



## İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ YERİ MUTLULUĞUNUN ARACI ETKİSİNİN ANALİZİ

Muharrem AKSU<sup>1</sup>, Bilge BİLGİÇ<sup>2</sup>

### Öz

Bilgi teknolojileri ve sosyal medyanın gelişimiyle birlikte örgütler, çalışan savunuculuğu davranışlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda çalışmada Baron ve Kenny'nin (1986) geliştirdiği aracı değişken analizi ölçütlerinden yararlanılarak, iş tatmininin çalışan savunuculuğuna etkisinde işyeri mutluluğunun aracı etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Isparta il merkezinde kafe ve restoranlarda çalışan 308 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Veri toplama amacıyla kullanılan ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini, işyeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğunun birbirleriyle pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Geliştirilen hipotez sonuçlarına göre ise, iş tatmininin işyeri mutluluğunun ve çalışan savunuculuğunun; işyeri mutluluğunun da çalışan savunuculuğunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Aracılık etkisi açısından ise, işyeri mutluluğunun iş tatmini ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular, örgütlerde iş tatmini ve işyeri mutluluğuna yatırım yapılması halinde çalışanların savunucu davranışlar sergileyebileceğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, İş Yeri Mutluluğu, Çalışan Savunuculuğu.  
**JEL Sınıflandırması:** J28, M12, O15.

## ANALYSIS OF THE MEDIATING EFFECT OF WORKPLACE HAPPINESS ON THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE ADVOCACY

### Abstract

With the development of information technologies and social media, organizations have begun to attach more importance to employee advocacy behaviors. In this context, the study examined whether workplace happiness has a mediating effect on the effect of job satisfaction on employee advocacy, using the mediating variable analysis criteria developed by Baron and Kenny (1986). Data obtained from 308 participants working in cafes and restaurants in Isparta city center were analyzed. Explanatory and confirmatory factor analyzes of the scales used for data collection were conducted. As a result of the correlation analysis, it was determined that job satisfaction, workplace happiness and employee advocacy had a positive and significant relationship with each other. According to the hypothesis results, job satisfaction is a significant predictor of workplace happiness and employee advocacy; Workplace happiness was also found to be a significant predictor of employee advocacy. In terms of mediation effect, it was observed that workplace happiness had a mediating effect on the relationship between job satisfaction and employee advocacy. The findings show that if organizations invest in job satisfaction and workplace happiness, employees may exhibit defensive behaviors.

**Keywords:** Job Satisfaction, Workplace Happiness, Employee Advocacy.  
**JEL Classification:** J28, M12, O15.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, muharremaksu@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5164-2458.

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik ABD, bilgebilic12@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7355-3712.

## 1. Giriş

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte rekabet ortamı neredeyse her sektörde her zamankinden daha hızlı değişmektedir. Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, örgütler hayatta kalma ve rakiplerinden daha iyi performans göstermenin farklı yollarını aramaktadırlar (Ahmad vd., 2022). Özellikle sosyal medya platformlarının daha da gelişmesiyle birlikte yarı zamanlı pazarlamacılar olarak çalışanların çevrimiçi marka savunuculuğu, örgütlere yeni ve yaratıcı pazarlama seçenekleri sunmaktadır (Ahmad vd., 2022; Aksoy vd., 2023). Günümüz çevrimiçi ortamda çalışanların sesi, güvenilir ve özerk örgütsel bilgi kaynakları olarak algılanmakta ve çalışanların sesini daha geniş kitlelere ulaştırma yeteneğine sahiptir (Helm, 2011). Çevirim içi çalışan savunuculuğu örgütler için maliyeti düşük bir pazarlama ve marka tanıtım stratejisi olarak rekabet avantajı da sağlamaktadır (De Kerpel ve Van Kerckhove, 2023; Thomas, 2020). Bu nedenle örgütler kendi işgücü tarafından savunulması olan çalışan savunuculuğuna önemli bir stratejik araç olarak daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Bozac vd., 2017).

Çalışan savunuculuğu, örgütlerin mal, hizmet ve marka tanıtımında güvenilir ve ekonomik bir kaynak olarak görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların örgütün mal ve hizmet ve markasını savunma ya da eleştirilere karşı savunma davranışları, örgütlerin çevrimiçi platformlarda daha da etkin hale gelmesinde, tüketicilerin örgütün mal, hizmet ve markaya daha fazla yönlendirilmesinde ve yetenekli işgören adaylarının örgüte çekilmesinde önemli bir araç olarak örgütlere katkı sağlayabilmektedir (Kim ve Rhee, 2011; Thelen, 2019; Yue, 2021; Aksu, 2023).

Çalışanların savunucu davranış sergilemesinde çeşitli faktörler etkili olabilmektedir. Çalışan savunuculuğunun öncülleri içerisinde yer alan iş tatmini de çalışanların savunucu davranışlar sergilemesinde etkin bir rol oynamaktadır. İşinden tatmin olan çalışanlar fazladan rol davranışı ya da resmi iş tanımlarının dışında örgüte daha fazla katkı sağlayan tutum ve davranışları sergileyebilmektedirler (Thelen ve Men, 2020). Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan örgütü koruyan, destekleyen ve savunan davranışların ortaya çıkmasında önemli bir motivasyon aracı olarak işlev görmektedir (Lee, 2021). Bunun yanı sıra nitelikli örgüt – çalışan ilişkisi ya da çalışanların işyerinde mutlu olması da çalışanların rol dışı davranışlardan biri olan savunuculuğu etkileyebilmektedir (Kim ve Rhee 2011; Men, 2014b). Diğer taraftan işyeri mutluluğunun çalışan savunuculuğuyla ilişkisinin bulunduğu (Bhatia ve Mohsin, 2021) bilinmektedir. Aynı zamanda işyeri mutluluğunun iş tatminini de içermesi (Rahmi, 2018) nedeniyle ve memnun çalışanların savunuculuk davranışlarını daha fazla sergileyeceği belirtilmektedir (Men, 2014b).

Literatürde çalışanların savunucu davranışları sergilemesinde işyeri mutluluğunun doğrudan ya da dolaylı (aracı) etkisine yönelik bulguların olmaması, araştırmanın temel yönelimini belirlemektedir. Dolayısıyla çalışanların savunucu davranışları iş tatmini ve işyeri mutluluğundan etkilenip etkilenmediği ve işyeri mutluluğunun çalışan savunuculuğunda aracı bir etkiye sahip olup olmadığı araştırmanın ana sorunsalını oluşturmaktadır. Çalışmada iş tatmini, çalışan savunuculuğu ve aracı bir etken olarak işyeri mutluluğu faktörlerinin ilişkisi irdelenmiştir. Bu bağlamda çalışma, ulusal ve yabancı literatürde oldukça az araştırılmış olan iş tatmini, işyeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiyi irdeleyerek alana katkı sağlamayı hedeflemiştir.

Araştırmanın örneklemini kafe ve restoranlarda çalışan mavi yakalılar oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu özellikle hizmet sektöründe çalışanların oluşturması, sektörün Türkiye’de toplam istihdamın yarısından fazlasını oluşturması (TÜİK 2023a verilerine göre hizmet sektörü toplam istihdamın %57,6’sını oluşturmaktadır) ve her geçen yıl istihdam oranının artmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca sektörde daha genç işgücü istihdam edilmektedir (TÜİK 2023b verilerine göre istihdamdaki gençlerin %55,3’ü hizmet sektöründe yer almıştır). Genç kuşağın sosyal medyaya ilgisi ve çalışan savunuculuğu davranışlarının daha çok çevirim içi yöntemlerle gerçekleştirilmesi örneklemin seçiminde etkili olmuştur.

Çalışmanın birinci kısmında çalışan savunuculuğu, iş tatmini ve işyeri mutluluğunun kavramsal çerçevesi kısaca açıklanmış, ikinci kısımda ise ilgili değişkenlerin ilişkisi analiz edilmiş ve bulgulara yer verilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Çalışan Savunuculuğu Kavramı

Önceki dönemlerde çalışanlar örgütlerinin mal ve hizmetleri hakkındaki fikirlerini yüz yüze ve dar bir çevrede açıklarken günümüzde internet ve sosyal medyanın gelişimiyle çalışan savunuculuğunun formatı (çevrim içi ve çevrim dışı) değişmiş ve daha büyük ölçekte dış paydaşlara ulaşılabilir hale gelmiştir (Kietzmann vd., 2011; Miles ve Mangold 2014; Omilion-Hodges ve Baker, 2014). Çalışanların paydaşları etkileme konusunda sahip oldukları sosyal etkinin giderek artması, çalışan savunuculuğu kavramının önemi ve kavrama olan ilginin artmasına neden olmuştur (Miles ve Mangold, 2014). Dolayısıyla çalışan savunuculuğu, örgütlerin rekabet üstünlüğünü elde etmelerine imkân sağlayan halkla ilişkiler, pazarlama ve insan kaynakları stratejisi olarak ilgi görmeye başlamıştır (De Karpel ve Van Kerckhove, 2023). Çalışan savunuculuğu, çalışanların sosyal medya platformları aracılığıyla örgütün marka içeriğini oluşturup paylaşmasına olanak tanıyan bir işlevi tanımlamaktadır. Özellikle mal ve hizmetleri tanıtmaya ve savunma amacıyla örgütün desteklenmesine yönelik son dönemde ortaya çıkan ve ilgi gören bir kavramdır (Thomas, 2020).

Çalışan savunuculuğu, temel olarak gönüllü olarak gerçekleştirilen ve karşılığında herhangi bir ücret alınmayan bir ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlığın önemli bir boyutu olarak kabul görmektedir (Bettencourt ve Brown 2003; Tsarenko vd., 2018; Walden ve Kingsley Westerman, 2018). Bu bağlamda örgütsel sadakatin bir sonucu olarak çalışanlar, resmi rol davranışlarını aşarak örgüte yönelik destekleyici tutum ve davranışlarıyla örgütün mal, hizmet ve markasının savunucusu haline gelmektedirler (Tsarenko vd., 2018).

Çalışan savunuculuğu, bir örgütün ürün ya da markasının bir çalışan tarafından gönüllü olarak tanıtılması ya da savunulması olarak tanımlanmaktadır (Men, 2014a). Daha geniş bir tanımlamaya göre çalışan savunuculuğu, çalışanların örgütleri hakkında olumlu bilgileri iletme ve paylaşımlarının yanı sıra söz ve eylemleriyle örgütlerini dış çevreye tavsiye etme, destekleme ve savunma konusundaki gönüllü davranışları olarak tanımlanmaktadır (Walden ve Kingsley Westerman, 2018). Thelen (2020) ise kavramı bir çalışanın örgütü, hizmetlerini ya da ürünlerini hem dış hem de iç hedef kitlelere tavsiye eden, destekleyen ya da koruyan sözlü ya da sözsüz iletişimi olarak tanımlamaktadır. Sosyal medya bağlamında kavram, çalışanların sosyal medyada destekleyici eylemleriyle örgütün marka ve değerini tanıtmaya yönelik olarak tanımlanmaktadır (Thomas, 2020).

Çalışan savunuculuğunun çeşitli öncülleri bulunmaktadır. Çalışanları savunucu davranışlarını sergilemeye motive eden unsurlar bireysel, grup ve örgütsel faktörler olarak üç grupta toplanmıştır. Bireysel faktörler içinde (1) duygular (gurur gibi), (2) iş tutumları (iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve çalışan bağlılığı gibi), (3) kişi-örgüt uyumu, (4) kişilik ve (5) araçsal değer yer almaktadır. Grup faktörleri içinde (1) lider-üye ilişkileri ve (2) grup uyumu yer almaktadır. Örgütsel faktörler ise (1) organizasyon kültürü (güçlü kültür, insan odaklı kültür, sonuç odaklı kültür, inovasyon kültürü ve etik kültür gibi), (2) üst yönetim, (3) iletişim yönetimi ve (4) örgütsel sosyalleşme olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır. Sayılan bu faktörlerin her biri çalışanların savunucu davranışlarını etkilediği vurgulanmaktadır (Thelen ve Men, 2020).

Çalışan savunuculuğu davranışları örgütlere çeşitli boyutlarda kazanımlar sağlamaktadır. Çalışan savunuculuğunun örgütsel başarıya katkısı, (1) itibar ve sorun yönetimi, (2) insan sermayesi ve üretkenlik, (3) büyüme ve satışlar olmak üzere üç boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Çalışanların olumlu bir örgütsel itibar oluşturma gücüne ek olarak örgütün satışlarının artmasına ve büyümesine katkı sağladığı da belirtilmektedir (De Karpel ve Van Kerckhove, 2023; Thelen 2020). İlk olarak çalışanların savunucu davranışlarının olumlu bir kurumsal itibar oluşturma gücüne bağlı olarak örgütün kriz dönemlerinde işe yarayabileceği vurgulanmaktadır (Thelen, 2020). Örgütün güçlü marka itibarı ve işveren markasıyla insan sermayesinin ilişkili olduğu, çalışanların örgütün

istenen imajı üzerinde olumlu bir etki yarattığı vurgulanmaktadır (De Kerpel ve Van Kerckhove, 2023; Gelb ve Rangarajan, 2014; Venciute vd., 2023). Özellikle insan kaynakları bağlamında çalışan savunuculuğunun insan sermayesi üzerindeki yararlı etkisi ise, güçlü işveren marka değerinin etkisiyle yeni yetenekleri çekme, çalışan katılımının sağlanması ve çalışanların elde tutulmasına yönelik olumlu katkılardır (Thelen, 2020; Tulbure ve Popescu, 2023). Son olarak çalışanların savunucu davranışları, tüketicilerin satın alma davranışlarını artırarak satışları ve örgütün gelirini artırabilmektedir (Saleem ve Hawkins, 2021).

## 2.2. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışanın işiyle ilgili hoşnut olma durumudur. İşin niteliği ile çalışanın beklentileri arasında bir uyumun var olup olmaması çalışanın işinden duyduğu tatmin duygusunda belirleyici bir faktördür. İş tatmini, çalışanın işinin özelliklerini, yöneticisini, iş arkadaşlarıyla olan ilişkisini ve parçası olduğu örgütü değerlendirdiğinde hissettiği olumlu bir duygudur (Öcal, 2008). İş tatmini, çalışanın işinin getirdiği maddi kazançları, çalışmaktan haz duyduğu çalışma arkadaşlarını ve bir eser yaratmanın yaşattığı mutluluğu simgelemektedir (Eren, 2015). Genel çerçevede çalışanın işiyle ilgili hissettiği duyguları ifade eden kavramın duygu boyutunun temelini, çalışanın kendi kişisel özellikleriyle işin özellikleri arasındaki uyumun seviyesi oluşturmaktadır. Çalışanın yaptığı işten tatmin olması, işinin niteliğiyle birlikte işin şartlarından da memnuniyet duymasını ifade etmektedir (Memiş ve Dikici, 2017).

İş tatmininin en belirgin özelliği, zihinsel bir durumu ifade etmekten ziyade duygusal bir boyuta sahip olmasıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). İş tatmini, duygu temelli bir kavram olması nedeniyle kişisel özellikler, çalışanın tatmin olmasında etkili olan önemli unsurların başında gelmektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, çalışanın istekleri ve kişisel değer yargıları gibi etkenler çalışanın iş tatmininde etkili olan başlıca unsurlardır. Diğer yandan çalışanın yaptığı işin yapısı ve işin gerektirdiği özellikler, çalışma şartları, örgütün politikası, yönetim anlayışı, ücret, kariyer olanakları ve kişiler arası ilişkiler de iş tatminine etki eden örgütsel ve çevresel koşulları ifade etmektedir (Memiş ve Dikici, 2017).

Örgütlerin kurumsal hedeflere ulaşamamalarının ve iş akış sisteminde yaşanan bozulmaların önemli sebeplerinden birisi de iş tatminsizliğidir (Akşit-Aşık, 2010). Bu bağlamda çalışanın iş tatminsizliği yaşaması durumunda, çalışanın kendisine, sosyal ilişkilerine ve çalıştığı örgüte olumsuz çıktılarla yansımaktadır. Çalışanların işlerinden tatmin olup olmamaları, verimlilik, sosyal ilişkiler, işten ayrılma niyeti, motivasyon ve işe yabancılaşma gibi örgütsel davranışlarla doğrudan ya da dolaylı şekilde ilişkili olması nedeniyle örgütler açısından önemli hale gelmektedir. İşinde tatminsizlik yaşayan çalışanlar, devamsızlık yapma eğilimi göstererek işten uzaklaşmakta ya da işten ayrılma davranışı sergileyebilmektedirler. İş tatmini yüksek çalışanlar ise işlerinde üretken olup kendilerini örgüte bağlı hissetmektedirler (Mete ve Karahan, 2014). İş tatmininin getirdiği kazanımlar örgütün başarısına doğrudan katkıda bulunurken, düşük iş tatmini olgusu da örgütün hedeflerine ulaşmasında engelleyici bir unsurdur. Bu sebeple iş tatmini örgütün finansal başarısı ve verimliliği için de önemli bir kavramdır.

İş tatmini yüksek olan çalışanlar, yüksek performans sergileyerek müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Buna karşın iş tatmini düşük çalışanlar ise, düşük performans göstermenin yanı sıra işgücü devir oranının artmasına da neden olmaktadır (Bilgiç, 2017). Çalışanların iş tatmininin yüksek olmasının çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bunlar arasında çalışanların psikolojik durumlarının iyi olması, düşük stres düzeyi, işle ilgili hastalıkların azalması, iş kazalarında düşüş yaşanması ve iş ortamında huzurun oluşması gibi faydalar sayılmaktadır (Yakut, 2020). İşinden tatmin olan çalışanlar, yüksek özgüvenli, işini zevkle ve heyecanla yapan, işinde mutlu, çalışma arkadaşlarıyla iş birliği içinde olan, çalışmak için istekli ve kendilerini pozitif iş ortamının bir parçası olarak hisseden çalışanlardır (Çetin, 2004). Dolayısıyla çalışanların işlerinde kendilerini tatmin hissetmelerin hem örgüt hem de çalışan açısından önemi oldukça fazladır. Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, örgüte kârlılık, performans ve etkililik gibi olumlu çıktıları kazandırmaktadır. Aynı şekilde çalışanın kendisi için de iş tatmininin fiziksel ve psikolojik sağlık, iş stresinin düşük olması gibi

faydaları bulunmaktadır. Bu bağlamda üst yönetimin sorumluluğu, iş tatminin sağlanmasını engelleyen (adil olmayan ücret politikası, olumsuz çalışma şartları, kötü yönetim gibi) etkenleri ortadan kaldırmaya yönelik olmalıdır. Aynı zamanda üst yönetim, çalışanları destekleyen, ihtiyaçlarını karşılayan ve ödüllendiren çalışan odaklı bir anlayışı benimsemelidir (Tanşu, 2009).

### **2.3. İşyeri Mutluluğu Kavramı**

Son dönemde, pozitif psikoloji alanının konusu olan bazı kavramların örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda sıklıkla yer aldığı görülmektedir. Bu kavramlardan biri de bireyin olumlu duygu durumunu ifade eden “mutluluk” kavramıdır. Mutluluk, kişinin yaşamdan genel olarak duyduğu hazı ifade etmektedir. Kişinin kendi yaşamının ne kadar pozitif olduğuna yönelik değerlendirmesi ve yaşamdan aldığı tatmin seviyesi, kişinin mutluluk durumunu yansıtmaktadır. Mutluluğun çalışma yaşamındaki karşılığı ise işyeri mutluluğu olarak tanımlanmaktadır (Bülbül ve Giray, 2011; Erer, 2021). Çalışanlar, hayatlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmektedir. Dolayısıyla işyerinde geçen zamanın niteliği kişilerin yaşam kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir (Stairs ve Galpin, 2009). Rekabetin şiddetlendiği günümüzde, örgütler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların mutluluk durumlarına önem vererek onların mutluluklarını arttırmak için çaba göstermektedirler. Çünkü çalışanların mutluluğu, işlerine de etki etmektedir. İşyerinde mutlu olan çalışanlar, örgütün başarısına farklı biçimlerle katkıda bulunmaktadır (Karayaman, 2021).

İşyeri mutluluğu, çalışanın işinden memnuniyet duyması, işinden tatmin olması, örgüt hakkında olumlu algılarının olması ve işyerinde sağlıklı sosyal ilişkiler içinde olmasının sonucu olarak pozitif tutum ve davranışlara sahip olma duygusudur (Turan, 2018). İşyeri mutluluğu, kişilerin genel durumundaki mutluluk seviyelerinden kaynaklanan, olumlu duyguları olumsuz duygulara kıyasla daha fazla hatırlama hali ve özellikle umut, iyimser olma, koşullardan bağımsız şekilde o andan zevk alma ve olumlu duyguların paylaşımıyla kalıcı olan memnun olma durumudur (Erhan, 2021).

İşyeri mutluluğu, çalışanların işleriyle ilgili isteklerinin karşılanması sonucu aldıkları haz duygusudur. Çalışanların beklentileri kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla çalışanlardan bazıları maddi kazanımlarla mutlu olurken bazıları da işin özellikleri nedeniyle mutlu olabilmektedir (Turan, 2018). İşyeri mutluluğunun çalışanın örgütünden genel olarak memnuniyet duymasını ifade etmesi nedeniyle liderlik, işin yapısı ve özellikleri, kariyer olanakları, kişi-örgüt uyum seviyesi gibi değişkenlerle yakın ilişkisi bulunmaktadır (Erdoğan vd., 2012). Çalışanın iş arkadaşlarıyla sağlıklı bir iletişiminin olması, iş tatminini oluşturacak kaliteli çalışma koşullarının olması, çalışanın beklentilerinin karşılanması ve maddi olanakların sağlanması işyeri mutluluğunun oluşmasına etki eden unsurlar arasında yer almaktadır (Turan, 2018).

İşleriyle ilgili mutlu olan çalışanlar, örgütün rekabet üstünlüğünü sağlamasında bir avantaj olarak görülmektedir. Bu bağlamda işyeri mutluluğu, çalışanların performans, verimlilik ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili bir faktördür (Güner ve Bozkurt, 2017). Erer (2021) yapmış olduğu bir araştırmada işyeri mutluluğunun yüksek performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, müşteri memnuniyeti ve örgütsel özdeşleşmeyi sağladığı bulgusuna ulaşmıştır. Aynı zamanda işyeri mutluluğunun çalışanların elde tutulması, katılımı ve iş güvenesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Fisher, 2010).

İşyeri mutluluğu bireysel, örgütsel ve toplumsal açılardan olumlu etkilere sahiptir. Birey bağlamında işyeri mutluluğu kişinin yaşam kalitesini artırmaktadır. Çalışanın işinde kendini mutlu hissetmesi, motivasyon ve performansını olumlu etkilemesi nedeniyle son derece önemlidir (Keser, 2018). İş yaşamında mutlu olan çalışanların iş çıktı kalitelerinin yüksek olması, örgüte daha fazla katkı sağlamaları, sorun çözme konusunda daha fazla özverili olmaları nedeniyle örgütlerin hedeflerine daha kolay ulaşabilecekleri öne sürülmektedir (Özkes vd., 2022). Örgütte mutlu olan çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla başarılı ilişkiler geliştirerek olumlu bir iş ortamı yaratabilmektedirler (Carver, 2003). İşyerindeki mutluluğun örgütlere sağladığı faydalar, finansal performans, yetenekli çalışanların elde tutulması, örgütün kaynaklarının etkili kullanılması,

kurumsal itibar ve marka değerinin yükselmesi gibi olumlu çıktılardır (Yurtseven, 2019). İşyeri mutluluğunun toplumsal bağlamda faydası ise, toplumun niteliği yüksek ürün ve hizmete daha fazla erişebilmesini sağlamasıdır. Aynı zamanda çalışanların refah (iyi oluş) düzeylerinin yükselmesi, toplumun refah seviyesinin de artmasına katkı sağlayabilmektedir (Ekşi, 2023).

### 3. Literatür Tarama

Çalışan savunuculuğu üzerine yabancı literatürde farklı örneklem ve değişkenlerle ilişkili araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bulguları, örneklem, ilişkili değişkenler, yordayıcı-yordanan değişken ve aracı değişken olarak aşağıda öz bir şekilde derlenmeye çalışılmıştır.

Çalışan savunuculuğu değişkeni farklı ülkelerde farklı örneklemeler üzerinden araştırılmıştır. Buna göre çalışan savunuculuğu araştırmaları, ABD, Avustralya, Çin, Güney Kore, Hindistan, İran, Mısır, Pakistan ve Şili gibi ülkelerde; havayolu, otel, sağlık sigortası, sağlık kuruluşu, taş ve cam, bilgi teknolojisi, seyahat acentesi, üniversite gibi farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılmıştır (El-Aty ve Deraz, 2018; Rai ve Nayak, 2018; Tsarenko vd., 2018; Walden ve Kingsley Westerman 2018; Elsaied, 2019; Thelen, 2019; Lee ve Kim, 2020; Bhatia ve Mohsin, 2021; Lee, 2021; Yue, 2021; Zubair ve Siddiqui, 2021; Ahmad vd., 2022; Lee vd., 2022; Liu vd., 2022; Thelen ve Formanchuk, 2022; Thelen vd., 2022; Ghorbanzadeh vd., 2023; Cui ve Mustaffa, 2024; Elhattab, 2024; Khanna ve Prusty, 2024).

Çalışan savunuculuğunun farklı değişkenlerle ilişkisi üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, çalışan-örgüt ilişki kalitesi (Thelen, 2019), kendini geliştirme, fedakârlık ve keyif alma motivasyonu ve ilişki kalitesi (Lee ve Kim, 2020), işyeri mutluluğu (Bhatia ve Mohsin, 2021), örgütsel özdeşleşme (Yue, 2011; Aksu, 2024), algılanan örgütsel özgünlük ve liderlerin motive edici dili (Yue, 2021), örgütsel bağlılık (Ahmad vd., 2022) ve kurumsal sosyal sorumluluk algısı (Liu vd., 2022) gibi değişkenler çalışan savunuculuğu davranışıyla pozitif ilişkilidir.

Çalışan savunuculuğunun yordayıcı bir değişken olarak etkilediği faktörlere bakıldığında, çalışan savunuculuğunun işten ayrılma niyetini (Rai ve Nayak, 2018; Bhatia ve Mohsin, 2021), rol içi ve dışı performansı (Zubair ve Siddiqui, 2021) ve elde tutmayı (Elhattab, 2024) olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışan savunuculuğunu etkileyen faktörlere (öncüller) bakıldığında ise, algılanan örgütsel destek (El-Aty ve Deraz, 2018), hedonik ve eudaimonik mutluluk (Rai ve Nayak, 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Lee, 2021), duyarlı liderlik iletişimi, etik liderlik ve simetrik iletişim (Zubair ve Siddiqui, 2021), simetrik iletişim, işyerinde çatışma ve kapsayıcı yönetim (Lee vd., 2022), algılanan ilişki yatırımı (Thelen ve Formanchuk, 2022), liderin motive edici dili, algılanan psikolojik güvenlik, psikolojik ulaşılabilirlik ve işin anlamlılığı (Thelen vd., 2022), olumlu duygusal kültür ve örgüt - çalışan ilişki kalitesi (Ghorbanzadeh vd., 2023), örgütsel özdeşleşme (Aksu, 2024), bilge liderlik (Elhattab, 2024), kapsayıcı liderlik (Khanna ve Prusty, 2024) ve lider-üye değişimi (Cui ve Mustaffa, 2024) gibi değişkenlerin savunuculuk davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışan savunuculuğunun farklı değişkenlerin ilişkisinde aracı bir değişken olarak incelendiği araştırmalara bakıldığında, çalışan savunuculuğu, destekleyici liderlik ile çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiye (Elsaied, 2019), duyarlı liderlik iletişimi ile rol içi ve dışı performans arasındaki ilişkiye (Zubair ve Siddiqui, 2021) ve bilge liderlik ile çalışan elde tutma arasındaki ilişkiye (Elhattab, 2024) aracılık ettiği görülmüştür. Ayrıca, çalışan savunuculuğunun aracı ilişkide değişken olarak işlev gördüğü çalışmalara bakıldığında ise, iş arkadaşı ve yönetici desteğinin çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinde bağlılık ve çabanın (Tsarenko vd., 2018), iç iletişim ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın (Walden ve Kingsley Westerman, 2018), kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinde çalışan katılımının (Ahmad vd., 2022), kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinde anlamlı işin (Liu vd., 2022), şeffaf iletişimin çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinde algılanan ilişki yatırımının (Thelen ve Formanchuk, 2022), örgütsel özgünlüğün çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinde, liderin motive edici dili ve örgütsel özdeşleşmenin; örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğu

üzerindeki etkisinde, liderin motive edici dili ve algılanan örgütsel özgünlüğün; liderin motive edici dilinin çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel özgünlük ve örgütsel özdeşleşmenin (Yue, 2021), liderin motive edici dili ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkide, algılanan psikolojik güvenlik, işin anlamı ve psikolojik ulaşılabilirliğin (Thelen, Yue ve Verghese, 2022) ve kapsayıcı liderlik ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkide, simetrik iç iletişim ve işe katılımın (Khanna ve Prusty, 2024) aracılık ettiği görülmektedir.

#### 4. Veri Seti ve Yöntem

##### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde, çalışanların örgütlerinin mal, hizmet ya da markalarına ilişkin bilgi ve yorumlarını sosyal medya platformlarında dış çevreyle paylaşması, çalışan savunuculuğu davranışlarının önemini artırmıştır. Çünkü tüketiciler, markaların ticari reklamlarından çok çalışanların ifadelerine güvenme eğilimi göstermektedirler. Bu anlamda çalışanların örgüt hakkında olumlu düşüncelerini paylaşması ve örgütlerini eleştirilere karşı savunması, örgütler açısından etkili bir rekabet stratejisi olarak işlev görmektedir. Diğer yandan örgütün hedeflerine ulaşma sürecinde başarıya etki eden değişkenler arasında çalışan işinde mutlu ve tatmin olması da yer almaktadır. Çünkü işinde mutlu ve tatmin olan çalışanlar örgüt adına özverili olup, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için destekleyici davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda çalışanların işteki mutluluk ve tatmin düzeyleri, örgütün birer savunucusu haline gelmelerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada, çalışanların iş tatmini ile çalışan savunuculuğu davranışları arasındaki ilişkide işyeri mutluluğunun aracı etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra çalışanların işlerinden elde ettikleri tatminin ve işyeri mutluluğunun çalışan savunuculuğunu etkileyip etkilemediği de ortaya konması amaçlanmıştır. Bu araştırma, ulusal yazında daha önce araştırılmamış olan iş tatmini, işyeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Üç değişken arasındaki ilişkinin ilk kez ortaya konması, araştırmanın önemli bir çıktısı olarak görülmektedir.

##### 4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama

Bu çalışma ilişkisel tarama modeline göre gerçekleştirilmiş nicel bir çalışmadır. Araştırmada veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler, katılımcılardan yüz yüze ve online (WhatsApp ve Google Forms) olarak elde edilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemi katılımcılara aktarılmış olup araştırmaya katılım gönüllülük esasına göre sağlanmıştır. Veriler, 2024 yılı Ocak ve Şubat aylarında Isparta il merkezinde faaliyette bulunan kafe ve restoranlarda çeşitli pozisyonlarda çalışan 308 işgörenden elde edilmiştir.

Günümüzde çalışanlar savunuculuk davranışlarını gerek yüz yüze gerekse online olarak sergileyebilmektedirler. Özellikle sektörel olarak geniş bir istihdam oranına sahip olan ve her geçen gün büyüyen hizmet sektörü çalışanları da çalışan savunuculuğu eylemlerini gerçekleştirebilmektedir. Diğer taraftan hizmet sektörü çalışanları için iş tatmini önemli bir faktör olduğu ve genellikle ön saflardaki çalışanların tutum ve davranışlarının müşterilerin hizmet algılarını önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir (Yeh, 2014). Dolayısıyla işinden memnun ve işyerinde mutlu olan hizmet sektörü çalışanlarının daha fazla savunucu davranışları sergileyeceği ve daha tutarlı sonuçlar elde edileceği öngörülmüştür. Hizmet sektöründe diğer sektörler göre daha genç işgücü çalışmaktadır (TÜİK, 2023). Günümüzde çalışan savunuculuğu sosyal medya etkisiyle daha çok online olarak yapılmakta ve genç kuşağın sosyal medya konusunda daha becerikli olduğu ve sosyal medya platformlarını daha fazla kullandığı bilinen bir gerçektir (Türkiye Raporu, 2019). Özellikle Türkiye’de sosyal medya kullanımının dünya ortalamasının üzerinde olduğu (Güzel, 2024) dikkate alındığında bu olgu daha fazla önem kazanmaktadır. Diğer taraftan müşteriler ise çalışanların sosyal medya aracılığıyla gerçekleştirdikleri çalışan savunuculuğu davranışlarından daha fazla etkilenebilmektedirler (Thelen, 2020). Bu kanıt ve çıkarımlardan yola çıkılarak araştırmanın verilerinin kafe ve restoran gibi daha dinamik bir sektör ve kuşaktan toplanması amaçlanmıştır.

### 4.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmayla ilgili veri toplanması amacıyla oluşturulan anket dört kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mevcut işyerinde çalışma sürelerine ilişkin demografik özelliklerini elde etmeye yönelik sorular yer almıştır. Anketin ikinci kısmında Thelen ve Formanchuk (2022) tarafından geliştirilen tek boyut ve 6 maddeden oluşan Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin Aksu (2023) tarafından Türkçeye uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonunun güvenilirlik katsayısı 0,89'dur. Anketin üçüncü bölümünde, Salas-Vallina ve Alegre-Vidal (2018) tarafından geliştirilen 9 maddeden oluşan İşyerinde Mutluluk Ölçeğinin Yozgat ve Bilginoğlu (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonunun güvenilirlik katsayısı 0,89'dur. Anketin son ölçeği ise Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge ve diğerleri (1998) tarafından tek boyut ve 5 maddelik kısa formu oluşturulan ve 2 tane ters madde içeren İş Tatmini Ölçeği yer almıştır. Keser ve Öngen-Bilir (2019) tarafından Türkçe uyarlama versiyonunun güvenilirlik katsayısı 0,85'tir. Ölçeklerin ifadeleri 5'li Likert tipine (1= Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) göre derecelendirilmiştir.

### 4.4. Etik İzin

Bu araştırma verilerinin etik kurallara uygun bir şekilde toplanması amacıyla Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan 14.11.2023 tarihli ve 142/4 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Kurulun verilerin elde edilmesine yönelik oluşturduğu etik ilkelere azmi düzeyde riayet edilmiştir.

### 4.5. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubuna ilişkin sosyo-demografik veriler, Isparta il merkezinde hizmet veren kafe ve restoranlarda çalışan 308 işgörenden elde edilmiştir. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Özellikler

Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Özellikler					
Cinsiyet	n	%	Yaş	n	%
Kadın	136	44,2	20 yaş altı	46	14,9
Erkek	172	55,8	21-30 arası	192	62,4
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	31-40 arası	34	11
Evli	64	20,8	41-50 arası	33	10,7
Bekar	244	79,2	51-60 arası	3	0,9
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlkokul	11	3,6	1 yıldan az	196	63,6
Ortaokul	13	4,2	1-5 yıl arası	74	24
Lise	91	29,5	6-10 yıl arası	25	8,1
Önlisans	69	22,4	11-15 yıl arası	7	2,3
Lisans	120	39	16-20 yıl arası	3	1
Lisansüstü	4	1,3	21 yıl ve üzeri	3	1

Tablo 1'deki verilere göre, çalışma grubundaki katılımcıların yarısından biraz fazlası (%55,8) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık beşte biri evliken geri kalanı bekarıdır. Eğitim düzeyleri açısından katılımcıların yarısından fazlası (%62,7) üniversite mezunu olup, geri kalanı ilk ve orta eğitim düzeyine sahiptir. Yaş aralıkları bakımından katılımcıların yaklaşık %77'si otuz yaş altı grubu oluşturmaktadır. Son olarak katılımcıların sadece %12,4'ü 6 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların çoğunluğunun genç, eğitim düzeyinin yüksek ve çalışma süresinin kısa olması kafe ve restoran gibi hizmet sektöründe kariyer olanaklarının az, çalışan devir hızının yüksek ve çoğunlukla üniversite öğrencilerinin kariyerlerinin ilk dönemlerinde çalıştıkları bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca katılımcıların genç işgücünden oluşması çalışmanın amacına uygun düşmektedir.



#### 4.6. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Veriler öncelikle normallik testine tabi tutulmuştur. Değişkenler arası korelasyon düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin ise Cronbach Alpha katsayısı, AVE ve CR değerleri de kontrol edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etme amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır.

İş tatminin çalışan savunuculuğuna etkisinde işyeri mutluluğunun aracı etkisini (mediyatör etki) ortaya koyma amacıyla Baron ve Kenny'nin (1986) dört aşamalı analiz yöntemi kullanılmıştır. İlk üç koşulu sağlayan ( $X \rightarrow M$ ;  $M \rightarrow Y$ ;  $X \rightarrow Y$ ) değişkenler arasında Basit Regresyon Analizi ve son koşul için ( $X+Y \rightarrow M$ ) Hiyerarşik Regresyon Analizi yapılmıştır. Bu analizlerden elde edilen beta ve p değerleri incelenmiştir. Bu analiz yöntemine göre, (1) Bağımsız değişkenin (iş tatmini - X) aracı değişken (işyeri mutluluğu - M) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ( $X \rightarrow M$ ); (2) Aracı değişkenin (işyeri mutluluğu - M) bağımlı değişken (çalışan savunuculuğu - Y) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ( $M \rightarrow Y$ ); (3) Bağımsız değişkenin (iş tatmini - X) bağımlı değişken (çalışan savunuculuğu - Y) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ( $X \rightarrow Y$ ); (4) Aracı değişken (işyeri mutluluğu - M) bağımsız değişkenle (iş tatmini - X) birlikte regresyon analizine dâhil edilmesi ve bağımsız değişkenin (iş tatmini) bağımlı değişken (çalışan savunuculuğu - Y) üzerindeki regresyon katsayısının düşmesi ya da istatistiksel olarak anlamlılığının ortadan kalkması; buna karşın aracı değişkenin (işyeri mutluluğu) de bağımlı değişken (çalışan savunuculuğu) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması beklenmektedir ( $X+M \rightarrow Y$ ). Olası durumda bağımsız değişkenin (iş tatmini) regresyon katsayısındaki azalma kısmi aracılık etkisini, bu etkinin tamamen ortadan kalkması diğer bir ifade ile istatistiksel olarak anlamlı olmaması durumunda ise tam aracılık etkisinin olduğunu belirtmektedir (Kenny vd., 1998).

#### 4.7. Araştırmanın Hipotezlerini Oluşturma ve Modeli

İşyerinde mutluluk, iş tatminini içeren bir olgudur (Fisher, 2010) ve iş tatmininden etkilenmektedir (Rahmi, 2018). Ulusal literatürde çalışanların mutluluk seviyeleri ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin (Koç ve Biçen, 2019), iş tatmin boyutlarından içsel tatminin mutluluk üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Alparslan, 2016). Yabancı literatürde de iş tatmininin çalışanların iş mutluluğuyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğuna (Al-Ali vd., 2019; Thevanes ve Jathurika, 2021), iş tatmininin çalışan performansını önemli ölçüde etkilediğine ve bunun da işyerinde çalışan mutluluğunu artırdığına (Kosasih ve Basit, 2019) ve iş tatmininin işyeri mutluluğu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna (Novliadi ve Anggraini, 2018; Butt vd., 2020; Kustiawan vd., 2022) yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışanın işinden hoşnut olma duygusu olarak betimlenen iş tatmini, çalışanların işyerinde mutlu ve refah içinde çalışmasına etki edebilmektedir. Herhangi bir örgütte üretkenliğin artırılmasında önemli bir bileşen olan işyeri mutluluğu (Butt vd., 2020), çalışanların işten elde ettiği tatmin düzeyi üzerinde etkili olabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla çalışmada bu öngörüü test etme amacıyla Hipotez 1 geliştirilmiştir.

Literatürde işyeri mutluluğunun çalışan savunuculuğuyla ilişkili olduğu yönünde (Bhatia ve Mohsin, 2021) oldukça az çalışma bulunmakla birlikte işyeri mutluluğunun fazladan rol davranışı üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olduğu yönünde çeşitli bulgular mevcuttur (Alparslan, 2016). Bir örgütün kendi işgücü tarafından savunulması olarak tanımlanan çalışan savunuculuğu, çalışanların resmi iş rollerinin ötesine geçerek örgütü savunma çabalarını içermektedir (Men, 2014a). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının savunuculuk niyetleriyle olumlu bir şekilde ilişkili olması nedeniyle çalışanlar gönüllü olarak örgüt hakkında çevirim içi ve dışı olumlu paylaşımlar yaparak ekstra çaba sarf edebilmektedirler (Lee, 2021). Diğer yandan çalışan-örgüt ilişkisinin çalışanların savunuculuk niyetlerini ve sosyal medyayla ilgili motivasyonlarını önemli ölçüde artırdığı da vurgulanmaktadır (Lee ve Kim, 2020). Çalışan-örgüt ilişkilerinin kalitesi çalışan savunuculuğuyla pozitif yönde ilişkilidir (Thelen, 2019). Bir örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkinin kalitesi, çalışanların savunucu davranışlar sergilemesinde kritik bir faktördür. Bu sonuç örgütten memnun ve bağlı olan çalışanların örgütü kamuoyu önünde öven, koruyan, savunan ve kişisel

ağlarına tavsiye eden savunucular haline gelme olasılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir (Men, 2014b). Bu bağlamda işyeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu davranışları üzerinde etkisinin olacağı öngörülerek Hipotez 2 geliştirilmiştir.

Kaliteli bir çalışan-örgüt ilişkisiyle çalışanların savunuculuk davranışı arasındaki ilişki (Kim ve Rhee 2011; Men, 2014a; Thelen, 2020), çalışanların örgüte karşı duyguları ve çalışanların işleri hakkında hissettikleri duygu çalışan savunuculuğunun önemli etkenleri haline gelebilmektedir. Genel olarak çalışanlar işlerinden ne kadar memnunsalar, savunuculuk davranışlarını da o kadar sergiledikleri vurgulanmaktadır (Thelen ve Men, 2020). Diğer bir deyişle çalışanlar, işleriyle ilgili memnuniyet düzeylerinin yüksek olmasına bağlı olarak işleriyle ilgili olumlu deneyimleri örgüt dışındaki kişilerle paylaşabilmektedirler (Ruge vd., 2021). Özellikle işten ve iş görevlerinden elde edilen tatmin, çalışanların savunuculuğunu etkileyebilmektedir (De Kerpel ve Van Kerckhove, 2023). Yapılan araştırmalar, işten elde edilen olumlu duyguların çevrimiçi marka savunuculuğu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu (Aksoy vd., 2023) göstermekte ve iş tatmininin çalışan savunuculuğunu yönlendiren bir etken olduğunu (Thelen ve Men, 2020) ortaya koymaktadır. Bu bağlamda iş tatmininin çalışan savunuculuğunu etkileyen bir öncül olduğu öngörülerek Hipotez 3 geliştirilmiştir.

Yapılan iş ve iş görevlerinden elde edilen olumlu duygular olarak tanımlanan iş tatmini, işyeri mutluluğunu etkileyebilmektedir (Rahmi, 2018). Diğer yandan ekstra rol davranışı olarak kabul edilen çalışan savunuculuğu da iş tatmininden etkilenebilmektedir (Thelen ve Men, 2020). Bu bağlamda çalışanların iş tatmin duygularının savunucu davranışlarını etkilemesinde işyeri mutluluğunun aracı etkisinin olabileceği öngörülmektedir. Bu durum çalışanların iş tatminlerinin çalışan savunuculuğu davranışları üzerinde, işyeri mutluluğu üzerinden (aracı) etkisi olabileceği öngörülmektedir. Bu öngörüye dayanarak Hipotez 4 geliştirilmiştir. Literatürde ortaya konan yargılar ve öngörülerden yola çıkarak aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.

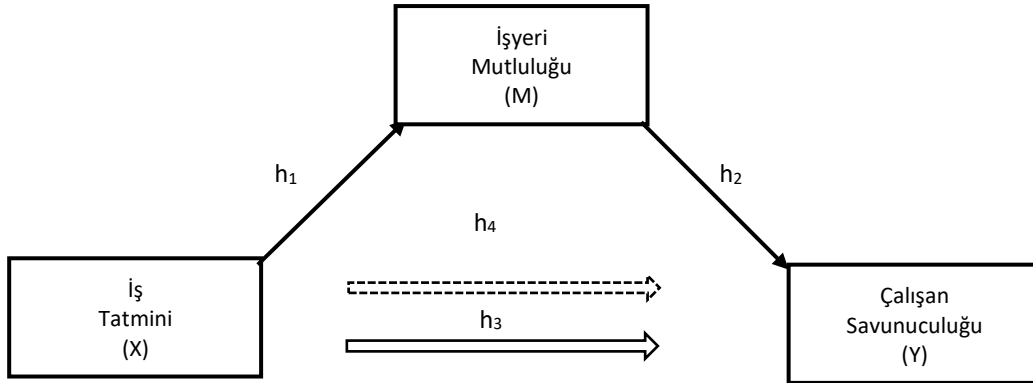
H<sub>1</sub>: İş tatmini (X), işyeri mutluluğunun (M) anlamlı bir yordayıcısıdır.

H<sub>2</sub>: İşyeri mutluluğu (M), çalışan savunuculuğunun (Y) anlamlı bir yordayıcısıdır.

H<sub>3</sub>: İş tatmini (X), çalışan savunuculuğunun (Y) anlamlı bir yordayıcısıdır.

H<sub>4</sub>: İş tatmini (X) ile çalışan savunuculuğu (Y) arasındaki ilişkide işyeri mutluluğu (M) aracı etkiye sahiptir.

Şekil 1: İş Tatmini ile Çalışan Savunuculuğu Arasındaki İlişkide İş Yeri Mutluluğunun Aracı Etkisi Modeli



#### 4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da birkaç sınırlılığı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, veriler hizmet sektöründeki 308 katılımcıdan oluşan bir örneklemden elde edilmiştir. Araştırmanın ampirik modeli tek bir sektörde çalışanların tepki ve davranışlarını test etmektedir. Bu dar kapsam, bulguların diğer sektörlerle yönelik olarak genelleştirilmesini zorlaştırmaktadır.

Ancak yine de hizmet sektörü çalışan savunuculuğu davranışlarının önemini ortaya koyma açısından uygun bir çalışma grubudur. İkincisi, bu araştırma verilerinin kesitsel olması nedeniyle değişkenler arasında nedensel çıkarım yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu zorluk gelecekte yapılacak boylamsal ya da nitel çalışmalarla aşılabılır. Üçüncüsü, araştırma sonuçları çalışanların bakış açılarından elde edilmiştir. Dolayısıyla incelenen değişkenler arasındaki ilişki düzeylerinin artmasına ya da azalmasına neden olmuş olabilir. Ancak yine de katılımcılar, kendilerini nasıl hissettiklerini ve örgüt adına savunuculuk yapıp yapmadıklarını bilen sosyo-demografik özelliklere sahiptir. Son olarak, bu çalışma sadece tek bir aracı değişkeni incelemiştir. Gelecekteki çalışmalarda farklı değişkenler de ele alınabilir.

## 5. Ampirik Bulgular

### 5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Açıklayıcı faktör analizine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçek maddelerine ilişkin aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve normallik analizleri yapılmıştır. İlgili analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklerin Aritmetik Ortalaması ve Normallik Test Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	Basıklık	SS	Çarpıklık	SS
İş Tatmini	3,28	0,85329	-0,354	0,495	-0,321	0,250
İşyeri Mutluluğu	3,14	0,93031	-0,717	0,495	0,090	0,250
Çalışan Savunuculuğu	3,53	0,93378	-0,138	0,495	-0,604	0,250

Tablo 2’ye göre İş Tatmini Ölçeğinin aritmetik ortalamasının 3,28, İş Yeri Mutluluğu Ölçeğinin 3,14 ve Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin ise 3,53 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin orta ve orta üst düzeyde olması çalışanların iş tatmini, işyeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğuna ilişkin algıların ortalamasının üstü bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeklere ilişkin Normallik testi için ise -2/+2 aralığındaki basıklık ve çarpıklık değerleri referans alınmıştır (George ve Mallery, 2010). Bu çerçevede ölçeklere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal aralık içerisinde yer aldığı görülmüştür.

### 5.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirliliğini test etme, faktör dağılımlarını belirleme ve ölçeklerin açıklama oranlarını hesaplama amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekler, herhangi bir boyut kısıtlaması yapılmadan Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak ayrı ayrı analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizine ilişkin veriler Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	KMO	Toplam Açıklanan	Barlett testi	
		Değerleri	Varyans	$\chi^2$	df
İş Tatmini	0,511-0,847	0,757	55,17	134,894	6
İşyeri Mutluluğu	0,705-0,872	0,906	57,55	1268,085	28
Çalışan Savunuculuğu	0,732-0,890	0,874	67,34	327,069	15

Tablo 3’te görüldüğü üzere yapılan faktör analizi sonrası, İş Tatmini Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,757 olduğu, faktör yükünün 0,511 ile 0,847 arasında değiştiği ve toplam varyansın yaklaşık %55’ini açıkladığı görülmektedir. İş Yeri Mutluluğu Ölçeğinin KMO değerinin 0,906 olduğu, faktör yükünün 0,705 ile 0,872 arasında değiştiği ve toplam varyansın yaklaşık %57’sini açıkladığı görülmektedir. Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin KMO değerinin 0,874 olduğu, faktör yükünün 0,732 ile 0,890 arasında değiştiği ve toplam varyansın yaklaşık %67’sini açıkladığı saptanmıştır. Elde edilen KMO değerleri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. Yine ölçeklere ilişkin Bartlett küresellik testi sonuçlarının da anlamlı olması ( $p < 0,005$ ) verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğinin göstergesidir (Akdağ, 2021).

Araştırmada açıklayıcı faktör analizi ortaya konan yapının doğrulanması amacıyla AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Her bir ölçek ayrı ayrı ve birlikte DFA analizine tabi tutulmuştur. DFA'ya ilişkin sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	İT	İYM	ÇS	Model	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
CMIN	5,147	31,100	12,488	245,179	-	-
df	3	18	8	164	-	-
$\chi^2/df$	1,806	1,728	1,561	1,495	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$
GFI	0,993	0,965	0,958	0,937	$,90 \leq GFI \leq ,95$	$,95 \leq GFI \leq 1,00$
AGFI	0,964	0,929	0,891	0,862	$,85 \leq AGFI \leq ,90$	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$
CFI	0,995	0,982	0,986	0,932	$,90 \leq CFI \leq ,95$	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$
RMSEA	0,051	0,058	0,078	0,059	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	$,00 \leq RMSEA \leq ,05$

**Kaynak:** (Bentler, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Munro, 2005; Yılmaz ve Çelik 2009; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010; Kline, 2011; Çapık, 2014).

Tablo 4'e göre, her bir ölçeğin RMSEA (<8) değerinin kabul edilebilir uyumu, diğer değerlerin ise ( $\chi^2/df = <2$ ; GFI<1; AGFI<1; CFI<1) iyi uyumu göstermektedir. Araştırmanın üç faktörlü ölçüm modeline (İş Tatmini, İş Yeri Mutluluğu ve Çalışan Savunuculuğu) göre ise Ki-kare değerinin iyi uyum; GFI, AGFI, CFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular AFA sonucuna göre oluşturulan modelin doğrulandığını göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığını ortaya koyma amacıyla güvenilirlik katsayıları da incelenmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin Cronbach Alpha, AVE (çıkarılan ortalama varyans) ve CR (birleşik güvenilirlik) değerleri incelenmiştir. Cronbach Alpha katsayısının 1'e yaklaşması ölçeğin güvenilirliğini artırmaktadır (Akdağ, 2021). Ayrıca uyum geçerliğini inceleme amacıyla AVE ve CR değerlerine de bakılmıştır. Hesaplanan AVE değeri 0,5'ten büyükse uyum geçerliğinin sağlandığı belirtilmektedir. Uyum geçerliğinin diğer bir göstergesi olan ve faktörlere ait uyum yapı güvenilirliğini ifade eden CR katsayısının ise, 0,7'den ve AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Akdağ, 2021). Değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha, AVE ve CR değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Cronbach Alpha, AVE ve CR Değerleri

Değişkenler	Cronbach Alpha	AVE	CR
İş Tatmini	0,847	0,551	0,857
İşyeri Mutluluğu	0,906	0,599	0,922
Çalışan Savunuculuğu	0,902	0,673	0,924

Tablo 5'e göre, ölçeklerin içsel tutarlılığının göstergesi olan Cronbach Alpha katsayısı 0,90'ın üzerindedir. Analiz sonucunda İş Tatmini ( $\alpha=0,847$ ), İş Yeri Mutluluğu ( $\alpha=0,906$ ) ve Çalışan Savunuculuğu ( $\alpha=0,902$ ) ölçeklerinin güvenilirlik katsayılarının,  $0,80 < \alpha < 1$  aralığında ve yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür (Karagöz, 2019). AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde, CR katsayılarının 0,70 ve AVE katsayılarının üzerinde değer aldığı görülmektedir. Buna göre bu üç faktörün de yüksek yapı güvenilirliğine sahip olduğu söylenebilir (Akdağ, 2021).

### 5.3. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Araştırmada geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesinden önce değişkenler arasındaki ilişki düzeyini inceleme amacıyla Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Korelasyon katsayılarının 0,70-1 arasında olması yüksek; 0,30-0,70 arasında olması orta düzey; 0,00-0,30 olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2023). Korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: İş Tatmini, İş Yeri Mutluluğu ve Çalışan Savunuculuğuna İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
İş Tatmini (1)	-	-	-
İşyeri Mutluluğu (2)	0,718**	-	-
Çalışan Savunuculuğu (3)	0,571**	0,757**	-

\*\*p &lt; 0,01

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, iş tatmini ile işyeri mutluluğu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin ( $r=0,718$ ,  $p<0,01$ ); iş tatmini ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin ( $r=0,571$ ,  $p<0,01$ ) ve işyeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin ( $r=0,757$ ,  $p<0,01$ ) olduğu saptanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir.

#### 5.4. Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

İşyeri mutluluğunun aracılık etkisi test edilmeden önce ilk üç hipotez test edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracı değişken analizi ölçütlerinden yararlanılarak dört aşamalı regresyon analiz yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ve aracı değişkenin etkisini ortaya koyma amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: İş tatmini ile Çalışan Savunuculuğu Arasındaki İlişkide İş Yeri Mutluluğunun Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	R <sup>2</sup>	B	SH	β	F	t	p
1- İŞT→İYM (X→M)	0,515	0,782	0,080	0,718	96,593	9,828	0,001
2- İYM→ÇS (M→Y)	0,572	0,759	0,069	0,757	121,766	11,035	0,001
3- İŞT→ÇS (X→Y)	0,326	0,624	0,094	0,571	43,936	6,628	0,001
4- İŞT ve İYM→ÇS	İŞT	0,574	0,063	0,108	0,057	60,606	0,580
(X ve M→Y)	İYM	0,574	0,718	0,099	0,715	60,606	7,242

Tablo 7'ye bakıldığında, analizin birinci aşamasında iş tatmininin (İT) işyeri mutluluğu (İYM) üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisinin olduğu görülmektedir ( $F=96,593$ ;  $p<0,001$ ). Bu analiz bulgusu, çalışanların iş tatmin düzeylerinin işyeri mutluluğu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda *Hipotez 1 kabul edilmiştir*. Analiz sonucunda elde edilen R<sup>2</sup> değeri, yordanan değişkendeki (işyeri mutluluğu) varyansın %51'inin iş tatmin düzeyi ile açıklandığını göstermektedir ( $X\rightarrow M=R^2=0,515$ ;  $\beta=0,718$ ).

Analizin ikinci aşamasında işyeri mutluluğunun (İYM) çalışan savunuculuğu (ÇS) davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisinin olduğu görülmektedir ( $F=121,766$ ;  $p<0,001$ ). Bu analiz bulgusu, çalışanların işyeri mutluluk düzeylerinin çalışan savunucu davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda *Hipotez 2 kabul edilmiştir*. Analiz sonucunda elde edilen R<sup>2</sup> değeri, yordanan değişkendeki (çalışan savunuculuğu) varyansın yaklaşık %57'sinin işyeri mutluluğu ile açıklandığını göstermektedir ( $M\rightarrow Y=R^2=0,572$ ;  $\beta=0,757$ ).

Analizin üçüncü aşamasında iş tatmininin (İT) çalışan savunuculuğu (ÇS) davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisinin olduğu görülmektedir ( $F=43,936$ ;  $p<0,001$ ). Bu analiz bulgusu, çalışanların iş tatmin düzeylerinin çalışan savunuculuğu davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda *Hipotez 3 kabul edilmiştir*. Analiz sonucunda elde edilen R<sup>2</sup> değeri, yordanan değişkendeki (çalışan savunucu davranışları) varyansın %32'sinin iş tatmin düzeyleri ile açıklandığını göstermektedir ( $X\rightarrow Y=R^2=0,326$ ;  $\beta=0,571$ ).

Baron ve Kenny'nin (1986) kriterlerine göre yapılan son aşamada ise, yordayıcı değişken (İT) ile aracı değişken (İYM) eş zamanlı olarak regresyon analizine sokularak çalışan savunuculuğu (ÇS) davranışları üzerindeki yordayıcı etkileri analiz edilmiştir. Bu kapsamda tam aracı etkinin oluşabilmesi için iş tatmin düzeyinin çalışan savunuculuğu üzerindeki anlamlı olan etkisinin kaybolması gerekmektedir. Analiz bulgusu, iş tatmini ve işyeri mutluluğunun birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, iş tatmin düzeyinin çalışan savunuculuğu üzerinde üçüncü aşamada ortaya çıkmış olan anlamlı etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir ( $p=0,564$ ,  $p>0,05$ ). Bu bağlamda *Hipotez 4 kabul edilmiştir*. Anlamlı olmayan bu ilişkide üçüncü aşamada ( $X \rightarrow Y$ ) 0,571 olan  $\beta$  kat sayısının 0,057'ye düştüğü görülmektedir. Bu değişkenler arası anlamlılığın kaybolması ve  $\beta$  kat sayısının düşmesi, işyeri mutluluğu değişkeninin iş tatmini ile çalışan savunuculuğu değişkenleri arasında tam aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir.

## 6. Sonuç

Çalışmada iş tatminin işyeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisi, işyeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisi ve iş tatmininin çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinde işyeri mutluluğunun aracı etkisi incelenmiştir.

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin yapılan korelasyon analizi bulguları değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. İş tatmini ile işyeri mutluluğu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin, iş tatmini ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin ve işyeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yani bu sonuca göre iş tatmini arttıkça işyeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğu davranışlarının sergilenmesinin artacağı öngörülmektedir. Ayrıca çalışanların işyeri mutluluk düzeylerinin artmasının çalışan savunuculuğu davranışlarını da artıracakları öngörülebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde iş tatminini artırmaya yönelik öncüllere yatırım yapılması sonucu çalışanların iş tatmin düzeyini artması, işyeri mutluluğunu ve çalışanların savunucu davranışlarının sergilenmesini de artırabilecektir.

Araştırmanın hipotezlerini test etme amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları, çalışanların işyerinde mutlu olmasında iş tatmininin belirleyici bir öncül olduğunu göstermektedir. Dahası çalışan savunuculuğu davranışının öncülleri içerisinde iş tatmini ve işyeri mutluluğunun bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan araştırmanın temel hipotezini test etmeye yönelik yapılan regresyon analiz sonucu, iş tatminin çalışan savunuculuğu davranışı üzerindeki etkisinde işyeri mutluluğunun tam aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ortaya konan bu bulgu, iş tatminini çalışan savunuculuğu davranışlarının sergilenmesini doğrudan ve dolaylı olarak olumlu bir şekilde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Dahası iş tatmininin çalışan savunuculuğunu etkilediğini bu ilişkiyel etkiye işyeri mutluluğu dahil edildiğinde etki düzeyinin daha da güçlendiği görülmektedir.

Bu bulgular örgütlerde çalışanların savunucu davranışları sergilemesinde iş tatmini ve işyeri mutluluğunun önemli etkileyiciler olduğunu göstermektedir. Özellikle tatmin olmuş ve işyerinde mutlu çalışanların iş tanımlarında yer alan görev ve sorumluluklarının ötesinde örgütü savunan ve eleştirilere karşı koruyan davranışları sergileme potansiyellerinin yüksek olacağı öngörülmektedir. Gerek örgüt yönetimi gerekse insan kaynakları uzmanları, doğrudan çalışanların savunucu davranışları sergilemelerine fırsat tanımlarının yanı sıra onların iş tatmin ve işyeri mutluluklarını artıracak uygulamalarla dolaylı olarak çalışan savunuculuğu davranışlarını güçlendirebilirler. Çalışanların işten tatmin olma duygularının artırılması ve işyerinde mutlu olmalarının sağlanması, çalışanların ekstra rol davranışları sergileyerek hem daha az maliyetli reklam ve pazarlama yapma fırsatı yakalamış hem de örgüt imajının olumlu yönde ilerlemesine katkı sağlamış olacaktırlar.

Aynı zamanda işyeri mutluluğunun çalışanların elde tutulması, katılımı ve iş güvencesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Fisher, 2010). İşyerindeki mutluluğun örgütlere sağladığı faydalar yetenekli çalışanların elde tutulması, örgütün kaynaklarının etkili kullanılması, kurumsal itibar ve marka değerinin yükselmesi gibi olumlu çıktılardır (Yurtseven, 2019).

İnsan kaynakları bağlamında işyeri mutluluğu yetenekli çalışanların elde tutulmasına katkı sağlamaktadır (Fisher, 2010; Yurtseven, 2019). Ayrıca çalışanların savunucu davranışları, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesine ve elde tutulmasına katkı sağlayabilmektedir (Thomas, 2020; Tulbure ve Popescu, 2023). Ayrıca çalışanı elde tutma konusunda (Elhatab, 2024) çalışan savunuculuğunun aracı etkisi olduğu ortaya konmuştur. Örgütler, çalışan savunuculuğu davranışlarının örgütsel imajı etkilemesi ve bu etkinin örgüte yetenekleri çekme potansiyeli taşıması nedeniyle çifte bir kazanç elde etmiş olacaklardır. Bu çifte olumlu girdinin çıktısı ise örgütün sürdürülebilir rekabette başat rol üstlenmesine katkı sağlama potansiyelidir. Dolayısıyla işinden memnun ve işyerinde mutlu olan çalışanlar, savunuculuk ve destekleyici davranışlar sergileyerek yeteneklerin örgüte çekilmesine katkı sağlayabilecek ve örgütü hem rekabet açısından hem de insan kaynağı açısından daha güçlü hale getirebilecektir.

Bu çalışma sonuçları, çalışan savunuculuğu konusunda literatürdeki bir araştırma boşluğunu doldurma ve katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Ancak gelecekteki çalışmalarda farklı araştırma tasarımı kullanılarak ve birden fazla kaynaktan veri toplanarak farklı değişkenler üzerinden çalışan savunuculuğu davranışları test edilmelidir. Özellikle insan kaynakları bağlamında yeteneklerin örgüte çekilmesinde ve elde tutulmasına ilişkin çalışan savunuculuğu davranışlarının etkisinin irdelenmesi yerinde olacaktır.

#### Kaynakça

- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., Ariza-Montes, A. ve Vega-Muñoz, A. (2022). Fostering Advocacy Behavior of Employees: A Corporate Social Responsibility Perspective from The Hospitality Sector. *Frontier Psychology, 13*, 865021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865021>.
- Akdağ, M. (2021). *Bilimsel Araştırmalarda İstatistiksel SPSS Uygulamaları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akşit-Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi, 82*(467), 31-51.
- Aksoy, N. Ç., Yazıcı, N. ve Düzençi, A. (2023). Employees' Online Brand Advocacy Behaviors as A Response to Justice and Emotion. *Journal of Product & Brand Management, 32*(6), 878-891. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2021-3742>.
- Aksu, M. (2023). Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(27), 1-30. <https://doi.org/10.36543/Kauibfd.2023.001>.
- Aksu, M. (2024). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışan Savunuculuğuna Etkisinin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26*(1), 372-394. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.1379854>
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S. ve Shibami, A. H. (2019). The Mediating Effect of Job Happiness on The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Performance and Turnover Intentions: A Case Study on The Oil and Gas Industry in The United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research, 13*(4), 103-116. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-09>
- Alparslan, A. M. (2016). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini Mi İşyerinde Mutluluk Mu?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30*(1), 203-215. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/29908/322117>.
- Baron, M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.

- Bentler, P. M. (1980). Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002223>.
- Bettencourt, L. A. ve 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. <https://doi.org/10.1177/0092070303255636>.
- Bhatia, A. ve Mohsin, F. (2021). Relationship of Employee Advocacy and Turnover Intentions to Happiness of University Teachers in NCR, Delhi. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 23(4), 451-473.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/beuiibfaidd/issue/31277/334548>.
- Bozac, G., Marli, Z. S. ve Aguşaj, 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. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v17i01/21-38>.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>.
- Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A. Bollen ve J. S. Long, (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). CA: Sage Publications.
- Bülbül, Ş. ve Giray, S. (2011). Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 11(Özel Sayı), 113-123. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39895/473664>.
- Butt, R. S., Wen, X. ve Hussain, R. Y. (2020). Mediated Effect of Employee Job Satisfaction on Employees' Happiness at Work and Analysis of Motivational Factors: Evidence from Telecommunication Sector. *Asian Business Research Journal*, 5, 19-27. <https://doi.org/10.20448/dergi.518.2020.5.19.27>
- Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, (30. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunihem/issue/2666/34715>.
- Carver, C. S. (2003). Pleasure As a Sign You Can Attend to Something Else: Placing Positive Feelings Within a General Model of Affect. *Cognition and Emotion*, 17(2), 241-261. <https://doi.org/10.1080/026999303022294>.
- Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 7. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Cui, X. ve Mustafa, W. S. W. (2024). Impact of Second-Order Leader-Member Exchange on Employee Advocacy in The Chinese Hotel Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2), 566-578. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v13-i2/21855>
- De Karpel, L. ve Van Kerckhove, A. (2023). Advocating Beyond Call of Duty: A Review of Employee Advocacy and A Call for Research. *Management Review Quarterly*, 1-40. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00381-1>.
- Ekşi, G. G. (2023). *Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkilerin Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.



- El-Aty, Y. A ve Deraz, A. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support and Employee Advocacy on Organizational Commitment in Hotels. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 12(1), 155-170. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2018.31505>
- Elhattab, N. E. (2024). Does Wisdom Leadership Drive Employee Advocacy and Retention in Travel Agencies?. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/2), 176-197.
- Elsaied, M. (2019). Supportive Leadership and EVB: The Mediating Role of Employee Advocacy and The Moderating Role of Proactive Personality. *Journal of Management Development*, 38(3), 225-237. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2018-0119>
- Erdoğan, B., Bauer, T., Truxillo, D. ve Mansfield, L. (2012). Whistle While You Work: A Review of The Life Satisfaction Literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>.
- Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erer, B. (2021). İşyeri Mutluluğunun Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 215-229. <https://doi.org/10.47097/piar.918559>.
- Erhan, T. (2021). İşyeri Mutluluğu: Bir Kavram İncelemesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(38), 5686-5712. <https://doi.org/10.26466/opus.883377>.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness At Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Gelb, B. D. ve Rangarajan, D. (2014). Employee Contributions to Brand Equity. *California Management Review*, 56(2), 95-112. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.2.95>.
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS For Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*, 10th Edition. Boston: Pearson.
- Ghorbanzadeh, D., Chandra, T., Akhmadeev, R., Yurievna Aleynikova, M. ve Muda, I. (2023). Enhancing Emotional Culture Through Internal Communication: Impact on Employee-Organization Relationships and Employee Advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 17(5), 475-495. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2231435>
- Güner, F. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2017). Banka Çalışanlarının İşyerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85-105. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/odad/issue/31268/340556>.
- Güzel, İ. (2024, 7 Şubat). Türkiye'de Günlük Sosyal Medya Kullanımı Ortalama 2 Saat 44 Dakika. *TRTHaber*. Erişim Adresi <https://www.trthaber.com/haber/bilim-teknoloji/turkiyede-gunluk-sosyal-medya-kullanimi-ortalama-2-saat-44-dakika-835186.html>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Helm, S. (2011). Employees' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.001>.
- İşcan, Ö. ve Timuroğlu, M. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniibd/issue/2691/35400>.

- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>. PMID:9494439.
- Karayaman, S. (2021). *Yönetimde Duygusal Zekâ ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi: Okul Yöneticileri Örneği. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 51-66. <http://dx.doi.org/10.17336/igusbd.609054>.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. ve Bolger, N. (1998). Data Analysis in Social Psychology. In D. Gilbert, S. T. Fiske ve G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 4th Edition, Vol.1, (pp. 233-265), NY: McGraw-Hill.
- Keser, A. (2018). İşte Mutluluk Araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-57. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/paradoks/issue/36230/355854>.
- Keser, A. ve Öngen-Bilir, B. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/909948>.
- Khanna, S. ve Prusty, T. (2024). Diversity-Oriented Leadership (DOL) As A Predictor of Employee Advocacy (EA) In Select Fortune Indian Companies: Mediating Effects of Symmetrical Internal Communication (SIC) and Work Engagement (WE). *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2377768>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. ve Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get Serious! Understanding The Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>.
- Kim, J. N. ve 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. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koç, H. ve Biçen, G. (2019). İşgören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1450-1468. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.252>.
- Kosasih, A. ve Basit, A. (2019). Happiness At Workplace: Job Satisfaction and Organizational Support. In *Proceeding: International Conference on Business, Education, Innovation & Social Sciences (ICBEISS 2019)*, 117-126, Asian Scholars Network, Malaysia.
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D. ve Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573-591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- Lee, H., Zhang, X. A., Sung, Y. H., Lee, S. ve Kim, J.-N. (2022). Symmetry, Inclusion and Workplace Conflicts: Conflict Management Effects of Two Leadership Strategies on Employee Advocacy and Departure. *Journal of Communication Management*, 26(3), 349-370. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2022-0011>
- Lee, Y. (2021). Bridging Employee Advocacy in Anonymous Social Media and Internal Corporate Social Responsibility (CSR). *Management Decision*, 59(10), 2473-2495. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2020-0101>.

- Lee, Y. ve Kim, K. (2020). Enhancing Employee Advocacy on Social Media: The Value of Internal Relationship Management Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 311-327.
- Liu, Z., Guo, Y., Liao, J., Li, Y. ve 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. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2020-0325>
- Memiş, H. ve Dikici, M. S. (2017). Gaziantep'te Faaliyette Bulunan Halı İmalatı İşletmelerinin Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini Açısından Değerlendirilmesi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(9), 1-13. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/388980>.
- Men, L. R. (2014a). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>.
- Men, L. R. (2014b). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>.
- Mete, M. ve Karahan M. (2014). Çalışanların İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Tekstil Sektöründe Bir İşletme Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 15-32. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/pub/issue/4266/57387>.
- Miles, S. J. ve Mangold, W. G. (2014). Employee Voice: Untapped Resource or Social Media Time Bomb?. *Business Horizons*, 57(3), 401-411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.01>.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research*. Philadelphia: Lippincott.
- Novliadi, F. ve Anggraini, R. (2018). Happiness At Work Viewed from Job Satisfaction and Perceived Organizational Support. In *Proceedings of The International Conference of Science, Technology, Engineering, Environmental and Ramification Researches (ICOSTEERR 2018)*, 1815-1820, Science and Technology Publications, Indonesia. <https://doi.org/10.5220/0010102318151820>
- Öcal, Ö. (2008). *İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Omilion-Hodges, L. M., ve Baker, C. R. (2014). Everyday Talk and Convincing Conversations: Utilizing Strategic Internal Communication. *Business Horizons*, 57(3), 435-445. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002>.
- Özkes, S., Kaygın, E. ve Kavak, O. (2022). *İşyeri Mutluluğu – Örgütsel Davranışta Ölçek Araştırmaları II*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Rahmi, F. (2018). Happiness At Workplace. In T. H. Solfema, Z. Fikri ve M. Pratama (Eds.), *International Conference of Mental Health, Neuroscience, and Cyber-psychology Proceedings* (pp. 32-40). Padang: Fakultas Ilmu Pendidikan. <https://doi.org/10.32698/25255>.
- Rai, S. ve Nayak, J. K. (2018). Role of Event Personality and Exhibitors' Eudaimonic and Hedonic Happiness in Predicting Event Advocacy Intentions: An Empirical Study. *International Journal of Event and Festival Management*, 98(1), 86-103. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-09-2017-0056>

- Ruge, C. O., Le, N. Q. ve Supphellen, M. (2021). When and Why Employees of Non-Profits Promote Their Organizations: Determinants of Positive Staff-Word-Of-Mouth. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 26(4), 1-9. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1704>.
- Salas-Vallina, A. ve Alegre-Vidal, J. (2018). Happiness at Work: Developing A Shorter Measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 1-21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>.
- Saleem, F. Z. ve Hawkins, M. A. (2021). Employee-Generated Content: The Role of Perceived Brand Citizenship Behavior and Expertise on Consumer Behaviors. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 819-833. <https://doi.org/10.1108/JPBm-05-2020-2908>.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. [https://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/mpr\\_Schermelleh.pdf](https://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/mpr_Schermelleh.pdf).
- Stairs, M. ve Galpin, M. (2010). Positive Engagement: From Employee Engagement to Workplace Happiness. In P. A. Linley, S. Harrington ve N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 155-172). Oxford University Press.
- Tanşu, M. (2009). *Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thelen, P. (2020). Internal Communicators' Understanding of The Definition and Importance of Employee Advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101946. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>.
- Thelen, P. D. (2019). Supervisor Humor Styles and Employee Advocacy: A Serial Mediation Model. *Public Relations Review*, 45(2), 307-318, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.02.007>
- Thelen, P. D. ve Formanchuk, A. (2022). Culture and Internal Communication in Chile: Linking Ethical Organizational Culture, Transparent Communication, and Employee Advocacy. *Public Relations Review*, 48, 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>.
- Thelen, P. D. ve Men, L. R. (2020). Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 60(2),1-14. <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>.
- Thelen, P. D., Yue, C. N. ve Verghese, A. K. (2022). Increasing Employee Advocacy Through Supervisor Motivating Language: The Mediating Role of Psychological Conditions. *Public Relations Review*, 48(5), 102253. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102253>
- Thevanes, N. ve Jathurika, M. (2021). Employee Happiness and its Relationship with Job Satisfaction: An Empirical Study of Academic Staff in A Selected Sri Lankan University. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 3(1), 34-43.
- Thomas, T. (2020). Employee Advocacy as A Marketing Strategy to Power Brand Promotion: An Employee Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 167-181. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-12>
- Tsarenko, Y., Leo, C. ve Tse, H. H. M. (2018). When And Why Do Social Resources Influence Employee Advocacy? The Role of Personal Investment and Perceived Recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260-268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>.
- Tulbure, A. ve Popescu, A. (2023). Maximizing The Value of LinkedIn for Employer Branding and Reputation Management of Small Businesses. *Bulletin of the Transylvania University of Brasov Series V Economic Sciences*, 16(1), 47-56. <https://doi.org/10.31926/but.es.2023.16.65.1.6>.

- Turan, N. (2018). Çalışma mutluluğu: Kavram ve Kapsam. *B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(1), 169-212.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2023b). *İstatistiklerle Gençlik*. Erişim Adresi <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Genclik-2023-53677>
- Türkiye İstatistik Kurumu- TÜİK (2023a). *İşgücü İstatistikleri*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BC%C4%B0statistikleri-2023-53521&dil=1>
- Türkiye Raporu, (2019, 18 Aralık). *Sosyal Medya Kullanımı*. Erişim Adresi <https://turkiyeraporu.com/arastirma/sosyalmedyakullanimi-1766/>
- Venciute, D., Karalius, L., Reardon, J. ve Auruskeviciene, V. (2023). The Impact of Employees' Social Media Advocacy on Attitudes Toward The Brand: The Mediating Role of Parasocial Relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 32(8), 1374-1387. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2022-4253>.
- Walden, J. A. ve Kingsley Westerman, C. Y. (2018). Strengthening The Tie: Creating Exchange Relationships that Encourage Employee Advocacy as An Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 593-611. <https://doi.org/10.1177/0893318918783612>.
- Yakut, E. (2020). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Algısının Etkisinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Yeh, Y. (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. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.01.002>.
- Yılmaz, V. ve Çelik H. E. (2009). *LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yozgat, U. ve Bilginoğlu, E. (2020). İşyerinde Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15, 201-206. <https://dergipark.org.tr/pub/jyasar/issue/53734/629959>.
- 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. <https://doi.org/10.1177/23294884211035116>
- Yurtseven, S. (2019). *Öğretmenlerin Mesleki Mutluluklarının İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Zubair, M. ve Siddiqui, D. A. (2021). How Internal Communication in the Light of Open-Door Policy Affect Employees' Performance: The Mediatory Role of Positive Emotional Culture, OCB, and Employees Advocacy Complemented by Ethical Leadership. Erişim Adresi SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3942477>. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3942477>

---

## ANALYSIS OF THE MEDIATING EFFECT OF WORKPLACE HAPPINESS ON THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE ADVOCACY

---

### *Extended Abstract*

---

**Aim:** With the development of information technologies, the competitive environment is increasing rapidly in almost every sector. Particularly with the further development of social media platforms, online brand advocacy by those working as part-time marketers offers organizations new and creative marketing options. Employee advocacy provides a competitive advantage for organizations as a low-cost marketing and brand promotion strategy. Therefore, this research aimed to identify various antecedents of employees' defensive behavior. For this purpose, it was investigated whether workplace happiness had a mediating effect on the relationship between job satisfaction and employee advocacy.

**Method(s):** The research was carried out according to the relational scanning model and the data was obtained by survey method. The data was obtained from 308 participants working in cafes and restaurants operating in the city center of Isparta. The data obtained was analyzed with SPSS and AMOS programs. The data were first subjected to normality testing. Correlation levels between variables were examined. Explanatory factor analysis and confirmatory factor analysis were performed on the scales used in the research. Regarding the reliability of the scales, Cronbach Alpha coefficient, AVE and CR values were also checked. Regression analysis was used to test the hypotheses of the research. To test the hypothesis of the basis of the research, mediator variable analysis criteria developed by Baron and Kenny (1986) were used.

**Findings:** It was observed that the kurtosis and skewness values of the scales were within the normal range. The results of the factor analysis and the KMO values of the Job Satisfaction, Workplace Happiness, and Employee Advocacy Scale show that the sample size is appropriate for factor analysis. Again, the Bartlett sphericity test results for the scales are significant, indicating that the data comes from multivariate normal distribution. Confirmatory factor analysis results show that the RMSEA (<8) value of each scale shows acceptable fit, while the other values ( $\chi^2/df = <2$ ;  $GFI < 1$ ;  $AGFI < 1$ ;  $CFI < 1$ ) show good fit. According to the three-factor measurement model of the research, the Chi-square value indicates good fit; It shows that GFI, AGFI, CFI and RMSEA values have acceptable fit values. The internal consistency test results for the scales (Cronbach Alpha, AVE and CR) show that the reliability of the relevant scales is high. As a result of the correlation analysis, it was determined that job satisfaction, workplace happiness and employee advocacy had a positive and significant relationship with each other. According to the hypothesis results, job satisfaction is a significant predictor of workplace happiness and employee advocacy; Workplace happiness was also found to be a significant predictor of employee advocacy. In terms of mediation effect, it was observed that workplace happiness had a mediating effect on the relationship between job satisfaction and employee advocacy.

**Conclusion:** The findings indicate that if organizations invest in job satisfaction and workplace happiness, employees will exhibit defensive behavior. These findings show that job satisfaction and workplace happiness are important influencers in employees' defensive behavior in organizations. It is predicted that especially satisfied and happy employees at work will have a high potential to exhibit behaviors that defend the organization and protect against criticism, beyond the duties and responsibilities in their job descriptions. Both organizational management and human resources experts can not only directly provide opportunities for employees to exhibit defensive behavior, but also indirectly strengthen employee advocacy behavior through practices that will increase their job satisfaction and workplace happiness. Increasing employees' feelings of job satisfaction and ensuring their happiness at work will enable employees to exhibit extra-role behaviors, thus providing them with the opportunity to engage in less costly advertising and marketing and will contribute to the positive development of the organization's image. Especially

in the context of human resources, they will gain a double benefit because employee advocacy behaviors affect the organizational image, and this effect has the potential to attract talent to the organization. The output of this double positive input is the potential to contribute to the organization taking a leading role in sustainable competition.

