

# İş Yeri Mutluluğunun Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

(The Impact of Workplace Happiness on Employee Advocacy: A Study of Bank Employees)

Şerif DURMUŞ<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Kazım Karabekir MYO, serifdurmus@kmu.edu.tr

## Öz

Çalışmada, iş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında araştırma örneklemi olarak Karaman il merkezinde faaliyet gösteren banka çalışanları belirlenmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile katılım konusunda gönüllü olan banka çalışanlarına yüz yüze uygulanan anket formlarından 173 geri dönüş alınmış ve araştırmaya dahil edilmiştir. Ulaşılan verilerin çözümlenmesinde IBM SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 programlarından yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre banka çalışanlarının yüksek düzeyde iş yeri mutluluğu yaşadığı ve yüksek düzeyde çalışan savunuculuğu sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının iş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve iş yeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bulgulara göre banka çalışanlarının iş yeri mutluluğu arttıkça savunuculuk sergileme düzeyleri de artmaktadır. Alan yazında gerek iş yeri mutluluğu gerekse çalışan savunuculuğu kavramlarına yönelik kısıtlı sayıda çalışmanın olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışma, banka çalışanları bağlamında iş yeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğu ilişkisini inceleyen ilk araştırmalardan biri olmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

## Anahtar Kelimeler:

İş Yeri Mutluluğu,  
Çalışan  
Savunuculuğu,  
Banka Çalışanları

## Makale türü:

Araştırma

## Abstract

The study aims to determine the relationships between workplace happiness and employee advocacy. Within the scope of this purpose, bank employees working in Karaman city center were chosen as the research sample. With the convenience sampling method, 173 responses were received from questionnaire forms administered face to face to the bank employees who volunteered to participate in the study and were included in the research. SPSS 25 and AMOS 24 were used to analyze the data obtained. According to the research results, bank employees experienced high levels of workplace happiness and exhibited high levels of employee advocacy. It was also found that there is a positive relationship between workplace happiness and employee advocacy and that workplace happiness has a positive effect on employee advocacy. According to the findings, as workplace happiness increases among bank employees, their level of advocacy also rises. It has been observed that there is a limited number of studies in the literature on the concepts of both workplace happiness and employee advocacy. In addition, the study is one of the first to examine the relationship between workplace happiness and employee advocacy in the context of bank employees. In this context, the study is expected to contribute to the literature.

## Keywords:

Workplace  
Happiness,  
Employee  
Advocacy, Bank  
Employees

## Paper type:

Research

Başvuru/Received: 14.02.2025 | Kabul/Accepted: 14.03.2025, iThenticate benzerlik oranı/similarity report: .%14

## Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, küreselleşmenin etkileri ve artan rekabet, örgüt politikalarında, insan kaynakları uygulamalarında ve çalışanların örgütlerinden beklentilerinde önemli değişimlere neden olmaktadır. Bu değişim sürecinde, çalışanların iyi oluşu, iş tatmini ve mutluluğu gibi pozitif psikoloji odaklı yaklaşımların önemi giderek artmaktadır. Çalışanların güçlü yönlerine, olumlu özelliklerine odaklanması, bunların vurgulanması ve desteklenmesi çalışanların performanslarına olumlu katkılar sağlamayabilmekte (Lewis, 2011: 142; Luthans, 2002: 57) ve verimli, etkili bir insan kaynağı oluşturmada kritik bir rol oynayabilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel davranış ve pozitif psikoloji alanında ele alınan kavramlardan biri de iş yeri mutluluğudur. İş yeri mutluluğu, çalışanın iş-yaşam memnuniyeti, çalışma ortamında kendini iyi hissetmesi, çalıştığı örgüte dair olumlu tutum ve düşünceye sahip olması ve bu yönde davranış sergilemesini ifade etmektedir (Erhan, 2021: 5694; Jain ve Sharma, 2019: 2; Turan, 2018: 187). İş yeri mutluluğu, iş tatmini (Kara ve Başboğa, 2022; Thevanes ve Jathurika, 2021), örgütsel bağlılık (Uzun ve Kesicioğlu, 2019), duygusal bağlılık (Semedo vd., 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Mousa vd., 2020) ve işe adanmışlık (Kim, 2019) gibi pek çok olumlu sonucunun olduğu görülmektedir.

Teknolojik gelişmeler ve sosyal medyanın yaygınlaşması, bireylerin gelişmeleri takip etmesini ve etkileşime geçmesini kolaylaştırmış; bu durum, çalışanlar arasındaki iletişimin yanı sıra çalışanların kamuoyuyla etkileşimini de artırmıştır. Çalışanlar, bu imkanları kullanmak suretiyle örgütlerin gayri resmi tanıtıcısı ve savunucusu olarak kurumsal itibarın güçlenmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir (Lee, 2021: 2475; Men, 2014: 262; Men ve Stacks, 2013: 172; Thelen, 2020: 1). Bu noktada çalışan savunuculuğu kavramı öne çıkmaktadır. Çalışan savunuculuğu, bireyin çalıştığı örgütü veya örgütün ürün, hizmet veya markalarını gönüllü olarak çevresine, iç ve dış kamuoyuna, sözlü, yazılı veya sözsüz eylemler yoluyla, çevrimiçi veya çevrimdışı olarak tanıtması, desteklemesi, savunması, önermesi ve tavsiye etmesi olarak tanımlanmaktadır (Aksu, 2023: 7; Thelen, 2020: 8; Men, 2014: 262). Çalışan savunuculuğu, kurumsal sosyal sorumluluk (Ahmad vd., 2022; Gupta, 2024; Liu vd., 2021), duygular, örgütsel kimlik, iş doyumu, çalışan katılımı, birey-örgüt uyumu, kişilik, lider-üye etkileşimi ve grup uyumu, örgüt kültürü, örgütsel sosyalleşme (Thelen ve Men, 2020) örgütsel bağlılık, kurumsal iletişim (Walden ve Kingsley Westerman, 2018), örgütsel özdeşleşme (Aksu, 2024) liderlik tarz ve uygulamaları (Elhattab, 2024; Thelen, 2019) gibi durumlardan etkilendiği görülmektedir.

Alan yazında “employee advocacy” olarak adlandırılan çalışan savunuculuğu kavramının iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Bunlardan birincisi örgütün yönetsel uygulamalarında çalışanların çıkarlarını dikkate alması ve koruması olarak ifade edilen işgören avukatlığıdır (Aykan ve Akgül, 2019; Akgündüz ve Şanlı, 2017; Akgündüz ve Şanlı, 2016; Yeh, 2014). Kavramın bir diğer ele alınış biçimi ise bireyin çalıştığı örgütü veya örgütün ürün, hizmet ya da markalarını gönüllü olarak tanıtması, desteklemesi, savunması, önermesi ve tavsiye etmesidir. Bu süreç, bireyin iç ve dış kamuoyuna sözlü, yazılı veya sözsüz eylemler aracılığıyla, çevrimiçi ya da çevrimdışı

ortamda gerçekleştirdiği etkileşimleri içermektedir (Aksu, 2023: 7; Men, 2014: 262; Thelen, 2020: 8). Bu çalışmada kavram, ikinci seçenekteki anlamıyla ele alınarak incelenmiştir.

İş yeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğu arasındaki ilişki, sosyal değişim teorisi, kaynakların korunması teorisi ve duygusal olaylar teorisi kapsamında açıklanabilir. Sosyal değişim teorisine göre (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Blau, 1964) çalışanlar iş yerlerinde karşılıklı etkileşim içindedir ve bu etkileşimde yaşayacağı pozitif deneyimler (iş yeri mutluluğu) sonucunda pozitif dönütler (çalışan savunuculuğu) verme eğiliminde olması beklenir. Kaynakların korunması teorisine göre (Hobfoll, 1989), çalışanlar örgütlerde sahip oldukları kaynakların korunması ve sürdürülmesi durumunda olumlu duygular (iş yeri mutluluğu) yaşamakta ve bu durumun devamlılığı için tutum ve davranış (çalışan savunuculuğu) sergileme eğiliminde olabilmektedir. Duygusal olaylar teorisine göre ise (Weiss ve Crapanzano, 1996), çalışanların örgütte yaşamış olduğu duygusal olaylar (iş yeri mutluluğu), çalışanın olumlu örgütsel davranışlar (çalışan savunuculuğu) sergilemesini artırabilmektedir. Bahsedilen bu teoriler, iş yeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisini anlamak için önemli bir temel dayanak oluşturmaktadır.

Alan yazında, çalışma ortamlarındaki olumlu durumların olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlara zemin hazırladığına dair tespitlere rastlanmaktadır (Al-Hawari vd. 2019; Harter vd., 2010). Öte yandan çalışan savunuculuğu, gönüllü çalışan davranışları olan örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Organ, 1988: 4; Lee, 2021: 2473; Walden ve Kingsley Westerman, 2018: 594). Bu açıdan alan yazına bakıldığında, iş yeri mutluluğunun çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkilediğine yönelik çalışmalar olduğu görülmüştür (Al-Shami vd., 2023; Goel ve Singh, 2024; Mousa vd. 2020; Sabir vd., 2019; Salas-Vallina vd., 2017; Singh ve Banerji, 2022). Zinkstein (2018) çalışanın olumlu örgütsel kimlik ve örgüt kültürü algılaması durumunda çalışan savunuculuğu davranışının arttığını, Rai ve Nayak (2018) çalışanların hedonik ve ökonomik mutluluklarının çalışan savunuculuğuna katkı sağladığını tespit etmişlerdir.

Bhatia ve Mohsin (2021) öğretim üyelerinin iş yeri mutluluğu, çalışan savunuculuğu ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri, Aksu ve Bilgiç (2025) kafe ve restoran çalışanlarının iş tatmininin çalışan savunuculukları üzerindeki etkisinde iş yeri mutluluklarının aracı rolünü incelemişlerdir. Alan yazında yapılan inceleme sonucunda gerek iş yeri mutluluğu gerekse de çalışan savunuculuğu konusunda son yıllarda ilginin arttığı ve çok az sayıda çalışmanın olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın temel amacı, iş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda “banka çalışanlarının iş yeri mutlulukları çalışan savunuculuklarını etkilemekte midir?” ve “banka çalışanlarının iş yeri mutlulukları ile çalışan savunuculukları arasında bir ilişki var mıdır?” sorunsallarına yanıt aranmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, iş yeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğu hakkında kavramsal çerçeve oluşturularak hipotez ve araştırma modeline yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında, çalışmanın yöntemi altında araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçeklere dair bilgiler ve

araştırma kapsamında uygulanan analizler yer almaktadır. Çalışmanın üçüncü kısmında analiz sonucunda elde edilen bulgular ve son kısımda sonuç, tartışma bölümü bulunmaktadır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. İş Yeri Mutluluğu

Mutluluk, bireyin hayatını genel olarak olumlu değerlendirmesi, içinde bulunduğu durumla ilgili olumlu duygu ve düşüncelere sahip olması, ruhsal açıdan memnuniyeti, yaşamdan aldığı doyum, öznel iyi oluş ve iç huzuru ifade eden bir kavramdır (Deiner ve Ryan, 2009: 391; Bülbül ve Giray, 2011: 114; Sadykova ve Eleren, 2016: 190; Veenhoven, 2009: 45). Tanımdan da anlaşıldığı üzere mutluluk hem bireysel hem de yaşamsal bir memnuniyet durumunu ifade etmektedir. Mutluluk kavramı pozitif psikoloji alanında “hedonik” ve “ödonomik” olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Hedonik yaklaşım, hoş deneyimleri, mutluluğu ve refah kazanımını en üst düzeye çıkarmayı ve acıdan kaçınma ya da acıyı en aza indirmeye odaklanmayı ifade etmektedir. Ödonomik yaklaşımda ise kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme ve uzun vadeli refah söz konusudur (Chen ve Zeng, 2023: 6603; Deci ve Ryan, 2008: 1; Fisher, 2010: 385; Ryan ve Deci, 2001: 144; Turban ve Yan, 2016: 1007). Hedonik ve ödonomik yaklaşımların birbirinden farkı, mutluluğun kaynağıyla ilgili olmakla beraber her iki yaklaşımın sonucu kişinin tatmin olması ve olumlu duygu durumuna geçmesidir (Güney ve Ergin, 2023: 942).

Mutluluk, çalışanların zamanının önemli bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamları için de kritik öneme sahip bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın örgütsel açıdan ele alınarak “iş yeri mutluluğu”, “örgütsel mutluluk”, “çalışma mutluluğu”, “iş mutluluğu”, “çalışan mutluluğu” veya “işte mutluluk” şeklinde (Erer, 2021: 2016) kavramsallaştırıldığı görülmektedir. İş yeri mutluluğu kavramı, iş performansı, yaratıcılık, örgüt hedeflerine ulaşma düzeyi ve örgütün genel verimliliği gibi bireysel ve örgütsel açıdan pek çok etkisinin olması nedeniyle önemi her geçen gün artan bir konu olmaktadır. Örgüt çalışanları üzerine yapılan araştırmalarda uzun yıllar mutluluk kavramıyla örtüşen iş tatmini kavramı ele alınmıştır (Brief, 1998; Fisher, 2003). Ancak, iş yeri mutluluğu ile iş tatmini kavramları birbirinden ayrılmaktadır (Judge vd., 1993). İş tatmini, çalışanın yaptığı işi değerlendirmesi anlamına gelirken iş yeri mutluluğu sadece işle ilgili olmayıp bireysel bir durumu ifade etmektedir. Çalışan, iş yerinde mutlu iken işine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olabilir veya çalışan işini sevmekle birlikte iş yerinde mutsuz olabilir (Alparslan, 2016: 204; Turan, 2018: 183). Bu farkın anlaşılmasına başlanmasıyla son yıllarda iş yerindeki olumlu deneyim ve mutluluğu yansıtan bir dizi yapı ortaya çıkmıştır. Bahsedilen bu yapı, iş yerinde olumlu tutumlar veya olumlu his, ruh hali, duygu gibi olumlu deneyimleri içinde barındırmakta olan iş yeri mutluluğudur (Fisher, 2010: 385). Kavramın tanımlarına bakıldığında, iş yeri mutluluğu Jain ve Sharma’ya (2019: 2) göre kişinin iş ve yaşam memnuniyeti veya çalışma ortamında kendini iyi hissetmesi durumu olarak tanımlanırken, Turan (2018: 187) iş yeri mutluluğunu, bireyin yaptığı işten memnun

olması, çalıştığı örgüte dair olumlu tutum ve düşünceye sahip olması, örgütte iyi ilişkiler geliştirebilmesi ve buna bağlı olarak pozitif tutum ve davranışlar sergileyebilmesi olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre iş yeri mutluluğu, çalışanların genel mutluluk düzeylerine bağlı olarak olumlu duygularını olumsuz olanlarına göre daha fazla hatırlaması ve bu olumlu düşünceyle ilişkilendirilen umut, iyimserlik, şartlara bağlı kalmaksızın anı keyifli yaşama ve olumlu duygu aktarımı yoluyla kalıcı memnuniyet durumudur (Erhan, 2021: 5694).

Çalışanın iş yeri mutluluğu, iş doyumunu, işe bağlılık, iş yeri güvenliği, özerklik, değerli sosyal konum, iş yeri stresinin yönetimi, iş-aile uyumu, pozitif psikoloji ve benlik saygısından etkilenebilmektedir. Fakat bu faktörlerin etkisi bireyden bireye değişebilmektedir (Tasnım, 2016: 66). İş yeri mutluluğunun, çalışanların memnuniyeti, üretkenliği ve genel refahına etkileri olup çalışanın motivasyonu, teknolojik adaptasyonu ve kişiler arası ilişkileri ile yakından ilişkili bir faktördür (Gouri ve Ambily, 2024: 6040). Çalışanın iş yerinde mutlu olması örgütsel vatandaşlığının iyi olmasını sağlayabilmekte, örgütsel vatandaşlığın iyi olması ise çalışanın iş yerindeki diğer kişilere çeşitli şekillerde faydalı olmasına zemin hazırlayabilmektedir (Diener ve Seligman, 2004: 1).

Literatür incelendiğinde iş yeri mutluluğunun etkilediği ve etkilendiği çeşitli değişkenlere rastlanmaktadır. Rekabetçi kültür (Gonçalves vd., 2024), algılanan örgütsel destek (Qamar vd., 2024), iş yeri maneviyatı, etik iklim (Çiçek ve Kaynak, 2024), iş yeri arkadaşlığı, iş yaşam kalitesi (Ayvaz vd., 2023), A kişilik tipi (Güney ve Ergin, 2023), iş yerinde gösterilen sosyal cesaret (Arslan ve Gül, 2023), mütevazı liderlik (Soyalın, 2023), öz-şefkat, affetme (Uzunbacak ve Karagöz, 2022), çalışan motivasyonu (Baş ve Alagöz, 2022), öğrenen organizasyon, örgütsel adalet (Maham vd., 2020), iş tatmini (Butt vd., 2020) gibi değişkenlerin iş yeri mutluluğu üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu görülmektedir. Öte yandan iş yeri mutluluğunun iş tatminini (Kara ve Başboğa, 2022; Thevanes ve Jathurika, 2021), duygusal bağlılığı (Semedo vd., 2019), örgütsel vatandaşlık davranışını (Mousa vd., 2020), işe adanmışlığı (Kim, 2019), örgütsel bağlılığı (Uzun ve Kesicioğlu, 2019) artırdığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarından görüldüğü üzere iş yeri mutluluğu, çalışma hayatındaki pek çok durumla ilişkili olup bireysel ve örgütsel etkileri göz önünde bulundurulduğunda örgütler için kritik bir rol oynamaktadır.

## **1.2. Çalışan Savunuculuğu**

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve sosyal medyanın yaygınlaşması ile gelişmeleri takip etme ve etkileşime geçme eskisinden daha hızlı ve kolay hale gelmiştir. Bu imkanlar, çalışanlar arasındaki iletişim kadar çalışan kamuoyu etkileşimini de artırmıştır. Çalışanlardan gelen mesajlar dış kamuoyu için daha tarafsız ve güvenilir algılanabilmektedir. Bu bağlamda çalışanlar örgütlerin birer gayri resmi tanıtıcısı ve savunucusu rolünde kurumsal itibara önemli katkılar sağlayabilmektedir (Lee, 2021: 2475; Men, 2014: 262; Men ve Stacks, 2013: 172; Thelen, 2020: 1;). Çalışan savunuculuğu, örgütün formal ödül sistemi içinde yer almayan ancak örgüte önemli katkıları bulunan, gönüllü çalışan davranışları olan örgütsel

vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Lee, 2021: 2473; Organ, 1988: 4; Walden ve Kingsley Westerman, 2018: 594). Çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamındaki sadık destekçilik boyutu gereği, iş arkadaşları ve dışarıdakilerden örgüte yönelik gelen eleştirilere karşı örgütü savunmakta, örgütü temsil etmekten gurur duymakta ve örgütün ürün ve hizmetlerini çevresindeki arkadaş, aile veya diğer kişilere tanıtmakta ve savunmaktadır (Lee, 2021: 2476; Thelen vd., 2022: 5; Thelen ve Formanchuk, 2022: 4; Thelen, 2020: 2). Çalışan savunuculuğu doğası gereği örgütsel vatandaşlık davranışı olmakla beraber olumlu ağızdan ağıza iletişim ve eleştirilere karşı örgüt, marka, ürün ve hizmetlerin savunulması ile karakterize bir davranış örüntüsüdür (Men, 2014: 262; Tsarenko, 2018: 260; Walden ve Kingsley Westerman, 2018: 7). Bu kapsamda çalışan, resmi görev tanımında olmamasına rağmen ekstra davranışlar sergileyebilir, örgütü hakkında diğer kişilere tanıtıcı bilgilendirmeler yapabilir ve eleştirilere karşı örgütünü savunabilir.

Çalışan savunuculuğunun çeşitli tanımları olmakla birlikte genel hatlarıyla, bireyin çalıştığı örgütü veya örgütün ürün, hizmet veya markasını gönüllü olarak çevresine, iç ve dış kamuoyuna, sözlü, yazılı veya sözsüz eylemler yoluyla, çevrimiçi veya çevrimdışı olarak tanıtmayı, desteklemesi, savunması, önermesi ve tavsiye etmesi olarak tanımlanmaktadır (Aksu, 2023: 7; Men, 2014: 262; Thelen, 2020: 8).

Çalışanların bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla örgütleriyle ilgili deneyimlerini paylaşımları, potansiyel çalışanlar için önemli bilgiler sunarken (Dabirian vd., 2017: 2), aynı zamanda nitelikli insan sermayesinin örgüte kazandırılması ve geliştirilmesi sürecinde de önemli katkılar sağlayabilmektedir (Cervellon ve Lirio, 2017; Thelen ve Formanchuk, 2022; Thelen vd., 2022; Thelen, 2020; Yue, 2021). Çalışan savunuculuğu, büyük anlaşmaların yapılmasında ve karlılığın artırılmasında katkılar sağlayarak örgütlerin rekabet avantajı kazanmasında önemli rol oynayabilmektedir (Thelen vd., 2022: 1).

Çalışan savunuculuğunu etkileyen önemli faktörlerden biri kurumsal sosyal sorumluluktur. Çalışan tarafından, örgütün sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçek ve olumlu algılanması durumunda çalışanın savunuculuk yapma eğilimi artabilmektedir (Ahmad vd., 2022; Gupta, 2024; Liu vd., 2021). Thelen ve Men (2020: 5) yapmış olduğu çalışmada çalışan savunuculuğunu etkileyen unsurları bireysel, grup ve organizasyonel faktörler şeklinde üç kategori altında sıralamıştır. Bireysel faktörler altında duygular, örgütsel kimlik, bağlılık, iş doyumunu, çalışan katılımı, birey-örgüt uyumu, kişilik, araçsal değer gelmektedir. Lider-üye etkileşimi ve grup uyumu grup faktörleri altında yer almaktadır. Örgütsel faktörler altında ise örgüt kültürü, üst yönetim, örgütsel sosyalleşme ve iletişim yönetimi gelmektedir. Walden ve Kingsley Westerman (2018) örgütsel bağlılığın, örgütlerin çalışan merkezli iç iletişimi ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Öte yandan Aksu ve Bilgiç (2025) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ve iş yeri mutluluğunun çalışan savunuculuğunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğuna olumlu ve güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Aksu, 2024). Thelen (2019) çalışmasında, alt kademe yöneticilerin kullanmış oldukları katılımcı mizahın çalışan savunuculuğunu artırdığı, saldırgan mizahın ise

çalışan savunuculuğunu azalttığını tespit etmiştir. Elhatab (2024) seyahat acenteleri üzerine yapılan araştırmasında, bilge liderliğin çalışan savunuculuğunu artırdığını saptamışlardır. Görülmektedir ki çalışanlar, kendi değerleriyle çalışmayan, olumlu kurumsal sosyal sorumluluk ile kamuya faydalı olan, rahatça kendini ifade edebildiği, çalışmaktan tatmin ve mutlu olduğu, kararlara katılım sağlayabildiği ve olumlu liderlik tarzlarının hüküm sürdüğü örgütleri savunmak, tanıtmak, başkalarına önermek ve tavsiye etmekte istekli olmaktadır.

### ***1.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli***

Çalışanların iş yerindeki mutluluğu ve çalıştıkları örgütlere dair savunucu davranışları, bireysel ve örgütsel yararları açısından kritik önemi olan konular arasında görülmektedir. Olumlu çalışma ortamları, çalışan refahı ve mutluluğunu desteklerken, çalışanların mutluluğu da bireysel ve örgütsel açıdan olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sağlayabilmektedir. Harter vd. (2010) çalışmalarında, rol netliği, takdir edilme hissi, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve öğrenme fırsatları gibi olumlu işyeri koşullarına yönelik çalışan algılarının, çalışan refahı ve mutluluğunu artırırken stresi azalttığını ve örgütsel performansa katkı sağladığını ortaya koymuşlardır. Al-Hawari vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, iş yeri mutluluğu ve işe bağlılığın, çalışanlar arasında yenilikçi davranışları etkileyen birer faktör olduğunu tespit etmiş ve iş mutluluğu gibi olumlu duyguların bir organizasyonun refahı için de uzun vadeli sonuçlar doğurabileceğini vurgulamışlardır. Mousa vd. (2020) iş yeri mutluluğunun çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği, çeşitlilik yönetimi uygulamalarının işyeri mutluluğu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını bulmuşlardır. Ayrıca, alan yazında iş yeri mutluluğunun örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığına yönelik çalışmalara rastlanmıştır (Al-Shami vd., 2023; Goel ve Singh, 2024; Sabir vd., 2019; Singh ve Banerji, 2022; Salas-Vallina vd., 2017).

Cavdar Aksoy vd. (2022) yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel adaletin çalışan duyguları üzerinde etkilerinin olduğu, çalışanların keyif ve mutluluk gibi olumlu duygular yaşadıklarında örgütlerine güvenme olasılıklarının arttığı; hayal kırıklığı ve utanç gibi olumsuz duygular yaşadıklarında ise örgütlerine güvenme olasılıklarının düştüğü görülmüştür. Çalışanların iyimserlik, keyif ve coşku gibi duygular deneyimlediklerinde, çevrimiçi marka savunuculuğu davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Zinkstein (2018), örgütsel kimlik, örgüt kültürünün çalışan tarafından olumlu algılanması durumunda çalışan savunuculuğunun artacağını vurgulamıştır. Rai ve Nayak (2018) çalışanların hedonik ve ökonomik mutluluklarının çalışan savunuculuğu üzerinde olumlu etkileri olduğunu, Bhatia ve Mohsin (2021) öğretim üyelerinin iş yeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu ile ilişkili ve çalışan savunuculuğunun yordayıcısı olduğunu, Aksu ve Bilgiç (2025) kafe ve restoran çalışanlarının iş yeri mutluluğunun, çalışan savunuculuklarını etkilediği ve iş tatmini ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkide işyeri mutluluğunun aracı rolünün olduğunu tespit etmişlerdir.

İş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişki sosyal değişim, kaynakların korunması ve duygusal olaylar teorileri kapsamında açıklanabilir. Sosyal değişim teorisine göre bireyler sosyal ilişkilerinde, karşılıklı ödüller elde etme, ödülleri artırma ve maliyetleri azaltma eğiliminde olmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Blau, 1964). Çalışanlar, iş yaşamında örgüt, işveren ve yöneticilerle karşılıklı etkileşim içindedir. Bu doğrultuda çalışanların örgütlerinden tatmin edici ücret, uygun çalışma saatleri, olumlu bir çalışma ortamı ve adil bir yönetim gibi beklentilerinin olması doğaldır. Bu tür uygulamalar, çalışanların iş yeri mutluluğunu artırabilir ve teorideki karşılıklılık gereği çalışanların örgütün çıkarlarını iç ve dış çevrede savunma eğilimlerini güçlendirebilir.

İş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkileri açıklamada önerilen bir diğer teori kaynakların korunması teorisidir. Kaynakların korunması teorisine göre birey sahip olduğu kaynakları korumak, sürdürmek ve kaybetmemek için gayret gösterir. Bu kaynaklar, ücret, iş güvencesi, özsaygı, güç, sahip olunan iş, destekleyici ilişkiler, iş ortamının sunduğu imkanlar vb. gibi maddi veya manevi değerlerdir (Hobfoll, 1989). Teoriye göre bireyin sahip olduğu kaynaklarda yaşanan kayıp strese neden olurken kaynakların korunması veya artırılması olumlu duyguların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Hobfoll, 2001). İş yeri mutluluğu, çalışanların iş yerlerindeki tatmin edici ücret, adaletli yönetim, anlamlı görevler, örgütsel destek vb. gibi unsurlara bağlı olarak olumlu duygusal durumları ifade etmektedir. Çalışan bu kaynakların korunması veya kaynakların artırılması neticesinde olumlu duygulara sahip olmaktadır. Teoriden yola çıkıldığında çalışan sahip olduğu kaynakların devamlılığının örgütün devamlılığı ve iyiliği ile mümkün olacağı düşüncesiyle örgüte sadakat ve bağlılık ile örgüt lehine savunucu davranışlar sergileme eğilimine girebileceği öngörülmektedir.

İş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiler, duygusal olaylar teorisine de açıklanabilir. Weiss ve Crapanzano (1996) ileri sürdüğü teori, geçmişte veya iş yerinde yaşanan olayların çalışanların örgütsel davranışlarını etkilediğini savunmaktadır. Çalışanın iş yerinde yaşamış olduğu duygusal olaylar, örgütün adaletli olup olmadığı veya iş doyumunu gibi çeşitli algı, tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2004: 184). İş yeri mutluluğu çalışanların çalışma ortamlarında yaşamış oldukları duygusal olaylardan etkilenmektedir. Çalışma ortamında desteklenmek, takdir edilmek, başarılı bir görev sonucu maddi veya manevi yönden ödüllendirilmek gibi olumlu olaylar, çalışanın olumlu örgütsel davranışlar sergilemesini, kurumunu savunmasını, tanıtmasını, tavsiye etmesini sağlayabilir.

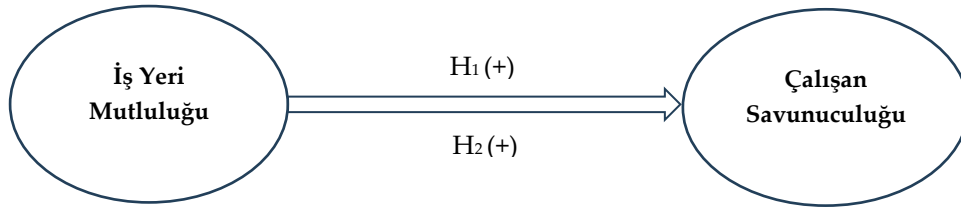
İlgili teoriler ve alan yazında yapılmış çalışma sonuçları ışığında araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir;

**H<sub>1</sub>:** İş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** İş yeri mutluluğu çalışan savunuculuğunu pozitif yönde etkiler.



Kavramsal çerçeve kapsamında oluşturulan araştırma modeline Şekil 1’de yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 2. Yöntem

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama için kullanılan ölçekler ve araştırma kapsamında kullanılacak analizlere yönelik bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bankacılık sektörü, iş temposunun yoğunluğu, yüksek performans beklentileri ve genel olarak müşteri odaklı çalışma gereklilikleri nedeniyle stresli çalışma ortamlarıdır. Öte yandan sektör, kurumsal kültür ve hiyerarşik bir yapıda, farklı departmanlarda geniş çalışan yelpazesinin bulunduğu, teknolojik yenilikler ve artan rekabete bağlı olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda çalışanların iş yeri mutluluğu ve buna bağlı olarak çalışan savunuculuklarının incelenmesi amacıyla banka çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin Haziran 2024 tarihli raporunda Karaman ilinde 292 banka çalışanı olduğu görülmüştür (TBB, 2024). Bu kapsamda Karaman il merkezinde bulunan özel ve kamu bankalarında görev yapmakta olan çalışanlar araştırmanın örneklem grubu olarak belirlenmiştir.

Araştırma verileri<sup>1</sup>, kolayda örnekleme yöntemine göre (Gürbüz ve Şahin, 2018: 132) yüz yüze olarak araştırmaya katılım konusunda gönüllü olan 173 kişiden elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün değişken sayısının beş katından fazlası olması gerektiği (Büyüköztürk, 2002: 480) dikkate alındığında örneklem sayısının kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. 3 bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde 5 sorudan oluşan demografik bilgiler (cinsiyet, kurumda çalışma süresi, yaş, medeni durum, eğitim durumu) yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde “iş yeri mutluluğu ölçeği” ve üçüncü bölümünde “çalışan savunuculuğu ölçeği” bulunmaktadır.

**İş Yeri Mutluluğu Ölçeği:** Durmuş (2022) tarafından geliştirilen, Çiçek ve Kaynak (2024) tarafından Türkçeleştirilerek çalışmalarında kullanılan 5’li likert tipindeki

<sup>1</sup> Çalışmada, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 06.02.2025 tarih 02-2025/58 sayılı kararınca alınan etik kurul izni bulunmaktadır.

ölçek, tek boyut ve 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerle yanıtlar “1- kesinlikle katılmıyorum, ... 5- kesinlikle katılıyorum” şeklinde değişmektedir. Ölçekte “işyerinde genellikle kendimi mutlu hissediyorum”, “işimle ilgili faaliyetlerim beni mutlu ediyor” gibi ifadeler yer almaktadır. Durmuş (2022) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ,81 olarak tespit edilmiştir. Çiçek ve Kaynak (2024) tarafından yapılan çalışmada bu değer ,88 olarak belirlenmiştir.

**Çalışan Savunuculuğu Ölçeği:** Thelen ve Formanchuk (2022) tarafından geliştirilen, Aksu (2023) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 5’li likert tipindeki ölçek, tek boyut ve 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerle yanıtlar “1- kesinlikle katılmıyorum, ... 5- kesinlikle katılıyorum” şeklinde değişmektedir. Ölçekte “çalıştığım işletme hakkındaki önyargılı fikirleri çürütmeye çalışırım”, “çalıştığım işletmeyi toplum içinde temsil ederken gurur duyarım” gibi ifadeler yer almaktadır. Thelen ve Formanchuk (2022) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ,90 olarak tespit edilmiştir. Aksu (2023) tarafından Türkçeye uyarlama yapılan çalışmada ise bu değer ,89 olduğu görülmektedir.

### 2.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Ulaşılan verilerin doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) için AMOS 24 programı, frekans, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri için SPSS 25 programından yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespiti amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve çarpıklık-basıklık katsayı değerleri incelenmiştir. Ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri olan ortalama ve standart sapma değerleri analiz sonucu hesaplanmıştır. İş yeri mutluluğu ve çalışan savunuculuğu ölçeklerine yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile DFA uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin tespiti amacıyla Cronbach  $\alpha$  katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için değişkenler arası ilişkileri belirlemek üzere Pearson korelasyon testi ve iş yeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

## 3. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, araştırma kapsamında elde edilen verilere uygulanan frekans analizi (katılımcılara ait demografik bilgiler), ölçeklere ait geçerlik ve güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

### 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarına ait demografik bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	82	47,4
	Erkek	91	52,6

Yaş	18-25	12	6,9
	26-35	58	33,5
	36-45	91	52,6
	46-55	12	6,9
	56 ve üstü	-	-
Medeni Durum	Evli	112	64,7
	Bekar	61	35,3
Çalışma Yılı	0-1 yıl	14	8,1
	2-5 yıl	46	26,6
	6-10 yıl	57	32,9
	11 yıl ve üstü	56	32,4
Eğitim Durumu	Ortaokul	-	-
	Lise	18	10,4
	Ön Lisans	23	13,3
	Lisans	86	49,7
	Lisans Üstü	46	26,6
	Toplam	173	100

Araştırma katılan kişilerin % 47,4'ünün (82 kişi) kadın ve % 52,6'sının (91 kişi) erkeklerden oluştuğu, % 64,7'sinin (112 kişi) evli ve % 35,3'ünün (61 kişi) bekar olduğu, katılımcıların çoğunlukla % 49,7 (86 kişi) lisans mezunu ve % 26,6 (46 kişi) lisans üstü mezunu oldukları, ağırlıklı olarak % 52,6 (91 kişi) 36-45 yaş ve % 33,5 (58 kişi) 26-35 yaş aralığında oldukları, katılımcıların çoğunluğunun çalıştıkları kurumda % 32,9'unun (57 kişi) 6-10 yıl arası süredir çalıştığı, % 32,4'ünün (56 kişi) 11 yıl ve üstü süredir çalıştığı tespit edilmiştir.

### 3.2. Ölçeklere Ait Geçerlik ve Güvenirlilik Analizleri

Analizlere başlamadan önce araştırmada kullanılan değişkenlerin yapı geçerliğinin sınanması için ölçeklere DFA uygulanmıştır. Tek boyut ve 6 ifadeden oluşan iş yeri mutluluğu ölçeğine uygulanan DFA sonucunda ölçeğe ilişkin kurulan modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda model uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerlerde olmadığı görülmüş ve modifikasyon indekslerine bakılmıştır. Önerilen hata kovaryansları (e1-e4, e5-e6) birleştirilerek DFA tekrarlanmış ve uyum iyiliği değerlerinin mükemmel uyum değerleri düzeyine ulaştığı görülmüştür. Ayrıca ölçeğe ait ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin iş yeri mutluluğu ölçeği için ,59, bileşik güvenilirlik (CR) değerinin ,90 olduğu görülmüştür.

Tek boyut ve 6 ifadeden oluşan çalışan savunuculuğu ölçeğine DFA uygulanmıştır. DFA sonucunda çalışan savunuculuğu ölçeğine ilişkin kurulan modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. DFA sonucunda, çalışan savunuculuğu ölçeğine ilişkin kurulan modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda model uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerlerde olmadığı görülmüş ve modifikasyon indekslerine bakılmıştır. Önerilen hata kovaryansları (e1-e5, e4-e6) birleştirilerek DFA tekrarlanmış ve uyum iyiliği değerlerinin mükemmel uyum değerleri düzeyine ulaştığı görülmüştür. Ayrıca ölçeğe ait ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin çalışan savunuculuğu ölçeği için ,63, bileşik güvenilirlik (CR) değerinin ,91 olduğu görülmüştür.

Ölçüm modelindeki örtük değişkenlerin bileşik güvenilirlik (CR) değerinin ,70'ten ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin ,50'den büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Elde edilen bulgulara göre her iki ölçeğin CR ve AVE değerlerinin eşik değerlerin üstünde olduğu ve yakınsak geçerliliğini sağladığı görülmüştür. Ölçeklere ait DFA analizleri sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Referans Değeri	İş Yeri Mutluluğu	Çalışan Savunuculuğu
CMIN/DF ( $\chi^2/df$ )	$0 \leq \chi^2/df \leq 5$	1,956	2,074
RMSEA	$\leq ,08$	,075	,079
CFI	$\geq ,80$	,988	,990
GFI	$\geq ,80$	,975	,973
AGFI	$\geq ,80$	,925	,918
NFI	$\geq ,80$	,976	,981

Kaynak: MacCallum, vd., 1996; Hu ve Bentler, 1999; Shevlin vd. 2000; Dehon vd, 2005; Hooper vd. 2008; Simon vd., 2010; Tabachnick ve Fidel, 2012; Meydan ve Şeşen, 2015.

Araştırmanın ölçeklerine ait güvenilirlik değerlerine Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3. Ölçeklerin Güvenirlik Değerleri

Ölçekler	Cronbach Alpha Değerleri
İş Yeri Mutluluğu	,890
Çalışan Savunuculuğu	,907

Tablo 3'te görüldüğü üzere, ölçeklere ait Cronbach's  $\alpha$  katsayı değerleri, iş yeri mutluluğu ölçeği için ,890, çalışan savunuculuğu ölçeği için ,907'dir. Elde edilen bulgulara göre araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu saptanmıştır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

Araştırmada elde edilen verilere normallik testi yapılmış, Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık basıklık katsayı değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Ölçeklere Ait Normallik Analizleri

	Statistic *	Sig.*	Çarpıklık	Basıklık
İş Yeri Mutluluğu	,104	,000	-,368	-,121
Çalışan Savunuculuğu	,127	,000	-,921	-,831
*Kolmogorov Smirnov				

Katılımcıların ölçek ifadelerine vermiş oldukları cevaplar üzerinden yapılan normallik analizi sonucunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  arasında olması verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir (Hair vd., 2013). Tablo 4'teki analiz sonuçlarından, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  arasında olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak araştırmada kullanılacak analizlerde parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

### 3.3. Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arası İlişki

Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon testi sonuçlarına Tablo 5’te yer verilmiştir.

Tablo 5. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Testi

	Ort	SS	1	2
İş Yeri Mutluluğu (1)	3,60	,85	1	
Çalışan Savunuculuğu (2)	3,93	,83	,762**	1
**p<,01 (one tailed).				

Beşli likert tipinde, ölçek ortalama puanlarının 5,00-4,20 “çok yüksek”, 4,19-3,40 “yüksek”, 3,39-2,60 “orta”, 2,59-1,80 “düşük” ve 1,79-1 “çok düşük” düzey olarak yorumlanmaktadır (Özdamar, 2003: 32). Tablo 5’te görüldüğü üzere, katılımcıların yüksek düzeyde iş yeri mutluluğuna sahip oldukları (ort: 3,60) ve yüksek düzeyde çalışan savunuculuğu (ort: 3,93) sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, Tablo 4’te görüldüğü üzere iş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır ( $r = ,762$ ,  $p < ,01$ ). Bu bulgulara göre araştırmanın  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir.

İş yeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonucunda elde edilen bulgulara Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6. İş Yeri Mutluluğunun Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisine ait Regresyon Analizi

Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası		
1	,762 <sup>a</sup>	,580	,578	,54261		
a. Bağımsız Değişken (Sabit): İş Yeri Mutluluğu						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	69,528	1	69,528	236,148	,000 <sup>b</sup>	
Kalıntı (Residual)	50,347	171	,294			
Toplam	119,874	172				
a. Bağımlı Değişken: Çalışan Savunuculuğu						
b. Bağımsız Değişken (Sabit): İş Yeri Mutluluğu						
Katsayılar <sup>a</sup>						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	Sabit	1,246	,180		6,934	,000
	İş Yeri Mutluluğu	,746	,049	,762	15,367	,000
a. Bağımlı Değişken: Çalışan Savunuculuğu						

Banka çalışanlarının iş yeri mutluluklarının çalışan savunuculuklarına etkisini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 6’da görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlıdır ( $F = 236,148$ ,  $p < ,001$ ). Regresyon bulgularına göre bağımlı değişken çalışan savunuculuğundaki değişimin %58’i modele dâhil olan bağımsız değişken iş yeri mutluluğu tarafından açıklanabilir.

Çalışanların iş yeri mutluluğu puanları, çalışan savunuculuğu düzeyleri için pozitif yönde ve anlamlı bir yordayıcıdır ( $B=,746$ ,  $t=15,367$ ,  $p<,001$ ). Bulgulara göre, iş yeri mutluluğu düzeyindeki her 1 birimlik artış, çalışan savunuculuğu puanında ,746 birimlik artışa neden olmaktadır. Ayrıca araştırma için oluşturulan regresyon denklemi; Çalışan Savunuculuğu =  $1,246 + ,746 * \text{İş Yeri Mutluluğu}$  şeklindedir. Bu bulgulara göre araştırmanın  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 4. Sonuç

Bu çalışmada, iş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda, Karaman il merkezinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında çalışanlardan toplanan anket verileri çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Analizlerin sonucunda banka çalışanlarının yüksek düzeyde iş yeri mutluluğuna sahip oldukları aynı şekilde yüksek düzeyde çalışan savunuculuğu sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu sonuca göre Karaman ilinde olup araştırmaya katılan banka çalışanları göz önünde bulundurulduğunda, genel olarak çalışma koşulları ve iş yerlerinden memnun oldukları söylenebilir. Ayrıca elde edilen bulgu, banka çalışanların çalışan savunuculuğu kapsamındaki (örgütünü tanıtmayı, desteklemeyi, savunmayı, önermeyi ve tavsiye etmeyi) davranış veya davranışları sergilediklerine işaret etmektedir.

Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre iş yeri mutluluğu ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre araştırmanın  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. Bulguya göre, çalışanların iş yeri mutluluk düzeyi arttıkça çalışan savunuculuğu davranışı sergileme düzeylerinin de artacağı öngörülmektedir. Öte yandan yapılan basit doğrusal regresyon analizi bulgularına göre iş yeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu üzerinde anlamlı, yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir etkinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre araştırmanın  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar, iş yeri mutluluğunun çalışanın bireysel açıdan iyi oluşundan ibaret olmayıp, örgütsel açıdan da savunucu davranışların ortaya çıkmasını sağlayan bir faktör olduğunu göstermektedir.

Alan yazında, çalışanların iş yerindeki memnuniyetinin, mutluluğunun, örgütlerine bağlılığının ve olumlu çalışma ortamının çalışanların örgütlerine dair savunucu davranışlarını artırıcı etkileri olduğuna yönelik çalışmalara rastlanmıştır. Bir çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının, onların savunuculuk davranışı sergilemelerini artırdığı tespit edilmiştir (Men ve Yue, 2019; Thomas, 2020; Walden ve Kingsley Westerman, 2018). Harter vd. (2010) çalışmalarında, çalışanların işyeri koşullarına ilişkin olumlu algılarının çalışan refahı ve mutluluğunun artmasına, stresin azalmasına ve örgütsel performansa katkı sağladığına dair sonuçlara ulaşmışlardır. Al-Hawari vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, iş yeri mutluluğu ve işe bağlılık gibi olumlu duyguların bir organizasyonun refahı için de uzun vadeli sonuçlar doğurabileceğini vurgulamışlardır. Alan yazında, iş yeri mutluluğunun çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği ve görev tanımı dışındaki gönüllü davranışları artırdığı tespit edilen çalışmalara rastlanmaktadır (Al-

Shami vd., 2023; Goel ve Singh, 2024; Mousa vd., 2020; Sabir vd., 2019; Salas-Vallina vd., 2017; Singh ve Banerji, 2022). Cavdar Aksoy vd. (2022), çalışanların iyimserlik, keyif ve coşku gibi duygular deneyimlediklerinde, çevrimiçi marka savunuculuğu davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır. Zinkstein (2018), örgütsel kimlik, örgüt kültürünün çalışan tarafından olumlu algılanması durumunda çalışan savunuculuğunun artacağını vurgulamıştır. Rai ve Nayak (2018) çalışanların hedonik ve ökonomik mutluluklarının çalışan savunuculuğu üzerinde olumlu etkileri olduğunu, Bhatia ve Mohsin (2021) öğretim üyelerinin iş yeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu ile ilişkili ve çalışan savunuculuğunun yordayıcısı olduğunu, Aksu ve Bilgiç (2025) kafe ve restoran çalışanlarının işyeri mutluluğunun, çalışan savunuculuklarını etkilediği ve iş tatmini ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkide işyeri mutluluğunun aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Alan yazındaki çalışma sonuçlarına bakıldığında, çalışanların işine ve örgütüne bağlılık hissetmesi, iş yeri koşullarından memnun olması, olumlu örgütsel kimlik ve örgüt kültürünün varlığını algılaması en nihayetinde iş yerinde mutlu olması durumunda görev tanımının dışında ekstra rol üstlenerek, örgütünü, markasını, mal ve hizmetlerini savunmaya yönelik davranış sergileme eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır. Özetle araştırmalarda çalışanın iş yeri mutluluğunun, savunuculuk davranışının önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Alan yazındaki çalışma sonuçları, araştırmayla elde edilen sonuçları destekler mahiyettedir. Ayrıca, çalışma sonucunda ulaşılan bulguların, çalışmanın teorik dayanakları olan sosyal değişim, kaynakların korunması ve duygusal olaylar teorilerinin varsayımlarıyla örtüştüğü görülmüştür.

Bankacılık sektörünün, müşteri odaklı, dinamik yapısı ve rekabetin yoğun olduğu bir sektör olması nedeniyle sektör için iş yeri mutluluğu önemli bir faktör olmaktadır. Çünkü çalışanların mutluluğu örgütlerini savunmalarını güçlendirirken, bu durum da kurum ve marka itibarına önemli katkılar sağlayabilmektedir. İş yeri mutluluğu, yalnızca çalışan verimliliğini artırmakla kalmayıp, çalışanların müşteriler ve dış çevreyle kurduğu ilişkilerde örgütsel değerleri olumlu şekilde yansıtmasını sağlayarak rekabet avantajına katkıda bulunabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların iş yeri mutluluklarını artırmaya yönelik strateji, politika ve uygulamaların (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, adaletli performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, örgütsel destek, eğitim, gelişim ve kariyer fırsatları, örgütte etkin iletişim kanallarının oluşturulması vb.) geliştirilmesi dolaylı olarak çalışanların savunucu davranışlarına da katkı sağlayabilecektir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma kapsamında yalnızca Karaman ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında çalışan bireylerin değerlendirmeye alınması, diğer illerin kapsam dışı bırakılması çalışmanın en önemli kısıtlarından biridir. Araştırmanın ikinci kısıtı, çalışma sonuçlarının genellenebilirliği, çalışmada tanımlanan evren ile sınırlı olmasıdır. Çalışmada elde edilen veriler ve analiz sonuçlarının anketteki ölçeklerdeki davranış ve algılar ile sınırlı kalması, verilen yanıtların kişisel görüşleri yansıtması çalışmanın diğer bir kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda, çalışmada ele alınan değişkenlerin farklı

sektörlerde veya farklı illeri kapsayacak şekilde yapılmasının alan yazına katkı sağlayabileceği, elde edilen bulguların karşılaştırma ve tartışma imkânı oluşturması açısından önemli katkıları olabileceği düşünülmektedir.

### **Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı**

Çalışmanın tüm aşamaları yazar(lar) tarafından tasarlanmış ve eşit oranda katkı sunulmuştur. Makalede, herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Etik Beyanı ve Finansal Destek**

Makalede, akademik ve bilimsel etik kurallarına uyulmuştur. Çalışmada Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 06.02.2025 tarih 02-2025/58 sayılı kararı ile etik kurul raporu alınmıştır. Makalede herhangi bir finansal kaynaktan yararlanılmamıştır.

### **Kaynaklar**

- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., Ariza-Montes, A., & Vega-Muñoz, A. (2022). Fostering Advocacy Behavior of Employees: A Corporate Social Responsibility Perspective from The Hospitality Sector. *Frontiers in Psychology, 13*, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865021>
- Aksu, M. (2023). Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14* (27), 1-30. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2023.001>.
- Aksu, M. (2024). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışan Savunuculuğuna Etkisinin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26* (1), 372- 394.
- Aksu, A. & Bilgiç, B. (2025). İş Tatmininin Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisinde İşyeri Mutluluğunun Aracı Etkisinin Analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 46*, 41-64. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1455175>
- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. C. (2016). İşgören Avukatlığı Ölçeğinin Turizm İşletmeleri Örneklerinde Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 4*(1), 282-292.
- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. C. (2017). The Effect of Employee Advocacy and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness and Turnover Intention in Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 31*, 118-125.
- Al-Hawari, M.A., Bani-Melhem, S. & Shamsudin, F. M. (2019). Determinants of Frontline Employee Service Innovative Behavior: The Moderating Role of Co-Worker Socializing And Service Climate. *Management Research Review, 42* (9), 1076-1094. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2018-0266>
- Al-Shami, S. A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at Workplace on Innovative Work Behaviour and Organisation Citizenship Behaviour Through Moderating Effect of Innovative Behaviour. *Heliyon, 9*(5).
- Alparslan, A. M. (2016). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini Mi İşyerinde Mutluluk Mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30*(1), 203-215.
- Arslan, A., & Gül, H. (2023). İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışlarının İşyeri Mutluluğuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi, 38*(4), 1152-1175.
- Aykan, E., & Akgül, H. (2019). Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Davranışları Üzerindeki Etkisinde İşgören Avukatlığının Aracılık Rolü: Kayseri Lojistik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(3), 2714-2733.
- Ayvaz, A., Güneş, M., & Çiçek, H. (2023). İş Yeri Arkadaşlığının İş Yeri Mutluluğu Üzerinde Etkisi: İş Yaşam Kalitesinin Aracı Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24*(3), 197-212.



- Baş, M., & Alagöz, G. (2022). Çalışan Motivasyonu ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Verimlilik Dergisi*, (4), 693-706.
- Bhatia, A. & Mohsin, F. (2021). Relationship of Employee Advocacy and Turnover Intentions to Happiness of University Teachers in Ncr, Delhi. *International Journal of Indian Culture and Business Management, Inderscience Enterprises Ltd*, 23(4), 451-473.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Butt, R. S., Wen, X. & Hussain, R. Y. (2020). Mediated Effect of Employee Job Satisfaction on Employees' Happiness at Work and Analysis of Motivational Factors: Evidence From Telecommunication Sector. *Asian Business Research Journal*, 5, 19-27.
- Bülbül, Ş., & Giray, S. (2011). Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 11(Özel Sayı): 113-123.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirme Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Cavdar Aksoy, N., Yazıcı, N., & Düzençi, A. (2023). Employees' Online Brand Advocacy Behaviors as A Response to Justice and Emotion. *Journal of Product & Brand Management*, 32(6), 878-891.
- Cervellon, M. C. & Lirio, P. (2017). When Employees' Don't Like Their Employers on Social media. *MIT Sloan Management Review*, 58 (2), 62-71.
- Chen, H. & Zeng, Z. (2023). Longitudinal Well-Being Through The Pursuit of Hedonia and Eudaimonia: Inhibition and Enhancement of Eudaimonic Behavior. *Current Psychology*, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04857-x>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Çiçek, B. & Kaynak, İ. (2024). İşyerinde Mutluluğun Anahtarı: Etik İklim ve İşyeri Maneviyatı. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 57-75.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. (2017). A Great Place to Work!? Understanding Crowdsourced Employer Branding. *Business Horizons*, 60 (2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>.
- Deci, E. L. & Ricard M. R. (2008). Hedonia, Eudaimonia, And Well-Being: An Introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11. DOI 10.1007/s10902-006-9018-1
- Dehon, C., Weems, C. F., Stickle, T. R., Costa, N. M., & Berman, S. L. (2005). A Cross-Sectional Evaluation of The Factorial Invariance of Anxiety Sensitivity in Adolescents and Young Adults. *Behaviour Research and Therapy*, 43(6), 799-810.
- Diener, E. & Ryan, K. (2009). Subjective Well-Being: A General Overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391-406. <https://doi.org/10.1177/0081246309039004>
- Diener, E. & Seligman, M. E. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
- Durmuş, İ. (2022). Determination of Factors Affecting Academician's Happiness Level: Scale Development Research. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 29(2), 319-345.
- Elhattab, N. E. M. M. (2024). Does Wisdom Leadership Drive Employee Advocacy and Retention in Tavel Agencies? *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/2).
- Erhan, T. (2021). İşyeri Mutluluğu: Bir kavram incelemesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(38), 5686-5712. <https://doi.org/10.26466/Opus.883377>
- Fisher, C. D. (2003). Why do Lay People Believe That Satisfaction and Performance are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Goel, P., & Singh, A. (2024). The Mediating Role of Organisational Learning Capabilities between Workplace Happiness and Organisational Citizenship Behaviour. *Journal of Workplace Learning*, 36(1), 59-76.
- Gouri, S. & Ambily, A. S. (2024). Workplace Happiness among the Teaching Staff. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7 (9), 6040-6052. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i9-59>.
- Gonçalves, T., Muñoz-Pascual, L., & Curado, C. (2024). Is Knowledge Liberating? The Role of Knowledge Behaviors and Competition on the Workplace Happiness of Healthcare Professionals. *Journal of Health Organization and Management*, 38(4), 469-493. DOI 10.1108/JHOM-12-2022-0382
- Gupta, P. (2024). Examining the Link between CSR Perceptions and Employee Advocacy through organizational Justice: Can Corporate Hypocrisy Mitigate? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 615-634. <https://doi.org/10.1002/csr.2969>
- Güney, S. & Ergin, G. (2023). A Kişilik Tipi ve İşyeri Mutluluğu İlişkisinde İçsel Motivasyonun Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 938-975. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1265046>
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. (5. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389.
- Hobfoll, S. E., (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jain, S., & Sharma, V. (2019). What Determines Workplace Happiness?. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(2), 495-502.
- Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388-421.
- Kara, E., & Başboğa, M. İ. (2022). İşyeri Mutluluğu ve İş Tatmini İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolünün Belirlenmesi. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(1), 364-384.
- Kim, K. S. (2019). The Influence of Hotels High Commitment HRM on Job Engagement of Employees: Mediating Effects of Workplace Happiness and Mental Health. *Applied Research in Quality of Life*, 14(2), 507-525.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W. & Sugawara, H. M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- Maham, R., Bhatti, O. K., & Öztürk, A. O. (2020). Impact of Islamic Spirituality and Islamic Social Responsibility on Employee Happiness with Perceived Organizational Justice as a Mediator. *Cogent Business an Management*, 7(1), 1- 20.
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26 (3), 256-279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>.

- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 1-42.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mousa, M., Massoud, H. K. & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, Diversity Management Perceptions, Workplace Happiness and Organisational Citizenship Behaviour. *Employee Relations*, 42 (6), 1249-1269. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0385>
- Lee, Y. (2021). Bridging Employee Advocacy in Anonymous Social Media and Internal Corporate Social Responsibility (CSR). *Management Decision*, 59 (10), 2473-2495. <https://doi.org/10.1108/MD-01-20200101>.
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Linjuan, R. M. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes, *Journal of Public Relations Research*, 26 (3), 256-279, DOI: 10.1080/1062726X.2014.908719
- Liu, Z., Guo, Y., Liao, J., Li, Y., & Wang, X. (2022). The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Advocacy Behaviors: A Perspective of Conservation of Resources. *Chinese Management Studies*, 16(1), 140-161. <https://doi.org/10.1108/cms-08-2020-0325>
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Mousa, M., Massoud, H. K. & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, Diversity Management Perceptions, Workplace Happiness and Organisational Citizenship Behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1246- 1269.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, England: Lexington Books.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(03). [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000001562](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001562)
- Rai, S. & Nayak, J. K. (2018). Role of Event Personality and Exhibitors' Eudaimonic and Hedonic Happiness in Predicting Event Advocacy Intentions: An Empirical Study. *International Journal of Event and Festival Management*, 98(1), 86-103. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-09-2017-0056>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Sabir, F. S., Maqsood, Z., Tariq, W., & Devkota, N. (2019). Does Happiness at Work Lead to Organisation Citizenship Behaviour with Mediating Role of Organisation Learning Capacity? A Gender Perspective Study of Educational Institutes in Sialkot, Pakistan. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 10(4), 281-296.
- Sadykova, G. & Eleren, A. (2016). Girişimcilik Eğilimi ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 189-209.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). Happiness at Work and Organisational Citizenship Behaviour: is Organisational Learning A Missing Link?. *International Journal of Manpower*, 38(3), 470-488.
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic Leadership, Happiness at Work and Affective Commitment. *European Business Review*. 31(3), 337-351.
- Shevlin, M., Miles, J. N., & Lewis, C. A. (2000). Reassessing the Fit of The Confirmatory Factor Analysis of The Multidimensional Students Life Satisfaction Scale: Comments on Confirmatory Factor

- Analysis of The Multidimensional Students' Life Satisfaction Scale'. *Personality and Individual Differences*, 28, 181-185.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., et al. (2010). Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of The Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expect*, 13(3), 234-243.
- Singh, A., & Banerji, R. (2022). Happiness at Work, Organization Citizenship Behaviour and Workplace Diversity: A Study on Indian Private Sector Bank Employees. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 460-475.
- Soyalın, M. (2023). The Mediating Role of Workplace Happiness in The Effect of Humble Leadership on Employee Performance. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(27), 206-222.
- Tasnim, Z. (2016). Happiness at Workplace: Building A Conceptual Framework. *World Journal of Social Sciences*, 6 (2), 62-70.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S., (2012). *Using Multivariate Statistics*. (6th edition). Allyn and Bacon: Boston.
- Thevanes, N., & Jathurika, M. (2021) Employee Happiness and Its Relationship With Job Satisfaction: An Empirical Study of Academic Staff in A Selected Sri Lankan University. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 3(1), 34-43.
- Thomas, T. (2020). Employee Advocacy as A Marketing Strategy to Power Brand Promotion: An Employee Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 167-181.
- Thelen, P. D. (2019). Supervisor Humor Styles and Employee Advocacy: A Serial Mediation Model. *Public Relations Review*, 45(2), 307-318.
- Thelen, P. D. (2020). Internal Communicators' Understanding of The Definition and Importance of Employee advocacy. *Public Relations Review*, 46 (4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>.
- Thelen, P. D. & Formanchuk, A. (2022). Culture and Internal Communication in Chile: Linking Ethical Organizational Culture, Transparent Communication, and Employee Advocacy. *Public Relations Review*, 48, 1-12.
- Thelen, P. D. & Men, L. R. (2020). Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 60(2),1-14. <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>.
- Thelen, P. D., Yue, C. A., & Verghese, A. K. (2022). Increasing Employee Advocacy Through Supervisor Motivating Language: The Mediating Role of Psychological Conditions. *Public Relations Review*, 48(5), 102253.
- Turan, N. (2018). Çalışma mutluluğu: Kavram ve Kapsam. *B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(1), 169-212.
- Turban, D. B. & Wan, Y. (2016). Relationship of Eudaimonia and Hedonia with Work Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (6), 1006-1020. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0271>
- Uzun, T. & Kesicioglu, O. S. (2019). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluğu ile İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(29), 39- 52.
- Uzunbacak, H. H., & Karagöz, Ş. (2024). Öz-Şefkatin ve Affetmenin İşyeri Mutluluğu Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 6(1), 16-38.
- Qamar, F., Bhutto, N. A., Nisar, S., Channa, K. A., Ghumro, N. H., Hussain, S., & Khaliq, M. (2024). Does Learning Organization Create Workplace Happiness of Educators? A Post-Pandemic Perspective. *Human Systems Management*, 43(4), 513-532.
- Veenhoven, R. (2009). *How Do We Assess How Happy We Are? Tenets, Implications and Tenability of Three Theories*. In Amitava Krishna Dutt & Benjamin Radcliff (eds.) (ss. 45-49). Happiness, Economics and Politics: Towards a Multi-Disciplinary Approach. Edward Elgar: UK.

- Walden, J. A., & Kingsley Westerman, C. Y. (2018). Strengthening the Tie: Creating Exchange Relationships that Encourage Employee Advocacy as an Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 593–611. <https://doi.org/10.1177/0893318918783612>.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organisational Behavior*, 18, 1-79.
- 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.
- Yıldız, D. & Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 14-28.
- Yue, C. A. (2021). Creating Organizational Authenticity and Identification: Effect of Leaders' Motivating Language and Impact on Employee Advocacy. *International Journal of Business Communication*, 1-24. <https://doi.org/10.1177/23294884211035116>.
- Zinkstein, K. I. (2018). *Telling Stories: The Link Between Organisational Identity, Culture and Employee Advocacy*. (Doctoral dissertation), University of Westminster.
- TBB, (2024). [https://www.tbb.org.tr/sites/default/files/raporlar/51374/ekler/Secilmis\\_Gostergelerin\\_Cografi\\_Dagilimi\\_2023\\_0.pdf](https://www.tbb.org.tr/sites/default/files/raporlar/51374/ekler/Secilmis_Gostergelerin_Cografi_Dagilimi_2023_0.pdf) Erişim Tarihi: 04.02.2025