul arasında sadece anlamlı farklar bulunan maddeler karşılaştırılmalı olarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

\* Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

\* Arş.Gör. Atatürk Üniversitesi Oltu MYO

## II. Araştırmanın Kuramsal Yönü

### A. Örgüt ve Yönetim Kavramları

Örgüt ve yönetim olgusu, insanlığın yaşı kadar eski olmasına rağmen yönetim bilimi, yirminci yüzyılın başlarından itibaren ayrı bir bilim dalı olarak bilimsel bir nitelik kazanmaya başlamış; örgüt ve yönetimle ilgili olarak çeşitli kuram ve ilkeler geliştirilmiştir (Şişman 1994:1) Ancak, dünyanın hemen her yerinde uygulanabilecek bir yönetim stili geliştirilememiştir. Buna engel olan nedenlerden biri, ulusal ve bölgesel kültürlere bağlı olarak değişebilen örgütsel ve yönetsel anlayış ve uygulamalardır (Bingöl 1998: 1).

Örgüt ve yönetim olgusunun anlaşılabilmesi için bu kavramların bireysel ve kurumsal boyutlarıyla araştırılması gerekmektedir. Örgütleri birer küçük toplum olarak kabul edersek, dünyadaki farklı toplum ve kültürler gibi, örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Örneğin, Japon örgüt kültürünün belirleyici özellikleri; sosyalleşme, uyum, arkadaşlık, mutluluk ve kıdem gibi kavramlarken, Amerikan örgütlerinde; para, otorite, denetim, özerklik ve başarı gibi kavramlardır (Şişman 1994: 2).

Örgütler, insanların hayatında önemli rol oynarlar. Hepimiz örgütlü bir toplumda yada bir örgütler dünyasında hayatımızı devam ettiriyoruz. Çünkü, “bu örgütler şu veya bu şekilde yaşanılan toplumun hem bir parçası hem de insanların çeşitli ihtiyaçlarını gidermesi açısından bir zorunluluktur” (Özkalp ve Kirel 1996: 1).

Örgütler, insanlar tarafından meydana getirilirler. Örgüt, “iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı eşgüdümüdür” (Genç ve Demirdöğen 1994:149) şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin ihtiyaç ve arzularını tek başlarına karşılayamamaları, örgüt fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Büyük bir örgüt olarak kabul edebileceğimiz toplumlar da yardımlaşmayla bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasını temin etmektedir. Örgütlere, bazı yazarlar tarafından mekanik yönden yaklaşılmakta ve daha çok “yapı” öne çıkarılmaktayken, bazı yazarlar tarafından ise kültür yönü öne çıkarılmakta ve dinamik bir anlam yüklenmektedir.

Yönetim bilimi, yönetim yaklaşımlarının isimlerinden hareket edilerek dört döneme ayrılarak incelenebilir. Yapıya ağırlık veren klasik yaklaşımlar, insana ağırlık veren neoklasik yaklaşımlar, örgüte bir sistem olarak yaklaşan sistemci yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları.

Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber’in öncülüğünü yaptığı Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. “Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır” (Koçel 1998: 120). Bu yaklaşımların en büyük eksiği “insansız örgüt” görüşünü

benimsemeleri ve örgüt içindeki insanın sorunlarına teknik adam ve mühendis gözüyle yaklaşımlarıdır (Eren 1998).

Klasik teorilerin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapan neoklasik örgüt teorilerinin temsilcileri olarak Elton Mayo, Douglas McGregor, Rensis Likert ve Chris Argyris sayılabilir. Davranışsal yaklaşımın ana fikri, “bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir” (Koçel 1998: 146). Örgüte kültürel yönden yaklaşım düşüncesi, davranışsal teori ile başlamıştır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları da bu teorilerin kullandığı kavramlardır.

Sistemci yaklaşımlarda, örgüt kavramı, örgüt içi ve dış çevre içindeki çeşitli değişkenlerin karşılıklı etkileşimleri ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Genel sistem yaklaşımında bir bütün oluşturan parçaların karşılıklı ilişki ve bağımlılıkları vurgulanırken, onun devamı olan açık sistem yaklaşımında örgüt ve dış çevre arasındaki ilişki ve etkileşimler vurgulanarak örgütün yaşaması için çevreye uyum sağlaması temel şart olarak görülmektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre, değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. “En iyi” durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle, bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır (Koçel, 1998: 185).

Örgüt ve yönetim kavramlarıyla beraber gündeme gelen tartışmalar sonucu “örgütsel kültür” olarak adlandırılan yeni bir kavram da literatürde yerini almıştır.

### *B. Örgütsel Kültür Kavramı*

Örgüt kültürü ile ilgili literatür, şirketlerin ve organizasyonların çalışma yolları ile ilgili informal boyutun önemini aydınlatan değişik kökende ve kavram yapısında bir araştırma alanıdır. (Alvesson ve Linokvist 1993). Son yıllarda, özellikle batı toplumlarının yapısında meydana gelen kültürel değişimler, dengesiz ve parçalanmış kültürel örüntülerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Toplumsal yapıdaki bu değişimler iş örgütlerindeki disiplini de zayıflatmıştır. İşletme yönetici ve patronlarının işgörenler üzerindeki otorite ve yaptırım güçleri azalmıştır. Batı toplumlarındaki bu duruma karşılık bazı Amerikan ve Japon işletmelerinin başarılarının altında yatan gerçeklerin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan araştırmalar, farklı ulus ve kültürler arasında örgüt ve yönetim uygulamaları yönünden farklılıklar olduğu kadar, aynı ulusal, bölgesel kültür içinde de farklı örgütsel kültürlerin oluşabileceğini göstermiştir

(Şişman1994:25). Kişilik ve kültür kavramlarının her ikisi insan davranışını tanımlamak ve anlamak için pratik mekanizmalardır. Kavramların her ikisi, gözlemlenmiş, önceden haber verilmiş ve kontrol edilebilir insan davranışı hakkında binlerce soruya cevap verir. Analiz birimleri terimleri görünümde farklıdırlar fakat birçok karakteristiği paylaşırlar. Bir örgütün üyelerinin çoğu tarafından doğru gibi kabul edilen zanlar, kültürü tarif eden prensiplerdir (Schein 1996). Kültür kavramına, davranış bilimleri açısından yaklaşırsa; “kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çevresidir” (Eroğlu, 1998:104). Diğer taraftan “Kültür, belirli bir toplumun, yaşamlarından doyum sağlayabilmeleri için, başardığı tüm maddi ve davranışsal düzenlemelerin örüntüsüdür; toplumun üyesi olarak insanın geliştirdiği tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, adet, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuramları kapsar” (Kağıtçıbaşı 1999:344) şeklindeki tanım da konumuza ışık tutacak niteliktedir. Örgüt kültürü konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım yoktur. Schein tarafından örgüt kültürü konusunda spesifik bir tanım yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürü, “Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir” (Özkalp ve Kırel 1996:142).

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1998:347) şeklinde de tanımlanabilir.

Örgütler, farklı kültürel özellikler taşıyan insanların bir araya gelmesiyle oluşur. “Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da örgüt kültürü olarak bilinir” (Eren 1998: 86).

Örgüt kültürü, örgütlerin çevrelerini tanımalarını ve diğer örgütlerle ilişki biçimlerini belirler. Bu bakımdan, kültür örgütün topumdaki yerini ve önemini belirleyen, hatta başarısını ortaya koyan en önemli araçlardan biridir. Kültür, çevreye ters düşemez aksi takdirde örgütün yaşamı tehlikeye girer. Örgüt kültürü, görevlerin yerine getirilmesi ve toplumsal davranışı oluşturmak için, örgüt üyelerinin kullandığı yapıların kompleks bir anlayış setini tanımlayan holistik bir yapı olarak kullanılmaktadır (Bates vd 1995).

Örgüt kültürünün farklı tanımlarına rağmen bütün tanımların belirleyici ortak özelliklerini görmek mümkündür. Birinci ortak özellik, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Çalışanların, neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istedik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri

mevcuttur. İkinci özellik, kültürü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bu değerler, herhangi bir kitapta yazmaz, çalışanların kendi oluşturdukları fikir ve inançlardır. Üçüncü özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik değerlerdir. Çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler (Özkalp ve Kirel 1996: 143).

Literatürde örgüt kültürü ve iklimi kavramlarının bazen birbirine karışmış bazen de birbirinin yerine kullanılmıştır. Konuyla ilgili olarak Dinçer'in ifadelerine yer vermek faydalı olacaktır. "Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Örgüt iklimini; örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisi olarak tanımlamıştık. Diğer bir deyişle örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları benimsemesidir. Çoğunluk bireyler için aynı şey düşünülecek olursa örgüt ikliminin iyi, aksi halde yani çalışanların işletmenin kültürünü benimsememesi halinde örgüt ikliminin zayıf yada kötü olduğunu söyleyebiliriz"(Dinçer 1991:237).

Karcıoğlu, örgüt kültürünün belirleyicilerini; ortak inanç ve fikirler, liderler ve kahramanlar, tören ve simgeler, öykü, masal ve efsaneler olarak sıralarken örgüt ikliminin belirleyicilerini de; yönetsel değerler, liderlik tipi, ekonomik şartlar, örgüt yapısı, üyelerin özellikleri, sendikalaşma, örgütün hacmi ve işin yapısı olarak sıralamaktadır (Karcıoğlu 1997: 111).

Yukarıdaki açıklamalar, "örgüt iklimiyle örgüt kültürünün birbirinden oldukça farklı, fakat birbiriyle oldukça ilgili iki kavram olduğunu, kültür kavramının örgüt iklimini de içine alan daha genel bir anlam ifade ettiğini, ancak örgütsel davranış açısından iklimin çok hassas bir öneme sahip olduğunu, ve her ikisinin de örgüt geliştirme uzmanlarınca, örgüt sağlığı konusunda hem teşhis hem de tedavi de kullanılabilecek araçlar olduklarını göstermektedir" (Karcıoğlu 1997: 115).

### *C. Eğitim Örgütleri ve Kültür*

Eğitim sisteminin temel girdisi, işlediği ve çıktısı insandır (Taymaz, 1989: 13). Bu nedenle, okul örgütünün bireysel boyutu, kurumsal boyutundan; biçimsel olmayan yönü, biçimsel yönünden daha çok anlam kazanmakta; etki alanı, yetki alanından daha geniş yer tutmaktadır.

Özellikle başta batılı ülkelerde olmak üzere, 1980'lerden sonra işletme yönetimi alanında olduğu gibi eğitim yönetimiyle ilgili çağdaş literatürde de okul kültürü ve örgüt kültürü başlıkları altında bazı tartışma ve araştırmalara rastlanmaktadır (Şişman 1994: 30).

Bu araştırmalardan birinde kültür, “sıkı ve esnek/gevşek birleşmiş sistemlerin bir karışımı” olarak tanımlanmış; örgüt kültürünün oluşumunu büyük ölçüde yöneticinin liderlik biçiminin belirlediği; üyeler arasında büyük ölçüde paylaşılan değerlerin, inançların, okulun öğretmen ve öğrencileriyle gurur duyulmasının, öğretmenlere özerklik verilmesinin, örgüt kültürünün gelişmesi için son derece önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Şişman 1994: 33).

Başarılı okulların güçlü örgütsel kültürlere sahip oldukları, bu okullarda uzlaşma, güçlü amaçlar, lider yöneticiler, sorumlu öğretmen ve öğrenciler olduğu araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlardır.

Bütün örgütlerin olduğu gibi, eğitim örgütlerinin de kendine has kültürleri vardır. Kuruluşları üzerinden uzun yıllar geçen fakülte ve yüksek okulların yerleşmiş kültürel yapıları olmasına rağmen, kısa geçmişleri olan yüksek okulların kültürel altyapılarının henüz olgunlaşmamış olduğu bir varsayım olarak söylenebilir.

#### *Ç. Örgütsel Kültürlerin Sınıflandırılması*

Örgütsel kültür, ilgili literatürde değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bazı yazarlar, örgüt kültürünü, güçlü ve zayıf, birleştirici ve parçalanmış, işlevsel ve işlevsel olmayan, homojen ve heterojen kültürler gibi ikili bir sınıflandırmaya tabi tutarken, Quinn ve McGarh, onlardan farklı olarak (1) rasyonel, (2) gelişmeci, (3) uzlaşmacı ve (4) hiyerarşik kültürler biçiminde sınıflamışlardır (Şişman 1994: 142).

Bu araştırmada, yukarıdaki sınıflandırmalardan, güçlü ve zayıf kültürler şeklindeki ayırım biçimi benimsenmiştir. Eğer örgüt üyeleri, bir takım inanç, değer ve değer yargıları üzerinde uzlaşmamışlarsa o örgütte güçlü bir kültürün olmadığı söylenebilir. Güçlü kültürlere sahip örgütlerde; işgörenlerin yaratıcılık ve başarı güdülere teşvik edilir, işgörenler özgür bir ortamda çalışır, yarışma ve işbirliği dengededir, işgörenler sorumluluk alır, uzaktan denetim söz konusudur, hoşgörü ortamı egemendir, işgörenlerin sosyal hayatıyla da ilgilenilir, adil bir ödül-ceza sistemi vardır ve her iş, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve başarısı içindir. Aslında, hem güçlü, hem de uyumlu kültürler pozitif sonuçlar üretir (Gordon ve DiTomaso 1992). Güçlü ve zayıf kültür özelliklerinin daha iyi açıklanabilmesi için, bu iki kültürün özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Örgütsel kültürün işlevleri, bilim adamı ve araştırmacıların yaklaşımlarına göre değişmektedir. Bazı araştırmacılar, örgüt kültürünü örgütle ilgili bir değişken, bir alt sistem olarak ele alırken, bazıları örgütte her şeyin yapılaş biçimi olarak görmüşlerdir. Örgütsel kültürün bazı temel işlevleri ana çizgileriyle; örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması (Deal ve Kennedy 1982; Ouchi 1989), örgütsel biçimlendirme aracı (Gray 1988, Robbins 1988), örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı (Schein 1984, Varol 1989), örgütsel sorunların çözümleniş yöntemi (Başaran 1982; Schein 1984), bütünleşme-

kaynaşma aracı (Robbins 1988, Ouchi 1981) moral ve güdüleme/güdülenme aracı (Şişman 1994: 149) örgütsel iklimin belirleyicisi,(Varol 1989, Cherrington 1994) örgütsel verimlilik ve etkinliğin anahtarı (Gordon 1992, Schein 1984) örgütsel değişimin hedefi, aracı, belirleyicisi (Larsen 1991, Deal ve Kennedy 1982), ve örgütsel istikrar ve mükemmelliğin göstergesi (Gordon 1992) olarak kısaca özetlenebilir.

Tablo 1: *Güçlü Kültür İle Zayıf Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması*

GÜÇLÜ KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	ZAYIF KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar alma	Bireysel karar alma
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yarımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatıyla ilgilenme

### III. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Örnekleme

Bu araştırmanın amacı, Yüksek Öğretim sisteminin bir alt sistemi olan ve ülkemiz için acilen gerekli nitelikli ara insan gücünü yetiştiren, Meslek yüksek okullarında nasıl bir örgüt kültürünün (güçlü-zayıf) hakim olduğunu tespit edebilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için, görevli yönetici ve öğretim elemanlarının, insan ve insanın içinde yaşadığı çevreyle ilgili konularda paylaştıkları temel değer yargıları ve uygulamalarına ilişkin algılarına ulaşmaya çalışılmıştır.

Yukarıdaki genel araştırma probleminin çözümlenebilmesi için araştırmada aşağıdaki sorulara da cevap aranmıştır.

1. Meslek yüksek okullarında görevli yönetici ve öğretim elemanlarının, çevreyle, gerçeklikle, insanla, insan eylemleri ile, örgütteki insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak; paylaştıkları temel değer yargıları ve bazı örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre, örgüt kültürünün meslek yüksek okullarındaki durumu nedir?

2. Birinci alt problemde yer alan konularda, paylaşılan bazı değer yargılarıyla örgütsel uygulamalar arasında bir farklılık var mıdır?

3. Birinci alt problemde yer alan konularda paylaşılan temel değer yargılarıyla uygulamalara ilişkin algılara bağlı olarak iki meslek yüksek okulu arasında örgütsel kültür yönünden bir fark var mıdır?

Yüksek öğretim kademesinde uzun bir geçmişe sahip olan meslek yüksek okulları, son yıllarda üniversite merkezlerine yakınlığına bağlı olarak, küçük il

ve ilçelerde açılmaya başlanmıştır. Meslek yüksek okullarındaki örgütsel kültürün, başta okul yöneticileri olmak üzere, yüksek öğretim sisteminin her kademesindeki yöneticiler tarafından bilinmesi önemli görülmektedir. Gerald (1998), yapmış olduğu araştırmada; bireylerin (özellikle organizasyon liderlerinin) kendi kişisel tercihleri için örgütlerinin kültürünü değiştirme teşebbüsünü vurgular. Ayrıca, örgüt kültürü, örgütsel etkililik ve verimliliğin, başarının, mükemmelliğin, istikrarın ve sürekliliğin temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden Deal, yöneticilerin kültürü, organizasyon içerisindeki sosyal bütünlük ve bağlılığı geliştirmeleri için kullanmalarını önemle tavsiye eder (Larsen 1991).

Kültür, üyeleri örgütsel inanç ve misyon yönünde veya amaç veya misyondan uzaklaştıracak şekilde davranmaya sevk ederek, davranış ve başarı üzerinde olumlu veya olumsuz etkide bulunabilir (Szilagy ve Wallance 1990).

Bu nedenle, araştırmayla elde edilecek bilgiler, eğitim politikalarına ve örgütsel değişim ve gelişim planlarına ışık tutabilir. Meslek yüksek okullarının eğitim politikalarını saptayanlar ve okul yöneticileri, öğretim elemanlarının örgütsel davranış ve etkinliklerine yön veren temel dinamikler olarak, onların sahip olduğu kültürel tutum, inanç ve değer yargılarını bilirlerse; bunları yönlendirmek, gerektiğinde yenileriyle değiştirmek için de çareler düşünebilirler. Örgüt kültürü araştırmaları örgüt geliştirme uzmanlarınca, örgüt sağlığı konusunda hem teşhis hem de tedavi de kullanılabilir araçlardır. (Karcioğlu 1997: 115).

#### *A. Sayıtlılar*

1. Araştırmada açıklanmaya çalışılan temel değer yargıları ve uygulamalarla ilgili değişkenler, örgütsel kültür kavramının çözümlenmesi için yeterlidir.

2. Görüşme yapılan okul yönetici ve öğretim elemanlarının verdikleri cevaplar, onların gerçek değer yargılarını ve algılarını yansıtmaktadır.

3. Meslek yüksek okulları yönetici ve öğretim elemanlarının, örgüt kültürünün öğelerini, değişkenlerini değerlendirebilme becerisine sahip oldukları varsayılmıştır.

Değerler, herhangi bir örgütün atardamarıdır. Örgüt ortak değerleri bir örgüt içinde paylaşılmış anlamları ifade eder (Ott 1989). Değer yargıları başlığı altında pek çok konu başlığı bulunmaktadır. Ancak biz araştırmamızda değer yargılarını beş ana grupta toplamayı uygun bulduk. Bunlar: 1) Çevreyle ilişkilerin doğası; içinde yaşanılan sosyal çevreyle ilişkin değer yargılarını, 2) gerçeğin doğası; okulda doğru kararlar verebilmek için izlenmesi gerekli görülen sürecin ne olması gerektiğine ilişkin değer yargılarını, 3) insanın doğası, insan kişiliğinin temel özellikleriyle ilgili olarak (iyi-kötü) kabul edilen değer yargılarını, 4) insan eylemlerinin doğası, ideal bir işin özellikleriyle ilgili olarak kabul edilen değer yargılarını, 5) insan ilişkilerinin doğası kavramı da bir



okulun başarılı olabilmesi için yönetici ve öğretim elemanlarının nasıl davranması gerektiğine ilişkin değer yargılarını ifade etmektedir. Bu değer yargılarını işin doğası etkilemektedir. İşin doğası, çalışanlar arasında hakim olan inanç ve değerler üzerinde derin bir etkiye sahiptir (Brown ve Starkey 1993).

### *B. Sınırlılıklar*

1. Araştırma probleminin özünde insan ögesinin olmasına bağlı olarak sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarının genel sınırlılıkları, bu araştırma için de geçerlidir.

2. Kültür gibi çok yönlü, karmaşık ve sürekli değişim içinde olan bir konuda yapılacak her araştırmanın olduğu gibi, bu araştırmanın da zaman ve mekan yönünden sınırlılıkları vardır.

3. Toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, veri toplamada kullanılan görüşme (anket) tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

4. Araştırmada açıklanmaya çalışılan okulların örgüt kültürü, paylaşılan bazı temel değer yargıları ve örgütsel uygulamalara ilişkin algılarla sınırlıdır. Bu araştırmada uygulamalar sözcüğü, okul yönetimi ve öğretim elemanlarıyla ilgili olarak, okulun örgütsel, yönetsel, eğitsel ve sosyal ortamında oluşan bazı durumları ifade etmektedir.

### *C. Araştırma Modeli*

Meslek yüksek okullarındaki örgütsel kültürün, paylaşılan temel inançlar ve örgütsel uygulamalar yönlerinden açıklanmaya çalışıldığı bu araştırma, bir alan tarama araştırması olup tarama modelinde desenlenmiştir. Tarama modeli, geçmişte veya halen mevcut bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar 1998: 77). Araştırmanın veri toplama aracı olan anketle toplanan sayısal verilerin çözümlenmesinde ise karşılaştırma türü ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

### *Ç. Araştırmanın Örnekleme*

Atatürk Üniversitesi'ne bağlı, 26 yıllık bir geçmişi olan Erzurum Meslek Yüksek Okulu ile henüz 5 yıllık olan Oltu Meslek Yüksek Okulu'nda görevli yönetici ve öğretim elemanlarıdır. Araştırmanın yapıldığı 1999-2000 öğretim yılında bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının sayısı 56'dır.

Araştırmada, Oltu Meslek Yüksek Okulu'nda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının sayısı olan 20 anket uygulanmıştır, Erzurum Meslek Yüksek Okulu'nda ise görev yapan 36 yönetici ve öğretim elemanından sadece 20 kişiye anket uygulanabilmiştir.

Örnekleme giren yönetici ve öğretim elemanlarının sayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: *Araştırmanın Örneklemi*

Okulun Adı	Yönetici	Öğrt.Elemanı	Erkek	Kadın	Toplam
Oltu MYO	5	15	17	3	20
Erzurum	6	14	15	5	20
Genel Toplam	11	29	32	8	40

Tablo 2’de görüldüğü gibi, 2 okuldan 11 yönetici ve 29 öğretim elemanı olmak üzere toplam 40 yönetici ve öğretim elemanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Yöneticilerin hepsi erkek olmak üzere erkeklerin sayısı 32, kadınların sayısı ise 8’dir.

#### D. Veri Toplama Aracı

Kültür konusunda yapılacak bu çalışmada örgütsel kültürü ölçmek için, 1992 yılında, Dr. Mehmet ŞİŞMAN tarafından Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda yapılan bir çalışmada kullanılan, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış bulunan veri toplama aracı, meslek yüksek okullarına uyarlanarak kullanılmıştır. Uyarlama için yapılan değişiklikler, uzman görüşü alınarak gerçekleştirilmiştir.

#### E. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Anketle toplanan sayısal verilerin işlenmesi, tablollaştırılması ve değerlendirilmesi SPSS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü, paylaşılan temel değer yargıları ve örgütsel uygulamalar olmak üzere iki boyutta, sağlanan nicel verilere göre ölçülmüştür. Elde edilen verilerin çözümlemesinde, her maddeye ilişkin ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri hesaplanmış; bunlardan hareketle alt gruplar arası karşılaştırmalar yapılmış; gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla da t testi uygulanmıştır. Ortalamaların karşılaştırılmasında, anketin iki bölümünde yer alan ve 1’den 5’e kadar olan derecelendirme ölçeği beş eşit parçaya bölünerek her seçeneğe tekabül eden puan aralıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum/Hiçbir Zaman	1	1,00 – 1,79
Katılmıyorum/Nadiren	2	1,80 – 2,59
Kısmen Katılıyorum/Arasıra	3	2,60 – 3,39
Katılıyorum/Çoğu Zaman	4	3,40 – 4,19
Kesinlikle Katılıyorum/Her Zaman	5	4,20 – 5,00

### IV. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümlemesi amacıyla, toplanan verilerden elde edilen bulgulara ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir.

Örnekleme grubunun bütününden sağlanan nicel verilerin ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri hesaplanmış; sonuçları iki ayrı tabloda (Tablo 3 ve Tablo 4) toplu halde gösterilmiştir.

Elde edilen verilerin, ortalamalarının karşılaştırılmasıyla t testi yapılmış; bireysel eğilimlerle örgütsel uygulamalar arasındaki uyum düzeyi belirlenmeye çalışılmış, sonuçlar Tablo 3'te toplu halde gösterilmiştir.

Verilerin, anketin her maddesiyle ilgili olarak her iki okul için ayrı ayrı ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri hesaplanmış, ortalamaların karşılaştırılmasıyla t testi yapılmış, sonuçlar iki ayrı tabloda (Tablo 5 ve Tablo 6) toplu halde gösterilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda sunulmuştur.

#### A. Değer yargıları Yönünden Örgüt Kültürü

Anketin birinci bölümünde, (1) insan- çevre ilişkilerinin doğası, (2) insan eylemlerinin doğası, (3) insanın doğası, (4) gerçeğin doğası ve (5) insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olmak üzere beş başlık altında yer alan önerme niteliğinde toplam 35 madde yer almıştır.

##### 1. İnsan-çevre ilişkilerinin doğasıyla ilgili bulgular:

Çevreyle ilgili sekiz önermeden yönetici ve öğretim elemanları tarafından en çok kabul edilen önermeler, "İnsanın mesleğinde kendini geliştirmesi için fırsatlar verilmelidir" ( $\bar{X}=4,600$ ) ve "İnsanlar arasındaki çatışmalar uzlaşılarak çözümlenebilir" ( $\bar{X}=4,325$ ) önermeleridir. Bu verilere göre, her iki eğitim kurumundaki örgütsel kültür, gelişme ve uzlaşmadan yana bir kültür olma eğilimindedir. Ortak ve güçlü bir kültürün oluşmadığı ve farklı eğilimlerin olduğu söylenebilir.

##### 2. İşin doğasıyla ilgili bulgular:

Bu boyutla ilgili önermelerden en çok kabul görenler, "İdeal iş, insanın aile, çevre ve memleketine yararlı olmalıdır" ( $\bar{X}=4,250$ ) ve "İdeal iş, iyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olmalıdır" ( $\bar{X}=4,125$ ) önermeleridir. İdeal işten beklenen en önemli özelliklerden ikisi toplumsal fayda özelliğini taşıması ve iyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olma özellikleridir. Birincisi, eğitim hizmeti yapmanın gereği olarak ortaya çıkmakta, ikincisi ise, çalışma yapmak zorunda olan öğretim elemanlarının gerekli ortamı bulma arzularını ifade etmektedir.

Tablo 3: Meslek Yüksek Okullarında Paylaşılan Temel Sayıltılarla İlgili Sayısal Verilerin Ortalama, Standart Sapma Ve Standart Hata Değerleri N=40

No	Birinci Bölüm Anket Maddeleri	$\bar{X}$	St.S	St.H
1	İnsanlar arasındaki çatışmalar uzlaşılarak çözümlenebilir	4,325	0,615	0,097
2	İnsanlar kendi bildiğine hareket etmemeli, çevresindekilere uymalıdır.	3,550	0,782	0,123
3	İnsan çevresini değiştirmeye kalkışmamalı, olduğu gibi kabul etmelidir.	2,725	0,876	0,138
4	Öğretim üyeleri, veldet üzerinde etkili olabilir ve onları yönlendirebilir	2,750	1,006	0,159
5	İnsanın mesleğinde kendini geliştirmesi için fırsatlar verilmelidir	4,600	0,671	0,106
6	Bir grubun vereceği kararlar bireysel kararlardan daha iyidir.	4,225	0,800	0,126
7	Aileler, çocuklarının kendi bildiğine hareket etmesine izin vermemelidir	3,800	0,882	0,139
8	Aileler, çocuklarını, okulun en başarılı öğrencisi olmaya teşvik etmelidir	3,650	1,001	0,158
9	İş ve oyun birbirinin aynı olan şeylerdir	2,275	1,012	0,160
10	İnsanın paraya ihtiyacı olmadığında çalışmasına da gerek yoktur	1,775	1,025	0,162
11	İdeal iş, insanın aile, çevre ve memleketine yararlı olmalıdır	4,250	0,839	0,132
12	İdeal iş, insanın mesleğinde yükselmesine elverişli olmalıdır	3,975	0,861	0,136
13	İdeal iş, insanın kendine, atlesine zaman ayırabilmesine elverişli olmalıdır	4,075	0,916	0,144
14	İdeal iş, çok para kazanmaya elverişli olmalıdır	3,375	0,867	0,137
15	İdeal iş, iyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olmalıdır	4,125	0,757	0,119
16	İdeal iş, insana yüksek statü sağlamalıdır	3,175	1,083	0,171
17	İdeal iş, işten atılma riski en az olanıdır	2,925	1,118	0,176
18	Genelde insanlar, çalışmaktan pek hoşlanmazlar.	2,650	0,802	0,126
19	Genelde insanlar, pek sorumluluk almak istemezler	2,875	0,882	0,139
20	Genelde insanlar, kontrol edilmediğinde görevlerini gereği gibi yapmazlar	3,150	0,975	0,154
21	Genelde insanlar, başkalarıyla işbirliği yapma eğilimindedir	3,100	0,871	0,137
22	Genelde insanlar, yaratılış itibarıyla iyi ve güvenilir varlıklardır.	3,300	0,992	0,156
23	Genelde insanlar, eğitimle mükemmel birer varlık olabilirler.	3,650	1,122	0,177
24	Okulda doğru kararlar verebilmek için, bilgi toplanmalı, tartışılmalıdır	4,325	0,729	0,115
25	Okulda doğru kararlar verebilmek için, uzman görüşü alınmalıdır.	4,100	0,777	0,123
26	Okulda doğru kararlar verebilmek için, ilgili yasa, yönetmelik vb. bakılmalıdır.	4,075	0,764	0,120
27	Okulda doğru kararlar verebilmek için, yaşlı öğretim üyesinin görüşü alınmalıdır.	3,300	0,939	0,148
28	Okulda doğru kararlar verebilmek için, üst yöneticilerin görüşü alınmalıdır.	3,425	0,873	0,138
29	Okulda verilecek kararlarda geçmiş uygulama ve alışkanlıklara bakılmalıdır.	3,100	0,955	0,151
30	Bir kurumun başarısı için, personel arasında bir yarışma olmalıdır.	3,650	1,001	0,158
31	Bir kurumun başarısı için, personel arasında iyi bir işbirliği olmalıdır.	4,425	0,675	0,106
32	Bir kurumun başarısı için, personelin her biri görevinde başarılı olmalıdır	4,400	0,635	0,100
33	Bir kurumun başarısı için, işinde başarılı olan, olmayana yardım etmelidir.	3,725	0,784	0,124
34	Bir kurumun başarısı için, personel arasında dostluk ve güven olmalıdır.	4,600	0,545	0,086
35	Bir kurumun başarısı için, sürekli yönetici-personel görüş alış-verişi olmalıdır	4,475	0,598	0,094

### 3. İnsan doğasıyla ilgili bulgular:

Bu boyutla ilgili en çok kabul edilen önermeler, “Genelde insanlar, eğitimle mükemmel birer varlık olabilirler” ( $\bar{X}=3,650$ ) ve “Genelde insanlar, yaratılış itibarıyla iyi ve güvenilir varlıklardır” ( $\bar{X}=3,300$ ) önermeleridir. Genelde insanın iyi, güvenilir ve eğitimle, iyi yönde geliştirilebilir bir varlık olarak görüldüğü söylenebilir. Yönetici ve öğretim elemanlarının iyimser oldukları ortaya çıkmaktadır.

### 4. Gerçeğin doğası ile ilgili bulgular:

Bu boyutla ilgili en çok kabul gören önermeler, “Okulda doğru kararlar verebilmek için, bilgi toplanmalı, tartışılmalıdır” ( $\bar{X}=4,325$ ) ve “Okulda doğru kararlar verebilmek için, uzman görüşü alınmalıdır” ( $\bar{X}=4,100$ ) önermeleridir. Yönetici ve öğretim elemanları karar alınması konusunda subjektiflikten çok objektifliği ve bilimselliği tercih etmişlerdir. Kararlara katılımın önemini vurgulamışlar ve geçmiş uygulama ve alışkanlıklar en az dikkate değer görülmüştür.

### 5. İnsan ilişkilerinin doğası ile ilgili bulgular:

Bu boyutla ilgili en çok kabul gören önermeler “Bir kurumun başarısı için, personel arasında dostluk ve güven olmalıdır” ( $\bar{X}=4,600$ ) ve “Bir kurumun başarısı için, sürekli yönetici-personel görüş alış-verişi olmalıdır” ( $\bar{X}=4,475$ ) önermeleridir. Bu bulgulara göre, okullardaki mevcut örgüt kültürlerinin toplumsal özelliklerinin ağır bastığı; işbirliği, güven, dostluk gibi özelliklerinin öne çıktığı; ancak, bireycilik yönünün ise zayıf olduğu söylenebilir.

### B. Örgütsel Uygulamalar Yönünden Örgüt Kültürü

Anketin ikinci bölümünde, örgütsel uygulamalarla ilgili olarak 25 madde yer almış, yönetici ve öğretim elemanlarından, ifade edilen durumların kendi okullarında ne düzeyde gerçekleştiğini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 4’teki bulgulara göre, okul yaşamında “Yönetim ve öğretim elemanları tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler” ( $\bar{X}=4,250$ ) en çok kabul görmüştür. Sonra sırasıyla, “Yeni gelen bir öğretim elemanı okula ve öğretim elemanlarına kolayca alışır” ( $\bar{X}=3,775$ ), “Yönetim, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur” ( $\bar{X}=3,600$ ), “Her öğretim elemanı görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar” ( $\bar{X}=3,575$ ), “Okuldaki değerler, aile ve toplumda egemen değerlerle benzerlik gösterir” ( $\bar{X}=3,550$ ) ve “Okulda öğrencinin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir” ( $\bar{X}=3,550$ ) önermeleri kabul görmüştür.

Bulgulara göre; başarıların ödüllendirilmesi ve hataların hoş görülmesi beklentilerin daha altında gerçekleşmektedir. Güçlü örgütsel kültürlerin temel özellikleri arasında yer alan risk üstlenme, başarıyı ödüllendirme, hatalarda hoşgörü, yarışma, sosyal yaşama ilgi, sonuç merkezli olma gibi durumların meslek yüksek okullarının örgütsel yaşamlarında ikinci planda kalmakta olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, meslek yüksek okullarının güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmadığı söylenebilir.

Tablo 4: Meslek Yüksekokullarındaki Örgütsel Uygulamaların Algılanmasıyla İlgili Sayısal Verilerin Ortalama, Standart Sapma Ve Standart Hata Değerleri N=40

No	İkinci Bölüm Anket Maddeleri	$\bar{X}$	St.S	St.H
1	Görevinde başarılı olan öğretim elemanları maddi-manevi olarak ödüllendirilir.	2,275	1,219	0,192
2	Öğretim elemanlarının görevle ilgili yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır.	2,725	0,933	0,147
3	Programla ilgili yenilik ve değişimler öğretim elemanlarınca kolayca kabul edilir.	3,475	1,085	0,171
4	Her öğretim elemanı görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.	3,575	1,174	0,185
5	Yeni gelen bir öğretim elemanı okula ve öğretim elemanlarına kolayca alışır.	3,775	0,861	0,136
6	Okul personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir	3,350	0,975	0,154
7	Öğretim elemanlarının mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	3,200	1,202	0,190
8	Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	3,225	1,229	0,194
9	Hiçbir öğretim elemanı görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz	3,475	1,154	0,182
10	Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kuralara önem verilir.	3,400	1,081	0,171
11	Öğretim elemanları, okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.	3,200	0,966	0,152
12	Okul, aile, toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.	2,775	1,120	0,177
13	Mesleki konularda öğretim elemanları arasında bir yarışma vardır.	2,750	1,192	0,188
14	Öğr elemanlarının görevleriyle ilgili konularda yönetim her türlü desteği sağlar	3,375	1,191	0,188
15	Öğretim elemanları arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği anlayışı vardır.	3,225	1,073	1,169
16	Okuldaki değerler, aile ve toplumda egemen değerlerle benzerlik gösterir	3,550	0,985	0,155
17	Yönetim, öğretim elemanının göreviyle olduğu kadar sosyal hayatıyla da ilgilenir	2,400	1,277	0,201
18	Öğretim elemanları, okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir	3,025	1,165	0,184
19	Yönetim, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur	3,600	1,104	0,174
20	Okulda öğrencinin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir	3,550	1,084	0,171
21	Okulla ilgili önemli kararlar akademik kurulda alınır	3,375	1,444	0,228
22	Öğretim elemanları arasındaki çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir	3,225	1,120	0,177
23	Yönetim ve öğretim elemanları tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler	4,250	0,954	0,150
24	Görevle ilgili beşirsiz durumlarda öğretim elemanları kendileri karar verebilirler	3,175	1,238	0,195
25	Öğretim elemanları konudan çok öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler	2,900	1,032	0,163

### C. Paylaşılan Bazı Temel Değer Yargılarıyla Bazı Uygulamaların Karşılaştırılması

Tablo 5'te, paylaşılan temel değer yargılarıyla ilgili bazı maddelerle, bu maddelerde ifade edilen konulardaki örgütsel uygulamalara ilişkin algıların ortalamaları karşılaştırılmış ve sonuçlar toplu halde verilmiştir. Yapılan t testi sonucunda değer yargıları ve uygulamalara ilişkin algılar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Tablo 5'teki bulgulara göre; bazı paylaşılan değer yargılarıyla uygulamalara ilişkin algıların ortalamaları karşılaştırıldığında güvenle ilgili iki madde dışında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. "Genelde insanlar, yaratılış itibarıyla iyi ve güvenilir varlıklardır" (madde 22) maddesine ilişkin değerlerin ortalamasıyla ( $\bar{X}=3,300$ ), "Okul personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir" (madde 6) maddesine ilişkin algıların ortalamaları ( $\bar{X}=3,350$ ) arasında bir uyuşma olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: Meslek Yüksek Okullarında Paylaşılan Bazı Temel Değer Yargılarıyla Bazı Uygulamalara İlişkin Algıların (Ortalamalarının) Fark Sinamasi (T) Testi

BİRİNCİ BÖLÜM N=40				İKİNCİ BÖLÜM N=40				t testi
No.	$\bar{X}$	St.S	St.H	No.	$\bar{X}$	St.S	St.H	
1	4,325	0,615	9,732	22	3,225	1,120	0,177	5,53**
5	4,600	0,671	0,106	7	3,200	1,202	0,190	6,82***
6	4,225	0,800	0,126	21	3,375	1,444	0,228	3,27**
19	2,875	0,882	0,139	9	3,475	1,154	0,182	2,42*
34	4,600	0,545	8,623	6	3,350	0,975	0,154	1,26*
20	3,150	0,975	0,154	4	3,575	1,174	0,185	1,69*
21	3,100	0,871	0,137	15	3,225	1,073	1,169	0,58
22	3,300	0,992	0,156	6	3,350	0,975	0,154	0,25
30	3,650	1,001	0,158	13	2,750	1,192	0,188	3,67**

\*P<0,05 \*\*P<0,01 \*\*\*P<0,001

"İnsanlar arasındaki çatışmalar uzlaşılarak çözümlenebilir" (madde 1) maddesine ilişkin değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=4,325$ ) ile "Öğretim elemanları arasındaki çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir" (madde 22) maddesine ilişkin algıların ortalaması ( $\bar{X}=3,225$ ) karşılaştırıldığında uzlaşmadan yana görüntünün uygulamada pek gerçekleşmediği sonucuna varılabilir. "İnsanın mesleğinde kendini geliştirmesi için fırsatlar verilmelidir" (madde 5) maddesine ilişkin değerlerin ortalamasıyla ( $\bar{X}=4,600$ ) "Öğretim elemanlarının mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar" (madde 7)

maddesine ilişkin algıların ortalaması ( $\bar{X}=3,200$ ) karşılaştırıldığında uygulamaların sosyal eğilimlerin gerisinde kaldığı ortaya çıkmıştır.

“Bir grubun vereceği kararlar bireysel kararlardan daha iyidir” (madde 6) maddesine ilişkin değerlerin ortalamasıyla ( $\bar{X}=4,225$ ) “Okulla ilgili önemli kararlar akademik kurulda alınır” (madde 21) maddesine ilişkin algıların ortalaması ( $\bar{X}=3,375$ ) karşılaştırıldığında uygulamaların sosyal eğilimlerle bağdaşmadığı görülmektedir.

“Genelde insanlar, pek sorumluluk almak istemezler” (madde 19) maddesine ilişkin değerlerin ortalamasıyla ( $\bar{X}=2,875$ ) “Hiçbir öğretim elemanı görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz” (madde 9) maddesine ilişkin algıların ortalaması ( $\bar{X}=3,475$ ) karşılaştırıldığında uygulamaların eğilimlerin önüne geçtiği ilginç bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır.

“Genelde insanlar, kontrol edilmediğinde görevlerini gereği gibi yapmazlar” (madde 20) maddesinin ortalaması ile ( $\bar{X}=3,150$ ), “Her öğretim elemanı görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar” (madde4) maddesinin ortalaması ( $\bar{X}=3,575$ ) karşılaştırıldığında; “Genelde insanlar, başkalarıyla işbirliği yapma eğilimindedir” (madde 21) maddesinin ortalaması ile ( $\bar{X}=3,100$ ), “Öğretim elemanları arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği anlayışı vardır” (madde 15) maddesinin ortalaması ( $\bar{X}=3,225$ ) karşılaştırıldığında beklentiler uygulamaların gerisinde kalmaktadır.

“Bir kurumun başarısı için, personel arasında dostluk ve güven olmalıdır” (madde 34) maddesine ilişkin değerlerin ortalamasıyla ( $\bar{X}=4,600$ ), “Okul personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir” (madde 6) maddesine ilişkin algıların ortalaması ( $\bar{X}=3,350$ ) karşılaştırıldığında, uygulamaların sosyal eğilimlerle bağdaşmadığı ortaya çıkmıştır.

“Bir kurumun başarısı için, personel arasında bir yarışma olmalıdır” (madde 30) maddesinin ortalamasıyla ( $\bar{X}=3,650$ ), “Mesleki konularda öğretim elemanları arasında bir yarışma vardır” (madde 13) maddesinin ortalaması ( $\bar{X}=2,750$ ) karşılaştırıldığında da uygulamalarla sosyal eğilimler arasında bir bağdaşım olmadığını göstermektedir.

#### *Ç. Temel Değer yargıları Yönünden İki Meslek Yüksek Okulunun Karşılaştırılması*

Paylaşılan temel değer yargıları yönünden iki okulun karşılaştırılması ve bu karşılaştırmaya bağlı olarak yapılan t testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6’daki bulgulara göre paylaşılan temel değer yargıları yönünden Oltu Meslek Yüksek Okulu ile Erzurum Meslek Yüksek Okulu arasında 7 maddede önemli farklar görülmüş, diğerlerinde önemli bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Biz burada sadece anlamlı farklılıkları ele almaya çalışacağız.



Tablo 6: Paylaşılan Temel Değer Yargıları Yönünden İki Okulun (Ortalamalarının) Fark Sinamasi (T) Testi

No	OLTU MYO N=20			ERZURUM MYO N=20			t testi	P değeri
	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H		
1	4,450	0,604	0,135	2,100	0,788	0,176	1,296	0,203
2	3,500	0,827	0,185	4,200	0,615	0,137	0,400	0,692
3	2,650	0,875	0,197	3,600	0,735	0,168	0,536	0,595
4	3,100	1,119	0,250	2,800	0,894	0,200	2,320	0,026*
5	4,800	0,410	9,177	2,400	0,753	0,168	1,949	0,059
6	4,250	0,850	0,190	4,400	0,820	0,183	0,195	0,846
7	3,800	1,056	0,236	4,200	0,767	0,171	0,000	1,000
8	3,900	1,020	0,228	3,800	0,695	0,155	1,611	0,115
9	2,200	1,005	0,224	3,400	0,940	0,210	0,464	0,645
10	1,450	0,759	0,169	2,350	1,040	0,232	2,090	0,043*
11	4,200	1,056	0,236	2,100	1,165	0,260	0,372	0,712
12	4,150	0,745	0,166	4,300	0,571	0,127	1,295	0,203
13	4,100	1,071	0,239	3,800	0,951	0,212	0,170	0,866
14	3,200	0,894	0,200	4,050	0,759	0,169	1,286	0,206
15	4,300	0,656	0,146	3,550	0,825	0,184	1,884	0,146
16	3,500	1,000	0,223	3,950	0,825	0,184	1,966	0,057
17	2,900	1,254	0,280	2,850	1,089	0,243	0,140	0,890
18	2,650	0,988	0,220	2,950	0,998	0,223	0,000	1,000
19	2,950	0,944	0,211	2,650	0,587	0,131	0,533	0,597
20	3,200	1,151	0,257	2,800	0,833	0,186	0,320	0,750
21	3,250	0,966	0,216	3,100	0,788	0,176	1,092	0,282
22	3,500	0,888	0,198	2,950	0,759	0,169	1,285	0,206
23	3,850	1,040	0,232	3,100	1,071	0,239	1,131	0,265
24	4,600	0,502	0,112	3,450	1,191	0,266	2,545	0,015*
25	4,200	0,695	0,155	4,050	0,825	0,184	0,809	0,423
26	4,200	0,767	0,171	4,000	0,858	0,191	1,035	0,307
27	3,700	0,864	0,193	3,950	0,759	0,169	2,947	0,005
28	3,700	0,864	0,193	2,900	0,852	0,190	2,073	0,045*
29	3,150	1,136	0,254	3,150	0,812	0,181	0,327	0,745
30	3,700	1,080	0,241	3,050	0,759	0,169	0,312	0,757
31	4,700	0,470	0,105	3,600	0,940	0,210	2,792	0,008
32	4,600	0,502	0,112	4,150	0,745	0,166	2,084	0,044*
33	3,900	0,852	0,190	4,200	0,695	0,155	1,430	0,161
34	4,800	0,410	9,177	3,550	0,686	0,153	2,466	0,018*
35	4,700	0,470	0,105	4,400	0,598	0,133	2,538	0,015*

\*P&lt;0.05

1. İnsan-çevre ilişkilerinin doğası boyutunda yer alan, “Öğretim üyeleri, veliler üzerinde etkili olabilir ve onları yönlendirebilir” maddesinin ortalaması iki okul için ( $\bar{X}=2,750$ ) “kısmen katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=3,100$ ) yine “kısmen katılıyorum” seçeneğinde yer alırken; Erzurum MYO değerlerin ortalaması da ( $\bar{X}=2,800$ ) “kısmen katılıyorum” seçeneğinde yer almıştır. Aradaki anlamlı fark, Oltu MYO’nun yönetici ve öğretim elemanlarının, Erzurum MYO’dakilere göre, çevre üzerinde daha fazla etkili olma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

2. İnsan eylemlerinin doğası boyutunda yer alan, “İnsanın paraya ihtiyacı olmadığına çalışmasına da gerek yoktur” maddesinin ortalaması her iki okul için ( $\bar{X}=1,775$ ) “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=1,450$ ) yine “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinde yer alırken; Erzurum MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=2,350$ ) “katılmıyorum” seçeneğinde yer almıştır. Aradaki anlamlı fark, Oltu MYO’nun Erzurum MYO’ya göre çalışma güdüleyicilerinden paraya daha az önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

3. Gerçeğin doğası boyutunda yer alan, “Okulda doğru kararlar verebilmek için, bilgi toplanmalı, tartışılmalıdır” maddesinin ortalaması her iki okul için ( $\bar{X}=4,325$ ) “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=4,600$ ) yine “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yer alırken; Erzurum MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=3,450$ ) “katılıyorum” seçeneğinde yer almıştır. Aradaki anlamlı fark, Oltu MYO’nun Erzurum MYO’ya göre bilimselliğe, ortak karara ve demokratik tartışmaya daha eğilimli oldukları durumunu göstermektedir.

4. Gerçeğin doğası boyutunda yer alan, “Okulda doğru kararlar verebilmek için, üst yöneticilerin görüşü alınmalıdır” maddesinin ortalaması her iki okul için ( $\bar{X}=3,425$ ) “katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=3,700$ ) yine “katılıyorum” seçeneğinde yer alırken; Erzurum MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=2,900$ ) “kısmen katılıyorum” seçeneğinde yer almıştır. Aradaki anlamlı fark, Oltu MYO’nun hiyerarşik düzene daha bağımlı ve yöneticiye daha saygılı olma eğiliminde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5. İnsan ilişkilerinin doğası boyutuna gelince, bu boyutta diğer boyutlara nazaran daha fazla anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar aşağıda sunulmuştur.

“Bir kurumun başarısı için, personelin her biri görevinde başarılı olmalıdır” maddesinin ortalaması her iki okul için ( $\bar{X}=4,400$ ) “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO değer yargılarının ortalaması

( $\bar{X}=4,600$ ) yine “ kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yer alırken; Erzurum MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=4,150$ ) “katılıyorum” seçeneğinde yer almıştır.

“Bir kurumun başarısı için, personel arasında dostluk ve güven olmalıdır” maddesinin ortalaması her iki okul için ( $\bar{X}=4,600$ ) “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=4,800$ ) yine “ kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yer alırken; Erzurum MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=3,550$ ) “katılıyorum” seçeneğinde yer almıştır.

“Bir kurumun başarısı için, sürekli yönetici-personel görüş alış-verişi olmalıdır” maddesinin ortalaması her iki okul için ( $\bar{X}=4,475$ ) “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO değerlerin ortalaması ( $\bar{X}=4,700$ ) yine “ kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yer alırken; Erzurum MYO değerlerin ortalaması da ( $\bar{X}=4,400$ ) “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yer almıştır.

İnsan ilişkilerinin doğası kapsamında yer alan ve iki okul arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu bu üç maddenin değerlerine bakıldığında; ortak çalışma, dostluk, güven ve görüş alış-verişi gibi iyi ilişkilere, her iki okulun da önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak, Oltu MYO bu değerlere Erzurum MYO’ya göre daha fazla önem vermektedir.

Bu durumda, insan ilişkilerinin doğasına ilişkin değerlerde iki okul arasında önemli farklılıklar olduğu söylenebilir. Oltu MYO, Erzurum MYO’ya göre daha güçlü bir örgüt kültürü özelliği taşımakta olduğunu söylemek mümkündür.

#### *D. Uygulamalar Yönünden İki Okulun Karşılaştırılması*

Örgütsel uygulamalara ilişkin iki okulun algılarının karşılaştırılması ve bu karşılaştırmaya bağlı olarak yapılan t testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Bulgulara göre, örgütsel uygulamalar yönünden iki okul arasında 5 madde dışında önemli bir farklılık bulunamamıştır.

Buna göre;

1. Örgütsel uygulamalarla ilgili olarak, “Görevinde başarılı olan öğretim elemanları maddî-manevî olarak ödüllendirilmesi” durumu, Oltu MYO’nun ortalaması ( $\bar{X}=2,700$ ) “arasıra” seçeneğinde yer alırken, Erzurum MYO’nun ortalaması ( $\bar{X}=4,250$ ) “her zaman” seçeneğinde yer almıştır. Buna göre, Erzurum MYO’nun öğretim elemanlarının ödüllendirilmesine, Oltu MYO’ya göre çok daha fazla önem verdiği ortaya çıkmaktadır.

2. “Okulda programla ilgili yenilik ve değişimler öğretim elemanlarınca kolayca kabul edilmesi” durumu, Oltu MYO’nun ortalaması ( $\bar{X}=3,850$ ) “çoğu zaman” seçeneğinde yer alırken, Erzurum MYO’nun ortalaması ( $\bar{X}=2,650$ ) “arasıra” seçeneğinde yer almıştır. Buna göre, Oltu MYO öğretim elemanları

yönetimden kaynaklanan değişiklikleri kabullenmeye daha fazla eğilimli görünmektedir.

Tablo 7: *Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden İki Okulun (Ortalamalarının) Fark Sinamasi (T) Testi*

No	OLTU MYO N=20			ERZURUM MYO N=20			t testi	P değeri
	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H		
1	2,700	1,260	0,281	4,250	0,638	0,142	2,326	0,025*
2	2,800	0,767	0,171	1,850	1,040	0,232	0,503	0,618
3	3,850	0,933	0,208	2,650	1,089	0,243	2,302	0,027*
4	3,550	1,234	0,276	3,100	1,119	0,250	0,133	0,895
5	3,700	0,978	0,218	3,600	1,142	0,255	0,545	0,589
6	3,300	1,218	0,272	3,850	0,745	0,166	0,320	0,750
7	3,650	1,308	0,292	3,400	0,680	0,152	2,524	0,016*
8	3,500	1,357	0,303	2,750	0,910	0,203	1,433	0,160
9	3,400	1,353	0,302	2,950	1,050	0,234	0,406	0,687
10	3,550	1,099	0,245	3,550	0,944	0,211	0,875	0,387
11	3,100	0,967	0,216	3,250	1,069	0,239	0,650	0,520
12	2,850	1,182	0,264	3,300	0,978	0,218	0,419	0,678
13	2,950	1,431	0,320	2,700	1,080	0,241	1,062	0,295
14	3,850	1,182	0,264	2,550	0,887	0,198	2,720	0,010*
15	3,000	1,169	0,261	2,900	1,020	0,228	1,339	0,189
16	3,600	0,882	0,197	3,450	0,944	0,211	0,317	0,753
17	2,750	1,332	0,298	3,500	1,100	0,246	1,781	0,083
18	3,150	1,225	0,274	2,050	1,145	0,256	0,674	0,505
19	4,100	0,852	0,190	2,900	1,119	0,250	3,179	0,003
20	3,600	1,046	0,234	3,100	1,119	0,250	0,288	0,775
21	3,100	1,447	0,323	3,500	1,147	0,256	1,211	0,233
22	3,400	1,231	0,275	3,650	1,424	0,318	0,987	0,330
23	4,600	0,598	0,133	3,050	0,998	0,223	2,467	0,018*
24	3,100	1,293	0,289	3,900	1,119	0,250	0,379	0,707
25	2,800	1,105	0,247	3,250	1,208	0,270	0,607	0,547

\*P<0,05

3. “Öğretim elemanlarının mesleki gelişimi için yönetimin her türlü desteği sağlaması” durumu Oltu MYO ile ( $\bar{X}=3,650$ ) Erzurum MYO’da ortalama ( $\bar{X}=3,400$ ) olarak aynı düzeyde “çoğu zaman” sıklığında gerçekleşmiş olmasına rağmen Oltu MYO yönetiminin öğretim elemanlarına daha fazla destek sağladığı sonucuna ulaşılabilir.

4. "Öğretim elemanlarının görevleriyle ilgili konularda, yönetim her türlü desteği sağlar" ifadesinde iki okul arasında önemli farklılık gözükmemektedir. Oltu MYO'nun ortalaması ( $\bar{X}=3,850$ ) "çoğu zaman" seçeneğinde yer alırken, Erzurum MYO'nun ortalaması ( $\bar{X}=2,550$ ) "nadiren" seçeneğinde yer almıştır. Bu durumda, Erzurum MYO öğretim elemanları kendilerine görevleriyle ilgili konularda yönetimin yeterince destek vermediğini düşünürken, Oltu MYO öğretim elemanları desteğin düzeyinden daha tatminkâr görünmektedir.

5. "Yönetim ve öğretim elemanlarının tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklemesi" durumunda da iki okul arasında önemli farklılık görülmektedir. Oltu MYO'nun ortalaması ( $\bar{X}=4,600$ ) "her zaman" seçeneğinde yer alırken, Erzurum MYO'nun ortalaması ( $\bar{X}=3,050$ ) "arasıra" seçeneğinde yer almıştır. Oltu MYO'da öğrenciden başarı bekleme düzeyi, Erzurum MYO'ya göre daha yüksektir. Bu da oldukça ilginç bir sonuçtur.

Yukarıdaki bulgular incelendiğinde, Oltu Meslek Yüksek Okulu'nda, Erzurum Meslek Yüksek Okulu'na göre; hataları hoş görme, uyum, serbestlik, desteklenme, sorumluluk alma, kurallara uyma ve işbirliği gibi konulara yönetici ve öğretim elemanları daha eğilimli görünmektedir. Öte yandan, ödüllendirme, karşılıklı güven, sosyal ilişkiler, fikirlere saygı konularında Erzurum MYO daha yüksek düzeydedir. Oltu MYO'nun daha toplumcu kültür özellikleri taşıdığı, yöneticilerle öğretim elemanları arasındaki mesafenin az olduğu söylenebilir. Erzurum MYO'da ise bireysel davranış ve durumları tercih etme eğilimi olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 8: Paylaşılan Temel Değer Yargıları Yönünden İki Okulun Karşılaştırılması\*

KÜLTÜR ÖZELLİĞİ	OLTU MYO		ERZURUM MYO	
Değer Yargıları	$\bar{X}$	Değerlendirme	$\bar{X}$	Değerlendirme
Anlayış ve uzlaşma	4,450	çok yüksek	2,100	düşük
Gelişme fırsatı	4.800	çok yüksek	2,400	düşük
Ortak karar alma	4,250	çok yüksek	4,400	çok yüksek
Sorumluluk alma	2,950	orta	2,650	orta
Sıkıcı olmayan kontrol	3.200	orta	2,800	orta
Yardımlaşma ve işbirliği	3,250	orta	3,100	orta
İnsana bakış olumlu	3,500	yüksek	2,950	orta
Dostluk ve güven	4,800	çok yüksek	3,550	yüksek

\* İki okul arasında anlamlı bulunanlar tabloda yer almıştır.

Tablo 9: *Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden İki Okulun Karşılaştırılması\**

KÜLTÜR ÖZELLİĞİ	OLTU MYO	ERZURUM MYO
Uygulamalar	$\bar{X}$ Değerlendirme	$\bar{X}$ Değerlendirme
Anlayış ve uzlaşma	3,400 yüksek	3,650 yüksek
Gelişme fırsatı	3,650 yüksek	3,400 yüksek
Ortak karar alma	3,100 orta	3,500 yüksek
Sorumluluk alma	3,300 orta	3,850 yüksek
Sıkıcı olmayan kontrol	3,550 yüksek	3,100 orta
Yardımlaşma ve işbirliği	3,000 orta	2,900 orta
İnsana bakış olumlu	3,300 orta	3,850 yüksek
Dostluk ve güven	3,300 orta	3,850 yüksek

\* İki okul arasında anlamlı bulunanlar tabloda yer almıştır.

## V. Sonuç ve Öneriler

### A. Her İki Meslek Yüksek Okulunda Paylaşılan Temel Değer Yargılarıyla İlgili Sonuçlar:

1. İnsanın çevresiyle ilişkileri konusunda meslek yüksek okullarında görevli yönetici ve öğretim elemanları arasında farklı değer yargıları egemendir. Egemen olan kültür, gelişme ve uzlaşmadan yana ağır basarken, çevreyi değiştirme konusunda fazla etkin değildir.

2. Yönetici ve öğretim elemanları mesleki yönden gelişme ve ilerleme arzusu içinde olup, kendilerine fırsat verilmesini istemektedirler.

3. Toplumsal fayda, iyi çalışma ortamı, aileye ve kendine zaman ayırma imkanı ve yükselmeye elverişli olması, işten beklenen özelliklerdir. Statü ve çok para kazanmaya elverişli olmasına daha az önem verilmektedir.

4. İnsanın doğasıyla ilgili iyimser bir yaklaşım görülmektedir ve insanların işbirliğine önem veren, iyi ve güvenilir varlıklar olduğu yönünde eğilim vardır.

5. Doğru kararın alınması konusunda öznel (subjektif) gerçekten çok nesnel (objektif) gerçeğe önem verilmekte, bilimsellik ön plana çıkmaktadır.

6. Yönetici ve öğretim görevlileri arasında görüş alış-verişi, işbirliği ve karşılıklı güven gerekli görülen hususlardır. Bu konuda kültürün temel karakteri, toplumcu ve grup merkezlidir. *Değer yargıları açısından* bakıldığında her iki okulun örgüt kültür görünümü *güçlü örgüt kültürü görünümü* vermektedir.

### B. Her İki Meslek Yüksek Okulunda Örgütsel Uygulamalarla İlgili Sonuçlar

1. Paylaşılan temel değer yargılarında olduğu gibi uygulamalarda da toplumsallık ve grup merkezli olma önem kazanmaktadır. Ancak, bazı durumlarda eğilimlerle, mevcut durumlar örtüşmemektedir.

2. Okulun başarısı için herkes üzerine düşeni yapmaya çalışmakta, öğrencilerden yüksek başarı beklenmekte, dostluk ve güven ön plana çıkmaktadır.

3. Güçlü örgütsel kültürlerin özellikleri arasında yer alan, hataları hoşgörme, sosyal yaşamla ilgilenme ve başarıyı ödüllendirme gibi uygulamalara yeterince önem verilmemektedir.

Bazı yazarlar, insanların kültürel yaşadıklarından çok kültür içinde yaşadıklarını ve kültürün birey davranışını etkileyen ve sınırlayan yönünü vurgulamışlardır (Eleshmavi ve Harris 1993, Ingold 1994). Bu araştırmanın sonucu da bu vurguyu desteklemektedir. Bireylerin kendi değer yargılarının dışında, örgütün uygulamalarına uyduğunu göstermektedir.

### *C. Değer yargıları ve Uygulamalar Yönünden İki Okul Arasındaki Farklılıklara İlişkin Sonuçlar*

1. Okullar, paylaşılan temel değer yargıları yönünden karşılaştırıldığında pek çok noktada ortak kültürel özellikler taşımaktadır. Özellikle insan ilişkileriyle ilgili değer yargıları dışında, birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmamaktadırlar. Oltu MYO'nun mensuplarının değer yargıları açısından, Erzurum MYO'ya göre daha olumlu bir yargıya sahip oldukları görülmüştür.

2. Değer yargılarındaki benzerliklerin aksine uygulamalarda fazla manidar olmasa da iki okul arasında farklılıklar görülmektedir. Tablo 8 ve 9 incelenecek olursa Oltu Meslek Yüksek Okulu'nun kültürel değerler açısından daha yüksek ancak uygulamalar açısından Erzurum MYO'ya nazaran daha düşük bir düzeyde olduğu görülür. Bu, 5 yıllık bir geçmişi olan Oltu MYO'nun Erzurum MYO'ya göre daha yeni bir müessese olmasından ve çevresel faktörlerden kaynaklanmış olabilir.

3. Bütün bu verilerin sınırlılıklarıyla, Erzurum MYO'nun , Oltu MYO'ya nazaran daha güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu, ancak Oltu MYO'nun ise daha zayıf ve gelişmekte olan bir örgüt kültürüne sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür.

4. Yaptığımız bu araştırmayla, 1992 yılında Dr. Mehmet ŞİŞMAN tarafından Eskişehir'de ilkokullarda yapılan araştırmanın sonuçları, değer yargıları ve uygulamalar açısından benzer özellikler göstermektedir. Genel olarak, eğitimcilerin, okul ve öğrencilerin başarısı için sorumluluk almaktan kaçınmadıkları ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesini arzuladıkları görülmektedir.

### *D. Öneriler*

1. Bu araştırmadan çıkardığımız sonuca göre, her iki okulda da zayıf örgüt kültürü özelliklerinin bulunduğu gerçeği göz önüne alınarak, meslek yüksek okullarındaki örgüt kültürünün özellikleri yöneticiler tarafından

izlenmeli ve belirlenmeli, dinamik ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için planlama yapılmalı ve uygulanmalıdır.

2. Liderlik ve yöneticiliğin kültürel ve sembolik yönüne ağırlık verilmeli, yöneticilerin, çeşitli kültürel dinamiklerden yararlanarak etkili örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

3. Kültür, teorik ve pratik olarak dizayn edilemez fakat gelişmek zorundadır. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gelişmek isteyecekleri, kendilerini yenileyebilecekleri bir atmosfer ve iklim oluşturmalıdır.

4. Kültürün, gelişmenin, değişimin canlı süreçler oldukları ve doğrusal olmadıkları sürekli hatırlanmalıdır (Stupak 1998).

5. Bu önerimiz örgüt kültürüyle ilgili araştırma yapacak olan araştırmacılara hitap etmektedir. Yaptığımız araştırma, 2000 yılında, Doğu Anadolu bölgesinde eğitim faaliyetlerini sürdürmekte olan, Oltu Meslek Yüksek Okulu ile Erzurum Meslek Yüksek Okulu'nda görevli, yönetici ve öğretim elemanlarının kendi örgüt kültürü algılarına ilişkin verilerle sınırlıdır. Böyle bir araştırma ülkemizin, diğer bölgelerinde faaliyet gösteren yüksek okullarda da yapılarak, bölgeler arası farka da bakılabilir.

**Abstract:** In this paper, theoretical aspect of Organizational Culture has been examined, and then a case study relating to determining The Organizational Culture of two Vocational High Schools has been presented.

As a result of statistical analysis, it has been observed that the Organization Culture in Vocational High Schools has been weak and in the development phase.

### Kaynaklar

- Alvesson, Mats ve Lars Linokvist (1993). "Transaction Costs, Clans and Corporate Culture." *Journal of Management Studies*.30:3 May 1993.pp.427-452.
- Başaran, İ.Ethem (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara: A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları, No.108
- Bates, Kimberly A; Amundson, Susan D; Schroeder, Roger G; Morris, William T. (1995). "The Cultural Relationship Between Manufacturing Strategy and Orfanizational Culture" *Management Science*, Vol.41, No.10, October 1995
- Brown, Andrew D. ve Ken Starkey (1994). "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information." *Journal of Management Studies* 31: 6 November1994
- Cherrington, David J.(1994). **Organizational Behavior, The Management of Individual and Organizational Performance**, Allyn and Bacon Inc., Boston.
- Deal. Terence ve Allan A.Kennedy. (1982). **Corporate Cultures**. Massachusetts:Addition. Wesley Publishing.



- Dinçer, Ömer (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eleshmavi, Farid ve Philip R. Harris.(1993). **Multicultural Management. New Skills for Global Success**. Houston, Tx: Gulf Publishing Company.
- Eren, Erol (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, Feyzullah (1998). **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayınları. No:598.
- Genç, Nurullah ve Osman Demirdöğen (1994). **Yönetim El Kitabı**. Erzurum: Birey Yayınları.
- Gerald, L. Barkdoll (1998). "Individual Personality and Organizational Culture." <http://www.hbg.psu.edu/faculty/jxr11/barkdoll.htm>
- Gordon, George G.(1992). "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture" *Journal of Management Studies* 29: 6November1992, pp. 782-798
- Gray,H.L. (1988) **A Perspective on Organization Theory.**, In Adan Westboy (ed), *Culture and Power en Education Organizations*. Milton Keynes:Open University Press.
- Halley, Alexis.A.(1998). "Application of Boundary Theory to Organizational and İnter-Organizational Culture." <http://www.hbg.psu.edu/faculty/jxr11/halley.htm>
- Ingold, Tim ed.(1994). **Introduction to Culture. Companion Encyclopedia of Antropology**. NY; Routledge. Pp.329-349.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1999). **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Karasar, Niyazi (1998). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcioğlu, Fatih (1997). **Özelleştirme ve Örgüt İklimi**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Erzurum: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, Tamer (1998). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Larsen, Peter Dahler (1991). "Corporate Culture and Morality: Durkheim-Inspired Reflections on The Limits of Corporate Culture", *Journal of Management Studies*, 31:1 January 1991,pp: 1-18.
- Ott, J.S (1989). **The Organizational Cultural Perspective**. Belmont, Calif.: Dorsey Press.
- Ouchi, William G. (1989). **Teori Z- Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?** (Çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgı Yayınları
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel (1996). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: A.Ü. ESAV +Yayınları.
- Pucik, Vladimir, Noel Tichy ve Carole Barnett, eds.(1993). **Globalizive Management. Creating and Leading the Competitive Organization**. NY. John Willey.
- Robbins, Stephan P. (1988). **Essentials of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice-Hall Int. Inc.

- Schein, Edgar H. (1996). "Culture; The Missing Concept in Organization Studies" *Administrative Science Quarterly* 41:229-240.
- Stupak, Ronald J.(1998). "Symposium on Organizational Culture: Theory, Practice and Cases." <http://www.hbg.psu.edu/faculty/jxr11/stupakintro.htm>
- Szilagy, Andrew D. Ve Wallance Marc J.(1990). **Organizational Behavior and Performance**. London.
- Şişman, Mehmet (1994). **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: A.Ü. Eğitim Fak. Yay. No:39.
- Taymaz, Haydar (1989). **Uygulamalı Okul Yönetimi**. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:166.
- Varol, Muharrem (1989). "Örgüt Kültürü ve Verimlilik." *MPM Verimlilik Dergisi*, 8/1: 21-48