



Gönderiliş Tarihi: 28/06/2022

Kabul Tarihi: 18/07/2022

ORCID 0000-0002-0021-3618

ORCID 0000-0002-5303-1770

## SAVUNMA SANAYİİ ÖNCÜ KURULUŞLARINDAN MAKİNE KİMYA ENDÜSTRİSİ ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNİN ANALİTİK DEĞERLENDİRİLMESİ

Halil Özcan ÖZDEMİR<sup>1</sup>  
Hasan Gökhan DOĞAN<sup>2</sup>

### ÖZ

Üçüncü milenyumun başlarından itibaren Türkiye Cumhuriyeti Devleti, savunma sanayii alanında oldukça başarılı bir süreç izlemiştir. Gerek ülke içerisinde gerekse bölgesel anlamda dikkate değer bir görünürlük kazanan bu durum, şüphesiz Türkiye'nin stratejik hedefleri ve bu hedeflere yönelik gösterilen hassasiyetle doğrudan ilintilidir. Söz konusu başarıda, Türkiye Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı, bağlı kuruluşlar, ilgili kuruluşlar ve alt birimlerdeki çalışma ve çalıştırma metodolojisinin de önemi aşikardır. Bu araştırmada, savunma sanayii alanında önemli misyonlar üstlenen Makine Kimya Endüstrisi A.Ş. çalışanlarının örgütsel olarak bazı süreçleri incelenmiştir. Bu süreçler, örgüt kültürü, otantik liderlik ve örgütsel sinizmdir. Her üç yaklaşım da, modern yönetim teknikleri bağlamında kurumlar kurumu olarak ifade edilebilecek devlet organizasyonlarında belirleyici olabilmektedir. Analitik olarak, söz konusu ilişkilerin incelenmesi amacıyla Makine Kimya Endüstrisi çalışanlarından 200 personelle anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler için güvenilirlik analizi yapılmış, homojenlik testi uygulanmış ve sonrasında non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Daha sonra, her üç olgunun da alt boyutları çerçevesinde korelasyon testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, örgüt kültürü ve otantik liderlik alt boyutları bakımından eğitim durumu kısmen istatistiksel olarak farklılık göstermiş, örgütsel sinizm alt boyutları bakımından ise hiçbir sosyo-demografik değişken istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre de, örgüt kültürünün tüm alt boyutları ile otantik liderliğin tüm alt boyutları arasında anlamlı-pozitif, örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı sonuçlar olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, ahlaki, dengeli, şeffaf ve bireysel farklılıkların önemini göz önünde bulunduran yönetim anlayışlarına dikkat çekmenin yararlı olacağı ifade edilebilir. Ayrıca bu durumun otantik liderlikle harmoni edilip benimsenmesi kurum kültürü dönüşümünde katkı sağlayacak bir argüman olarak değerlendirilebilir. Bu dönüşüm genel anlamda tüm kurumlarda sağlanabilirse başarı, verimlilik, çalışan aidiyeti gibi hususlar için de bir destek niteliğinde olabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, Otantik liderlik, Örgütsel Sinizm, Makine Kimya Endüstrisi, Savunma Sanayii

**Jel Kodu:** C93, J21, J82

### ANALYTICAL EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, AUTHENTIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CYNICISM IN THE EMPLOYEES OF THE MACHINE CHEMISTRY INDUSTRY, ONE OF THE PIONEERING ORGANIZATIONS OF THE DEFENSE INDUSTRY

### ABSTRACT

Since the beginning of the third millennium, the Republic of Turkey has followed a very successful process in the field of defense industry. This situation, which has gained a remarkable visibility both in the country and regionally, is undoubtedly directly related to Turkey's strategic goals and the sensitivity shown towards these goals. The importance of the working and operating methodology in the Republic of Türkiye Ministry of National Defense, affiliates, related organizations and sub-units is obvious in this success. In this research, some organizational processes of the Machine Chemistry Industry employees, who undertake important missions in the field of defense industry, are examined. These processes are organizational culture, authentic leadership and organizational cynicism. All three approaches can be decisive in state organizations, which can be expressed as institutions of institutions in the context of modern management techniques. In order to analyze these relations analytically, a survey was conducted with 200 personnel from the Machine Chemistry Industry. Reliability analysis was made for the

<sup>1</sup> Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Tarım Ekonomisi, Bölümü, hoozdemir@ahievran.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Tarım Ekonomisi Bölümü hg.dogan@ahievran.edu.tr

obtained data, homogeneity test was applied and then Mann-Whitney U test and Kruskal Wallis test were performed which are non-parametric tests. Then, correlation test was applied within the framework of sub-dimensions of all three cases. According to the results obtained, educational status showed a statistically significant difference in terms of organizational culture and authentic leadership sub-dimensions, and no socio-demographic variables showed statistically significant differences in terms of organizational cynicism sub-dimensions. According to the results of the correlation analysis, it was determined that there were significant positive results between all sub-dimensions of organizational culture and all sub-dimensions of authentic leadership, and negative and significant results between organizational culture sub-dimensions and organizational cynicism sub-dimensions. As a result, it can be stated that it would be beneficial to draw attention to management approaches that consider the importance of moral, balanced, transparent and individual differences. In addition, harmonizing and adopting this situation with authentic leadership can be considered as an argument that will contribute to the transformation of corporate culture. If this transformation can be achieved in all institutions in general, it will also be a support for issues such as success, productivity and employee belonging.

**Keywords:** Organizational Culture, Authentic Leadership, Organizational Cynicism, Machine Chemistry Industry, Defense Industry.

**Jel Codes:** C93, J21, J82

## 1.GİRİŞ

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ortak felsefe, ideoloji, varsayım, değer, inanç, tutum ve normlar olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel kültür kavramı özellikle 1980’li yıllardan itibaren yönetim bilimi, detay olarak da örgütsel davranış konusundaki araştırmalarda önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Örgütsel kültürü oluşturan ideoloji, varsayım, inanç, değer, norm ve tutumlar gibi faktörler örgütü bir arada tutan özellikler olarak bilinmektedir (Lund, 2003). Bireyler için kişilik ne ise, örgütler için de kültür odur. Bir başka ifadeyle “kültür, örgütün kendine has kişiliğini yansıtır” denilebilir (Abdul Rashid, Sambasivan ve Johari, 2003).

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde; örgütsel kültür, otantik liderlik ve örgütsel sinizmin birbirleri ile ilişkisinin anlatıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmalar genelde otantik liderliğin ilerlemesi ve tarihsel sürecini anlatan Luthans and Avolio (2003), Gardner vd. (2011), Novicevic vd. (2006) çalışmalarına rastlanmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde; Ouchi and Wilkins, (1985), Frost vd. (1985), Schein (1990) vb. kavramsal çalışmaların fazlalığı dikkati çekmektedir. Son olarak örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise; Dean vd. (1998), Abraham (2000) vb. bilim insanlarının hazırladığı örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçlarının neler olduğu şeklindeki çalışmalara rastlanmıştır.

Otantik liderlik, işgörenlerin daha iyi hizmet sunmaları ve daha iyi çalışmalarını sağlamak için işgörenleri anlama konusunda liderin daha istekli olması; dürüst ve içten bir yönetim sistemi benimsemesi biçimindeki liderlik anlayışıdır (Walumbwa vd., 2008). Otantikliğin tarihi, yirminci yüzyıl modernizmi (kendini yönetme, güvenilirlik ve tutarlılık idealleriyle) aracılığıyla eski Yunan felsefesine (“Kendinin doğru olması”) ve ardından postmodernist sorgulamaya kadar uzanabilir (Luthans and Avolio, 2003).

Örgütsel sinizmi Kalağan (2009) “ örgüte yönelik olumsuz duygular ve küçük düşürücü davranış eğilimindeki inançlar ve duygular” olarak açıklamaktadır. Örgütsel sinizm kavramı ile “iş görenlerin örgütlerine karşı olumsuz bir tutum benimsemeleri ” olayı anlatılmaya çalışılmaktadır. Örgütsel sinizm kavramı ile “örgüt içerisindeki çalışanların yöneticinin kararlarına karşı bir inançsızlık ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmadıkları yönündeki bir inançlar bütünü” olarak da görülmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010). Örgütlerdeki sinizm uygulamalarının varlığı örgütün başarısı ve geleceği konusunda belirleyici olduğu kabulü bu konuyla ilgili araştırmaların cazibesini artırmaktadır (Doğan ve Tezcan, 2021).

Otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik olarak çalışmalarla ilgili araştırma yapıldığında otantik liderlik örgütsel sinizm ilişkisinden ziyade liderlik çeşitleri ve sinizm ilişkisine yönelik çalışmaların olduğu görülmüştür (Davis ve Gardner, 2004; Polatcan ve Titrek, 2014). Otantik liderlik ve sinizm arasındaki ilişkiye dönük olarak ise Özdemir (2017) üniversite personelleri ile yapmış olduğu çalışma sonucunda aralarında negatif yönlü bir ilişki belirlemiştir. Literatürde yapılmış örgütsel sinizm ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye dönük Güleç vd. (2019) yaptıkları çalışmada; hastane çalışanları üzerine incelemelerde bulunmuş örgütsel sinizm ile örgüt kültürü arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Yetkin (2016) Ankara’daki kamu kurumunda çalışan 262 kişi üzerine yaptığı çalışma sonucunda; destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik üzerinde önemli bir etkisinin

olduğunu belirlemiştir. Erkutlu vd. (2018) yapmış oldukları çalışma sonucunda; bilgi yönetimi ile otantik liderlik arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisi olup olmadığını incelemişler ve bu inceleme sonucunda bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisinin olmadığını belirlemişlerdir.

Örgütsel davranış konusunda oldukça fazla çalışma olmasına karşın günümüzde önemi son derece artmış olan Savunma Sanayii şirketlerinde yani bu örgütlerde çalışanların örgütsel davranışlarına yönelik çalışmaların azlığı dikkati çekmektedir. Ekonomi, gelişmişlik, milli savunma vb. faktörler açısından son derece önemli bir yere sahip Savunma Sanayi şirketlerinden önemli bir tanesi olan Kırıkkale MKE fabrikasıdır. MKE çalışanlarının otantik liderlik algıları ile örgüt kültürü ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin ölçülmesi bu çalışmanın yapılmasının önemini ortaya koymaktadır.

## 2.MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın ana popülasyonunu, Kırıkkale Makine Kimya Endüstrisinde çalışan personeller oluşturmaktadır. Söz konusu personellerden gönüllülük esasına dayalı ve gayeli olarak 200 çalışan tesadüfi olarak örneğe çekilmiştir. Örneğe çekilen çalışanlara yönelik hazırlanan anket formları ile 2020 yılı Ağustos ayında veri toplaması gerçekleştirilmiştir. Anket formları, 4 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin yer aldığı sorular, sonrasında ise sırasıyla örgüt kültürü, otantik liderlik ve örgütsel sinizm ölçekleri bulunmaktadır. Örgüt kültürünü ölçmek için Cameron ve Quin (1999) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek 20 soru 4 boyuttan oluşmaktadır. Madde 1-5 adhokrasi kültürü, 6-10 klan kültürü, 7-15 bürokrasi kültürü, son olarak 16-20. maddeler ise pazar kültürü şeklindeki boyutlardan oluşmaktadır.

Otantik Liderlik davranışlarını belirlemek için Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından geliştirilmiş otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 4 boyuttan ve 16 maddeden oluşan bir ölçektir. Otantik liderlik madde 1-5 şeffaflık, 6-9 ahlaki davranış, 10-12 dengeli davranış, 13-16 bireysel farkındalık şeklinde alt boyutlardan oluşmaktadır.

Çalışanların sinizm davranışlarını belirlemek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu ölçek 3 boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları madde 1-5 bilişsel boyut, 6-9 duyuşsal boyut, 10-13 davranışsal boyut şeklindedir. Söz konusu ölçekler yardımıyla veriler toplandıktan sonra, araştırma kantitatif olarak iki boyut üzerine kurgulanmıştır. Birinci boyutta, elde edilen verilerle sosyo-demografik özellikler tablolaştırılıp yorumlanmıştır. İkinci boyutta ise analitik çözümler yapılmıştır. Analitik çözümlerinde ölçeklerin güvenilirliklerini alt boyutlar bazında da olmak koşuluyla belirlemek için Cronbach- $\alpha$  değerleri incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği ortaya koyulduktan sonra, her üç ölçeğin de alt boyutları bazında sosyo-demografik özellikler bakımından Mann-Whitney U (MWU) testi ve Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Söz konusu testler non-parametrik testler olup dağılımın homojen olmadığı durumlarda aynı popülasyondan gelen grupları karşılaştırmak amacıyla uygulanmaktadır. “İki bağımsız örneklemin aynı popülasyondan geldiği” sıfır hipotezini test etmek için kullanılan MWU testi, örneklemin çekildiği popülasyonların normal dağılıma uyduğu varsayımını gerektirmemektedir. Bu testler popülasyonların sürekli oldukları dışında neredeyse hiçbir varsayım gerektirmeyen testlerdir (Miller ve Miller, 2006). Kruskal-Wallis H testi ise ikiden fazla grubun olduğu durumlarda kullanılan non-parametrik bir test olup (Gülse ve Karakaş 2018) sonucu itibari ile anlamlı bir farklılık bulunmuş olması, en az bir grup ortancasının diğerlerinden önemli düzeyde farklı olduğu anlamına gelir (Pohlert, 2014). Son olarak da, ölçeklere ilişkin alt boyutlar bazında pearson korelasyon testi yapılarak örgüt kültürü, otantik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak varlığı sınanmıştır.

## 3.ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri

Değişkenler (N= 200)		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	166	83

	Erkek	34	17
Eğitim Düzeyi	İlkokul	3	1,5
	Ortaokul	10	5
	Lise	124	62
	Önlisans	36	18
	Lisans	26	13
	Lisansüstü	1	0,5
	Medeni Durum	Evli	75
Bekar		125	62,5
Çocuk Sayısı	0	82	41
	1	30	15
	2	39	19,5
	3	29	14,5
	4	12	6
	5	5	2,5
	5<	3	1,5
Pozisyon	İşçi	164	82
	Memur	36	18

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, %83,00' ünün erkek ve %17,00' sinin kadın olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumları bakımından, %62,00' sinin lise mezunu olduğu, %31,50' sinin üniversite mezunu olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan, çalışanların %62,50' sinin bekar ve bununla etkisiyle çocuk sahibi olmayanların oranının %41,00 olduğu söylenebilir. Çalışanların iş pozisyonu değerlendirildiğinde ise, %82,00' sinin işçi olduğu %18,00' inin de memur olduğu belirlenmiştir.

### 3.1. Analitik Sonuçlar

Araştırmada incelenen, Makine Kimya Endüstrisi çalışanlarının örgüt kültürü, otantik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi çerçevesinde yapılan anketlerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin sınanmasında Cronbach Alfa istatistik değeri dikkate alınmıştır. Her bir alt boyut için Cronbach Alfa değeri hesaplanmış ve Tablo 2' de verilmiştir. Değerlendirme ölçütü olarak elde edilen Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Bu düzey, ölçeğin güvenilir olduğunu ifade eden alt sınır olarak ifade edilmektedir (Hair vd., 1995).

Tablo 2. Örgüt kültürü, otantik liderlik ve örgütsel sinizmin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları

	Alt Boyutlar	Cronbach- $\alpha$ Katsayıları
Örgüt Kültürü	Adhokrasi Kültürü	0.878
	Madde 1-5	

	Klan Kültürü Madde 6-10	0.881
	Bürokrasi Kültürü Madde 7-15	0.763
	Pazar Kültürü Madde 16-20	0.770
<b>Otantik Liderlik</b>	İlişkide Şeffaflık (1-5)	0.907
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (6-9)	0.858
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme (10-12)	0.826
	Öz Farkındalık (13-16)	0.836
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Bilişsel Boyut (1-5)	0.915
	Duygusal Boyut (6-9)	0.925
	Davranışsal Boyut (10-13)	0.901

Tablo 2 incelendiğinde, alt boyutlar bazında örgüt kültürü, otantik liderlik ve örgütsel sinizm için güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, (Hair vd, 1995)' in alt sınır olarak ifade ettikleri 0.70 değerinin altında kalan herhangi bir boyut olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, bu araştırma özelinde kullanılan her üç ölçeğinde istatistikî anlamda güvenilir oldukları belirlenmiştir.

Araştırmanın sonraki aşamasında, sosyo-demografik özellikler ile ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin farklılıkları ortaya koymak amacıyla non-parametrik testlerden Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Örgüt kültürü alt boyutları ve sosyo-demografik değişkenlere yönelik test sonuçları Tablo 3' de verilmiştir.

Tablo 3. Örgüt kültürü alt boyutları ve sosyo-demografik değişkenlere ilişkin test sonuçları

(N= 200)	Adhokrasi Kültürü Median (IQR <sup>c</sup> )	p-value	Klan Kültürü Median (IQR <sup>c</sup> )	p-value	Bürokrasi Kültürü Median (IQR <sup>c</sup> )	p-value	Pazar Kültürü Median (IQR <sup>c</sup> )	p-value
<b>Cinsiyet<sup>a</sup></b>								
Kadın	166	26(8.25)	11(4.25)	0.418	11(3)	0.847	25.5(9)	0.114
Erkek	34	25(11.25)	11(5.25)	0.940	10(5.5)		20.5(10)	
<b>Eğitim Durumu<sup>b</sup></b>								
İlkokul	3	21(.)	10(.)	0.008*	15(.)	0.078	19(.)	0.279
Ortaokul	10	23.5(14.25)	11(6.5)	$\chi^2 =$	11.5(5.25)	$\chi^2 =$	21(16.5)	$\chi^2 =$

Lise	124	24(9.75)	15.668)	10(4)	13.703)	10(3.75)	9.911)	24(9)	6.286)
Önlisans	36	28(5.75)		12(4)		12(4)		27(10)	
Lisans	26	28(7.25)		12.5(5.25)		11(4.25)		25(9.75)	
Lisansüstü	1	.		.		.		.	
<b>Medeni Durum<sup>a</sup></b>									
Evli	75	24(10)	0.081	11(5)	0.618	10(4)	0.679	23(10)	0.831
Bekar	125	26(8)		11(4)		11(3.5)		25(9)	
<b>Çocuk Sayısı<sup>b</sup></b>									
0	82	24(12)		11(5)		10(4)		22.5(11)	
1	30	26(6.25)		11(3.25)		10.5(3)		25.5(8.25)	
2	39	24(10)	0.001*	9(3)	0.278	9(3)	0.026*	23(8)	0.240
3	29	27(8.5)	( $\chi^2 =$	11(5.5)	( $\chi^2 =$	12(4)	( $\chi^2 =$	26(7.5)	( $\chi^2 =$
4	12	29.5(3.75)	23.260)	12(2.5)	7.495)	13(2.5)	14.303)	28.5(9.75)	7.971)
5	5	29(10)		11(4.5)		12(9)		28(10.5)	
5<	3	29(.)		11(.)		12(.)		28(.)	
<b>Pozisyon<sup>a</sup></b>									
İşçi	164	26(8.75)	0.420	11(4)	0.063	10(3)	0.288	24(9)	0.928
Memur	36	27(12.75)		12.5(4.5)		12(5.75)		25(12.75)	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.001$ , <sup>a</sup> $p$  –value from Mann-Whitney U Test, <sup>b</sup> $p$  –value from Kruskal-Wallis Test, <sup>c</sup>IQR-Interquartile Range, difference between 75<sup>th</sup> and 25<sup>th</sup> percentile.

Tablo 3 incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin örgüt kültürü alt boyutlarından hiçbir alt boyut bazında istatistiki olarak farklılık göstermediği, eğitim durumunun ise adhokrasi kültürü ve klan kültürü bakımından istatistiksel olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Adhokrasi kültürü, yönetim biçimi ve başarıyla ilgili maddelerden oluşurken klan kültürü yenilik ve yenilikçilikle ilgili maddelerden oluşmaktadır. Medeni durum hiçbir alt boyut bakımından istatistiki olarak farklılık göstermemiş olup, sahip olunan çocuk sayısı bakımından adhokrasi kültürü ve bürokrasi kültürü bazında istatistiki farklılıklar belirlenmiştir. Bürokrasi kültürü, kurumsal yapının işleyişteki resmiyet ve prosedür uygulamaları kapsamaktadır. Çalışanların pozisyonu ise, hiçbir alt boyut bakımından istatistiki olarak farklılık göstermemiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların, otantik liderlik alt boyutları ve sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişki Tablo 4’ de verilmiştir.

Tablo 4. Otantik liderlik alt ölçekleri ve sosyo-demografik değişkenlere ilişkin test sonuçları

(N= 200)	İlişkilerde Şeffaflık Median (IQR <sup>c</sup> )	$p$ -value	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Median (IQR <sup>c</sup> )	$p$ -value	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Median (IQR <sup>c</sup> )	$p$ -value	Öz Farkındalık Median (IQR <sup>c</sup> )	$p$ -value
----------	---	------------	---	------------	---	------------	--	------------

Cinsiyet <sup>a</sup>									
Kadın	166	18(6)		15(5)		11(4)		14(5)	
Erkek	34	20(9.25)	0.426	14.5(6)	0.853	11(5.5)	0.684	15(8.25)	0.473
Eğitim Durumu <sup>b</sup>									
İlkokul	3	24(.)		18(.)		13(.)		18(.)	
Ortaokul	10	17(13.25)		16.5(5.25)		11(5.5)		14(8)	
Lise	124	17(7)	0.003*	14(5)	0.005*	10(4)	0.021	13.5(5)	0.001
Önlisans	36	20(4)	( $\chi^2 =$ 17.887)	15(5.5)	( $\chi^2 =$ 16.691)	11(3.75)	( $\chi^2 =$ 13.323)	17(6)	( $\chi^2 =$ 21.564)
Lisans	26	20(6)		16.5(4)		12(5.25)		15.5(4.5)	
Lisansüstü	1	.		.		.		.	
Medeni Durum <sup>a</sup>									
Evli	75	19(7)		15(5)		11(5)		14(6)	
Bekar	125	18(6)	0.285	15(5)	0.906	11(4)	0.969	15(6)	0.737
Çocuk Sayısı <sup>b</sup>									
0	82	19(8)		15(6)		11(4)		14(6.25)	
1	30	20(5.5)		15(3.25)		12(2.25)		15(4.25)	
2	39	16(7)	0.397	14(5)	0.727	10(5)	0.654	14(5)	0.110
3	29	20(8.5)	( $\chi^2 =$ 6.242)	15(7.5)	( $\chi^2 =$ 3.625)	10(4.5)	( $\chi^2 =$ 4.165)	15(6)	( $\chi^2 =$ 10.360)
4	12	20(3.75)		14.5(4.75)		11(3)		17(3)	
5	5	16(7)		17(5.5)		12(7.5)		17(8)	
5<	3	20(.)		16(.)		8(.)		14(.)	
Pozisyon <sup>a</sup>									
İşçi	164	18(6)		15(5)		11(4)		14(5.75)	
Memur	36	19(6.75)	0.466	15(5.5)	0.374	11.5(4.75)	0.106	15(6)	0.784

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.001$ , <sup>a</sup> $p$  –value from Mann-Whitney U Test, <sup>b</sup> $p$  –value from Kruskal-Wallis Test, <sup>c</sup>IQR-Interquartile Range, difference between 75<sup>th</sup> and 25<sup>th</sup> percentile.

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların, cinsiyet bazında otantik liderlik alt boyutlarından hiçbir alt boyut bakımından istatistiki olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Diğer taraftan eğitim durumunun, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutları bakımından istatistiksel olarak farklılıkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların medeni durumunun alt boyutların hiçbirinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği, sahip olunan çocuk sayısının da tüm alt boyutlar bazında

istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ifade edilebilir. Çalışanların pozisyonu da alt boyutlar bazında hiçbir alt boyut bakımından istatistiksel olarak farklılık göstermemiştir.

MKE’de çalışan personele ilişkin sosyo-demografik değişkenler ile örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 5’ de verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel sinizm alt ölçekleri ve sosyo-demografik değişkenlere ilişkin test sonuçları

(N= 200)	Bilişsel Boyut		Duygusal Boyut		Davranışsal Boyut	
	Median (IQR <sup>c</sup> )	p-value	Median (IQR <sup>c</sup> )	p-value	Median (IQR <sup>c</sup> )	p-value
<b>Cinsiyet<sup>a</sup></b>						
Kadın	166	13(7)	8(5)	0.107	9(5)	0.263
Erkek	34	13(11.25)	9.5(9.25)	0.128	10(9.25)	
<b>Eğitim Durumu<sup>b</sup></b>						
İlkokul	3	19(.)	19(.)		17(.)	
Ortaokul	10	12.5(5.25)	10.5(5.5)		7.5(5.5)	
Lise	124	13(9)	8.5(5.75)	0.549	9(5.75)	0.082
Önlisans	36	12(7.5)	8.5(4)	$\chi^2 = 4.003$	10(5)	$\chi^2 = 9.783$
Lisans	26	13.5(9.75)	8.5(5.25)		10(8)	
Lisansüstü	1	.	.		.	
<b>Medeni Durum<sup>a</sup></b>						
Evli	75	13(8)	9(6)	0.739	10(7)	0.830
Bekar	125	13(9)	9(5)	0.932	9(6)	
<b>Çocuk Sayısı<sup>b</sup></b>						
0	82	13(8)	9(6)		10(6.25)	
1	30	10(9.5)	8(4.25)		8(5)	
2	39	14(9)	8(6)	0.168	10(7)	0.229
3	29	16(8)	10(8)	$\chi^2 = 9.100$	10(8.5)	$\chi^2 = 8.121$
4	12	12(6.75)	8(7.25)		8.5(6.25)	
5	5	11(8)	8(4.5)		5(5)	
5<	3	10(.)	8(.)		7(.)	
<b>Pozisyon<sup>a</sup></b>						
İşçi	164	26(8.75)	11(4)	0.429	10(3)	0.190
Memur	36	12(10.75)	7.5(5.5)	0.031	8(6.5)	



\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.001$ , <sup>a</sup> $p$  –value from Mann-Whitney U Test, <sup>b</sup> $p$  –value from Kruskal-Wallis Test, <sup>c</sup>IQR- Interquartile Range, difference between 75<sup>th</sup> and 25<sup>th</sup> percentile.

Tablo 5 incelendiğinde, cinsiyet değişkeni, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı ve çalışanların pozisyonu ile örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutların hiçbiri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmanın kantitatif olarak değerlendirilmesinde bir diğer yöntem de kısmi korelasyon analizidir. Kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının birbirleri ile olan etkileşimin ortaya koyulduğu kısmi korelasyon katsayıları Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6. Örgüt kültürü, otantik liderlik ve örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin kısmi korelasyon analizi sonuçları

	Örgüt Kültürü				Otantik Liderlik				Örgütsel Sinizm		
	a1	a2	a3	a4	b1	b2	b3	b4	c1	c2	c3
a1	1	0,562**	0,529**	0,609**	0,567**	0,532**	0,456**	0,519**	-0,086	0,031	0,134
a2	.	1	0,458**	0,534**	0,447**	0,519**	0,430**	0,391**	-0,139	-0,057	0,037
a3	.	.	1	0,486**	0,418**	0,413**	0,390**	0,497**	-0,125	-0,024	0,012
a4	.	.	.	1	0,411**	0,345**	0,372**	0,392**	-0,203**	-0,058	0,017
b1	.	.	.	.	1	0,626**	0,601**	0,644**	0,001	0,103	0,171*
b2	.	.	.	.	.	1	0,640**	0,553**	-0,067	-0,014	0,068
b3	.	.	.	.	.	.	1	0,651**	-0,07	0,051	0,114
b4	.	.	.	.	.	.	.	1	-0,071	0,103	0,13
c1	.	.	.	.	.	.	.	.	1	0,583**	0,625**
c2	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1	0,717**
c3	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1

\* $p < 0.005$ , \*\* $p < 0.01$

Kısmi korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgüt kültürü ve otantik liderlik alt boyutlarının tamamının hem kendi boyutları arasında hem de birbirleriyle pozitif ve iki yönlü olarak orta düzeyde ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan otantik liderlik alt boyutlarının tamamı örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel boyut ile istatistiksel olarak anlamlı, negatif ve zayıf bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir ( $p < 0,01$ ). Ayrıca, otantik liderlik alt boyutlarının tamamının örgütsel sinizm alt boyutlarından davranışsal boyut ile anlamlı, pozitif ve zayıf etkileşimde olduğu ifade edilebilir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel sinizmin alt boyutlarının ise, bilişsel boyutun duygusal ve davranışsal boyut ile pozitif orta düzeyde güçlü ( $p < 0,05$ ), duygusal boyutun ise davranışsal boyut ile pozitif, orta düzeyde güçlü ilişki içerisinde olduğu söylenebilir ( $p < 0,05$ ).

#### 4. SONUÇ

Örgüt kültürünün tüm alt boyutları ile otantik liderliğin tüm alt boyutları arasında istatistiki yönden anlamlı pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Bu husus Yetkin (2016)’in çalışmalarını desteklemektedir.

Ayrıca istatistiki yönden anlamlı olmasa da çoğu otantik liderlik bileşenleri ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Bu sonuç Özdemir (2017)'in çalışmasını kısmen desteklemektedir. Araştırma yapılan MKE fabrikasındaki çalışanların büyük çoğunun genç ve bekar erkeklerden oluştuğu belirlenmiştir. Bu durum örgütün esnekliğini ve performansını arttırdığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca araştırmanın bir diğer sonucu örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında negatif yönlü ve istatistiki yönden anlamlı sonuçlar çıkmış olmasıdır. Bu durum literatürdeki Güleç vd. (2019)'nin yaptıkları çalışmayı desteklemektedir.

Araştırma sonuçları bir arada düşünüldüğünde çalışma sonuçları büyük oranda literatür ile benzerlik göstermektedir. Sadece otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutu arasında beklenenin aksine düşük dereceli de olsa negatif değil pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum ortak yöntem yanlılığı veyahut örneklemin dikkatli okumaması gibi araştırma kısıtı sayılabilecek durumlardan kaynaklanmış olabilir. Diğer sonuçlara bakılacak olursa otantik liderlik algısı örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısı ile ahlaki, dengeli, şeffaf ve bireysel farklılıkların farkında olunan bir yönetim anlayışının benimsenmesi önerilmektedir. Ayrıca otantik liderlikle ilgili bu durumun içselleştirilmesi ve kurum kültürü haline getirilmesi gerekmektedir. Bunun sonucu olarak örgüt kültürü artmış bir organizasyonda da başarı ve verimlilik artacaktır. Günümüzde son derece önemli olan Savunma Sanayii şirketlerine yönelik olarak akademisyenlerin gerekli izinleri alarak çalışmalar yapmaları da önerilmektedir. Bu çalışmadaki veriler o günkü şartlarda ve yukarıda belirtilen kısıtlarda yapıldığı için bu konu hakkında farklı zamanlarda ve farklı örneklem grubunda yeni analizler yapılması farklı sonuçları da beraberinde getirecektir.

## 5.KAYNAKÇA

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance, *Journal of Management Development* 22(8), 708-728. <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.
- Davis W.D., Gardner W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Doğan, HG, Tezcan, M. (2021). The Relation Between Organizational Cynicism and Trust with Specific Focus on the Employees of Public Institution Operating in the Agricultural Sector: A Case Study of the Atatürk Forest Farm. *J. Glob. Innov. Agric. Sci.*,2021, 9(2):89-96, ISSN (Online): 2788-4546; ISSN (Print):2788-4538 DOI: <https://doi.org/10.22194/JGIAS/9.9486>
- Erkutlu, H. V., Özdemir, H. Ö., & Uslu, B. B. (2018). Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 68-96.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., & Martin, J. E. (1985). *Organizational culture*. Sage Publications, Inc.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Güleç, E., Cankul, İ. H., & Yılmaz, S. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel sinizme etkileri: Kamu ve özel hastanelerin karşılaştırılması. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 5(2), 116-128.
- Gulse Bal, H. S, Karakas, G. Environmental Education at Faculty of Agriculture and Changing Awareness, Attitude and Behavior towards Environment in Turkey. *JAST*. 2018; 20 (5) :869-882.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. And Black, W. C. (1995): "Multivariate Data Analysis", New Jersey: Prentice Hall.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan G, Güzeller C.O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Lund, D. B. (2003); Organizational culture and job satisfaction, *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.

- Miller I., Miller M., 2006. John Freund Matematiksel İstatistik. 6th çev. ed.: Ü. Şenesen., 551-552, Literatür Yayınevi, İstanbul.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Özdemir, H. Ö. (2017). Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sanal kaytarma ve sinizm davranışları üzerine etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Pohlert T. The pairwise multiple comparison of mean ranks package (PMCMR). R package 2014; 27.
- Polatcan, M, Titrek, O. (2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 457-483.
- Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Yetgin, M. A. (2016). Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: görgül bir araştırma/The Role of Psychological Capital And Supportive Organizational Culture On Authentic Leadership: An Empirical Study. *Third Sector Social Economic Review*, 51(2), 128.