

# ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞU ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE UYARLAMASI: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI<sup>1</sup>



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
KAÜİBFD  
Cilt, 14, Sayı 27, 2023  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 07.09.2022 Yayına Kabul Tarihi: 14.02.2023

Muharrem AKSU  
Dr. Öğr. Üyesi  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Isparta, Türkiye  
muharremaksu@sdu.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0001-5164-2458

**ÖZ** | Son dönemde sosyal medya platformlarının gelişimi, yaygınlaşması ve kullanıcı sayısının artışı, örgütlere mal, hizmet ve markalarının tanıtımında yeni fırsatlar ortaya çıkarmıştır. Özellikle çalışanların bu platformlarda örgütlerinin mal, hizmet ve markalarını tanıtması, onları birer gönüllü savunucu haline getirmiştir. Çalışanların örgütün markasını tanıtması ise insan kaynaklarında yeteneklerin örgüte çekilmesi açısından da önem kazanmıştır. Bu bağlamda çalışmada Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin test edilerek Türkçeye kazandırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla kafe ve restoranlarda çalışan 314 katılımcıdan oluşan örneklem grubu üzerinde araştırma yapılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler, SPSS ve AMOS programlarıyla analiz edilerek ilgili ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Analiz sonucunda ilgili ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği sağladığı, orijinalinde olduğu gibi tek boyutlu olduğu ve Türkçe çalışmalarda kullanılabileceği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan savunuculuğu, ölçek, geçerlik, güvenilirlik

**JEL Kodları:** M10, M12, O15

**Alan:** İşletme

**Türü:** Araştırma

**DOI:** 10.36543/kauibfd.2023.001

**Atıfta bulunmak için:** Aksu, M. (2023). Çalışan savunuculuğu ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *KAÜİBFD*, 14(27), 1-30.

<sup>1</sup> İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

# TURKISH ADAPTATION OF EMPLOYEE ADVOCACY SCALE: VALIDITY AND RELIABILITY STUDY



Kafkas University  
Economics and Administrative  
Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 14, Issue 27, 2023  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 07.09.2023

Accepted Date: 14.02.2023

Muharrem AKSU  
Assist. Prof. Dr.  
Süleyman Demirel University  
Faculty of Economics and  
Administrative Sciences,  
Isparta, Türkiye  
muharremaksu@sdu.edu.tr  
**ORCID ID: 0000-0001-5164-2458**

**ABSTRACT** | The recent development, proliferation and increase in the number of users of social media platforms have created new opportunities for organizations in promoting their goods, services, and brands. In particular, the fact that employees promote their organizations' goods, services and brands on these platforms has made them volunteer advocates. In this context, it was aimed to be adapted to Turkish and tested the validity and reliability of the Employee Advocacy Scale in the study. For this purpose, a study was conducted on a sample group consisting of 314 participants working in cafes and restaurants. The data obtained from the participants were analyzed with SPSS and AMOS programs to test the validity and reliability of the relevant scale. As a result of the analysis, it was determined that the relevant scale provided validity and reliability, was one-dimensional as in the original, and could be used in Turkish studies.

**Keywords:** *Employee advocacy, scale, validity, reliability*

**JEL Codes:** *M10, M12, O15*

**Scope:** *Business administration*

**Type:** *Research*

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte rekabet ortamı, birçok sektörde hızlı bir şekilde değişmektedir. Günümüz rekabet ortamında örgütler, hayatta kalmak ve rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmek için farklı yollar aramaktadırlar. Bu yollardan biri olan çalışan davranışları, bir örgütün başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir (Clack, 2020). Sektör ve örgüt ölçeğinden bağımsız bir şekilde çalışanların davranış ve rollerinin bir örgütün başarısı açısından belirleyici olduğu kabul edilmekte ve çalışan savunuculuğu (employee advocacy) davranışları son dönemde ciddi önem kazanmakta ve önemli bir rol üstlenmektedir (Men & Yue, 2019; Thelen, 2020). Diğer yandan çalışan savunuculuğu davranışlarına son dönemde gösterilen akademik ve örgütsel ilginin nedenlerden biri özellikle bireylerin örgütsel iletişim kaynaklarına güvenmek yerine çalışanların bilgi kaynaklarına daha fazla güvenmelerine (Murray, 1991) ve sosyal medyanın gelişmesiyle birlikte çalışanların bir nevi etkileyici (influencer) haline gelmelerine bağlanmaktadır. Günümüzde çalışan savunuculuğu davranışları, marka bilinirliği ve örgüt itibarını artırma ve yetenekleri örgüte çekme amacıyla çalışanların kişisel sosyal medya ağları aracılığıyla örgüte ilişkin marka, içerik, haber ve bilgileri tanıtmayı içermektedir. Üstelik en iyi yetenekleri örgüte çekme ve elde tutma gibi insan kaynaklarına destek olabilen çalışan savunuculuğu, örgütlerin marka içeriğini çalışanlarının sosyal medya ağlarıyla paylaşmaları amacıyla desteklediği, dijital pazarlama stratejisinde yeni bir eğilim olarak görülmektedir (Thomas, 2020).

Çalışanların örgütle ilgili bilgileri çevrim içi paylaşımlarının örgütün itibarına önemli bir katkıda bulunmasının önemi, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler ve pazarlama literatüründe kabul edilmektedir (Yeh, 2014). Kavram daha çok pazarlama ve halkla ilişkilerle ilgili olsa da örgütsel vatandaşlık ve çalışan bağlılığıyla da ilgili olması ve çalışanların savunucu davranışlarının insan kaynakları yetenek yönetimine doğrudan etkisi nedeniyle insan kaynakları açısından da önemli hale gelmektedir. Ancak çalışan savunuculuğunun bu faydalarını elde edebilmek de uygun insan kaynakları politikaları ile sağlanabilecektir. Bu nedenle çalışanları savunuculuğa yönlendirecek ve bu yönde motive edebilecek uygulamaları ortaya koyabilmek insan kaynakları ile mümkün olabilecektir.

Diğer yandan yabancı literatürde çalışan savunuculuğu (employee advocacy) kavramı iki farklı olguya karşılık gelmektedir. İlki, yabancı ve ulusal literatürde işgören avukatlığı (employee advocacy) kavramına karşılık gelmekte olup örgütün ve insan kaynaklarının, çalışanların çıkarlarını örgütsel politika, karar ve uygulamalarında dikkate alması ve önemsemesi olarak tanımlanmaktadır (Yeh, 2014; Akgündüz & Şanlı, 2016; Akgündüz, Türksoy, & Nisari, 2023;

Akgündüz & Şanlı, 2017; Mamman, Rees, Bakuwa, Branine, & Kamoche, 2019). Ulusal literatürde bilinen ismiyle işgören avukatlığı, çalışanların haklarının örgüt tarafından korunması ve onların menfaatine olan karar ve politikaların yöneticiler tarafından uygulanması olarak kavramsallaştırılmaktadır (Akgündüz & Şanlı, 2016). Bu anlamda “employee advocacy” kavramının ilk karşılığı ulusal literatürde “işgören avukatlığı” olarak bilinmektedir (Aykan & Akgül, 2018, 2019; Güler, Dalgıç, & Birdir, 2016; Akgündüz & Şanlı, 2016). İkincisi, yabancı literatürde “employee advocacy” kavramı bu çalışmanın konusu olan çalışanların örgütün markasını, mal ve hizmetlerini örgütün iç ve dış paydaşlarına tanıtan, öneren ya da tavsiye eden davranışları betimleyen “çalışan savunuculuğu” kavramına karşılık gelmektedir (Thelen, 2020). Kısacası, yabancı literatürde “employee advocacy” kavramı, (1) insan kaynakları ve örgütün çalışanlarının haklarını savunmasını, (2) çalışanların örgütün marka, mal ve hizmetlerini gönüllü olarak savunmasını betimlemektedir. Çalışmada, (1) kavramın ulusal ve yabancı literatürde iki farklı olguyu açıklaması sebebiyle ulusal literatürde kavram kargaşasına yer verilmemesi (2) ve kavramın ulusal literatürde ilk kez ele alınarak “işgören avukatlığı”ndan farklı olduğunun ortaya konulması amacıyla; (3) ulusal literatürde “advocacy” kelimesinin karşılığı olarak kullanılan “avukatlık” kelimesinin bir mesleği işaret etmesi ve bundan dolayı kelimenin anlamını karşılamada yetersiz kalması (4) ve bilinçli bir eyleme karşılık gelen “savunuculuk” kelimesinin ise ilgili kelimeyi daha iyi karşılaması ve kavramın ruhuna daha uygun düşmesi nedeniyle bu çalışmada “çalışan savunuculuğu” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Çalışmanın ilk kısmında kavramın ulusal literatürde daha önce hiç ele alınmamış olması nedeniyle çalışan savunuculuğu kavramının teorik çerçevesi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Kavram örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında ve sosyal medya ile bağlantısından bahsedilmiştir. Ayrıca çalışan savunuculuğunun örgütler açısından önemi ve örgütlere faydası ve çalışan savunuculuk davranışının motivasyonları da ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında ise çalışmanın amacı, önemi, veri toplama gibi başlıklara değinilmiş ve Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin ulusal literatüre kazandırılmasına ilişkin analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

## 2. ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞU KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

Çalışan savunuculuğu kavramının motivasyonel kökleri, örgütsel vatandaşlık davranışına dayanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak tanımlanan çalışan savunuculuğu, bir örgüt için yapılan savunuculuk davranışlarını temsil etmektedir (Walden & Westerman, 2018; Tsarenko, Leo, & Tse, 2018). Çalışan savunuculuğu, çalışanların örgütleriyle olan resmi ilişkilerinin dışında kalan ekstra rol davranışı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Literatürde çalışan savunuculuğu eyleminin, gönüllü olan ve örgüt tarafından her zaman ödüllendirilmeyen örgütsel vatandaşlık kavramıyla bazı benzerliklerinin olduğu da belirtilmektedir (Walden & Westerman, 2018; Ahmad, Ullah, AlDhaen, Han, Ariza-Montes, & Vega-Muñoz, 2022). Çalışan bağlılığı, çalışanların örgütü gönüllü olarak başkalarına tavsiye ettikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir türü olarak tanımlanan çalışan savunuculuğun bir öncülü olarak görülmektedir (Thelen & Formanchuk, 2022).

Literatürde kavramın farklı bir yönüne katkı yapılarak ortak bir tanımının oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir. Ancak çalışan savunuculuğu kavramının teorik çerçevesinin yeni oluşturulmaya başlanması nedeniyle kavramın evrensel bir tanımının bulunduğunu söylemek zordur. Kavram literatürde farklı açılardan tanımlanmakta ve kavramın tanımı konusunda bir oydaşma eksikliği bulunmaktadır. Bazı akademisyenler çalışan savunuculuğunu olumlu ağızdan ağıza iletişimin (Word of Mouth-WOM) bir türü olarak görürken (Schweitzer & Lyons, 2008; Men, 2014; Terpening, Li, & Littleton, 2016; Božac, Sušan, & Agušaj, 2017), bazı yazarlar ise örgüt hakkında olumlu konuşmayı ve bir örgütü eleştirilere karşı savunmayı da içerdiğini belirtilmektedir (Men, 2014; Walden & Westerman, 2018; Thelen, 2020). Ayrıca çalışan savunuculuğunun çalışan markalaşması, marka elçisi, çalışanların ağızdan ağıza iletişimi, çalışan marka davranışı ve pozitif megafonlama gibi kavramlarla benzerlik ve zıtlıklarına da vurgu yapılmaktadır (Terpening vd., 2016; Thelen, 2020).

Literatürde farklı açılardan yaklaşarak tanımlanan çalışan savunuculuğunun örgütsel vatandaşlık kavramının bir parçası olduğu, bireylerin örgütlerini ve örgütün mal ve hizmetlerini tavsiye eden ya da destekleyen olumlu ağızdan ağıza iletişim davranışlarıyla betimlendiği belirtilmektedir (Fullerton, 2011; Men 2014; Walden & Westerman, 2018; Tsarenko vd., 2018). Bu bağlamda savunucular, örgütleri hakkında olumlu bilgileri arkadaşları ve aileleri gibi dış çevreye, iç paydaşlara ya da potansiyel işgören adaylarına yayarak örgütlerinin itibarı açısından fayda sağlamaktadırlar (Bettencourt & Brown, 2003; Seiling, 2008; Schweitzer & Lyons, 2008; Fullerton, 2011; Thelen, 2020). Ayrıca, bazı akademisyenler çalışan savunuculuğunun pozitif ağızdan ağıza

iletişim ile sınırlı olmayıp çalışanların resmi görevlerini aşan ekstra rol davranışları olduğu ve örgüte dış çevreden bir eleştiri geldiğinde örgütü dış çevreye karşı koruma, destekleme ve tavsiye etme gibi savunma istekliliğini de içerdiğini ileri sürmektedirler (Bozac vd., 2017; Tsarenko , 2018; Walden & Westerman, 2018; Thelen, 2020). Çalışan savunuculuğuna ilişkin çeşitli çalışmaları olan Thelen (2020) ise çalışan savunuculuğunun sadece dış kamuoyuna yönelik bir savunma olmadığını, örgütün iç çevresine yönelik olarak da tavsiye etme ve savunmayı içerdiğini belirtmektedir.

Bu bağlamda Men (2014), kavramı bir örgütün, mal ve hizmetlerinin ya da markasının bir çalışan tarafından gönüllü olarak tanıtılması ya da savunulmasını içeren davranışsal bir yapı olarak tanımlamaktadır. Yazara göre savunuculuk ise çalışanların örgütü olumlu ağızdan ağıza iletişim yoluyla eleştirilere karşı koruma amacıyla ortaya koydukları tanıtma ve savunmadır. Bu bağlamda çalışan savunuculuğu, dış çevreye yönelik olarak gerçekleştirilen, çalışanların resmi iş gerekliliklerinin ötesine geçen ve örgüt hakkında olumlu bilgi, haber ve olayları aktarmayı, paylaşmayı, eleştirilere karşı savunma, koruma ve gönüllü desteklemeyi içermektedir. Dolayısıyla savunuculuk davranışlarının sergilenebilmesi için genellikle çalışan ile örgüt arasında güçlü bir bağın varlığı gerekmektedir (Men, 2014; Men & Yue, 2019). Benzer şekilde Schweitzer ve Lyons (2008) çalışan savunuculuğunu, çalışanların örgütlerini ve örgütün ürün ve hizmetlerini arkadaşlarına, ailelerine, tanıdıklarına ve potansiyel işgören adayları gibi dış çevreye tanıtılması olarak betimlemiştir.

Thelen (2020) çalışan savunuculuğunu, “bir çalışanın örgütünün mal ve hizmetlerini, iç ya da dış kamuoyuna yönelik olarak sözlü ya da sözlü olmayan gönüllü desteği, tavsiyesi ya da savunması” olarak tanımlamaktadır. Yazar, çalışan savunucularını ise “örgüt içinde işlerin yapılmasına yardımcı olan ve önemli mesajları yaymak için nüfuzlarından yararlanan herhangi bir seviyedeki çalışan” olarak betimlemektedir (Thelen, 2019; Thelen, 2020; Thelen & Formanchuk, 2022). Fullerton’a (2011) göre ise çalışan savunuculuğu, çalışanların örgütlerinin mal ve hizmetlerini arkadaşları, akrabaları ve iş arkadaşları gibi diğer kişilere önermeleri ya da tavsiye etmeleridir.

Literatürde ilgili kavramı sosyal medya bağlamında ele alan tanımlar da mevcuttur. Örneğin Lee ve Kim (2020), çalışanların sosyal medyadaki savunuculuk niyetlerini, çalışanların örgütlerine ilişkin olumlu ve savunucu bilgileri kendi kişisel sosyal medya platformlarında gönüllü olarak oluşturma ya da paylaşma istekliliği olarak tanımlamaktadır. Thomas’a göre (2020) çalışan savunuculuğu, çalışanların sosyal medya platformlarının potansiyelinden yararlanarak destekleyici paylaşımlarla işveren ya da örgütün markasını ve değerlerini tanıtması anlamına gelmektedir. Kuutsa’ya (2016) göre ise “çalışan

savunucuları, yönetimleri tarafından yalnızca firma içeriğini paylaşmakla kalmayıp aynı zamanda sosyal medyada güncel sorunları tartışmak için yetkilendirilen, bağlı ve kişisel olarak motive olmuş çalışanlardır.”

Literatürden yararlanılarak çalışan savunuculuğu, çalışanların bir bütün olarak örgütleri, örgütün mal ve hizmetleri hakkında olumlu haber ve bilgileri gönüllü olarak iç ve dış paydaşlara, yakın çevresine sözlü ya da sözsüz, çevrimiçi ya da çevrimdışı olarak tanıtmasını, aktarmasını, tavsiye etmesini ve örgütlerini eleştirilere karşı savunmasını içeren örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak tanımlanabilir.

### 3. ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞU VE SOSYAL MEDYA İLİŞKİSİ

Çalışan savunuculuğuna yönelik akademik ve örgütsel ilgi son yıllarda önemli ölçüde artmasının sebeplerinden biri internet teknolojisi ve sosyal medya platformlarının (web 2.0) gelişmesi ve yaygınlaşmasıdır. Bu gelişim ve yaygınlaşma, çalışanların işleriyle ilgili içerikleri daha yoğun paylaşabilmelerine, her zaman ve her yerde örgütlerinin marka savunucuları olarak hareket edebilmelerine imkân sağlamaktadır (Gotsi & Wilson 2001). Bu durum ise çalışanları örgütlerinin bir nevi yeni etkileyicileri (influencer) olmalarına yol açmıştır. Ayrıca sosyal medya platformları, çalışanların işle ilgili deneyimlerine ilişkin savunucu tutum ve davranışlarını daha görünür kılmakta, örgüt dışındaki geniş kitle ve paydaşlarla birkaç kelime ya da sembolle oldukça etkili iletişim kurma fırsatı sağlamakta (Lee & Kim, 2020) ve paylaştıkları mesajların erişimini ve etkisini önemli ölçüde artırmaktadır (Miles & Mangold, 2014; Thelen, 2020; Arief, Gregory, Pangestu, Ramdlany, & Sanjaya, 2022). İnternet ve sosyal medya teknolojilerinin sağladığı bu faydalar, çalışanların savunucu davranışlarının etki gücünü de artırmaktadır (Mangold & Faulds, 2009; Miles & Mangold 2014; Lee & Kim, 2020). Bu savı teyit eden istatistiklere göre, sosyal medya kanalları vasıtasıyla çalışanlar, örgütlerinin resmi kanallarından on kat daha fazla kişiyle bağlantı kurmakta; marka mesajlarının çalışanlar tarafından paylaşılması halinde resmi marka kanallarına kıyasla 24 kat daha sık paylaşılmaktadır (Frank, 2015). Üstelik çalışanların sosyal medyada paylaştığı marka mesajlarının, markanın sosyal medya kanallarında paylaşılan aynı mesajlardan yüzde 561 daha fazla erişim ve sekiz kat daha fazla etkileşim sağladığı da belirtilmektedir (Erskine, 2018).

Diğer taraftan çalışanların, dış paydaşların bir örgütü algılama biçimleri üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Gotsi & Wilson, 2001). Çalışanların örgütün gerçek imajını müşterilere yansıttıkları ve davranışlarıyla örgütün imajını ve itibarını etkiledikleri algısı, sosyal medyanın gelişmesiyle birlikte daha da önemli hale gelmiştir (Gotsi & Wilson 2001;

Dreher, 2014). Özellikle örgütlerin, çalışanların sosyal medya ağlarının etki gücünün örgüt markasına ilişkin kamuoyu algılarını etkilediğini fark etmelerinin bir sonucu olarak, savunucu davranışların önemini daha da artırmıştır (Jacobson, Smith, & Rudkowski, 2021; Arief vd., 2022). Bu bağlamda çalışanların savunucu paylaşımlarıyla sosyal medyada örgütün elçisi gibi işlev görmeleri ve markalaşmanın bir parçası haline gelmeleri, örgütle ilgili olumlu mesajların etkisini artırabilmekte ve kurumsal itibarı iyileştirebilmektedir (Parry & Solidoro, 2013; van Zoonen, van der Meer, & Verhoeven, 2014; Andersson, 2019; Lee & Kim, 2020). Çalışanların örgütle ilgili olumlu bilgileri paylaşmaları, farklı paydaşlarla duygusal bir bağ oluşturabilmekte (Jayasuriya, Kumarasinghe, & Perera, 2017) ve örgütsel markanın iyileştirilmesine ciddi katkılarda bulunabilmektedir (Arief vd., 2022). Ayrıca günümüzde örgütler çalışanlarını hedef kitleyle ilişkilerinin merkezine daha fazla koymakta ve çalışan savunuculuğu davranışları vasıtasıyla rekabette üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar (Frank, 2015; Thelen, 2020). Sonuç olarak çalışanların örgütle ilgili olumlu mesajları paylaşmaları ya da örgütlerini çevrim içi eleştirilere karşı savunmaları, örgüte rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Dreher, 2014; van Zoonen vd., 2014).

Ayrıca örgütlerin çalışan savunuculuğuna gösterdikleri ilginin sebeplerden biri de insanların kişisel bilgi kaynaklarına verdikleri yüksek güven düzeyine ilişkindir (Murray, 1991). Araştırmalar, çalışanlar tarafından paylaşılan bilgilerin, örgüt tarafından doğrudan paylaşılan bilgilere kıyasla dış çevre tarafından daha özgün ve güvenilir olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Çalışanların örgütlerinin işlerini, işleyişini, mal ve hizmetlerin kalitesini daha iyi bildikleri varsayımı nedeniyle tüketicilerin çalışanları örgütlerinin güvenilir ve tarafsız temsilcileri olarak gördükleri ve çalışanların ilettiği mesajların, örgütler tarafından iletilen mesajlara kıyasla genellikle daha tarafsız ve güvenilir olarak algıladıkları belirtilmektedir (Morhart, Herzog, & Tomczak, 2009; Kim & Rhee, 2011; Dreher 2014; Schivinski & Dabrowski, 2016; Walden & Westerman, 2018; Thelen, 2019; Kozsla, Brunner, & Costello, 2021; Yue, 2021). Ayrıca Wilden ve diğerleri (2010) tarafından yürütülen bir araştırma, potansiyel adayların güvenilir bir işvereni kişisel ilişkiler yoluyla aradıklarını ve çalışanların tavsiyelerini en güvenilir bilgi kaynakları olarak gördüklerini ortaya koymuştur.

Yukarıda bahsedilenlere bağlı olarak çalışan savunuculuğu, marka tanıtımının güvenilir ve ekonomik bir şekilde yapılmasına, örgütlerin sosyal medyadaki varlığını daha da etkin hale getirmelerine, tüketicileri markaya daha fazla yönlendirmeye, rekabette üstünlük sağlamaya ve nitelikli işgören adaylarını örgüte çekmeye yönelik bir araç olarak görülmektedir. Ayrıca insanların, tanıdıklarından gelen tavsiye ve önerilere güvenme oranı, örgütlerin mesajlarına



güvenme oranından yüksek olması nedeniyle çalışanlar tarafından sosyal medya platformları aracılığıyla yapılan etkileşimler, insan kaynakları açısından yeni yetenekleri örgüte çekmeye yardımcı olabilmektedir (Thomas, 2020).

#### 4. ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞU DAVRANIŞLARI

Thelen (2020) çalışan savunuculuğu davranışlarının örgütün iç ve dış çevresine yönelik, sözlü ya da sözsüz davranışlarla ortaya çıktığını öne sürmektedir. Yazar, sözlü davranış göstergelerinin örgütün mal ve hizmetleri hakkında olumlu konuşma ve örgütü eleştirilerden korumaya yönelik olduğu ve bu davranışların çevrimiçi (sosyal medya) ya da çevrimdışı (yüz yüze, telefon, röportaj vb.) olarak sergilenebileceğini belirtmektedir. En yaygın olan olumlu sözlü davranışlar ise örgüt hakkında olumlu konuşma, örgütü çalışılacak iyi bir yer olarak önerme, olumlu örgüt bilgilerini paylaşma ve örgütün mal ve hizmetlerini tavsiye etme gibi eylemlerdir. Yazar, çalışan savunuculuğunun sözsüz davranışlarının ise örgüt markasına ilişkin herhangi bir objeyi giyme ya da taşıma (çalışanların örgüt markasına sahip bir ceket, kazak ya da gömleği giymesi veya rozet takması gibi) ya da işveren sponsorluğundaki gönüllü programlarına katılma gibi sözel olmayan davranışları içerdiğini öne sürmektedir. Araştırmacı, çalışan savunuculuğunun örgütü sadece dış kamuoyuna yönelik yapılmadığını aynı zamanda iş arkadaşlarına yönelik olarak da yapıldığını vurgulayarak kavramı, örgüt iç çevresine yönelik tanıtma ya da savunma faaliyeti olarak da kabul etmektedir. Ayrıca yazar, çalışan savunuculuğunun sadece örgüt hakkında olumlu konuşma ve örgütü dış paydaşlara karşı savunmayı içermediğini buna ilaveten örgütü eleştirilere karşı savunmayı, önyargılı ya da eleştirel görüşlere karşı çıkmayı ve örgüte ilişkin tartışmalı konulara açıklama getirmeyi de kapsadığını belirtmektedir.

#### 5. ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞUNUN ÖNEMİ VE FAYDASI

Çalışanların savunucu davranışlarının örgütler için çeşitli açılardan faydalı olduğu konusunda genel bir fikir birliği bulunmaktadır (Godes & Mayzlin, 2004; Men, 2014; Springer, 2015). Kavramın son dönemde literatürde daha fazla ele alınması ve örgütlerin dikkatini çekmesi, büyük ölçüde örgütsel verimliliği olumlu olarak etkilediğine yönelik genel eğilime ve bu yöndeki uygulama sonuçlarına dayanmaktadır. Çalışan savunuculuğu, örgütün marka farkındalığını ve itibarını artırarak örgütün büyümesini ve gelirini etkileyebilmektedir. Ayrıca nitelikli insan sermayesini örgüte çekerek ve onları elde tutmayı artırarak bir örgütün etkinliğine ve entelektüel sermayesine de katkıda bulunabilmektedir (Gremler, Gwinner, & Brown, 2001; Godes & Mayzlin, 2004; Villanueva, Yoo, & Hanssens, 2008; Schmitt, Skiera, & Van den

Bulte, 2011; Kim & Rhee, 2011; Springer, 2015; Cervellon & Lirio, 2017; Levinson, 2018; Yue, 2021; Thelen & Yue, 2021; Thelen & Formanchuk, 2022; Thelen, Yue, & Verghese, 2022).

Çalışanların savunucu davranışları, örgütsel etkinliğe, üretkenliğe ve satışların artmasına katkıda bulunabilmekte ve bunun sonucu olarak da örgütün başarısını, büyümesini ve gelirini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Gremler vd., 2001; Godes & Mayzlin, 2004; Tsarenko vd., 2018; Walden & Westerman, 2018; Liu, Guo, Liao, Li, & Wang, 2022). Örgütleri adına savunuculuk yaparak olumlu marka imajını çeşitli kesimlere ileten ve onlarla etkileşime geçen çalışanlar, örgütlerinin marka farkındalığı ve bilinirliğini artırmada önemli bir rol oynamaktadırlar (Springer, 2015). Çalışanlar tarafından gönüllü olarak paylaşılan olumlu bilgiler, örgütlerin dış kamuoyu ile olumlu ilişkiler kurmasına ve pazardaki itibarlarının artmasına ve güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Kim & Rhee, 2011; van Zoonen vd., 2014; Walden & Westerman, 2018; Tsarenko vd., 2018). Araştırmalar, çevrim içi ve dışı sergilenen savunuculuğun örgüt görünürlüğüne artırma, mevcut müşterilerle etkileşimi kolaylaştırma ve yeni işleri örgüte çekme gibi çok çeşitli faydalar sağladığını göstermektedir (Thelen & Men, 2020). Bulgular, çalışan savunuculuğu davranışlarıyla müşteri kazanılması durumunda, müşterilerin örgüte katkı paylarının ve elde tutma oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Schmitt vd., 2011; Villanueva vd., 2008). Yapılan bir araştırma, çalışan savunuculuğu programlarına sahip olan örgütlerde çalışan katılımcıların yaklaşık üçte ikisi (%64), bu programların örgüte yeni işleri çekmeye yardımcı olduğunu belirtmektedir (Hinge Research Institute, 2015). Bununla birlikte çalışan savunuculuğu davranışlarıyla oluşturulan satış potansiyellerinin anlaşmaya dönüşme olasılığının yedi kat daha fazla olduğu da vurgulanmaktadır (Ramanin, 2022).

Thelen (2020) tarafından yapılan bir çalışmada çalışan savunuculuğunun bir örgütün geleceğinde kritik bir rol oynayabileceğini; varlığı ya da yokluğunun bir örgütü güçlendirebileceğini ya da zayıflatabileceğini öne sürmektedir. İlgili çalışma, çalışanların savunuculuk davranışlarının bir örgütün (1) büyümesine ve satışlarına, (2) itibar ve sorun yönetimine ve (3) insan sermayesi ve üretkenliğine katkı yapabileceğini öne sürmüştür. Bunlardan ilki, çalışan savunuculuğu bir örgütün başarısını, büyümesini ve gelirini etkileyebilmektedir. İkincisi, çalışan savunuculuğu bir örgütün itibarını şekillendirmeye yardımcı olabilmekte ve sorun yönetiminde önemli bir rol oynayabilmektedir. Sonuncusu ise çalışan savunuculuğunun (1) yetenek kazanımı, (2) çalışmanı elde tutma, (3) çalışan bağlılığı ve (4) üretkenlik gibi açılardan insan sermayesini olumlu etkileyebilmektedir. Ayrıca, savunuculuğun yetenek kazanımını etkilediği ve örgütlerin yüksek nitelikli insan sermayesini işe almasına yardımcı olduğunun da

altı çizilmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi dış çevreye yönelik olarak marka elçileri gibi hareket eden çalışanlar, örgütün marka mesajlarını iş arayanlarla da paylaşmaktadırlar. Çalışanların paylaştıkları bilgi ve mesajların daha güvenilir olarak algılanması nedeniyle potansiyel adayları örgüt lehine etkileyebilmektedirler (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010; Thelen, 2019). Sonuç olarak, savunucu mesaj ve bilgiler, örgüte nitelikli insan sermayesini çekmeye ve işe alınmasına, çalışan bağlılığını artırmaya ve çalışanları daha uzun süre elde tutmaya yardımcı olabilmektedir (Collins & Stevens, 2002; Cervellon & Lirio, 2017; Levinson, 2018; Thelen, 2020). Bu konuda yapılan bir çalışmanın sonuçları, çalışan savunuculuğu programlarına sahip örgütlerin nitelikli adayları örgüte çekme olasılıklarının yüzde 58; çalışanları elde tutma olasılıklarının ise yüzde 20 oranında daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Levinson, 2018). Bu durum çalışan savunuculuğunu, mevcut çalışanların tavsiyesiyle işe başlayanların genellikle daha yüksek memnuniyet düzeylerine ve örgütlerin daha düşük bir iş gücü devir hızına sahip olduğunu göstermesi açısından insan kaynakları bağlamında oldukça önemli bir hale getirmektedir (Schweitzer & Lyons, 2008; Thelen, 2020). Son olarak savunuculuk davranışlarının, kurumsal itibarı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırdığı buna karşın işe gömülmüşlüğü ve işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmektedir (Liu vd., 2022).

## 6. ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞUNUN MOTİVASYONLARI

Örgütsel kültür, örgütsel iletişim ve liderlik iletişimi gibi alanlarda yapılan çalışmalarla çalışan savunuculuğunun bazı öncülleri ortaya konmaya çalışılmıştır (Men, 2014; Walden & Westerman, 2018; Thelen, 2019; Thelen & Yue, 2021). Çalışmalar, örgütlerin nitelikli iletişim uygulamalarının örgüt-çalışan ilişki kalitesini artırdığını ve bunun da çalışanların örgütleriyle ilgili olumlu bilgileri paylaşma olasılığını güçlendirdiğini göstermektedir (Kim & Rhee, 2011; Kang & Sung, 2017; Lee, Mazzei, & Kim, 2018). Bir başka deyişle örgütlerin iletişim çabaları, çalışanların örgütlerine güvenmelerine, örgüte bağlı hissetmelerine ve örgütten memnun olmalarına yardımcı olmakta ve bunun sonucu olarak da çalışanlar, örgütleri için gönüllü savunucu davranışlarda bulunmaya yönelik olumlu güdülere sahip olabilmektedirler (Lee & Kim, 2020). Araştırmalar, olumlu bir örgüt-çalışan ilişkisinin, örgütlerin iç simetrik iletişim uygulamalarının, örgütsel bağlılık ve liderliğin, çalışanların örgütlerini savunma olasılığını artırdığını göstermektedir (Kim & Rhee, 2011; Lee & Kim, 2017; Lee vd., 2018; Walden & Westerman, 2018; Lee & Kim, 2020). Ayrıca, şeffaf iletişim ve etik örgüt kültürünün savunuculuk davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Thelen 2020; Thelen & Formanchuk, 2022). Örgütsel destek ve

ilham kültürünün de çalışanları marka savunucularına dönüştürmeye katkı sağladığı belirtilmektedir (Thomas, 2020). Liderlerin açık iletişiminin, örgütsel simetrik iletişimin ve örgütsel bağlılığın çalışan savunuculuğunu kolaylaştırdığı saptanmıştır (Men & Yue, 2019). Bu bağlamda güçlü örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütlerini desteklemek için ekstra adımlar atabilmektedirler (Walden & Westerman, 2018). Yine Lee'nin (2022) yaptığı bir çalışmanın bulguları, çalışanların örgütsel bağlılığı ile savunuculuk davranışları arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Halkla ilişkiler alanında özellikle kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerinin, çalışanları savunucu davranışlarda bulunmaya motive ettiği belirtilmiştir (Du, Bhattacharya, & Sen, 2007). Ahmad ve diğerleri (2022), çalışanların savunuculuk davranışları ile KSS faaliyetleri ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ve örgütsel bağlılığının KSS ile çalışanların savunuculuk davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Liu ve diğerlerinin (2022) yaptığı çalışma, KSS algısının çalışan savunuculuğu davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ve anlamlı bir işin KSS algısı ile çalışan savunuculuğu davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Lee'nin (2021) yaptığı bir çalışmayla KKS faaliyetlerinin çalışanların sosyal medyada savunuculuk niyetleri üzerinde aracı etkisinin olduğunu ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının savunucu davranışlara anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini saptamıştır. Şili'de çeşitli firmalarda yapılan bir çalışmanın sonuçları ise psikolojik güçlendirme ve halkla ilişkilerin, çalışan savunuculuğu ile pozitif ilişkili olduğunu, yine bu faktörlerin hizmetkar liderlik ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini öne sürmüştür (Thelen & Yue, 2021).

Araştırmalar, örgütlerin sorumlu ve etik uygulamalarının, çalışanların örgütlerinin mal ve hizmetlerini başkalarına tavsiye etmelerine katkı sağladığını göstermektedir (Dawkins, 2004; Du vd., 2007). Ek olarak şeffaf iletişimi destekleyen etik bir örgüt kültürü, savunuculuk davranışlarını dolaylı olarak teşvik edebilmektedir. Yani örgütlerin çalışanlarıyla şeffaf bir iletişim kurması, çalışanların savunucu davranışlarda bulunma olasılıklarının daha da yükseltebilmektedir (Thelen & Formanchuk, 2022). Yine ABD'de yapılan bir çalışmanın sonuçları, nitelikli bir simetrik iç iletişimin çalışanların savunuculuk niyetlerini ve sosyal medya ile ilgili motivasyonlarını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir (Lee & Kim, 2020). Başka bir çalışma, olumlu duygusal kültürün, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel simetrik iletişimin, etik liderliğin ve duyarlı liderlik iletişiminin çalışan savunuculuğunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Men, 2014). Hong ve Jib'in (2022) yaptıkları araştırma sonuçları, simetrik iletişim ve kapsayıcı yönetimin, çalışanların işten ayrılma

niyetlerini azaltırken, savunucu davranışlarını artırdığını göstermiştir. Natarajan ve diğerlerinin (2017) araştırması ise olumlu bir çalışan markasına sahip olmanın (çalışanlar tarafından algılanan işveren markasının) çalışan savunuculuğu davranışlarını artırdığını göstermiştir.

Diğer taraftan savunuculuk davranışlarını liderlik tarzı da etkileyebilmektedir. Dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılıklarını ve proaktifliklerini artırdığı ve bu faktörlerin de savunuculuğun temel öncülleri haline geldiği öne sürülmektedir (Morhart vd., 2011; Thelen, 2019; Thelen & Men, 2020). Liderin çalışanların öğrenmesi ve gelişmesi için çeşitli fırsatlar sağlaması, çalışanların fikir ve görüşlerine değer vermesi, örgütü çalışmak için iyi bir yer yapması ve güvenilir olması durumunda, savunucu davranışların daha fazla sergilenebileceği öne sürülmektedir (Weber Shandwick & KRC Research, 2014). Yine Thelen ve diğerleri (2022) tarafından yapılan bir araştırma, liderin motive edici dilinin çalışan savunuculuğuyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıdakilere ek olarak Thelen ve Men (2020) çalışan savunuculuğuna etki eden faktörler üzerine yaptıkları araştırmayla çalışanları savunucu davranışlar sergilemeye motive eden faktörleri bireysel, grup ve örgütsel olarak üç grup altında toplamışlardır. Yazarlar, bireysel faktörlerin duygular (gurur gibi), iş tutumları (iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve çalışan bağlılığı gibi), kişi-örgüt uyumu, kişilik ve araçsal değer gibi beş kategoriden oluştuğunu; grup faktörlerinin lider-üye ilişkileri ve grup uyumu gibi iki kategoriden oluştuğunu; örgütsel faktörlerin ise örgüt kültürü (güçlü kültür, insan odaklı kültür, sonuç odaklı kültür, inovasyon kültürü ve etik kültür gibi), üst yönetim, iletişim yönetimi ve örgütsel sosyalleşme gibi dört kategoriden oluştuğunu öne sürmüşlerdir.

## 7. YÖNTEM

### 7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son dönemde sosyal medya platformlarının gelişimi ve kullanımının yaygınlığı, çalışanları örgütlerinin bir nevi yeni etkileyicileri (influencer) haline gelmelerine katkıda bulunmuştur. Çalışanlar sosyal medya platformları sayesinde örgütlerinin mal, hizmet ve markalarını tanıtmada ve örgütte çalışmak isteyen potansiyel adayları örgüte çekme konusunda daha etkin hale gelmektedir. Çalışanların örgütü olumlu olarak dış çevreye tanıtmaları ve bu sayede potansiyel adayları örgüte çekebilmeleri, örgütsel vatandaşlığın bir parçası olan çalışan savunuculuğunun en iyi göstergeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan savunuculuğunun özellikle halkla ilişkiler ve pazarlama alanında oldukça fazla çalışılmasına karşın insan kaynakları alanında yeterli düzeyde ilgi görmediği bu

konuda yapılan çalışma sayısından anlaşılmaktadır. Çalışanların gönüllü savunucu davranışlarıyla potansiyel aday ve yetenekleri örgüte çekebilme kabiliyetleri, kavramın insan kaynaklarıyla doğrudan ilişkisini göstermektedir. Bu bağlamda çalışanların savunucu davranışlarının örgütsel vatandaşlığın başka bir boyutu olması nedeniyle insan kaynakları açısından da önemli hale getirmektedir. Zira çalışanların psikolojik sözleşme bağlamında ekstra rol davranışları sergileyebilmeleri insan kaynaklarının uygulayacağı politikalara bağlı olmaktadır.

Bu bağlamda kavramın ulusal literatüre ilk kez kazandırılması nedeniyle teorik çerçevesinin detaylı bir şekilde ele alınması amaçlanmıştır. Ayrıca çeşitli örgütsel davranış biçimleri ve insan kaynakları politikalarıyla ilişkilendirilebilecek Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılarak Türkçeye uyarlaması amaçlanmıştır. Ayrıca ulusal literatürde buna benzer bir ölçeğin olmaması ve kavramın teorik çerçevesinin ulusal yazında bulunmaması nedeniyle yapılan çalışmanın halkla ilişkiler, pazarlama ve insan kaynakları açısından oldukça önemli olacağı düşünülmektedir.

### **7.2. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın verileri Isparta ilinde bulunan kafe ve restoranlarda çalışan 314 katılımcıdan elde edilmiştir. Ölçek uyarlama çalışmalarında örneklem büyüklüğüne ilişkin farklı yaklaşımlar olsa da genel olarak ölçekte yer alan madde sayısının on katının yeterli olabileceği kabul edilmektedir (Şencan, 2005). Ayrıca açıklayıcı faktör analizinin sağlıklı yapılabilmesi için tavsiye edilen örneklem büyüklüğünün en az üç yüz katılımcıdan oluşması ve ölçekte bulunan her bir ifade için gözlem sayısının beş ile on katılımcı arasında olması gerektiği belirtilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Bu bağlamda çalışmada Türkçeye uyarlaması amaçlanan ölçek altı maddeden oluşmasına karşın araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini daha da güçlendirmek amacıyla çalışma grubu geniş tutulmuş ve 314 katılımcıdan oluşan örneklem grubu esas alınmıştır.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	f	%	Çalışma süresi	f	%
Kadın	128	40,8	1-5	127	40,4
Erkek	186	59,2	6-10	74	23,6
Toplam	314	100	11-15	41	13,0
<b>Yaş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	16-20	25	8,0
20 ve altı	35	11,1	21 ve üzeri	47	15,0
21-30	160	50,9	Toplam	314	100
31-40	57	18,2	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
41-50	42	13,3	İlkokul	33	10,5
51-60	14	4,4	Ortaokul	16	5,1
61 ve üzeri	6	1,9	Lise	95	30,3
Toplam	314	100	Önlisans	61	19,4
<b>Medeni durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	Lisans	103	32,8
Evli	108	34,4	Yüksek Lisans	6	1,9
Bekar	206	65,6	Doktora	-	-
Toplam	314	100	Toplam	314	100

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık yüzde 40'ı kadın iken yüzde 60'ının erkek olduğu; yaklaşık yüzde 34'ü evli iken, yüzde 66'sının bekar olduğu; yaklaşık yüzde 64'ünün bir ile on yıl arasında çalışma sürelerine sahip iken; yüzde 46'sının ilk ve orta eğitim düzeyine geri kalanının ise lisans eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

### 7.3. Verilerin Toplanması

Çalışmanın verilerinin toplanması yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı ve önemi hakkında katılımcılar bilgilendirilip ankete katılmayı kabul eden katılımcılardan veriler toplanmıştır. Gönüllülük esasına dayalı olarak toplanan veriler, 2022 yılı Haziran -Temmuz aylarında Isparta il merkezinde faaliyette bulunan kafe ve restoranlarda çeşitli pozisyonlarda çalışan işgörenlerden elde edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen 348 adet anketin bazılarında eksiklikler olması nedeniyle ve analiz esnasında uç değerlere sahip olanların çıkarılması sonucunda analizlerde 314 anketin verileri kullanılmıştır.

### 7.4. Veri Toplama Araçları

İlgili çalışmaya ilişkin verilerin toplanması amacıyla oluşturulan anket iki bölümde yapılandırılmıştır. İlk bölüm, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi ve çalışma sürelerine ilişkin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan ve araştırmada kullanılan Çalışan Savunuculuğu Ölçeği (Employee Advocacy Scale) Thelen ve Formanchuk (2022) tarafından geliştirilmiştir.

Ölçeğin orijinal dili İngilizce olup 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. İlgili ölçeğin orijinali 7'li likert tipinde (1 = hiçbir zaman, 7 = her zaman) tasarlanmış olup, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ,90 bulunmuştur. Bu çalışmada ise ölçek, 5'li Likert tipinde derecelendirilerek (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır.

#### **7.5. Ölçeğin Türkçeye Uyarlaması**

İlgili ölçeğin Türkçeye uyarlamasının ilk aşamasında sorumlu yazara e-posta aracılığıyla ulaşılmış ve ilgili ölçeğin Türkçeye uyarlamasının yapılabilmesi için gerekli izin alınmıştır.

Thelen ve Formanchuk (2022) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlanması amacıyla yapılan bu çalışmada, ilgili ölçeğin 6 maddeden oluşan ifadeleri, ilgili alan uzmanlarınca Türkçeye çevrilmiştir. Sonrasında Türkçeye çevrilen ölçek ifadeleri, İngilizce uzmanları tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek ölçeğin orijinal ifadeleri ile karşılaştırma yapılarak doğruluğu teyit edilmiştir. Ölçeğin orijinal ifadelerine yakın olduğu görülen ifadelerin son çevirisiyle çalışmada kullanılması uygun görülmüştür. Ölçek maddelerinin Türkçeye çevrilmiş hali Tablo 2'de verilmiştir.

Daha sonra bu araştırmaya ilişkin Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 15.03.2022 tarihli ve 118/36 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla yüz yüze anket yapılmaya başlanmıştır.

#### **7.6. Verilerin Analizi**

Geçerlik ve güvenilirlik analizleri SPSS 26.0 ve AMOS Graphic 24.0 yazılım programları ile yapılmıştır. Çalışan savunuculuğu ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri kapsamında ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak için veriler Açıklayıcı Faktör Analizine (AFA) tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ortaya çıkan yapının ne ölçüde uygun olduğunu belirlemek amacıyla da AMOS programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ayrıca güvenilirliğinin test edilmesi için, birleşik güvenilirlik ve Cronbach Alfa değerleri de hesaplanmıştır.



## 8. BULGULAR

Tablo 2’de çalışan savunuculuğu ölçeğinin normallik varsayımını test etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Birden altıya kadar derecelendirilmiş olan ölçekte maddelerin ortalaması 3,5077 ile 3,9923 arasında değişmektedir. Ölçeğin diğer maddelerine ait ortalama değerler de kabul edilebilir değerler arasındadır. Ölçeğin analizi için verilerin normal ya da normale yakın bir şekilde dağılması gerekmektedir. Çarpıklık değerleri  $\pm 1$  ve basıklık değerleri  $\pm 2$  arasında olması durumunda veriler normal kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007; George & Mallery, 2010). Analizler sonucunda maddelerin çarpıklık değeri -0,249; basıklık değeri 0,212 olarak bulunurken; veri grubunun çarpıklık değeri -0,358; basıklık değeri ise -0,503 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçekte yer alan maddelerin skor dağılımlarının normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2:** Ölçek Maddelerinin Normallik Dağılım Tablosu

Ölçek Maddesi	Madde Ortalaması	Çarpıklık (Skewness)	Std. Hata	Basıklık (Kurtosis)	Std. Hata
ÇS_1	3,9923	-0,358	0,212	-0,503	0,422
ÇS_2	3,7000	-0,788		0,212	
ÇS_3	3,5077	-0,382		-0,459	
ÇS_4	3,5308	-0,249		-0,945	
ÇS_5	3,6303	-0,449		-0,725	
ÇS_6	3,6385	-0,471		-0,805	
<b>Tüm Maddeler</b>	3,6667	-0,358	0,212	-0,503	0,422

### 8.1. Ölçeğin Geçerlik Analizi

Çalışmada çalışan savunuculuğu ölçeğinin yapı geçerliliğinin tespit etmeye yönelik literatürde genel kabul gören analizlere yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle ölçeğin geçerliliğini test etme amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış ve Yakınsak Geçerlik de test edilmiştir.

#### 8.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Çalışan savunuculuğu ölçeğinin yapısını analiz etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygunluğu Barlett Küresellik Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO) ile değerlendirilmiştir.

Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO örneklem uygunluk değeri 0,883 olarak tespit edilmiştir. Barlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen  $\chi^2$  değerinin ise 440,063 ve anlamlı ( $p<0,001$ ) olduğu görülmüştür. KMO değerinin 0,80 ile 0,90 arasında çıkması örneklem büyüklüğünün oldukça iyi olduğunu işaret ederken Barlett değerlerinin anlamlı olması da verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Kısacası elde edilen sonuçlar, ilgili ölçeğin faktör analizini yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör sayısına herhangi bir sınırlama getirilmeden ve herhangi bir döndürme işlemi uygulanmadan faktör analizi yapılmıştır. Literatürde bir ölçeğin madde faktör yüklerinin 0,50'den büyük olmasının oldukça iyi olduğu ve ayırt edici özelliğinin bulunduğu belirtmektedir (Tabachnic & Fidell, 2007; Sürücü & Maslakçı, 2020, 2021). Tablo 2'de görüldüğü üzere ölçekte yer alan ifadelerin faktör yüklerinin 0,793 ve daha yüksek olması, bu faktörlerin ilgili yapıyı oldukça iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Kısacası, Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinde yer alan ifadelerin sahip olduğu faktör değerlerinin oldukça iyi seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca açıklanan varyansın yanında, her bir değişkenin faktörlere yüklerinin kareleri toplamı olan "communalities"e ilişkin değerler ilgili değişkenin faktör yapısı ile paylaştıkları varyansları göstermektedir. İlgili değerlerin 0,5'ten büyük olması ifadelerin varyanslarının yüzde 50'sinden fazlasının faktör yapısı ile paylaşıldığı anlamına gelmektedir. (Yaşlıoğlu, 2017).

Ayrıca Tablo 3'teki sonuçlar, Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin açıklanan varyansın yaklaşık yüzde 67'sini açıklayan tek faktörlü bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeklerde bu değer yüzde 40'ın üzerinde olması, ilgili ölçeğin ölçülen olguyu açıklamaya uygun bir yapıda olduğunu göstermektedir (Karagöz & Kösterlioğlu, 2008; Karagöz, 2016).

**Tablo 3:** Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Faktör Yükleri

Md. No	Ölçek İfadeleri	Standart Sapma Değerleri	Ortak Faktör Varyansı (Communalities)	Faktör Yükleri (Component Matrix)
1	Çalıştığım işletmenin markasını, mal ve hizmetlerini başka insanlara tavsiye ederim	0,89353	0,628	0,793
2	Çalıştığım işletmeyi iş arayanlara çalışmak için iyi bir yer olarak öneririm	1,03167	0,639	0,800
3	Çalıştığım işletme hakkındaki önyargılı fikirleri çürütmeye çalışırım	1,03614	0,659	0,812
4	Uygulanabilir olduğu sürece, çalıştığım işletmenin işlerini etkileyebilecek kamu politikalarına karşı çalıştığım işletmeyi desteklerim	1,11500	0,695	0,834
5	Çalıştığım işletmeyi toplum içinde temsil ederken gurur duyarım	1,09359	0,739	0,860
6	Çalıştığım işletmenin içinde yer aldığı sivil toplum faaliyetlerine gönüllü olarak katılırım	1,14799	0,648	0,805
<b>Özdeğer</b>		4,009		
<b>Açıklanan varyans</b>		%66,823		

**8.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

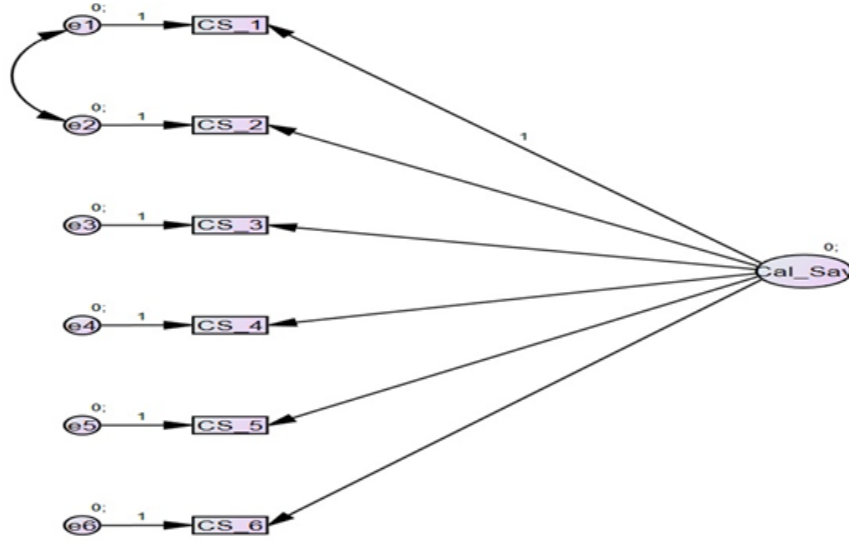
Ölçeğe uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları, Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin iç tutarlılığının yüksek ve tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. İlgili ölçeğin tek boyutlu yapısının doğruluğunu teyit etmek için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. DFA modeli, açıklayıcı faktör analizi sonunca ortaya çıkan ve ölçeğin orijinal formunda da var olan tek faktörlü yapıdır. Ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği değerlerinin de istenilen düzeyde olması gerekmektedir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Ölçme Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği	Referans Değerler		Çalışan Savunuculuğu Ölçme Modeli
	İyi Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri	
$\chi^2$	-	-	14,277
$df$	-	-	8
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 5$	1,785
$RMSEA$	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	0,078
$CFI$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,90 < CFI < 1,00$	0,986
$SRMR$	$,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,0339
$GFI$	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	,963
$AGFI$	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	,903

Ki-Kare (Chi square;  $\chi^2$  - test istatistiği); df (Degrees of freedom, Serbestlik Derecesi); RMSEA (Standardized Root Mean Square Residual -Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); CFI (Comparative Fit Index - Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI (Goodness of Fit Index - Uyum İyiliği İndeksi); SRMR (Standardized Root Mean Square Residual - Standardize Edilmiş Hataların Karekökü); AGFI (Adjusted goodness-of-fit index, Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Tablo 4'e göre, ölçme modelinde yer alan normalleştirilmiş Ki-Karenin ( $\chi^2/df$ ) 2'nin altında olması iyi bir model, 2 ile 5 arasında olmasının ise kabul edilebilir bir model; RMSEA'nın 0,05'in altında olması iyi bir model, 10'un altında olması ise kabul edilebilir bir model; CFI'nin 0,90 ile 0,95 arasında olması iyi bir model; SRMR'nin 0,05'in altına olması iyi bir model; GFI'nin 0,95 ile 1,00 arasında olması iyi bir model; AGFI'nin 0,90 ile 1,00 arasında olması iyi bir model olduğunu göstermektedir (Hair vd. 2010; Yılmaz & Çelik, 2009). Tablo 4'teki sonuçlar modele ilişkin uyum indekslerinin sırasıyla ( $n=314$ ),  $\chi^2= 14,277$ ,  $df= 8$ ,  $\chi^2/df= 1,785$ ,  $RMSEA=0,078$ ,  $CFI=0,986$ ,  $SRMR=0,0339$   $GFI=0,963$ ;  $AGFI=0,903$ 'tür. Bu değerlere göre doğrulayıcı faktör analizindeki modelin oldukça iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak tüm veriler topluca değerlendirildiğinde modelin veri seti ile iyi uyum sağladığını göstermektedir.



Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analiz Diyagramı

### 8.1.3. Yakınsak Geçerlilik (Benzeşim Geçerliliği) Analizi

Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin geçerlik testi için bileşik güvenilirlik (Composite Reliability - CR), Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted, AVE) ve MaxR(H) hesaplanmıştır. Yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için AVE değerinin birleşik güvenilirlik değerinden küçük olması ve AVE değerinin ise 0,5 değerinden büyük olması gerekmektedir (Sürücü & Maslakçı, 2020; Sürücü, Şeşen & Maslakçı, 2021). Buna göre, yapılan analizlere göre Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin birleşik güvenilirlik değerinin 0,896; AVE değerinin ise 0,591 olduğu saptanmıştır (Tablo 5). Bu bağlamda AVE değeri CR'den düşük ve yine AVE değerinin 0,5 üzerinde olması nedeniyle Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin yakınsak geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

Tablo 5: Çalışan Savunuculuğu Ölçeği CR-AVE Değerleri

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	C_S
C_S	0,896	0,591	0,000	0,906	0,769

## 8.2. Ölçeğin Güvenirlik Analizleri

Yapısal güvenirliliği sağlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlık güvenirliliğini tespit etmek için Cronbach Alfa değeri, standardize edilmiş regresyon katsayıları ve düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerleri ve iki yarım test güvenirliliği hesaplanmıştır.

Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin güvenirliliğini test etmek amacıyla ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Nunnally'ye (1978) göre, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) bir ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılık derecesi açısından güvenilirliği ölçen bir istatistiktir. Alfa katsayısının  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu belirten sayısal göstergelerdir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının 0,899 olduğu saptanmıştır. Elde edilen Cronbach Alfa iç tutarlık katsayılarının 0,70 ve üzerinde olması, ölçme aracına ilişkin hesaplanan puanların güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978; Tabachnick & Fidell, 2007). Sonuç olarak ilgili ölçeğin oldukça iyi bir düzeyde güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6'da standardize edilmiş regresyon katsayıları verilmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları, gizil değişkenlerin gözlenebilen değişkenler ile tahmin edilebilmesinin gücü olarak yorumlanmaktadır (Karagöz ve Ağbektas, 2016). Tablo 5'teki standardize edilmiş regresyon katsayılarının 0,70'ten yüksek olması ( $p < 0,001$  düzeyinde anlamlılık değerine sahip olması) tüm katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6:** Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları Tablosu

Predictor	Outcome	Std Beta
C S	CS 1	,730***
C S	CS 2	,732***
C S	CS 3	,759 ***
C S	CS 4	,809***
C S	CS 5	,846 ***
C S	CS 6	,774 ***

Significance of Correlations: \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,010$ ; \*  $p < 0,050$ .

Ayrıca ölçeğin iç güvenirliliğini sağlamak için madde toplam korelasyonuna dayalı korelasyon madde analizi yapılmıştır. Madde istatistikleri, ölçme aracındaki her maddenin aldığı değer ile ölçme aracının tümünden alınan toplam değer arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Ölçek ifadelerinin birbirleri ile ilişki düzeylerini gösteren tablodaki korelasyon ( $r$ ) değerlerinin 0,497 ile 0,709 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Soru ile bütün arasındaki korelasyonların negatif olmaması, hatta 0,30'dan büyük olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2007). Tablo 7'deki madde korelasyon değerlerinin 0,497 ve

üzerinde olması, ölçekte yer alan tüm maddelerin ölçek toplam puanıyla yüksek düzeyde ilişkili olduğu ve madde geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Madde toplam korelasyonlarının ölçülecek özelliği ayırt etme açısından yeterli olması nedeniyle oldukça iyi olduğu söylenebilir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: Madde Korelasyon Tablosu**

	CS 1	CS 2	CS 3	CS 4	CS 5	CS 6
CS 1	1,000	,670**	,565**	,533**	,608**	,526**
CS 2	,670**	1,000	,637**	,571**	,561**	,497**
CS 3	,565**	,637**	1,000	,604**	,618**	,560**
CS 4	,533**	,571**	,604**	1,000	,709**	,660**
CS 5	,608**	,561**	,618**	,709**	1,000	,702**
CS 6	,526**	,497**	,560**	,660**	,702**	1,000

\*\* Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Cronbach Alpha katsayısının belirlenmesine ek olarak maddelerin iki eşdeğer yarıya bölünmesi ile elde edilen güvenilirlik (split-half reliability) katsayıları da hesaplanmıştır (Tablo 8). Bu yöntemle hesaplanan test güvenilirliği ölçeğin iki yarısı arasındaki tutarlılığı anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, iki yarı arası korelasyon düzeyi 0,731 olarak gerçekleşmiştir. Spearman değeri (Equal-length Spearman-Brown)  $S=0,845$  ve Guttman değeri (Guttman split-half) ise  $G=0,839$  olarak hesaplanmıştır. Spearman ve Guttman değerlerinin hesaplanması sürecinde oluşturulan iki yarımdan elde edilen ilk grup için alfa katsayısı  $\alpha_1=0,831$ ; ikinci grup için alfa katsayısı ise  $\alpha_2=0,869$  olarak bulunmuştur.

**Tablo 8: İki Yarım Test Güvenirliliği Tablosu**

Madde: 1, 2, 3 Cronbach Alfa Katsayısı	Madde: 4, 5, 6 Cronbach Alfa Katsayısı	İki yarı arası korelasyon düzeyi	Spearman- Brown Katsayısı	Guttman Split-Half Katsayısı
0,831	0,869	0,731	0,845	0,839

## 9. SONUÇ

Bu çalışmada Thelen ve Formanchuk (2022) tarafından geliştirilen Çalışan Savunuculuğu Ölçeği, Isparta il merkezinde faaliyette bulunan kafe ve restoranlarda çalışanlardan oluşan örneklem üzerinden geçerlik ve güvenilirliği test edilerek Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla alan uzmanlarının katkısı ile orijinal dili olan ölçek İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve yüz yüze anket yoluyla 314 katılımcıdan elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

İlgili ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri kapsamında ölçeğin yapısının geçerliliği için AFA, DFA ve yakınsak geçerlik analizleri yapılmış ve

ölçeğin güvenilirliği de test edilmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi öncesi ölçeğin faktörel yapısı analiz edilmiştir. Bu kapsamda yapılan analiz sonuçlarına göre ise, KMO değeri  $0,883 > ,500$ ; Barlett's testi değeri  $440,063$  ( $p < 0,001$ ) olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu verilerin anlamlılık değerinin ölçek ifadelerinin faktörel yapıda analize uygun olduğunu ortaya koymuştur.

Daha sonra ölçeğin iç yapı geçerliğini test etmek için verilere açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde Çalışan Savunuculuğu Ölçeği, varyansın yaklaşık yüzde 67'sini açıklayan tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu teyit edilmiş ve faktör yüklerine ilişkin değerlerin de literatürde kabul edilen değerlerde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda ölçeğin Türkçe versiyonunun altı madde ve tek boyutu olarak yapısal geçerliğin oldukça iyi olduğu saptanmıştır. Sonrasında ilgili ölçek DFA ile analiz edilmiştir. DFA sonucunda  $\chi^2/df = 1,785$ ; RMSEA=0,783; GFI=0,963; CFI=0,986; SRMR=0,0339; AGFI=0,903 olarak hesaplanmıştır. Uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olması, ilgili ölçeğin geçerliliği sağladığını göstermiştir. Ayrıca ölçek faktörlerinin birleşik yapı güvenilirlikleri (CR) 0,899 ve açıklanan varyanslarının (AVE) 0,591 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçme aracının güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alfa analizi yapılmıştır. Analize göre ölçeğin alfa katsayısının 0,896 olduğu saptanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği çok yönlü analiz etme amacıyla madde korelasyon ve iki yarım test analizi de yapılmıştır. Madde korelasyon değerlerinin genel olarak literatürde kabul edilen iyi değerlerden oluştuğu gözlemlenmiştir. İki yarım test sonuçlarına göre ise iki yarı arası korelasyon düzeyinin 0,731; Spearman-Brown katsayısı değerinin 0,845; Guttman Split-Half katsayısı değerinin ise 0,839 olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan üç analiz sonucu elde edilen değerler tek boyutlu ve altı maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliğe de sahip olduğunu belirlenmiştir.

Sonuç olarak çeviri ve uyarlama çalışması yapılan ölçeğin tüm test ve analizler sonucunda çalışan savunuculuğunu ölçmede güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu ve Türkçe alan araştırmalarında kullanılabileceğini söylemek mümkündür. Yapılan bu çalışma sonucunda Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin pazarlama, halkla ilişkiler, özellikle insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında yapılacak farklı çalışmalara kaynak oluşturacağı ve Türk literatürüne katkı yapacağı öngörülmektedir.

## 10. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.



## 11. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

## 12. YAZAR KATKILARI

MA: Fikir;

MA: Tasarım;

MA: Denetleme;

MA: Kaynakların toplanması ve/veya düzenlenmesi;

MA: Analiz ve/veya yorum;

MA: Literatür taraması;

MA: Yazıyı yazan;

MA: Eleştirel inceleme.

## 13. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

## 14. KAYNAKÇA

- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., Ariza-Montes, A., & Vega-Muñoz, A. (2022). Fostering advocacy behavior of employees: A corporate social responsibility perspective from the hospitality sector. *Frontiers in Psychology, 13*, 1-12.
- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. C. (2016). İşgören avukatlığı ölçeğinin turizm işletmeleri örnekleminde Türkçeye uyarlama çalışması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 4(1)*, 282-292.
- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 31*, 118-125.
- Akgündüz, Y., Türksoy, S. S., & Nisari, M. A. (2023). How leader-member exchange affects job embeddedness and job dedication through employee advocacy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 6(2)*, 492-508.
- Andersson, R. (2019). Employees as ambassadors: Embracing new role expectations and coping with identity-tensions. *Corporate Communications: An International Journal, 24(4)*, 702-716.
- Arief, N. N., Gregory, A., Pangestu, A. B., Ramdlany, D. M. A., & Sanjaya, I. M. A. (2022). Employee influencer management: evidence from state-owned enterprises in Indonesia. *Journal of Communication Management, 26(2)*, 166-186.
- Aykan, E., & Akgül, H. (2018). Çalışanların örgütsel destek ve işgören avukatlığı algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Kayseri lojistik sektöründe bir uygulama. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(1)*, 34-50.

- Aykan, E., & Akgül, H. (2019). Örgütsel desteğin işe gömülmüşlük davranışları üzerindeki etkisinde işgören avukatlığının aracılık rolü: Kayseri lojistik sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2714-2733.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Božac, M. G., Sušan, Z., & Agušaj, B. (2017). Attitudinal and behavioral outcomes of P-O fit and work engagement in hotel staff. *Organizational Cultures an International Journal*, 17(1), 21-38.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cervellon, M., & Lirio, P. (2017). When employees don't "like" their employers on social media. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 63-70.
- Clack, L. (2020). Employee engagement: Keys to organizational success. S. Dhiman (Ed.) *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* içinde (ss.1-28). Cham: Palgrave Macmillan.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *The Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Challenge*, 9, 108-119.
- Dreher, S. (2014). Social media and the world of work: A strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 344-356.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relationship rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 224-241.
- Erskine, R. (2018). The key to increasing your brand's reach by 561%? your employees. *Forbes*, 10 Temmuz 2022 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/ryanerskine/2018/06/30/the-key-to-increasing-your-brands-reach-by-561-your-employees/?sh=2de0314729bb> adresinden erişildi.
- Frank, J. (2015). From engagement to empowerment - employee advocacy in the social economy. *Strategic HR Review*, 14(4), 144-145.
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92-100.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Boston: Pearson.
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing Science*, 23(4), 545-560.
- Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: "Living the brand". *Management Decision*, 39(2), 99-104.

- Gremler, D. D., Gwinner, K. P., & Brown, S. W. (2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 41-59.
- Güler, O., Dalgıç, A., & Birdir, K. (2016). İşgören avukatlığının çalışanların rol çatışmaları ve rol belirsizliği üzerindeki etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *3rd International Congress of Tourism and Management Researches bildiriler kitabı içinde* (ss.1193-1212). Antalya: Adra Yayıncılık.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
- Hinge Research Institute. (2015). *Understanding employee advocacy on social media*. 12 Temmuz 2022 tarihinde <https://hingemarketing.com/uploads/hinge-research-employee-advocacy.pdf> adresinden erişildi.
- Hong, C., & Jib, Y. G. (2022). When transparent leadership communication motivates employee advocacy: Testing the mediator roles of employee attributions in CEO activism. *Public Relations Review*, 48(3), 1-11.
- Jacobson, J., Smith, D., & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: Measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product and Brand Management*, 30(6), 834-853.
- Jayasuriya, N., Kumarasinghe, W. H., & Perera, C. (2017). Factors influencing employee motivation in tile manufacturing industry in Sri Lanka. *Management and Administrative Sciences Review*, 6(1), 1-14.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karagöz, Y., & Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Karagöz, Y., & Ağbektas, A. (2016). Yapısal eşitlik modellemesi ile yaşam memnuniyeti ölçeğinin geliştirilmesi: Sivas ili örneği. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 274-290.
- Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Kozsla, O., Brunner, B., & Costello, J. (2021). Making employee influencers: Exploring personal branding on LinkedIn and if it leads to pro-social organizational behaviors or employee advocacy. *Journal of Business Research*, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3943432>, 1-27.
- Kuutsa, M. (2016). *The interrelationship between employee advocacy in social media and employee engagement*. Master's Degree in International Marketing Management, Lappeenranta University of Technology, Finland.

- Lee, Y., & Kim, J. N. (2017). Authentic enterprise, organization-employee relationship, and employee generated managerial assets. *Journal of Communication Management, 21(3)*, 236-253.
- Lee, Y., & Kim, K. H. (2020). Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach. *Corporate Communications: An International Journal, 26(2)*, 311-327.
- Lee, Y. (2021). Bridging employee advocacy in anonymous social media and internal corporate social responsibility (CSR). *Management Decision, 59(10)*, 2473-2495.
- Lee, Y. (2022). Linking internal CSR with the positive communicative behaviors of employees: the role of social exchange relationships and employee engagement. *Social Responsibility Journal, 18(2)*, 348-367.
- Lee, Y., Mazzei, A., & Kim, J. N. (2018). Looking for motivational routes for employee-generated innovation: employees' scouting behavior. *Journal of Business Research, 91*, 286-294.
- Levinson, K. (2018). *What is employee advocacy and how do marketers win with it?*. 17 Temmuz 2022 tarihinde <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/social-media-marketing/what-is-employee-advocacy-what-is-it-for-why-does-it-matter> adresinden erişildi.
- Liu, Z., Guo, Y., Liao, J., Li, Y., & Wang, X. (2022). The effect of corporate social responsibility on employee advocacy behaviors: a perspective of conservation of resources. *Chinese Management Studies, 16(1)*, 140-161.
- Mamman, A., Rees, C. J., Bakuwa, R., Branine, M., & Kamoche, K. (2019). Employee advocacy in Africa: The role of HR practitioners in Malawi. *Employee Relations, 41(1)*, 2-15.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons, 52(4)*, 357-365.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review, 45(3)*, 1-42.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research, 26(3)*, 256-279.
- Miles, S., & Mangold, G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb?. *Business Horizons, 57(3)*, 401-411.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing, 73(5)*, 122-142.
- Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities. *Journal of Marketing, 55(1)*, 10-25.
- Natarajan, T., Balasubramaniam, S. A., & Srinivasan, T. (2017). Relationship between internal branding, employee brand and brand endorsement. *International Journal of Business and Management, 12(1)*, 95-110.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric testing*. New York: McGraw-Hill.

- Parry, E., & Solidoro, A. (2013). Social media as a mechanism for engagement?. *Advanced Series in Management*, 12, 121-141.
- Ramanin, V. (2022). *10 stats that prove the importance of employee advocacy*. 17 Haziran 2022 tarihinde <https://nealschaffer.com/employee-advocacy-statistics/> adresinden erişildi.
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189-214.
- Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. (2011). Referral programs and customer value. *Journal of Marketing*, 75(1), 46-59.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51(6), 555-565.
- Seiling, J. G. (2008). The role of the customer advocate: Contextual and task performance as advocacy participation abstract. *Journal of Management & Organization*, 14(2), 127-140.
- Springer, R. (2015). What do your employees think about content marketing?. *Econtent*, 38(10), 6-7.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business And Management Studies An International Journal*, 8(3), 2694-2726.
- Sürücü, L., Şeşen, H., & Maslakçı, A. (2021). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile ilişkisel, aracı /düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi uygulamalı analizler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Terpening, E., Li, C., & Littleton, A. (2016). A best practice report social media employee advocacy: Tapping into the power of an engaged social workforce. 11 Temmuz 2022 tarihinde <https://www.prophet.com/wp-content/uploads/2019/05/Altimeter-Social-Media-Employee-Advocacy.pdf> adresinden erişildi.
- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48, 1-12.
- Thelen, P. D., & Men, L. R. (2020). Commentary: The role of internal communication in fostering employee advocacy: An exploratory study. *International Journal of Business Communication*, 1-14.
- Thelen, P. D., Yue, C. A., & Verghese, A. K. (2022). Increasing employee advocacy through supervisor motivating language: The mediating role of psychological conditions. *Public Relations Review*, 48(5), 1-13

- Thelen, P. D., & Yue, C. A. (2021). Servant leadership and employee advocacy: The mediating role of psychological empowerment and perceived relationship investment. *International Journal of Communication*, 15, 3802-3826.
- Thelen, P. D. (2019). *Nurturing employee advocacy: the determining role of internal communication*. A dissertation presented to the graduate school of the University of Florida in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy University of Florida, USA.
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 1-11.
- Thomas, T. (2020). Employee advocacy as a marketing strategy to power brand promotion: an employee perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 167-181.
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82(C), 260-268.
- van Zoonen, W., van der Meer, T. G., & Verhoeven, J. W. (2014). Employees work-related social-media use: His master's voice. *Public Relations Review*, 40(5), 850-852.
- Villanueva, J., Yoo, S., & Hanssens, D. M. (2008). The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 45(1), 48-59.
- Walden, J. A., & Westerman, C. Y. K. (2018). Strengthening the tie: creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 593-611.
- Weber Shandwick, & KRC Research. (2014). Employees rising: Seizing the opportunity in employee activism. 12 Temmuz 2022 tarihinde <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/employees-rising-seizingthe-opportunity-in-employee-activism.pdf> adresinden erişildi.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı)s, 74-85.
- Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94-100.
- Yılmaz, V., & Çelik, H. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellemesi-I*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yue, C. A. (2021). Creating organizational authenticity and identification: Effect of leaders' motivating language and impact on employee advocacy. *International Journal of Business Communication*, 1-24.