

## Makale

# Kanada Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık: Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Nicholas L. Bremner<sup>1</sup>  
The University of Western Ontario

Irina Goldenberg<sup>2</sup>  
Defence Research & Development Canada

## Öz

Yüksek nitelikli yöneticilik ve işyerinden görülen destek, bir kişinin kurumuna olan bağlılığını etkileyen iki temel etkidir. Ancak bu değişkenlerin bağlılığı etkilediği süreçler çok az bilinir. Kurama ve araştırmaya dayalı elinizdeki ampirik çalışma bu ilişkileri açıklamada Birey-Örgüt (B-Ö) uyumunu aracı bir değişken olarak önermektedir. Çalışmanın örneklemini Kanada Silahlı Kuvvetleri mensubu 6,503 personel oluşturmuştur. Araştırmanın bulgularına göre B-Ö uyumu, yönetici memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında tam, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında kısmen aracılık etmektedir. Araştırmanın sonuçları, bu ilişkileri askerî bağlamda sınavarak ve de liderlik, destek ve örgütsel bağlılığın bir aracısı olarak B-Ö uyumunun önemini göstermek yoluyla mevcut alanyazına ve kurama katkı sunmaktadır.

## Anahtar Kelimeler

Yönetici memnuniyeti • Algılanan örgütsel destek • Birey-Örgüt uyumu • Örgütsel bağlılık

Leadership, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment in the Canadian Armed Forces: The Mediating Role of Person–Organization Fit

## Abstract

High quality leadership and support from the organization are two well-established factors that influence an individual's commitment to their organization. However, very little is known about the processes through which these variables influence commitment. This empirical study drew on theory and research to propose person–organization (P–O) fit as a mediating variable to explain these relationships. A sample of 6,503 personnel in the Canadian Armed Forces provided responses to a personnel survey. Results indicated that P–O fit fully mediated the relationship between leadership satisfaction and organizational commitment and partially mediated the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. These results contribute to the extant literature and theory by testing these relationships in a military context and by demonstrating the importance of P–O fit as a mediator of leadership, support, and organizational commitment.

## Keywords

Leadership satisfaction • Perceived organizational support • Person–organization fit • Organizational commitment

1 Department of Psychology, The University of Western Ontario, Canada. Eposta: nbremner@uwo.ca

2 Yetkilendirilmiş yazar: Irina Goldenberg, Defence Research & Development Canada/Chief of Military Personnel, Canada. Eposta: IRINA.GOLDENBERG@forces.gc.ca



Sadakat, askerî kurumlarda diğer bütün şeylerden daha çok önemsenir ve askerî personel, birçok sivil meslektekinden farklı görevlerle ve taleplerle karşılaşır. Bununla birlikte Moskos'un (1977) kurumsal/mesleki (Institutional/Occupational) tezinde ele aldığı üzere; Batılı askerî yapılar, geleneksel kurumsal formdan daha mesleki bir forma geçerek gittikçe sivil kurumlara benzemeye başladı. Kurumsal askerî yapıda görev alan personel; öncelikli olarak parasal olmayan araçlarla ödeme aldıklarından, hizmet yoluyla güven ve meşruiyet kazandıklarından ve istifa konusunda veya çalışma koşullarında pazarlık özgürlüğü olmadan belirli bir süre görev yapmaları beklendiğinden sivil kurumlardan hayli farklıdır. Ancak askerî kurumların, liyakate dayalı şekilde parasal bedelle iş gören ve çalışma koşullarıyla hizmet süreleri üzerinde önemli hakları ve özgürlükleri bulunan personeli, sivil meslektaşlarıyla çarpıcı bir benzerlikler taşırlar (Moskos, 1986). Bu iki kavram birbirini dışlamaz; zira birçok askerî yapı hem kurumsal hem mesleki boyutlar ihtiva eder. Ayrıca, kurumsal/mesleki çerçeveleri ele alan güncel araştırmalar, askerî personelin tercih ettiği ödeme biçiminin ulusal stratejik, sosyal ve ekonomik nedenlerle zaman içinde belirgin olarak değiştiğini; kurumsal ve mesleki güdülerin birlikte arttığını ortaya koymuştur (Jans ve Franzer-Jans, 2009). Daha özelde, Avustralya askerî personeli için bazı kurumsal ve mesleki güdüler (görev ve ödeme/koşullar gibi), on yıllık süre zarfında eş zamanlı olarak artarken başka mesleki güdüler (macera/çeşitlilik gibi) azalmıştır. Moskos, kurumsal yapılardaki görev şuurunun ve ahlaki zorunluluğun daha az göze çarpmaya başlamışken daha mesleki bir biçime kayan askerî yapıların, personeli muhafaza etmede daha büyük sorunlar yaşayabileceği uyarısında bulunur. Benzer şekilde askerî personelin beklentileri değişmeye devam edip birçok durumda daha mesleki güdülere kaydığı için askerî kurumların toplumdaki sıhhatini ve devamlılığını sağlamak noktasında personelde aidiyet ve bağlılık şuurunun nasıl geliştirileceğini anlamak bir zorunluluktur. Sosyolojinin bu konuda, örgütsel bağlılıkla ilgili iyi bir literatür ve sahadaki araştırmaları kullanarak destek olabileceği öne sürülmüştür.

Örgütsel bağlılıkla ilgili endüstriyel/örgütsel psikoloji literatürü, askerî sosyolojideki diyaloga oldukça benzerlik gösterir; yine bu literatür insanları kurumlara bağlayan unsurları, bu bağların doğasını ve bunların mesleki davranış üzerindeki sonuçlarını anlamamıza önemli katkılar yapmıştır (ampirik bulguların bütüncül bir değerlendirmesi ve özeti için bkz. Meyer ve Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, ve Topolnytsky, 2002). Bu çalışma, temelde sivil kurumlara dayalı olarak hazırlanmıştır. Bununla birlikte bu çalışmada Moskos (1977) tarafından geliştirilen kurumsal/mesleki tezine dayalı olarak askerî yapıların gittikçe mesleki bir şekle bürünmesi dolayısıyla sivil kurumlarda yapılan araştırmaların askerî yapılar için de gittikçe geçerli olabileceği iddia edilmektedir. Daha somut olarak personel; daha fazla otonomi kazanıp daha parasal ödemeler bekledikçe, görev kavramına içkin *anlama* daha az odaklandıkça personeli elde tutma sorunları daha fazla görülmeye başlanmaktadır. Zira personel gittikçe daha hareketli olmaya ve daha iyi çalışma

koşullarına sahip bir iş bulup kurumu bırakmaya daha istekli olmaya başlamıştır. Böyle olunca endüstriyel/örgütsel psikolojiye; çalışan performansını, durumlarını ve tavırlarını (örgütsel bağlılık gibi) geliştirmek için örgütsel, mesleki ve sosyal etmenleri çalışıp geliştirmeye odaklandığından dolayı askerî sosyoloji literatürünü tamamlayıcı bir rol biçilir. Endüstri/örgüt psikologlarının ve ordu akademisyenlerinin örgütsel bağlılığın önemine dair ilgileri en iyi şekilde *Military Psychology* dergisinin 2003 özel sayısı ile örneklenebilir. Bu özel sayıda sadece orduda örgütsel bağlılık kapsamındaki çalışmaların yayımlanması planlanmıştır (Gade, 2003). Makalelerde, bir yapı olarak bağlılığın doğası keşfedilmeye ve açıklanmaya; ordu çalışmalarında daha evvelden mevcut bulunan çeşitli öncüller ve sonuçlar incelenerek bağlılığın nomolojik ağı genişletilmeye çalışılmıştır. O günden beri kaydedilen ilerlemeye rağmen, özellikle askerî alanda olmak üzere, örgütsel bağlılık ve onun nasıl geliştiğine dair bilmediğimiz çok şey vardır (Allen, 2003; Karrasch, 2003).

Gade (2003), ayrıca, örgütsel bağlılık üzerine çalışmalarda araştırmacıların geçmişte geçerli ölçütler kullanmadıklarından yakınmıştır. Bu yüzden bağlılığı ölçmek üzere tasarılan yeni araştırmalarda, ilk defa Allen ve Mayer (1990) tarafından geliştirilen köklü, *üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli*yle uyumlu bir yaklaşım kullanılmasını önermiştir. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli göre bağlılık, “bireyi belirli bir hedefle ilgili bir hareket tarzına bağlayan bir güç” olarak tanımlanır (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 301). Dolayısıyla örgütsel bağlılık bireylerin mevcut kurumlarında kalmalarını sağlayan bir tavidir. ÖBM; duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç bileşen ya da veçheyi kavramlaştırır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Meyer ve Herscovitch, 2001). Duygusal bağlılık (DB), bireyin kuruma olan hissî ilgisini temsil eder. Duygusal olarak bağlanan çalışanlar kendilerini kurumla daha çok özdeşleştirir ve şirketlerini ikinci bir aile gibi görmeye meyleder. Normatif bağlılık (NB), ahlaki sorumluluk ya da minnet duygularından kaynaklanabilen, kurumda kalmayı zorunlu kılan bir duygudur (Meyer ve Parfyonova, 2010). Son olarak, devam bağlılığı (DeB), kişinin arzusu başka yönde olsa bile kurumu terk etmenin algılanan maliyetinin (maaş kesintisi, kazanç kaybı gibi) fazla yüksek olması duygusudur (Meyer ve ark., 1993). Bunun bir işte “saplanıp kalmaktan” bir farkı yoktur. Moskos’un (1977) kurumsal/mesleki teziyle benzerlik kurulup kurumsal güdülerin duygusal ve normatif bağlılıkla (mesela görev bilinciyle ve gurur duygusuyla) yakın ilişkisi görüldüğünde; mesleki güdülerin devam bağlılığı (çalışma koşulları ve parasal ödeme araçları gibi) duygularıyla daha çok alakalı olacağı çokça tartışılmıştır.

Endüstriyel/örgütsel psikolojide örgütsel bağlılığı tahmin etmek için araştırmacılar; bireyin, işin ve kurumun özellikleri gibi çok çeşitli potansiyel öncülleri incelemişler ancak süreç değişkenlerine daha az önem vermişlerdir (Allen, 2003). Örgütsel bağlılığın iki önemli ve tutarlı öncülü, algılanan örgütsel destek (AÖD) (Rhoades

ve Eisenberger, 2002) ve çalışanların lider niteliği algısıdır (Meyer ve ark., 2002). İsminden de anlaşılacağı gibi algılanan örgütsel destek, çalışanların önemseme, takdir veya parasal olmayan yardım gibi şekillerde kurumlarından gördüklerine inandıkları desteğin miktarını içerir. Liderlik, elinizdeki çalışmada olduğu gibi, çalışanların amirlerinden ya da yöneticilerinden ne derece memnun olduklarına göre tanımlanır. Her ne kadar algılanan örgütsel destek ve liderlik, örgütsel bağlılığın önemli öncülleri olarak görülseler de bunların örgütsel bağlılığın farklı veçheleri üzerinde etki gösterdikleri fiilî süreçler çok az bilinmektedir (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Judge, Piccolo ve Ilies, 2004; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Liderlik hususundaki bu bilgi eksikliği bazı araştırmacılar için, onun belli çalışan çıktıları ile ilişkisini bir “kara kutu” olarak tarif edecek kadar can sıkıcıdır (Avolio ve ark., 2004). Algılanan örgütsel desteğe gelince; örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık başta olmak üzere örgütsel bağlılığı etkileyebileceği bazı süreçler öngörür. İlk olarak bu kuram, kurumlarından destek gören çalışanların duygusal bağlılık geliştirme yoluyla benzer bir olumlu tavır göstereceğini öne sürer (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001). İkinci olarak algılanan örgütsel desteğin, çalışanların mensubiyet ve duygusal destek gibi ihtiyaçlarını karşılama olasılığıdır. Bu ihtiyaçlar giderildiğinde çalışanlar, kurumsal rollerini ve mensubiyetlerini toplumsal kimlikleriyle birleştirmeye daha meyilli olurlar ki bu da aidiyet duygusu olarak gelişir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Ancak algılanan örgütsel desteğin kapana kısılma duygusuna ya da devam bağlılığına karşı bir tampon işlevi görebileceği de tartışılmıştır (Shore ve Tetrick, 1991). Örgütsel destek kuramıyla uyumlu olsa da bu süreçler üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Askerî bağlamda yönetici memnuniyeti, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan psikolojik süreçleri araştırmak, mensuplarının askerî kurumlara neden bağlı kaldıklarını anlamamıza yardımcı olacak ve ordu çalışanlarının bağlılığı artırmak maksadıyla daha somut müdahaleler geliştirmelerine imkân verecektir.

Bu araştırma birey-örgüt (B-Ö) uyumunu (mesela bir çalışan ile şirket arasındaki bağdaşmayı), yönetici memnuniyeti, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada muhtemel bir aracı değişken olarak kullanmaktadır. B-Ö uyumu, “çalışan bağlılığını geliştirme ve sürdürmede kurumlara önemli bir potansiyel unsur” (Meyer, Hecht, Gill ve Toplonysky, 2010, s. 458); metaanalitik kanıtla desteklenmiş bir iddia (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005) olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, Kanada Silahlı Kuvvetlerinin (KSK) uluslararası bir barış koruma örgütü olarak güçlü kimliği düşünüldüğünde B-Ö uyum(suzluk) tecrübesinin, personelin zihninde çok belirgin ve birimleri veya bir bütün olarak KSK’ya olan bağlılıkları açısından önemli sonuçları olabilmektedir. Bir süreç değişkeni olarak B-Ö uyumu, liderlerin kaynaşma sürecinde kısmen sorumlu olan (Bauer ve Erdogan,

2010; Huang, Cheng ve Chou, 2005), bazen de çalışanların değerlerini “dönüştüren” (Bass, 1985) örgütsel araçlar olarak oynadıkları rollerle uyumludur. Her ne kadar çalışmamız liderlik davranışını doğrudan ve hassaten ölçmüyorsa da çalışanların yönetici memnuniyetinin destek, rehberlik ve ortam sağlama gibi etkili liderlik davranışlarıyla çok yakından ilgisi olduğunu gösteren metaanalitik kanıtlar mevcuttur (Judge ve ark., 2004). B-Ö uyumu aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin, çalışanların kurumsal rolleri ile değerlerini kendi sosyal kimliklerinde buluşturarak aidiyet duygularını yükselttiklerini savunan örgütsel destek kuramıyla da uyumludur (Eisenberger ve ark., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu süreçlerin ampirik olarak test edilmesi, endüstri/örgüt psikologlarıyla askerî sosyologlara, hem kurumsal hem de mesleki özellikteki yapılarda askerî kadroların bağlılığının nasıl korunacağını daha detaylı anlama imkânı verir.

Aynı şekilde, elinizdeki çalışmanın amacı B-Ö uyumunu –KSK personeli ile kurumları arasında algılanan değer ahengi olarak belirlendi– üst düzeydeki ve birim düzeyindeki askerî liderlikten memnuniyet, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın bir aracısı olarak sınamaktır. Aşağıda, çalışmanın değişkenleri, kavramsallaştırmanın altında yatan mantık, çalışmanın yaslandığı kuram ve ampirik dayanaklar açıklanmıştır.

### **B-Ö Uyumu Kavramsallaştırması**

B-Ö uyumu, özel olarak bir kişi ile onun kurumu arasındaki uyumlulukla ilgilidir (Kristof, 1996). Bu uyumluluk bütüncü (kişi ya da kurum diğeri için istediği bir şeyi sağlar) veya tamamlayıcı (kişinin ve kurumun özelliklerinin ne derece mutabık olduğu) olabilir. Bu iki kavramsallaştırma, çeşitli içerik boyutlarına ya da kişinin ve ortamın belirli özelliklerine kadar da parçalanabilir (Kristof-Brown ve ark., 2005). Bütüncü uyum için içerik boyutlarına örnek olarak ihtiyaçlar-arzlar uyumu (örneğin bireyin ihtiyaçları kurumun sunduklarıyla karşılanır) ve talepler-beceriler uyumu (örneğin şirketlerin talepleri çalışanların yetenekleriyle yeteri kadar karşılanır) verilebilir. Öte yandan tamamlayıcı uyum en çok amaç, değer ve tavır ahengi (örneğin çalışan ve şirket aynı amaçları veya değerleri sahiplenir ya da önceler) açısından değerlendirilir. B-Ö uyumunun doğrudan ya da dolaylı olarak ölçülebilmesi, yapılması zorunlu olan son bir ayrımdır. Doğrudan ölçme, muhataplara kendilerini kurumlarıyla ne kadar uyumlu gördüklerinin sorulmasını içerirken dolaylı ölçme, iki ayrı içerik boyutunu ölçüp bunları fark istatistiklerini veya yanıt yüzeyi yöntemi kullanarak istatistiksel olarak kıyaslamayı kapsar (Edwards, 2002; Kristof-Brown ve ark., 2005).

Bu çalışma B-Ö uyumu, çalışanların kendi değerleriyle kurumlarının değerleri arasındaki ahengi nasıl gördükleri ya da tamamlayıcı uyum olarak kavramlaştırdı. Bütüncü uyuma odaklanan çalışmalar genelde aday cazibesi ya da meslek tercihi (Cable ve Judge, 1996; Judge ve Bretz, 1992; Rynes ve Cable, 2003) ve iş ortamındaki



stres (Edwards, 1996) üzerinde durmaktadır. Kaldı ki bunlardan elde edilen bulgular ya yetersiz ya da muğlaktır (Cable ve Edwards, 2004; Edwards ve Cable, 2009; Ostroff ve Schulte, 2007). Diğer yandan tamamlayıcı uyum daha çok kurumsal kaynaşma ve bağlılık gibi iş yeri tavırlarıyla ilişkili olarak ele alınmaktadır. Bu tip bir uyumun iş hacmiyle ve örgütsel bağlılıkla yakın ilgisi tespit edilmiştir (Hoffman ve Woehr, 2006; Kristof-Brown ve ark., 2005; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003); dolayısıyla bu çalışmaya konu olan sonuçlara daha uygundur. İlerleyen bölümlerde personelin kendi değerlerini kurumlarının değerleriyle ne kadar uyumlu gördükleri kısaca B-Ö uyumu şeklinde ele alınacaktır.

### **B-Ö Uyumunu Aracılığıyla Liderlik ve Bağlılığı İlişkilendirmek**

Öncülleri ile ilgili çok az araştırma olsa da mevcut kuram, ordu komutanlarının, personelin B-Ö uyumu algıları üzerindeki etkilerini açıklamaya yeterlidir. Kurumla personelin uyumunu sağlayan geleneksel iki mekanizma eleme ve kaynaşma olmuştur (Chatman, 1989, 1991). Esasında KSK, askere alam sürecinde, böylesi bir stratejik elemenin daha iyi performans sağlayacağı ve daha az zayıyla sonuçlanacağı varsayımıyla, askerî kariyere en uygun olabilecek adayları seçebilmek için personel liyakat görüşmesini kullanmaktadır. Bu bakış açısında B-Ö uyumu, personel orduya katılırken beraberinde getirdiği bireysel tavırdan kaynaklanıyor şeklinde kavramlaştırılmıştır. Elinizdeki çalışma ise, tam aksine, çalışanların kuruma katıldıktan sonra B-Ö uyumunu etkileyen unsurlar arasında liderliğin yanında kaynaşmanın rolü üzerinde durmaktadır. Bu çalışma ayrıca liderlerin; personeli kurumun amaçlarıyla, değerleriyle ve ilkeleriyle (Huang ve ark., 2005) kaynaştırma sürecinde önemli bir rol oynayabileceklerini ve bu yolla B-Ö uyumunu etkileyebileceklerini iddia etmektedir. Bu rolün önemi, etkili liderliğin; doğru askerî davranışın genel ölçütlerini tarif eden askerî ruhu ve değerleri teşvik ve temsil etmek olarak tanımlandığı Kanada Ordusu Komuta Doktrininde açıkça ifade edilmiştir (Canadian Forces Leadership Institute, 2005). B-Ö uyumunun öncüllerinden çok sonuçlarına odaklanan yığınla araştırma yapıldığı düşünüldüğünde (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005), bu çalışmanın hedefi; daha önce bu anlamda ampirik ilgiye mazhar olamamış bir alanda, personelin iki kademe askerî liderlikten (birim düzeyi ve üst düzey) memnuniyeti ile B-Ö uyumu arasındaki ilişkiyi inceleyerek alanyazına katkı yapmaktır.

Bir kişinin yöneticiden memnuniyet duyması, liderini, rolünü etkin şekilde icra ediyor şeklinde görmesiyle aynı anlama gelir ve onun komutasında çalışırken olumlu tecrübeler yaşadığına delalet eder. Yukarıda ifade edildiği gibi yönetici memnuniyeti, komutanın gösterdiği saygı ve önem kadar çalışanlarının rollerini ne ölçüde verimli tanımladıkları ve düzenledikleriyle çok yakından ilintilidir (Judge ve ark., 2004). Sosyal kimlik teorisi (Ashfort ve Mael, 1989), lideriyle yaşanan olumlu bir deneyimin kişiyi kurumun değerlerine uyum sağlamada daha istekli kıldığı; bunun da personelde

daha iyi B-Ö uyumu bildirimine yol açacağı önermesini destekler. Aslında bütün kademelerdeki liderlerle B-Ö uyumu arasındaki ilişkilerin olumlu çıkması beklenirken çalışmamızda üst kademe liderlikten (Albay, Yüzbaşı, General/Amiral gibi) ile birim düzeyindeki liderlikten memnuniyet duyma düzeyleri arasında bir ayrım görülmüştür zira personelin bu iki tip liderlik algısı epey farklıdır (Avolio ve ark., 2004).

Ayrıca daha önceki çalışmalarda gösterildiği gibi, bu çalışmada da liderliğin örgütsel bağlılığı geliştirmede önemli bir rolü olduğunu ispat etmek istiyoruz. Örneğin, dönüştürücü liderlikle (transformational leadership) (ilham verici ve öngörülü belirli bir tarz liderlik) örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından metaanaliz yöntemiyle gösterildi. Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılan başka bir metaanalizde lider-üye değişimi (mesela, yönetici ile çalışan arasında pozitif ve güvenilir bir ilişki) ile örgütsel bağlılık arasında .42'lik düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu bulunmuştur. Her ne kadar nedenselliğin yönü belirsiz de olsa bu sonuçlar, sağlıklı ve doyurucu lider-çalışan ilişkisinin personelin kuruma bağlı kalmasını sağlamada önemli bir araç olduğunu göstermektedir.

Etkili ordu komutanları; personelin çıkarını gözetir, ilişkileri ölçüyle yönetir ve KSK'nın askerî ruhuna örneklik teşkil eder. Yukarıda tartışılan bulguların doğal sonucu olarak, birim düzeyi ve üst kademe liderlikten memnuniyetin aynı zamanda ordu personelinin örgütsel bağlılığıyla müspet ilişkisi olmasını bekleriz. Yönetici memnuniyeti ile devam bağlılığı arasında bir ilişki öngörmedik zira bağlılığın bu biçimi temelde kişinin mesleğiyle alakalı araçsal faydaların kaybı gibi maliyetlerle bağlantılıdır (H. S. Becker, 1960). Dahası üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli, alternatifin olmamasını ve çalışanın kişisel özelliklerinin devam bağlılığının temel öncülleri olduğunu varsayar (Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve ark., 2002). Benzer şekilde, ordu komutanlarının etkililiğinin bu bağlılık tarzına tesir etmesini bekleyecek kuramsal bir neden de yoktur.

Sonuç olarak, etkili ordu komutanlarının askerî ruhu temsil ettiklerine ve personelin kaynaşmasında ciddi rol oynadıklarına ve B-Ö uyumu ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağ olduğunu gösteren kapsamlı ampirik veriye dayanarak B-Ö uyumunun, ordu personelinin örgütsel bağlılığı ile üst ve birim düzeydeki yöneticiden memnuniyet duyma arasındaki ilişkide kısmen aracılık edeceği hipotezini kurduk. Etkili liderlik, bağlılığı başka yollarla etkileyebilecek olsa bile personelin ile kurumun değerleri arasındaki ahenk, kuruma yönelik bağlılığın olası en yakın öncülleridir. Kısmen aracılık dedik çünkü liderlik-bağlılık ilişkisinde psikolojik motivasyon (Avolio ve ark., 2004) ve olumlu duygulanım (Tsai, Chen ve Cheng, 2009) gibi başka muhtemel araçlar da mevcuttur. Özetle, B-Ö uyumunun üst düzeydeki ve birim düzeyindeki yöneticiden memnuniyet duyma ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir aracı olabileceği hipotezini öne sürdük.

**Hipotez 1.** B-Ö uyumu, üst düzeydeki ve birim düzeyindeki liderlikle (a) Duygusal bağlılık ve (b) Normatif bağlılık arasındaki ilişkilerde kısmen aracılık eder.

### **B-Ö Uyumunu Aracılığıyla Algılanan Örgütsel Destek ve Bağlılığı İlişkilendirmek**

Son dönemde metaanaliz çalışmalarında B-Ö değer uyumu ile algılanan örgütsel destek, duygusal örgütsel bağlılıkla istikrarlı bir şekilde ilintili bulunmuştur. Dahası, algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığı ile negatif bir ilişkisi olduğu da gösterilmiştir (B-Ö uyumu için bkz. Kristof-Brown ve ark., 2005; algılanan örgütsel destek için bkz. Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bize göre bu ilişkiler birbirlerinden bağımsız olmayıp aksine B-Ö uyumu, örgütsel bağlılığın daha yakın bir öncülüdür ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasındaki ilişkiyi kısmen açıklayabilir.

Örgütsel destek kuramının bu fikirle uyumlu şekilde sunduğu bazı önermeler mevcuttur (Eisenberger ve ark., 2001; Eisenberger ve ark., 1986). Örneğin örgütsel destek, sosyoduygusal ihtiyaçların doyurulması yoluyla personelin duygusal bağlılığını etkileyebilir. Mensubiyet ve/veya duygusal destek için gereken bu ihtiyaçlar karşılandığında personel, kendi kişisel kimliklerine kurum üyeliğini de katarak sonucunda aidiyet duygusu ve kuruma duygusal bağlılıkla neticelenecek bir statüde birleştirir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Kendi kimliğiyle kurumsal mensubiyeti birleştirme sürecinin bir parçası olarak personel, kurumun değerlerini kendinmiş gibi görebilmelidir. Aslında, kendilerini sosyal olarak kurumlarının birer parçası şeklinde tanımlamaları, halka ve yabancılara karşı bir elçi gibi hareket edebilmeleri için bireylerin, temsil ettikleri kurum değerlerine karşı içleri rahat olmalıdır. Yukarıda belirtilen süreç açıkça B-Ö uyumunu, algılanan örgütsel desteğin bir sonucu ve örgütsel bağlılığın daha yakın bir öncülü olarak görmektedir. Yine, yüksek seviyede algılanan örgütsel destek, yüksek düzeyde B-Ö uyumuyla ilişkili olmalıdır.

Ayrıca B-Ö uyumunun, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasındaki ilişkide aracılık edeceğini öngördük. Ancak bu ilişkilerin dolaylı ya da doğrudan olmalarının tahmin edilen bağlılık tarzına göre değişeceğini öngörüyoruz. Birincisi, örgütsel destek kuramınca (Rhoades ve Eisenberger, 2002) tarif edilen ihtiyaç karşılama süreciyle uyumlu olarak algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık olumlu bir ilişkisi olmalıdır.

İkincisi, örgütsel destek kuramı; kurumun, personel tarafından olumlu ve ihtiyari görülen faaliyetlerinin kuruma duygusal bağlılık biçimiyle geri dönecek minnet hissini artırdığını ileri sürer (Eisenberger ve ark., 2001). Biz bu sürecin, esasında artan normatif bağlılık ya da kurumda kalmaya dair ahlaki mecburiyet hissi olarak sonuçlanacağı ihtimalini öngördük. Bağlılık çalışmalarında normatif bağlılık genellikle göz ardı edilmekteyse de bağlılığın ordu bağlamında bilhassa ilgili bir yönü olması beklenmektedir (Gade, 2003).

Üçüncü olarak Shore ve Tetrick (1991), algılanan örgütsel desteğin, personelin özellikle mevcut işinden başka alternatifin olmadığı ya da işi bırakmanın başka olumsuz sonuçları olabileceği hislerini içeren ve en iyi devam bağlılığı olarak

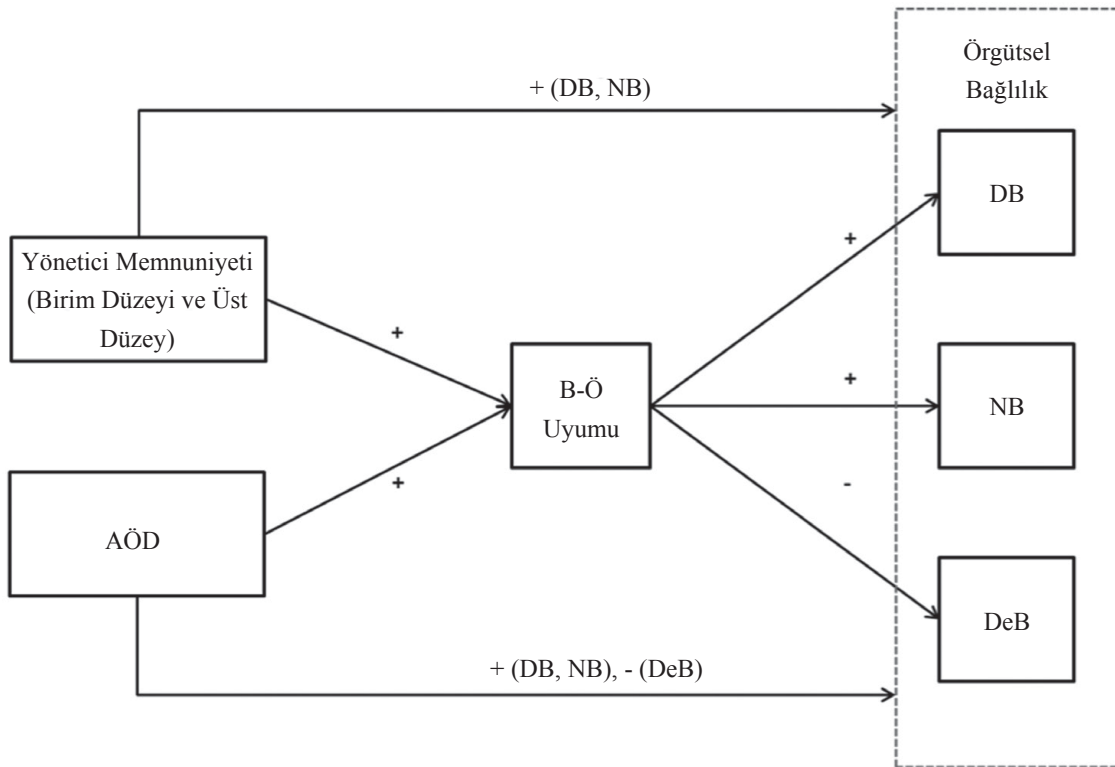


nitelenebilecek kapana kısılma duygusundan koruyabileceğini iddia etmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi, bu ilişki ampirik veriyle desteklenmiştir (Meyer ve ark., 2002; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sonuç olarak algılanan örgütsel destek ve devam bağlılığı arasında olumsuz ilişkinin olması beklenmektedir.

Örgütsel destek kuramının sunduğu önermelerde B-Ö uyumu, algılanan örgütsel destekten daha yakın bir örgütsel bağlılık öncülü olduğuna göre B-Ö uyumunun; algılanan örgütsel desteğin personelin örgütsel bağlılığını kendisi yoluyla etkilediği süreçlerden biri olması beklenmektedir. Yine, daha önceki çalışmalarla tutarlı olmak adına, bu aracı ilişkilerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için olumlu devam bağlılığı içinse olumsuz olmasını bekliyoruz (Kristof-Brown ve ark., 2005).

**Hipotez 2.** B-Ö uyumu, algılanan örgütsel destek ile (a) Duygusal Bağlılık, (b) Normatif Bağlılık arasındaki olumlu ilişkilerde ve (c) Devam Bağlılığı arasındaki olumsuz ilişkide kısmen aracılık etmektedir.

Öngörülen ilişkilerin bir özeti Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Çalışmanın değişkenleri arasında öngörülen ilişki biçimlerinin özet bir modeli.

Notlar: DB = Duygusal Bağlılık, DeB = Devam Bağlılığı, NB = Normatif Bağlılık, AÖD = Algılanan Örgütsel Destek, B-Ö Uyumu = Birey-Örgüt Uyumu.

## Yöntem

### Örneklem

Çalışmanın örneklemini, Düzenli Ordu'da görevli 25,435 kişiden %25,6 katılım oranıyla ulaşılan 6,503 Kanada Silahlı Kuvvetleri personeli oluşmaktadır. Eksik doldurulmuş veriler çıkarılınca örneklem 6,418 kişiden oluşmuştur. Katılımcıların çoğunluğu erkeklerden (%78,2), Kıdemsiz Astsubaylardan (KAS; %44,4) ve Kanada Ordusunda 15-24 yıldır çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yarısından çoğu (%55,9) Ordu ile ilgili işleriyle uğraşmaktadır. Katılımcıların üçte biri 45 yaş üstü (%33,8) kişilerden oluşsa da en fazla cevap veren yaş aralığı, 35-44 (%39,7) olmuştur. Katılımcıların çoğunluğu İngilizce konuşan (%75,2), evli ya da nikâhsız ilişkisi

Tablo 1  
Çalışmanın Örneklemini ile KSK'nın Demografik Özelliklerinin Karşılaştırması

	Örneklem (n = 6,503)		Evren (N = 25,435)	
	Sayı (#)	Yüzde (%)	Sayı (#)	Yüzde (%)
<b>Rütbe<sup>3</sup></b>				
Astsubaylar (Junior NCMs)	2,883	44,4	13,520	53,2
Astsubaylar (Senior NCMs)	1,145	17,6	5,698	22,4
Subaylar (Junior Officers)	1,289	19,8	3,344	13,1
Üst Subaylar (Senior Officers)	1,186	18,2	2,873	11,3
<b>Mesleki Birim</b>				
HKK (Hava Kuv. Kom.)	691	10,6	1,424	5,6
KKK (Kara Kuv. Kom.)	1,999	30,7	9,640	37,9
DKK (Deniz Kuv. Kom.)	675	10,4	2,264	8,9
APD (Askerî Personel Dairesi)	3,138	48,3	12,082	47,5
<b>Yaş</b>				
16-24 yaş arası	225	3,5	2,213	8,7
25-34 yaş arası	1,481	23,0	8,673	34,1
35-44 yaş arası	2,562	39,7	8,724	34,3
45+ yaş	2,181	33,8	5,824	22,9
<b>Cinsiyet</b>				
Erkek	5,064	78,2	20,144	79,2
Kadın	1,413	21,8	5,290	20,8
<b>İlk Resmî Dil</b>				
İngilizce	4,846	75,2	17,830	70,1
Fransızca	1,600	24,8	7,605	29,9
<b>Medeni Durum</b>				
Evli/Nikâhsız Birlikte	4,997	77,1	17,245	67,8
Bekâr	899	13,9	6,562	25,8
Ayrılmış/Boşanmış	564	8,7	1,602	6,3
Dul	20	0,3	25	0,1

Notlar: Kayıp veriden dolayı örneklem 6,503 olmayabilir; Örneklem yüzdelerinde geçerli yanıtlar temel alınmıştır ve eksik doldurulmuş verileri içermez.

3 Kanada Silahlı Kuvvetlerinde "non-commissioned member" (NCM) terimi 1990 yılından itibaren birinci sınıf astsubay ile acemi er arasındaki rütbelere için kullanılmaktadır. Astsubaylar (non-commissioned officer-NCOs) ikiye ayrılmaktadır. Junior NCOs terimi Onbaşı ile Usta Onbaşını; Senior NCOs terimi ise astsubay çavuşu ile astsubay kıdemli çavuşu kapsar. NCOs, er ile kıdemli subay arasındaki rütbelere kapsamaktadır [çevirmen notu].

bulunan (%77,1) ve neredeyse yarısı (%46,6) kolej ya da üniversite mezunudur. Örneklemin demografik özellikleri çalışmanın evrenini temsil etmektedir. İlk resmî dil, cinsiyet, medeni hâl ve mesleki birim (MB; Ordu, Donanma, Hava Kuvvetleri, İstihkâm gibi) açılarından evreni temsil ederken yaş ve rütbe olarak –örneklemimiz biraz yaşlı ve daha yüksek rütbededir– biraz farklılık göstermektedir. Örneklemin gösterdiği demografik verilerin evren (KSK resmî personel veri tabanından) ile karşılaştırması Tablo 1’de sunulmuştur.

### Süreç

KSK Örgütte Tutma Anketi (CAF Retention Survey), kuvvet komutanlıklarının belirlediği “risk sınırındaki” 47 pozisyondan seçilen KSK mensuplarına dağıtılan web tabanlı bir formdur. Pozisyonlar; görece yüksek zayıat olasılığı bulunan, askere alımdaki sorunlardan kaynaklı şekilde eleman eksikliği bulunan veya ilerde emek piyasası darlığı görülebilecek alanlardan dolayı riskli şekilde tanımlanmıştır. Uygun pozisyonlar seçildikten sonra, elektronik posta yoluyla dört mesleki birimdeki uygun bütün personele davet gönderebilmek için bir sayım yöntemi kullanılmıştır. Davetlilere seçtikleri resmî dilde –İngilizce ya da Fransızca– form doldurabilmeleri için bir url verilmiştir. Süreç boyunca davetlilere iki hatırlatma gönderilmiştir. KSK’nın dâhili elektronik postası yoluyla seçili pozisyonlardan ulaşılabilecekleri davet için bir sayım yöntemi kullanılmıştır.

### Ölçme Araçları

**Örgütsel bağlılık.** Meyer ve arkadaşları (1993), duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı ve devam bağlılığını 17 maddelik bir ölçekle ölçmüşlerdir. Ölçekteki maddeler Kanada Ordusuna uyarlanmıştır. Mesela “kurumum” yerine “Kanada Ordusu” denmiştir. Duygusal bağlılık alt ölçeği 6 maddeden oluşmaktadır (örneğin, *Kanada Ordusunun benim için özel bir anlamı vardır.*). Normatif bağlılık alt ölçeği de 6 maddeden oluşmaktadır (Mesela, *Şu an Kanada Ordusundan ayrılırsam suçluluk duyarım.*). Devam bağlılığı alt boyutu 5 maddeden oluşmaktadır (*Şu an Kanada Ordusunda bulunmak arzu olduğu kadar bir gerekliliktir.*). Katılımcılardan, her bir ifadeye katılma düzeylerini, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 6 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde 6’lı Likert ölçeğine göre belirtmeleri istenmiştir. Cronbach Alfa içtutarlık güvenilirlik katsayıları duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı için sırasıyla 0.83, 0.82 ve 0.72 olarak bulunmuştur.

**Birey-örgüt (B-Ö) uyumu.** B-Ö uyumu, Kanada Ordusu personelinin uyum düzeyini ölçmek hazırlanmış üç-maddeli bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür (Mesela, *Kanada Ordusu metinlerinde belirtilen Kanada Ordusu değerlerinin benim için özel anlamı vardır.*). Bu ölçeğin geliştirilme sürecinde bu konuda ihtisaslaşmış KSK mensuplarına ve savunma uzmanlarına danışılmıştır. Katılımcılardan her ifadeyi 1 (kesinlikle

katılmıyorum) ve 6 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 6'lı Likert ölçeği üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Bu ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0.78'dir.

**Üst düzeydeki ve birim düzeyindeki yöneticiden duyulan memnuniyet.** Üst düzeydeki ve birim düzeyindeki yöneticiden duyulan memnuniyetin boyutlarını ölçen maddeler Kanada Ordusu Komuta Enstitüsünün (Canadian Forces Leadership Institute, 2005, 2007) kuramından ve doktrininden alınmıştır. Bir önceki ölçekte tarif edilen geliştirme sürecine benzer şekilde bu memnuniyet ölçeklerini de özellikle bu çalışmanın amacına uygun şekilde KSK mensuplarına ve savunma uzmanlarına danışılarak hazırlanmıştır. Ölçeğin üst komuta boyutunda 6 madde (Örneğin, *Üst düzey komutanların savunma görevlerini karşılamak için gerekli operasyonel ehliyet geliştirme yöntemi*), birim düzeydeki yöneticilik boyutunda da yine 6 madde mevcuttur (Mesela, *Birim komutanlarımın yönetme; sevk ve hedefleri gerçekleştirme ile görevleri başarma yöntemi*). Katılımcılardan her bir madde için memnuniyet düzeylerini 1 (kesinlikle memnun değilim) ile 6 (kesinlikle memnunum) arasında bir değer ile ifade etmeleri istenmiştir. Bu iki boyut için Cronbach Alfa katsayıları üst kademe liderlikte 0.94, birim liderliğinde 0.96 bulunmuştur.

**Algılanan örgütsel destek.** AÖD, sekizi Algılanan Örgütsel Destek Anketi'nden (AÖDA; Eisenberger ve ark., 1986) alınmış dokuz madde içermektedir. Bu tek madde KSK mensuplarına özgülleştirilmiştir (*KSK yaralandığımda ya da hastalandığımda bana bakar.*). Katılımcılardan 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 6 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 6'lı Likert ölçeğine göre yanıt vermeleri istenmiştir. Cronbach Alfa katsayısı 0.86 bulunmuştur.

**Demografik bilgiler.** Katılımcılardan ayrıca yaş, cinsiyet, ilk resmî dil (İngilizce veya Fransızca); hizmet süresi (*Kanada Ordusunda kaç yıldır çalışıyorsunuz?*); en son mezun olunan okul; dışarda kullandıkları üniforma (Denizci, Karacı, Havacı gibi) ve askerî rütbe gibi bazı demografik veriler toplanmıştır. Askerî rütbelere dört kategoriye ayrılmıştır: Astsubaylar (Junior NCMs), Astsubaylar (Senior NCMs), Subaylar (Junior Officers), Üst Subaylar (Senior Officers).

## Analiz

Hipotez testi sürecinde, ölçme modelinin uygunluğunu değerlendirmek ve her maddenin ilgili gizil değişkene yüklenip yüklenmediğini belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Bu uygulama Kline'in (2011) iki adımlı süreciyle de tutarlıdır. DFA yapabilmek için bir ölçek modeli geliştirip MPlus 6.12 ile (Muthén ve Muthén, 1998-2010) maksimum olabilirlik kestirimini kullanarak yükleri hesapladık. Ki-kare yöntemi test istatistikleri anlamlı çıkmıştır  $\chi^2 (758, N = 6418) = 16715.48$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 22.05$ . Ancak, çok büyük örneklerde veri ile ölçek modeli arasındaki hafif tutarsızlık nedeniyle Ki-kare testinin oldukça yüksek anlamlılık

düzeyleri gösterdiği bilinir (Kline, 2011). Bununla birlikte tahmini uyum ölçekleri, ölçüm modelinin veriye oldukça uyduğunu göstermektedir: CFI = .91, RMSEA = .06 (Byrne, 2012). Bütün göstergeler uygun gizli yapılarla anlamlı düzeyde eşleşmiştir ( $p < .001$ ). Son olarak ölçme modelimizle teorik olarak uyumlu başka modellerin karşılaştırılması sonucunda (üst düzeydeki ve birim düzeyindeki liderliği bir yapıda birleştirerek) modelimizin daha üstün uyum istatistikleri olduğu görülmüştür.

İlk model dizileri kullanıldıktan sonra hipotetik model DFA sonucundaki modifikasyon indekslerine göre düzeltilmiştir. Bu modifikasyon indeksleri, az sayıda yanlış belirlenmiş hata kovaryansı tespit etmiştir. Bu kovaryanslar, aynı gizil değişkenlere yüklenen göstergeler arasındadır. Dolayısıyla bu durum sistematik tepki yanlılığından değil çakışan madde içeriğinden kaynaklanmıştır (Byrne, 2012). Toplamda dört modifikasyon indeksi tahmin edilmiş ve model her modifikasyon yapıldığında tekrar sınanmıştır. Düzeltilmiş modelin uyum istatistikleri şöyledir:  $\chi^2$  (754, N = 6418) = 13449.11,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 17.84$ , CFI = 0.93, RMSEA = 0.05. Bu iyileştirilmiş uyum istatistikleri ışığında bu ölçme modeliyle devam etmeye karar verdik. Bütün göstergeler yine anlamlı şekilde ilgili faktörlere yüklenmişti.

Sonrasında girişte bahsedilen hipotezi sınamak için yapısal bir model geliştirilmiştir. Her model için ilgili path katsayıların anlamlılığı ile birlikte mutlak ve görel uyum indeksleri denetlenmiştir (B-Ö uyumu vasıtasıyla yönetici ve AÖD'nin örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkileri gibi).

## Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki betimsel istatistikler ile korelasyonlar Tablo 2'de gösterilmiştir. Kuramla ve geçmiş çalışmalarla tutarlı bir şekilde, araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonların incelenmesi sonucunda bütün korelasyonların tahmin edilen yönde beklenen boyutta olduğu görülmüştür (Örnek için bkz. Meyer ve ark., 2002). Ayrıca bütün çalışma değişkenleriyle yukarıda zikredilen demografik değişkenler arasındaki korelasyonlar da değerlendirilmiştir. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim düzeyi ve rütbe, birçok bağımlı değişkenle anlamlı korelasyonlar göstermiştir. Önceki çalışmalar bunları örgütsel bağlılığın kestiricileri olarak gördüğü için (Ang, Dyne ve Begley, 2003; Mathieu ve Zajac, 1990) modelimizdeki bütün değişkenleri kontrol ettik. Bu da bize, bu demografik değişkenlerle ilgili herhangi bir varyansı sabitleme ve bütün örnekleme uygun araştırma değişkenleri arasında daha kesin tahminler yapma imkânı vermiştir. Geri kalan demografik değişkenler istatistiksel gücü korumak için dışarıda tutulmuştur (T. E. Becker, 2005).



Tablo 2  
Betimsel İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. DB	4.37	0.98	(.83)														
2. DeB	3.36	1.10	.04	(.77)													
3. NB	3.47	1.06	.64	.22	(.82)												
4. B-Ö Uyum	4.70	0.96	.69	-.01	.53	(.78)											
5. Üst Düzey Yönetici Memnuniyeti	4.04	1.04	.46	-.01	.41	.47	(.94)										
6. Birim Yöneticilerinden Memnuniyet	4.07	1.23	.47	-.01	.40	.45	.64	(.96)									
7. AÖD	3.87	0.93	.58	-.04	.52	.54	.60	.61	(.86)								
8. Yaş	39.92	8.25	.11	-.08	.05	.11	.09	.05	.10	-							
9. Cinsiyet <sup>a</sup>	1.22	0.41	-.01	.06	.04	-.01	-.02	.02	.00	-.10	-						
10. Hizmet Süresi	18.29	9.07	.11	-.09	.02	.12	.09	.05	.08	.82	-.19	-					
11. İlk Resmî Dil <sup>b</sup>	1.25	0.43	.08	-.05	-.02	.09	.08	.10	.02	-.01	-.03	.03	-				
12. Eğitim <sup>c</sup>	4.26	2.12	.03	-.13	.00	.01	.09	.03	.02	-.05	.05	-.09	-.04	-			
13. Kara Üniforması <sup>d</sup>	0.56	0.50	.04	.03	.03	.05	-.02	.01	-.02	-.08	-.10	-.05	.11	-.06	-		
14. Hava Üniforması <sup>d</sup>	0.26	0.44	-.01	-.01	.00	-.01	.01	-.3	.03	.08	.12	.04	-.03	.01	-.68	-	
15. Rütbe <sup>e</sup>	2.12	1.17	.12	-.17	.04	.10	.19	.09	.10	.19	-.09	.24	-.01	.72	-.06	-.02	-

Notlar: N = 6418 eksik doldurulmuş veriden dolayı. DB = duygusal bağlılık, DeB = devam bağlılığı, NB = normatif bağlılık, B-Ö Uyum = birey-örgüt değer uyumu, AÖD = algılanan örgütsel destek. Korelasyonlar  $p < .01$  ise .04 veya daha büyük değerler anlamlı. Her ölçek için Cronbach Alfa değerleri, uygulanabildiği yerde köşegenlerde.

<sup>a</sup> Erkek = 1, Kadın = 2; <sup>b</sup> İngilizce = 1, Fransızca = 2; <sup>c</sup> Lise terk = 1, Lise mezunu = 2, Kolej terk = 3, Kolej mezunu = 4, Üniversite terk = 5, Lisans mezunu = 6, Tezsiz yüksek lisans = 7, Lisansüstü = 8; <sup>d</sup> Kara ve Hava üniformaları 0 veya 1 şeklinde etkisiz kodlanmış ve Deniz Üniforması karşılaştırıcı görevi gören dışarda bırakılmıştır; <sup>e</sup> Astsubaylar (Junior NCMs) = 1, Astsubaylar (Senior NCMs) = 2, Subaylar (Junior Officers) = 3, Üst Subaylar (Senior Officers) = 4.

## Hipotezin Sınanması

Hipotezimizi test etmek için kullanılan yapısal model veriye oldukça iyi uyum göstermiştir:  $\chi^2(1050, N = 6418) = 15688.58, p < .001, \chi^2/df = 14.94, CFI = .91, RMSEA = .05$ . Yapısal modelde standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış katsayılar Tablo 3'te gösterilmiştir. Standartlaştırılmamış katsayıları da raporlamamızın nedeni bazı durumlarda, özellikle araştırmacılar bir çalışmanın sonuçlarını farklı örnekleme yapılan sonraki çalışmalarla kıyaslamak istediklerinde, standartlaştırılmış katsayıların yanıltıcı olabilmesidir (Kline, 2011). Ayrıca bulgularımızın yorumlanabilirliğini artırmak için standartlaştırılmış katsayıları da veriyoruz. Aşağıda iki bölüm sırasıyla, B-Ö uyumunun liderlik ve bağlılık ile AÖD ve bağlılık arasındaki aracı rollerini açıklamaktadır.

Tablo 3  
*Liderlik ve AÖD'nin Bağlılıkla Doğrudan ve Dolaylı İlişkileri*

Varsayılan İlişki(ler)	Doğrudan				Dolaylı (B-Ö Uyumu Vasıtasıyla)			
	<i>b</i>	S.H.	$\beta$	<i>p</i>	<i>b</i>	SH	$\beta$	<i>p</i>
Üst Düzey Liderlik → B-Ö Uyumu	.06	.01	.10	< .01	-	-	-	-
Birim Liderliği → B-Ö Uyumu	.02	.01	.04	< .05	-	-	-	-
AÖD → B-Ö Uyumu	.43	.02	.55	< .01	-	-	-	-
Üst Düzey Liderlik → DB ( <b>H1a</b> : kısmen destekleniyor)	.00	.02	.00	a.d.	.06	.01	.06	< .01
Üst Düzey Liderlik → NB ( <b>H1b</b> : kısmen destekleniyor)	.00	.02	.00	a.d.	.03	.01	.03	< .01
Üst Düzey Liderlik → DeB	-.03	.03	-.02	a.d.	.02	.004	.01	< .01
Birim Liderliği → DB ( <b>H1a</b> : kısmen destekleniyor)	.02	.01	.03	< .05	.02	.01	.03	< .05
Birim Liderliği → NB ( <b>H1b</b> : kısmen destekleniyor)	.01	.02	.02	a.d.	.01	.01	.01	< .05
Birim Liderliği → DeB	.04	.02	.03	a.d.	.005	.002	.005	< .05
AÖD → DB ( <b>H2a</b> : destekleniyor)	.31	.02	.28	< .01	.38	.02	.34	< .01
AÖD → NB ( <b>H2b</b> : destekleniyor)	.47	.03	.39	< .01	.22	.02	.18	< .01
AÖD → DeB ( <b>H2c</b> : desteklenmiyor)	.13	.05	.08	< .01	.10	.02	.06	< .01
B-Ö Uyumu → DB	.89	.03	.61	< .01	-	-	-	-
B-Ö Uyumu → NB	.51	.03	.33	< .01	-	-	-	-
B-Ö Uyumu → DeB	.24	.05	.11	< .01	-	-	-	-

*Notlar:* N = 6418 eksik doldurulmuş veriden dolayı. *b* = standartlaştırılmamış katsayı;  $\beta$  = standartlaştırılmış katsayı; SH = standart hata; a.d. = anlamlı değil; DB = duygusal bağlılık; DeB = devam bağlılığı; NB = normatif bağlılık; Üst Düzey/Birim Liderliği = üst/birim düzey yöneticilerden memnuniyet; B-Ö Uyumu = birey-örgüt değer uyumu; AÖD = algılanan örgütsel destek.

**Liderlik ve bağlılık arasında bir aracı olarak B-Ö uyumu.** Hipotez 1a ve 1b B-Ö uyumunun, üst düzey ve birim liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde kısmen aracılık edeceğini öngörmekteydi (özellikle, sırasıyla DB ve NB). Bu hipotezi test etmek için çalışma değişkenleri arasındaki doğrudan ilişkilere bakılmıştır. Bulgular, üst düzey ve birim liderliğin B-Ö uyumu ile olumlu ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur (sırasıyla,  $b = .06, p < .01$  ve  $b = .02, p < .05$ ). Liderlik ve bağlılık değişkenleri arasında tek anlamlı ilişki birim liderliği ile DB arasındadır ( $b = .02, p < .05$ ). Ayrıca B-Ö uyumu DB ( $b = .89, p < .01$ ), NB ( $b = .51, p < .01$ ) ve DeB ( $b = .24, p < .01$ ) ile olumlu bir ilişkiye sahiptir. Dolaylı (aracılık) bulguları, üst düzey liderlikle DB ve NB arasındaki ilişkilerde B-Ö uyumunun tam aracılık yaptığını göstermektedir.

(sırasıyla,  $b = .06, p < .01$  ve  $b = .03, p < .01$ ). Dahası, B-Ö uyumu birim liderliğiyle DB ve NB arasında sırasıyla kısmen ve tam aracılık etmektedir ( $b = .02, p < .05$  ve  $b = .01, p < .05$ ). Dolayısıyla Hipotez 1a ve 1b tam değil kısmen aracılık öngördüyse de ikisi de kısmen destek bulmuştur çünkü ilişkiler beklenen yöndedir.

**AÖD ile bağlılık arasında bir aracı olarak B-Ö uyumu.** Hipotez 2a, 2b ve 2c; B-Ö uyumunun, AÖD ile üç bağlılık çeşidi arasındaki ilişkilerde kısmen aracılık yapacağını öngörmüştür. Bulgular, AÖD ile B-Ö uyumu arasında anlamlı bir olumlu ilişki olduğunu göstermiştir ( $b = .43, p < .01$ ). Dahası, AÖD ile üç bağlılık çeşidinin hepsi arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler vardır (DB:  $b = .31, p < .01$ ; NB:  $b = .47, p < .01$ ; DeB:  $b = .13, p < .01$ ). B-Ö uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki bulgular yukarıda bir önceki bölümde tanımlandığı gibidir. Dolaylı bulgular, AÖD'nin DB ( $b = .38, p < .01$ ), NB ( $b = .22, p < .01$ ) ve DeB ( $b = .10, p < .01$ ) ile olumlu dolaylı ilişkisi olduğunu göstermiştir. Son ilişki beklenen yönün tersinedir. Dolayısıyla, Hipotez 2a ve 2b desteklenmiş, Hipotez 2c ise desteklenmemiştir.

Bu noktada, yukarıda verilen bulguların bazılarının istatistiksel anlamlılığa sahip ancak örneklemin büyük olmasından kaynaklı ve bu yüzden önemli pratik anlamlılığa sahip olma ihtimalinin zayıf olduğunu söylemek gerekir (çok düşük etki büyüklüğü gibi). Bu soruna tartışma kısmında daha ayrıntılı değinilecektir.

**Tamamlayıcı analiz.** Hipotezi kurulmamış olsa da yapısal model, üst düzey ve birim liderliği ile devam bağlılığı arasında doğrudan ama anlamlı olmayan izlekler içermektedir (sırasıyla,  $b = -.03, p = a.d.$  ve  $b = .04, p = a.d.$ ). Yine de üst ve birim düzey liderlikle devam bağlılığı arasındaki dolaylı ilişkiler anlamlıdır (sırasıyla,  $b = .02, p < .01$  ve  $b = .005, p < .05$ ).

## Tartışma

Çalışmamızın amacı, askerî bir ortamda yönetici memnuniyeti ve AÖD'nin örgütsel bağlılığı etkilediği muhtemel belli başlı süreçlerden birini incelemektir. B-Ö uyumunun dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasında aracılık ettiğine dair bazı ön kanıtlar varsa da (Huang ve ark., 2005) elinizdeki çalışma yönetici memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide B-Ö uyumunun aracılığını değerlendiren ilk araştırmadır. Çalışmanın bir diğer özgün yönü B-Ö uyumunu, AÖD ile örgütsel bağlılık arasında bir aracı olarak önermesidir. Bildiğimiz kadarıyla örgütsel destek kuramının sunduğu ihtiyaç karşılama sürecini bu tarzda (Rhoades ve Eisenberger, 2002), özellikle de askerî bir bağlamda test eden başka çalışma yoktur.

## Orduda Liderliğin Rolü

Bulgularımız genel olarak B-Ö uyumunun, yönetici memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında tam, AÖD ve örgütsel bağlılık arasındaysa kısmen aracılık yaptığını ortaya koymuştur. İstatistiksel anlamlılıklarına rağmen liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde dolaylı katsayıların mutlak boyutu aynı tarzda küçüktür ( $b = .001-.06$ ). Bu düşük katsayıların pratik anlamlılığa sahip olmaları zordur zira istatistiksel anlamlılığa daha çok örneklemin çok büyük olmasından dolayı ulaşmıştır ( $N = 6418$ ). İlginç bir şekilde, aynı model AÖD kaldırılarak işleme koyulduğunda liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki dolaylı katsayıların büyük kısmı .15 ila .20 arası yükselmiştir. AÖD ve iki liderlik kategorisi de oldukça ilişkilidir ( $r = .45-.47$ ). Buna göre örgütsel bağlılığı kestirmede üst düzey ve birim liderliğinden memnuniyet, AÖD ile epey varyans paylaşıyor demektir. Pratik bir bakış açısından bu durum; kurum, önemseme ve yardım gibi uygulamalarla destek sunduğunda personelde örgütsel bağlılık geliştirmek için yönetici memnuniyetinin o kadar da önemli bir faktör olmadığını düşünmeye itebilir. Ancak, kurumların temsilcileri olarak liderler de ödül, önemseme, rehberlik ve başka destek çeşitleri sağlamaktadırlar. Bu yüzden ordu personelinin gözünde AÖD ile yönetici memnuniyeti epey benzerlik taşıyor olsa gerektir. Esasında KSK özelinde durum böyle olabilir zira komutanlar personel için program ve politika geliştirme ve gerçekleştirmenin araçlarıdır. Askerî Personel Dairesi'nin (APD) üst düzey liderliği altında bütün KSK personeline uygulanan politikalar ve programlar hazırlanarak komuta kademesinde çeşitli personelin yardımıyla uygulanmaktadır. Bunlardan bazıları kariyer yönetimi, sağlık hizmetleri, bireysel çalışma ve eğitim ile moral ve refah programlarıdır (National Defence and the Canadian Forces, 2012). Askerî Personel Yönetim Doktrini'nin misyonunda da personele destek sağlamak liderlerin önemli görevlerinden birisi olarak yer alıyor: “Askerî personeli ve ailelerini Kanada'ya hizmet için orduya almak, eğitmek, öğretmek, hazırlamak, desteklemek, onurlandırmak ve önemsemek” (Director General Military Personnel, 2008, s. 15).

Araştırmamızın bulguları ayrıca yönetici memnuniyeti ile üç bağlılık çeşidi arasında doğrudan bir ilişki olmadığını göstermektedir (birim liderliği ile DB arasındaki biraz anlamlı ilişki haricinde). Dolayısıyla, AÖD'nin dışında bağlılıkta liderliğin açıklandığı herhangi bir ilave varyans B-Ö uyumu vasıtasıyla gerçekleşir. Bu da personel politikası ve programları yoluyla verilen desteğin ötesinde liderlerin; ilave rehberlik, tavsiye veya eğitmenlik sunarak kaynaşma sürecini “kişiselleştirmek” için biraz imkân bulabildiği anlamına gelir. Komutanlar ile astlar arasındaki etkileşimin büyük oranda belirlendiği ordu ortamında gayriresmî etkileşimlerin görece küçük etkisi olabilir. Ancak, gayriresmî ilişkiler her kurumda kaçınılmazdır ve liderlik ile bağlılık arasındaki dolaylı ilişkinin nedeni olabilir.

### Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü

Yukarıdaki verilere göre liderlerin, sayesinde askerî personelin örgütsel bağlılığını etkili bir şekilde geliştirebileceği başlıca aracın politika ve prosedür yoluyla kurumsal destek sağlamak olduğu öne sürülebilir. Aslında AÖD, B-Ö uyumuyla, üst düzeyde ve birim düzeyinde yöneticilerden memnuniyet duymadan daha güçlü bir ilişkiye sahiptir. Nedenselliğin yönü konusunda kesin emin olamamak da AÖD ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler, AÖD'nin çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmede ikili bir rol oynadığını göstermektedir.

AÖD ile örgütsel bağlılık arasındaki dolaylı ilişki zaten örgütsel destek kuramının önermeleriyle açıklanmıştır (Eisenberger ve ark., 2001; Eisenberger ve ark., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Özellikle, kurumun destekleyici hareketleri, çalışanların sosyoduygusal ihtiyaçlarını doyurur ki bu da onları, kurumlarıyla kendilerini özdeşleştirmeye ve uyum ya da ahenk duygusu hissetmeye iter. Bulgular bu sürecin örgütsel bağlılığın üç biçimiyle de olumlu ilişkisi olduğunu gösteriyor. En güçlü ilişki ise duygusal bağlılıktır. Doğrusu, kişinin kurumuyla benzer hissetmesinin orada kalmaya güçlü bir istek duymasıyla bağlantılı olması sürpriz değildir (Kristof-Brown ve ark., 2005). Örgütsel destek süreci, B-Ö uyumu aracılığıyla normatif bağlılık ile de olumlu ilişkiye sahiptir. normatif bağlılığın, borçluluk duyma zorunluluğundan çok bir etik gereklilik olarak görüldüğü durum için bu da hâlihazırda açıklanmıştır (Meyer ve Parfyonova, 2010). AÖD ile devam bağlılığı arasındaki dolaylı ilişki varsayılanın tam tersidir. Bu durum, önceki araştırma bulgularıyla (Rhoades ve Eisenberger, 2002) uyuşmaz; Shore ve Tetrick (1991) tarafından yapılan önermenin de tam tersini gösterir. Bu bulgunun; örgütsel desteği ve mensubiyeti, ayrılacak olsalar feda edilecek ya da yitirilecek bir kaynak olarak gören personelden kaynaklanması muhtemeldir. Ordu personeli ve aileleri çoğunlukla, KSK gibi askerî kurumların çalışma ve sosyal topluluklarında epey yer alırlar. Orduyla güçlü bir şekilde özdeşleşen bireylerin, işi bırakmayı seçerlerse topluluk duygusu ve askerî bir yaşam tarzının yanında sosyal kimliklerinin önemli bir parçasını da kaybetmeleri olasıdır.

AÖD'nin oynadığı ikinci rolün örgütsel bağlılıkla daha doğrudan bir ilişkisi vardır. Tahminlerle örtüşen biçimde, duygusal ve normatif bağlılık AÖD ile olumlu bir ilişkiye sahiptir. Şurası ilginçtir ki üç bağlılık veçhesinden AÖD ile en güçlü ilişkiye sahip olanı normatif bağlılıktır. Bu olgu, Gade'in (2003) normatif bağlılığın askerî bir ortamda özellikle geçerli bir bağlılık tarzı olabileceğine ve mesuliyet bilinci ya da görev aşkı duygusunun askerî kurumların yapısında hâlâ önemli bir yer tuttuğuna dair iddialarıyla örtüşmektedir (Moskos, 1977, 1986). Daha önce de zikredildiği gibi, pek çok kişi bütün kariyerini orduda geçiriyor ve bunların çoğunlukla hem iş hem de aile hayatında ordu, oldukça fazla yer kaplıyor. Birçok çalışana sağlanan uzun vadeli desteğin ve gelişimin onları hem minnet duygusuna hem de benzer tarzda karşılık vermek şeklinde koşullanması mümkündür (Eisenberger ve ark., 2001). Son



olarak, AÖD ile devam bağlılığı arasındaki ilişki diğer bağlılık çeşitlerinden düşük boyutta olsa bile yönü, tahminlerin aksine gelişmiştir. Bunu izah etmek için birçok personelin ordu tarafından sağlanan desteği emsalsiz ve değişilmez olarak görebilmesi söylenebilir. Örneğin, KSK tarafından sunulan kariyer yönetimi ile moral ve refah hizmetlerinin benzerlerini sivil mesleklerde bulabilmek daha az olasıdır.

Özetle, orduda örgütsel bağlılığı geliştirmede AÖD açıkça önemli bir rol oynamaktadır. Kişisel kariyer yönetimi ve sağlık hizmetleri gibi destekleyici kurumsal pratikler, personelin kurumuyla özdeşleşmesini ve kuruma bağlı kalmasını sağlamak için çok önemli işlevler görebilir. Ayrıca bu araştırma, B-Ö uyumunun, farklı istihdam seviyelerindeki ordu personelinin bağlılık ve elde tutulmasında kilit bir rol oynayabileceğini göstermiştir. Özellikle, en önce askerî kuruma “uyacak” bireyler seçme ve silahaltına alma üzerine yapılan geleneksel vurguya ek olarak bu bulgular, liderlik kalitesi ve istihdam sürelerince personelin alacağı destek yoluyla B-Ö uyumunun geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır.

### **Sınırlılıklar ve İleri Çalışmalar için Öneriler**

Çalışmamızın birçok sınırlılığı vardır. İlk olarak, verilerimiz tek bir kaynaktan toplanmıştır. Bu durumda belli yapılar arasındaki korelasyonlar, ortak yöntem varyansından dolayı yüksek çıkmış olabilir. Buna rağmen yönetici memnuniyeti, AÖD, algılanan B-Ö uyumu ve bağlılık gibi tutum değişkenleri muhtemelen en iyi öz bildirim kullanılarak toplanabilir. Ayrıca, kullandığımız DFA incelenen yapıların, fark edilebilir olduğunu ve kuramsal olarak makul alternatif modellerden daha iyi uyum sunduğunu doğrulamıştır. Her ne kadar B-Ö uyumu algıları tipik olarak, davranışsal sonuçlarla daha güçlü ve tutarlı ilişkiler sağlasa da (Kristof, 1996; Kristof-Brown ve ark., 2005) ileride yapılacak çalışmalar B-Ö uyumunu, kurum değerleri (idarenin belirttiği) ile çalışanların değerleri (öz bildirim) arasındaki esas farklılıklar gibi başka yollarda kullanabilir. Ya da yöneticiler astlarına yönelik tavırlarını ve/veya destekleyici olarak görülebilecek belli kurum pratiklerini bildirirler.

İkincisi, verilerimiz kesitsel olarak toplanmıştır; bu sebeple tespit edilen ilişkilerin nedenselliği sınırlıdır. Bu ilişkilerin nedensel yönüne dair bir takım kanıtlar *a priori* olarak sağlanmıştır. Ancak, boylamsal ve yarı deneysel ya da deneysel yöntem kullanılacak çalışmalar daha güçlü nedensel kanıtlar sağlayabilir.

Üçüncüsü, bazı ölçekler (özellikle B-Ö uyumu ve yönetici memnuniyeti) bu çalışmanın amacına uygun şekilde özel olarak geliştirildi ve dolayısıyla daha önce geçerlilikleri test edilmedi. Tablo 2, liderlik ve diğer kuramsal temelli unsurlar (AÖD gibi) arasındaki birleşim geçerliği için bazı kanıtlar sağlıyorsa da yapılacak araştırmalar, bu askerî liderlik memnuniyet ölçümünü daha fazla açıklamak isteyebilir.

Sonuncusu, örneklemin cevaplanma oranı %25,6'dır ki bu da bazı grupların çalışmada yeteri kadar temsil edilmeme ihtimalini doğurmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde, duygusal bağlılığın ortalamasının (O = 4.37) hayli yüksek olduğu görülüyor. KSK Örgütte Tutma Anketi'ne katılım gönüllü olduğundan dolayı kendisini bağlı hissetmeyen personel katılmamış, kendisini bağlı hisseden personel de ankete büyük oranda katılmış olabilir. Esasında böylesi bir durum, bağlılığın üç bileşenli örgütsel bağlılık modeliyle elde edilen tahminlerle örtüşmektedir (Meyer ve Allen, 1997; Meyer ve Herscovitch, 2001).

Gelecek çalışmalarda B-Ö uyumunun farklı askerî personel sınıflandırmalarında nasıl gelişeceğini araştırılabilir. Mesela, KSK iki personel kadrosundan müteşekkildir (subaylar ve astsubaylar). Her kadro farklı eğitimden geçtiği gibi farklı beceri grupları ve eğitsel şartları gerektirmektedir (MacArthur ve Mantler, 2015). Benzer şekilde, B-Ö uyumunun öncülleri ve B-Ö uyumunun geliştiği süreçler bu gruplar için oldukça farklı gelişebilir.

### Çıkarımlar

Çalışmamızın bulguları hem askerî hem de sivil alanlarda yürütülen örgütsel bağlılık alanyazınına katkı sunmaktadır. Daha özelden bulgularımız, örgütsel desteği artırmak için yapılan müdahalelerin, ordu personeli arasındaki örgütsel bağlılığı geliştirmek noktasında uygun bir araç olduğunu göstermektedir. Bu durum KSK Askerî Personel İdame Stratejisi'nde açıkça vurgulanmıştır. KSK ve komutanları “personelimize hedef ve başarı için imkân sunan, mensuplarının ve ailelerinin ihtiyaç duydukları hayat tarzını veren, kendilerini değerli hissettikleri ve böylece Kanada Ordusunun bir parçası olarak kalma isteklerini perçinledikleri bir çalışma ortamı sağlamalı ve bunu sürdürmelidir” (Canada, Department of National Defence, 2009). Esasında, burada sunulan sonuçlar; liderliğin ve destek sağlamanın B-Ö uyumunu ve dolayısıyla kuruma bağlılığı etkilediğini göstermek suretiyle bu personel stratejisine kavramsal destek sağlamaktadır. Bu faydalar, çalışanlarını işte ve evde desteklemeyi seçmeleri durumunda ordu dışındaki diğer kurumlara da genişletilebilir.

### Kaynakça

- Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology, 15*(3), 237–253.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1–18.
- Ang, S., Dyne, L. V., & Begley, T. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 561–583.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20–39.

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 951–968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leong, S. Parker, & J. Zhou (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. III, pp. 51–64). Washington, DC: American Psychological Association.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32–40.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research. *Organizational Research Methods, 8*, 274–289.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural Equation Modeling with MPlus: Basic concepts, applications, and programming*. New York, NY: Routledge.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 822–834.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*, 294–311.
- Canada, Department of National Defence. (2009). *Military personnel retention strategy: National defence*. Ottawa: Author.
- Canadian Forces Leadership Institute. (2005). *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine*. Kingston: Canadian Defence Academy Press.
- Canadian Forces Leadership Institute. (2007). *Leadership in the Canadian Forces: Leading the institution*. Kingston: Canadian Defence Academy Press.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*(3), 333–349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 459–484.
- Director General Military Personnel. (2008). *Military personnel management doctrine*. Canadian Forces Joint Publication.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal, 39*, 292–339.
- Edwards, J. R. (2002). Alternatives to differences scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In F. Drasgow & N. W. Schmitt (Eds.), *Advances in measurement and data analysis* (pp. 350–400). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*, 654–677.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.
- Gade, P. A. (2003). Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology, 15*(3), 163–166.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827–844.

- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). Examining the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes: A quantitative review. *Journal of Vocational Behavior*, 3, 389–399.
- Huang, M.-P., Cheng, B.-S., & Chou, L.-F. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower*, 26(1), 35–49.
- Jans, N., & Franzer-Jans, J. (2009). Still the “Pragmatic Professional”? Pre- and post-9/11 professional orientation in the Australian military. *Armed Forces & Society*, 35(2), 241–265.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261–271.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.
- Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 15(3), 225–236.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- MacArthur, M., & Mantler, J. (2015). *The association of person-environment fit and work-related attitudes*. Manuscript in preparation.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 64–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment to the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458–473.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Moskos, C. C. (1977). From institution to occupation: Trends in military organization. *Armed Forces & Society*, 4(1), 41–50.
- Moskos, C. C. (1986). Institutional/Occupational trends in Armed Forces: An update. *Armed Forces & Society*, 12(3), 377–382.

- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998-2010). *Mplus user's guide* (6th ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- National Defence and the Canadian Forces. (2012). *Chief military personnel*. Retrieved from <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/index-eng.asp>
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 352–361). Oxford, UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698–714.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. Borman, D. Ilgen & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12., pp. 55–76). Tampa, FL: John Wiley.
- Shore, L., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 76*, 637–643.
- Tsai, W. C., Chen, H. W., & Cheng, J. W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *International Journal of Human Resource Management, 20*, 206–219.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 473–489.