

Yayın Geliş Tarihi: 23.10.2023  
Yayına Kabul Tarihi: 08.01.2024  
Online Yayın Tarihi: 15.03.2024  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1379854>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 26, Sayı: 1, Yıl: 2024 Sayfa: 372-394  
E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞUNA ETKİSİNİN ANALİZİ

Muharrem AKSU\*

### Öz<sup>1</sup>

*Bilgi teknolojileri ve dijitalleşmenin gelişmesi örgütlerin rekabetini artırmıştır. Buna bağlı olarak da rekabette önemli bir faktör olan çalışan davranışları önem kazanmıştır. Bu bağlamda araştırma, Sosyal Kimlik Teorisine dayanan örgütsel özdeşleşmenin çalışan davranışlarından biri olan çalışan savunuculuğu davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğu ile ilişkisi analiz edilmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeline göre yapılan araştırmanın verileri, kafe ve restoran gibi hizmet sektöründe çalışanlardan anket yöntemiyle elde edilmiştir. 296 katılımcıdan elde edilen veriler, SPSS paket programında analiz edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği için DFA, AVE, CR ve HTMT değerleri analiz edilmiştir. Araştırmada öne sürülen hipotezleri test etme amacıyla da korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel özdeşleşme ile çalışan savunuculuğu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğunu güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre, çalışanların özdeşleşme düzeyi arttıkça savunucu davranışları sergileme olasılıkları daha yüksektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Kimlik Teorisi, Örgütsel Özdeşleşme, Çalışan Savunuculuğu, İnsan Kaynakları.

## ANALYSIS OF THE EFFECT ON EMPLOYEE ADVOCACY OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

### Abstract

*The development of information technologies and digitalization has increased the competition of organizations. Accordingly, employee behaviour, which is an important factor in competition, has gained importance. In this context, the research aimed to determine the*

*Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):*

Aksu, M. (2024). Örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğuna etkisinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26 (1), 372- 394.

\*Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0001-5164-2458, [muharremaksu@sdu.edu.tr](mailto:muharremaksu@sdu.edu.tr)

<sup>1</sup>Bu araştırma için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 15.02.2022 tarihli ve 117/22 sayılı kararla etik kurul onayı alınmıştır.

*relationship between organizational identification based on Social Identity Theory and employee advocacy behaviour; which is one of the employee behaviours. In the study, the relationship between organizational identification and employee advocacy was analysed. The data of the research, which was conducted according to the relational survey model, one of the quantitative research methods, was obtained by survey method from employees working in the service sector such as cafes and restaurants. Data obtained from 296 participants were analysed in the SPSS package program. CFA, AVE, CR and HTMT values were analysed for the validity and reliability of the scales. Correlation and regression analyses were conducted to test the hypotheses put forward in the research. According to the findings, it was determined that there was a positive and significant relationship between organizational identification and employee advocacy. Additionally, organizational identification has been shown to strongly influence employee advocacy. According to this result, as employees' level of identification increases, they are more likely to exhibit defensive behaviours.*

**Keywords:** *Social Identity Theory, Organizational Identification, Employee Advocacy, Human Resources.*

## **GİRİŞ**

Dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte rekabet ortamı ve dozu neredeyse her sektörde hızla değişmektedir. Bu rekabet ortamında örgütler, fark yaratabilmek ya da hayatta kalabilmek için farklı yol ve strateji arayışına yönelmektedir. Bu arayış, örgütlerin üretim, pazarlama, halkla ilişkiler ve insan kaynakları gibi neredeyse tüm fonksiyonlarında yenilikçiliği önceleyen dijital tabanlı uygulamalara eğilimi artırmıştır (Tsarenko vd., 2018; Thelen vd., 2022) Diğer taraftan teknolojik gelişmelere paralel bir şekilde her geçen gün nitelik ve nicelik olarak gelişen sosyal medyanın gücüne bağlı olarak çalışanlar, örgütlerine yönelik tanıtım, destek ve savunmasında daha fazla rol almaya başlamışlardır. (Men, 2014; Thelen, 2020; Walden & Kingsley Westerman, 2018; Yue, 2021b). Sosyal medyanın yaygın etkisi ve kullanımıyla birlikte çalışanlar, örgütlerini savunan birer yarı zamanlı pazarlamacı konumuna gelmiştir (Schweitzer & Lyons, 2008). Dolayısıyla çalışan savunuculuğu, örgütün markası, mal ve hizmetlerine ilişkin olumlu içeriklerin paylaşılması ve yayılması açısından iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi açısından değerli bir davranış seti haline gelmiştir (Thelen, 2019; Thelen & Yue, 2021).

Çalışanların örgüte ilişkin olumlu bilgileri paylaşmaları, onların örgütsel davranışlarıyla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışların temelinde ise Sosyal Kimlik Teorisinin öne sürdüğü gibi bireylerin benlik imajlarını geliştirme amacıyla kendilerini seçtikleri grup üyeliklerine göre tanımlamaları yatmaktadır. Grup üyeliği ise bireyin nasıl düşünmesi, hissetmesi ve davranması gerektiğini belirleyen bir sosyal kimliği temsil etmektedir (Matherne vd., 2017). Örgütleriyle özdeşleşen ve kendilerini grubun üyesi olarak gören çalışanlar, örgütsel kimliklerini kişisel kimliklerinin yararlı ve yapıcı bir parçası olarak görerek olumlu sosyal kimliklere sahip olma eğilimindedirler (Richter vd., 2004). Dolayısıyla

teorinin varsayımına göre özdeşleşme oluşmakta ve çalışanlar kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmektedirler (Boroş, 2008). Örgütsel özdeşleşme, grup üyelerini grubun çıkarları adına hareket etmeye motive edebilmektedir. Bunun örgütsel bağlamda karşılığı ise, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri onların ekstra rol dışı davranış sergilemelerine katkı sağlamasıdır (Ashforth & Mael, 1989; Van Dick vd., 2004; Riketta, 2005). Dolayısıyla sosyal kimlik temelinde aidiyeti temsil eden örgütsel özdeşleşmenin ekstra rol dışı davranışlarından biri olan çalışan savunuculuğu ile ilişkili olabileceği ve özdeşleşmenin savunucu davranışları etkileyebileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan çalışan savunuculuğu ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişkinin ve özdeşleşmenin savunuculuk üzerinde etkisinin olup olmadığı sorularının cevabı aranmıştır. Çalışmanın ilk kısmında sosyal kimlik, örgütsel özdeşleşme ve çalışan savunuculuğu kavramları ana hatlarıyla ele alınmıştır. İkinci kısmında yöntemle değinilmiş, son kısmında ise özdeşleşmenin savunuculuk davranışlarının öncülü olup olmadığı test edilmiştir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Çalışan Savunuculuğu**

Dijitalleşme ve sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanlar, örgütün performans ve etkinliğini olumlu yönde daha fazla etkilemeye başlamışlardır (Men, 2014). Bu etkiye paralel bir şekilde çalışan savunuculuğu, çalışanların olumlu ağızdan ağıza (word of mouth) konuşmaları ve sosyal medya kullanımından türetilen yeni bir iletişim konsepti olarak ortaya çıkmıştır (Fullerton, 2011; Tsarenko vd., 2018). Kavramının motivasyonel temeli ise, örgütsel vatandaşlık davranışına dayanmaktadır (Tsarenko vd., 2018; Walden & Kingsley-Westerman, 2018; Lee, 2021). Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında yer alan örgütü onaylama, koruma, destekleme ve savunmayı içeren bağlılık ve sadakat boyutları, çalışan savunuculuğu davranışıyla örtüşmektedir (Thelen, 2020; Lee, 2021). Örgütün etkili işleyişini destekleyen ve isteğe bağlı bireysel bir davranış olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının (Organ, 1988) boyutlarından biri olan örgütü destekleme, mal ve hizmetlerini tavsiye etme ve örgütü bir bütün olarak savunmayı içeren savunuculuğu, bir örgütün başarısını artıran gönüllü ve rol dışı bir davranış olarak tasvir edilmektedir (Men, 2014; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014). Örgütü diğer çalışanlara ya da dış çevreden gelen eleştirilere karşı savunma, örgütü kamuoyunda temsil ederken gurur duyma ve örgütün mal ve hizmetlerini arkadaşlara, aileye ya da potansiyel müşteri ve adaylara (iş arayanlar) tanıtmaya gibi davranışların sadık destekçilik boyutuna girdiği kabul edilmektedir (Thelen, 2020). Bu bağlamda örgütlerine yönelik olumlu tutumlara sahip çalışanların çevrim içi ve dışı kanallarla örgütü savunarak örgütün itibarını güçlendirmeye yardımcı oldukları vurgulanmaktadır (Kim & Rhee, 2011; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014; Men, 2014).

Çalışan savunuculuğu, dijitalleşmiş iş piyasasında çeşitli çevrimiçi platformların gelişmesi ve bu sayede çalışanların örgütlerine ilişkin görüşlerini ifade etmelerine olanak sağlaması nedeniyle oldukça önemli bir işlev üstlenmektedir (Miles & Mangold, 2014). Çalışanlar, bu platformlar sayesinde örgütleri hakkında bilgi, deneyim ve birikimlerini paylaşarak daha geniş kitlelere ulaşabilmektedirler. Çalışanlar, örgütlerine ilişkin gurur ya da minnettarlıklarını ifade etmek, örgütlerini övmek ya da desteklemek için sosyal medya kanallarını kullanabilmektedirler. Ayrıca çalışanlar, örgüt hakkında faydalı bilgileri dış çevreyle paylaşarak örgüt sınırlarını aşan değerli roller üstlenmektedirler. Çalışanların işveren ya da örgütleri hakkında kişisel görüşlerini sosyal medya platformlarında paylaşması, örgütlerin kamuoyunda algılanması ve yeni yeteneklerin çekilmesinde de önemli roller oynayabilmektedir (Kim & Rhee, 2011; Krishna & Kim, 2015; Dabirian vd., 2017; Lee, 2021). Zira dış paydaşlar açısından örgüt çalışanları, resmi kurumsal iletişimden daha özgün, güvenilir ve tarafsız bir bilgi ve değerlendirme kaynağı olarak görülmekte ve örgütlere fayda ya da zarar verebilme potansiyeli taşımaktadırlar (Kim & Rhee, 2011; Men & Bowen, 2017; Lee & Dong, 2023). Dolayısıyla çalışanların çevrim içi ve dışı kanallardan yaptıkları paylaşımlar, çalışan savunuculuğunu örgütler açısından daha da önemli hale getirmiştir.

Çalışan savunuculuğu kavramı, çalışanların bir nevi “yarı zamanlı pazarlamacılar” olarak örgütlerinin amacını, ürün ve hizmetlerini, politikalarını ve hikayelerini ilgili sosyal/profesyonel çevrelerde savunmalarını ifade etmektedir (Schweitzer & Lyons, 2008). Çalışan savunuculuğu, paydaşlarda olumlu marka algıları uyandırmaya yönelik herhangi bir çalışan davranışı olarak tanımlanmaktadır (Miles & Mangold, 2014). Men’e (2014) göre kavram, bir örgütün markası ve mal ve hizmetlerinin bir çalışan tarafından rol dışı ve gönüllülük esasına dayalı olarak tanıtılması ya da savunulması gibi davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Kavram üzerine derinlemesine araştırma yapan Thelen’e göre (2019, 2020) ise, çalışan savunuculuğu bir çalışanın örgütünün mal ve hizmetlerini iç (iş arkadaşları ve diğer çalışanlar gibi) ya da dış çevreye (aile üyeleri, arkadaşlar, tanıdıklar, potansiyel adaylar, tedarikçiler, politika yapıcılar ve müşteriler gibi) yönelik olarak sözlü (olumlu ağızdan ağıza iletişim ve megafonla gibi) ya da sözlü olmayan (örgütü belirten bir obje kullanmak gibi) gönüllü desteği, tavsiyesi ya da savunması olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak “*çalışan savunuculuğu, çalışanların bir bütün olarak örgütlerini, örgütün mal ve hizmetleri hakkında olumlu haber ve bilgileri gönüllü olarak iç ve dış paydaşlara, yakın çevresine sözlü ya da sözsüz, çevrim içi ya da çevrim dışı olarak tanıtmasını, aktarmasını, tavsiye etmesini ve örgütlerini eleştirilere karşı savunmasını içeren davranışlar*” olarak tanımlanmaktadır (Aksu, 2023, s. 7).

Çalışan savunuculuğu davranışları, örgütsel itibarı artırması, satışları ve büyümeyi desteklemesi açısından örgüte olumlu kazanımlar sağlayan kritik bir örgütsel varlık olarak işlev görmektedir (Thelen, 2020). Çalışanlar tarafından oluşturulan ve paylaşılan bilgiler, işverenler hakkında bilgi edinmek isteyen iş

arayan potansiyel adaylar için de faydalı olmaktadır (Dabirian vd., 2017). Bu davranışlar aynı zamanda yetenekli insan sermayesini çekmeye de katkı sağlamaktadır (Thelen vd., 2022). Ayrıca çalışan savunuculuğu davranışları, örgütsel sorunların yönetilmesine, çalışan bağlılığı ve üretkenliğin artırılmasına yardımcı olmaktadır (Thelen, 2020). Üstelik savunucu davranışlar, örgütsel üretkenlik, etkinlik ve performansın (Tsarenko vd., 2018; Walden & Kingsley-Westerman, 2018), finansal performans ve başarımın (Kim & Rhee, 2011; Tsarenko vd., 2018), örgütsel itibar ve marka imajının (Kim & Rhee, 2011; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014; Miles & Mangold, 2014; Tsarenko vd., 2018; Walden & Kingsley-Westerman, 2018) artmasına da katkı sağlamaktadır. Diğer yandan vasıflı yetenekleri örgüte çekilmesine katkı sağlayarak nitelikli insan sermayesinin oluşumuna da fayda sağlamaktadır (Kim & Rhee, 2011; Cervellon & Lirio, 2017; Yue, 2021a; Yue, 2021b; Thelen & Formanchuk, 2022; Thelen vd., 2022). Bu katkıların doğal sonucu olarak da savunuculuk, etkili ve ucuz bir pazarlama stratejisi olarak örgütlerin rekabet avantajını artırmaya katkıda bulunabilmektedir (Tsarenko vd., 2018). Sayılan katkıların yanı sıra savunucu davranışlar, örgütsel kriz ve örgüt itibarını etkileyen diğer sorunlara karşı da etkili bir tampon görevi görmektedir (Men, 2014).

Çalışan savunuculuğunun öncüllerine bakıldığında, iç iletişim, örgütsel bağlılık ve çalışan-örgüt ilişkileri gibi faktörlerin savunuculuk davranışlarını etkilediği görülmektedir (Walden & Kingsley-Westerman, 2018; Lee & Kim, 2021; Yue, 2021b). Liderlik iletişimi ve astların amirlerine karşı hissettikleri saygı ve güven düzeyinin savunuculuk davranışlarını potansiyel olarak etkileyebildiği öne sürülmektedir (Thelen, 2020). Ayrıca liderlik, iç iletişim, dijital medya, süpervizör desteği, örgüt-çalışan ilişkileri, olumlu müşteri davranışı, çalışanı güçlendirme ve iç kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları gibi faktörler çalışan savunuculuğunu etkilemektedir (Kim & Rhee, 2011; Men, 2014; Yeh, 2014; Cervellon & Lirio, 2017; Walden & Kingsley-Westerman, 2018; Lee & Kim, 2021; Thelen & Yue, 2021; Yue, 2021a; Lee & Dong, 2023).

### **Örgütsel Özdeşleşme**

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin kendilerini sosyal grup üyeliklerine göre tanımladıklarını öne sürmektedir. Teoriye göre, insanlar kendilerini duygusal olarak belirli bir grup ya da sınıfa bağlanmaktadır. Bu teoriye dayanan örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini ve başkalarını çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğiliminde olduklarını ve bu tür bir kategorilerden birinin de örgütsel üyelik olduğunu öne sürmektedir. Teoriye göre bireyler, kendilerini ve başkalarını dini bağlılıklar, ırksal ya da etnik gruplar, yaş grupları, mesleki ya da örgütsel üyelikler gibi çeşitli sosyal kategorilere (sosyal sınıflar) göre ayırma eğilimindedirler (Tajfel & Turner, 2004). Bireylerin benlik imajlarını geliştirmek için seçtikleri her bir sosyal grup, üyeliğe ilişkin nitelikleri tanımlayan ve kişinin nasıl düşünmesi, hissetmesi ve davranması gerektiğini belirleyen bir sosyal kimliği temsil etmektedir (Matherne vd., 2017). Bu kategorik sınıflandırmalar, bireylerin sosyal çevrelerini düzenlemelerine ve aidiyet duygusu kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Tajfel &

Turner, 2004). Kendilerini herhangi bir sosyal grubun bir parçası olarak algılayan bireyler, bu grupları benlik kavramlarının bir parçası olarak içselleştirmekte ve bu süreçler grup davranışlarını teşvik edebilmektedir (Turner, 1982; Dutton vd., 1994). Bireyler, örgütlerin kendilerine sosyal bir kimlik sağladığını düşünmeleri nedeniyle kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmeye çalışmaktadırlar (Mael & Ashforth, 1995). Dolayısıyla özdeşleşme, bir bireyin örgütün inançlarıyla kendi sosyal kimliğini birleştirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Dutton vd., 1994). Kendilerini bir grubun üyesi olarak gören çalışanlar, örgütün kimliğini kişisel kimliklerinin yararlı ve yapıcı bir parçası olarak görerek olumlu sosyal kimliklere sahip olma eğilimindedirler (Carmon vd., 2010). Bireyler bir grubun kimliğini kendi öz kimliklerine dahil ettiklerinde ise özdeşleşme gerçekleşmektedir. Böylece çalışanlar grupla ilgili olumlu tutumlara sahip olmakta ve iş birliği, bağlılık, kolektif düşünce gibi tutum ve davranışlar sergilenebilmektedir (Matherne vd., 2017).

Bireyin bir örgütle özdeşleşmesi, bilişsel, duygusal ya da her ikisinin birlikteliğiyle gerçekleşebilmektedir. Yani özdeşleşme, bir çalışanın herhangi bir örgütle bilişsel ya da duygusal bir bağın varlığını hissettiğinde gerçekleşmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin bilişsel boyutu, çalışanla örgüt arasında paylaşılan özellik, hedef ve kendini örgütün bir üyesi olarak kategorize etmekten elde ettiği fayda algısını yansıtmaktadır. Duygusal boyutu ise, bireylerde örgüte ait olma konusunda bir gurur duygusu uyandırmasıdır (Riketta, 2005; Zhu vd., 2012). Çalışanlar gruba yönelik üyeliklerini, bilişsel (kendilerini örgütün bir parçası olarak görme, örgütsel değer ve idealleri bütünleştirme gibi) ya da duygusal (aidiyetteki prestij) veya her ikisiyle birlikte ilişkilendirerek göstermektedir (Vu, 2022). Kısacası örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini bir örgüte üyelikleri aracılığıyla tanımlama derecesini ifade etmektedir (Dutton vd., 1994; Riketta, 2005). Bir çalışanın özdeşleşme düzeyi ise, örgüte yönelik algılanan benzerliğe ve örgütle paylaşılan kadere ve örgüt üyeliğinin olumlu benlik algısına ne ölçüde katkıda bulunabildiğine bağlı olmaktadır (Mael & Ashforth, 1992; Dutton vd., 1994).

Çalışanların tutum, davranış ve performanslarının önemli bir belirleyicisi olan örgütsel özdeşleşme (Tajfel, 1981; Ashforth vd., 2008), bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak algıladığı ve örgütün başarı ya da başarısızlıklarının kendisine ait olduğunu hissettiği bir örgüte yönelik birlik ya da aidiyet algısı olarak tanımlanmaktadır (Ashforth & Mael, 1989, 1992). Kavram ayrıca, örgütsel ve bireysel kimliğin ne düzeyde örtüştüğünü ya da örgütün amaç, hedef ve değerleriyle birlik duygusunu ifade etmektedir (Wu vd., 2023).

Araştırmalar, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgütsel davranışlarına olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir. Örneğin çalışmalarda güçlü bir örgütsel özdeşleşme algısına sahip çalışanların işbirliği yapma ve rol içi ve dışı olumlu örgütsel davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Ashforth & Mael, 1989, 1995; Riketta, 2005; Choi & Lee, 2022; Vu, 2022). Ayrıca literatürde, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların ekstra rol performansı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ile olumlu, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma

niyetiyle olumsuz yönde ilişkili olduğu vurgulanmıştır (Mael & Ashforth, 1995; van Knippenberg, 2000; van Knippenberg & van Schie, 2000; Van Dick vd., 2004; Riketta, 2005; Riketta & Van Dick, 2005; Lee vd., 2015).

## **MATERYAL VE YÖNTEM**

### **Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Son dönemde sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla örgütler çalışanları yarı zamanlı pazarlamacılar olarak görmeye başlamışlardır. Çalışanların çevirim içi ya da dışı örgüte yönelik bilgi paylaşımları, örgütün imajını etkileme potansiyeli taşımaktadır. Özellikle çalışanların örgütlerine ilişkin rol dışı savunucu davranışlarının etkisi göze alındığında, savunucu davranışların önemi daha da belirgin hale gelmektedir. Ancak bu savunucu davranışların örgüte ilişkin psikolojik ve bilişsel bir bağın varlığı halinde daha da artacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, örgütsel özdeşleme ile örgütsel vatandaşlık davranışının sadakat ve bağlılık boyutlarıyla ilişkili olan çalışan savunuculuğu davranışının ilişkisini tespit etme amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, örgüt ile güçlü bir bağı temsil eden örgütsel özdeşlemenin çalışan savunuculuğu davranışlarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Ayrıca bu araştırma, örgütsel özdeşlemenin çalışan savunuculuğunu teşvik etmedeki rolünü inceleyen ilk çalışmalardan biri olması nedeniyle özgün bir değeri bulunmaktadır.

### **Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çalışan savunuculuğu davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden betimsel özelliğe sahip olan ilişkisel tarama modeline göre yapılmıştır. Tarama modeli, bir evrenden seçilen örneklemde elde edilen verilerden yola çıkarak evrenin tamamını temsil etmeye yönelik tutum, eğilim ya da görüşlerin sayısal olarak betimlenmesidir (Creswell, 2014). Genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasında senkronize bir değişimin varlığını ve bir değişim varsa bunun derecesini betimlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2012).

Örgütsel özdeşleşmeyle birlikte iş ve örgüt çalışanın kimliğinin belirgin bir parçası haline gelmektedir (van Zoonen & Treem, 2019). Sosyal kimlik teorisine dayalı olarak birey kendisini örgütün bir parçası olarak ne kadar çok tanımlarsa, örgüte o kadar sadık hale gelmekte ve örgütün bakış açısını sahiplenmeye başlamaktadır (Dutton vd., 1994). Çalışanlar bilişsel ya da duygusal olarak kendilerini örgütle ilişkilendirdiklerinde örgüte daha bağlı hissetmekte ve örgüt üyeliğinden daha fazla gurur duymaktadırlar (Yue vd., 2020). Çalışanların örgütlerinin başarısını kendi başarıları olarak algıladıklarında, davranışlarını örgüte uyacak şekilde ayarlamaya daha istekli olmakta ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Yue, 2021a). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, rol içi görev gerekliliklerinin ötesine geçen hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık

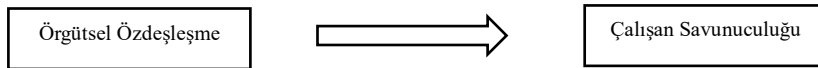
davranışlarını artmasına katkıda bulunmakta ve örgüte olan desteği ve bağlılığı artırmaktadır (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth vd., 2008; Zhu vd., 2013; Lu, 2016). Çalışanların inançları ile örgüt değerleri arasındaki uyum arttıkça yani örgütsel özdeşleşme geliştikçe kendilerini örgütün üyesi olarak gördükleri ve örgütün grup normları, değerleri, çıkarları ve amaçları doğrultusunda çalıştıkları tespit edilmiştir (Ashforth & Mael, 1989; van Knippenberg, 2000). Özdeşleşme örgüte sadık çalışanlar sağladığı için de örgütün dışsal olarak imajını iyileştiren rol dışı davranışların sergilenmesine katkı sağlamaktadır (Bauer & Lim, 2019).

Diğer taraftan sosyal medya, çalışanlara örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkardığı rol dışı davranışlarını geniş bir çevreye iletme fırsatı sunmaktadır. Yüksek özdeşleşmeye sahip çalışanların örgütsel başarıyı desteklemenin bir yolu olarak kişisel sosyal medya hesapları vasıtasıyla örgütle ilgili bilgileri paylaşma olasılıklarının yüksek olduğu vurgulanmaktadır (van Zoonen & Treem, 2019). Ayrıca, çalışanların örgütün mal ve hizmetleri hakkında çevirim içi ve dışı bilgi paylaşımları yapması, örgütü desteklemenin ve grup üyeliğini vurgulamanın farklı bir yolu olarak karşımıza çıkmaktadır (van Zoonen vd., 2014). Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin çevrim içi örgüt/marka savunuculuğunu olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Çavdar-Aksoy vd., 2023). Bu bağlamda, yüksek düzeyde özdeşleşmeye sahip çalışanlar, örgüte ilişkin bilgileri çevirim içi ya da dışı kanallarla paylaşarak örgütün markasını, mal ve hizmetlerini iç ve dış çevreye önerebilir ya da örgütü eleştirilere karşı savunabilirler. Literatür araştırma sonuçları ve kanıtlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler üretilmiştir.

H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşme ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel özdeşleşme çalışan savunuculuğunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

### **Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



Şekil 1’de gösterilen modele bağlı olarak çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyinin (bağımsız değişken) çalışan savunuculuğu davranışları (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Modele göre, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile çalışan savunuculuğu davranışları arasında olumlu yönde bir ilişki söz konusudur.

### **Araştırma Etiği**

Bu araştırmaya ilişkin Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 15.02.2022 tarihli ve 117/22 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Çalışma verilerinin toplanması esnasında etik kuralların uygulanmasına özen gösterilmiştir.



### Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup, anketler yüz yüze ve çevirim içi yöntemlerle (WhatsApp) yapılmıştır. Ankete katılanlara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın verileri, 2022 yılı Nisan - Haziran ayları arasında Antalya ili Alanya ilçe merkezinde faaliyette olan ve hizmet sektöründe yer alan kafe, restoran ve lokantalarda çalışan işgörenlerden toplanmıştır. İlgili katılımcılarla toplamda 304 adet anket yapılmıştır. Ancak bazı anketler, veri eksikliği nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Analizler, 296 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır.

### Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma çalışma grubunun seçilmesinde birkaç faktör etkili olmuştur. Bilindiği gibi turizm bölgeleri hizmet sektörünün gelişmiş olduğu bölgelerdir. Aynı zamanda bu sektörde çalışan sayısı da oldukça fazladır. Bu durum ilgili evreni incelemeye olanak sağlayan araştırma grubuna ulaşmayı ve veri elde etmeyi de kolaylaştırmaktadır. Dahası hizmet sektöründe özellikle sosyal medya vasıtasıyla çalışan savunuculuğu davranışlarının sergilenme olasılığının daha yüksek olabileceği de öngörülmüştür. Bu gözlem ve öngörülere dayalı olarak araştırmanın evrenini ilgili sektörde çalışanlar oluşturmuştur.

Araştırmanın çalışma grubunu, Antalya ili Alanya ilçesinde faaliyette bulunan kafe, restoran ve lokantalarda çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma grubunda yer alan katılımcıların yarıdan fazlasını (%57,8) erkekler oluşturmaktadır. Araştırma kafe ve restoran gibi gençlerin daha fazla istihdam edildiği bir sektörde yapılması nedeniyle katılımcıların çoğunluğu bekar (%74,3) ve otuz yaş altı çalışanlardan (%72) oluşmaktadır. Çalışma sürelerine bakıldığında ilgili sektörde personel devir hızının yüksekliği nedeniyle katılımcıların çoğunluğu (%85,5) beş yıldan az çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise, katılımcıların lise, önlisans ve lisans düzeylerinde nerdeyse eşit bir dağılıma sahip oldukları görülmektedir (Tablo 1).

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Cinsiyet	f	%	Çalışma süresi	f	%
Kadın	125	42,2	1 yıldan az	160	54,1
Erkek	171	57,8	1-5 yıl arası	93	31,4
Toplam	296	100	6-10 yıl arası	28	9,5
Yaş	f	%	11-15 yıl arası	11	2,9
20 yaş ve altı	50	16,9	16-20 yıl arası	4	1,3
21-30 arası	163	55,1	Toplam	296	100
31-40 arası	43	14,6	Eğitim düzeyi	f	%
41-50 arası	26	6,4	İlkokul	21	7,1
51-60 arası	6	2	Ortaokul	37	12,5
Toplam	296	100	Lise	84	28,4
Medeni durum	f	%	Önlisans	71	24,0
Evli	76	25,7	Lisans	79	26,7
Bekar	220	74,3	Yüksek Lisans	4	1,4

Toplam	296	100	Toplam	296	100
--------	-----	-----	--------	-----	-----

### Araştırmanın Ölçüm Araçları

Belirlenen örneklemden araştırma verilerini toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu amaçla yapılandırılan ve toplamda 18 soru ve ifadeyi içeren anket, üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında katılımcılara ilişkin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik özellikleri tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci kısmında Thelen ve Formanchuk (2022) tarafından geliştirilen ve Aksu (2023) tarafından geçerlik ve güvenilirliği yapılarak Türkçeye uyarlanan “Çalışan Savunuculuğu Ölçeği” (Employee Advocacy Scale) yer almaktadır. Ölçek, “çalıştığım işletmenin markasını, mal ve hizmetlerini başka insanlara tavsiye ederim”, “çalıştığım işletmeyi iş arayanlara çalışmak için iyi bir yer olarak öneririm”, “çalıştığım işletme hakkındaki önyargılı fikirleri çürütmeye çalışırım”, “uygulanabilir olduğu sürece, çalıştığım işletmenin işlerini etkileyebilecek kamu politikalarına karşı çalıştığım işletmeyi desteklerim”, “çalıştığım işletmeyi toplum içinde temsil ederken gurur duyarım” ve “çalıştığım işletmenin içinde yer aldığı sivil toplum faaliyetlerine gönüllü olarak katılırım” ifadelerinden oluşmaktadır. Altı madde ve tek boyuttan oluşan ölçek 5’li Likert tipinde derecelendirilerek (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır. Ölçeğin orijinal çalışmasında güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,90’dır. Türkçeye uyarlama çalışmasında ise 0,89 olarak bulunmuştur.

Anketin son kısmında ise, Mael ve Ashforth (1992) tarafından çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçme amacıyla geliştirilen ve altı madde ve tek boyuttan oluşan Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” yer almaktadır. Ölçekte, “herhangi bir kimse çalıştığım işletme hakkında kötü konuştuğunda kendimi hakarete uğramış gibi hissederim”, “herhangi bir kimse çalıştığım işletmeden övgüyle bahsettiği zaman bunu kendime yapılmış bir övgü olarak algılarım”, “çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır”, “çalıştığım işletme hakkında konuşurken çoğunlukla “onlar” yerine “biz” demeyi tercih ederim”, “çalıştığım işletme ile ilgili olumsuz söylentilerden rahatsızlık duyarım” ve “çalıştığım işletme hakkında başkalarının ne düşündükleri benim için önemlidir” ifadeleri yer almaktadır. İlgili ölçek 5’li Likert tipinde (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,92’dir.

### Verilerin Analizi

Ölçüm modeli, faktör yüklerinin tespiti, güvenilirlik, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik açısından değerlendirilmektedir. Çalışmada ölçeklere ilişkin verilere normallik testleri (çarpıklık ve basıklık), geçerlik ve güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri SPSS ve AMOS yazılım programları aracılığıyla yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak tüm ölçekler için tek faktörlü yapı geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör

Analizi (DFA) yapılmış ve uyum indeksleri incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında modelin yakınsak geçerlilik için AVE ve CR ve ayırt edici geçerlilik için HTMT değerleri hesaplanmıştır. İç tutarlılığı ölçme amacıyla yani güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa ve bileşik güvenilirlik değerleri ölçülmüştür. Son olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin ortaya konulması amacıyla (hipotezleri test etmek için) Pearson Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır.

### Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda ölçekler, ayrı ayrı DFA analizine tabii tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) en çok olabirlik (maximum likelihood) hesaplama yöntemi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliği test edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin DFA sonucuna göre ( $x^2=11,259$ ;  $df=7$ );  $x^2/df=1,608$ ;  $RMSEA=,044$ ;  $GFI=,989$ ;  $CFI=,991$ ;  $NFI=,978$ ) değerleri elde edilmiştir. Bu değerler, referans uyum iyiliği değerleri baz alındığında Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin mükemmel uyuma sahip olduğunu ve ölçeğin tek faktörlü yapısının doğrulandığı göstermektedir. Çalışan savunuculuğu ölçeğinin DFA sonucunda ise, ( $x^2=13,942$ ;  $df=7$ );  $x^2/df=1,992$ ;  $RMSEA=,044$ ;  $GFI=,985$ ;  $CFI=,981$ ;  $NFI=,963$ ) değerleri elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilgili ölçeğe ilişkin  $RMSEA$ ’nın iyi uyum değerini, diğerleri ise mükemmel uyumu göstermektedir (Tablo 2). Çalışan Savunuculuğu ölçeğine ilişkin elde edilen uyum indeksi değerleri, ölçeğin tek faktörlü bir yapısının doğrulamaktadır.

**Tablo 2:** Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	CMIN	df	$x^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	NFI
Örgütsel Özdeşleşme	11,259	7	1,608	,044	,989	,991	,978
Çalışan Savunuculuğu	13,942	7	1,992	,056	,985	,981	,963
İyi Uyum			$\leq 5$	$\leq .10$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$
Mükemmel Uyum			$\leq 2$	$\leq .05$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .95$

CMIN=ki-kare test istatistiği ( $x_2$ );  $df$ =serbestlik derecesi;  $x^2/df$ =ki-kare serbestlik derecesi;  $RMSEA$ =Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü;  $GFI$ ) uyum iyiliği indeksi;  $CFI$ =Karşılaştırmalı Uyum İndeksi;  $NFI$ =Normlaştırılmış Uyum İndeksi.

**Kaynak:** (Çokluk vd., 2010, s. 271-272).

Ölçme araçlarına ilişkin yapı geçerliğini incelemek için DFA’ya ek olarak yakınsak geçerlik için Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted-AVE), Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability-CR) değerlerine, ayırt edici geçerlilik için Heterotrait-Monotrait (HTMT) korelasyon oranı değerlerine bakılmıştır. Yakınsak geçerlilik, aynı yapıya ait birbiriyle uyum içinde olan birden fazla göstergenin korelasyon düzeyini ölçmek için yapılan değerlendirmedir (Ab-Hamid vd., 2017). Yakınsak geçerlilik için CR ve AVE değerleri dikkate alınmaktadır. Yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için AVE değerinin bileşik güvenilirlik değerinden küçük olması ve AVE değerinin ise 0,5 değerinden büyük

olması gerekmektedir (Hair vd., 2010; Hair vd., 2014). Tablo 3'te görüldüğü gibi her iki ölçeğin CR değerleri, 0,70'in üzerinde olmasına karşın AVE değerleri 0,50 altındadır. Ancak AVE değerinin 0,5'ten küçük, ancak CR değerinin 0,6'dan yüksek olduğu durumlarda yapının yakınsak geçerliliği sağladığı belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Dolayısıyla her iki faktörün yakınsak geçerliliğini sağladığı söylenebilir (CR>AVE).

Ayırt edici geçerlilik, yapının gerçekte ampirik olarak birbirinden ne kadar farklı olduğunu ifade etmekte ve aynı zamanda örtüşen yapı arasındaki farkların derecesini de ölçmektedir (Ab-Hamid vd., 2017). Ayırt edici geçerlilik, Heterotrait-monotrait (HTMT) korelasyon oranı kullanılarak değerlendirilmektedir. HTMT, psikometri alanında ayırt edici geçerlilik değerlendirmesi bağlamında kullanılan istatistiksel bir ölçüdür. HTMT değerlerinin 1'e yakın olması, ayırt edici geçerliliğin olmadığını göstermektedir. HTMT'yi ayırt edici bir kriter olarak kullanılması tanımlanmış bir eşikle karşılaştırmayı içermektedir (Yusoff vd., 2020). Eğer HTMT'nin değeri bu eşikten yüksek ise, ayırt edici geçerliliğin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu eşik değerler Kline (2011) göre 0,85 iken, Gold ve diğerlerine (2001) göre ise 0,90'dır. HTMT oranı incelendiğinde değer 0,85'ten küçük olduğu görülmektedir. Yani HTMT oranına göre de modelin ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Ölçeklerin iç tutarlılığını test etmek için Cronbach Alfa katsayısı ( $\alpha$ ) ile bileşik güvenilirlik (Composite reliability-CR) değerleri hesaplanmıştır. Tablo 5'te ilgili ölçeklerin CR ve Cronbach Alfa ile ilgili sonuçlar verilmiştir. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı ( $\alpha$ ) 0,886, CR değeri ,79; Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı ise, 0,866; CR değeri ,74 olduğu tespit edilmiştir. CR'nin 0,70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğine ilişkin ek kanıt oluşturmaktadır (Hair vd., 2010). Bu değerler, ölçüm modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994; Şencan, 2005; Tavşancıl, 2006).

**Tablo 3:** Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerlerine İlişkin Sonuçlar

Ölçekler	CR	AVE	$\alpha$	HTMT
Örgütsel Özdeşleşme	0,791	0,463	,886	
Çalışan Savunuculuğu	0,747	0,436	,866	0,468

### Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada öne sürülen hipotez testlerinden önce verilerin normalliğini tespit etme amacıyla basıklık ve çarpıklık değerleri analiz edilmiştir. Literatürde basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 aralığında olması verilerin dağılımının normal olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010). Yapılan testlere göre Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin çarpıklık (Skewness) -0,579 ve basıklık (Kurtosis) +0,018 değerleri; Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin ise çarpıklık -0,615; basıklık -0,195 değerleri +1 ile -1 arasındadır (Tablo 4). Analizlerden elde edilen istatistiksel sonuçların normallik dağılımına uygun olması, çalışma grubundan elde edilen veri

setinin diğer parametrik istatistiksel analizleri yapmaya uygun olduğunun göstergesidir.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri incelendiğinde, en düşük puanın 1,5 en yüksek puanın 5 olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme için çalışanların verdiği cevapların ortalaması  $\bar{x}=3,84$ 'tür. Bu değer çalışanların ortalamasının biraz üstünde örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Çalışan savunuculuğu açısından ise en düşük puanın 1,33, en yüksek puanın 5 olduğu görülmektedir. Çalışanların savunucu davranışları ortalaması 3,88'dir. Bu değer çalışanların ortalamasının üzerinde savunucu davranış sergilediklerini göstermektedir. Her iki değişkenin ortalamasının birbirine oldukça yakın olması, çalışanların neredeyse aynı düzeyde özdeşleşmeye sahip olduğunu ve savunucu davranışlar sergilediklerini göstermektedir (Tablo 4).

**Tablo 4:** Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Savunuculuğu Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	n	Min.	Max.	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Özdeşleşme	296	1,5	5	3,84	,81526	-,579	+,018
Çalışan Savunuculuğu	296	1,33	5	3,88	,76958	-,615	-,195

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu kısmında örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisini ortaya koyma amacıyla yapılan regresyon analizi ve her iki değişken arasındaki ilişkiyi tespit etme amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

### Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 5'te her iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ile çalışan savunuculuğu arasında ( $r=0,755$   $p<0,05$ ) istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu istatistiksel değerlere göre, örgütsel özdeşleşme ile çalışan savunuculuğu arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Literatürde farklı değerler yer alsa da ,70 ve üzeri korelasyon değerleri iki değişken arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğu yönünde yorumlanmaktadır (Tavşancıl, 2006). Bu sonuca göre, çalışanların örgütsel özdeşleşme ile savunucu davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır (H1) hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5:** Örgütsel Özdeşleşme ile Çalışan Savunuculuğu Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonucu

Değişkenler	Çalışan Savunuculuğu
Örgütsel Özdeşleşme	$r$ ,755**
	$p$ ,000

\*\*Korelasyon,  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

### Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların savunucu davranışlarını ne düzeyde etkilediğini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'te yer alan ANOVA analiz sonucundan elde edilen değerlere bakıldığında, regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=364,440$ ;  $p < 0,05$ ). Yani örgütsel özdeşleşme değişkeni, çalışan savunuculuğu değişkeninin anlamlı bir tahmin edicisidir. Diğer yandan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğunu açıklayan standardize edilmiş B katsayısına ( $\beta = -,755$ ) bakıldığında, örgütsel özdeşleşme değişkeninin çalışan savunuculuğu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin çalışan savunuculuğu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır (H2) hipotezi kabul edilmiştir. Özetle çalışanların özdeşleşme düzeyleri arttıkça savunucu davranışlarının da artacağı öne sürülebilir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkendirdeki varyansın yüzde kaçını açıkladığını gösteren yani modeli açıklama gücü olan  $R^2$  değeri ,57 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örgütsel özdeşleşme değişkeninin çalışanların savunucu davranışlarının yüzde 57'sini açıklamaktadır. Yani örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğu değişkeni üzerindeki değişimi açıklama gücü yüzde 57 olarak bulunmuştur (Tablo 6).

**Tablo 6:** Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışan Savunuculuğu Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu

Çalışan Savunuculuğu	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p
Sabit	1,276	,142		8,967	,000
Örgütsel Özdeşleşme	,691	,036	,755	19,090	,000

$n=296$ ;  $R=,755$ ;  $R^2=,570$ ;  $F=364,440$ ;  $p < ,05$

### SONUÇ

Son dönemde çalışanların savunucu davranışlarının önemini ve örgüte etkisini keşfeden örgütler, çalışan savunuculuğu davranışlarının daha fazla sergilenmesini desteklemeye başlamışlardır (Thelen, 2020; Yue, 2021b). Çalışanların örgüt içi ve dışına yönelik çevirim içi ve dışı örgütü destekleyen ya da savunan davranışları örgütlerin imajı açısından da önemli hale gelmiştir. Sosyal kimlik teorisine göre özdeşleşme, çalışanın örgüte yönelik bir benlik algısının oluşumuyla ilgilidir. Teoriye göre, bir çalışanın kendisini tanımladığı bir sosyal grup/örgüt hakkındaki benlik kavramından büyük ölçüde etkilendiğini varsaymaktadır. Örgütün değerleriyle çalışanın kişisel değerlerinin örtüşmesi, özdeşleşmeyi yaratmaktadır. Böylece özdeşleşme, bir örgüt ile çalışan arasında güçlü bir sosyal bağ ve aidiyet oluşturmaktadır (Ahmad vd., 2022). Bu bağ ve aidiyet sonucu çalışanlar örgütün amaçları doğrultusunda gönüllü rol dışı davranışları sergilemektedirler. Çalışanların örgütü destekleyici, övücü ya da eleştirilere karşı

savunucu davranışlarının bir dizi öncülü bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmada örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğu davranışının bir öncülü olup olmadığı ve iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına bağlı olarak Alanya’da faaliyette bulunan kafe, restoran ve lokantalarda çalışan 296 işgörenen anket yöntemiyle elde edilen veriler çalışmanın araştırma grubunu oluşturmuştur. İlgili sahadan toplanan veri seti, SPSS ve AMOS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin olarak, DFA analizi yapılmıştır. Buna ek olarak yakınsak geçerlik için AVE ve CR değerleri, ayırt edici geçerlilik için HTMT değerleri ve güvenilirlik için Cronbach Alfa değeri incelenmiştir. Hipotez testleri için korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeklerin mükemmel uyum değerlerine sahip olduğu, yakınsak ve ayırt edici geçerliliği sağladığı ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarının ortaya koyduğu bulgular, kafe, restoran ve lokantalarda çalışan katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyi ile çalışan savunuculuğu davranışları arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu bulguya bağlı olarak (H<sub>1</sub>) hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça çalışan savunuculuğu davranışlarının artacağı öngörülmektedir. Çalışmanın ikinci hipotezini kanıtlama amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları ise, örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğu davranışlarının yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarında yer alan R<sup>2</sup> değeri (,57) ise, çalışanların savunucu davranışlarının yüzde 57’sinin örgütsel özdeşleşme ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, sosyal kimlik bağlamında çalışanların örgüt aidiyetini hissettirecek örgütsel uygulamaların yapılmasının gerekliliğini göstermektedir. Bu şekilde ortaya çıkacak özleşme, çalışanların savunucu davranışlarını da olumlu yönde etkileyebilecektir. Diğer yandan örgütsel davranışın bir boyutu olan çalışan savunuculuğu davranışları, ekstra rol davranışlarıdır. Dolayısıyla örgütün çalışanlarına yönelik örgütsel yatırım ve politikaları, çalışanların savunucu davranışları sergileme olasılıklarını güçlendirebilecektir. Dahası örgüt liderliği ya da insan kaynakları tarafından çalışanların iş koşul ve haklarının savunulması örgütsel özdeşleşmenin; özdeşleşmenin ise çalışanların savunmacı davranışlarının ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı öne sürülebilir.

Önceki çalışmalar, gönüllü bir davranış olan savunuculuğun sergilenmesinde hizmetkar liderliğin ve ilişki yatırımının, iç iletişimin, iletişimde açıklık ve şeffaflığın (Men, 2014; Men & Yue, 2019; Lee & Kim, 2021; Thelen, 2021, Thelen & Yue, 2021), algılanan psikolojik güvenlik, anlamlılık ve psikolojik uygunluğun (Thelen vd., 2022) ve etik kültürün (Thelen & Formanchuk, 2022), çalışanları olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Yine örgütsel özdeşleşmenin liderlerin motive edici dilinin ve algılanan örgütsel özgünlüğün çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisine aracılık ettiği (Yue, 2021b) tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar, savunucu davranışların bir dizi öncülü olduğunu göstermektedir.

Kesitsel bir saha araştırmasına dayanan bu çalışmanın bulguları da örgütsel özdeşleşmenin çalışan savunuculuğunu yordayan etkili bir öncül olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırma bulguları örgüt ile çalışan arasında özdeşleşmenin sağlanması halinde, çalışanların savunucu davranışları sergilemekten çekinmeyeceklerini göstermektedir. Örgütler kendilerine sosyal ve ekonomik faydaları olan davranışları savunmayı desteklese de bu tür davranışlar isteğe bağlı olması nedeniyle motive edilmesi zor olabilmektedir (Tsarenko vd., 2018). Gerçekten de özdeşleşmenin altında yatan bağlılık güduları, örgütsel yaşam açısından kritik bir unsur olabilmektedir (Haslam vd., 2003). Özellikle günümüzde savunucu davranışların sosyal medya üzerinden de gerçekleştirildiği dikkate alındığında savunucu davranışların öncülü olan özdeşleşmeye örgütlerin önem vermesi gerektiği görülmektedir. Dolayısıyla örgütler ve özellikle insan kaynakları departmanlarının çalışanların kendilerini bir örgütle nasıl ve neden özdeşleştirdiklerini (Van Knippenberg & Van Schie, 2000), savunuculuk davranışlarını kolaylaştıran temel itici güçleri ve altında yatan mekanizmaları anlamaları oldukça önemli hale gelmektedir (Tsarenko vd., 2018). Çalışanların gönüllü bir şekilde örgüte ilişkin bilgileri paylaşması ya da örgütü eleştirilere karşı savunması için rol dışı bir adım atmaları, güçlü bir çalışan-örgüt ilişkisi gerektirmektedir (Men, 2014). Bu güçlü ilişkinin sağlanması ise örgütlerin ya da insan kaynaklarının çalışan odaklı politikalarıyla olabilecektir. Örneğin örgütler, çalışana saygı göstererek, olumlu bir şirket kültürü geliştirerek ve çalışanlara yönelik geliştirici bir yaklaşım sergileyerek savunuculuk eylemlerini güçlendirmeye çalışabilirler (Men, 2014). İnsan kaynakları uzmanları, çalışanların bilişsel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayacak destekleyici bir ortamı, kapsayıcı liderliği ve olumlu iletişimi tesis edecek politikalara öncelik vererek (Yeh, 2014; Walden & Kingsley-Westerman, 2018) çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini ve bunun sonucu olarak da çalışan savunuculuğu davranışlarının yaygınlaşmasını sağlayabilirler. Ayrıca örgütler, eğitim ve ödüllerle çevirim içi ve dışı bilgileri paylaşmayı ve yaymayı destekleyen bir örgüt kültürünün tesisi için de çaba göstermelidirler.

Özellikle ulusal literatürde çalışan savunuculuğuna ilişkin araştırılması gereken oldukça fazla alan bulunmaktadır. Çalışan savunuculuğunun öncülleri ve sonuçları açısından örgütsel vatandaşlıkla ilgili çalışmaların yapılması gerektiği görülmektedir. Ayrıca insan kaynakları bağlamında çalışanları savunucu davranışlara yöneltken motivasyon kaynaklarının da ele alınmasında fayda bulunmaktadır.

**Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı:** Bu çalışma tek yazarlı olup, yazarın katkı oranı %100'dür ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

Ab-Hamid, M. R., Sami, W. & Sidek, M. H. M. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion.



*Journal of Physics: Conference Series*, 890 (1), 012163. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>.

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. *Frontier 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>.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34 (3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>.

Bauer, S. & Lim, D. (2019). Effect of communication practices on volunteer organization identification and retention. *Sustainability*, 11 (9), 2467-2484. <https://doi.org/10.3390/su11092467>.

Boroş, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12 (1), 1-27.

Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N. W. & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (4), 210-223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.00>.

Çavdar-Aksoy, N., Yazıcı, N. & Düzenci, A. (2023). Employees' online brand advocacy behaviors as a response to justice and emotion. *Journal of Product & Brand Management*, 32 (6), 878-891. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2021-3742>.

Cervellon, M. C. & Lirio, P. (2017). When employees' don't like their employers on social media. *MIT Sloan Management Review*, 58 (2), 62-71.

Choi, B. & Lee, S. (2022). The psychological mechanism of construction workers' safety participation: The social identity theory perspective. *Journal of Safety Research*, 82, 194-206. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.05.011>.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem akademi.

Creswell, J. W. (2014). *Araştırma deseni, nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*, (2. Baskı). (S. B. Demir, Çev.). Ankara: Eğiten Kitap.

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>.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>.

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>.

Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18 (1), 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.10.003>.

Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Haslam, S. A., Postmes, T. & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14, 357-369. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00384.x>.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kim, J. N. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23 (3), 243-268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>.

Kline, R. B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Third Edition). New York: The Guilford Press.

Krishna, A. & Kim, S. (2015). Confessions of an angry employee: the dark side of de-identified ‘confessions’ on Facebook. *Public Relations Review*, 41 (3), 404-410. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.03.001>.

Lee, E. S., Park, T. Y. & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141 (5), 1049-1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>.

Lee, Y. & Dong, E. (2023). How transparent internal communication from CEO, supervisors, and peers leads to employee advocacy. *Management Communication Quarterly*, 37 (4), 878-912. <https://doi.org/10.1177/08933189231153869>.

Lee, Y. & Kim, K. H. (2021). Enhancing employee advocacy on social media: The value of internal relationship management approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 26 (2), 311-327. <https://doi.org/1108/CCIJ-05-2020-0088>.

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>.

Löhndorf, B. & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17 (3), 310-325. <https://doi.org/10.1177/1094670514522098>.

Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M. & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, 56, 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.020>.

Mael, F. A. & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>.

Mael, F. A. & Ashforth, B. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>.

Matherne, C., Waterwall, B., Kirk-Ring, J. & Credo, K. (2017). Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 8 (3), 170-184. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.001>.

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, R. L. & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.

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. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>.

Miles, S. & Mangold, G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb?. *Business Horizons*, 57 (3), 401-411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.0>.

Nunnally J. C. & Bernstein I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Richter, A., Van Dick, R. & West, M.A. (2004). The relationship between group and organizational identification and effective intergroup relations. *Academy of Management Proceedings*, 1, E1-E6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13862786>.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>.

Riketta, M. & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>.

Schweitzer, L. & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51, 555–565. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.004>.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* içinde (ss. 276-293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tak, B. & Aydemir, B. A. (2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma. 12. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (27-29 Mayıs 2004) Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 59-63). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.

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. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>.

Thelen, P. D. & Yue, C. A. (2021). Servant leadership and employee advocacy: The mediating role of psychological empowerment and perceived relationship investment. *International Journal of Communication*, 15, 3802-3826.

Thelen, P. D. (2019). *Nurturing employee advocacy: The determining role of internal communication*. (Unpublished PhD Thesis). University of Florida, Florida, USA.

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. (2021). Leadership and internal communication: Linking servant leadership, communication satisfaction, and employee advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 15 (5), 440-462. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1984919>.

Thelen, P. D., Yue, C. A. & Verghese, A. K. (2022). Increasing employee advocacy through supervisor motivating language: The mediating role of psychological conditions. *Public Relations Review*, 48 (5), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102253>.

Tsarenko, Y., Leo, C. & Tse, H. H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82 (C), 260-268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>.

Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* içinde (ss. 15-40). Cambridge: Cambridge University Press.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal Management*, 15, 351-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>.

Van Knippenberg, D. & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>.

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49 (3), 357-371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>.

van Zoonen, W. & Treem, J. W. (2019). The role of organizational identification and the desire to succeed in employees' use of personal twitter accounts for work. *Computers in Human Behavior*, 100, 26-34. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.06.008>.

van Zoonen, W., van der Meer, T. G. & Verhoeven, J. W. (2014). Employees work-related social-media use: His master's voice. *Public Relations Review*, 40 (5), 850-852. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.07.001>.

Vu, T. V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: The moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8 (11), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11563>.

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>.

Wu, Y., Xu, Q., Jiang, J., Li, Y., Ji, M. & You, X. (2023). The influence of safety-specific transformational leadership on safety behavior among Chinese airline pilots: The role of harmonious safety passion and organizational identification. *Safety Science*, 166, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106254>.

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>.

Yue, C. A. (2021b). 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>.

Yue, C. A. (2021a). Navigating change in the era of COVID-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification. *Public Relations Review*, 47 (5), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102118>.

Yue, C. A., Men, L. R. & Ferguson, M.A. (2020). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58 (2), 169-195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>.

Yusoff, A. S. M., Peng, F. S., Abd Razak, F. Z. & Mustafa, WA. (2020). Discriminant Validity Assessment of Religious Teacher Acceptance: The use of HTMT criterion. *Journal of Physics Conference Series*, 1529 (4), 042045. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1529/4/042045>.

Zhu, W., Riggio, R., Avolio, B. J. & Sosik, J. J. (2012). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational/transactional style make a difference?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18 (2), 150-163. <https://doi.org/10.1177/1548051810396714>.

Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T. & Miao, Q. (2013). Examining the role of personal identification with the leader in leadership effectiveness: A partial nomological network. *Group & Organization Management*, 38 (1), 36-67. <https://doi.org/10.1177/1059601112456595>.