

Study of adapting the Employee Advocacy Role Perception Scale into Turkish¹

Muharrem Aksu² 

²Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Human Resources Management, Isparta, Türkiye.

ABSTRACT

This study aimed to verify the validity and reliability of the Employee Advocacy Role Perception Scale (EARPS), and to adapt it for Turkish organizations. In this study, the data obtained from 338 participants were divided into two parts: for exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA). Data analyses were performed with SPSS and AMOS software. The findings showed that the unidimensional scale was 64.779% of the total variance. Our analysis showed a KMO value of 0.947 and a Bartlett statistical test value of $\chi^2=3287.423$, which was a significant difference ($p<0.001$), and the scale had a single-factor structure with item loads ranging 0.628–0.873. According to confirmatory factor analysis fit indices, the acceptable fit indices for Chi-squared test was 2.62 and a RMSEA value of 0.072 were established. The GFI (0.955), AGFI (0.920), and CFI values (0.980) showed good fit. The goodness-of-fit indices of the single-factor structure that emerged after the analysis revealed a good and acceptable fit. In addition, the standardized regression weights of the scale items varied between 0.548 and 0.885; t values from 9.626 to 11.695 that were statistically significant ($p<0.001$), and R2 values of 0.301–0.783. These results confirm the construct validity of the single-factor model with explanatory factor analysis. Regarding the internal consistency of the scale, Cronbach's Alpha value of the relevant scale was 0.933, AVE was 0.647, CR was 0.959, and the correlation level between the two halves was 0.848 with a first half test reliability of 0.927 and a second half test showing a reliability value of 0.918. We found $\alpha=0.868$ for odd-numbered scale items and $\alpha=0.876$ for even-numbered scale items. We report an $\alpha=0.940$ for the dataset that included 170 randomly selected items, and $\alpha=0.932$ for the dataset of 168 items. When all these data were evaluated together, we showed that the reliability of the nine items constituting the relevant scale was high. When EFA and CFA results were evaluated together, the unidimensional structure of the EARPS, consisting of nine items, was valid and had a high reliability level. As a result, the compatibility of the relevant scale with the Turkish cultural structure was established, and it is expected that it will produce valid and reliable results for measurements regarding the employee advocacy role perception of human resources.

KEYWORDS

Human resources, Employee advocacy, Scale adaptation.

Introduction

According to social exchange theory, the employment relationship is based on an exchange between employees and employers. In this relationship, the employer demands commitment to the organization from employees, while employees seek to determine the level of compensation and rewards they will receive or how much influence they have over the terms and conditions of employment (Bakuwa, 2013, p. 40). This relationship, fundamentally built on a win-win understanding, necessitates the coordination of expectations and demands between the parties, a role primarily assumed by human resources (HR) departments. Particularly in today's business world, talented human capital is considered one of the most valuable assets of

¹ Ethical approval for the research was obtained from the Süleyman Demirel University Scientific Research and Publication Ethics Committee on 11.04.2023, with decision number 135/5.

organizations and a crucial factor in gaining a competitive advantage (Armstrong & Taylor, 2014, p. 18–20). Moreover, the effective management of talented employees is widely recognized as a crucial factor for enabling organizations to achieve their wider strategic goals (Mamman et al., 2018, p. 3). Therefore, the overarching objective of human resource management is to ensure that organizations achieve their business objectives using their human capital (Armstrong & Taylor, 2014, p. 26). Human resources, which serve as a bridge between employers and employees, are expected not only to reconcile the expectations and demands of both parties but also to fulfill the role of employee advocacy. When human resources (HR) manage employee–organization relationships through a win-win approach, employees tend to develop more positive attitudes toward the organization and generate more favorable outcomes in terms of organizational behavior. Employee advocacy, which is one of the factors influencing these positive attitudes and behaviors, reflects the extent to which the organization values employees' contributions and prioritizes their interests (Yeh, 2014, p. 95).

The fundamental objective of HR is to maximize organizational efficiency by enhancing employee effectiveness (Sims & Sauser, 2014, p. 2). Additionally, there is a consensus that HR assumes an advocacy and protective role in safeguarding employee wellbeing (Wright, 2008; Van Buren et al., 2011). HR professionals are responsible for maintaining a balance between employee needs—eg, supporting employee welfare—and organizational needs, which include optimizing productivity and cost efficiency via employee selection and placement. HR achieves this balance by aligning the interests of both parties (employees and the organization) within the employment relationship, thereby integrating these interests toward a shared goal. Consequently, HR's responsibility to manage human capital and personnel policies in alignment with organizational objectives must be fulfilled with its advocacy role, which ensures employee wellbeing (Stark & Poppler, 2017, p. 2). In this context, the ability of HR to function as an employee advocate depends on its capacity to facilitate employee voice reaching management and to safeguard the organization's most valuable asset—its human capital (Mathis, Jackson & Valentine, 2014).

Particularly in recent years, as organizations have increasingly shifted their focus toward strategic activities, the need for advocacy mechanisms that ensure employees' voices are heard has also grown (Mamman et al., 2018, p. 3). In this context, the advocacy role of HR has gained prominence in amplifying employees' voices and enhancing their productivity. Measuring this crucial role of HR via employees in terms of improving the efficiency of internal organizational stakeholders has become a considerable tool for determining the effect of HR's advocacy role on positive organizational outcomes. Accordingly, the measurement of HR's employee advocacy role, or employees' perceptions of this role, is conducted using various assessment tools. Within this framework, this study aimed to adapt the Employee Advocacy Role Perception Scale (EARPS) into Turkish to assess employees' perceptions of HR's advocacy role. A review of the literature reveals that only one such scale currently exists; therefore, expanding the range of tools available to measure the extent to which HR departments fulfill their advocacy role for employees and associating these measures with organizational behavior outcomes would constitute a valuable contribution to the literature.

In the international literature, the concept of "employee advocacy" is used as the equivalent of "işgören savunuculuğu." This term is also referred to as "çalışan savunuculuğu" and is conceptualized as employees advocating for their organization's products, services, and brands (Aksu, 2023). Another equivalent of the term "employee advocacy" in the national literature is "işgören avukatlığı," which is defined as the defense of employees' rights by organizational management, human resources personnel, and specialists. In line with the existing literature, this study considers the term "işgören savunuculuğu" to be the most appropriate designation. Based on this conclusion, the term "işgören savunuculuğu" is used throughout this study to refer to the advocacy role of HR in protecting and defending employees' rights and interests.

Employee Advocacy

In general, the relationship between employees and organizations is built on a win-win approach that enhances employees' positive attitudes toward their work and organization (Elsaied, 2019, p. 227). This win-win approach is primarily grounded in social exchange theory, which states that employment relationships are a form of exchange by which employees expect to receive rewards that compensate for the costs of participating in the exchange (Blau, 1968). By its nature, social exchange theory represents the exchange of resources in social relationships and leads to implicit obligations between the parties involved and is a process whereby two or more individuals are mutually dependent on each other (Blau, 1968; Settoon, Bennett & Liden, 1996, p. 220; Blau, 2017, p. 4). In the context of employment relationships, this dynamic characterizes the psychological contract obligations between employees and organizations. In fulfilling these mutual obligations within the employee-organization interaction, it is essential to implement HR practices that enhance employee wellbeing, sustain engagement, and strengthen employment relationships (Clarke & Hill, 2012, p. 702). In this regard, social exchange theory focuses on the relationship that employees develop with their managers or organizations and is based on mutual trust and expectations in the employment relationship (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 874). From the perspective of social exchange theory, positive inputs, such as managerial or supervisory support in favor of employees, contribute to the perception that employees are valued and supported by their organizations. As a result of these positive inputs, favorable outcomes such as employee commitment and loyalty can emerge. In essence, employees expect support from their organizations and, in return, contribute with behaviors that benefit the organization (Yeh, 2014, p. 95). These exchange processes influence employees' attitudes toward their organization and work. Therefore, from an organizational perspective, the critical threshold for fostering this positive exchange lies in strengthening the employment relationship with the development of HR's employee advocacy role.

In general, from an HR perspective, the role of employee advocacy entails responding to employees' daily challenges, concerns, and needs. Moreover, this role requires HR professionals to see the world from the employees' perspective, actively listen to them, understand their concerns, empathize with them, and advocate for their issues and worries. At the same time, employee advocacy involves facilitating the communication process from the perspective of managers to ensure that employees receive the necessary information and resources to achieve success. Therefore, the HR employee advocacy role encompasses ensuring a clear alignment between the interests of employees and the goals and objectives of the organization, while also supporting the maintenance of a positive psychological contract between employers and employees (Bakuwa, 2013, p. 41).

Employee advocacy is defined as a transparent organizational structure that considers employees' complaints, strives to fulfill their interests optimally, protects them from discriminatory practices and harassment, and ensures fairness in reward distribution (Koçak, 2020, p. 180). Employee advocacy also encompasses an employee's perception of how much the organization values their contributions and prioritizes their wellbeing (Eisenberger et al., 1986, p. 500). In this context, the concept reflects employees' evaluations of the extent to which their organization appreciates their contributions and the transparency of organizational policies (Yeh, 2014, p. 95). Another perspective defines employee advocacy as an organizational policy that enables and supports employees in voicing their opinions and concerns, accessing information and services, and advocating for their rights and responsibilities (El-Aty & Deraz, 2018, p. 158).

From a broader perspective, employee advocacy involves addressing employee complaints, ensuring fair treatment (eg, in promotions and transfers), and protecting employees from discriminatory employment practices such as harassment (Kim, 2009, p. 123; Akgündüz & Şanlı, 2016b, p. 284). These objectives and policies aim to foster employee wellbeing in the workplace.

Furthermore, it has been suggested that the level of employee advocacy within organizations might vary depending on labor market conditions and talent scarcity. During periods of labor shortages when filling employee positions is more challenging, organizations tend to advocate more strongly for their employees. Conversely, when labor is more readily available, organizations exhibit this behavior less frequently (Rynes, 2004, p. 204).

Research findings in the national literature indicate that employee advocacy is positively correlated with job satisfaction (Akgündüz & Şanlı, 2016a, p. 314) and negatively correlated with turnover intention (Akgündüz & Şanlı, 2016a, p. 314; Aykan & Akgül, 2018, p. 43). Additionally, managers' levels of employee advocacy reduces employees' emotional exhaustion (Birdir & Dalgıç, 2015, p. 975). Employee advocacy negatively effects role conflict and role ambiguity (Dalgıç, Birdir & Güler, 2016, p. 1206) and positively influences employees' perceived organizational support and job embeddedness. Moreover, employee advocacy plays a partial mediating role in the relationship between perceived organizational support and job embeddedness (Aykan & Akgül, 2019, p. 2727–2728). Employee advocacy also enhances employees' job engagement and partially mediate the relationships between leader–member exchange and job embeddedness, and between leader–member interaction and job commitment (Akgündüz, Türksoy & Nisari, 2021, p. 501). Furthermore, perceived internal status has been identified as a partial mediator in the relationship between employee advocacy and psychological wellbeing (Koçak, 2020, p. 186), while employee advocacy has a positive effect on employee energy levels (Kıprızci, 2022, p. 86).

Findings from studies in international literature reveal that holding regular staff meetings to listen to employees' opinions and concerns serves as a fundamental mechanism for strengthening HR professionals' role in employee advocacy (Bakuwa, 2013, p. 45). Employee advocacy is positively associated with job satisfaction and organizational commitment, while organizational innovation, managerial support, and employee empowerment are positively linked to employee advocacy (Yeh, 2014, p. 98). Trust in leadership and leader–member interaction partially mediate the relationship between organizational justice and job satisfaction, advocacy, and turnover intention (Otake & Wong, 2014, p. 197). Additionally, employee advocacy has positive effects on all dimensions of organizational commitment (El-Aty & Deraz, 2018, p. 165). A key factor contributing to the perception of HR practitioners as advocates for employees is their role in motivating employees (Mamman et al., 2018, p. 10). Supportive leadership positively influences employees' advocacy behaviors and employee advocacy fully mediates the relationship between supportive leadership and employees' voice behaviors (Elsaied, 2019, p. 231).

Methods

Research Aims and Significance

In contemporary organizations, human capital holds an indispensable role. The ability to effectively leverage human talent is contingent upon organizations' investments in employee wellbeing. Organizations that prioritize and value employees tend to achieve greater efficiency from their HR within a win–win framework. From the perspective of the social exchange theory, while employees expect recognition and appreciation, employers in return, anticipate commitment to work and the organization. Employee advocacy, as one of the key practices aimed at balancing employer–employee expectations and interests, is fundamentally built upon defending employees' rights and valuing them. In this regard, the adoption of employee advocacy roles by organizations and HR professionals becomes crucial for enhancing employee wellbeing. On the other hand, the identification of managerial and HR professionals' employee advocacy roles are conducted via various measurement scales. In the national literature, only one scale (Yeh, 2014) has been adapted into Turkish by Akgündüz and Şanlı (2016b) for this purpose. Therefore, the need to increase the availability of alternative measures in this field is

imperative. The aforementioned scale (Akgündüz & Şanlı, 2016b) consists of general statements and lacks extensive expressions for accurately identifying the advocacy role of HR departments. In contrast, the scale used in this study addresses HR functions from a broader perspective, ranging from employees' financial needs to retention strategies. Accordingly, this study aimed to adapt a scale designed to assess the employee advocacy role of HR for Turkish organizations. The adaptation of this scale is expected to contribute to the national literature by enabling a more detailed assessment of HR's advocacy roles. In the future, the development of alternative measurement scales for assessing HR's advocacy roles is deemed essential for the advancement and accumulation of knowledge in the field. Within this scope, the study aimed to conduct validity and reliability tests for the adapted scale.

Data Collection

The research data were collected using a survey technique, both online (via WhatsApp and Google Forms) and face-to-face. The convenience sampling method was employed, as all participants who completed the survey were included in the sample. Prior to the survey, participants were informed about the purpose of the study, provided with a statement of voluntary participation, and asked to sign a consent form. Data collection was performed in June and July, 2023. The research data were obtained from 338 participants working in industries with professional HR departments, including tourism and hospitality, industrial production, finance, and banking, all within the central district of Antalya, Türkiye. The inclusion of firms from various sectors was aimed at enhancing the reliability of the findings. Additionally, the literature suggests that for validity and reliability analyses, the sample size should be at least five to ten times the number of observed variables or should consist of a minimum 300 participants (Nunnally & Bernstein, 1994; Tabachnick & Fidell, 2001; Büyüköztürk, 2002, p. 480; Hair et al., 2010). In line with these recommendations, efforts were made to reach the maximum sample size. A total of 500 surveys were distributed online, with nearly half receiving responses, while the remaining surveys were conducted face-to-face.

Research Measurement Instrument

A survey consisting of two sections was designed to collect data for this study. The first section includes five questions aimed at gathering demographic information about the study group. The second section comprises the EARPS, which is designed to explore the advocacy role of HR departments. This scale with its unidimensional structure, was developed by Mamman et al. (2018) based on the works of Conner and Ulrich (1996) and Ulrich and Brockbank (2005). The scale was designed to assess employees' perceptions of the extent to which HR practitioners fulfill the role of employee advocates within organizations. In its original form, the scale consisted of 13 items; however, following analyses conducted by Mamman et al. (2018), it was refined into a nine-item structure. The original 13-item scale showed high internal consistency, with a Cronbach's alpha coefficient of 0.916. In this study, as in the original scale, participants were asked to respond to 13 statements using a five-point Likert scale, ranging from "strongly disagree" (1) to "strongly agree" (5). Additionally, in this adaptation, the phrase "Our human resources department" was added to the beginning of each original statement to ensure clarity and relevance to the study context.

Translation into Turkish and Ethical Approval

As part of the research process, the EARPS was translated into Turkish following a rigorous translation and adaptation procedure. To ensure linguistic and conceptual equivalence, the translation was conducted using the back-translation method (Brislin, 1970). Initially, the scale was translated from English to Turkish by two independent bilingual experts proficient in both languages and specialized in HR management. Subsequently, a different set of experts, who were unaware of the original scale, retranslated the Turkish version back into English. The original and back-translated versions were then compared, and necessary adjustments were made to ensure consistency and clarity. The finalized Turkish version of the scale was reviewed

by an academic panel consisting of experts in organizational behavior and HR management to confirm its appropriateness for the study. Additionally, in compliance with ethical research standards, an ethics committee approval document was obtained before conducting the study. The research adheres to the principles of voluntary participation, confidentiality, and anonymity. Participants were fully informed about the study's objectives and their consent was secured with a signed voluntary participation form, ensuring that the research was conducted in accordance with established ethical guidelines.

Research Population and Sample Group

The research population consisted of employees working in firms with professional HR departments operating in the central district of Antalya, Türkiye. The research sample comprised 338 participants.

The validity and reliability analyses of the EARPS were conducted using two separate datasets. An exploratory factor analysis (EFA) was performed on the first study group (n=170) and a confirmatory factor analysis (CFA) conducted on the second study group (n=168). The frequency and percentage distributions of the sociodemographic characteristics of the research sample are presented in Table 1.

Table 1 Sociodemographic characteristics of the study groups

Study Group 1: (EFA)			Study Group 2: (CFA)		
Gender	n	%	Gender	n	%
Female	77	45,5	Female	72	42,8
Male	93	54,5	Male	96	57,2
Marital status	n	%	Marital status	n	%
Married	74	43,5	Married	78	48,8
Single	96	56,5	Single	82	51,2
Age	n	%	Age	n	%
Between 20-29	68	40	Between 20-29	55	34,4
Between 30-39	53	31,2	Between 30-39	51	31,9
Between 40-49	39	23	Between 40-49	48	30
Between 50-59	10	5,8	Between 50-59	6	3,8
Education level	n	%	Education level	n	%
Primary school	11	6,5	Primary school	28	17,5
Secondary and high school	63	37,1	Secondary and high school	73	45,6
Associate degree	20	11,8	Associate degree	12	7,5
Undergraduate degree	62	36,4	Undergraduate degree	40	25
Graduate degree	14	8,2	Graduate degree	7	4,4
Total	170	100	Total	168	100

An examination of the statistical proportions for the first study group in table 1 revealed that more than half (54.5%) of the participants are male and 56.5% of the participants are single. In terms of age distribution, most participants (71.2%) were younger than 40 years. It is also noteworthy that 56.4% of the participants hold an associate degree or higher. The second study group had similar characteristics, indicating a consistent demographic distribution across both groups.

Research Analysis

To adapt the relevant scale into Turkish, descriptive statistical analyses were conducted as an initial step. Within this framework, the skewness and kurtosis values of the scale were examined. Subsequently, EFA and CFA were performed to assess the construct validity of the scale. The analyses performed using SPSS and AMOS software. As part of the EFA, an item-factor analysis was conducted using SPSS. For CFA, fit index values were examined with AMOS. Additionally, standardized factor loadings, standard error values, t-values, and R² values were analyzed. For reliability assessment, Cronbach's alpha, average variance extracted (AVE), and composite reliability (CR) values were tested. Furthermore, split-half reliability and reliability analyses for single and double items and random halves were performed. For scale development and

adaptation studies, it is recommended to conduct EFA first followed by CFA on a new dataset to validate the structure. One common method involves randomly selecting a certain percentage of the dataset (eg, 50%) for EFA, while using the remaining portion for CFA (Orçan, 2018, p. 413). Accordingly, in this study, the dataset was divided into two parts with EFA applied to the first half to identify the factor structure and CFA applied to the second half to confirm this structure. Within this scope, the full dataset (n=338) was split into two groups, with EFA (n=170) and CFA (n=168) analyses conducted separately.

Findings

Descriptive Statistics

An examination of participants' perceptions regarding the employee advocacy role of HR departments revealed a minimum score of 1 and a maximum score was 5. The mean score for participants' responses concerning employee advocacy was $\bar{x}=3.63$, suggesting that participants' perceptions of HR practitioners' employee advocacy role were above average. Additionally, the skewness and kurtosis values of the scale were within the range of +1 to -1. These values imply that the responses provided for the scale followed a normal distribution (Table 2). The fact that skewness and kurtosis values fall between -2 and +2 indicates that the distribution of scores across the items adheres to normality (George & Mallery, 2010, p. 409).

Table 2 Descriptive statistics for the EARPS

Scale	n	Min.	Max.	$\bar{x}$	SD	Skewness	SE	Kurtosis	SE
EARPS	338	1	5	3,63	,80022	-,652	,137	,387	,274

Findings on the Construct Validity of the Scale

EFA and CFA were conducted to assess the construct validity of the EARPS. The literature suggests that both EFA and CFA should be performed when adapting a scale to ensure its validity (Orçan, 2018, p. 414); therefore, both analyses were performed. Within this framework, EFA was conducted using data from the first study group (n=170) and CFA was performed using data from the second study group (n=168).

Table 3 Factor loadings of the EARPS items

Item	Scale items	Mean	Eigenvalue	Factor loadings
1	Our human resources department listens to its employees	3.99	0.580	0.761
2	Our human resources department strives to implement employees' valuable suggestions and feedback	3.79	0.642	0.807
3	Our human resources department prioritises employees' financial needs	3.64	0.636	0.796
4	Our human resources department takes employees' family needs into consideration	3.52	0.717	0.852
5	Our human resources department cares about employees' health needs	3.87	0.587	0.765
6	Our human resources department is the primary defender of employees' rights	3.58	0.760	0.873
7	Our human resources department endeavours to retain talented employees and encourages them accordingly	3.72	0.649	0.802
8	Our human resources department strives to be fair to all employees without favouring any individual	3.72	0.654	0.802
9	Our human resources department shares in both the happiness and sorrow of its employees	3.68	0.759	0.872
10	Our human resources department organises trips (social activities) for employees	3.55	0.506	0.628
11	Our human resources department holds regular meetings to communicate with and listen to employees	3.19	0.645	0.807
12	Our human resources department contributes to employees' motivation to help them succeed in their work	3.49	0.685	0.824

13	Our human resources department perceives itself as an advocate for employees	3.47	0.718	0.845
	Kaiser-Meyer-Olkin measure:	0.947		
	Bartlett's test value:	3287.423		
	Explained variance ratio (%):	64.779		
	Eigenvalue:	8.418		

Analyses conducted to test the suitability of the data for factor analysis indicate that the Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) measure of sampling adequacy was 0.947, and Bartlett's test of sphericity yielded a statistically significant value ($\chi^2=3287.423$, $p<0.001$), confirming the appropriateness of proceeding with further statistical analyses (Büyüköztürk, 2023, p. 143; Table 3).

To determine the factor structure of the scale, an EFA was conducted without imposing any dimensional constraints, using the varimax rotation technique. The results revealed that the scale exhibited a unidimensional structure, with factor loadings ranging between 0.628 and 0.873, while communalities varied between 0.506 and 0.760. Additionally, this single-factor structure accounted for 64.779% of the total variance. In factor analysis, factor loadings greater than 0.45 and an explained variance of at least 30% for single-factor scales are considered acceptable (Büyüköztürk, 2023, p. 134). The analysis further showed that the scale formed a single-factor structure with an eigenvalue exceeding 1. When all results were evaluated collectively, none of the items exhibited issues related to communalities or factor loadings, confirming a robust unidimensional structure. Moreover, among the items in the scale, item 1 ("Our human resources department listens to its employees") had the highest mean score (3.99), while item 11 ("Our human resources department holds regular meetings to communicate with and listen to employees") had the lowest mean score (3.19).

Following EFA, a CFA was performed. In model 1, the goodness-of-fit indices were considerably distant from acceptable thresholds. The analysis results indicated that the values did not even meet the minimum acceptable fit index criteria (Table 4).

Table 4 Goodness-of-fit indices for the EARPS (model 1)

Fit measure	God fit	Acceptable fit	Model	Fit
χ^2	-	-	311.315	-
df	-	-	114	-
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	6.591	Not compatible
GFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.92 \leq CF \leq 0.95$	0.819	Not compatible
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq CF \leq 0.90$	0.746	Not compatible
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CF \leq 0.95$	0.894	Not compatible
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.133	Not compatible

References: Bentler, 1980; Browne & Cudeck, 1993; Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003; Munro, 2005; Yılmaz & Çelik, 2009; Kline, 2011; Çapık, 2014; Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2023.

Following CFA, it was observed that the fit indices of the initial model containing 13 items were not within the acceptable range. During the CFA process, items that contributed the most to the Chi-squared (χ^2) value were sequentially removed one by one, and the analysis was repeated. After repeated analyses, to further improve the goodness-of-fit indices in terms of construct validity, a process similar to that applied in the original scale analysis was followed. Accordingly, four items (item 2: "Our human resources department strives to implement employees' valuable suggestions and feedback", item 4: "Our human resources department takes employees' family needs into consideration", item 5: "Our human resources department cares about employees' health needs", and item 11: "Our human resources department holds regular meetings to communicate with and listen to employees") were sequentially removed from the second CFA model, after which model 2 was tested. After EFA, the initial 13-item structure caused structural fit issues in the CFA analysis, leading to the removal of four problematic items. Consequently, the revised nine-item scale was tested and the fit indices obtained from the CFA analysis were found to be at an acceptable level (Table 5).

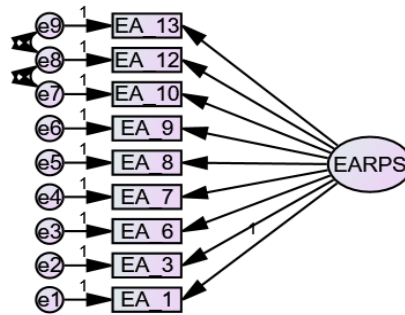
Table 5 Goodness-of-Fit indices for the EARPS (model 2)

Fit measure	God fit	Acceptable fit	Model	Fit
χ^2	-	-	65.543	-
df	-	-	25	-
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2.622	Acceptable fit
GFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.92 \leq CF \leq 0.95$	0.955	Good fit
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq CF \leq 0.90$	0.920	Good fit
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CF \leq 0.95$	0.980	Good fit
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.072	Acceptable fit

References: Bentler, 1980; Browne & Cudeck, 1993; Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003; Munro, 2005; Yılmaz & Çelik, 2009; Kline, 2011; Çapık, 2014; Çokluk, Şekercioğlu & Büyükoztürk, 2023.

As shown in table 5, the fit indices for model 2 indicates that the Chi-squared value ($\chi^2/df=2.62$) falls within the acceptable fit range, while the GFI (0.955), AGFI (0.920), and CFI (0.980) values show good fit whereas the RMSEA value (0.072) is within the acceptable fit range. The fit indices for the single-factor structure in model 2 showed both good and acceptable fit levels. The CFA results confirmed that the single-factor structure of the EARPS is valid and can be used, establishing its construct validity.

Upon examining the modification indices in the analysis, pairing the error covariances between item 7 and item 8, and between item 8 and item 9, resulted in a significant reduction in Chi-squared values. Model 2 was tested after matching the error covariances between these items (Figure 1).

**Figure 1** Path diagram of the Employee Advocacy Role Perception Scale (Model 2)

As shown in figure 1, the scale consists of nine items. The factor loadings for these scale items ranged between 0.23 and 0.76. The results of the CFA indicate that no item had a factor loading less than 0.20 (Gürbüz, 2024, p. 194; Table 6).

Moreover, when interpreting the CFA model, it is essential to consider standardized path coefficients, standard errors, t-values, significance levels, and multiple correlation values (R^2), which are presented in Table 6.

Table 6 Standardized path coefficients, standard errors, t-values, and significance levels for the model

EARPS	Factor loadings	Std. β	SD	t	p	R^2
Item 1	0.372	0.716	0.030	11.695	$p<0.001$	0.513
Item 2	0.229	0.757	0.032	11.461	$p<0.001$	0.573
Item 3	0.352	0.885	0.024	9.626	$p<0.001$	0.783
Item 4	0.357	0.809	0.032	11.024	$p<0.001$	0.654
Item 5	0.259	0.812	0.032	10.342	$p<0.001$	0.659
Item 6	0.763	0.855	0.025	10.342	$p<0.001$	0.732
Item 7	0.440	0.549	0.063	12.177	$p<0.001$	0.301
Item 8	0.316	0.778	0.039	11.248	$p<0.001$	0.605
Item 9	0.353	0.838	0.030	10.573	$p<0.001$	0.702

According to Table 6, the standardized regression weights for each item ranged between 0.229 and 0.885, and all items are highly loaded onto the factor. Similarly, the t-values (critical ratio, CR) that explain the latent variables of the items ranged between 9.626 and 11.695 and were

statistically significant ($p < 0.001$). The significance of the p-values indicates that the items are correctly loaded onto the factors (Gürbüz, 2024, p. 194). The squared multiple correlation (R^2) values, which determine the strength of the relationship between each item and the latent variable, showed that the scale items explain the variable that the scale aims to measure. Furthermore, the R^2 values ranged between 0.301 and 0.783. When the t-values and R^2 values of the model are examined, item 3 provides the highest contribution, whereas item 7 had the lowest contribution to the measurement model. These coefficients show that the scale items explain between 30% and 78% of the latent structure. In conclusion, standardized coefficients were high, standard error values were low, t-values are significant, and R^2 values were high. These results confirm that the single-factor model identified by EFA has been validated by CFA.

Findings on the Internal Consistency of the Scale

The internal consistency of the scale was tested using the Cronbach's Alpha coefficient, AVE–CR values, split-half reliability coefficients, reliability analyses for odd and even-numbered items, and randomly selected split-half reliability tests (Table 7).

Table 7 Reliability analysis results of the EARPS

Values	EARPS
Cronbach's alpha (nine items)	0.933
AVE	0.647
CR	0.959
Alpha value for the first half of the scale	0.897
Alpha value for the second half of the scale	0.862
Split-half correlation value	0.843
Alpha value for odd-numbered scale items	0.868
Alpha value for even-numbered scale items	0.876
Alpha value for randomly selected dataset (170 survey)	0.940
Alpha value for randomly selected dataset (168 survey)	0.932
Smallest and largest item-total correlation values	0.548/0.838
Smallest and largest multiple R^2 values	0.301/0.783
Negative item-total correlation values	None

As shown in Table 7, the Cronbach's Alpha internal consistency coefficient for the entire scale was 0.933, the average variance extracted (AVE) value was 0.647, and the composite reliability (CR) value was 0.959. In this context, a CR value greater than 0.70 indicates high factor reliability, while an AVE value lower than the CR value but above 0.50 confirms the convergent validity of the EARPS (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010). The split-half correlation level of the scale was 0.843, and the reliability coefficient for the first half was $\alpha = 0.897$, whereas for the second half it was $\alpha = 0.862$. The nine-item scale was further divided into odd-numbered and even-numbered items, revealing that the reliability coefficient for odd-numbered items was $\alpha = 0.868$, and $\alpha = 0.876$ for even-numbered items. For the randomly selected dataset, the reliability coefficient was $\alpha = 0.940$ for the dataset covering 170 items, and $\alpha = 0.932$ for the dataset covering 168 items. Additionally, the lowest item-total correlation value was 0.548, while the highest item-total correlation value was 0.838. The lowest R^2 value was 0.301 and the highest was 0.783. Furthermore, no negative item-total correlation values were observed within the scale. When all these findings are evaluated collectively, the nine items constituting the scale exhibit high reliability.

In addition, item-total correlation coefficients were examined to determine the reliability of the scale. Item-total correlation represents the relationship between scores obtained from scale items and the total score of the scale. A positive and high item-total correlation indicates that the items represent similar behaviors and that the internal consistency of the scale is high. In a measurement scale, item-total correlation coefficients of 0.30 or higher are considered sufficient (Büyüköztürk, 2023, p. 183). The item-total correlation coefficients for the scale are presented in Table 8. The coefficients for the scale items were positive, with the lowest value at 0.548 and the highest at 0.838. The analysis did not identify any negative item-total correlations.

The fact that all item-total correlation values were positive and above 0.300 indicates that the scale has a high internal consistency. Furthermore, the fact that correlation values do not exceed 0.85 suggests that the estimated correlations between items are not excessively high (Çokluk et al., 2023, p. 277).

Table 8 Item-total correlation analysis results of the EARPS

Item	Scale items	Item-total correlation
1	Our human resources department listens to its employees	0.694
2	Our human resources department prioritises employees' financial needs.	0.838
3	Our human resources department is the primary defender of employees' rights	0.762
4	Our human resources department strives to retain talented employees and encourages them accordingly	0.772
5	Our human resources department seeks to be fair to all employees without favouring any individual	0.827
6	Our human resources department shares in both the happiness and sorrow of its employees	0.548
7	Our human resources department organises trips (social activities) for employees	0.784
8	Our human resources department contributes to employees' motivation to help them succeed in their work	0.817
9	Our human resources department perceives itself as an advocate for employees	0.730

EARPS=Employee Advocacy Role Perception Scale.

Conclusions and Recommendations

This study aimed to test the validity and reliability of the EARPS and adapt it for Turkish organizations. For this purpose, the data collected from 338 participants were split into two halves, with EFA applied to the first half and CFA applied to the second. Statistical analyses were conducted using SPSS and AMOS software. The findings indicate that the scale demonstrates construct validity and internal consistency.

According to the findings, the KMO value (0.947) and the Bartlett's test statistic ($\chi^2=3287.423$, $p<0.001$) were significant, confirming the suitability of the dataset for factor analysis. Subsequent analyses revealed that the scale exhibits a single-factor structure, with factor loadings ranging between 0.628 and 0.873. Additionally, the single-dimensional scale accounted for 64.779% of the total variance.

The CFA findings for Model 1 indicated that the fit indices were significantly distant from acceptable reference values, meaning that even an acceptable model fit could not be established. To enhance Chi-squared and other fit indices, similar to the original scale analysis, four items (items 2, 4, 5, and 11) were removed, after which the model 2 CFA findings confirmed the construct validity established by EFA. According to the fit indices of model 2, the Chi-squared/df ratio (2.62) and RMSEA value (0.072) showed an acceptable fit, while the GFI (0.955), AGFI (0.920), and CFI (0.980) values indicated a good fit. These fit indices confirmed that the single-factor structure in Model 2 demonstrated both good and acceptable fit levels, validating the construct validity of the scale. Furthermore, CFA modification indices were examined, leading to the covariance of Items 7 and 8 and Items 8 and 9. Following this covariance adjustment, a significant improvement in fit indices was observed. The factor loadings of the scale items ranged between 0.42 and 0.76. The final CFA model resulted in a single-factor structure comprising nine items. Additionally, the standardized regression coefficients of the scale items ranged between 0.549 and 0.885, indicating that all items highly loaded onto the factor. The t-values explaining the relationship between items and the latent variable ranged from 9.626 to 11.695 and were statistically significant ($p<0.001$). Moreover, R^2 values, determining the strength of the relationship between each item and the latent variable, ranged

from 0.301 to 0.783, showing that the scale items explained between 30% and 78% of the latent structure. These findings confirm that the construct validity of the single-factor model identified by EFA was validated with CFA. To assess the internal consistency of the scale, Cronbach's alpha, AVE, CR values, split-half reliability coefficients, and item-total correlation values were examined. The results showed that the scale had a Cronbach's alpha value of 0.933, an AVE value of 0.647, a CR value of 0.959, a split-half correlation of 0.848, a first-half test reliability of 0.927, and a second-half test reliability of 0.918. The reliability coefficient for odd-numbered items was 0.868, while for even-numbered items, it was 0.876. The randomly selected dataset yielded a Cronbach's alpha of 0.940 for the dataset containing 170 items and 0.932 for the dataset containing 168 items. The reliability analysis results confirm that the nine-item scale shows high reliability. When EFA and CFA findings were evaluated collectively, the EARPS had a valid and reliable single-factor structure consisting of nine items. Consequently, it has been confirmed that the scale is compatible with Turkish cultural characteristics and can provide valid and reliable results in measuring HR's employee advocacy role perception. Using this scale, it will be possible to assess the extent to which HR fulfils its employee advocacy role based on employees' perceptions.

The items in the scale can be considered crucial factors influencing HR professionals' perceptions of their employee advocacy role. Indeed, HR departments' actions, such as listening to employees, valuing their wages, defending their rights, striving to retain talented employees, ensuring fairness, sharing their joys and concerns, organizing social activities, and motivating them are essential for fulfilling HR's advocacy role. These practices and activities are expected to enhance employees' perceptions of HR's advocacy role. Furthermore, HR's efforts in addressing employees' issues can strengthen their perception of HR as an advocate. In this context, ensuring that employees' concerns and needs are heard and understood by organizational management is a fundamental aspect of HR professionals' advocacy role (Bakuwa, 2013, p. 47). The perception that HR is actively working to resolve employees' problems can increase employees' motivation to achieve organizational goals (Bakuwa, 2013; Mamman et al., 2018) and contribute to positive organizational behaviors (Otake & Wong, 2014; Yeh, 2014; Birdir & Dalgiç, 2015; Akgündüz & Şanlı, 2016a; Dalgiç, Birdir & Güler, 2016; Aykan & Akgül, 2018; El-Aty & Deraz, 2018; Aykan & Akgül, 2019; Elsaied, 2019; Koçak, 2020; Akgündüz, Türksoy & Nisari, 2021).

As validity and reliability analyses have confirmed the construct validity and internal consistency of the EARPS, it is essential to conduct further research examining how this scale influences employees' attitudes and behaviors. Within this framework, future studies should investigate how perceptions of HR's advocacy role affect employees' organizational behavior.

Author Contribution Rates Heading

The first author contributed 100% to the study.

Conflict Of Interest Declaration Heading

There is no financial competing interest with any institution, organization, or individual regarding the article titled "Adaptation of the EARPS for Turkish organizations."

Bibliography

- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. C. (2016b). İşgören avukatlığı ölçeğinin turizm işletmeleri örnekleminde Türkçeye uyarlama çalışması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(Special issue), 282-292. <https://doi.org/10.21325/jotags.2016.37>
- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. C. (2016a). İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinde işgören avukatlığının moderatör rolü. In N. Kozak & Z. Aslan (Ed.), VIII. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı* (pp. 306-316). Bizim Büro Matbaacılık ve Basımevi.

- 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. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2021-0230>
- 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>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th Edition. Kogan Page.
- 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. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dusbed/issue/38695/449747>
- 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. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/758218>
- Bakuwa, R. C. (2013). Exploring the HR professionals' employee advocate role in a developing country: The case of Malawi. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(12), 39-48. <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20120212A06>
- 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>
- Birdir, K., & Dalgıç, A. (2015). Otel yöneticilerinin sahip olduğu işgören avukatlığı düzeyi ve hizmetkar liderlik davranışlarının çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerine etkisi. In A. Kelkit (Ed.), *16. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* (pp. 963-978). Detay Yayıncılık.
- Blau, P. (2017). *Power and exchange in social life*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203792643/exchange-power-social-life-peter-blau>
- Blau, P. M. (1968). Interaction: Social exchange. In D. L. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* (Vol. 7, pp. 452-458). Macmillan/Free Press.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Sage Publications.
- Büyüköztürk, S. (2023). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. (30. baskı). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10365/126871>
- Clarke, M. A., & Hill, S. R. (2012). Promoting employee wellbeing and quality service outcomes: The role of HRM practices. *Journal of Management & Organization*, 18(5), 702-713. <https://doi.org/10.1017/S1833367200000626>
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric HR. *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- 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>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Dalgıç, A., Birdir, K., & Güler, O. (2016). İşgören avukatlığının çalışanların rol çatışmaları ve rol belirsizliği üzerindeki etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. In M. Sarışık & A. Saldamlı (Eds.), *3. Uluslararası Turizm ve Yönetim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı* (pp.1194-1212). ADRA Yayıncılık.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- El-Aty, Y. A., & 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>

- 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>
- Fornell C., & 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>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 Update*. (10th Edition). Pearson.
- Gürbüz, İ. E. (2024). *Bir ölçme aracı nasıl tasarlanır? Başarı testi hazırlama ve ölçek geliştirme süreci*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson., R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Karagöz, Y., & Bardakçı, S. (2020). *Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçme araçları ve ölçek geliştirme*. (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kıprızcı, E. (2022). İşgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisi [Yayınlanmamış doktora tezi]. Kastamonu Üniversitesi.
- Kim, D. O. (2009). Employees' perspective on non-union representation: A comparison with unions. *Economic and Industrial Democracy*, 30(1), 120-151. <https://doi.org/10.1177/0143831X08099436>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Koçak, D. (2020). The relationship between employee advocacy and psychological well-being: Mediating role of perceived insider status and moderating role of power distance. *Ege Akademik Bakış*, 20(3), 179-192. <https://doi.org/10.21121/eab.795950>
- 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. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2017-0296>
- Mathis, R., Jackson, J., & Valentine, S. (2014). *Human resource management* (14th ed.). Independence: Cengage Brain Publishers.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research*. Lippincott.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, Inc.
- Orçan, F. (2018). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi: İlk hangisi kullanılmalı? *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 9(4), 413-421. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/608229>
- Otaye, L., & Wong, W. (2014). Mapping the contours of fairness-The impact of unfairness and leadership (in)action on job satisfaction, turnover intention and employer advocacy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 191-204. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2014-0010>
- Rynes, S. L. (2004). Where do we go from here? Imagining new roles for human resources. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 203-213. <https://doi.org/10.1177/1056492604268202>
- Schermelleh-Engel, K., & 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
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Sims, R. R., & Sauser, W. I. (2014). *Contemporary human resource management issues challenges and opportunities: Legal and regulatory issues in human resources management*. Information Age Publishing.
- Stark, E., & Poppler, P. (2017). Evolution of a strange pathology: HRM as a strategic business partner and employee advocate in the USA. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10672-016-9282-0>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4th Edition). Allyn and Bacon.

- Van Buren, H. J., III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21, 209-219. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.004>
- Ulrich, D, & Brockbank, W. (2005). *The human value proposition*. Harvard Business School Press.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063–1086. <https://doi.org/10.1177/0018726708094860>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.01.002>
- Yılmaz, V., & Çelik H. E. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellemesi-I*. Pegem Akademi.

İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması¹

Muharrem Aksu² 

²Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Isparta, Türkiye.

ÖZET

Bu çalışmada, İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği test edilerek Türk kültürüne uyarlanması amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak 338 katılımcıdan elde edilen veriler ikiye bölünerek ilk yarısına açıklayıcı faktör analizi (AFA), diğer yarısına doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizler, SPSS ve AMOS programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonrası elde edilen bulgulara göre, ilgili ölçeğin KMO (.947) değerinin ve Bartlett testi ($\chi^2=3287,423$) istatistiksel değerinin anlamlı olduğu ($p=,000<0,001$), ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve madde yüklerinin ,628 ile ,873 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Tek boyutlu ölçeğin toplam varyansın %64,779'unu açıkladığı da saptanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi uyum indekslerine göre Ki-kare (2.62) ve RMSEA değerinin (.072) kabul edilebilir uyumu; GFI (.955), AGFI (.920) ve CFI değerinin (.980) ise iyi uyumu gösterdiği tespit edilmiştir. Analiz sonrası ortaya çıkan tek faktörlü yapıya ait uyum iyiliği indeksleri, iyi ve kabul edilebilir uyumu ortaya koymuştur. Ayrıca ölçek maddelerinin standardize edilmiş regresyon ağırlıklarının ,548 ile ,885 arasında; t değerlerinin 9,626 ile 11,695 arasında değiştiği ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<,001$) olduğu ve R2 değerlerinin ,301 ile ,783 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konulan tek faktörlü modelin yapı geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir. Ölçeğin iç tutarlılığını tespit etmeye yönelik yapılan analiz bulgularına göre ilgili ölçeğin Cronbach Alpha değerinin ,933, AVE değerinin ,647, CR değerinin ,959, iki yarı arası korelasyon düzeyinin ,848, ilk yarı test güvenirlik değerinin ,927, ikinci yarı test güvenirlik değerinin ise ,918 olduğu anlaşılmıştır. Tek numaralı ölçek maddeleri için $\alpha=,868$, çift numaralı ölçek maddeleri için $\alpha=,876$ olduğu belirlenmiştir. Rastgele seçilen 175 maddeyi kapsayan veri seti için $\alpha=,940$ ve 163 maddeyi kapsayan veri seti için ise $\alpha=,932$ olarak tespit edilmiştir. AFA ve DFA sonuçları birlikte değerlendirildiğinde İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin 9 maddeden oluşan tek boyutlu yapısının geçerliğe sahip olduğu ve güvenirlik düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ilgili ölçeğin Türk kültür yapısına uyumu tespit edilmiş olup insan kaynaklarının işgören savunuculuğu rol algısına ilişkin ölçümlerde geçerli ve güvenilir sonuçlar üreteceği öngörülmektedir.

ANAHTAR KELİMELER

İnsan kaynakları, İşgören savunuculuğu, Ölçek uyarlama.

Giriş

Sosyal Değişim Teorisine göre iş ilişkisi, işgören-işveren arasında mübadeleye dayanan bir ilişkidir. Bu ilişkide taraflardan biri olan işveren, işgörenlerden örgüte bağlılığı talep etmekten diğer tarafta yer alan işgörenler ise ne kadar ücret ve ödül alacaklarını bilmek ya da istihdam şart ve koşulları konusunda söz sahibi olmak istemektedirler (Bakuwa, 2013, s. 40). Temel olarak kazan-kazan anlayışı üzerine kurulu bu ilişkide tarafların beklenti ve isteklerini eş güdümlenme görevi ise insan kaynakları departmanlarına düşmektedir. Özellikle günümüz iş dünyasında yetenekli insan kaynağı, örgütlerin en değerli kaynaklarından ve rekabet avantajının önemli faktörlerinden biri olarak görülmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014, s. 18-20). Dahası yetenekli işgörenlerin etkili bir şekilde yönetilmesinin örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmelerinde kritik bir faktör olduğu da yaygın olarak kabul edilmektedir (Mamman vd., 2018, s. 3). Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin genel amacı, örgütün insan kaynağı aracılığıyla iş hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Armstrong ve Taylor, 2014, s. 26). İşveren-işgören arasında köprü

niteliğinde olan insan kaynaklarının her iki tarafın beklenti ve isteklerini uzlaştırma görevine ek olarak, işgören savunuculuğu rolüne de sahip olması beklenmektedir. İnsan kaynakları (İK), işgören-örgüt ilişkilerini kazan-kazana dayanan bir süreçle yönetmesi halinde işgörenler, örgüte karşı daha olumlu tutumlar geliştirebilmekte ve örgütsel davranışlar açısından daha olumlu çıktılar üretebilmektedirler. Bu olumlu tutum ve davranışları etkileyen faktörlerden biri olan işgören savunuculuğu, örgütün işgörenlerin katkılarına ne kadar değer verdiğini ve onların çıkarlarını ne düzeyde önemseydiğini göstermektedir (Yeh, 2014, s. 95).

İnsan kaynaklarının temel amacı, işgörenlerin etkinliğini iyileştirerek örgütün verimliliğini en üst düzeye çıkarmaktır (Sims ve Sauser, 2014, s. 2). Aynı zamanda İK'nın işgörenlerin refahını savunucu ve koruyucu rolünü üstlendiği yönünde bir fikir birliği de bulunmaktadır (Wright, 2008; Van Buren vd., 2011). İK uzmanları, işgören ihtiyaçları (işgören refahını destekleme gibi) ile örgütün ihtiyaçları (verimliliği ve maliyet etkinliğini en üst düzeye çıkarma amacıyla işgören seçme ve yerleştirme) arasındaki dengeyi korumakla yükümlüdürler. İK bu dengeyi ise, tarafların (işgören – örgüt) çıkarlarını istihdam ilişkisinde uyumlu hale getirerek sağlamakta ve tarafların çıkarlarını birleştirerek aynı hedefe doğru yöneltmektedir. Dolayısıyla İK'nın insan kaynağını ve personel politikalarını örgüt amaçlarıyla uyumlu bir şekilde yönetme sorumluluğu, işgörenlerin refahını gözetken savunucu rolüyle yerine getirmesi gerekmektedir (Stark ve Poppler, 2017, s. 2). Bu bağlamda İK işlevinin bir işgören savunucusu olarak hareket edebilmesi, işgören sesinin yöneticilere ulaşmasına imkân sağlamasına ve örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağını korumasına bağlıdır (Mathis, Jackson ve Valentine, 2014).

Özellikle son dönemde örgütlerin stratejik faaliyetlere yönelik eğilimlerinin artmasıyla birlikte işgörenlerin sesinin duyurulmasını sağlayan savunuculuk ihtiyaçları da artmaktadır (Mamman vd., 2018, s. 3). Bu bağlamda işgörenlerin sesinin duyurulmasında ve verimliliklerinin artırılmasında İK'nın savunucu rolü önem kazanmaktadır. Örgüt iç paydaşlarının verimliliğini artırma açısından insan kaynaklarının bu önemli rolünün işgörenler üzerinden ölçülmesi, İK'nın savunucu rolünün olumlu örgütsel çıktılara etkisini tespit etmede önemli bir araç hâline gelmektedir. Bu bağlamda İK'nın işgören savunuculuğu rolünün etkisinin ya da işgörenler üzerindeki algısının ölçülmesi çeşitli ölçüm araçlarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda, çalışmada İK'nın savunucu rolüne yönelik işgörenlerin algılarını ölçme amacıyla İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Literatürde bu yönde sadece bir tane ölçeğin olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları departmanlarının işgörenlerin savunuculuğunu ne düzeyde yerine getirdiğini ölçmeye yönelik araçların artırılması ve örgütsel davranış sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi literatüre katkı açısından olumlu bir adım olarak görülmektedir.

Yabancı literatürde işgören savunuculuğunun karşılığı olarak "employee advocacy" kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram, aynı zamanda "çalışan savunuculuğu" olarak adlandırılmakta, yani çalışanların örgütlerin mal, hizmet ve markalarını savunması olarak da kavramsallaştırılmaktadır (Aksu, 2023). "Employee advocacy" kavramının diğer karşılığı ise ulusal literatürde "işgören avukatlığı" olarak da bilinmektedir. İşgören avukatlığı ise örgüt yönetimi ile insan kaynakları görevli ve uzmanlarının işgörenlerin haklarını savunması olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu çalışmada da literatüre paralel bir şekilde kavramın "işgören savunuculuğu" olarak adlandırılmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Bu çıkarıma istinaden bu çalışmada, İK'nın işgörenlerin hak ve çıkarlarını savunması olarak özetlenebilecek "işgören savunuculuğu" kavramı kullanılmıştır.

İşgören Savunuculuğu

Genel olarak işgörenlerle örgüt arasındaki ilişki, çalışanların işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutumlarını artıran kazan-kazan anlayışı üzerine kuruludur (Elsaied, 2019, s. 227). Bu kazan-kazan yaklaşımı, çoğunlukla Sosyal Değişim Teorisine dayandırılmaktadır. Sosyal Değişim Teorisine göre istihdam ilişkileri, işgörenlerin bir mübadelede yer almanın maliyetini karşılayacak ödülleri elde etme beklentisi içinde oldukları bir değişim yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Blau,

1968). Niteliği gereği sosyal ilişkilerde kaynak değiş tokuşunu temsil eden ve taraflar arasında dile getirilmeyen yükümlülükler yol açan Sosyal Değişim Teorisi, iki ya da daha fazla kişinin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olduğu bir süreçtir (Blau, 1968; Settoon, Bennett ve Liden, 1996: 220; Blau, 2017, s. 4). İş ilişkisi açısından bu durum ise temelde psikolojik sözleşme yükümlülüklerini niteleyen bir özelliğe sahiptir. Örgüt-işgören denkleminde karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesinde ise, işgörenlerin refahını artıran, sürdüren ve istihdam ilişkisini güçlendiren insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesi önemlidir (Clarke ve Hill, 2012, s. 702). Bu bağlamda Sosyal Değişim Teorisi, bir işgörenin yöneticisi ya da örgütüyle geliştirdiği ilişkiye odaklanmakta ve çalışma ilişkisinde her iki tarafın karşılıklı güven ve beklentilerine dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 874). Sosyal Değişim Teorisi açısından işgörenler lehine yönetici ya da süpervizör desteği gibi olumlu girdiler, işgörenlerin örgütleri tarafından kendilerine değer verildiği ve desteklendiği algısının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu olumlu girdiler sonucunda da işgören bağlılığı ve sadakati gibi olumlu çıktılar oluşturabilmektedir. Kısacası işgörenler, örgütlerinin kendilerini desteklemesini beklemekte ve bunun karşılığında da örgüte faydalı olabilecek davranışlarla katkıda bulunabilmektedirler (Yeh, 2014, s. 95). Bu tür mübadele eylemleri, işgörenin örgütüne ve işine karşı tutumunu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütler açısından bu olumlu mübadelenin kritik eşiği, istihdam ilişkisinin güçlendirilmesine yönelik İK'nın işgören savunuculuğu rolünün geliştirilmesidir.

Genel olarak, İK açısından işgören savunuculuğu rolü, çalışanların günlük sorunlarına, endişelerine ve ihtiyaçlarına karşılık vermeyi içermektedir. Dahası bu rol, İK profesyonellerinin dünyayı işgörenlerin gözünden görmesini, onları dinlemesini, endişelerini anlamasını, onlarla empati kurmasını, onların kaygı ve sorunlarını savunmasını kapsamaktadır. Aynı zamanda İK'nın yöneticilerin gözünden bakarak işgörenlerin başarıyı yakalayabilmeleri için gerekli bilgi ve kaynakların aktarılmasına yönelik iletişim sürecini de içermektedir. Dolayısıyla İK'nın işgören savunuculuğu rolü, örgüt çalışanlarının çıkarlarıyla işin amaç ve hedefleri arasında açık bir uyumun sağlanmasına ve işveren-işgören arasında pozitif bir psikolojik sözleşmenin sürdürülmesine yardımcı olmayı içermektedir (Bakuwa, 2013, s. 41).

İşgören savunuculuğu, işgörenlerin şikâyetlerini dikkate alan, çıkarlarını en iyi şekilde yerine getirme eğilimi olan, onları ayrımcı uygulama ve tacizden koruyan ve ödüllendirme konusunda adil olan şeffaf bir örgüt yapılanması olarak tanımlanmaktadır (Koçak, 2020, s. 180). İşgören savunuculuğu, bir işgörenin örgütün kendi katkılarına ne kadar değer verdiğine ve onların refahını ne kadar önemseydiğine ilişkin algısını da kapsamaktadır (Eisenberger vd., 1986, s. 500). Bu bağlamda kavram, işgörenlerin örgütün katkılarını ne düzeyde takdir ettiğine ilişkin değerlendirmelerini ve örgüt politikalarının şeffaflığını ifade etmektedir (Yeh, 2014, s. 95). Diğer bir yaklaşıma göre ise kavram, işgörenlerin görüş ve endişelerini iletmelerine, bilgi ve hizmetlere erişim sağlamalarına, hak ve sorumluluklarını savunmalarına destek olan ve imkân sağlayan bir örgütsel politikadır (El-Aty ve Deraz, 2018, s. 158).

Genel bir çerçeveden bakıldığında işgören savunuculuğu, işgörenlerin şikâyetlerini dikkate alma, onlara adil davranma (terfi ve transfer gibi) ve onları taciz gibi ayrımcı istihdam uygulamalarından koruma gibi konu ve amaçları içermektedir (Kim, 2009, s. 123; Akgündüz ve Şanlı, 2016b, s. 284). Bu konu ve amaçlar ise, işgörenlerin işyerinde refah içinde çalışmalarını sağlamaya yönelik uygulamalardır. Ayrıca işgören savunuculuğunun işgücü piyasasının dönemsel durumuna ve yetenek kıtlığına bağlı olarak değişebildiği de öne sürülmektedir. İşgücünün kıt ve işgören pozisyonunun doldurulmasının zor olduğu dönemlerde, örgütlerin işgörenlerini daha fazla savundukları buna karşın işgücüne ulaşımın kolay olduğu dönemlerde ise bu davranışı daha az sergiledikleri vurgulanmaktadır (Rynes, 2004, s. 204).

Ulusal literatürde işgören savunuculuğunun çeşitli değişkenlerle ilişkisini inceleyen araştırma bulguları, işgören savunuculuğunun iş tatminiyle pozitif yönde (Akgündüz ve Şanlı, 2016a, s. 314) ve işten ayrılma niyetiyle negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu (Akgündüz ve Şanlı, 2016a, s. 314; Aykan ve Akgül, 2018, s. 43); yöneticilerin sahip olduğu işgören savunuculuğu düzeylerinin

işgörenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerini azalttığını (Birdir ve Dalgıç, 2015, s. 975); işgören savunuculuğunun rol çatışması ve rol belirsizliğini negatif yönde etkilediğini (Dalgıç, Birdir ve Güler, 2016, s. 1206); işgörenlerin algıladıkları destek ve işgören savunuculuğunun çalışanların işe gömülmüşlüğü üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu ve işgörenlerin örgütsel destek algısının işe gömülmüşlükleri üzerindeki etkisinde işgören savunuculuğunun kısmi aracılık rolünün bulunduğunu (Aykan ve Akgül, 2019, s. 2727-2728); işgören savunuculuğunun işgörenlerin işe bağlılıklarını artırdığını ve lider-üye değişimi ile işe gömülmüşlük arasındaki ve lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiler üzerinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu (Akgündüz, Türksoy ve Nisari, 2021, s. 501); algılanan içsellik statüsünün işgören savunuculuğu ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu (Koçak, 2020, s. 186) ve işgören savunuculuğunun işgören enerjisi üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olduğunu (Kıprızci, 2022, s. 86) ortaya koymuştur.

Uluslararası literatürde yapılan araştırmaların bulguları ise, çalışanların görüş ve endişelerini dinleme amacıyla düzenli personel toplantıları yapılmasının İK uzmanlarının çalışan savunuculuğu rolünün geliştirilmesi için temel bir dinamik olduğunu (Bakuwa, 2013, s. 45); işgören savunuculuğunun iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu; örgütsel yenilik, yönetici desteği ve işgörenlerin güçlendirilmesinin işgörenlerin savunulmasıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu (Yeh, 2014, s. 98); liderliğe güven ve lider-üye etkileşiminin, örgütsel adalet ile iş tatmini, savunuculuk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini (Otake ve Wong, 2014, s. 197); işgören savunuculuğunun örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu (El-Aty ve Deraz, 2018, s. 165); insan kaynakları uygulayıcılarının işgören savunuculuğu rolü üstlendiği algısına katkıda bulunan temel faktörün “çalışanları motive etme” konusundaki katkıları olduğunu (Mamman vd., 2018, s. 10); destekleyici liderliğin işgörenlerin savunucu davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ve işgören savunuculuğunun destekleyici liderlik ile işgörenlerin sesini duyurma davranışı arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini (Elsaied, 2019, s. 231) ortaya koymuştur.

Yöntem

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz örgütlerinde insan sermayesi vazgeçilmez bir öneme sahiptir. İnsan kaynağı yeteneğinden faydalanabilme ise örgütlerin işgörenlerin refahına yönelik yatırımlarına bağlıdır. İşgöreni önceleyen ve değer veren örgütler kazan-kazan anlayışı çerçevesinde insan kaynağından daha fazla verim alabilmektedirler. Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde, işgörenler kıymet ve değer görmeyi beklerken işverenler de işe ve örgüte bağlılık beklemektedirler. İşveren-işgören beklenti ve çıkarları arasında dengeyi sağlamaya yönelik uygulamalardan biri olan işgören savunuculuğu, çalışanların haklarını savunma ve onlara değer verme üzerine kuruludur. Bu bağlamda örgüt ve İK uzmanlarının işgören savunuculuğu rollerini üstlenmesi, çalışan refahı açısından önemli hâle gelmektedir. Diğer yandan yönetici ve İK uzmanlarının işgören savunucu rollerinin tespit edilmesi çeşitli ölçekler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Ulusal literatürde bu yönde Akgündüz ve Şanlı (2016b) tarafından Türkçeye uyarlanan sadece bir tane ölçeğin (Yeh, 2014) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu alandaki alternatiflerin artırılması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Adı geçen ölçek (Akgündüz ve Şanlı, 2016b) daha genel ifadelerden oluşmakta ve İK departmanlarının savunucu rolünü tam olarak tespit etme konusunda pek fazla ifade içermemektedir. Bu çalışmada yer alan ölçek ise, işgörenlerin finansal ihtiyaçlarından onları elde tutmaya kadar İK'nın işlevlerini geniş bir perspektifte ele almaktadır. Bu bağlamda araştırmada insan kaynaklarının işgören savunuculuğu rolünü tespit etmeye yönelik ölçeğin Türkçeye kazandırılması amaçlanmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlanması sonucunda, ulusal yazında İK'nın savunucu rollerinin daha detaylı bir şekilde tespit edilmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir. İleriki dönemlerde İK'nın savunucu rollerini ortaya koyma açısından farklı ölçek

alternatiflerinin oluşturulması, alan yazının gelişmesi ve birikimi açısından önemli görülmektedir. Bu amaç çerçevesinde ilgili ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testlerinin yapılması hedeflenmiştir.

Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verileri, anket tekniği yardımıyla online (WhatsApp ve Google Forms) ve yüz yüze toplanmıştır. Veriler toplanırken ankete katılan her katılımcının örnekleme dahil edilmesi nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcılara anket öncesi çalışmanın amacı anlatılmış, gönüllü katılım beyanı açıklanmış ve gönüllü katılım formu imzalatılmıştır. Veriler, 2023 yılı Haziran ve Temmuz aylarında toplanmıştır. Araştırma verileri, Antalya il merkezinde faaliyette bulunan turizm ve konaklama, sanayi-üretim, finans ve bankacılık gibi profesyonel insan kaynakları departmanlarının bulunduğu sektör ve firmalarda çalışan 338 katılımcıdan elde edilmiştir. Araştırma verilerinin farklı sektörlerde yer alan firmalardan toplanması ise, daha sağlıklı bulgular elde etmeye yöneliktir. Ayrıca literatürde geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında evreni temsil edecek örneklem sayısının, gözlenen değişken sayısının en az beş veya on katı olması ya da en az 300 katılımcının olması önerilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994; Tabachnick ve Fidell, 2001; Büyüköztürk, 2002, s. 480; Hair vd., 2010). Bu yaklaşımlar çerçevesinde araştırmada maksimum örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmış ve katılımcılara online olarak 500 anket gönderilmiş, neredeyse yarısına geri dönüş yapılmıştır. Geri kalan anketler ise yüz yüze yapılmıştır.

Araştırmanın Ölçme Aracı

Çalışmanın verilerini toplamaya yönelik olarak iki kısımdan oluşan bir anket düzenlenmiştir. Anketin ilk kısmında, çalışma grubunun demografik verilerini elde etmeye yönelik 5 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci kısmında ise insan kaynakları departmanlarının savunucu rolünü keşfetmeyi amaçlayan "İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeği" yer almaktadır. 13 soru ve tek boyuttan oluşan ilgili ölçek, Conner ve Ulrich (1996) ile Ulrich ve Brockbank'ın (2005) çalışmalarından esinlenerek Mamman ve diğerleri (2018) tarafından insan kaynakları uygulayıcılarının ne düzeyde işgören savunucusu rolü oynadıklarına ilişkin işgören algılarını tespit etme amacıyla geliştirilmiştir. Kısacası ilgili ölçek, işgörenlerin İK uygulayıcılarının örgütlerde oynadığı işgören savunuculuğu rolüne ilişkin algılarını araştırma amacıyla oluşturulmuştur. İlgili ölçek orijinal çalışmada 13 maddeden oluşmaktadır. Ancak Mamman ve diğerleri (2018) tarafından yapılan analizler sonrası ölçek, 9 maddeli bir yapıya kavuşmuştur. Orijinal çalışmada 13 maddeli ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,916'dır. Ölçeğin orijinalinde olduğu gibi katılımcılardan kesinlikle katılmıyorum (1) ve kesinlikle katılıyorum (5) yanıt kategorilerini içeren beşli Likert tipi ölçekle 13 ifadeye yanıt vermeleri istenmiştir. Ayrıca bu çalışmada ilgili ölçeğin orijinal cümlelerinin başlarına "insan kaynakları departmanımız" ifadesi eklenmiştir.

Türkçeye Çeviri ve Etik Kurul Belgesi

Ölçek uyarlaması için yapılan araştırmalarda, öncelikle araştırmacının orijinal ölçeği geliştiren araştırmacılardan izin alması gerektiği belirtilmektedir (Karagöz ve Bardakçı, 2020, s. 235). İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması için ölçeği geliştiren yazarlardan elektronik posta yoluyla izin alınmıştır. İlgili ölçeğin Türkçeye çevirisi için yapılan ilk eylem, ölçeğin orijinal versiyonunun İngilizceden Türkçeye çevrilmesidir. Çeviride temel amaç, Türkçe çevirisinin anlamsal ve teorik olarak orijinal İngilizce versiyonla eşleşmesini sağlamaktır. Çeviri, yabancı diller bölümünde iki dilbilimci tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yazar ve çevirmenler tarafından ilgili ölçeğin ifadeleri dil ve kültürel uygunluk açısından incelenmiştir. İkinci olarak, başka bir çevirmen tarafından tekrar Türkçeye çevrilmiş ve anlam kayması olup olmadığı incelenmiştir. Türkçe son hâli verilen ölçek ifadelerinin insan kaynakları alanına uygunluğu da incelenmiştir. Daha sonrasında Türkçeye uygun hâle geldiği görülen ölçek vasıtasıyla veriler toplanmıştır. Ankete ilişkin Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 11.04.2023 tarihli ve 135/5 sayılı kararı ile etik uygunluk belgesi alınmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu

Araştırmanın evrenini Antalya il merkezinde faaliyette bulunan profesyonel insan kaynakları departmanlarının bulunduğu firmalarda çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 338 katılımcı oluşturmaktadır.

İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizleri iki farklı veri seti üzerinden yapılmıştır. Birinci çalışma grubuna (n=170) açıklayıcı faktör analizi (AFA), ikinci çalışma grubuna (n=168) ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Araştırma grubunun sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 Çalışma gruplarının sosyo-demografik özellikleri

Çalışma Grubu 1: (AFA için)			Çalışma Grubu 2: (DFA için)		
Cinsiyet	n	%	Cinsiyet	n	%
Kadın	77	45,5	Kadın	72	42,8
Erkek	93	54,5	Erkek	96	57,2
Medeni Durum	n	%	Medeni Durum	n	%
Evli	74	43,5	Evli	78	48,8
Bekâr	96	56,5	Bekâr	82	51,2
Yaş	n	%	Yaş	n	%
20-29 arası	68	40	20-29 arası	55	34,4
30-39 arası	53	31,2	30-39 arası	51	31,9
40-49 arası	39	23	40-49 arası	48	30
50-59 arası	10	5,8	50-59 arası	6	3,8
Eğitim Düzeyi	n	%	Eğitim Düzeyi	n	%
İlkokul	11	6,5	İlkokul	28	17,5
Ortaokul ve Lise	63	37,1	Ortaokul ve Lise	73	45,6
Ön Lisans	20	11,8	Ön Lisans	12	7,5
Lisans	62	36,4	Lisans	40	25
Lisansüstü	14	8,2	Lisansüstü	7	4,4
Toplam	170	100	Toplam	168	100

Tablo 1’de birinci çalışma grubuna ilişkin istatistiksel oranlara bakıldığında araştırma grubunda yer alan katılımcıların cinsiyet dağılımına göre yarısından fazlasının (%54,5) erkeklerden, medeni durum dağılımına göre ise %56,5’inin bekârlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımına göre ise katılımcıların çoğunluğunun (%71,2) 40 yaş altı gruba mensup olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların %56,4’ünün ise ön lisans ve üzeri mezuniyete sahip olduğu göze çarpmaktadır. İkinci çalışma grubunun da benzer özellikler taşıdığı görülmektedir.

Araştırmanın Analizleri

İlgili ölçeğin Türkçeye uyarlanması amacıyla öncelikle tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu çerçevede ilgili ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin AFA ve DFA analizleri yapılmıştır. Analizler SPSS ve AMOS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. AFA çerçevesinde SPSS programı aracılığıyla madde faktör analizi yapılmıştır. DFA çerçevesinde ise AMOS programı aracılığıyla uyum indeksi değerleri incelenmiştir. Ayrıca standardize edilmiş madde yük değerleri, standart hata değerleri, t değerleri ve R² değerleri incelenmiştir. Güvenirliğe ilişkin ise Cronbach Alpha, AVE (açıklanan ortalama varyans) ve CR (birleşik güvenirlik) değerleri test edilmiş, iki yarı test güvenirliği, tek ve çift maddeler için ve rastgele yarılar için güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında öncelikle AFA yapılması, sonrasında ise yeni bir veri seti kullanılarak yapının geçerliliğini test etme amacıyla DFA yapılması önerilmektedir. Bu yöntemlerden biri de elde edilen verinin belirli bir oranının (örneğin %50) rastgele seçilerek AFA için, kalan kısmının ise DFA için kullanılmasıdır (Orçan, 2018, s. 413). Bu nedenle çalışmada veri seti ikiye bölünerek ilk yarısına faktör yapısını ortaya koyma amacıyla AFA, diğer yarısına da bu yapıyı doğrulama amacıyla DFA uygulanmıştır. Bu bağlamda elde edilen veri seti (n=338) ikiye ayrılarak AFA (n=170) ve DFA (n=168) için ayrı veri setleri analiz edilmiştir.

Bulgular

Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların insan kaynakları departmanlarının işgören savunuculuğu rollerine ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde en düşük puanın 1, en yüksek puanın 5 olduğu görülmektedir. Katılımcıların işgören savunuculuğuna ilişkin verdikleri yanıtların ortalaması $\bar{x}=3,63$ 'tür. Bu değer, katılımcıların İK uygulayıcılarının işgören savunuculuğu rollerine ilişkin algılarının ortalamasının üstünde olduğunun göstergesidir. Ayrıca ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ile -1 değerleri arasında olduğu saptanmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri, ölçeğe verilen yanıtların normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 2). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değer alması, maddelere verilen puanların dağılımının normal olduğu yönünde yorumlanmaktadır (George ve Mallery, 2010, s. 409).

Tablo 2 İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Ölçek	n	Min.	Max.	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık	sh	Basıklık	sh
İSRAÖ	338	1	5	3,63	,80022	-,652	,137	,387	,274

Ölçeğin Yapı Geçerliğine İlişkin Bulgular

İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin (İSRAÖ) yapı geçerliğine ilişkin AFA ve DFA yapılmıştır. Literatürde ölçek uyarlamada ilgili ölçeğe hem AFA hem de DFA yapılması önerilmektedir (Orçan, 2018, s. 414). Dolayısıyla bu çalışmada ilgili ölçeğin geçerlik ölçümü için her iki analiz de gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede ilk çalışma grubu verileri (n=338) üzerinden AFA (n=170), ikinci çalışma grubu (n=168) üzerinden ise DFA yapılmıştır.

Tablo 3 İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeği maddelerinin faktör yükleri

No.	Ölçek İfadeleri	Ortalama	Eş kökenlilik	Madde yük değerleri
1	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanlarını dinler.	3,99	,580	,761
2	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların değerli öneri ve yorumlarını uygulamaya çalışır.	3,79	,642	,807
3	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların finansal ihtiyaçlarını önemser.	3,64	,636	,796
4	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların aile ihtiyaçlarını önemser.	3,52	,717	,852
5	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların sağlık ihtiyaçlarını önemser.	3,87	,587	,765
6	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların haklarını ilk savunandır.	3,58	,760	,873
7	İnsan kaynakları departmanımız, yetenekli çalışanları elde tutmaya ve bu yönde teşvik etmeye çalışır.	3,72	,649	,802
8	İnsan kaynakları departmanımız, herhangi bir personeli kayırmadan tüm çalışanlara adil olmaya çalışır.	3,72	,654	,802
9	İnsan kaynakları departmanımız, personellerin mutluluğunu ve üzüntüsünü paylaşır.	3,68	,759	,872
10	İnsan kaynakları departmanımız, personeller için geziler (sosyal aktiviteler) düzenler.	3,55	,506	,628
11	İnsan kaynakları departmanımız, personellerle konuşmak ve onları dinlemek için düzenli toplantılar yapar.	3,19	,645	,807
12	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların işlerini başarmaları için onların motive olmalarına katkıda bulunur.	3,49	,685	,824
13	İnsan kaynakları departmanımız, kendisini çalışanların savunucusu olarak görür.	3,47	,718	,845
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri:		,947		
Bartlett Test Değeri:		3287,423		
Açıklanan Varyans Oranı:		64,779		
Özdeğer:		8,418		

Verilerin faktör analizine uygunluğunu test etme kapsamında yapılan analizler sonucunda ilgili ölçeğin KMO (.947) değerinin ve Bartlett testi ($\chi^2=3287,423$) istatistiksel değerinin ($p<0,001$) anlamlı olması (Büyüköztürk, 2023: 143), sonraki istatistiksel analizler açısından uygun olduğunu göstermektedir (Tablo 3).

İlgili ölçeğin faktör yapısını tespit etme amacıyla herhangi bir boyut sınırlaması yapmadan Varimax döndürme tekniğiyle analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda ilgili ölçeğin tek faktörlü olduğu ve madde yüklerinin ,628 ile ,873 arasında, eşkökenlilik değerlerinin ise ,506 ile ,760 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Ayrıca bu tek boyutlu ölçeğin toplam varyansın yüzde 64,779'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör yük değerlerinin ,45'ten büyük olması ve tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha yukarı olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2023: 134). Analiz sonucunda, ölçek öz değeri 1'in üzerinde olan tek faktörlü bir yapının oluştuğu gözlemlenmiştir. Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde ölçeğe ilişkin hiçbir maddenin eşkökenlilik ya da faktör yükü sorunu olmadığı tek boyuttan oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan ifadelerden madde 1 (İnsan kaynakları departmanımız, çalışanlarını dinler) en yüksek ortalamaya (3,99) sahip iken, madde 11 (İnsan kaynakları departmanımız, personellerle konuşmak ve onları dinlemek için düzenli toplantılar yapar) ise en düşük ortalamaya (3,19) sahip olduğu görülmüştür.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası ilgili ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Model 1'de ilgili ölçeğin uyum iyiliği değerlerinden oldukça uzak olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre elde edilen değerlerin kabul edilebilir uyum indeksini dahi sağlamadığı görülmüştür. Model 1'e ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin uyum indeksi değerleri (Model 1)

Uyum ölçüsü	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Model	Uyum
χ^2	-	-	311,315	-
df	-	-	114	-
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	6,591	Uyumlu değil
GFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,92 \leq CF \leq ,95$	,819	Uyumlu değil
AGFI	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq CF \leq ,90$	,746	Uyumlu değil
CFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CF \leq ,95$	,894	Uyumlu değil
RMSEA	$,00 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,133	Uyumlu değil

Kaynaklar: (Bentler, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Munro, 2005; Yılmaz ve Çelik 2009; Kline, 2011; Çapık, 2014; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2023).

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında 13 maddeye ait ilk modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüştür. DFA işleminde, Ki-kare değerini en çok artıran maddeler sırasıyla ve teker teker ölçekten çıkarılmış ve yeniden analiz edilmiştir. Tekrar eden analizler sonrasında yapı geçerliği bağlamında geçerliğe ilişkin iyi uyum değerlerinin daha da iyileştirilmesi amacıyla orijinal ölçeğin analizinde yapılan işleme benzer şekilde 4 madde (Madde 2: İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların değerli öneri ve yorumlarını uygulamaya çalışır; Madde 4: İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların aile ihtiyaçlarını önemser; Madde 5: İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların sağlık ihtiyaçlarını önemser; Madde 11: İnsan kaynakları departmanımız, personellerle konuşmak ve onları dinlemek için düzenli toplantılar yapar) ikinci DFA modelinden sırasıyla çıkarılmış ve Model 2 test edilmiştir. AFA sonrası ölçek 13 maddeden oluşan yapı, DFA analizi sonrası yapısal uyum sorunlarına yol açan 4 madde ölçekten çıkarılmıştır. Sonrasında ölçekte kalan 9 maddelik DFA analizinden elde edilen uyum değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Tablo 5 İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin uyum indeksi değerleri (Model 2)

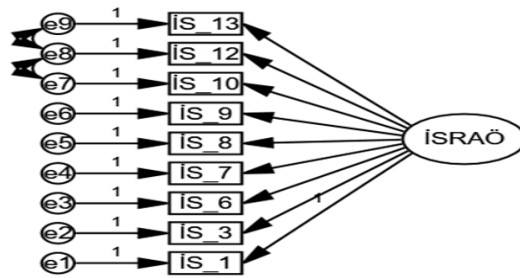
Uyum ölçüsü	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Model	Uyum
χ^2	-	-	65,543	-
df	-	-	25	-
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2,622	Kabul edilebilir uyum
GFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,92 \leq CF \leq ,95$	,955	İyi uyum
AGFI	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq CF \leq ,90$	,920	İyi uyum

CFI	,95≤CFI≤1,00	0,90≤CF≤,95	,980	İyi uyum
RMSEA	,00≤RMSEA≤,05	,05≤RMESA≤,08	,072	Kabul edilebilir uyum

Kaynaklar: (Bentler, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Munro, 2005; Yılmaz ve Çelik 2009; Kline, 2011; Çapık, 2014; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2023).

Tablo 5'te görüldüğü gibi Model 2'deki uyum indekslerine göre Ki-kare değerinin ($\chi^2/df=2,62$) kabul edilebilir uyuma, GFI değerinin (,955) iyi uyuma, AGFI değerinin (,920) iyi uyuma, CFI değerinin (,980) iyi uyuma, RMSEA değerinin (,072) kabul edilebilir uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Model 2'de gösterilen tek faktörlü yapıya ait indekslerin iyi ve kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. DFA sonucu elde edilen değerler, İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin tek boyutlu yapısının kullanılabilir olduğunu ve yapı geçerliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Analizde modifikasyon indisleri incelendiğinde madde 7 ile 8, madde 8 ile 9 arasındaki hata kovaryansları eşleştirildiğinde Ki-kare değerlerinde anlamlı bir azalma olduğu da görülmüştür. Maddeler arasındaki hata kovaryansları eşleştirilerek Model 2 test edilmiştir (Görsel 1).



Görsel 1 İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin yol şeması (Model 2)

Görsel 1'de görüldüğü gibi ölçekte 9 madde yer almaktadır. Ölçek maddelerine ilişkin yük değerlerinin ,23 ile ,76 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yük değeri ,20'den düşük olan bir madde olmadığı görülmüştür (Gürbüz, 2024, s. 194) (Tablo 6).

Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yorumlanırken DFA modeline göre standardize edilmiş yol katsayıları, standart hata, t değeri, anlamlılık düzeyleri ve çoklu korelasyon değerleri (R^2) değerleri de önem taşımaktadır. Bu değerler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6 Modele ilişkin standardize edilmiş yol katsayıları, standart hata, t değeri ve anlamlılık düzeyine ilişkin sonuçlar

İSRAÖ	Faktör yük değ.	Std. β	SH	t	p	R^2
Madde 1	,372	,716	,030	11,695	$p<,001$	,513
Madde 2	,229	,757	,032	11,461	$p<,001$	,573
Madde 3	,352	,885	,024	9,626	$p<,001$	,783
Madde 4	,357	,809	,032	11,024	$p<,001$	,654
Madde 5	,259	,812	,032	10,342	$p<,001$	,659
Madde 6	,763	,855	,025	10,342	$p<,001$	,732
Madde 7	,440	,549	,063	12,177	$p<,001$	,301
Madde 8	,316	,778	,039	11,248	$p<,001$	,605
Madde 9	,353	,838	,030	10,573	$p<,001$	,702

Tablo 6'ya göre, her madde için standardize edilmiş regresyon ağırlıklarının ,549 ile ,885 arasında değiştiği ve tüm maddelerin yüksek düzeyde faktöre yüklendiği görülmektedir. Yine maddelerin örtük değişkenlerini açıklayan t değerlerinin (Critic Ratio-CR) 9,626 ile 11,695 arasında değiştiği ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<,001$) olduğu saptanmıştır. p değerlerinin anlamlı çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiğinin göstergesidir (Gürbüz, 2024, s. 194). Her bir madde ile örtük değişken arasındaki ilişkinin gücünü belirleyen çoklu korelasyonun karesi (R^2) değerleri, ölçek maddelerinin ölçeğin ölçmeyi amaçladığı değişkeni açıkladığını göstermektedir. R^2 değerlerinin ,301 ile ,783 arasında değiştiği belirlenmiştir. Modele ilişkin t ve R^2 değerleri

incelendiğinde ilgili ölçeğe ait ölçüm modelinde en yüksek katkıyı 3. maddenin, en düşük katkıyı ise 7. maddenin sağladığı görülmektedir. Bu katsayılar, ölçek maddelerinin örtük yapının %30 ile %78'ini açıklayabilen maddeler olduğunu göstermektedir. Kısacası, standardize edilmiş katsayıların yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı ve R^2 değerlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konulan tek faktörlü modelin yapı geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir.

Ölçeğin İç Tutarlılığına İlişkin Bulgular

Ölçeğin iç tutarlılığı, Cronbach Alpha katsayısı, AVE-CR değerleri, iki yarı test katsayıları (split-half), tek ve çift numaralı maddeler ve rastgele (random) seçilen iki yarı güvenirlik analizleri ile test edilmiş ve Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7 İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin güvenirlik analizi sonuçları

Değerler	İSARÖ
Cronbach Alpha (9 madde)	,933
AVE	,647
CR	,959
Ölçeğin ilk yarısı için α değeri	,897
Ölçeğin son yarısı için α değeri	,862
İki yarı korelasyon değeri	,843
Tek numaralı ölçek maddeleri için α değeri	,868
Çift numaralı ölçek maddeleri için α değeri	,876
Rastgele seçilen 170 anketi içeren veri seti için α değeri	,940
Rastgele seçilen 168 anketi içeren veri seti için α değeri	,932
En küçük ve büyük madde-toplam korelasyon değerleri	,548/,838
En küçük ve büyük çoklu R^2 değerleri	,301/,783
Negatif madde-toplam korelasyon değeri	Yok

Tablo 7'de ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri ,933, Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted - AVE) değeri ,647, bileşik güvenirlik (Composite Reliability - CR) değeri ,959 olarak saptanmıştır. Bu bağlamda CR değerinin ,70'in üzerinde olması faktörlerin yüksek güvenirliğinin, AVE değerinin CR değerinden düşük ve ,50'nin üzerinde olması ise İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin birleşim geçerliliğini sağladığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2010). Ölçeğin iki yarı arası korelasyon düzeyi ,843 ve iki yarımdan elde elden (split-half) ilk grup için güvenirlik katsayısı değeri α = ,897 iken, ikinci grup için α = ,862'dir. 9 maddelik ölçek, tek numaralı maddeler ve çift numaralı maddeler olarak ayrılmış tek numaralı ölçek maddeleri için α = ,868, çift numaralı ölçek maddeleri için α = ,876 olduğu belirlenmiştir. Rastgele seçilen 170 maddeyi kapsayan veri seti için α = ,940 ve 168 maddeyi kapsayan veri seti için ise α = ,932 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, ilgili ölçeğin en küçük madde-toplam korelasyon değerinin ,548, en büyük madde-toplam korelasyon değerinin ,838; en küçük R^2 değerinin ,301, en büyük R^2 değerinin ise ,783 olduğu saptanmıştır. İlgili ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri içinde negatif değer olmadığı da görülmektedir. Tüm bu veriler birlikte değerlendirildiğinde ilgili ölçeği oluşturan 9 maddenin güvenirliğinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Ek olarak ölçeğin güvenirliğinin tespiti için madde-toplam korelasyonu katsayıları da incelenmiştir. Madde-toplam korelasyonu ölçek maddelerinden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Bir ölçekte ilgili maddelerin madde-toplam korelasyon katsayılarının ,30 ve daha yüksek olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2023, s. 183). Ölçeğe ilişkin madde-toplam korelasyon katsayıları Tablo 8'de verilmiştir. Tabloda yer alan ölçek maddelerine ilişkin katsayıların pozitif ve en küçük değerin ,548, en büyük değerin ise ,838 olduğu görülmektedir. Yapılan analizde madde-toplam negatif korelasyon tespit edilmemiştir. Madde toplam korelasyon değerlerinin pozitif ve ,300'dan yüksek olması, ilgili ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunun göstergesidir. Ayrıca korelasyon değerlerinin ,85'ten yüksek olmaması da maddeler

arasındaki korelasyon kestirimlerinin çok yüksek olmadığı anlamına gelmektedir (Çokluk vd., 2023, s. 277).

Tablo 8 İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin madde-toplam korelasyon analiz sonuçları

No.	Ölçek İfadeleri	Madde toplam korelasyonu
1	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanlarını dinler.	,694
2	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların finansal ihtiyaçlarını önemser.	,838
3	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların haklarını ilk savunandır.	,762
4	İnsan kaynakları departmanımız, yetenekli çalışanları elde tutmaya ve bu yönde teşvik etmeye çalışır.	,772
5	İnsan kaynakları departmanımız, herhangi bir personeli kayırmadan tüm çalışanlara adil olmaya çalışır.	,827
6	İnsan kaynakları departmanımız, personellerin mutluluğunu ve üzüntüsünü paylaşır.	,548
7	İnsan kaynakları departmanımız, personeller için geziler (sosyal aktiviteler) düzenler.	,784
8	İnsan kaynakları departmanımız, çalışanların işlerini başarmaları için onların motive olmalarına katkıda bulunur.	,817
9	İnsan kaynakları departmanımız, kendisini çalışanların savunucusu olarak görür.	,730

Bu çalışmada İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği test edilerek Türk kültürüne uyarlanması amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak 338 katılımcıdan elde edilen veriler, ikiye bölünerek ilk yarısına AFA, diğer yarısına DFA uygulanmıştır. İstatistik analizleri, SPSS ve AMOS programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, ilgili ölçeğin yapı geçerliğini ve iç tutarlılığını sağladığını göstermektedir.

Yapılan analizler sonrası elde edilen bulgulara göre, ilgili ölçeğin KMO (,947) değerinin ve Bartlett testi ($\chi^2=3287,423$) istatistiksel değerinin ($p<0,001$) anlamlı olduğu, faktör yapısını ortaya koyma amacıyla yapılan analiz sonrasında ise ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve madde yüklerinin ,628 ile ,873 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Tek boyutlu ölçeğin toplam varyansın %64,779'unu açıkladığı da saptanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası yapılan Model 1 için yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulguları, ilgili ölçeğin uyum iyiliği değerlerinden oldukça uzak olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, kabul edilebilir uyum referans aralığından uzak olması nedeniyle kabul edilebilir uyumun dahi sağlanmadığını göstermiştir. İlgili ölçeğin orijinalinde olduğu gibi Ki-kare ve diğer uyum iyiliği indekslerini daha da iyileştirme amacıyla 4 madde (2, 4, 5 ve 11. maddeler) çıkarıldıktan sonra yapılan Model 2 doğrulayıcı faktör analizi bulguları ise AFA ile ortaya konan yapı geçerliliğini doğrulamıştır. Model 2'deki uyum indekslerine göre Ki-kare (2,62) ve RMSEA değerinin (,072) kabul edilebilir uyumu; GFI (,955), AGFI (,20) ve CFI değerinin (,980) ise iyi uyumu gösterdiği tespit edilmiştir. Model 2'de ortaya çıkan tek faktörlü yapıya ait uyum iyiliği indeksleri, iyi ve kabul edilebilir uyumu ortaya koymuştur. Dolayısıyla ölçeğin yapı geçerliği doğrulanmıştır. Ayrıca DFA modifikasyon indisleri incelenmiş; madde 7 ile 8, madde 8 ile 9 arasında kovaryans oluşturulmuştur. Bu kovaryans işlemi sonrasında uyum değerlerinde anlamlı bir iyileşme olduğu görülmüştür. Ölçek maddelerine ilişkin yük değerlerinin ,42 ile ,76 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. DFA sonucu oluşan yeni yapıya göre ölçek tek boyutlu ve 9 maddeden oluşmuştur. Ayrıca DFA çerçevesinde ölçek maddelerinin standardize edilmiş regresyon katsayılarının ,549 ile ,885 arasında değiştiği ve tüm maddelerin yüksek düzeyde faktöre yüklendiği görülmektedir. Yine maddelerin örtük değişkenlerini açıklayan t değerlerinin 9,626 ile 11,695 arasında değiştiği ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<,001$) olduğu saptanmıştır. Her bir madde ile örtük değişken arasındaki ilişkinin gücünü belirleyen çoklu korelasyonun karesi (R^2) değerlerinin ,301 ile ,783 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu katsayılar, ölçek maddelerinin örtük yapının %30 ile %78'ini açıklayabilen maddeler olduğunu göstermektedir. Bu bulgular açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konulan tek faktörlü modelin yapı geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir.

Ölçeğin iç tutarlılığını tespit etmeye yönelik ise Cronbach Alpha, AVE ve CR değerleri, iki yarı test katsayıları ve madde toplam korelasyon değerleri incelenmiştir. Analiz bulguları, ilgili ölçeğin

Cronbach Alpha değerinin ,933, AVE değerinin ,647, CR değerinin ,959, iki yarı arası korelasyon düzeyinin ,848, ilk yarı test güvenirlik değerinin ,927, ikinci yarı test güvenirlik değerinin ise ,918 olduğunu göstermiştir. Tek numaralı ölçek maddeleri için $\alpha=.868$, çift numaralı ölçek maddeleri için $\alpha=.876$ olduğu belirlenmiştir. Rastgele seçilen 170 maddeyi kapsayan veri seti için $\alpha=.940$ ve 168 maddeyi kapsayan veri seti için ise $\alpha=.932$ olarak tespit edilmiştir. Güvenirlik analizi sonuçları, 9 maddeli ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. AFA ve DFA sonuçları birlikte değerlendirildiğinde İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin 9 maddeden oluşan tek boyutlu yapısının geçerliğe sahip olduğu ve güvenirlik düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ilgili ölçeğin Türk kültür yapısına uyumu tespit edilmiş olup İK'nın işgören savunuculuğu rol algısına ilişkin ölçümlerde geçerli ve güvenilir sonuçlar üreteceği öngörülmektedir. Bu ölçek vasıtasıyla işgören algılarına göre İK'nın işgören savunuculuğu rolünü ne düzeyde üstlendiği ölçülebilecektir.

Ölçekte yer alan maddelerin karşıladığı eylemlerin, İK uzman ve görevlilerinin çalışan savunuculuğu rolünü yerine getirip getirmediğine ilişkin algılarını etkileyen önemli faktörler olduğu öne sürülebilir. Gerçekten de insan kaynakları departmanlarının işgörenlerin sesine kulak vermesi, ücretlerini önemsemesi, haklarını savunması, yetenekli çalışanları elde tutmaya çalışması, adil olması, mutluluk ve üzüntülerini paylaşması, sosyal aktiviteler düzenlemesi ve motive etmesi, İK'nın savunucu rolünü gerçekleştirmesi açısından önemli uygulama ve faaliyetlerdir. Bu uygulama ve faaliyetlerin, işgörenlerin İK'nın savunucu rolüne ilişkin algılarını güçlendirebileceği öngörülmektedir. Geçekten de İK'nın işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenen bir özelliğe sahip olması, onların nazarında savunuculuk rolünü gerçekleştirdiği algısını güçlendirebilecektir. Bu bağlamda çalışanların kaygı ve ihtiyaçlarının örgüt yönetimi tarafından duyulması ve anlaşılmasını sağlamak, İK profesyonellerinin işgören savunuculuğu rolünün bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakuwa, 2013: 47). İK'nın işgörenlerin sorunlarını çözmeye yönelik çabasının görülmesi ya da bu yönde bir algılaşmanın oluşması, işgörenlerde örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik motivasyonlarının artmasına (Bakuwa, 2013; Mamman vd., 2018) ve olumlu örgütsel davranışların ortaya çıkmasına katkı sağlayabilmektedir (Otake ve Wong, 2014; Yeh, 2014; Birdir ve Dalgıç, 2015; Akgündüz ve Şanlı, 2016a; Dalgıç, Birdir ve Güler, 2016; Aykan ve Akgül, 2018; El-Aty ve Deraz, 2018; Aykan ve Akgül, 2019; Elsaied, 2019; Koçak, 2020; Akgündüz, Türksoy ve Nisari, 2021).

Geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak yapı geçerliği ve iç yapı tutarlılığı ortaya konmuş olan İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğinin, işgörenlerin tutum ve davranışlarını ne yönde etkilediğine yönelik yapılacak başka araştırmalarla da ortaya konulması gerekmektedir. Bu çerçevede İK savunuculuğu rol algısının, işgörenlerin örgütsel davranışlarını ne yönde etkileyebileceği gelecekteki çalışmalarla ortaya konmalıdır.

Yazar Katkı Oranları

Çalışmaya 1. Yazar tarafından %100 oranında katkı sağlanmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

"İşgören Savunuculuğu Rol Algısı Ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması" başlıklı makalemin herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. C. (2016b). İşgören avukatlığı ölçeğinin turizm işletmeleri örnekleminde Türkçeye uyarlama çalışması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(Special issue), 282-292. <https://doi.org/10.21325/jotags.2016.37>
- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. C. (2016a). İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinde işgören avukatlığının moderatör rolü. N. Kozak & Z. Aslan (Ed.), VIII. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (pp. 306-316). Bizim Büro Matbaacılık ve Basımevi.

- 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. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2021-0230>
- 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>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th Edition. Kogan Page.
- 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. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dusbed/issue/38695/449747>
- 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. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/758218>
- Bakuwa, R. C. (2013). Exploring the HR professionals' employee advocate role in a developing country: The case of Malawi. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(12), 39-48. <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20120212A06>
- 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>
- Birdir, K., & Dalgıç, A. (2015). Otel yöneticilerinin sahip olduğu işgören avukatlığı düzeyi ve hizmetkar liderlik davranışlarının çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerine etkisi. A. Kelkit (Ed.), 16. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (pp. 963-978). Detay Yayıncılık.
- Blau, P. (2017). *Power and exchange in social life*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203792643/exchange-power-social-life-peter-blau>
- Blau, P. M. (1968). Interaction: Social exchange. D. L. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* içinde (Vol. 7, pp. 452-458). Macmillan/Free Press.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* içinde (pp. 136-162). Sage Publications.
- Büyüköztürk, S. (2023). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum. (30. baskı). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10365/126871>
- Clarke, M. A., & Hill, S. R. (2012). Promoting employee wellbeing and quality service outcomes: The role of HRM practices. *Journal of Management & Organization*, 18(5), 702-713. <https://doi.org/10.1017/S1833367200000626>
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric HR. *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- 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>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Dalgıç, A., Birdir, K., & Güler, O. (2016). İşgören avukatlığının çalışanların rol çatışmaları ve rol belirsizliği üzerindeki etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. M. Sarıışık & A. Saldamlı (Ed.), 3. *Uluslararası Turizm ve Yönetim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (pp.1194-1212). ADRA Yayıncılık.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- El-Aty, Y. A., & 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>

- 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>
- Fornell C., & 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>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 Update*. (10th Edition). Pearson.
- Gürbüz, İ. E. (2024). *Bir ölçme aracı nasıl tasarlanır? Başarı testi hazırlama ve ölçek geliştirme süreci*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson., R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Karagöz, Y., & Bardakçı, S. (2020). *Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçme araçları ve ölçek geliştirme*. (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kıprızcı, E. (2022). İşgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisi [Yayınlanmamış doktora tezi]. Kastamonu Üniversitesi.
- Kim, D. O. (2009). Employees' perspective on non-union representation: A comparison with unions. *Economic and Industrial Democracy*, 30(1), 120-151. <https://doi.org/10.1177/0143831X08099436>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Koçak, D. (2020). The relationship between employee advocacy and psychological well-being: Mediating role of perceived insider status and moderating role of power distance. *Ege Akademik Bakış*, 20(3), 179-192. <https://doi.org/10.21121/eab.795950>
- 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. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2017-0296>
- Mathis, R., Jackson, J., & Valentine, S. (2014). *Human resource management* (14th ed.). Independence: Cengage Brain Publishers.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research*. Lippincott.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, Inc.
- Orçan, F. (2018). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi: İlk hangisi kullanılmalı? *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 9(4), 413-421. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/608229>
- Otaye, L., & Wong, W. (2014). Mapping the contours of fairness-The impact of unfairness and leadership (in)action on job satisfaction, turnover intention and employer advocacy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 191-204. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2014-0010>
- Rynes, S. L. (2004). Where do we go from here? Imagining new roles for human resources. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 203-213. <https://doi.org/10.1177/1056492604268202>
- Schermelleh-Engel, K., & 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
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Sims, R. R., & Sauser, W. I. (2014). *Contemporary human resource management issues challenges and opportunities: Legal and regulatory issues in human resources management*. Information Age Publishing.
- Stark, E., & Poppler, P. (2017). Evolution of a strange pathology: HRM as a strategic business partner and employee advocate in the USA. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10672-016-9282-0>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4th Edition). Allyn and Bacon.

- Van Buren, H. J., III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21, 209-219. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.004>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The human value proposition*. Harvard Business School Press.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063–1086. <https://doi.org/10.1177/0018726708094860>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.01.002>
- Yılmaz, V., & Çelik H. E. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellemesi-I*. Pegem Akademi.