

A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MEDIA COVERAGE OF WHISTLEBLOWING CASES

Ovie Sandra OCHUKO * Feriha Dikmen DELİCEIRMAK**

ABSTRACT: The way and manner, in which whistle blowing stories are told and constructed by the media, affect and influences the way the public view whistle blowers. For a whistle blowing story to receive attention from the media, it must fit with the prevailing news agenda and predominant social and economic trends. Through a comparative discourse and quantitative content analysis, the study concludes that with laws that protect the whistle blowers from victimization and retaliation, a legal framework that promotes, make ease the whistle blowing process, ensure that agencies investigate, respond to whistle blowers claims and protect whistle blowers in the public sectors. A sound media that exposes persecution of whistle blowers and penalty for employers both in the public and private sector that maltreat whistle blowers, more persons can come forward to expose misconduct.

Key Words: Media, Whistle-blower, Protection laws, Discourse analysis

Type of article: Research

Jel Classification: L82, G38, K49, Y02

Received: 22.04.2021/ **Accepted:** 16.06.2021 / **Published:** 01.07.2020

MEDYADAKİ MUHBİRLİK DURUMLARININ KARŞILAŞTIRILMALI ANALİZİ

ÖZ: Bilgi uçurma hikâyelerinin medya tarafından anlatıldığı ve oluşturulduğu yol kamuoyunun muhbirlere karşı bakışını etkiler. Bir ihbar hikâyesinin medyanın dikkatini çekmesi için, haber gündemine, baskın sosyal ve ekonomik eğilimlere uyması gerekir. Karşılaştırmalı bir söylem ve nicel içerik analizi yoluyla, çalışma, ihbarcıları mağduriyet ve misillemeye karşı koruyan yasalarla, ihbar sürecini teşvik eden, kolaylaştıran, kurumların soruşturmasını, ihbarcıların iddialarına yanıt vermesini ve korumasını sağlayan yasal bir çerçeve olduğu sonucuna varmaktadır. Muhbirlere karşı zulmü, hem kamuda hem de özel sektörde muhbirlere kötü muamelede bulunan işverenlere verilen cezaları ortaya koyan medya, suistimalleri ortaya çıkarmak için daha fazla kişi öne çıkabilir.

Anahtar Kelimeler: Medya, Muhbir, Koruma yasaları, Söylem analizi..

Makalenin türü: Araştırma

Jel Sınıflandırması: G49, K38, M39, Y02

Geliş tarihi: 22.04.2021/ **Kabul Tarihi:** 16.06.2021 / **Yayın Tarihi:** 01.07.2021

* Ovie Sandra Ochuko., Girne American University, Girne, oviesandra@gmail.com, **ORCID: 0000-0002-0310-1240**

** Assoc. Prof. Dr. Feriha Dikmen Deliceirmak, Girne American University, Girne, ferihadikmen@gau.edu.tr, **ORCID: 0000-0003-4846-3736**

Kaynak gösterimi için:

OCHUKO, S. O., DİKMEN, D.F. (2021). A Comparitive Analysis of the Media Coverage of Whistleblowing Cases. ABU Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 24-41.

DENEYİMSEL PAZARLAMANIN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE SADAKATI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: K.K.T.C. GLORIA JEAN' COFFEES ÖRNEĞİ

Ebru Neslihan Can*

Nimet Harmancı **

ÖZ: Bu çalışmada, deneysel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati ile olan ilişkisi incelenmiştir. Hizmet sektörü ve özellikle zincir kahve mağazaları pazarı için deneysel pazarlamanın etkili bir pazarlama iletişimi stratejisi olduğunu vurgulamak isteyen bu çalışmayla, deneysel pazarlamanın tüketici davranışları üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışmanın verisi 500 Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs müşterisinden toplanmış ve SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, tüketiciler tarafından en çok ve en az beğenilen deneysel pazarlama öğeleri, müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde etkili olan stratejik deneysel pazarlama modülleri ve farklı hedef kitlelerin deneysel pazarlamaya olan yaklaşımları arasındaki farklar ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Deneysel Pazarlama, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Gloria Jean's Coffees, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

Makalenin türü: Araştırma

Jel Sınıflandırması: M10, M31, M39

Geliş tarihi: 22.05.2021 / **Kabul Tarihi:** 25.06.2021 / **Yayın Tarihi:** 01.07.2021

THE EFFECT OF EXPERIENTIAL MARKETING ON CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY: A STUDY ON GLORIA JEAN'S COFFEES IN TRNC

ABSTRACT: This study is focused on the relationship between experiential marketing, customer satisfaction and loyalty. With an objective to investigate experiential marketing as an effective tool in marketing communications, this study detected the effect of experiential marketing efforts on consumer behavioral outcomes to provide insight into the services sector and especially the coffee chain store market. Data were collected from 500 Gloria Jean's Coffees in TRNC consumers and a series of SPSS analyses were undertaken. As a result of the analyses, the most and least rewarded experiential marketing items, the effective strategic experiential marketing modules and besides the differences in different target groups" approach to the concept were found and understood.

Key Words: *Experiential Marketing, Customer Satisfaction, Consumer Loyalty, Gloria Jeans Coffees, Turkish Republic of Northern Cyprus*

Type of article: Research

Jel Classification: M10, M31, M39

Received: 22.04.2021 / **Accepted:** 25.06.2021 / **Published:** 01.07.2021

* Kaner Şirketler Grubu, Lefkoşa, canbruneslihan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3134-0919

** Yrd. Doç. Dr., Girne Amerikan Üniversitesi, Girne, nimetharmanci@gau.edu.tr, ORCID:0000-0003-0533-3034

Kaynak gösterimi için:

CAN, E. N., HARMANCI, N. (2021). Deneysel Pazarlamanın Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Üzerindeki Etkisi: K.K.T.C. Gloria Jean's Coffees Örneği. ABU Uluslararası Sosyal Bilimler, 2 (1), 5-23.

1. GİRİŞ

Dünyada, Türkiye’de ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde kahve sektörü sürekli gelişim içerisinde. Günümüzde yapılan birçok araştırmaya göre kahve dünyanın ikinci büyük emtiası ve ticari sektörü olarak kabul edilmektedir (ico, b.t.). Büyüyen bu sektörde markalar da pazarda yerini almakta ve bu hızla büyüyen sektörde ilk sıraya yerleşmek için pazarlama stratejileri geliştirmektedir. Özellikle bu sektörde birçok firma markasını müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerine kurmuştur. Pazarlama yöntemleri de geleneksel pazarlamanın ötesine geçmekte ve stratejik deneysel pazarlama modülleri ile deneysel pazarlama yöntemini benimsemektedirler. Turizm, sağlık ve güzellik, giyim, ulaşım, teknoloji, kahve ve birçok sektörde firmalar, insanlara bir ürünü satmaktan çok tüketicilerine deneyim yaşatmaktadırlar. Markalar, tüketiciler üzerinde; onlara müşteri değil misafir diyerek farklı hitap seçimleriyle, dinledikleri müziğin sabah, öğlen ve akşam farklı tarzlarda ve farklı ses düzeylerinde ayarlanmasıyla, mekân renklendirmesiyle, mobilya konumlandırmasıyla, ışıklandırmasıyla, buldukları ortamdaki ısı, koku gibi duyularımıza hitap eden deneysel pazarlamanın modülleri altında yer alan farklı düzenlemelerle tüketiciler üzerinde etki kurmaktadırlar (Erbaş, 2010).

Son yıllarda kahve sektörünün dünyada, Türkiye’de ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde başka bir boyut kazanması ve göz ardı edilemeyecek bir şekilde talep görmesinin yanı sıra, sektörde var olan markaların deneysel pazarlama stratejileri irdelenmemektedir. Bu markalar tamamen tüketici memnuniyeti ve sadakati üzerine kurulmuş markalar olup, geliştirdikleri stratejilerle insanların duyularına ve duygularına hitap etmektedirler. Dünya’da özellikle zincir kahve anlayışı çerçevesinde bayilik (franchise) modeli ile var olan birçok marka için deneysel pazarlama çabaları, stratejik iletişim planları açısından birçok çalışma bulmak mümkündür (investopedia, b.t.). Fakat Türkiye’de ve Kuzey Kıbrıs’ta çok az sayıda çalışma bulunmasının yanı sıra bulunan çalışmaların genel olarak turizm sektörüne yoğunlaştığı ve birkaç çalışmanın da restoranlar üzerine yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın Kuzey Kıbrıs’a konuyla ilgili gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gloria Jean’s Coffees markasının uluslararası ambargolara rağmen Kuzey Kıbrıs’ın ilk ana bayilik (master franchise) anlaşmasını Kaner Şirketler Grubu ile imzalayarak 2007 yılında Dereboyu’nda ilk mağazasını açmasıyla zincir kahve anlayışı ve kahve sektörü dünya standartlarında Kuzey Kıbrıs’ta başlamıştır (kaner, b.t.). 2014 yılında Robert’s Coffee (metropolitan, b.t.), 2015 yılında Caffè Pascucci (esmengroup, b.t.) ve 2016 yılında Coffemania zincir kahve mağazaları (coffemania, b.t.) Kuzey Kıbrıs’ta franchise modeliyle açılmış ve yerli markaların da pazara girmesiyle sektörün yükselişi bu şekilde devam etmiştir.

Bu çalışmada kahve zinciri mağazacılığı endüstrisindeki deneysel pazarlama çabalarının ve özellikle K.K.T.C.’de Kaner Şirketler Grubu’nun, uluslararası ambargolara rağmen Kuzey Kıbrıs’ın ilk ana bayilik (master franchise) anlaşmasını imzalayarak adada faaliyet göstermeye başlayan Gloria Jean’s Coffees Kuzey Kıbrıs markasının deneysel iletişim çabalarının müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırılacaktır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Deneysel Pazarlama

Güçlü markalara sahip, rekabetçi bir pazarda faaliyet gösteren kuruluşlar için müşterileri ve hatta potansiyel müşterileri, hayatta kalmaları için değerli varlıklar ve önemli faktörlerdir. Hepsi müşteriyi elde tutma ve sadakatini gerekliliğini kabul ediyor ve bu nedenle müşteriye odaklanmaya gayret ediyor (Schmitt, 2003).

Schmitt; klasik pazarlama sürecinin hedef pazarın net bir şekilde tanımlanmasıyla başladığını, müşteri ihtiyaçlarına odaklandığını, tüm çabalarını müşterilerin ürün bazlı ihtiyaçlarını karşılamak için yönlendirdiğini ve nihayetinde tatmin ederek kar ürettiğini, sadakatle müşteri odaklı olan markalar için, ürün tüketiminin deneysel boyutlarının varlığının müşteriler için önemli olduğunu ve onların memnuniyet düzeylerini etkilediğinin de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır (Schmitt, 2003). Artan rekabetin hâkim olduğu ve markaların kendilerini rakiplerinden farklılaştırmasını zorlaştıran bir pazarda, bu deneysel boyutlar; ürün veya hizmetin müşterilere nasıl hissettirdiği, onunla ne tür duygusal çağrışımlar yaşayabileceği ve ürün veya hizmetin müşterilerin diğer kişiler veya gruplarla ilişki kurmasına nasıl yardımcı olabileceği, müşteri memnuniyeti ve sadakati için çok önemli görülüyor. Günümüz tüketicilerinin yalnızca klasik tanıtım süreci araçlarıyla değil, aynı zamanda kişisel olarak ilgili, akılda kalıcı, duygusal ve anlamlı deneyimler yoluyla iletişim kurmaya ihtiyaç duyduğu söylenmektedir. Markaların müşterileri duygusal ve kişisel olarak yakalamaya çalışmaları ve deneyimler yoluyla yaşam boyu ürünlerine bağlamaları önerilmektedir (Gautier, 2003).

2.2. Deneysel Pazarlama ile Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Arasındaki İlişki

Marka veya ürün deneyimi, bir markanın tasarımının ve kimliğinin, ambalajının, iletişiminin ve ortamlarının bir parçası olan markayla ilgili uyaranların uyandırdığı duygular, duygular, bilişler ve davranışsal tepkiler olarak kavramsallaştırılabilir. Tüketiciler ürün aradıklarında, alışveriş yaptıklarında ve hizmet aldıklarında ve tükettiklerinde deneyimler yaşanabilir (Arnould, Price & Zinkham, 2000). Tüketiciler ürünlerle etkileşime girdiğinde, örneğin tüketiciler ürünleri aradıklarında ve incelediklerinde ve değerlendirdiklerinde daha fazla ürün deneyimleri de ortaya çıkabilir (Hoch, 2002). Bu ürün deneyimi, ürünle fiziksel temas olduğunda doğrudan veya fiziksel temas olmadığında ancak ürün sanal olarak veya bir reklamda sunulduğunda dolaylı olabilir (Hoch & Ha, 1986). İster doğrudan ister dolaylı olsun, ister alışveriş yaparken ve ürünle etkileşimde olsun, tüm bu deneyimler tüketicilere ulaşmak, dikkatlerini çekmek, onları belirli ürün veya markaları satın almaya teşvik etmekle aynı sonucu hedefliyor. Bu nedenle marka deneyimlerinin tüketici davranışını, özellikle tüketici memnuniyetini ve sadakatini etkileyip etkilemediğini analiz etmek önemlidir.

Memnuniyet bir sürecin sonuçlarıyla ilgili iken, diğer yandan müşteri sadakati, tekrar eden müşterilerin davranışına atıfta bulunur ve müşterilerin bir ürün veya hizmetin ara sıra deneyimlerinin ötesine baktığı ve bir ürün veya hizmet satın almaya devam ettiği çok daha uzun vadeli bir öneriye hitap eder. Yukarıda da açıklandığı gibi, deneysel pazarlama sürecinde, deneyimler tüketicilerle diğer iletişim araçlarından farklı ve interaktif bir şekilde iletişim kurmaya çalışır ve sürecin sonunda müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratır.

2.3. Dünya'da ve KKTC'de Kahve Sektörü ve Gloria Jean's Coffees

Kahve, kökboyasigiller (Rubiaceae) familyasının 'Coffea' cinsinde yer alan bir ağaç ve bu ağacın meyve çekirdeklerinin kavrulup öğütülmesi ile elde edilen tozun su ya da süt ile karıştırılmasıyla yapılan içecektir. Kahve bir içecek olarak toz haline getirilmiş kahve

tanelerinin demlenmesi ile oluşturulur, ancak filtreleme, öğütme boyutu, demleme süresi, su sıcaklığı ve miktarı gibi değişik faktörler farklı içecekler için farklıdır (ico, b.t.).

En yaygın olarak kahvehaneler veya kafeler olarak bilinen, hazırlanmış kahve veya diğer sıcak içecekler sunan kuruluşlar, beş yüz yıldan fazla bir süredir mevcuttur. Pek çok gelişmekte olan ülkenin ekonomik performansı ve kalkınma beklentileri büyük ölçüde emtia ihracatına bağlıdır. Kahve günümüzde dünyada petrolden sonra en önemli ikinci emtia olarak görülmektedir. Kahve dükkanları, kahve tüketiminin popüleritesindeki önemli artış nedeniyle her seviyedeki yatırımcı için çekici bir iş alanı olmuştur. Ayrıca kahve, gelişmekte olan ülkelerin ihracat gelirlerinde özellikle önemli bir pay sağlamaktadır ve gelirlerinin çoğu için kahveye bağımlı olan çok sayıda üretici barındırmaktadır (ico, b.t.).

Gloria Jean's Coffees 1979 yılında Amerika'nın Chicago eyaletinde, hediyeleşim eşyalarıyla birlikte Gurme adı verilen bir çeşit kahvenin satılması ile beraber kurulmuştur. 1986 yılında bu konsept 'franchise' (bayilik) sistemine geçerek şirket olarak yoluna devam etmiştir. 1995 yılında Gloria Jean's Coffees'in isim hakları Avusturalya kıtası için satın alınmış ve Avusturalya'daki ilk Gloria Jean's Coffees mağazası 1996 yılında açılmıştır. 2005 yılında ise Gloria Jean's Coffees'in üretim ve uluslararası isim haklarının tamamı A.B.D.'den satın alınarak % 100 olarak Avusturalyalı yatırımcılara geçmiştir. Günümüzde Gloria Jean's Coffees dünya çapında birçok ülkede yer almaktadır. Sürekli olarak gelişip büyüyen Gloria Jean's Coffees bugün Avusturalya'da 420'nin üzerinde ve dünyanın 50 farklı ülkesinde çok 1000'i aşkın mağazaya sahiptir (gloriajeanscoffees, b.t.).

2.3.1 Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs

Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs markasının serüveni, Kaner Şirketler Grubu'nun uluslararası ambargolara rağmen Kuzey Kıbrıs'ın ilk ana bayilik (master franchise) anlaşmasını imzalayarak 2007 yılında Dereboyu'nda Gloria Jean's Coffees Mağazası'nı açmasıyla başlamıştır. Ardından ikinci mağazasını 2008 yılında Girne bölgesinde açan marka yerel pazarda böylece büyümeye başlamıştır. 2010 yılında Gazimağusa bölgesinde ve 2013 yılında KKTC Ercan Hava Limanı içerisinde mağazalar açan marka 2016 yılına kadar 'master franchise' (ana bayi) konumunda ada genelindeki müşterilerine, markanın kendi deyimiyle 'misafirlerine' hizmet vermeye devam etmiştir (kaner, b.t.). 2016 yılında Lefkoşa Surlarıçi bölgesinde GJC Sarayönü, 2017 yılında Lefke Gemikonağı bölgesinde GJC West, yine 2017 yılının Mayıs ayında Lefke Avrupa Üniversitesi kampüsü içerisinde GJC LAU mağazalarını açmıştır. 2018 yılında GaziMağusa bölgesinde ikinci mağazası olan ve Doğu Akdeniz Üniversitesi kampüsü içerisinde yer alan GJC Pop Art mağazasını açmıştır. 2019 yılının Ocak ayında Lefkoşa'nın Küçük Kaymaklı bölgesinde GJC Küçük Kaymaklı mağazası, Mayıs ayında yine Lefkoşa'da Surlarıçi bölgesinde GJC The Room mağazasını ve Eylül ayında GaziMağusa bölgesinde GJC Ingate mağazasını açmıştır (gloriajeanscoffeesnc, b.t.).

3. Yöntem

Deneyimsel pazarlamanın davranışsal bir sonucu olarak gelişen müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisinin incelenmesinin amaçlandığı bu araştırmanın oluşturulmasında Chen & Hsieh (2010), Lin, Chang, Tseng & Lan (2009), ve Erbaş (2010) tarafından yapılan araştırmalardan yararlanılmıştır. Çalışmanın verisi 500 Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs müşterisinden toplanmış ve SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, tüketiciler tarafından en çok ve en az beğenilen deneyimsel pazarlama

öğeleri, müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde etkili olan stratejik deneyimsel pazarlama modülleri ve farklı hedef kitlelerin deneyimsel pazarlamaya olan yaklaşımları arasındaki farklar ortaya çıkarılmıştır.

3.1. Bulgular

3.1.1 Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs Markasının Demografik Özelliklerine Göre Müşteri Profili

459 kişinin cinsiyet dağılımına bakıldığında, ankete katılanların yaklaşık % 48,6'sı kadın, % 51,4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılanların yaş dağılımına bakıldığında, yarısından fazlasına tekâmül eden % 54,2'sinin 18-24 yaş aralığında olduğu, % 30,1'inin ise 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ankete katılanların çoğu % 53,2 oranla lisans derecesi ile mezun olarak görülürken, % 19,2 oranla lise ve % 18,3 oranla yüksek lisans ve / veya doktora derecesi ile yüksek bir eğitim seviyesine sahiptir. Ankete katılanların çalışma durumuna bakıldığında, ankete katılanların çoğunluğunun (% 57,1) çalıştığı görülmektedir. Kalan % 25,9 çalışmıyor ancak geliri var, çalışmıyor ve geliri yok (% 17) şeklinde ayrılıyor. Son olarak, katılımcıların meslek detaylarına bakıldığında çoğunluğu % 47,9 oranla öğrenciler oluşturmaktadır ve onu % 35,3'lük oranla maaşlı çalışanlar takip etmektedir. Katılımcıların sadece % 7,2'si işyeri sahibi, % 6,8'i serbest meslek sahibi olup, % 2,8'i işsizken hiç emekli katılımcı bulunmamaktadır. Özet olarak örneklemin demografik özelliklerine bakıldığında kadın ve erkeklerin yaklaşık olarak eşit oranda olduğu (K % 48,6 & E % 51,4), 18-24 yaş aralığında olduğu (%54,2), lisans mezunu oldukları (53,2), çalışan (%57,1) ve öğrenci oldukları (% 47,9) görülmektedir.

3.1.2 Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs Tüketicilerinin Pazarda Rekabet Eden Markalarda Demografik Özelliklerine Göre Müşteri Profili

Yapılan analizler Caffe Pascucci, Coffeemia, Lavazza ve Robert's Coffee'yi de ziyaret eden katılımcıların demografik profilini vermektedir. Caffe Pascucci'yi de ziyaret eden katılımcıların demografik profiline bakıldığında, müşterilerinin çoğunluğunun az bir fark ile erkek (% 50,4), 18-24 yaş (% 60,3), üniversite mezunu ve üzeri (%55,4) olduğu, %48,8 çalışan ve %53,7 öğrenci oldukları görülmektedir. Bu demografik profil, bu çalışmada yer alan kahve zinciri mağazalarındaki diğer tüm rakip markalar için geçerlidir. Ancak, bir markanın belirli bir demografik özellik gösterme eğilimi düşünüldüğünde farklılıklar vardır. Örneğin, Caffe Pascucci, 17 yaş ve altı olanların en yüksek oranına sahipken, Lavazza'nın bu grupta hiç yanıtlayanı yoktur. 18 ve 24 yaşları arasında, Caffe Pascucci en yüksek yanıt veren oranına (% 60,3) sahiptir ve Coffeemia, bu gruptaki en düşük yanıt verenlere (% 5,8) sahiptir. Genç katılımcılar göz önüne alındığında, Caffe Pascucci mağazalarının, yanıtlayanların % 7,4'ü 24 yaş ve altı olduğu için, analizde diğer 3 markaya göre daha genç katılımcı grubuna hitap ettiği söylenebilir. Ayrıca tüm rakip firmaların yaş gruplarına bakıldığında 55-64 yaşlarında sadece Lavazza'da %0,8 oranını görebiliriz, diğer rakip firmalarda bu yaş aralığında katılımcı bulunmamaktadır. Ayrıca, rakip markaların katılımcılarının eğitim düzeyi göz önüne alındığında, Caffe Pascucci müşterilerinin % 55,4'ünün üniversite mezunu veya öğrencisi olduğu, Coffeemia mağazalarının müşterilerinin ise sadece % 5,8'inin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Caffe Pascucci % 22,3 ile en yüksek yüksek lisans / doktora mezunu veya öğrenci oranına sahiptir ve Coffeemia %3,3 ile en düşük yüksek lisans / doktora mezunu veya öğrenci oranına sahiptir. Rakip markaların katılımcılarının çalışma durumları ise Caffe Pascucci %48,8 ile en en yüksek, Lavazza %24,0 ile ikinci en yüksek orana sahipken, Coffeemia 56,6 ile en düşük orana sahiptir. Katılımcıların meslek detayları dikkate alındığında bazı farklılıklar görülebilmektedir. Çalışanlar arasında en yüksek oran Caffe

Pascucci'ye (%24,0) sahipken öğrenci olan en yüksek katılımcı oranı da (%53,7) Caffè Pascucci'ye aittir. İş yeri sahibi olanlar (%10,7) ve serbest meslek sahipleri (8,7) yine en yüksek oranlarla Caffè Pascucci müşterileridir. Tüm rakip firmaların ortak kategorisi ise %0,0 oranı ile emekli katılımcıların bulunmamasıdır.

3.2 Katılımcıların Ziyaret Alışkanlıkları

3.2.1 Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs Tüketicilerinin Diğer Kahve Zinciri Marka Repertuvarları Örnekleme

Yapılan analizlerde katılımcıların diğer kahve zinciri mağaza marka tercihleri görülmektedir. Buna göre tamamı Gloria Jean's Coffees tüketicisi olan 459 katılımcının % 26,4'ü Caffè Pascucci'yi de ziyaret ediyor ve Gloria Jean's Coffees'den sonra en çok ziyaret edilen kahve zinciri mağazası burasıdır. Ayrıca yaklaşık % 8,7'si Lavazza'yı ziyaret ederken, onu Robert's Coffee (% 6,5) izliyor ve Coffee Mania örneklemin % 3,1'i ile en az ziyaret edilen kahve zinciridir.

3.2.2 Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs ve Kahve Zinciri Mağazası Katılımcıların Ziyaret Alışkanlıkları

Kahve zinciri mağaza ziyaret alışkanlıkları bölümü, tamamı Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs müşterisi olan katılımcıların hem kahve zinciri mağazalarının hem de Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs mağazalarının ziyaret sıklıklarını içerir. Bu bölümde ayrıca Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs kahve zinciri müşterilerinin marka repertuarı da yer almakta ve diğer kahve zinciri mağazalarının hangi markaların Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs müşterileri tarafından ziyaret edildiği bilgisi ile kahve zinciri mağazalar pazarındaki rakip markaların demografik profili verilmektedir.

Ankete katılanların %8,9'u herhangi bir kahve zinciri mağazasını ve %7,8'i Gloria Jean's Coffees'i günde iki kez veya daha fazla ziyaret ediyor. Katılımcıların %12,4'ü herhangi bir kahve zinciri mağazasını ve %12,00'si Gloria Jean's Coffees'i günde bir kez ziyaret ediyor. Katılımcıların %16,3'ü herhangi bir kahve zinciri mağazasını ve %10,0'u Gloria Jean's Coffees'i haftada dört beş kez ziyaret ederken, %14,8'si herhangi bir kahve zinciri mağazasını ve %21,6'sı Gloria Jean's Coffees'i haftada bir kez ziyaret ediyor.

Katılımcıların %32,9'u herhangi bir kahve zinciri mağazasını ve %29,2'si Gloria Jean's Coffees'i haftada iki üç kez ziyaret etmektedir. Örneklemin büyük bir bölümünün kahve zinciri mağaza ziyaret sıklığı büyük bir ölçüde haftada iki üç kez olarak görülmektedir.

3.3 Katılımcıların Deneysel Pazarlama Yaklaşımları ve Stratejik Deneysel Pazarlama Yaklaşımları

"Gloria Jean's Coffees mağazalarında kablosuz internet kullanabilme imkânına sahip olmaktan hoşlanıyorum." ifadesi diğer tüm ifadeler arasında en büyük ortalama değere (4,19) sahiptir. Bu sonuçtan, kablosuz internet kullanma fırsatına sahip olmanın, katılımcılar tarafından değer verilen ve Gloria Jean's Coffees kahve dükkanları tarafından sağlanan en takdir edilen veya ödüllendirilen deneysel öğe olduğu önerilebilir. Ortalama değerlerine göre ilk 10 ifadeye bakıldığında, tamamı Gloria Jean's Coffees müşterisi olan bu araştırmaya katılanların, ikinci sırada katılımcıların Gloria Jean's Coffees mağazalarını ev, okul ya da işyerleri dışında sosyalleşebileceği ve vakit geçirebileceği güzel bir mekân olarak bulması takdir ettikleri veya ödüllendirdikleri görülmektedir (4,18).

Gloria Jean's Coffees mağazalarında keyifli vakit geçirmek üçüncü sırada yer alırken (ortalama: 4,14), dördüncü sırada 'Gloria Jean's Coffees mağazalarında kahve içmek eğlencelidir' ifadesi (ortalama: 4,10), Gloria Jean's Coffees mağazalarının konforlu ve samimi

bir ortam sağlaması ise beşinci sırada yer alır (ortalama: 4,08). “İş toplantıları ya da ödev hazırlamak için çalışma masası, yazı tahtası gibi imkânların olduğu ortak çalışma alanların bulunması” altıncı sırada (ortalama: 4,08), kupa, kutu çay, termos, şurup gibi yan ürünlerin bulunması ve çeşitliliği yedinci sırada yer alıyor (ortalama: 4,03), ürünlerin lezzeti sekizinci sıra (ortalama: 4,00), “ürünlerinin sunumunda kullanılan kâğıt bardak, karton bardak tutacağı / koruyucu gibi malzemeleri” dokuzuncu sırada (ortalama: 3,98) ve Gloria Jean's Coffees mağazalarındaki self servis hizmet anlayışı (ortalama: 3,95) onuncu sırada yer alıyor. Ardından, ilgili deneysel pazarlama modülü incelendiğinde, ilk on aralıkta yer alan deneysel pazarlamanın on kaleminden dördünün davranışsal pazarlama modülüne ait olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra on maddeden üçü duygusal pazarlama modülüne ait ve diğer üçü de duygusal pazarlama modülüne aittir. Ortalama değerlerine göre yanıt ağırları tarafından en fazla ödüllendirilen veya takdir edilen ilk iki öğesinin davranışsal pazarlama modülüne ait olduğu görülmektedir.

3.3.1 Katılımcılar Tarafından En Çok Ödüllendirilen Veya Takdir Edilen Deneysel Pazarlama Ve Stratejik Deneysel Pazarlama Öğeleri

Yapılan analizlere göre en az takdir edilen veya ödüllendirilen deneysel pazarlama öğeleri düşünüldüğünde, “Gloria Jean’s Coffees ile ilgili son gelişmeleri markanın internet sayfasından takip ederim.” ifadesi en düşük ortalama değere sahiptir (3,00) ve Gloria Jean’s Coffees’in web sitesinde kendisi hakkında en son haberleri sunması, en az ödüllendirilen deneysel öğe olarak görünmektedir. Ayrıca, sondan ikinci ve dördüncü sırada yer alan diğer müşterilerle akrabalık hissi ve müşteriler için bir kulübe üyelik olarak geçen ilişkiyel pazarlama çabalarının da en az beğenilen pazarlama modüllerine ait olduğu görülmektedir. En az takdir edilen veya ödüllendirilen deneysel pazarlama öğelerinden bir diğeri ise bilişsel pazarlama çabası olarak görülen ‘Gloria Jean’s Coffees mağazalarında düşünmeye daha açık olurum.’ ifadesi olmuştur.

3.3.2 Katılımcıların Stratejik Deneysel Pazarlama Modüllerine Yaklaşımı

Yapılan analizlerde ayrı stratejik deneysel pazarlama modüllerinin her birinde deneysel pazarlama öğelerinin sıralamasını gösterir ve sırasıyla en çok ödüllendirilen duygusal, duygusal, davranışsal, bilişsel ve ilişkiyel pazarlama çabası ile ilgili deneysel öğelerin anlaşılmasına yol açar.

Yapılan analizlere göre aşağıda verilen duygusal pazarlama modülü için katılımcıların takdir ettiği veya ödüllendirdiği ilk öğe olarak kupa, kutu çay, termos, şurup gibi yan ürünlerin bulunması ve çeşitliliğini (ortalama: 4,03) ve ardından ürünlerin lezzetini (ortalama: 4,00) ikinci olarak sıralamaktadır. “Ürünlerinin sunumunda kullanılan kâğıt bardak, karton bardak tutacağı/koruyucu gibi malzemeleri” (ortalama: 3,98) üçüncü olarak sıralamışlardır. Kahvelerinin ve yiyeceklerinin çeşitliliği (ortalama: 3,87), mağazalardaki güzel ve etkileyici bir kahve kokusu olması (ortalama: 3,84) ve mağazalardaki müziğin rahatlatıcı ve huzurlu bir ortam sağlaması (ortalama: 3,78) diğer takdir edilen veya ödüllendirilen duygusal pazarlama öğeleri olmuştur. Mobilyaların dokusu, pazarlama modülünde en az takdir edilen deneysel pazarlama öğesi (ortalama: 3,54) gibi görünmektedir ve ayrıca dekorasyon ve tasarımla ilgili başka bir deneysel öğe, nispeten düşük bir ortalama değere sahiptir (3,69).

Duygusal pazarlama modülü için katılımcıların takdir ettiği veya ödüllendirdiği ilk öğe Gloria Jean’s Coffees mağazalarında keyifli vakit geçirme imkânı (ortalama: 4,14) olarak görülmektedir. Gloria Jean’s Coffees mağazalarında kahve içmenin eğlenceli olması ise daha sonra beğenilen (ortalama: 4,10) duygusal pazarlama öğesi olarak görülmektedir. Mağazaların konforlu ve samimi ortamı (ortalama: 4,08) ile ürünlerin, çalışanların ve

dekorasyonun bir bütün olarak sağladığı atmosfer de (ortalama: 3,82) diğer takdir edilen veya ödüllendirilen öğelerdir. En az takdir edilen veya ödüllendirilen öğe ise Gloria Jean’s Coffees’in duygusal bir marka olduğunu (ortalama: 3,47) belirten öğe olmuştur.

Katılımcıların Gloria Jean’s Coffees kahve mağazalarında kablosuz internet kullanım imkânını (ortalama: 4,19) takdir edilecek veya ödüllendirilecek ilk davranışsal pazarlama öğesi olarak sıraladıkları görülmektedir. Katılımcıların Gloria Jean’s Coffees mağazalarını “ev, okul ya da işyerleri dışında sosyalleşebileceği ve vakit geçirebileceği güzel bir mekân” olarak bulması (ortalama: 4,18) ile “iş toplantıları ya da ödev hazırlamak için çalışma masası, yazı tahtası gibi imkânların olduğu ortak çalışma alanların bulunması” (ortalama: 4,08) en çok takdir edilen veya ödüllendirilen ikinci ve üçüncü davranışsal pazarlama öğesi olarak görülmektedir. Self servis hizmet anlayışı (ortalama: 3,95) ile gazete veya dergi gibi okuma olanakları (ortalama: 3,74) daha sonra beğenilen veya ödüllendirilen öğeler olarak görülürken, en az beğenilen veya ödüllendirilen davranışsal pazarlama öğesi ‘Gloria Jean’s Coffees’i ziyaret etmek yaşam biçimimi değiştirdi ve hayatımın bir parçası haline geldi.’ ifadesidir (ortalama: 3,28) ve ayrıca Gloria Jean’s Coffees kahve mağazaları tarafından müşterilerini ürünler hakkında bilgilendirmek için düzenlenen kahve seminerleri de nispeten düşük bir ortalama değerle (ortalama: 3,64) listenin en altında yer aldı.

Ankete katılanların bilişsel pazarlama yaklaşımı dikkate alındığında, katılımcıların günlük gündemi takip edebilmesini sağlayan internet bağlantısı ile birlikte yazılı ve görsel iletişim kanallarının en yüksek ortalama değere sahip olduğu görülmektedir (ortalama: 3,71) ve bu modülde takdir edilen veya ödüllendirilen ilk bilişsel pazarlama öğesi olarak sıralanmıştır. Ardından, kahve sohbetleri aracılığıyla müşterilerinin yaratıcı düşüncelerine hitap etme çabaları ikinci sırada (ortalama: 3,46), müşterilerinin yaratıcı düşüncelerine hitap etme çabaları (ortalama: 3,29) ise üçüncü sırada yer almaktadır. Dördüncü sırada ‘Gloria Jean’s Coffees mağazalarında düşünmeye daha açık olurum.’ ifadesi yer alırken (ortalama: 3,26), en az beğenilen veya ödüllendirilen bilişsel pazarlama öğeleri “fotoğraf sergisi, tasarım yarışması gibi dikkat çekici değişik aktiviteler” (ortalama: 3,15) ile “Gloria Jean’s Coffees ile ilgili son gelişmeleri markanın internet sayfasından takip ederim” (ortalama: 3,00) ifadesidir.

İlişkisel pazarlama modülü için markanın “sivil toplum kuruluşlarıyla olan ilişkileri ve hayır kurumlarına yaptıkları yardımlar” (ortalama:3,92) en çok beğenilen ve ödüllendirilen değere sahiptir. Ardından “Gloria Jean’s Coffees mağazalarında gerçekleştirilen kahve sohbetleri sosyal çevremle ve diğer müşterilerle ilişki kurmama yardımcı oluyor” ifadesi en yüksek ikinci ortalama değere (ortalama: 3,60) sahip olup, en çok beğenilen veya ödüllendirilen ikinci ilişkisel pazarlama kalemi olarak sıralanmaktadır. Gloria Jean’s Coffees’in gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri (ortalama: 3,52), “Bu mağazayı ziyaret etmek bana hayırsever Gloria Jean’s Coffees ailesinin bir parçası olduğumu düşündürüyor.” ifadesi (ortalama: 3,41) ve Gloria Jean’s Coffees’in bir ailenin, grubun parçası gibi hissettirmesi (ortalama: 3,27) daha sonra beğenilen diğer beğenilen veya ödüllendirilen ilişkisel pazarlama öğeleri olarak görülmektedir. En az beğenilen veya ödüllendirilen ilişkisel pazarlama öğeleri ise “Gloria Jean’s Coffees müşterileri için kurulmuş bir kulübe üye olmak isterdim” ifadesi (ortalama: 3,20) ile ‘Diğer Gloria Jean’s Coffees müşterileriyle bir akrabalık ilişkimiz varmış gibi hissediyorum.’ ifadesi (ortalama: 3,07) olarak görülmektedir.

Stratejik deneyimsel pazarlama modüllerinden beşi arasında katılımcılar tarafından en fazla duygusal ve duygusal pazarlama öğelerinin ödüllendirildiği ve davranışsal pazarlamanın da en çok ödüllendirilen üçüncü stratejik deneyimsel pazarlama modülü olduğu görülmektedir.

Spesifik olarak duygusal pazarlama modülünde; kupa, kutu çay, termos, şurup gibi yan ürünlerin bulunması ve çeşitliliği, duygusal pazarlama modülünde; mağazalarda keyifli vakit geçirmek, davranışsal pazarlama modülünde; kablosuz internet kullanabilme imkânı, bilişsel pazarlama modülünde; günlük gelişmeleri takip edebilmek için basılı ve görsel mecralar ile internet bağlantısı imkânları, ilişkisel pazarlama modülünde; Gloria Jean's sivil toplum kuruluşlarıyla olan ilişkileri ve hayır kurumlarına yaptıkları yardımlar, beş stratejik deneyimin her birinde sırasıyla katılımcılar tarafından en fazla ödüllendirilen öğelerdir.

3.3.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Deneysel Pazarlama ve Stratejik Deneysel Pazarlama Yaklaşımları

3.3.3.1. Cinsiyete Göre Fark

Kadınlara göre en çok takdir edilen veya ödüllendirilen deneysel pazarlama öğeleri sırasıyla kablosuz internet erişimi, keyifli vakit geçirmek, sosyalleşme imkânı, kahve içerken eğlenmek ve işbirlikleri için ortak alanlar olarak görülmektedir. Erkekler için ise sırasıyla, sosyalleşme imkânı, kablosuz internet erişimi, keyifli vakit geçirmek, kahve içerken eğlenmek ve işbirlikleri için ortak alanlar olarak görülmektedir. Beş stratejik deneysel pazarlama modülünün her birinde en çok takdir edilen veya ödüllendirilen deneysel pazarlama öğeleri cinsiyet değişkenlerine göre değerlendirildiğinde, bu araştırmaya katılan kadınların deneysel pazarlama yaklaşımı, davranışsal pazarlama öğesi olan kablosuz internet erişimini en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğe olarak görülmektedir, erkekler de davranışsal pazarlama öğelerinden sosyalleşme imkânını en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğe olarak seçmişlerdir.

Kadın katılımcılar tarafından en çok takdir edilen veya ödüllendirilen duygusal pazarlama öğesi ürün ve hediyelik eşyalar olarak görülmekteyken, erkek katılımcılar tarafından en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğe ürün ve hediyelik eşyalar ile servis materyalleri olmuştur. Duygusal pazarlama öğelerinden mobilyaların dokusu ise hem kadın katılımcılar hem de erkek katılımcılar tarafından en az takdir edilen ve ödüllendirilen öğe olarak görülmektedir.

Hem kadınlar hem de erkekler tarafından en çok takdir edilen veya ödüllendirilen duygusal pazarlama yaklaşımı öğesi keyifli vakit geçirmek olarak görülmektedir. En az takdir edilen veya ödüllendirilen duygusal pazarlama öğesi de markanın duygusallığı olarak görülmektedir. Genel olarak bakıldığında kadın ve erkek katılımcıların duygusal pazarlama öğelerine yaklaşımlarının benzer olduğu görülmektedir.

Kadın katılımcılar tarafından en çok takdir edilen veya ödüllendirilen davranışsal pazarlama öğesi kablosuz internet erişimi olarak görülmektedir. Erkek katılımcılar tarafından ise sosyalleşme imkânı en çok takdir edilen veya ödüllendirilen davranışsal pazarlama öğesi olmuştur. Hem kadın katılımcılar hem de erkek katılımcılar tarafından en az takdir edilen ve ödüllendirilen davranışsal pazarlama öğesi ise 'yaşam biçimi oluşturması' olmuştur.

Hem kadın hem erkek katılımcılar tarafından en çok takdir edilen veya ödüllendirilen bilişsel pazarlama öğesi basılı ve görsel iletişim kanallarının bulunması olmuştur. Yine hem kadın hem erkek katılımcılar tarafından en az takdir edilen veya ödüllendirilen bilişsel pazarlama yaklaşımı öğesi ise markanın internet sayfasının bulunması olarak görülmektedir. Kadın ve erkek katılımcıların bilişsel pazarlama öğelerine yaklaşımları genel olarak benzerlik göstermektedir.

Kadın katılımcılar tarafından da erkek katılımcılar tarafından da en çok takdir edilen veya ödüllendirilen ilişkisel pazarlama öğesi markanın yardımseverliği olarak görülmektedir.

En az takdir edilen veya ödüllendirilen ilişkiyel pazarlama ögesi de diğer müşteriler ile yakınlık ögesidir.

Kadın ve erkek katılımcıların deneyimsel pazarlama yaklaşımlarında belirgin bir fark görülürken, stratejik deneyimsel pazarlama modüllerine yaklaşımlarında genel olarak büyük farklılıklar görülmemiştir.

3.3.3.2. Yaş Gruplarına Göre Fark

17 yaş ve altı için sırasıyla en çok takdir edilen veya ödüllendirilen deneyimsel pazarlama öğeleri; ürün ve hediyeelik eşyalar, rahat ve samimi bir atmosfer, self servis hizmet anlayışı, kablosuz internet erişim ve işbirlikleri için ortak alanlar olarak görülmektedir. 18-24 yaş grubu için ise en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğeler sırasıyla; kablosuz internet erişimi, sosyalleşme imkânı, keyifli vakit geçirmek, işbirlikleri için ortak alanlar ve kahve içerken eğlenmek olarak görülmektedir. 25-35 yaş grubu için sırasıyla en çok takdir edilen veya ödüllendirilen deneyimsel pazarlama öğeleri; okuma materyallerinin bulunması, ürünlerin tadı, kahve içerken eğlenmek, mutluluk ve rahatlama hissi, keyifli vakit geçirmek ve kablosuz internet erişimi olarak görülmektedir. 45-54 yaş grubu ise kahve kokusu ve markanın yardımseverliğini daha sonra sırasıyla, ürünlerden oluşan atmosfer, rahat ve samimi bir atmosfer, sosyalleşme imkânı ve okuma materyallerinin bulunmasını en çok takdir edilen veya ödüllendirilen deneyimsel pazarlama ögesi olarak değerlendirmişlerdir.

Genel olarak incelendiğinde farklı yaş aralıklarına göre katılımcı yaş grupları arasında deneyimsel pazarlama öğelerine yaklaşımlarda büyük farklılıklar görülmektedir. Rahat ve samimi bir atmosfer ögesinde en düşük farklılık görülürken, sosyalleşme imkânı, kablosuz internet, keyifli vakit geçirmek, kahve içerken eğlenmek gibi diğer deneyimsel pazarlama öğelerine farklı yaş grupları farklı yaklaşımlar göstermektedir. Buna göre farklı yaş gruplarının deneyimsel pazarlama öğelerine yaklaşımlarının farklı olduğu söylenebilir. Demografik bir özellik olan yaş grubu deneyimsel pazarlama yaklaşımı üzerinde etkilidir.

Beş stratejik deneyimsel pazarlama modülünün her birinde en çok beğenilen ya da ödüllendirilen deneyimsel pazarlama öğeleri yaş değişkenlerine göre incelendiğinde, yapılan analizlere göre 17 yaş ve altı grubun en çok takdir edilen veya ödüllendirilen duyusal pazarlama ögesi ürün ve hediyeelik eşyalar olarak görülmektedir. 18-24 yaş grubun servis materyalleri, 25-34 yaş grubunun ve 35-44 yaş grubunun ürünlerin tadı, 45-54 yaş grubunun ise kahve kokusu en çok takdir edilen veya ödüllendirilen deneyimsel pazarlama ögesi olarak belirledikleri görülmektedir.

17 yaş ve altı gruba göre en çok takdir edilen veya ödüllendirilen duygusal pazarlama ögesi kahve içerken eğlenmek olarak görülürken, 18-24 yaş grup için ve 35-44 yaş grubu için keyifli vakit geçirmek en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğe olmuştur. 45-54 yaş grubu ise ürünlerden oluşan atmosfer ile rahat ve samimi atmosfer öğelerini beğenmiştir.

17 yaş altı grup self servis hizmet anlayışı, kablosuz internet erişimi ve işbirlikleri için ortak alanları en çok takdir edilen veya ödüllendirilen davranışsal pazarlama ögesi olarak belirlemiştirler. 18-24 yaş grubu için ise en çok takdir edilen veya ödüllendirilen davranışsal pazarlama ögesi kablosuz internet erişimi olmuştur. 25-34 yaş grubu ise sosyalleşme imkânını en beğenilen davranışsal pazarlama ögesi olarak belirlemiştir. 45-54 yaş grubuna göre en beğenilen öğeler sosyalleşme imkânı ve okuma materyallerinin bulunmasıdır.

17 yaş ve altı grup, 18-24 yaş grubu ve 35-44 yaş grubu basılı ve görsel iletişim kanallarının bulunmasını en çok takdir edilen veya ödüllendirilen bilişsel pazarlama ögesi olarak belirlemiştirler. 45-54 yaş grubu ise basılı ve görsel iletişim kanallarının bulunması ile

düşünmeye açık olma öğelerini en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğeler olarak belirlemiştir.

Tüm yaş grupları için en çok takdir edilen veya ödüllendirilen ilişkisel pazarlama öğesi markanın yardımseverliği olmuştur.

Genel olarak farklı yaş gruplarının deneyimsel pazarlama ve stratejik deneyimsel pazarlama modüllerine olan yaklaşımı incelendiğinde, ilk sırada duygusal pazarlama yaklaşımı, ikinci sırada duygusal pazarlama yaklaşımı, üçüncü sırada davranışsal pazarlama yaklaşımı, dördüncü sırada ilişkisel pazarlama yaklaşımı ve son sırada bilişsel pazarlama yaklaşımı yer almaktadır.

3.3.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Fark

İlköğretim düzeyindeki katılımcı grubun deneyimsel pazarlama öğelerinden en çok kahve içerken eğlenmek ve sosyalleşme imkânı öğelerini beğendiği görülmektedir. Lisans ve yüksek lisans düzeyindeki katılımcıların ise sosyalleşme imkânını en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğe olarak belirledikleri görülmektedir. Lise düzeyindeki katılımcı grubunun en beğendiği öğe kahve içerken eğlenmek, resmi eğitimi olmayan katılımcı grubun ise ürünlerin tadı olmuştur. Ön lisans düzeyindeki katılımcı grubun en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğeler olarak keyifli vakit geçirme ve sosyalleşme öğelerini belirlediği görülmektedir.

İlköğretim grubundaki katılımcıların en beğendiği duygusal pazarlama öğesi kahve kokusudur. Lisans grubundaki katılımcılar ise en çok servis materyalleri öğesini beğenmişlerdir. Lise, ön lisans ve yüksek lisans grubundaki katılımcılar ürün ve hediye eşyalar öğesini en çok takdir edilen veya ödüllendiren öğe olarak belirlemiştir. Resmi eğitim olmayan gruptaki katılımcıların en çok beğendiği öğe ise ürünlerin tadı olmuştur.

İlköğretim ve lise düzeyindeki katılımcı grubu kahve içerken eğlenmek öğesini en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğe olarak belirlemiştir. Lisans ve yüksek lisans düzeyindeki katılımcı grubu ise en çok keyifli vakit geçirme öğesini beğenmiştir. Ön lisans düzeyindeki katılımcı grubu rahat ve samimi bir atmosfer öğesini beğenirken, resmi eğitim olmayan gruptaki katılımcılar kahve içerken eğlenmek, keyifli vakit geçirmek ile rahat ve samimi bir atmosfer öğelerini en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğeler olarak belirlemiştir.

İlköğretim düzeyindeki katılımcı grubunun en beğendiği öğe self servis hizmet anlayışıdır. Lise ve lisans düzeyindeki katılımcı gruplarının en beğendiği öğe ise kablosuz internet erişimidir. Ön lisans düzeyindeki katılımcı grubu self servis hizmet anlayışı ve kablosuz internet erişimi öğelerini en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öğeler olarak belirlemiştir. Resmi eğitimi olmayan gruptaki katılımcıların en beğendiği öğeler kahve sohbetleri ve işbirlikleri için ortak alanlar olmuştur. Yüksek lisans düzeyindeki katılımcı grubu ise kablosuz internet erişimi ve sosyalleşme imkânını en çok beğenilen davranışsal pazarlama öğeleri olarak belirlemiştir.

İlköğretim düzeyindeki katılımcı grubunun en beğendiği bilişsel pazarlama öğesi markanın internet sayfasının bulunmasıyken, diğer tüm düzeylerdeki katılımcı grupları basılı ve görsel iletişim kanallarının bulunmasını beğenmiştir.

Yapılan analizlerde katılımcıların eğitim düzeylerine göre ilişkisel pazarlama yaklaşımları incelenmiştir. Buna göre tüm eğitim düzeylerindeki katılımcı gruplarının ortak yanıtı markanın yardımseverliği olmuştur.

Genel olarak eğitim düzeylerine göre katılımcıların deneyimsel pazarlama ve stratejik deneyimsel pazarlama yaklaşımlarında farklılıklar görülmektedir.

3.3.3.4. Çalışma Durumuna Göre Fark

Çalışan katılımcı grubun ile çalışmayan ve geliri bulunmayan en çok takdir edilen veya ödüllendirilen deneysel pazarlama ögesi sosyalleşme imkânı olarak görülmektedir. Çalışmayan ama geliri olan katılımcı grup ise en çok kablosuz internet erişimi ögesini beğenmiştir.

Çalışan katılımcı grubun en çok beğendiği duygusal pazarlama ögesi ürünlerin tadı ögesidir. Çalışmayan ve geliri olan katılımcı grubu tarafından ise en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öge ürün ve hediyelik eşyalar olmuştur. Çalışmayan ve geliri olmayan katılımcı grubu ise servis materyalleri ögesini beğenmiştir.

Çalışan, çalışmayan ve geliri olan ve çalışmayan ve geliri olmayan katılımcı grupları tarafından en çok takdir edilen veya ödüllendirilen duygusal pazarlama ögesi kablosuz internet erişimi olarak görülmektedir.

Çalışan katılımcı grup ile çalışmayan ve geliri olmayan katılımcı grubun en çok beğendiği davranışsal pazarlama yaklaşımı ögesi sosyalleşme imkânı olarak görülmektedir. Çalışmayan ve geliri olan katılımcı grup ise en çok kablosuz internet erişimi ögesini beğenmiştir.

Çalışan katılımcı grup ile çalışmayan ve geliri olmayan katılımcı grupları tarafından en çok takdir edilen veya ödüllendirilen bilişsel pazarlama ögesi basılı ve görsel iletişim kanallarının bulunması olarak görülmektedir.

Yapılan analizlerde katılımcıların çalışma durumuna göre ilişkisel pazarlama yaklaşımları görülmektedir. Buna göre; çalışan katılımcı grup ile çalışmayan ve geliri olmayan katılımcı grupları tarafından en çok takdir edilen veya ödüllendirilen ilişkisel pazarlama ögesi markanın yardımseverliği olarak görülmektedir.

3.3.3.5. Meslek Detaylarına Göre Fark

İşsiz katılımcı grubu, öğrenci katılımcı grubu, serbest meslek katılımcı grubu ve iş yeri sahibi katılımcı gruplarının en çok ödüllendirdiği deneysel pazarlama ögesi kablosuz internet erişimi olarak görülmektedir. Maaşlı çalışan katılımcı grubu ise sosyalleşme imkânını en çok takdir edilen veya ödüllendirilen deneysel pazarlama ögesi olarak görmektedir.

İşsiz ve öğrenci katılımcı gruplarının en çok beğendiği duygusal pazarlama ögesi ürün ve hediyelik eşyalar olarak görülmektedir. Maaşlı çalışan katılımcı grubu ise ürünlerin tadı ögesini en çok takdir edilen veya ödüllendirilen pazarlama ögesi olarak görmektedir. Serbest meslek sahibi katılımcı grubu ve iş yeri sahibi katılımcı grubu ise en çok servis materyalleri ögesini beğenmiştir.

İşsiz katılımcı grup en çok rahat ve samimi bir ortam ögesini beğenirken, öğrenci katılımcı grubu en çok keyifli vakit geçirme ögesini beğenmiştir. Maaşlı çalışan grup ve serbest meslek sahibi katılımcı grubu tarafından en çok takdir edilen veya ödüllendirilen duygusal pazarlama ögesi kahve içerken eğlenmek olarak görülmektedir. İş yeri sahibi katılımcı grubu da en çok keyifli vakit geçirme ile rahat ve samimi bir ortam ögelerini beğenmiştir.

İşsiz, öğrenci, maaşlı çalışan, serbest meslek sahibi ve iş yeri sahibi katılımcı gruplar tarafından kablosuz internet erişimi ögesi en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öge olarak görülmektedir.

İşsiz, öğrenci, maaşlı çalışan, serbest meslek sahibi ve iş yeri sahibi katılımcı gruplar tarafından basılı ve yazılı görsel iletişim kanallarının bulunması ögesi en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öge olarak görülmektedir.

İşsiz, öğrenci, maaşlı çalışan, serbest meslek sahibi ve iş yeri sahibi katılımcı gruplar tarafından markanın yardımseverliği ögesi en çok takdir edilen veya ödüllendirilen öge olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, demografik verileri dikkate alarak katılımcıların deneyimsel pazarlama yaklaşımlarını gösteren veriler ve farklı demografik grupların deneyimsel pazarlama ve stratejik deneyimsel pazarlama modüllerine yaklaşımları arasındaki farklılıklar sonucunda deneyimsel pazarlamada farklılıklar olduğu söylenebilir. Ayrıca, genel olarak deneyimsel pazarlama öğeleri veya stratejik pazarlama modüllerinden herhangi birindeki belirli bir öge, herhangi bir belirli demografik grubun en çok beş veya ilk üç ögesi arasında takdir edilse veya ödüllendirilse bile, sıralamada hala farklılıklar vardır. Ancak özellikle ilişkisel pazarlama modülü için, farklı demografik yanıtlayıcı gruplarının bu stratejik deneyimsel pazarlama modüllerindeki deneyimsel pazarlama öğelerine yaklaşımları arasında fark olmadığı söylenebilir.

3.4. Katılımcıların Memnuniyet ve Sadakat Düzeyi

Bu çalışma için uygulanan ankette müşteri memnuniyetini ölçümlemek için uygulanan bölüme gelindiğinde yanıtlayıcılara soruların artık deneyimlerle ilgili olmadığını, bunun yerine K.K.T.C. Gloria Jean's Coffees mağazalarında deneyimledikleri hizmeti değerlendirmekle ilgili olduğu belirtilmiştir.

3.4.1. Katılımcıların Memnuniyet Düzeyi

Katılımcıların tümünün müşteri memnuniyetini ifade eden 35-40. İfadelere katılımları 3,936 olarak görülmektedir. Bu ortalama katılımcıların müşteri memnuniyetlerinin % 79 oranıyla oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4.2. Katılımcıların Sadakat Düzeyi

Katılımcıların tümünün müşteri sadakatini ifade eden 41-45. ifadelerine katılımları 3,817 olarak görülmektedir. Bu ortalama katılımcıların müşteri memnuniyetlerinin %76 oranıyla yüksek olduğunu göstermektedir.

3.5. Deneyimsel Pazarlamanın Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Üzerindeki Etkisi

Regresyon analizi yapılmadan önce değişkenler arası ilişkiyi göstermek için korelasyon analizi kullanılır. Yapılan analize göre beş bağımsız değişken arasındaki korelasyonları ve bunların bağımlı değişkenlerle olan korelasyonlarını gösterir. Çıkan tabloya göre, tüm değişkenlerin anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük, tam olarak 0,00, yani korelasyon sayıları akılda kalıcıdır. Böylece korelasyon katsayıları (r değerleri) değerlendirildiğinde tablodaki tüm korelasyon katsayısı değerlerinin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir. Ural ve Kılıç'a (2005) göre 0,50 ile 0,69 değerleri arasında bir korelasyon katsayısı değeri değişkenler arasında orta düzeyde bir korelasyon katsayısı değeri ise 0,70 ile 0,89 arasında bir korelasyon katsayısı değeri değişkenler arasında yüksek bir korelasyona işaret etmektedir. Tabloya göre, bağımlı değişken müşteri memnuniyeti, diğer bağımlı değişken müşteri sadakati ve bağımsız değişken duygusal pazarlama ile yüksek oranda ilişkilidir. Bununla birlikte, müşteri memnuniyetinin duygusal pazarlama, davranışsal pazarlama, bilişsel pazarlama ve ilişkisel pazarlama ile orta düzeyde bir ilişki vardır. Daha sonra, bağımlı değişken müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti ile oldukça ilişkilidir ve tüm bağımsız değişkenlerle orta derecede bir korelasyona sahiptir. Dahası, duygusal pazarlama, duygusal ve davranışsal pazarlama ile oldukça ilişkilidir; duygusal pazarlama, müşteri memnuniyeti, duygusal ve davranışsal

pazarlama ile oldukça ilişkilidir; davranışsal pazarlama, duyuşsal ve duyuşsal pazarlama ile oldukça ilişkilidir; aynı zamanda bilişsel pazarlama da oldukça ilişkilidir.

Yine korelasyon tablosuna göre, tüm korelasyon katsayı değerlerinin pozitif olduğu, yani aynı şekilde hareket eden iki değişkenin, yani korelasyonlu değişkenlerin her ikisinin de aynı anda arttığı veya azaldığı görölmektedir. Ayrıca korelasyon tablosuna bakıldığında, en yüksek korelasyonun bağımlı değişken müşteri sadakati ile bağımsız değişken müşteri memnuniyeti olan 0,769 arasında olduğu görölmektedir. Bu, bu iki değişken arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Öte yandan müşteri sadakati, duyuşsal pazarlama olan diğer bağımlı değişkenle yüksek düzeyde korelasyonlu bağımsız bir maddedir ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin korelasyon katsayı değeri 0.548 olup pozitif ve orta değerli bir ilişkiyi ifade etmektedir. Anlamlılık seviyeleri ve korelasyon değerleri karşılandığından, deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisini anlamak için regresyon analizi kullanılır.

Başlangıç olarak, analizde yalnızca bir bağımlı ve bağımsız değişken olduğu için, deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisi korelasyon matrisleri ile analiz edilir. Korelasyon analizinin yanı sıra deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisini temsil eden regresyon analizinin sonucunu incelenmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, hem müşteri memnuniyeti hem de sadakat için iki değişkenin anlamlılık değeri 0,05'ten küçük, tam olarak 0,00, yani korelasyon sayıları akılda kalıcıdır. Böylece, korelasyon katsayısı (r değeri) değerlendirildiğinde, deneyimsel pazarlama ile müşteri memnuniyeti arasındaki korelasyon katsayısı değerinin 0,776, deneyimsel pazarlama ile müşteri sadakati arasındaki korelasyon katsayısı değerinin ise 0,741 olduğu görölmektedir ki bu, değişkenler arasında pozitif ve yüksek bir ilişkiye işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, tek bir bağımlı ve bir bağımsız değişken ile analizde korelasyon katsayısı değeri, Yapılan analizin gösterimi sonucunda regresyon analizinin standartlaştırılmış katsayı değerine (beta değeri) eşit olduğu tespit edilmiştir. p derecesi 0,05'ten daha düşük olan, tam olarak 0,00 olan deneyimsel pazarlama, hem müşteri memnuniyeti hem de müşteri sadakati üzerinde etkiye sahiptir. Deneyimsel pazarlama kalemi bir birim artırılsa müşteri memnuniyeti 0,77 birim, müşteri sadakati ise 0,74 birim artmaktadır. Bu nedenle, deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Sonuç ve Tartışma

Rekabetçi yeniçağda, teknolojinin gelişmesi ile beraber deneyimsel pazarlama çabaları bugün birçok küresel marka tarafından benimsenmiş ve hayata geçirilmiştir. Deneyimsel pazarlamayı diğer tanıtım çabalarından ayıran şey, tüketicileri çok fazla mesajla bombardımana tutmak yerine onları ürün veya hizmetle akılda kalıcı ve duyuşsal yollarla buluşturmaya çalışmasıdır. Müşteri memnuniyetinin sadakate giden yolda önemi büyüktür. Günümüzde birçok firma markalarını sadakat üzerine oluşturmaktadır. Markalar bunu yaparken stratejilerini deneyimsel pazarlama yaklaşımları üzerinden geliştirmektedirler. Bu çalışmanın temel amacı, Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs markasında deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisini araştırmıştır. Tüketicilerin deneyimsel pazarlama yaklaşımı incelenmiş ve müşteri memnuniyeti ve sadakati ile deneyimsel pazarlama arasındaki ilişki ve duyuşsal pazarlama, duyuşsal pazarlama, davranışsal pazarlama, bilişsel pazarlama ve ilişkişel pazarlama gibi stratejik modülleri ele alınmış ve istatistiksel analizler ile sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma aynı zamanda en çok ödöl alan ve en az ödöl alan deneyimsel pazarlama öğelerini tespit etmiş ve aynı bağlam

demografik değişkenler tarafından tanımlanan farklı hedef gruplar arasında ayrıntılı olarak araştırılmıştır. Ayrıca çalışma, deneysel pazarlamadan hangi hedef grupların etkilendiği veya hangi stratejik deneysel pazarlama modülünün daha iyi etkilendiği pazar hakkında daha iyi iç görüler sağlamak için yine demografik değişkenlerle tanımlanan farklı hedef gruplar arasında deneysel pazarlama, müşteri memnuniyeti ve sadakati arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna ek olarak, en çok veya en az ödüllendirilen deneysel pazarlama öğeleri veya deneysel pazarlama, stratejik modüller ve tüketici davranışsal sonuçları arasındaki ilişki hakkında bilgi, kahve zinciri mağaza pazarındaki rakip markaların tüketicilerinin demografik özellikleri gibi bilgileri de vermektedir.

Çalışma; Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs için deneysel pazarlama öğelerinde hangi öğelerin yeniden düzenlenebileceğini, stratejik deneysel pazarlama öğelerinden hangilerinin düzenlenebileceği konusunda da bilgi vermektedir. Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs misafirlerinin demografik özellikleri ile onları daha yakından tanıyabilir yeni stratejiler üretebilir. Ayrıca pazarda rekabet eden markalarda misafirlerini hangi markalar ile paylaştığını ve misafirlerinin o markalardaki demografik özelliklerini ve rakiplerini ziyaret sıklığını da görebilir. Geniş bir perspektiften bakıldığında, bu çalışmanın özellikle konuların KKTC'de hiç araştırılmamış olmasından ve kahve zinciri sektörünün her gün büyüyen potansiyelinden dolayı büyük bir katkısı olacaktır. Schmitt çatısı altında belirlenen stratejik deneysel pazarlama modüllerinin ve deneysel pazarlama öğelerinin bir kısmının Türk kahve zinciri mağazalar pazarı ve özellikle Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs kahve zinciri mağazaları için de geçerli olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu stratejik modüllerin ve öğelerin etkili olduğu veya başka bir deyişle müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi tüketici davranışsal sonuçları üzerinde etkisi olduğu da ele alınmaktadır. Ayrıca, uygulayıcılar için bu araştırma, deneysel pazarlama yaklaşımına daha derin bir anlayış sağlar ve kahve zinciri mağaza pazarına ve pazarlamacılara hangi stratejik deneysel pazarlama modülüne veya maddesine daha fazla odaklanmaları gerektiği konusunda iç görü sağlar. Bu nedenle, bu araştırma, stratejik deneysel pazarlama modüllerinin hangi yönünün veya hedef segmentlere yönelik pazarlama çabaları tasarlanırken hangi belirli deneysel öğenin merkezi olması gerektiği konusunda içgörü sağlayan bir çalışma olarak görünmektedir.

Sonuç olarak araştırmada ulaşılan sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs'ın demografik özelliklerine göre genel müşteri profili; kadın ve erkeklerin yaklaşık olarak eşit oranda olduğu (K % 48,6 & E % 51,4), 18-24 yaş aralığında olduğu (%54,2), lisans mezunu oldukları (53,2), çalışan (%57,1) ve öğrenci oldukları (% 47,9) görülmektedir.
- Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs tüketicilerinin ziyaret sıklıkları; Tüketicilerin %29,2'si haftada 2-3 kez ziyaret etmektedir. %21,6'sı haftada bir kez, %12,6'sı ayda 2-3 kez ve %12,0'ı günde bir kez ziyaret etmektedir.
- Gloria Jean's Coffees Kuzey Kıbrıs tüketicileri tarafından en çok ödüllendirilen veya takdir edilen deneysel pazarlama öğeleri; sırasıyla davranışsal pazarlama, duygusal pazarlama, duygusal pazarlama, bilişsel pazarlama ve ilişkisel pazarlamadır.
- Demografik özelliklerine göre katılımcıların deneysel ve stratejik yaklaşımları ise şu şekildedir; tüm demografik özelliklere göre; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma durumu ve meslek detaylarına göre deneysel pazarlama öğelerine olan yaklaşımlarda önemli düzeyde farklılıklar görülürken, demografik özelliklerin her birinde stratejik deneysel pazarlama öğelerine olan yaklaşımlar birbirine yakın görünmektedir.

Ayrıca katılımcıların bilişsel ve ilişkişel pazarlama öğelerini hangi demografik özelliğe sahip olursa olsun olumlu karşılamadığı da görölmektedir.

- Müşteri memnuniyeti düzeyi; Gloria Jean’s Coffees Kuzey Kıbrıs markasının tüketicileri olan katılımcıların müşteri memnuniyetini ifade eden sorulara verdiği yanıtlara göre %79 oranında memnun oldukları görölmektedir.

- Müşteri sadakati düzeyi; Gloria Jean’s Coffees Kuzey Kıbrıs markasının tüketicileri olan katılımcıların müşteri sadakatini ifade eden sorulara verdiği yanıtlara göre sadakat düzeylerinin %76 oranında olduğu görölmektedir.

- Deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisi; Anlamlılık seviyeleri ve korelasyon değerleri karşılandığından, deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisini anlamak için regresyon analizi kullanılır. Başlangıç olarak, analizde yalnızca bir bağımlı ve bağımsız değişken olduğu için, deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisi korelasyon matrisleri ile analiz edilir. Yapılan regresyon analizinin sonucunda da deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda, konuyla ilgili araştırmacıların veya sektörde bulunan firmaların veya sektörde yer almak isteyen girişimcilerin son yıllarda önemi artan ve artık herkes tarafından bilinen deneyimsel pazarlama hakkında bilgi edinmesi, kahve sektöründe deneyimsel pazarlama öğelerinden hangilerinin bu pazarda önem taşıdığı, stratejik deneyimsel pazarlama öğelerinin hangilerinin hangi demografik özelliklerdeki tüketicilere hitap ettiği dolayısıyla hangileri üzerine çalışılmalı gibi konulara ışık tutabileceği belirtilebilir.

Deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisi saptanmış ve sunulmuştur. Bu çalışma ile deneyimsel pazarlamanın müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerine etkisine yönelik farklı sektörleri içeren karşılaştırmalı çalışmalar yapılması da sağlanabilir.

Kaynakça

- Anderson, R.E., Srinivasan, S.S. (2003). "E-satisfaction & E-loyalty: A contingency Framework". International Journal of Online Marketing, Vol.6, No. 4.
- Arnould, E. J. and Price, L. L. (1993). "River Magic: Extraordinary Experience And The Extended Service Encounter", The Journal of Consumer Research
- Baytekin, P.E. (2005). Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine, Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi
- Belch, G. E. and Belch, M.A. (2007). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective, 7th Edition, Boston: Mc Graw Hill
- Bostancı, M., (2015), Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin İlânı ve Buna Yönelik Tepkilerin Türk Kamuoyundaki Yankıları, Tarih Araştırmaları Dergisi, C. 34/S.57, s.317-355.
- Brakus, J., Schmitt, B. And Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?, Journal of Marketing, Vol.73, pp. 52-68
- Chang, P.L. and Chieng M.H. (2006). "Building Consumer-Brand Relationship: A Cross Cultural Experiential View", Journal of Psychology and Marketing, Vol.23, No.11, pp. 927- 959
- Chen, M.F. & Wang, L.H. (2009). The Moderating Role of Switching barriers on Customer loyalty in the life insurance industry, The Service Industries Journal, Vol. 29, Issue 8
- Demir, F.O., Kırdar Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 36
- Dick, S.A. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an Integrated Conceptual framework. Journal of the Academic Marketing Science, 22, 100-111
- Edvardsson, B., Enquist, B. And Johnston, R. (2003). Cocreating Customer Value Through Hyperreality in the Prepurchase Service Experience, Journal of Service Research, Cilt 8, Sayı 2, 149-161.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. and Miniard P.W. (2005). Consumer Behavior, 10th Edition, Chicago : The Dryden Press
- Gautier, A. (2003). Think Again: Why Experiential Marketing is the Next Big Thing, NZ Marketing Magazine, p. 8, September
- Goodman, J.A. (2009). Strategy Customer Service: Managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty and maximize profit. New York: AMACOM, 1. Ed.
- Hauser, E. (2007), Brandweek: Experiential Marketing, In Experiential Marketing Forum, 26 (1), 21-71
- Hoch, S. J. (1984). "Availability and Interference in Predictive Judgement", Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition, Vol. 10, No. 4, pg. 649-662.
- Kao, Y., Huang, L. and Wu, C. (2008). "Effects of Theatrical Elements on Experiential Quality and Loyalty Intentions for Theme Parks", Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 13, No. 2, pg. 163-174.

- Kılıç, B., Ok, S. (2012). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Şikayetlerin Değerlendirilmesi, Journal of Yaşar University, Cilt 7, Sayı 25, 4189-4201
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). Marketing Management”, 20th Edition, Prentice- Hall.
- Kotler, P. and Armstrong ,G. (2009). Principles of Marketing, 13th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. And Birks, D. (2003). Marketing Research: An Applied Approach, 2nd European Edition, England, Pearson Education Limited
- Malhotra, N. K. (2007). Marketing Research: An Applied Orientation, 5th Edition, New Jersey, Prentice Hall
- Martin, C. (1999). “The History, Evolution and Principles of Services Marketing: Poised For The New Millenium”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 17, No. 7, pg. 324-328.
- McAlexander, J. H., Schouten J.W. and Koenig, H.F. (2002). “Building Brand Community”, Journal of Marketing, Vol.65, pp. 38-54.
- McCole, P. (2004). “Refocusing Marketing to Reflect Practice: The Changing Role of Marketing For Business”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 22, No. 5, pg. 531.
- Oliver, R. L. (1980). “A Cognitive Model of the Antecedentsand Consequences of Satisfaction Decisions”, Journal of Marketing Research, Vol. 17,(November, pg. 460–69.
- Petkus, E. J. (2002). “Enhancing the Application of Experiential Marketing in the Arts”, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 9, N. 1
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy: Work is a Theatre and Every Business a Stage, 1st edition, Boston, Harvard Business School Press.
- Rai, A.K. (2008). Customer Relationship Management: Concepts and cases, PHI Learning Private Limited
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands, 1st Edition. New York: The Free Press of Simon& Schuster Inc.
- Schmitt, B. H. (2003). Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers, 1st Edition, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Schmitt, B. H. (2010). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights, Foundations and Trends in Marketing’, Cilt 5, Sayı 2
- Stranden A. L. (2014). Motivated Employees Equal Satisfied Customers, : <http://scienordic.com/motivated-employees-equal-satisfied-customers>, 25.11.2020
- Whalley, A. (2014). Strategic Marketing, Vol 26, Issues 5-6
- Woodcock, N. & Stone, M. & Foss, B. (2003). The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit, London: Kogan Page.

Yang, C. H. (2009). "The Study of Repurchase Intentions in Experiential Marketing - An Empirical Study of The Franchise Restaurant", The International Journal of Organizational Innovation, Vol. 2, No. 2, pg. 245-261.

You, X. and Donthu, N. (2001). "Developing and Validating a Multidimensional Consumer Based Brand Equity Scale", Journal of Business Research, Vol. 52, April, pg. 1-14.

Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996). Services Marketing, New York: McGraw-Hill Inc., Vol. 60

İnternet Kaynakları:

blogsindews, (b.t.), 20.08.2020, www.blogs.indews.com

coffeemania, (b.t.), 25.09.2020, <https://www.coffeemania.com/>

danismend, (b.t.), 02.05.2020 <http://danismend.com/>

devplan, (b.t.), 03.30.2020, <http://www.devplan.org/>

diyaloggazetesi, (b.t.), 04.10.2020, www.diyaloggazetesi.com

esmengroup, (b.t.), 25.09.2020, <https://esmengroup.com/tr/>

franchisebusiness (b.t.), 04.17.2020, <https://www.franchisebusiness.com.au/>

franchising, (b.t.), 03.07.2020, <https://www.franchising.com/>

gloriajeanscoffees, (b.t.), 30.03.2020, <https://www.gloriajeanscoffees.com.au/>

gloriajeanscoffeesnc, (b.t.), 07.10.2020, <http://www.gloriajeansnc.com/>

ico, (b.t.), 15.05.2020, <http://www.ico.org/>

Investopedia, (b.t.), 25.12.2020, <https://www.investopedia.com/>

kaner, (b.t.), 20.09.2020, <https://www.kaner.net/tr/>

metropolitan, (b.t.), 25.09.2020, <http://www.metropolitan.com.tr/>

listovative, (b.t.), 20.08.2020, www.listovative.com

rfg, (b.t.), 06.20.2020, <https://www.rfg.com.au/>

A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MEDIA COVERAGE OF WHISTLEBLOWING CASES

Ovie Sandra OCHUKO * Feriha Dikmen DELİCEIRMAK**

ABSTRACT: The way and manner, in which whistle blowing stories are told and constructed by the media, affect and influences the way the public view whistle blowers. For a whistle blowing story to receive attention from the media, it must fit with the prevailing news agenda and predominant social and economic trends. Through a comparative discourse and quantitative content analysis, the study concludes that with laws that protect the whistle blowers from victimization and retaliation, a legal framework that promotes, make ease the whistle blowing process, ensure that agencies investigate, respond to whistle blowers claims and protect whistle blowers in the public sectors. A sound media that exposes persecution of whistle blowers and penalty for employers both in the public and private sector that maltreat whistle blowers, more persons can come forward to expose misconduct.

Key Words: Media, Whistle-blower, Protection laws, Discourse analysis

Type of article: Research

Jel Classification: L82, G38, K49, Y02

Received: 22.04.2021/ **Accepted:** 16.06.2021 / **Published:** 01.07.2020

MEDYADAKİ MUHBİRLİK DURUMLARININ KARŞILAŞTIRILMALI ANALİZİ

ÖZ: Bilgi uçurma hikâyelerinin medya tarafından anlatıldığı ve oluşturulduğu yol kamuoyunun muhbirlere karşı bakışını etkiler. Bir ihbar hikâyesinin medyanın dikkatini çekmesi için, haber gündemine, baskın sosyal ve ekonomik eğilimlere uyması gerekir. Karşılaştırmalı bir söylem ve nicel içerik analizi yoluyla, çalışma, ihbarcıları mağduriyet ve misillemeye karşı koruyan yasalarla, ihbar sürecini teşvik eden, kolaylaştıran, kurumların soruşturmasını, ihbarcıların iddialarına yanıt vermesini ve korumasını sağlayan yasal bir çerçeve olduğu sonucuna varmaktadır. Muhbirlere karşı zulmü, hem kamuda hem de özel sektörde muhbirlere kötü muamelede bulunan işverenlere verilen cezaları ortaya koyan medya, suistimalleri ortaya çıkarmak için daha fazla kişi öne çıkabilir.

Anahtar Kelimeler: Medya, Muhbir, Koruma yasaları, Söylem analizi..

Makalenin türü: Araştırma

Jel Sınıflandırması: G49, K38, M39, Y02

Geliş tarihi: 22.04.2021/ **Kabul Tarihi:** 16.06.2021 / **Yayın Tarihi:** 01.07.2021

* Ovie Sandra Ochuko., Girne American University, Girne, oviesandra@gmail.com, **ORCID: 0000-0002-0310-1240**

** Assoc. Prof. Dr. Feriha Dikmen Deliceirmak, Girne American University, Girne, ferihadikmen@gau.edu.tr, **ORCID: 0000-0003-4846-3736**

Kaynak gösterimi için:

OCHUKO, S. O., DİKMEN, D.F. (2021). A Comparitive Analysis of the Media Coverage of Whistleblowing Cases. ABU Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 24-41.

1. INTRODUCTION

Corruption is a serious scourge that exposes Nigeria and countries around the world to economic, social and developmental decline. Many developing and developed countries lose unquantifiable financial resources yearly due to corrupt practices in the public and private sectors. According to Transparency International, (T.I) 2013, irrespective of a country's economic, political system and level of development, corruption exist in the public and private sectors which poses a grave danger to the advancement of human rights. The revelation of illegal, immoral, or illegitimate practices by persons or organizations that may be harmful to the general public by both past and present members of that organization according to Near and Miceli (1985) is known as whistle blowing. Brennan and Kelly (2007) stated that there is no general definition of whistle-blowing. For one to say freedom of expression and free press exist in a modern day democracy, ordinary individual should be able to reveal to journalist information that exposes corrupt practices and injustice with the aim to right the wrong and bring those actions to public knowledge.

The whistle blower and the media may have shared interest, simultaneous interest or contrary interest this plays out when the media and the whistle blower are on common ground which justifies their corporation while contrary interest is often neglected by the media as the media seeks news stories that fit into its regular framework and audiences (Es, R., & Smit, G. 2003). Whistle blowing does not only exist in an organization it also cut across both the private and public sectors including the government. Government whistle blowing is said to be the revelation of illegal classified government information or state secrets to the media with the aim of challenging the distribution and use of power. This kind of whistle blowing is generally applauded by both the public and the government however whistle blowing that involves the leaking of confidential information involving national security is greatly criticized (Kines, C. M. 2013 & Candice Delmas 2015). We should not fail to note that the major aim of whistle blowing is the fight against corruption.

In order to complement efforts on the fight against corruption in Nigeria by agencies such as EFCC, (ICPC), etc., President Buhari in 2016, announced his decision to adopt whistle blowing policy with the promise of rewarding whistle blowers who exposes the fraud and other related crimes in the public or private sectors (Adetayo, 2016; Nwabughio, 2016). The decision was received with mixed feelings. While the majority perceives the decision as following the right part, others maintained that it's a waste of time and resources. This was so because of the implications that follow whistle blowing and the risk of retaliation from the organization be it the public or private sector. According to Transparency International (2014) Australia is one of the leading countries with the best whistle blowing policy. It was first introduced into the Australian parliament in the year 1993 with the aim of protecting their citizens from the repercussions of whistle blowing from their employers and colleagues. William (1995) whistle blowers protection in the work place was introduced in 2001 in the Australian corporations act. (Pascoe & Welsh 2011). The whistle blowers protection laws in Australia will be used as a standard, being one of the leading countries with the best whistle blowers protection laws to compare and analyze the whistle blowers protection laws in Nigeria for the following reasons. First, both countries practice the common law. Second, they are both common wealth nations and finally Australia's advanced whistle blowing policy and protection laws. With this in mind, what are the differences in the whistleblower's protection laws in Nigeria and Australia, how effective are the whistle blowing laws in Nigeria compared to Australia, how do the media cover

retaliation and victimization stories of whistle blowers in Nigeria and how do the media frame whistle blowing news stories in Nigeria and Australia?

1. Theoretical Framework

1.1 Whistle Blowing

Investigative journalist may be the most popular contact for whistleblowers as the professional functions of investigative journalists are to discover and expose wrongdoing. To have a clear understanding of whistle blowing, it should be viewed as a process instead of an event. Near and Miceli (1985) gave a clear theory for the approach of whistle blowing and this will be serve as a guide in this study. It was stated that the act of whistle blowing involves the whistleblower, the complaint, the party the complaint is made against and the party or organization where the complaint is made. All these are the elements of whistle blowing act. There are so many definitions on whom a whistle blower is but I will also like to note for the course of this study that a whistle blower is also some who lacks authority or legitimate base of power to change the wrong activities going on within his organization and must rely on another organization or party to make or effect those changes. Their lack of power is one of the main reasons they seek anonymity however this negatively affects the credibility of the whistle blowing act.

1.2 Steps Involved in Whistle Blowing

Whistle blowing is a process that is made up of four (4) sets of decisions made by the whistle blower and the organization or government whistled against. First, the whistle blower must decide if the actions or activities of the organization or government are illegitimate or harmful to society (Near and Miceli, 1985). However, at this point what is deemed illegal or immoral is in direct proportion with the whistleblower's personal values. Second, they know where to report the said misconduct. Immediately the whistle is blown on an organization or a government, it is only natural for them to respond one way or another. The organization or government must take action whether or not they validate the whistle blowers complaints or charges by either ignoring or silencing the whistle blower. This is often done by discrediting the whistleblower's charges or complaints.

1.3 Factors Influencing Whistle Blowing Process and Outcome

1.3.1 Motivation Act

A potential whistle blower is mostly concerned with the efficacy of his actions. In line with the theory of expectancy by Vroom (1964); a potential whistle blower's motivation to blow the whistle is in line with the expectancy that the outcome of his actions will lead to:

- Managerial attention to the wrongful actions.
- Recognition
- Public attention to the said misconduct or illegitimate actions and so on.

1.3.2 Circumstances Surrounding the Questionable Activity

There are two actions that May likely lead to whistle blowing. First, an act committed by at least one member of an organization/government or an outsider whose

action is under managerial control, and is viewed or perceived by another member as wrongful. Second, actions and outcomes viewed by a member as wrongful as a result of the inaction of another member or a connected outside.

1.3.3 Individual Characteristics

This is a very important factor in whistle blowing because the individual level of morality is necessary for determining if an observer a wrongful act will take action to correct it or not. Personality factors such as self-esteem, confidence, etc. also play an important role.

1.3.4 Power Relation

This is one of the most important variables of the whistle blowing process.

- The motivation of an observer to blow the whistle
- The responses of powerful others to the complaints received.

1.3.5 Dependence on the Whistle Blowing Channel

Observers of illegitimate activities will most likely blow the whistle if they believe that the channel through which the whistle is blown is reliable and will cause a stoppage of the wrongful act. Observer's dependence on either internal or external whistle blowing channels is as a result of personal observation or experience on organizational behavior, policies or practices, employment discrimination and working condition (Near & Miceli 1985).

1.3.6 Organizations Dependence

As earlier mentioned, whistle blowing responses by organization is one of the following: (Near & Miceli, 1985:11)

- Acknowledge and correct the wrongful activity and reward the whistle blower for providing useful information
- Organizations may try to co-opt the whistle blower (demote him or assign another role to him where he will not have enough information or credibility to be taken seriously)
- Organization will prevent the flow of information to the whistle blower and the communication of observed wrong doing to other,
- The organization may challenge the credibility of the whistle blower thus decreasing the amount of attention received
- The organization may retaliate in a punishable way, as an example to would be whistle blower

1.3.7 Organizations Dependence upon the Questioned Activity

The dependence of an organization on the said wrong doing or illegitimate activities is in direct proportion to the level of response the whistle blowing act will get. The severity of the misconduct determines the level of threat the whistle blowing act is to the organization. The greater the threat, the more likely the whistle blower will be punished or silenced by the organization.

1.4 The Media and Whistleblowing Stories

Journalist are often on the look out for news information, to get a news worthy story. This information could either be a person or a document, sometimes both. Persons that approach journalist with a news worthy story are either a witness to a crime or a whistle blower. It can be considered at this point that where and how an information is obtained by a journalist greatly determines how credible or trustworthy the public will regard their news report or story. The way and manner in which the stories are told and constructed by the media affects and influences the way the public view whistleblowers. Whistle blowing stories are often told from a neutral angle and before the stories are aired, they must fit with the prevailing news agenda and predominant social and economic trend (Wahl-Jourgensen & Hunt 2012).

1.5 Whistle Blowing and News Reliability

In recent times, the attention given to every complaints or claim by an individual or a group is measured in accordance to how it reflects the public or the complainers interest. This reflects the challenges whistle blowers face and must overcome when blowing the whistle, as the public or complaints receiver may think or perceive that the whistle blower purposefully distorts or exaggerated their claims. It must be considered at this point that the more a claim or complaints promotes the whistle blowers interest, the more likely it loses its credibility and reliability to those who not share the same interest i.e. state agencies and the news media.

1.6 WhistleBlowing Protection Laws

1.6.1 NigeriaWhistle-Blower Act

This is a law that protects Nigerias in both the private and public sectors that report any misconduct in their organizations. They are encouraged to report any kind of information or activity that is illegal or unethical. The whistleblowers can choose to operate within an organization or involve a third party.

1.6.1.1 Salient Features of Nigeria's Whistle BlowerAct

- This act makes provisions to protect the persons making public interest revelation of actions related corruption, abuse of power, or felonious acts by a public servant.
- It provides revelations can be made to Central or StateVigilance Commission by any member of the public and private service including members of non-governmental organizations.
- The Vigilance Commission must not reveal the identity of the whistleblower except the head of department considers it necessary and the complaint must include the identity of the complainant.
- The Act disciplines any person who has revealed the identity of the complainant.
- The Act recommends consequences for knowledgeably making false complaints.

1.6.2 Whistle Blowers Protection Laws in Australia

To have an effective whistle blowing in government institutions attention should not only be placed on legislations and regulations, it should also be placed on processes and governance frameworks within organizations.

1.7 Public Interest Disclosure Bill (WHISTLE BLOWING) 2013

The aim of the Public Interest Disclosure Bill also known as whistle blowing bill is to create a framework to promote and to make ease the reporting of wrong doing by public officials in the public sector. The purpose of this bill was to ensure that agencies investigate and respond to whistle blowers and provide adequate protection for public officials who blow the whistle.

1.7.1 Salient aspects of the Public Interest Disclosure Bill 2013

- The whistle blower protection law has a wide coverage that cut across all public sectors in the commonwealth which includes Australian public service and statutory agencies, common wealth authorities, military force, parliamentary departments, contractors for common wealth contracts.
- Behaviors can be disclosed if it falls within the perception of misconduct in the public sector. An action that relates to political or financial issues which a person disagrees with is not regarded as a whistle blowing issue. Therefore, the bill does not provide a policy for people to stir up political grievances.
- Whistle blowers can disclose misconducts to their supervisor with in the public service or to the disclosure officer of that particular agency.
- Under certain conditions, a whistle blower can make his complaints to the media or a member of the parliament. If a whistle blower believes that the investigation into his complaints was inadequate. For him to be protected, he must first make his disclosure internally.
- Provision for emergency disclosures was also made. This can only apply when there is considerable and impending danger to the health and safety of the environment. Internal disclosures can be by-passed and made public in agreement with specific conditions.
- The common wealth ombudsman office will supervise and assist agencies and whistleblowers to understand and adequately obey the law. The office will supervise agencies decision and provide annual reports to parliament on the operations of the scheme.
- The Inspector General of Intelligence and Security will supervise the Intelligence Agencies. Issues related to Intelligence agencies and Intelligence information, are not permitted to be externally disclosed.

1.8 Whistle Blowers Protection Act 2019

Australia is at the fore front of whistle blowers protection for the private sector as it passed in December 2018 the Enhancing Whistleblower Protection Act 2019, then in July 2019, the whistle blower protection in the corporation act was expanded to provide whistle blowers with more protection. This Act mandated public companies, large proprietary companies etc to have a whistle blower policy from 1 January 2020.

1.8.1 Salient aspect of the whistle blowing protection act 2019 includes:

- Disclosures of matters beyond criminal breaches which include breaches of tax laws, ASIC and APRA laws will be protected. Non illegal behaviors that specify systematic issues will also be dis-closable. On the other hand, the protection will not extend to the exposure of personal employment or work place complaints such as interpersonal conflicts, transfer, promotion or disciplinary decisions.
- Eligible Whistle blowers includes anyone who has ever been in a relationship with a company such as former employees, contractors, associates and relatives of such individuals.
- Eligible receivers of exposures include senior managers, directors and auditors and in certain situations, journalist and politicians.
- Protection for whistle blowers includes anonymity, immunity against prosecution and victimization.

Employers who breach these laws will face severe civil and criminal penalties and the court is mandated to make order for relief against a company if a whistle blower in their organization suffers damage as a result of their failure to protect the said whistle blower.

2. Methodology

This study will proceed by using a descriptive and quantitative content analysis to analyze the prevailing frames recorded in the data collected and Van-Dijk socio-cognitive approach of discourse analysis to analyze the headlines as this approach is focused on media text. The sample of this study was selected using a convenience sampling method as three major newspapers from both Nigeria and Australia were used for this study. Discourse analysis was employed in the analysis of the newspaper headlines. The data was analyzed through the use of SPSS, to captivate the frequency count and percentage of the prevailing frames in the communication text and the newspaper headlines.

2.1 Discourse Analysis

The analysis of this study focuses on newspaper headlines. As stated by Van Dijk (1988), headlines summarize at macro-levels and also serve as a structural expression of the events. Fairclough (1995a, 1995) in his analysis of news text and headlines came to a conclusion that re-contextualization as shown in a headline is a crucial indication to confirm and expose the ideology of the text. Headlines serve as a transformational device as it is guarded by re-contextualization Van Dijk (2001) putting this into account, headlines shouldn't be studied in isolation but in comparison to their counterpart.

The following approaches was utilized in the analysis of the headlines in the whistle blowing stories in Nigeria and Australia

- a). Plain Headline. b)Speech as Headline. c) Headline with Pointer

2.2 Critical Discourse Analysis

a). Semantic Macro-Proposition: This refers to the overall and general meaning of the communication text. Words and phrases are often used in understanding meanings in a communication text however; at the same time those words can also have a secondary macro-proposition that helps in understanding of the ideology of the text.

b). Global Superstructure: This is the analysis of news text in terms of structure. This provides information about the main story and its suggestions. The importance of structural features is that the audience identifies them and unconsciously uses them to aid understanding of the communication text.

c) Local Meaning: This gives a vivid and fundamental meaning of words and phrases at the local level of news discourse. The inter-relation between meanings and interpretations becomes obvious at the local level such as words, phrases, clauses and sentences.

d). Subtle Former Structures: This focuses on the linguistics features and markers that range from word order to the syntactic structures.

4. Findings and Discussions

SALIENT DIFFERENCES IN THE WHISTLEBLOWER PROTECTION LAWS BETWEEN NIGERIA AND AUSTRALIA.

NIGERIA	AUSTRALIA
Protection for only public service whistleblowers on corruption related issues.	Protection cuts across both public and private service
NOT AVAILABLE	Provision on those who can make and receive complaints.
Provides anonymity for whistleblowers as protection	Protection includes anonymity, immunity against persecution and victimization

The salient differences between the whistleblower protection laws in Nigeria and Australia is clearly shown. The Nigerian whistleblower act stated that they would protect public service whistleblowers who would reveal wrongdoing related to corruption. Abuse of power or felonious activities; with the promise to discipline anyone who reveals the identity of the whistleblower because that is the only form of protection the whistleblower act provides. The act also went further to state that members of the public and private service, including members of non-governmental organizations can receive whistleblower complaints.

The Australian whistleblower protection act cuts across all public sectors which includes public service and statutory agencies, commonwealth authorities, military forces, parliamentary departments and contractors for commonwealth contracts. The act also made provision for a whistleblower to make complaints or revelations to the media or members of the parliament under certain conditions; especially when he believes that an investigation into his complaints were inadequate or unsatisfactory.

Revelation of issues beyond criminal breaches which includes breaches of tax laws, ASIC and APRE laws will be protected. The act made provisions for the protection of whistle blowers which includes anonymity, immunity against persecution and victimization. The act went further to state those who are eligible to receive whistle blower complaints or disclosures. They include senior manager, directors and auditors and in certain situations, journalist and politicians. The act finally stated that anyone that has ever been in a relationship with a company such as former employee's, contractors, associates and relatives of such individuals are eligible to become whistle blowers.

Unlike Australia that has a whistle blowers protection Act, Nigeria does not have such. Nigeria only has a whistle blowing act that is all encompassing and only promises anonymity for the whistle blower as a means of protection. Australia's whistle blowers protection act is detailed stating eligible whistle blowers, eligible receivers of whistle blowing disclosures and protection from victimization and persecution for the whistle blower.

Van Dijk socio-cognitive approach to critical discourse analysis, was used to analysis the major newspaper headlines of whistle blowing stories in both Nigeria and Australia to ascertain the effectiveness of the whistle blower protection laws.

PLAIN HEADLINES

These headlines are simple statements that highlight important point in a news story. It is usually supported by a lead paragraph. Critical discourse analysis enables us to find the ideological perspective of the editor and the hidden meaning.

The following are plain headlines used in whistle blower protection news stories:

NIGERIA

Magu canvasses speedy passage of whistle blower protection law- *Guardian Newspaper*

Experts task government on better whistle blowing policy- *Guardian Newspaper*

ECOWAS commission seeks laws to protect whistle blowers- *Guardian Newspaper*

Sacked whistle blower reinstated after 18 months- *Vanguard Newspaper*

AUSTRALIA

Aged care whistle blowers to be protected- *The Advocate Newspaper*

Whistle blower case returns to court- *The Advocate Newspaper*

QLD whistle blower cop to fights bullying case- *The Advocate Newspaper*

AT&T whistle blower among winners- *Sydney Morning Herald*

From the above plain headlines in the Nigerian and Australian media, one can easily deduce that in Nigeria, the whistle blowers protection laws has not been passed however discussions are ongoing for the passage of the law with the aim to protect whistle blowers and encourage more citizens to blow the whistle when misconduct is observed. On the other hand, the Australian headlines showed that the whistle blowers protection laws have already been promulgated.

CRITICAL DISCUSS ANALYSIS FOR PLAIN HEADLINE

SEMANTIC MACRO – PROPOSITION

Van Dijk (1997) described semantic macro-proposition as the collective interpretation of words, phrases, paragraphs and sentences; as each word, phrase or item adds up collectively to make up the comprehensive meaning of the headline and the political / editorial ideology. From the headlines of the Nigerian media, semantic macro-proposition was displayed as they give a broad interpretation of the state of whistle blowing policy and protection in Nigeria. The headlines also show a secondary macro proposition that aids in better understanding of the ideology of the communication text.

The ideology as observed in the secondary macro proposition level of the plain headlines of the Nigerian media is that the editors are not completely in support of the whistle blower policy because it does not give full protection to the whistle blower. It also shows a desperate attempt to cajole the government into passing a whistle blower protection laws by using powerful names and organizations such as *Magu, Experts, ECOWAS*. The celebration of justice was also observed in *Sacked Whistle Blower Reinstated after 18 Months*.

The President Buhari administration rode on the back of Anti- corruption to get into power. Whistle blowing policy was one of the strategies employed by the government to curb corruption but the media report shows the failure of the strategy in the protection of whistle blowers.

The Five (5) W formulas for the headlines are carefully observed in details.

WHO-----Federal Government (FG)

WHAT----- Whistle Blowers Protection

WHEN-----Buhari Administration

WHERE-----Nigeria

From the Australian media, one can easily deduce the state of the whistle blowers protection, the political and editorial ideology from headlines such as: *Aged care whistle blowers to be protected, Whistle blower case returns to court, AT&T whistle blower among winners*. This shows the effectiveness of whistle blower protection laws and the involvement of the court in its implementation.

GLOBAL SUPERSTRUCTURES

Van Dijk (2011) described global superstructure as the organization of text in structural categories such as commentaries, background and evaluation. It further explains the stories and its implication for the clearer picture of events. It also aids understanding and touches the discursive nature of readers and mass communication audience. The above headlines of the Nigerian media on a global superstructure level, gives a clear picture on the need for a whistle blower protection and encourages readers to join the debate in the canvassing for a whistle blower protection law and against victimization of whistle blowers.

The Australian media on the other hand is very straight forward and gives a clear understanding of the state of whistle blowers protection in Australia.

LOCAL MEANING

Van Dijk (1988) described local meaning as the distinguished interrelation between words and phrases in a communication text. It also refers to the implications rooted at the local and cultural level as it gives a more rational interpretation of certain words and phrases. The Nigerian media made use of phrases like *Magu Canvasses Speedy Passage, Expert Task Government. ECOWAS Commission Seeks Laws, Sacked Whistle Blower*. This choice of words or phrases makes the proposed interpretation or agenda of the media message obvious. The Australian media on the other hand used phrases like *To Be Protected, Returns to Court, Cop To Fight Bullying Case, Among Winners*. The media message gives a clear interpretation and the local meaning/level.

“SUBTLE” FORMAL STRUCTURES

This refers to the linguistic markers of the headline such as word order, coherence, speech act or syntactic structures which reveals multi-layered meanings. A combination of strong verbs and adjectives were used by both the Nigerian and Australian media to provoke emotions in their readers. i.e. *Speedy Passage, Task Government, Seeks Laws, Sacked, Reinstated, Protected, Returns To Court, Fight Bulling Case, Among Winners*.

SPEECH AS HEADLINE

NIGERIA

FG failing to protect whistle blowers, says Falana- *Guardian Newspaper*

Why reports on whistle blowing dropped-FG- *Guardian Newspaper*

Whistle blowing policy may not outlive Buhari- *Guardian Newspaper*

Ahmad sacks CAF Secretary General over whistle blowing- *Vanguard Newspaper*

Why reports on whistle blowing Dropped- Presidency- *Vanguard Newspaper*

Persecution of whistle blowers, threat to anti-corruption fight- *Vanguard Newspaper*

Anti-graft activists seek legal protection for whistle blowers- *Punch Newspaper*

Whistle blowers now reluctant to come forward- *Punch Newspaper*

FRSC officers kill colleague over whistle blowing in Anambra- *Punch Newspaper*

AUSTRALIA

Blue sky “staffer” sacked after blowing whistle over fake values- *Sydney Morning Herald*

Tax commissioner attacks ‘out of control’ press over whistle blowing- *Sydney Morning Herald*

Whistle blowers can go to the police : Pezzullo- *The Advocate Newspaper*

Drop Timor whistle blower charge- *The Advocate Newspaper*

The quiet Australians I know were the silenced Australians- *The Advocate Newspaper*

From the above headlines, it was noted that direct speech is used and in most cases to make the news more authentic, names were mentioned. This kind of headline places emphasis on the WHO and WHAT of a news story. From the headlines of the Nigerian media, we can easily infer that there is attack on the federal government due to their inadequacies to protect whistle blowers with the right legal framework and due to that, whistle blowing in Nigeria will not outlive the current government. The Australian media on the other hand, shined the light on numerous issues like the attack on Blue Sky staff for blowing the whistle, a plea to drop charges against a whistle blower, the attack on the press by the Tax Commissioner for reporting disclosures by whistle blowers etc.

CRITICAL DISCOURSE ANALYSIS OF SPEECH AS HEADLINE

SEMANTIC MACRO-PROPOSITION

The above headlines of the Nigerian media looks straight forward and easy to understand but at the secondary macro-proposition level, the editors ideology is showcased and subtle meanings are derived in headlines such as *F.G Failing To Protect Whistle Blowers; Says Falana, Whistle Blowing Policy May Not Outlive Buhari, Persecution Of Whistle Blowers; Threat To anti-Corruption Fight, Whistle Blowers Now Reluctant to Come Forward, FRSC Officers Kill Colleague Over Whistle Blowing In ANAMBRA*. From the thread of the headlines the deploring state of the whistle blowing law in Nigeria is seen and the inadequacies of the government are pronounced.

The Australian media also showed that the whistle blowing laws in Australia is not perfect and the attempt to silent the media regarding whistle blower reports/ stories with headlines such as *Blue Sky Staffer sacked After Blowing Whistle over Fake Values, Tax Commissioner Attacks out Of Control Press over Whistle Blowing, The Quiet Australians I Know Were The Silenced Australians*.

GLOBAL SUPERSTRUCTURES

This gives the reader/ media audience information about the stories and further suggestions on the current state of the policy. This was seen in the Nigerian media headlines such as *May not Outlive Buhari, F.G Failing To Protect, Reports Of Whistle Blowing Dropped*. The readers can easily infer that the whistle blowing policy is flawed and not here to stay. The cause of the issues with the whistle blower policy is also highlighted with headlines such as *Persecution of Whistle Blowers, Threat To Anti-Corruption, Ahmad Sacks CAF Secretary General Over Whistle Blowing*. The implication of the flaws policy is seen with headlines such as *Whistle Blowers Now Reluctant To Come Forward, FRSC Officers Kill Colleague Over Whistle Blowing In Anambra*.

The Australian media showed the issues of their whistle blowing protection law with headlines like *Blue Sky Staffer sacked After Blowing Whistle over Fake Values, Tax Commissioner Attacks out Of Control Press over Whistle Blowing* and the implication of the flaws in headline such as *The Quiet Australians I Know Were the Silenced Australians*.

LOCAL MEANING

The local meaning of the above headlines in the Nigerian media is straight forward and obvious. The reader understands the message at first glance, as the meaning and interpretations are clear. The Australian media headlines also gave a clear and straight forward meaning and interpretation except for *The Quiet Australians I Know Were the Silenced Australians*. This headline has an undertone with hidden meanings.

SUBTLE FORMER STRUCTURES

The Nigerian media made use of strong verbs and adjectives to provoke emotion and incite debate among readers such as, *Failing to Protect, May not Outlive Buhari, Sacks CAF S.G Over Whistle Blowing, Seek Legal Protection, Kills Colleague*. The Australian media made use of words and phrases such as *Staffer Sacked, Out Of Control, Silenced Australians*.

HEADLINES WITH POINTERS

NIGERIA

Ibrahim Magu assures whistle blowers of safety: wrote CJ, not CJN on Justice Nyako-
Guardian Newspaper

Whistle blower: Abuja varsity sacks 2 senior staffs- *Vanguard Newspaper*

Whistle blowing: Anambra council boss beats up worker- *Punch Newspaper*

Whistle blowing: AFRICMIL wants sacked FCMB auditor reinstated- *Punch newspaper*

AUSTRALIA

I was in despair, my demons were loudest at night: IOOF whistle blower speaks out-
Sydney Morning Herald

ATO Whistle blower 'to plead not guilty'- *The Advocate Newspaper*

The pointer in these headlines shows the ideological inclinations of the editors in their report of the news stories. It reveals the feelings and thoughts the reporter or editor as emphasis are placed on certain aspects of the story. The pointers give the headlines a boost and help the reader grasp the idea of the story at first glance.

CRITICAL DISCOURSE ANALYSIS OF HEADLINE WITH POINTERS

SEMANTIC MACRO-PROPOSITION

The above headlines in the Nigerian media have a secondary macro-proposition. With headlines such as *Ibrahim Magu Assures Whistle Blowers of Safety, Abuja Varsity Sacks 2 Senior Staffs, Anambra Council Boss Beats Up Worker, AFRICMIL Wants Sacked FCMB Auditor Reinstated*. These headlines shows that though the government assures the public and wants potential whistle blowers to feel safe , the reality about the after math of whistle blowing undeniable discouraging and scary. The headlines of the Australian media are not so different with headlines like *I Was in Despair, My Demons Were Loudest at Night, Whistle Blower to Plead Not Guilty*.

GLOBAL SUPERSTRUCTURE

The Nigerian media headlines gave a clear interpretation of the stories, issues and implication. The issue on whistle blower protection is seen in the headline *Ibrahim Magu Assures Whistle Blowers of Safety*. The implication was highlighted in the headlines *Abuja Varsity Sacks 2 Senior Staff, Anambra Council Boss Beats Up Worker*.

The Australian media highlighted the implication with the headline *I Was in Despair; My Demons Were Loudest at Night: IOOF Whistle Blower Speaks Out*

LOCAL MEANING

The Nigerian and Australian media made use of easy words in the headlines to facilitate understanding of their readers. Words like *Assures, Sacks, Beat-Up, Reinstated, Despair, Demons and Guilty* were used.

SUBTLE FORMER STRUCTURE

Strong words and phrases were used by both the Nigerian and Australian media to reveal multi-layered meanings such as *Assures....Of Safety, Sacks 2 Senior Staffs,Beats Up Worker, AFRICMII.....FCMB Auditor Reinstated, I Was In Despair, My Demons Were Loudest At Night,To Plead Not Guilty.*

In conclusion, analyzing the media stories, on whistle blowing and whistle blowers, aids in ascertaining the effectiveness of the laws and the experiences of the said whistle blowers. Through the various forms of headlines in both Australia and Nigeria, we can easily deduce that though Nigeria’s whistle blowing policy has been put into practice, it still has a long way to go in terms of protection of whistle blowers from retaliation and victimization compared to Australia. However, the ideological inclination of the media is also another factor to consider in terms of the coverage of whistle blowing stories. The media could be for or against the whistle blowing policy, that in turn could affect the nature of their coverage and framing of whistle blowing related stories.

FRAMING

Many scholars have defined framing in different ways. Entman (1993) defined framing as a careful action of selecting specific areas or elements of a perceived reality with the purpose of making them more salient in a communication text in a way that will showcase a particular problem, interpretation, moral assessment and management of the said text. The following frames were prevalent in the coverage of whistle blowing stories in both Australia and Nigeria. Situation, Victimization, Sympathy, De-legitimization, Injustice, News, Responsibility, Accountability and Issues frames.

TABLE 1: Means of occurrence and standard deviation of prevailing frames in news stories in Nigeria.

INDICATOR	GUARDIAN		VANGUARD		PUNCH	
	MOC	D	OC	D	OC	D
Situation	.65	.764	.95	.0025	.62	.781
Victimization	.6	.940	.97	.0215	.8	.0025
Sympathy	.35	.776		.02	.55	.899
De-legitimization	.30	.732	.07	.006	.57	.895
Injustice	.42	.837	.15	.0015	.65	.9045
News	.70	.70	.90	.448	.70	.725
Responsibility	.27	.9765	.95	.776		.026

Accountability	.20	.0025	.90	.448	.87	.987
Restriction	.65	.953	.60	.94	.45	.8255
Issues	.75	.674	.72	.696	.62	.593

TABLE 2: Means of occurrence and standard deviation of prevailing frames in news stories in Australia

INDICATOR	The Advocate		The Examiner		Sydney Morning Herald	
	OC	D	OC	D	OC	D
Situation	.60	.5373	.90	.448	.85	.532
Victimization	.47	.858	.77	.999	.57	.927
Injustice	.27	.696	.37	.793	.40	.820
Sympathy	.425	.837	.27	.771	.12	.490
De-legitimization	.10	.448	.40	.820	.40	.820
News	.57	.7835	.75	.674	.75	.674
Responsibility	.50	.888	.20	.004	.95	.023
Accountability	.35	.776		.026	.95	.023
Restriction	.12	.49	.60	.933	.20	.616
Issues	.675	.713	.70	.725	.70	.725

From the above tables, the prevailing frames employed by the media in their coverage of whistle blowing stories can be seen. The MOC of victimization frame employed by the Nigeria media is 0.6 for Guardian Newspaper, 0.97 for Vanguard Newspaper and 0.8 for Punch Newspaper. This infers that the media seldom report stories or frames stories to reflect the victimization and retaliation that whistle blowers experience as a result of their whistle blowing action. Only a few headlines reflected victimization and retaliation on whistle blowers in the Nigeria media.

VANGUARD NEWSPAPER

AIG zone debunks alleged plot to eliminate whistle blower.

AFRICMIL slams Minister for sacking whistleblower, calls for reinstatement.

Whistle blower: Abuja varsity sacks 2 senior staffs

Sacked whistle blower reinstated after 18 months

GUARDIAN NEWSPAPER

FG failing to protect whistle blowers says Falana

PUNCH NEWSPAPER

FRSC officers kill colleague over whistle blowing in Anambra

Whistle blowing: Anambra Council boss beats up worker

Whistle blowing: AFRICMIL wants sacked FMBN auditor reinstated

The scarcity of whistle blowers victimization and retaliation stories in the media does not mean that whistle blowers do not face victimization and retaliation but it is a purposeful strategy by the media, to eliminate fear of whistle blowing from potential whistle blowers. However, this strategy keeps the federal government in darkness to the plight of whistle blowers and the necessity of a whistle blowers protection laws will not be known. From the above table, we can also see that there is a significant difference in the dominant frames employed by both the Nigerian and Australian media. The Nigerian media mainly used the situation, news, responsibility, accountability and issue frames while the Australian media employed the use of mainly situation, news and issues frames in their coverage of whistle blowing stories.

4. Conclusion

This study showed that whistle blowing in Nigeria is still in its baby stage and on the brick of collapse. This is because there is no proper legal and institutional framework, to protect its whistle blower citizens and provide a proper channel in the whistle blowing process. The culture of keeping silent among employees is as a result of lack of faith in the system and institutions. The government must strengthen system factors and institutions as trust in leadership by employees and a practical organizational justice could motivate employees to blow the whistle when a wrong doing is observed. The study further showed that the Nigeria media seldom over stories of victimization and retaliation except in peculiar cases that result is death or a physical life threatening attack this is so because reporting these stories is like a double edged sword. On one hand, it makes the government aware of the need to put in place, enforce and strengthen systems. On the other hand, I could deter potential whistle blowers because of the fear of retaliation. The study finally revealed that the Nigerian media covers whistleblowing stories from a neutral point and employs situation, news, responsibility and issues in the coverage of the stories.

In the Nigerian workplace, it is recommended that a proper whistle blowing channel be established and managers should view whistleblowers as justice seekers and potential whistleblowers should also be encouraged by putting a ban on retaliation ad punishment for those who victimize whistleblowers. For this to be effective, the media has a huge role to play. Whistleblowers should not be treated not just as a news source but as brave and patriotic citizens putting their lives and livelihood on the line for the greater good. It is also recommended to conduct a future study with a larger sample size and time frame to ascertain the role of public relation practitioners in whistleblowing, to find out if whistleblowing can be classified as a social responsibility, what guidelines can be given to

whistle blowers on the question of going public giving that the aim is to minimize damage for both the whistleblower and the organization.

REFERENCES

- Adetayo, O. (2016, December 22). FGokays 5% of recovered loot for whistleblowers. *Punch*. Retrieved from <http://punch.ng.com/fg-okays-5-recovered-loot-whistleblowers/>
- Brennan, N., & Kelly, J. (2007). A study of whistle blowing among trainee auditors. *The British Accounting Review*, 39(1), 61-87.
- Candice, Delmas (2015). The Ethics of Government Whistle blowing, *Social Theory and Practice*, Florida State University Department of Philosophy, Vol. 41, No. 1, pp. 77-105
- Entman, R.M. (1993). Framing: Towards clarification of a fractured paradigm. *Journal of communication* 43(4):51-8
- Es, R., & Smit, G. (2003). Whistle blowing and media logic: a case study. *Business Ethics: A European Review*, 12(2), 144–150. doi:10.1111/1467-8608.00314
- Fairclough, N. (1995) *Critical Discourse Analysis: The critical study of language*. London, New York: Longman
- Global Investigative Journalism Network. Accessed 2/7/2020. <https://gijn.org/whistleblowing/>
- Kines, C.M.(2013). *Aiding the Enemy or Promoting Democracy? Defining the Rights of Journalists and Whistleblowers to Disclose National Security Information*, West Virginia University College of Law, Research Repository, Vol 116, no 2.
- National Whistle Blower Centre. Accessed 2/7/2020. <https://www.whistleblowers.org/what-journalists-need-to-know-about-whistleblowers/>
- Near, J.P & Miceli, P.M (1985). *Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing*, *Journal of Business Ethics* 4, 1-16. D. Reidel Publishing Company.
- Nwabughio, L. (2016, December 22). Corruption: Whistle-blower to receive five percent of looted funds as reward-FG. *Vanguard*. Retrieved from <http://www.vanguardngr.com/2016/12/corruption-fg-launches-whistle-blowing-programme/>
- Pascoe, J., & Welsh, M. (2011). Whistle blowing, Ethics and Corporate Culture: Theory and Practice in Australia. *Common Law World Review*, 40(2), 144–173.
- Public Interest Disclosure Bill 2013 https://parlinfo.aph.gov.au/parlInfo/download/legislation/billsdgs/2494869/upload_binary/2494869.pdf;fileType=application/pdf#search=%22legislation/billsdgs/2494869%22 ACCESSED March 29TH, 2020
- <http://www.ippa.org/IPPC4/Proceedings/18TransparencyAccountabilityinProcurement/Paper18-8.pdf>.
- Transparency International (2013). The 2013 corruption perception index measures the levels of of public sector corruption of 177 countries and territories around the world retrived from <http://www.transparency.org>
- Transparency International (2014). Fighting corruption: The role of the anti-corruption commission. *Politics and Government*, April 28. Retrieved from http://www.transparency.org/news/feature/fighting_corruption_the_role_of_the_anti_corruption_commission
- Van Dijk, T. A. (1988). *Ideology: A Multidisciplinary Approach*. London: Sage.

- Van Dijk, T.A (1988). News analysis: Hillsdale: Erlbaum
- Van Dijk, T. A. (1997). Discourse as Structure and Process (Discourse Studies: A Multi-disciplinary Introduction. London: Sage.
- Van Dijk, T.A. (2001) Multi-disciplinary CDA. In Meyer, M & Wodak, r. (Eds). Methods of critical discourse analysis. London. Sage
- Van Dijk, T. A. (2011). Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction (2nd Ed.). London: Sage.
- Vanguard News (2017), "How EFCC burst \$9.8m loot hidden in Kaduna slum by Yakubu, ex-NNPC GMD", available at: www.vanguardngr.com/2017/02/efcc-burst-9-8m-loot-hidden-kaduna-slumyakubu-ex-nnpc-gmd
- Wahl-Jourgensen and Hunt (2012) Journalism, accountability and the possibilities for structural critique: A case study of coverage of whistle blowing. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.868.5121&rep=rep1&type=pdf> ACCESSED May 6, 2019
- William De Maria, (1995) Whistle blowing, Public Interest Disclosure Laws in Australia and New Zealand: who are they protecting. Alternative Law Journal, Vol 20, No 6, pg 270-281.

ÖRGÜTSEL GÜVEN: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Abdullah ÇALIŞKAN*

ÖZ: Bu çalışmada, örgütsel güven değişkeninin önemli olduğu düşünülen sektörler olan sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinden hareketle, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletme/kurumlardaki örgütsel güven uygulamalarını belirleyebilmek, bilimsel yöntemlere dayanarak geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir ölçme aracı ile ölçebilmek için bir "Örgütsel Güven Ölçeği" geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma, sağlık, eğitim ve sanayi sektörü olmak üzere üç farklı örneklem grubundan elde edilen veriler ile yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak çalışma grubu tarafından, literatür doğrultusunda 5'li Likert şeklinde hazırlanan 18 maddeden oluşan taslak ölçek kullanılmıştır. Veriler paket program ile analiz edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları doğrultusunda KFA ve DFA yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre "Örgütsel Güven Ölçeği" üç alt boyut ve 17 maddeden oluşmuştur. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Güven Ölçeğinin, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma duyulan güveni içeren üç boyutlu yapısı ile, bundan sonra yapılacak araştırmalarda örgütsel güveni belirlemeye ve ölçmeye yönelik önemli bir ihtiyacı karşılayarak alandaki bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven, kuruma duyulan güven,

Makale Türü: Araştırma makalesi

Jel Sınıflandırması: M10, M12

Geliş tarihi: 12.05.2021 / **Kabul Tarihi:** 04.06.2021 / **Yayın Tarihi:** 01.07.2021

ORGANIZATIONAL TRUST

ABSTRACT: In this study, to determine the organizational trust practices in enterprises/institutions operating in all sectors, based on the sectors of health, education, and industry, which are the sectors where the organizational trust variable is considered to be important, an "Organizational Trust Scale" is It is aimed to be developed. The study was carried out with the data obtained from three different sample groups, health, education, and industry sectors. As the data collection tool, a draft scale consisting of 18 items prepared by the working group in the form of 5-point Likert was in line with the literature that was used as a reference. The data were analyzed with a software package program. EFA and CFA were conducted in line with the validity and reliability studies. According to the analysis results, the "Organizational Trust Scale" consists of three sub-dimensions and 17 items. In addition, as a result of the reliability analysis, the scale was found to be highly reliable. It is considered that the Organizational Trust Scale will fill a gap in the field by meeting an important need for determining and measuring organizational trust in future studies, with its three-dimensional structure, which includes trust in colleagues, trust in the manager, and trust in the institution.

Key Words: Organizational trust, trust in colleagues, trust in manager, trust in the institution,

Article type: Research article

Jel Classification: M10, M12

Received: 12.05.2021 / **Accepted:** 04.06.2021 / **Published:** 01.07.2021

* Prof. Dr., Toros Üniversitesi, Mersin, abduallah.caliskan@toros.edu.tr, **ORCID:** 0000-0001-5746-8550

Kaynak gösterimi için:

ÇALIŞKAN, A. (2021). Örgütsel Güven. Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1): 42-59.

1. GİRİŞ

Güven kavramı, örgütsel davranış, psikoloji, ekonomi, antropoloji, sosyoloji, tarih, politika ve yönetsel konular gibi pek çok disiplinin teması olmuştur. Güven, bir çalışma ortamında insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli etmenlerden biridir ve organizasyon içi işbirliğinin ne ölçüde gerçekleşeceğini belirler (Thomas vd., 2009). Güven duygusu, bütün örgüt içi ilişkilerin ve sağlıklı ekip çalışmalarının temelini oluşturur. Genel olarak amaç ve hedeflerin belirlenmesinden, taktiklerin oluşturulmasından, ekip kurma ve motivasyon çalışmalarına kadar, verimliliği artırıcı organizasyonel uygulamaların tamamı; baştan sona kurum üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır (Mishra, 1996; Hall vd., 2001).

Güven, insanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmenin en etkin biçimidir. Örgüt içi güven duygusunun oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması, hem bireysel özelliklere, hem de örgütteki varolan ilişkilerin niteliğine bağlıdır (Tang, 2016; Bulińska-Stangrecka ve Bagieńska, 2018).

Güven, kurum içi her tür olumlu ve üretken sosyal süreçte önemli bir unsurdur (Zhang vd., 2008). Örgütsel güven olgusu, yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşimi ve organizasyonel başarıyı temelinden oluşturan ve etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Brehm ve Gates, 2002).

Genel olarak verimliliği artırıcı organizasyonel uygulamaların tamamı; amaçlar, hedefler ve taktiklerin belirlenmesinden ekip kurma ve motivasyon çalışmalarına kadar, baştan sona organizasyon üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Organizasyonel güven eksikliği, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, Miles vd., 2006).

Organizasyonel güven, çoğu kişinin sandığından çok daha önemlidir. Güven, organizasyonel performansın artırılmasında kilit sözcüklerden biridir. İnsanların en çok ihtiyaç duyulan zamanda, sizin sözünüze güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır (Augustine, 1995).

Örgüt içi tüm ilişkilerin geliştirilmesinde ve bireylerin tutum ve davranışlarının belirlenmesinde etkin bir yere sahip olan güven kavramının önemi, insanı odak noktasına alan çağdaş yönetim yaklaşımları ile birlikte daha da artmıştır. Örgütlerde güven ortamının tesis edilmesinin yanı sıra, güveni anlamaya, güveni öncül ve ardılarıyla birlikte etkileyen unsurları ortaya koymaya, örgüt içi güven ortamını geliştirmeye ve sürdürülebilir kılmaya, etkilerini belirlemeye ve tartışmaya yönelik çok sayıda teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır (Mayer vd., 1995; Savolainen vd., 2014; Basit, 2017; Brattström ve Bachmann, 2018; Bulińska-Stangrecka ve Bagieńska, 2019).

Ancak, örgütsel güvenle ilgili bu faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için, öncelikle ölçülebilmesi gerçeğinden yola çıkılarak, bu çalışmada, sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinden hareketle, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletme/kurumlardaki örgütsel güveni ölçebilmek için bir "Örgütsel Güven Ölçeği" geliştirilmesi amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, bir işgörenin, kurumun sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak ifade edilmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000).

Örgütsel güvenin temel şartı, insanların birbirlerini iyi anlayabilecekleri ve kaynaşabilecekleri iletişim ortamı içerisinde etkin çalışma ekiplerini oluşturabilmektir (Gilbert ve Tang, 1998; Jarvenpaa vd., 1998). Güven, kurum içerisindeki bireyler arasında işbirliği davranışını teşvik eden böylelikle işgörenler arasındaki olası çatışmaların azalmasını ve kişilerarası bağlılığın kuvvetlenmesini sağlayan önemli bir değişkendir (Lewis ve Weigert, 1985; Rousseau vd., 1998; Macmillan vd., 2005). Güven, kurum içi her tür olumlu ve üretken sosyal süreçte önemli bir unsurdur (Zhang vd., 2008).

İşgörenler açısından, örgütsel güvenilirliğinin en önemli göstergesi, işletmenin, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir (Atkinson, 2007). Özellikle bir kurum için kıymetli olan, çalışanlarının, kendisinden talep edilmediği halde gönüllü olarak yerine getirdiği rol davranışları, ve iş ortamına sağladığı katkılardır (Avram vd., 2015). Çalışanlar bu tarz davranışları kendi içlerinden geldiği için ortaya koyabildikleri gibi, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve kurumlarına olan güvenin sonucu olarak da ortaya koyabilmektedirler (Yoon ve Suh, 2003).

2.2. Örgütsel Güven Boyutları

Güven kavramı kişi ve kurum seviyesinde oluşmaktadır; fakat bireylere duyulan güven ve kuruma duyulan güven birbirinden farklı kavramlardır (Colquitt vd., 2012; Kaltiainen vd., 2018). Shockley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000) yapmış olduğu araştırmalara istinaden, örgütsel güven kavramı tek bir boyut altında incelenemez. Örgütsel güven ile ilgili alanyazın taraması yapıldığında, bireylerin örgütsel güven algılarının tespit edilmesi hususunda çeşitli çalışmalar içerisinde farklı ölçüm araçları ve farklı boyutlandırmalar içerisinde kuruma duyulan güvenin işletimselleştirildiği gözlenmesine rağmen, genel olarak bireylerin örgütsel güven algısının, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma duyulan güven olmak üzere üç boyut altında incelendiği görülmektedir (Larzelere ve Huston, 1980; McAllister, 1995; Cummings ve Bromiley 1996; Nyhan ve Marlowe, 1997; Knoll ve Leidner, 1998; Shockley-Zalabak vd., 2003; Furumo, 2009).

2.2.1. Çalışma arkadaşlarına Duyulan Güven

Çalışanların, iş yeri ortamında her gün beraber olduğu ve ortak bir çalışma alanını paylaştığından dolayı birbirlerine güven duyması, örgüt açısından önemli bir faktör olabilmektedir (Turunç ve Çelik, 2012). Çalışma arkadaşlarına duyulan güven modelinde, aynı iş ortamında bulunan çalışanların, iyi bir niyetinin olduğuna inanmak ve çalışma arkadaşının yetenek ve kabiliyetine güvenmek olarak tanımlanabilir (Cook ve Wall, 1980). Çalışma arkadaşlarına güven duygusu bireylerde, arkadaşlarının önemli bilgileri saklamayacağı veya onu yanlış yönlendirmeyeceği, kuyusunu kazmaya çalışmayacağına itimat etmesiyle oluşabilmektedir (Newman vd., 2014; Tu vd., 2020).

Çalışma ortamındaki bireylerarası ilişkilerde güven temelini sağlam olması önemlidir. Çünkü yüksek düzeyde güvenin var olması, işbirliğinin gelişmesine neden olmakta, bu da işletme açısından kazanç sağlayabilmektedir. İş yerinde çalışan bireyler ve gruplar arasında güven duygusunun yüksek olması, ilişkilerde pozitif etki göstermesi, örgütsel iklimin

ve örgüt kültürünün istendik yönde oluşmasını sağlayabilmektedir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin yüksek olduğu işletmelerde, çalışanların iş tatmini, iş performansı gibi istendik çıktılarının olumlu olarak etkileneceği değerlendirilmektedir (Casimir vd., 2012; Nedkovski vd., 2017).

2.2.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Organizasyonel güvenin sağlanması konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev, işletmelerde belirsizliğin azaltılmasıdır (Perry ve Mankin, 2007). Belirsizliğin azalması güveni artırır. Güven ortamının hâkim olduğu bir işletmede organizasyonel performans artışının gerçekleşmesinin daha kolay olabileceği ifade edilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Bu nedenle örgütlerde lider pozisyonunda görev alan kişilerin çalışanlara örnek olacak güçlü karakterler olması ve çalışanların örgütsel güven hissiyatını artırıcı çabalar içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Özverili ve sorumluluk sahibi liderler, örgütsel güvenin artmasına katkı sağlamalıdır (Atkinson ve Butcher, 2003; Douglas ve Zivnuska, 2008).

Eğer, yöneticilerin uygulamaları, deklare edilmiş ya da taahhüt edilmiş vaatleri ile örtüşmüyorsa, yönetim ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşmamakta, yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratmaktadır. Yöneticinin vaatleri ile uygulamaları arasındaki ilişki uyumunun yüksek olması gerekmektedir. (Zhu vd., 2004).

2.2.3. Kuruma Duyulan Güven

Kuruma duyulan güven, bireyin kurumun güvenilir olduğuna, işverenin veya yöneticinin dürüst olacağına ve taahhütleri doğrultusunda hareket edeceğine dair inancı, örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına ilişkin pozitif beklentileri olarak ifade edilmektedir (Akkoç vd., 2012).

İşgörenlerin, kuruma ve işine karşı gösterdiği olumlu davranışların ve beklenilenden fazla katkıların kaynağı çoğunlukla kuruma duyulan güvendir (Li, 2008; Yoon ve Suh, 2003).

Kuruma duyulan güven tüm bunların yanı sıra organizasyonel bağlılık, iş tatmini, çalışmaya tutkunluk, performans artışı gibi kurum içi istendik davranışların da temelini oluşturmaktadır. Çalışma hayatında doyum, devamsızlık, başarı seviyesi, tatmin, işe gelmeme veya işi bırakma düşüncesi gibi birçok etken kurumsal hizmet kalitesine doğrudan etki etmektedir. Çalışanların kuruma duyduğu güven seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel hakkaniyet bilinci, iş tatmini, örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme arzusu, problem çözebilme kabiliyeti ve yaratıcılık gibi olumlu davranışların gelişimi artmaktadır (Çalışkan vd., 2011; Jafri, 2012). Yine aynı şekilde örgütlerde, kuruma duyulan güven seviyesinin yüksek olduğu, durumlarda çalışanların, örgütsel bağlılığı ve iş tatminleri artarken; kendilerinden örgüt içinde yapıcı davranışlar sergileme eğiliminde oldukları gözlenmektedir.

Kuruma duyulan güvenin azalması ya da eksikliği çalışanlar için, örgütsel öğrenmeyi engellemekte, kurum kültürünü yozlaştırmakta, kurum içi arzu edilen faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmekte ve kurumsal amaçlara ulaşmayı zorlaştırmaktadır (Miles vd., 2006; Hoe 2007; Song vd., 2009; Çalışkan vd., 2011; Lagrosen ve Lagrosen 2012).

3.ÖLÇEĞİN GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNTEM

3.1.Çalışmanın Sorunsalı

Örgüt içindeki tüm yapılar, sistemler ve örgütün en değerli kaynağı olan çalışanlar için oldukça önem taşıyan dinamik bir olgu olan güven, örgütün yüksek kalite ve etkinlik sağlaması, uzun vadede yaşamını devam ettirebilmesi, rekabet avantajını sağlaması ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli bir bileşendir (Kramer, 2009; Chu vd., 2011; Acosta vd., 2013). Örgütsel güvenin, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, lidere/yöneticiye duyulan güven ve kuruma duyulan güven gibi anahtar özellikler ile yaratılmakta olduğu gözlenmektedir (Larzelere ve Huston, 1980; McAllister, 1995; Cummings ve Bromiley 1996; Nyhan ve Marlowe, 1997; Knoll ve Leidner, 1998; Shockley-Zalabak vd., 2003).

Bu çalışmada, örgütsel güvenin tesis edilmesinin önemli olduğu düşünülen ve daha çok bireysel davranışların baskın olduğu kültürel yapıdaki sektörler olduğu değerlendirilen sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinden hareketle, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletme/kurumlardaki örgütsel güven uygulamalarını belirleyebilmek, bilimsel yöntemlere dayanarak geçerliği ve güvenilirliği yüksek bir ölçme aracı ile ölçebilmek için bir "Örgütsel Güven Ölçeği" geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, bu çalışma yönetim ve örgütsel davranış disiplinlerine ait alan yazınına, örgütsel güven gibi, örgüt içi pek çok istendik değişkenin öncülü ve ardılı olan bir durumun ölçülmesi, kontrol edilmesi, iyileştirilmesi gibi konularda katkıda bulunmayı da hedeflemektedir.

3.2. Çalışma Grubu ve Ölçeğin Geliştirilmesi

Örgütsel güvenin ölçümüne ilişkin ifadelerin belirlenebilmesi maksadıyla ilk olarak örgütsel davranış ve personel yönetimi konusunda çalışma yapmış ve/veya sahada bizzat yönetici olarak çalışmış, alanında uzman, deneyimli akademisyen ve kurum yöneticilerinden oluşan 40 kişi ile görüşmek suretiyle oluşturulan odak grubunun çalışması ile örgütsel güvenin ölçülmesine yönelik unsurlar maddeler halinde belirlenmiştir. Maddelerin oluşturulmasında, bireylerin örgüte, yöneticilere ve çalışanlara duyulan güven algıları dikkate alınmış ve bu üç durumda göre organizasyonlarda karşılaşılabilecek olaylar ifadelerle betimlenmeye çalışılmıştır. Odak grup içerisindeki tüm katılımcıların görüşleri birleştirilerek, 32 ifade içeren bir havuz oluşturulmuştur.

Oluşturulan 32 ifadeli taslak form, altı uzmanın görüşüne sunulmuş, bu uzmanlardan gelen dönüşler doğrultusunda yeniden düzenlenmiş ve 18 maddelik "Örgütsel Güven Ölçeği Taslak Formu" geliştirilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve İstatistik Analizler

Çalışma için geliştirilen anket formunda, çalışmada yer alacak katılımcılar için bir bilgilendirme notu, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular ve taslak ölçeğin 18 ifadeden oluşan son hali yer almaktadır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Araştırma verilerinin analizinde paket veri analiz programı kullanılmıştır. Analizlerde öncelikle betimleyici istatistikler yapılmış, her üç örneklem grubunun demografik özellikleri belirlenmiş, daha sonra Örgütsel Güven Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

3.3.4. Evren ve Örneklem

Araştırma Mersin ve Adana illerindeki sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinde yer alan kurum/işletmelerde çalışan personel üzerinde üç farklı örneklem grubu teşkil edilmek

suretiyle yapılmıştır. Çalışmada üç farklı örneklem grubu kullanılmasındaki amaç, elde edilen bulguların genellenebilirliğinin artırılması gayesidir. Örneklem gruplarına ilişkin sektörlerin seçiminde, örgütsel güven değişkeninin olumlu/olumsuz etkilerinin büyük oranda hissedilebileceğinin değerlendirildiği sektörler olan sağlık, eğitim ve sanayi sektörleri ön plana alınmıştır. **Hazırlanan anket formu 01 Eylül 2019 - 20 Aralık 2019 tarihleri arasında olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden biri olan kolayda örnekleme tekniği ile yüzyüze görüşme imkânı olan ya da mail adresi tespit edilebilen katılımcılara ulaştırılmış ve veriler toplanmıştır.** Örneklem gruplarına ilişkin detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.3.4.1. Birinci Örneklem Grubu

Birinci örneklem grubu için katılımcılar, Mersin ve Adana illeri ve çevresinde faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kurumları çalışanlarıdır. Bu kurumlarda yaklaşık olarak 10000 personel çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 412'si geri dönmüş ve 407 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Birinci örneklem grubunu, Mersin ve Adana illeri ve çevresinde görev yapan 156 erkek (% 38.3) ve 251 bayan (% 61.7) toplam 407 kamu ve özel sağlık sektörü çalışanı oluşturmuştur. Birinci örneklem grubunun 249' u evli (% 61.2), 158' i bekar (% 38.8) olup, 23' ü (% 5.6) lise, 97' si (% 24.0) lisans, 143' ü (% 35.1) yüksek lisans ve 144' ü (% 35.3) doktora mezunudur. Örneklemin yaş ortalaması 39.02; çalışma süresi ortalaması 17.22 yıl olarak tespit edilmiştir.

3.3.4.2. İkinci Örneklem Grubu

İkinci örneklem grubu için katılımcılar, kamu ve özel eğitim kurumları çalışanlarıdır. Bu kurumlar için, %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 383 kişi olarak belirlenmiştir. (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 467 tanesi geri dönmüş ve 455 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

İkinci örneklem grubu, eğitim kurumlarında görev yapan 254 erkek (% 55.8) ve 201 bayan (% 44.2) toplam 455 eğitimciden oluşmuştur. İkinci örneklem grubunun 280' i evli (% 61.5), 171' i bekar (% 37.6) ve 304' ü kamu (% 66.8), 151' si özel kurumlardan (% 33.2) olup, 279' u (% 61.3) lisans, 167' si (% 36.7) yüksek lisans ve 9' u (% 2.0) doktora mezunudur. Örneklemin yaş ortalaması 35.27; çalışma süresi ortalaması 11.05 yıl olarak tespit edilmiştir.

3.3.4.3. Üçüncü Örneklem Grubu

Üçüncü örneklem grubu için katılımcılar, Mersin ve Adana illeri ve çevresinde sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarıdır. Bu işletmelerde yaklaşık olarak 25000 personel çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 378 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 800 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 704'ü geri dönmüş ve 686 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Üçüncü örneklem grubunu, Mersin ve Adana illeri ve çevresindeki işletmelerde çalışan 464 erkek (% 67.6) ve 222 bayan (% 32.4) toplam 686 sanayi sektörü çalışanı oluşturmuştur. Üçüncü örneklem grubununun 350' si evli (% 51.0), 335' i bekar (% 49.0) olup, 242' si (% 35.2) lise, 373' ü (% 54.3) lisans, 67' si (% 9.8) yüksek lisans ve doktora mezunudur. 528' i çalışan (% 76.9), 158' i yönetici (% 23.1) pozisyonundadır. Örneklemin yaş ortalaması 32.68; çalışma süresi ortalaması 14.35 yıl olarak tespit edilmiştir.

3.3.5. Ölçeğin Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Geçerlilik, ölçeğin amaçlandığı kullanıma hizmet etme derecesi olup, ölçülmek istenen özelliğin, herhangi başka bir özellik ile karıştırılmadan ölçülebilir derecesidir (Ercan ve Kan, 2004). Bu çalışmada geliştirilmek istenen "Örgütsel Güven Ölçeği" için yapısal geçerlilik çalışılmıştır. Yapısal geçerlilik, ölçme aracında yer alan maddelerin belirlenen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü ve faktörler arasındaki ilişkilerin de kurama uygun olması durumudur (Westen ve Rosenthal, 2003). Örgütsel Güven Ölçeğinin yapısal geçerliliğe sahip olup olmadığını belirleyebilmek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır.

3.3.5.1. Keşfedici Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi (KFA), çok sayıda gözlenen değişkenden birbirleri ile tutarlı daha az sayıda değişken elde etmek, üzerinde çalışılabilir düzeyde faktörleri belirlemek ve belirlenen faktörleri isimlendirmek amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2006; Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu çalışmada, birinci ve ikinci örneklem grupları için KFA yapılmıştır. KFA' da ilk olarak, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi maksadıyla Kaiser Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testleri yapılmıştır. Birinci örneklem için KMO katsayısı 0.910 ve Barlett-Sphericity testi değeri 2665,38 ($p < .001$) olarak, ikinci örneklem için KMO katsayısı 0.937 ve Barlett-Sphericity testi değeri 6107,34 ($p < .001$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre toplanan verilerin, faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır (Kalaycı, 2006: 321, Hair vd., 2010: 95-96). KFA yapılırken çıkarsama yöntemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Döndürme yöntemi olarak ise varimax yöntemi tercih edilmiştir. Ölçek maddelerine ait faktör yükleri, özdeğerler ve açıklanan varyanslar Tablo 1'de sunulmuştur.

Birinci örneklem için KFA' ne toplam **18 madde** ile başlanmıştır. Oluşturulan korelasyon matrisindeki determinant = 0.001 olarak tespit edilmiştir. Oluşturulan matriste, eşik değeri geçen ve çapraz yük alan ifade olmadığı tespit edilmiştir. Anti imaj korelasyon matrisinde eşik değer olan 0,5' in altında kalan ifade olmadığı için hiçbir madde çıkarılmamıştır. KFA sonucunda ölçeğin özdeğeri 1'den büyük üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans ise % 65.341'dir. Bu analizde **8. madde**, birden fazla boyutta yüklendiği ve yer aldığı faktörlerdeki değerlerin aralarındaki farkın 0.10'dan küçük olması nedeniyle binişik madde olarak kabul edilmiş ve **ölçekten çıkarılmıştır** (Büyüköztürk, 2006; Tavşancıl, 2010). Bu işlemin ardından, ikinci örnekleme ait veriler ve **18 madde** ile KFA aynı şartlarda yeniden yapılmıştır. Oluşturulan korelasyon matrisindeki determinant = 0.001 olarak tespit edilmiştir. Oluşturulan matriste, eşik değeri geçen ve çapraz yük alan ifade olmadığı tespit edilmiştir. Anti imaj korelasyon matrisinde eşik değer olan 0,5' in altında kalan ifade olmadığı için hiçbir madde çıkarılmamıştır. Ölçeğin yine üç faktör altında toplandığı, ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyansın % 66.15 olduğu görülmüştür. **Ölçekten çıkarılan madde olmamış ve ölçek üç boyutlu, 17 maddeli son haline gelmiştir.** Ayrıca, tüm maddelere ilişkin faktör yüklerinin 0.6' nın üzerinde bir değere sahip olması analiz sonuçlarının iyi seviyede olduğunu göstermektedir (Meyers vd., 2005).

Bu noktada geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği' nin, KFA sonucunda oluşan üç alt boyutunun isimlendirme faaliyeti yapılmıştır: 7 maddeden oluşan birinci boyut “Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven”, 5 maddeden oluşan ikinci boyut “Yöneticiye Duyulan Güven” ve 5 maddeden oluşan üçüncü boyut ise “Kuruma Duyulan Güven” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 1. KFA Sonuçları

Boyutlar							
1. Örneklem (Sağlık Kurumları)				2. Örneklem (Eğitim Kurumları)			
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör		1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör
Özdeğer	6.60	3.18	1.31	Özdeğer	5.66	3.25	1.32
Açıklanan Varyans	38.85	18.73	7.76	Açıklanan Varyans	39.19	19.17	7.78
Madde Kodu	Faktör Yükleri			Madde Kodu	Faktör Yükleri		
S2	,819			S2	,828		
S3	,808			S4	,804		
S1	,766			S1	,771		
S4	,763			S6	,770		
S5	,748			S5	,770		
S7	,719			S3	,752		
S6	,716			S7	,738		
S8	,702			S8	Bu madde ölçekten çıkarılmıştır.		
S12		,862		S12		,866	
S14		,839		S14		,836	
S15		,798		S15		,804	
S13		,787		S13		,800	
S11		,720		S11		,716	
S25			,764	S24			,756
S24			,763	S25			,754
S23			,736	S23			,747
S22			,717	S21			,723
S21			,697	S22			,709
Toplam Açıklanan Varyans			% 65,34	Toplam Açıklanan Varyans			% 66,15

Bu aşamada, ölçüm araçlarında yer alan tüm boyutların tek başına da geçerli olabilmesi için diğer boyutlarla ayrışması gerekliliğinden dolayı, ayrışma geçerliliği analizi yapılmıştır. Ayrışma geçerliliği, ölçek içerisindeki herhangi bir boyutun diğer bir boyuttan farklılaşma düzeyini açıklamaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Örgütsel Güven Ölçeği boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 2’ de verilmiştir. Boyutlar arasındaki ayrışmanın anlamlı seviyede olabilmesi için korelasyon katsayılarının 0,85’in altında olması gerekmektedir (Schweizer, 2014; Stieler, 2017). Analiz sonucunda boyutlar arasındaki ayrışmanın makul seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Güven Ölçeği Ayrışma Geçerliliği Analizi

Örgütsel Güven Ölçeği	Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Yöneticiye Duyulan Güven	Kuruma Duyulan Güven
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	1,00		
Yöneticiye Duyulan Güven	,338**	1,00	
Kuruma Duyulan Güven	,505**	,258**	1,00

**p<0,001.

3.3.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

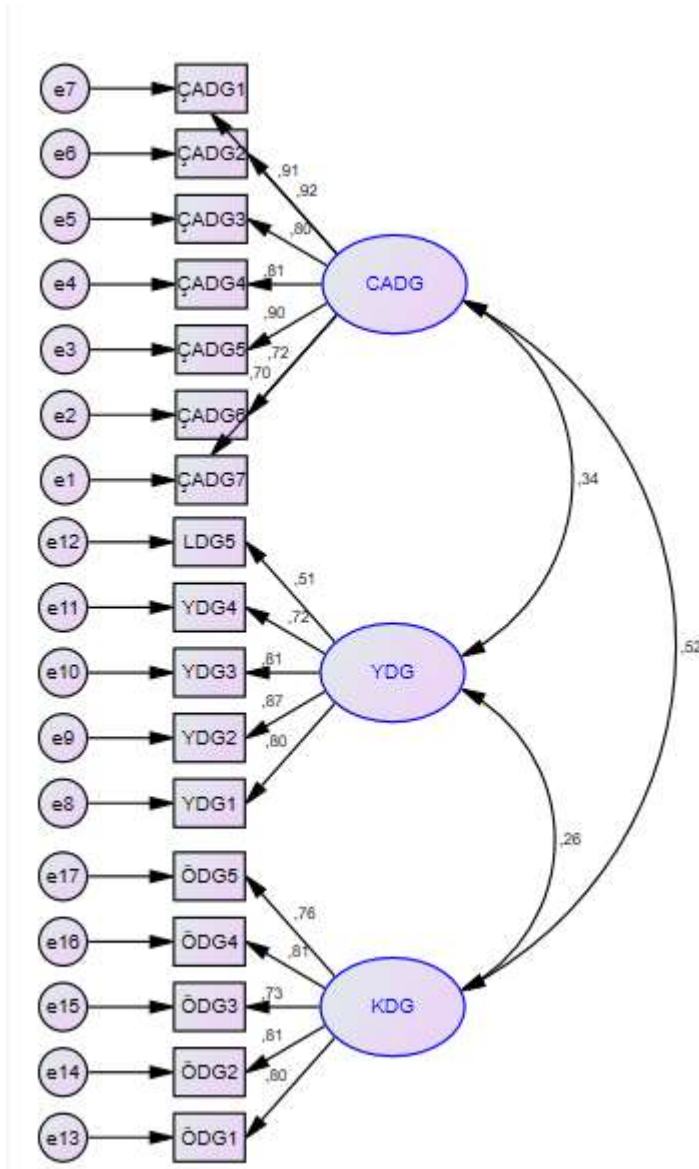
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önce geliştirilmiş veya sağlam bir kuramsal temeli olan ölçek veya yapıların veri ile doğrulanması amacıyla kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2018; Çalışkan vd., 2019). Sağlık ve eğitim sektörleri gibi farklı iki örneklem üzerinde geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” nin, sanayi sektörü gibi farklı üçüncü bir örneklem üzerinde doğruluğunu ortaya koymak üzere, DFA yapılmıştır. DFA, istatistikî paket program kullanılarak yapılmış, tespit edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3’de verilmiştir. Literatürde NFI, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin 0.90 civarında ve üzerinde, RMSEA değerinin ise 0.10’dan düşük çıkması, çalışma modelinin gerçek verilerle uyumu için bir gösterge olduğu belirtilmektedir (Steiger, 1990; Byrne, 1994; Schermelleh-Engel vd., 2003; Schumacker ve Lomax, 2004; Çalışkan, 2019). DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin (RMSEA, NFI, GFI, AGFI ve CFI) iyi uyum değerleri gösterdiği tespit edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Ocak, 2020). Yani, DFA sonucunda, KFA’ da ortaya konulan yapının doğrulandığı görülmüştür. Bu sonuç, oluşan örgütsel güven ve alt boyutları olan çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve örgüte duyulan güven ölçeklerinin de, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve doğrulandığını göstermektedir. DFA ile elde edilen model Tablo 3’ de ve Şekil 1’ de sunulmuştur.

Tablo 3. Üçüncü Örneklem (Sanayi Sektörü) DFA Sonuçları

Örgütsel Güven Ölçeği	ΔX^2	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum			$\leq 5df$	$\leq 0,10$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	$\geq 0,95$
İyi Uyum			$\leq 3df$	$\leq 0,05$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$
Örneklem 3 Birincil Seviye DFA	322.7	123	2.61	.03	.96	.96	.95	.98

*p<0,001.

Not: ΔX^2 =Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square, df = Degrees of Freedom, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation, NFI= Normed Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index, CFI = Comparative Fit Index.



Şekil 1. Üçüncü Örneklemin DFA Yapısı

3.3.6.İç Tutarlılığa İlişkin Bulgular

Ardından ölçeğin güvenilirliğine ilişkin analizler yapılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği, ölçek içerisinde yer alan maddelerin, kendi aralarında tutarlı olup olmadığını ifade eder (Bayık ve Gürbüz, 2018; Çalışkan ve Pekkan, 2020). Ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesinde, tüm maddeleri dikkate alarak, doğru ve istikrarlı sonuçlar veren bir metot olması nedeniyle, sıklıkla başvurulan yöntemlerden biri Cronbach Alfa testidir (DeVellis, 2003; Pekkan ve Çalışkan, 2020). Cronbach Alfa katsayısı ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının, homojenliğinin bir ölçüsüdür (Tezbaşaran, 1996). Cronbach Alfa katsayısının 0.70'den büyük olması ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğu anlamı verir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Örgütsel Güven Ölçeğinin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla, her üç örneklem grubu için ölçeğin bütününe ve alt boyutlarının iç tutarlılıkları hesaplanmış ve Tablo 4'de gösterilmiştir. Ayrıca ölçeğe ait maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının tamamının varsayılan eşik değerinden (0,20) yüksek olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2006). Sonuç olarak bu bulgular önerilen ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığını ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir

olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Tablo 4’ de faktörler arası korelasyon değerleri de verilmiştir.

Tablo 4. İç Tutarlılık Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Madde Sayısı	Ortalama	Cronbach α			Korelasyonlar	
			Sağlık	Eğitim	Sanayi	YDG	KDG
Örgütsel Güven Ölçeği	17	3.80	.90	.93	.90		
➤ ÇADG	7	3.98	.91	.92	.94	.34**	.52**
➤ YDG	5	3.68	.90	.95	.86		.26**
➤ KDG	5	3.72	.88	.94	.88		

**p<0,001.

SONUÇ

Örgüt içi güven algısının tespit edilebilmesi başarılı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, keşfedilmesi, ölçülmesi ve belirlenmesi ile yakından ilişkili olacağı düşünülmüş ve yapılan bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak işletmeler/kurumlarda yer alan bireyler için örgütsel güvenin özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikleri ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Örgütsel güvenin olumlu/olumsuz etkilerinin yoğunlukla hissedilebileceğinin düşünüldüğü sektörler olarak değerlendirilen sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerine ait işletme ve kurumlarda görev yapan bireylerden oluşan üç ayrı örnekleme 18 maddelik “Örgütsel Güven Ölçeği Taslak Formu” ulaştırılmış, veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

Ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla öncelikle sağlık ve eğitim sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlarda yer alan bireylerden oluşan iki örneklem grubuna ait verilere ayrı ayrı KFA yapılmıştır. Her iki örnekleme ait KFA sonuçları incelendiğinde, özdeğeri 1’den büyük olan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Analiz sonucunda toplam 17 ifade ve üç boyuttan oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Boyutlardaki ifadelerin içerikleri dikkate alınarak ilk 7 ifadeden oluşan alt boyuta “Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven”, sonraki 5 ifadeden oluşan alt boyuta “Yöneticiye Duyulan Güven” ve son 5 ifadeden oluşan alt boyuta ise “Kuruma Duyulan Güven” adları verilmiştir. Ardından, Örgütsel Güven Ölçeğinin, KFA sonucu elde edilen üç faktörlü yapısının farklı bir sektörde doğrulanıp doğrulanmayacağını ortaya koymak üzere DFA uygulanmıştır. DFA ile ölçeğin, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven, kuruma duyulan güven isimli üç faktörlü yapısının doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan tüm sonuçlar, Örgütsel Güven Ölçeği’ nin geçerli bir ölçme aracı olduğuna kanıt olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel Güven Ölçeğinin güvenilirliğini tespit edebilmek için, her üç örneklem grubu ayrı ayrı Cronbach Alfa testine tabi tutulmuştur. Örgütsel güven değişkeni bir bütün olarak ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven, kuruma duyulan güven alt boyutlarının iç tutarlılıkları hesaplanmış, sonucunda ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Güven Ölçeği, aslen **bir bütün olarak kullanılacak şekilde** tasarlanmış olmakla birlikte, ölçeğe ilişkin alt boyutların iç tutarlılık değerleri oldukça yüksek olduğundan, **her bir alt boyutun münferiden uygulanması da söz konusu olabilecektir.**

Organizasyonların bu ölçekten istifade etmek suretiyle, örgütsel güvenin nasıl yükseltecekleri ve bu durumdan nasıl faydalanacakları konusunda önemli kazanımlar elde edecekleri değerlendirilmektedir. Geliştirilen ölçeğin sadece örneklem gruplarında bulunan sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinde değil, gerek kamuda, gerekse özel sektörde faaliyet gösteren, işletme/kurumların yer aldığı diğer tüm sektörlerde de kullanılabilir. Literatürde bu kadar farklı örneklem grupları üzerinde geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış bir ölçeğe rastlanılmadığı için, Örgütsel Güven Ölçeği' nin tüm sektörlerde yer alan işletme ve kurumlar için önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, ölçek geliştirilmesi çalışmaları için, yerli yayınların yanı sıra çok sayıda yabancı yayından da yararlanılmıştır. Bu katkı, ölçeğin evrensel temsil etme niteliğini güçlendirmekte ve **ölçeğin diğer ülkelerde farklı kültürlerde de kullanılabilirliğini** düşündürmektedir.

Ayrıca, çalışmanın gerek uzman bilim insanları ile, gerekse sağlık, eğitim ve sanayi sektörü çalışanlarının bir kısmı ile yapılan birebir görüşmeleri esnasında, Örgütsel Güven Ölçeğinin kolayca anlaşılabilir, uygulaması basit bir ölçek olduğu, katılımcıların örgütsel güven olgusu ile ilgili algılarını net bir şekilde ifade etmelerine imkan tanıdığı bilgilerine ulaşılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeğinin, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma duyulan güven kavramlarını içeren üç boyutlu yapısı ile, bundan sonra yapılacak araştırmalarda örgütsel güven değişkenini belirlemeye ve ölçmeye yönelik önemli bir ihtiyacı karşılayarak alandaki bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Konu ile ilgili gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, ölçeğin farklı örneklemelerde uygulanmasının, farklı değişkenler ile birlikte etkileşiminin incelenmesinin, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin bu çalışmada elde edilen bulguları daha da güçlendireceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Acosta, H., Salanova, M., ve Llorens, S. (2013). Building organizational trust: A study in small and medium-sized enterprises. In J. Neves & S. P. Gonçalves (Eds.), *Occupational health psychology: From burnout to well-being* (pp. 357–378). Rosemead, CA: Scientific & Academic Publishing.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.
- Atkinson, S. ve Butcher, D. (2003). Trust In Managerial Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4),282-304.
- Augustine, N. R. (1995), *Managing the Crisis You Tried to Prevent*, Harvard Business Review, November- December, s. 156.
- Avram, E., Lonescu D. ve Mincu, L. (2015). Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 187, 679-684.
- Basit A. A. (2017), Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation, *The Journal of Psychology*, 151(8), pp.701- 721
- Bayık, M. ve Gürbüz, S., (2016). Ölçek uyarlamada metodoloji sorunu: yönetim ve örgüt alanında uyarlanan ölçekler üzerinden bir araştırma, *The Journal of Human and Work*, Volume 3(1), pp 1-20.

- Brattström, A. ve Bachmann, R. (2018) Cooperation and Coordination: The role of trust in inter-organizational relationships, in: Searle, R. H., and Nienaber, A.M.I. and Sitkin, S.B., (eds.), The Routledge Companion to Trust. Routledge, pp. 129-142.
- Brehm, J. ve S. Gates (2002). Teaching, Tasks and Trust: Functions of The Public Executive. New York: Russell Sage Foundation.
- Bulińska-Stangrecka H. ve Bagieńska A. (2019), HR Practices for Supporting Interpersonal Trust and Its Consequences for Team Collaboration and Innovation, *Sustainability*, 11(16), 4423.
- Bulińska-Stangrecka, H. ve Bagieńska, A. (2018), Investigating the Links of Interpersonal Trust in Telecommunications Companies, *Sustainability*, 10(7), pp. 1-17
- Büyüköztürk, Ş. (2006). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (1994). Structural Equation Modeling With EQS and EQS/Windows. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Casimir, G., Lee, K. ve Loon, M. (2012), Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 740-753.
- Chu, H. C., Yang, Y. F. ve Chen, C. Y. (2011). The Dyadic effect of leadership and conflict management on trust in the context of life insurance companies in Taiwan *African Journal of Business Management*, 5 (11), 4272-4285.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., ve Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cummings, L.L., ve Bromiley P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24, (2), 237-252.
- Çalışkan, A., İ. Akkoç ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İBF Dergisi, 16(3), 363-401.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1), 94-111. DOI: 10.29131/uiibd.562196
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: bir ölçek uyarlama çalışması, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 51-60. DOI: 10.29131/uiibd.736413
- De Vellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications* (2nd ed., Vol. 26). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Douglas., C. ve Zivnuska S. (2008). Developing Trust In Leaders: An Antecedent of Firm Performance. *Advanced Management Journal*, 73 (1), 20-28.
- Ercan İ ve Kan İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3):211-216.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Furumo, K. (2009). The Impact Of Conflict And Conflict Management Style On Deadbeats And Deserters In Virtual Teams. *Journal of Computer Information Systems*, Summer.

- Gilbert, J.A., ve Tang, T.L.P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition Prentice Hall.
- Hall, M.A., Dugan E., Zheng B. ve Mishra A. K. (2001). Trust in physicians and medical institutions: what is it, can it be measured, and does it matter? *The milbank quarterly*, 79(4), 613-639.
- Hoe, S. (2007). Is interpersonal trust a necessary condition in organisational learning? *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 4(2), 149-156.
- Jafri, H. (2012). Influence Of Psychological Contract Breach On Organizational Citizenship Behaviour And Trust. *Psychology Study*, 57 (1), 29-36.
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K. ve Leidner D.E. (1998), Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- Kalaycı, Ş. (2006). Faktör analizi. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım.
- Kaltainen J., Lipponen J. ve Petrou P. (2018). Dynamics of trust and fairness during organizational change Implications for job crafting and work engagement, in: Vakola M., Petrou P. (eds.) *Organizational Change Psychological effects and strategies for coping*, Routledge, London.
- Knoll, K. ve Leidner D.E. (1998). Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- Kramer, R. M. (2009). Rethinking Trust, *Harvard Business Review*, 87(6), 68-77.
- Lagrosen, S. ve Lagrosen, Y. (2012). Trust and quality management: Perspectives from marketing and organisational learning. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(1), 13-26.
- Larzelere, R. ve Huston, T. L. (1980). The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust In Close Relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 595-604.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Li, P. P. (2008). Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4(3), 413-439.
- Macmillan, R., Meyer M. ve Northfield S. (2005). Trust And Its Role In Principal Succession: A Preliminary Examination Of A Continuum Of Trust. *Leadership And Policy In Schools*, 3(4), 275-294.
- Mayer R.C., Davis J.H. ve Schoorman D.F. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734
- McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meydan, C. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyers, L.S., Gamst, G. C. ve Guarino, C. (2005). *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*, SAGE Publications. ISBN-13: 978-1412904124.
- Miles, R.E., Miles, G. ve Snow, C.C. (2006), *Collaborative Entrepreneurship: A Business Model For Continuous İnnovation*, *Organizational Dynamics*, 35, 1, 1-11.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Trust in organizations: *Frontiers of theory and research*, 261.

- Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (1997), When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops, *Academy Of Management Review*. 22, 1, 226–256.
- Nedkovski V., Guerci M., De Battisti F. ve Siletti E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization, *Journal of Business Research*, 71, s. 19-26.
- Newman, A.H., Kiazad, K., Miao, Q. ve Cooper, B. (2014), Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: a case of the head leading the heart?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 123 No. 1, pp. 113-123.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe H. A. (1997). Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Ocak, M. (2020). Amos İle Adım Adım Yapısal Eşitlik Uygulamaları, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Pekkan, N. Ü. ve Çalışkan, A. (2020). Yaratıcı Takım İklimi Ölçeği: Türkçe' ye Uyarlama, Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Y: 19, S: 39, 1007-1021. DOI: <https://doi.org/10.46928/iticusbe.768433>
- Perry, R. W. ve Mankin, L.D. (2007). Organizational Trust, Trust in The Chief Executive And Worric Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36 (2), 165–179.
- Rousseau, D.M., Sitkin S. B., Burt, R. S., ve Camerer C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Savolainen T., Lopez-Fresno P. ve Ikonen M. (2014). Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships – Dynamics of Trust Deterioration and Breach, *The Electronic Journal of Knowledge Management* 12(4), pp. 232-240
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H ve Müller H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, Second Edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schweizer, K. (2014). On the Ways of Investigating the Discriminant Validity of a Scale in Giving Special Emphasis to Estimation Problems When Investigating Multitrait-Multimethod Matrices. *Psychological Test and Assessment Modeling*, 56(1), 45-59.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis K., ve Cesaria R. (2003). Measuring organizational trust: Crosscultural survey and index. IABC Research Foundation. (Available from International Association of Business Communications <http://store.yahoo.com/iabcstore/measortrus>)
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Song, J. H., Kim H. M., ve Kolb J.A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 147–167.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach, *Multivariate Behavioural Research*, 25, 173-180.
- Stieler, M. (2017). *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends*. Bayreuth: Springer.
- Tang, M., Dai, X., Liv, J. ve Chen, J. (2016). Towards a trust evaluation middleware for cloud service selection. *Future Generation Computer Systems*.

- Tavşancıl E. (2010). Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS İle Veri Analizi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezbaşaran, A. (1996). Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara.
- Thomas, G. F., Zolin, R., ve Hartman, J.L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(3), 287-310.
- Tschannen-Moran, M., ve Hoy W.K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Tu, Y., Zhang, Y., Lu, X.ve Wang, S. (2020) Differentiating two facets of trust in colleagues: How ethical leadership influences cross-team knowledge sharing, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 1, s. 88-100.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Westen, D. ve Rosenthal R. (2003). Quantifying construct validity: Two simple measures, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 608-618.
- Yoon, M. H. ve Suh, J. (2003), Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees, *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Zhang, A.Y., Tsui A.S., Song L.J., Li C.P., ve Jia L.D. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111–132.
- Zhu, W., May D.R. ve Avolio B.J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 16-26.

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

- ✚ Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.
- ✚ Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.
- ✚ Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.
- ✚ Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.
- ✚ Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.
- ✚ Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.
- ✚ Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.
- ✚ Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.

Yöneticiye Duyulan Güven

- ✚ Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.
- ✚ Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.
- ✚ Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.
- ✚ Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.
- ✚ Üstümün bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.

Kuruma Duyulan Güven

- ✚ Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.
- ✚ Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.
- ✚ Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.
- ✚ Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.
- ✚ Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARASIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
MADDELER						
1. Boyut: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven						
1	Çalışma arkadaşlarımla sahip olduğum iş becerilerine güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Çalışma arkadaşlarımla özüm, sözüm birdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Çalışma arkadaşlarımla fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Çalışma arkadaşlarımla bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Çalışma arkadaşlarımla, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Genel anlamda iş arkadaşlarımla oldukça güvenilirdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Boyut: Yöneticiye Duyulan Güven						
8	Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticimle tartışabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Boyut: Kuruma Duyulan Güven						
13	Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CESARETİ MODELLEMEK: CESARETİ ANLAMADA VE UYGULAMADA KULLANILABİLECEK BAZI MODELLER

İbrahim Sani MERT*

ÖZ: Cesaret üzerine yapılan araştırmalar genellikle cesaretin karmaşık doğasını işaret etmektedir. Bu nedenle, cesaretin anlaşılması ve uygulanmasında açıklayıcı modellere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçtan hareketle yapılan bu çalışmada, cesaretle ilgili ortaya konulan bazı modeller incelenmiştir. Çalışmanın, gerek cesaret üzerinde araştırma yapan akademisyenlere, gerekse iş yaşamında cesareti hayata geçirmek arzusunda olan lider ve yöneticilere katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cesaret, Cesur Karar Verme, Cesaret Modeli, Cesaret Yönetimi.

Makalenin Türü: Kavramsal Araştırma

Jel Sınıflandırması: M12, I31

Geliş tarihi: 23.05.2021 / **Kabul Tarihi:** 18.06.2021 / **Yayın Tarihi:** 01.07.2021

MODELING COURAGE: SOME MODELS THAT HELP TO UNDERSTAND AND APPLY COURAGE

ABSTRACT: Research on courage often points to the complex nature of the courage. Therefore, explanatory models are needed to understand and apply courage. Based on this need, in this study, some models about courage were examined. It is considered that the study will contribute to both academics researching on courage and leaders and managers who wish to bring courage to life in business life.

Keywords: Courage, Courageous Decision Making, Courage Model, Courage Management.

Type of article: Conceptual Research

Jel Classification: M12, I31

Received: 23.05.2021 / **Accepted:** 18.06.2021 / **Published:** 01.07.2021

*Prof. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü, sanimert@gmail.com, ORCID: 0000-0002- 2850-1865

Kaynak gösterimi için:

MERT, İ. S. (2021). Cesareti Modellemek: Cesareti Anlamada ve Uygulamada Kullanılabilecek Bazı Modeller. Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (1), 60-80.

1. GİRİŞ

Korku bütün faziletlerin önüne set çeker.

Publilius Syrus

Cesaret nedir? Neden cesaret? Nasıl bir cesaret? Neden tarihsel süreçte üzerinde oldukça düşünülmesine rağmen, bugün cesaret üzerine yeniden düşünmek zahmetine girilsin? Bu kavram bugün neden hala geçerliliğini ve önemini korumaktadır? Cesareti doğru anlamamızın önemi nedir?

Cesaret ile ilgili yazın incelendiğinde, yukarıdaki ve/veya benzeri soruların, araştırmacılar tarafından, cesaret konusuna değinmeden önce sorulduğunu görmekteyiz (Örn. Ruda, 2017). Bunun sebebi, herkes tarafından bilinmesine rağmen, cesaretin sorgulanması söz konusu olduğuna, karşımıza derin ve görüldüğünden çok daha fazla bir içerik barındıran bir olgu olarak çıkmasıdır.

Cesaret, evrensel olarak en beğenilen ve özenilen bir erdem olarak kabul edilir. Çünkü, kendini feda etmeye dayanır. Başkalarının, toplumun ihtiyaçlarına hizmet eder ve diğer tüm erdemleri harekete geçirmek için gereklidir (Comte-Sponville, 1996).

Cesaretin karmaşık doğası araştırmalara konu olmuştur. Her şeyden önce, cesaret, polisemik bir terimdir. Polisemik terim, birkaç farklı ancak birbiriyle ilişkili duyuları olan tek bir sözcüksel ögedir (Klepousniotou, Titone & Romero, 2008). Cesaret bunlardan biridir, zaman zaman tartışmalara yol açan birçok farklı cesaret tanımı ve anlayışı, yaklaşımı mevcuttur (Woodard & Pury, 2007).

Polisemik kavramlar genellikle yönetim alanında kullanılır. Örneğin liderlik de böyle bir kavramdır. Yönetim yazınında ve uygulamada, polisemik kavramların birbirinden farklı kullanılabildiğine ve farklı anlamlar yüklenebildiğine, bunun neticesinde de bu farklı anlayışlardan kaynaklanan tartışmalara yol açıldığına rastlanılmaktadır. Yönetimsel cesaret de bu kavramlardan biridir. Cesaret kavramı, yönetimde sıklıkla ve farklı şekillerde kullanılabilir (Harbour & Kisfalvi, 2012). Bu açıdan, cesaret, birçok anlam taşıyan polisemik anlamlı terim olarak düşünülebilir. Cesaret, farklı yaklaşımlarla, bir kişilik özelliği (Maddi, 2004), ahlaki bir karar (Harris, 2001) veya korkuya tepki olan bir davranış (Rachman, 1978) olarak tanımlanmıştır.

Cesaretin ne şekilde ve nasıl ortaya çıktığı veya çıkması gerektiği üzerinde farklı disiplinlerden (psikoloji, edebiyat, askeri tarih) farklı yöntemlerle yapılan araştırmalarla çalışmalar devam etmektedir (Goud, 2005). Ancak, yerli yazında, cesaret konusunda yapılan çalışmaların, yabancı yazınla kıyaslandığında, nispeten az sayıda olduğu görülmektedir (Örn., Bal, 2018; Mert, 2021; Baynal & Taşçi Yıldırım, 2020; Mert, 2007; Mert, 2010; Aydemir & Mert, 2018; Mert & Aydemir, 2019; Mert ve Turgut, 2018; Şen ve Mert, 2020). Bu kapsamda, yapılan bu araştırmanın amacı, cesaretin daha iyi anlaşılmasında ve uygulanmasında kullanabilecek cesaret modellerini incelemek ve yeni modeller ortaya koymaktır. Bu kapsamda, araştırmada toplam yedi farklı cesaret modeli incelenmiştir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında, ilk olarak, cesaret olgusunun anlatıldığı kavramsal çerçeveye yer almaktadır. Burada farklı cesaret tanımlarına değinilmekte ve cesaret konusunda literatürde cesareti anlamaya yönelik bazı incelemelere yer verilmektedir. Müteakiben, “cesareti modellemek” başlığı altında ilk olarak cesareti anlamada kullanabileceğimiz buzdağı modeli ortaya konulmuş, bunu takiben cesur karar vermede kullanılabilecek terazi modeline değinilmiş, bunu

izleyen başlıkta ise sırasıyla Mert (2007)'in Cesaret Modeli ve Gruber (2011) tarafından ortaya konulan Etkileşimli Hümanistik Bilişsel Davranış Teorisi Modeli açıklanmış, daha sonra Schilpzand, Hekman & Mitchell (2015) tarafından ortaya konulan İşyeri Cesaret Süreci Kavramsal Modelinden bahsedilmiştir. Son olarak ise, korku ve kendine güven arasındaki ilişkinin modellenmesi ve Woodard (2004)'in Cesur Davranış Modeli açıklanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve: Cesaret Olgusu

Harris (2001)'a göre cesaret, toplumca saygı duyulan önemsenen bazı iyi davranışları gerçekleştirme eylemidir. Pury (2008)'a göre ise cesaret, kişisel bir tehdit algısına ve belirsiz bir sonuca rağmen, istekli olarak değerli bir hedefe ulaşma çabasıdır.

Shelp (1984) cesareti, kişinin kendisi veya başkaları için algılanan bir iyiliği (başkalarının bu iyiliğin gerçekleştirilemeyebileceğini öngörmesine rağmen), elde etme veya koruma çabasıyla, ilgili risklerin makul bir şekilde değerlendirildiği tehlikeli bir durumda, belki de korkuyla, gönüllü olarak hareket etme eğilimidir.

Cesaret olarak kabul edilen özellik veya davranışlar oldukça öznedir. Bir kişinin cesur olarak algıladığı şey, bir başkası tarafından farklı algılanabilir. Bu nedenle cesaret subjektif bir konseptir. Ancak, cesaretin genellikle olumlu ve fedakar davranış olduğu kabul edilebilir. Bu, cesareti pozitivist bir yaklaşımla incelemenin gerekliliğine işaret etmektedir (Harbour ve Kisfalvi, 2012).

Woodard & Pury (2007)'a göre cesaret, önemli, ahlaki bir sonuç veya hedefe ulaşmada karşılaşılan bir tehdide yanıt olarak, değişik düzeylerde korkuyla veya korkusuzca, gönüllü bir isteklilikle harekete geçmektir. Szagun (1992)'a göre cesaret, riskin farkında olarak öznel bir risk alarak, korkunun üstesinden gelerek yapılan bilinçli eylemdir.

Mert (2021: 27)'e göre cesaret, “tehdit ve risk içeren zor koşullarda, ahlaki bir amaca ulaşmak için, cömertçe gerekenin yapılması maksadıyla, hissedilen korkunun kontrol altına alınarak, sahip olunan gücün (kaynakların), bilinçli ve kararlı bir şekilde kullanılması”dır. Yine Mert (2018: 14)'e göre başka bir cesaret tanımı ise “Cesaret, Allah'tan başka bir şeyden korkmamak ve Allah'tan gereği gibi korkmak, Allah'tan başka bizi korkutan her şeye karşı koymaktır.” şeklinde belirtilmiştir.

Herşeyden önce, cesaret, cesaret diye adlandırılan veya cesaret olarak atfedilen bir davranıştır. Cesaret olarak atfedilen bir davranışta üç önemli gözlemsel atıf boyutundan söz edilebilir:

- Cesareti atfeden kişinin korku düzeyi;
- Cesaretin atfedildiği kişinin algılanan korku seviyesi,
- Durumun ön plana çıkan, belirgin özellikleri (Evans & White, 1981).

Kilmann, O'Hara ve Strauss (2010)'a göre bir eylemin cesaret olarak adlandırılabilmesi için, beş temel özelliği içermesi gereklidir:

(1) Harekete geçip geçmemeye (yapıp yapmamaya) karar vermede özgür seçim (zorunlu olarak seçmeye karşı),

(2) Zarar görme yönünde önemli bir risk içermesi,

(3) Riskin makul olduğunun, alınabilir olduğunun ve tasarlanan eylemin haklı görüldüğünün (pervasızca, aptalca değil) muhakemesi,

(4) Değerli/kutsal/ahlaki bir amaca ulaşmayı hedeflemesi,

(5) Korkuya rağmen, bilinçli ve duyarlı eylemde bulunulması.

Benzer şekilde, Rate, Clarke, Lindsay ve Sternberg (2007)'a göre ise, bir eylemin cesaret olarak adlandırılabilmesinde aşağıdaki beş hususu içermesi gereklidir:

(1) İstekli, kasıtlı bir eylem olması,

(2) Dikkatli, bilinçli bir şekilde düşündükten sonra gerçekleştirilmesi,

(3) Cesaret gösteren kişi açısından ciddi bir risk içermesi,

(4) Başlangıçta, ahlaki/soylu bir iyilik yapmak, fayda yaratmak veya değerli bir sona ulaşma motivasyonu taşıması,

(5) Korkuya, korku duygusunun varlığına rağmen hareket edilmesi.

Cesaret literatüründe, cesur eylemlerin üç temel bileşenden oluştuğu konusunda bir fikir birliği ortaya çıkmaktadır (Koerner, 2014: 71):

(1) Ahlaki açıdan değerli bir hedef (önemli bir sonuca ulaşmak, değerli bir işi sürdürmek, aileye gelir sağlamak, dürüst olmak, fedakar olmak, adil olmak, saygı göstermek, zarar vermemek (kendine, başkalarına ve örgüte), anlamlı bir hedefe ulaşmak, büyümek/iyileştirmek/gelişmek, yeni girişimler yaratmak),

(2) Algılanan riskler, tehditler veya engeller (nedensiz/mantıksız iş yükü, nahoş görevler, yorgunluk, suçluluk, utanç, fiziksel zarar, işini kaybetmek, kariyer engelleri, sosyal izolasyon, misilleme, mali kayıp, itibarsızlaşma, hedeflere ulaşamama),

(3) Kasıtlı, istekli, bilinçli bir eylem (fedakarlık, azim, cesaret, kararlılıkla karşılık verme, hatayı kabul etme, sorunları düzeltme, fikir ileri sürme, suistimali bildirme, itaatsizlik, kanunun boşluklarından yararlanma, gayret, birlikte çaba, kararlılık, yaratıcı düşünme, iyimserlik).

Cesaret, özellikle son yıllarda iş yerlerinde de aranan, araştırılan bir olgudur. Worline (2012)'a göre işyerindeki cesaret, bireyin, örgüt içindeki baskıyı engellemek için, sosyal güçlere karşı durarak sergilediği yapıcı bir mücadele örneğidir. Simola (2016)' a göre ise, iş yaşamında cesur davranış, bir bireyin, başkaları tarafından ciddi ve sıklıkla gerçekleştirilen suçlanma ve reddedilme risklerine rağmen, etik kaygılarını özgürce dile getirmeyi seçmesi ve bunu sadece bir tür kişisel yarar için değil, daha çok, diğer paydaşları da olumsuz etkileyebileceğinden dolayı yapmasıdır.

İş yerindeki değişim ve gelişim cesaretle yakından ilişkilidir. Bu kapsamda aşağıdaki iki cesaret tanımı, cesaretin iş hayatındaki önemini vurgulaması açısından önemlidir.

Goud (2005: 103)'a göre, güvenlik yerine büyümeyi seçmenin enerji verici katalizörü cesarettir. Gruber (2011: 276) açısından ise, "Cesaret, olumlu bir sonuç elde etme niyetiyle, istikrarlı/durağan bir sistemde değişimi hayata geçirmek için kullanılan bilişsel ve gönüllü bir zihinsel süreçtir."

Harbour ve Kisfalvi (2012) iş yerinde yönetsel cesaret üzerine yaptıkları nitel araştırmada, katılımcılar arasında paylaşılan üst düzey bir bilgi yapısını belirlemeyi amaçlayarak, yönetsel

cesaretin, zor ya da riskli bir duruma ortaya çıkan ahlaki bir karar olarak algılandığı kabulünden hareket etmişlerdir. Elde ettikleri bulgular, içinde bulunulan riskli durumun yöneticilerde olumsuz duygular uyandırdığını ve bu duyguların yöneticinin nihayetinde kontrol edebildiği duygular olduğunu göstermektedir. Yöneticilerden elde edilen veriler, bahse konu durumlarda, yöneticinin duygusal deneyimiyle ilgili iki farklı cesaretin ortaya çıktığını göstermektedir; “harekete geçme cesareti” ve “olma cesareti” (Harbour ve Kisfalvi, 2012).

Bunlardan “harekete geçme cesareti” en çok görünen ve en yaygın olanıdır. Katılımcıların bir yöneticiden beklediği önemli bir cesaret türüdür. Bu cesaret türü, yöneticilerin entelektüel konseptlerinden (bilişsel haritalar) ortaya çıkan bir cesarettir. Genellikle;

- Zor kararlar alma,
- Yüzleşme, uğraşma, göğüs germe,
- Bir eylemde bulunma yeteneği şeklinde belirir.

Cesaret gerektiren bir durumla karşılaşıldığında, ortamda hissedilen zorluklar birbirleriyle bağlantılıdır. Bu zorluklar karşısında, yönetici stres altındadır. Bu tür cesarete yönetici, ortalama yoğunlukta bir cesaret olarak algılanır. Yönetici, duygular da dahil olmak üzere durumu ele almayı başarır (Harbour ve Kisfalvi, 2012).

Diğer yönetsel cesaret türü ise “olma cesareti” dir. Bu cesaret türü, çok zor kritik anlarda ve yüksek yoğunlukta bir cesaret olarak tanımlanır ve “harekete geçme cesareti”ne göre daha nadirdir. Harbour ve Kisfalvi (2012), katılımcıların bu yönetsel cesaret türünü bilişsel haritalarına dahil etmediklerini, önemli deneyimlerin yaşandığı, en zor vakalarda belirlediğini tespit etmişlerdir. Bu durumlar, duyguların kontrolü en zor olanıdır, incelenen belirli durumlar, yöneticinin, psikolojik bir sıkıntı durumuna çok yakın olduğuna inanmaya yöneldiğini göstermektedir. Olma cesareti, en azından görünürde, harekete geçme cesaretinden daha pasiftir. Katılımcılar, olma cesaretinde, kişinin duygularını kontrol altında tuttuğunu, sabırlı ve metanetli olduğunu ifade etmektedirler. Harbour ve Kisfalvi (2012), yaptıkları çalışmanın neticesinde, cesaret gibi bir polisemik yapının kavramsallaştırılmasında duyguların oynayabileceği önemli rolü, önceden tahmin edemediklerini vurgulamışlardır.

3. Cesareti Modellemek

Modelleme, tüm bilimsel ve entelektüel faaliyetlerin temel ve ayrılmaz bir parçasıdır (Silvert, 2001). Modelleme, en evrensel ve temel faaliyetlerden biridir. Hatta, küçük bir çocuktaki model gelişimini inceleyerek, modelleme sürecini en basit anlamda anlayabiliriz. Bir bebek, sobanın üstünde güzel kırmızı renkli bir şey görür, ona dokunur ve eli yanar. Kırmızı nesnelere acı verici olduğunu öğrenir. Daha sonra şömineden düşen kırmızı bir kömür görür ve modeli uygulayarak kendini başka bir ağırlı dokunuştan kurtarır. Diğer bir ifadeyle, modeli test eder ve böylece onaylar (Silvert, 2001). Bu kapsamda, modellemenin, gerek öğrenmede, gerekse uygulamada aktif bir şekilde kullanıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Ancak, modelleme yanlış yapılırsa, onu kullanan bireyi yanlış yönlendirecektir. Bu nedenle, modelleme yapan kişinin, çalıştığı konu hakkında özellikle deneysel çalışma yapan araştırmacıları incelemesi bir zorunluluktur. Modellemede, uygulamada ne olduğunu, modellenen kavram ve değişkenlerle ilgili nelerin yapıldığını ve kullanılan veri ve değişkenlerin ne anlama geldiğinin anlaşılması gereklidir (Silvert, 2001).

Daha önce de bahsedildiği üzere, cesaret gibi polisemik bir kavramın anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde modellemenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Cesareti modellemenin veya cesaret modelinin sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Mert, 2007: 163-164);

- “Cesaretin anlaşılması ve hayata geçirilmesinde bir yöntem sağlar.
- Lider ve yöneticilerin cesareti yönetebilmelerini kolaylaştırır.
- Cesaret sürecinin her aşamasında kendimizi sorgulayabilmemize imkân verir.
- Cesaret sürecinde bulunduğumuz aşamanın hangisi olduğunu ve süreç içindeki yerimizi bilerek bilinçli bir cesaret yönetimini kolaylaştırır.
- Cesaret sürecinde bir sonraki adıma hazırlanmamızı sağlayarak, sürecin sağlıklı ve kesintisiz bir şekilde devam etmesini sağlar.
- Kontrollü, fanatikliğe kaçmayan bir cesaret göstermemizi ve çalışanları da bu yönde teşvik edebilmemizi sağlar.
- Korkunun yarattığı olumsuz durumdan bir an önce kurtulabilmemize imkân verir.
- Birey olarak cesaret göstermemizi kolaylaştırarak organizasyonda cesaret iklimi oluşturmayı hızlandırır.
- Lider ve yönetici olarak, çalışanların cesareti konusunda hataya düşmemizi engeller. Onların cesaretini keşfetmemize ve anlamamıza imkân verir.
- Yönettiğimiz kimselerin önündeki cesaret engellerini nasıl kaldırabileceğimize yönelik yardımcı olur.”

Aşağıda cesaret modellerine ilişkin yedi farklı model verilmiştir. Bu modellerin bir kısmı cesaretin doğasını anlamamıza yardımcı olurken, bir kısmı cesaretin uygulanmasına ve cesur karar vermemize yardımcı olacak, bu süreci açıklayabilecek modellerdir. Çalışmada, farklı modellerin ortaya konulmasından maksat, cesaret çalışmalarındaki ve yaklaşımlarındaki farklılığa dikkat çekmektir.

3.1. Cesaretin Buzdağı Modeli

Goud (2005: 103), cesaretin üç temel boyutunu vurgulamaktadır (Şekil-1a); korku (tehlike, risk), uygun eylem ve amaç. Bir eylemin veya kişinin cesur olarak adlandırılması için üç boyutun da mevcut olması gerekir (Goud, 2005; Koerner, 2014).

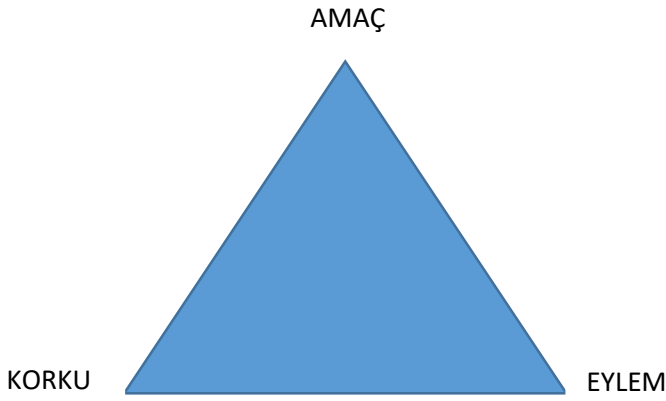
Şekil 1b’de Goud (2005) tarafından ortaya konulan cesaret bileşenlerinin, eylem yani cesur davranış üste gelecek şekilde yeniden gösterimi yapılmıştır. Bu şekilden hareketle, Şekil 1b’den, Şekil 2’de görülen Cesaretin Buzdağı Modeli çıkartılabilir. Bu çıkarım, bu çalışma kapsamında yapılan bir değerlendirmedir. Böylece, bu üç bileşen, bir buzdağı modeline dönüştürülmeye çalışılmıştır. Şekil 1b’de üstte kalan “eylem” buzdağının görünen kısmını, cesaretin diğer bileşenleri olan, korku ve amaç ise buzdağının görünmeyen kısmını oluşturmaktadır.

Dolayısıyla, bir eylemin, bir davranışın ne derece gerçek bir cesaret olduğunu sorgulamak, görünen kısmının çok daha ötesinde, bu davranışın görünmeyen kısmını irdelemeyi gerektirir. Bu kapsamda Evans ve White (1981)’in ortaya koyduğu cesaret bileşenleri, bu modeli anlamamız da bize yol gösterecektir.

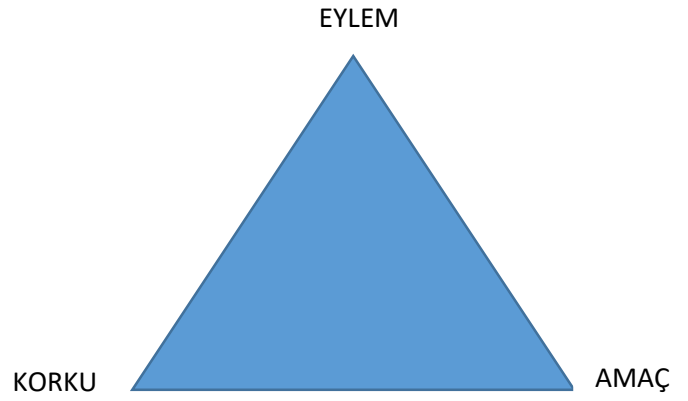
Evans ve White (1981), cesaret algısındaki bileşenlerini şu şekilde belirtmiştir; cesur davranışı gözlemleyen, atfeden kişinin korku seviyesi, cesur davranışı yapan, atfedilen kişinin korku seviyesi, ortamın öne çıkan, dikkat çeken özellikleri, risk içermesi durumu.

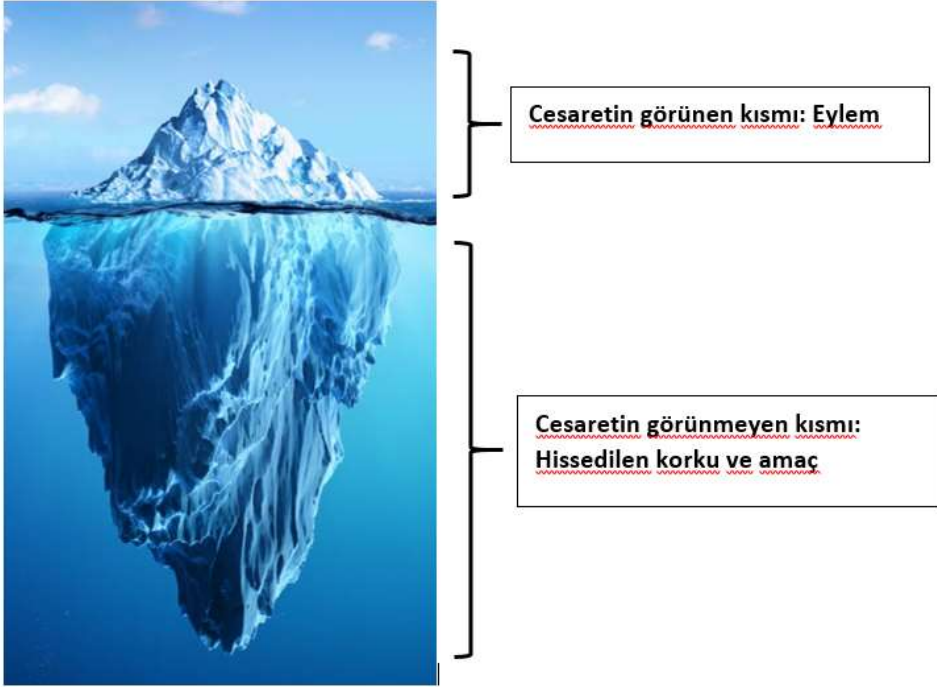
Cesur davranış, Evans ve White (1981)'ın da belirttiği gibi, onu gözlemleyenler tarafından algılanan, adlandırılan ve anlamlandırılan bir davranıştır. Bu kapsamda, cesareti gözlemleyen kişinin içinde bulunan duruma ve/veya cesur davranışı gösteren kişinin içinde bulunduğu duruma karşı, tehdit ve korku algısı, eylemin ne derece cesurca olup olmadığını değerlendirmede etkili olacaktır. Dolayısıyla, gösterilen davranışın değerlendirilmesi, cesareti hem gözlemleyen hem de bu eylemi icra edenin korku seviyesindeki algı ile ilişkilidir. Ancak, cesareti gözlemleyen kişi hiçbir zaman, tam anlamıyla cesur davranış olarak adlandırılan eylemi sergileyen, yapan kişinin korku seviyesini ve bunu nasıl bir amaç güderek yaptığını bilemez. Bu ancak, gözlemleyen açısından bir kabuldür. Bu nedenle, Cesaretin Buzdağı Modelinde bu durum, suyun altında kalan kısım, yani cesaretin görünmeyen kısmı olarak açıklanmıştır.

Şekil 1a: Cesaretin Bileşenleri (Goud, 2005: 104)



Şekil 1b: Cesaretin Bileşenleri



Şekil 2: Cesaretin Buzdağı Modeli

Cesaretin Buzdağı Modeli, özellikle cesaret yanılsamalarında, diğer bir ifade ile, cesaret gibi görünen, algılanan fakat gerçek anlamda cesaret olmayan davranışların ayırt edilmesinde bize yardımcı olabilir.

Bir eylemde cesaret, ortaya çıkarabilir veya kendini gizleyebilir. Bunun tam tersi durumlar da söz konusudur. Bir eylemde gerçek cesaret yoktur ama öyle görünebilir. Bazı davranışlar cesareti andırır ama sadece cesaret bu durumda takılan bir maskedir. Gerçek cesaret, kişinin tehlikelerin farkında olmasını ve haklı korkulara sahip olmasını gerektirir. Aşağıda cesur eylemlerin bazı taklitçileri verilmiştir (Goud, 2005: 106):

- Kurusıkı atma, pervasızlık ve gözü karalık
- Cehalet
- Zoraki cesaret.

Buna göre, buzdağının altında kalan kısımda, yani cesaretin görünmeyen kısmında, bu eylemi sergileyen kişinin, gerçek cesarete olması gerektiği gibi değil, bu eylemi pervasızca, gerekli bilinç ve bilgidен yoksun veya seçim şansı olmadan, kendi özgür iradesi, seçimi dışında, zorla gerçekleştirmiş olabileceği söz konusudur.

Nitekim, cesaretin bu yanılsamaları veya cesaret maskesini kullanan ancak gerçekte cesaret olmayan bu eylemler tarihsel süreçte filozoflar tarafından da sorgulanmış, eleştirilmiştir. Bu açıdan değerli tespitleri olan Konfiçyus'un sahte cesaret olarak adlandırdığı cesaret maskeleri, Cesaretin Buzdağı Modeli'ndeki görünmeyen kısımdaki yanlış cesareti ifade eder. "Konfiçyus beş sahte cesaret türünden bahseder (Jiang, 2012).

- Şeref Cesareti: Bu durumda birey tehlikeye, şeref kazanmak için veya şerefsiz damgası yememek için atılır, cesaret gösterir. Ayrıca, korkak olarak görülme utancından ve yadırganmaktan kurtulmak amacıyla riske girer ve tehlikeye atılır. Bireyin bir cezadan, kınanmaktan kurtulmak için de şeref cesareti göstermesi mümkündür. Dolayısıyla, şeref cesareti, soylu veya ahlaki bir amaç için gösterilen bir cesaret değildir.

- Yetenek Cesareti: İçinde bulunulan ve tehlike içeren durumda birey, sahip olduğu uzmanlık, yetenek, ustalık vb. den dolayı, karşılaştığı riski veya tehlikeyi, kendine zarar vermeyecek şekilde giderebilir. Diğer bir ifade ile, kişi karşılaştığı tehlikedeki riski oldukça azaltabilir veya yok edebilir. Birey sahip olduğu yeteneğinden dolayı, bu yeteneğe sahip olmayanlarla kıyaslandığında, gerçek bir risk almaz. Bu nedenle gösterdiği cesaret eksik bir cesarettir.

- Duygu Cesareti: Kişinin karşılaştığı bir durumda, bencilliğe yönelik baskın duygularıyla hareket ederek, duygularını muhakemesine tercih etmesi, duygu odaklı hareket etmesidir. Birey tehlikeye karşı koyar veya girer; çünkü, sevgi, öfke, hırs tutkusundan dolayı gözü kara davranır. Aşık birisinin cesareti buna örnektir. Ayrıca Konfüçyüs'e göre çocuk ve hayvanlarda bu tür cesaret yüksektir.

- Umut Cesareti: Birey tehlikede olduğuna tam olarak inanmaz veya tehlikeyi görse dahi, kendine kötü bir şey olmayacağını düşünür. Başarılı olacağına veya tehlikenin kendisine zarar vermeyeceğine dair yüksek bir inanca sahiptir. Umudunu kaybederse, bir anda değişir ve yapması gerekeni önemsemez ve yapmaz.

- Cahil Cesareti: Kişi bir tehlike karşısında, muhakeme yetersizliğinden dolayı, içinde bulunduğu durumu iyi analiz edemez ve tehlike içinde olmadığını düşünür. Çünkü tecrübesiz ve cahildir. Ancak, gerçek anlamda cesarete sahip olmadığından, tehlikeyi hissederse kaçır." (Akt. Mert, 2021: 21)

Cesaretin Buzdağı Modelini kullanarak yapacağımız cesaret sorgulamasında, cesaret maskesini takmış ve cesareti taklit eden, ancak cesaret olarak görmememiz gereken davranışların tespitinde, Mert (2007) tarafından belirtilen aşağıdaki hususlara dikkat çekmek faydalı olacaktır.

“• Kaybedecek bir şeyi olmayanın cesareti de olmaz. Cesur insanın kaybetmekten korktuğu bir şeyleri vardır. Bunların en önemlisi değerleridir.

- Cesaret hayatın bir parçası, gerçeği olmalıdır. Film seyrederek veya bilgisayar oyununda yaşayarak hissedilecek duygular değildir.

- Cesaret, karşılaşılan bir tehlike veya tehlike içinde bulunmak değildir. Cesaret, tehlikeye rağmen doğru olanı yapabilme faaliyetidir. Cesaret bir eylemdir.

- Cesaret, korkunun hissedilmediği, bilinçsiz bir davranışlar serisi değildir. Cesaret, korkunun tam anlamıyla hissedildiği, bilindiği, fakat buna rağmen devam edildiği bir süreçtir.

- Cesaret, bir işin gerektirdiği sıradan riskleri göze almak değildir. Cesaret, ahlaki bir sonuca hizmet eden erdemdir.

- Cesaret, muhakeme etmeden bilinçsizce gösterilen bir davranış değildir. Cesaret doğru bir muhakemeyi takip eden bilinçli bir süreçtir.

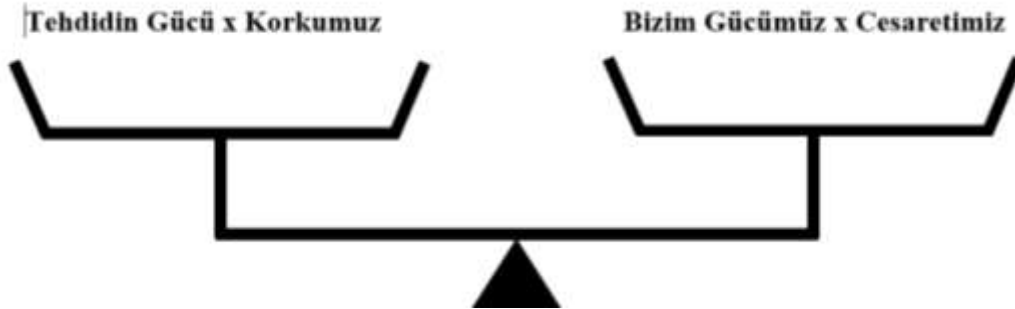
- Cesaret, yanlış sonuca hizmet eden bir faaliyetin riskini almak değildir. Cesaret, doğru bir amaç ve sonuca hizmet eden erdemli bir davranıştır.

- Cesaret, doğruya karşı mücadelede alınan riskin büyüklüğüyle ölçülmez. Cesaret, yanlış karşı verilen mücadelede alınan riskin büyüklüğüyle ölçülür.
- Cesaret, başlangıcından itibaren, özünde korkunun hissedilmediği bir erdem değildir. Cesaretin özünde de devamlı bir korku vardır. “Acaba doğru olanı mı yapıyorum?” korkusu.
- Cesaret, insana sadece zor durumlarda gelen ilham gibi bir şey değildir. Cesaret, karakterin en önemli parçası olup, günlük yaşamımızdaki detaylarda gösterebileceğimiz bir alışkanlıktır.
- Cesaret, insana kendini kaybettiren bir fanatizm değildir. Cesaret, kişinin özüne inmesi, kendini bulmasıdır.
- Cesaret, sanal ortamda karşılaşılan korkularla, söz de baş etmek değildir. Cesaret, somut sonuçlara varabilen bir erdemdir.
- Cesaret, cesaret için değildir. Cesaretin başlangıcında, özveri ve sonucunda başkalarına fayda vardır.
- Cesaret, adaletsizliğe veya karmaşaya hizmet etmez. Cesaret adalete ve düzene hizmet eder. Adaletin keskin kılıcını cesaret kullanır.” (Mert, 2007: 38-39).

3.2. Cesur Karar Vermede Terazi Modeli

Mert (2007: 186) tarafından “Korkudan cesarete geçişte zihni muhakeme” olarak adlandırılan Şekil-3, yapılan bu çalışma kapsamında “Cesur Davranışta Terazi Modeli” olarak isimlendirilerek, cesaret sürecinde muhakeme sürecinin tamamlanarak, cesaret eylemine geçip geçmeme kararını, anını ifade eden bir terazi ile ilişkilendirilmiştir. Terazinin sol tarafı ağır basarsa, kişide korku hakim olacak ve cesur davranış gösterilemeyecek, terazinin sağ tarafı ağır basarsa, kişide korku kontrol altına alınarak, cesaret hakim olacak ve cesur davranılacaktır.

Şekil 3: Cesur Davranışta Terazi Modeli (Mert, 2007:186)



“Burada, terazinin sol tarafında, mevcut durumda dışarıdan bir değişim yaratarak, gelecekte istemediğimiz bir sonuca yol açacak tehdidin gücü vardır. Bu güç korkumuz nispetinde artar. Böylece korkumuz büyüdükçe, korkunun çarpan etkisiyle terazinin sol kefesindeki ağırlık da artacaktır. Diğer tarafta ise, sahip olduğumuz güç ile cesaretimizin çarpımı söz konusudur.” (Mert, 2007: 186).

Birey, karşılaştığı riskli bir durum karşısında, tehditin gücüne, yani onu tehdit eden kişi, kişiler, toplum, yaptırım, otorite, olay, durum vb.nin sahip olduğu güce ilişkin değerlendirmesini

veya bu güce yönelik algısını, yine bu tehditten kaynaklan korkusuyla yani tehditten ne derece korktuğuyla adeta çarpar ve bunu terazinin sol kefesine koyar. Benzer şekilde, terazinin sağ kefesine de, kendi gücünü cesaretiyle çarparak koyar.

Mert (2007: 73) bu durumu “Cesaretin momentum etkisi (yasası)” şeklinde adlandırmaktadır. Buna göre;

“Kütle X Hız: MOMENTUM” formülü “Güç X Cesaret: ETKİLİLİK” şeklinde işler.

“Formüldeki gücü temsil eden hususlar nelerdir?” sorusuna verilecek cevap, ‘Sahip olduğumuz her şey’ şeklinde olacaktır. Gücümüzü, şu an sahip olduğumuz veya kullanabileceğimiz maddi ve manevi her şey oluşturur. Değerlerimiz, bilgimiz, algılama yeteneğimiz, zekâmız vb. sayabileceğimiz bize ait maddi ve manevi her şey sahip olduğumuz gücün bir parçasıdır.” Aynı durum, tehditin güç algılaması için de geçerli olacaktır (Mert, 2007: 73).

3.3. Cesaret Modeli (Cesaret Yönetimi Modeli)

Mert (2007: 167), aşağıda belirtilen aşamaların, çoğu duruma uyarlanabilecek genel bir cesaret sürecini göstermekte olduğunu belirtmiştir;

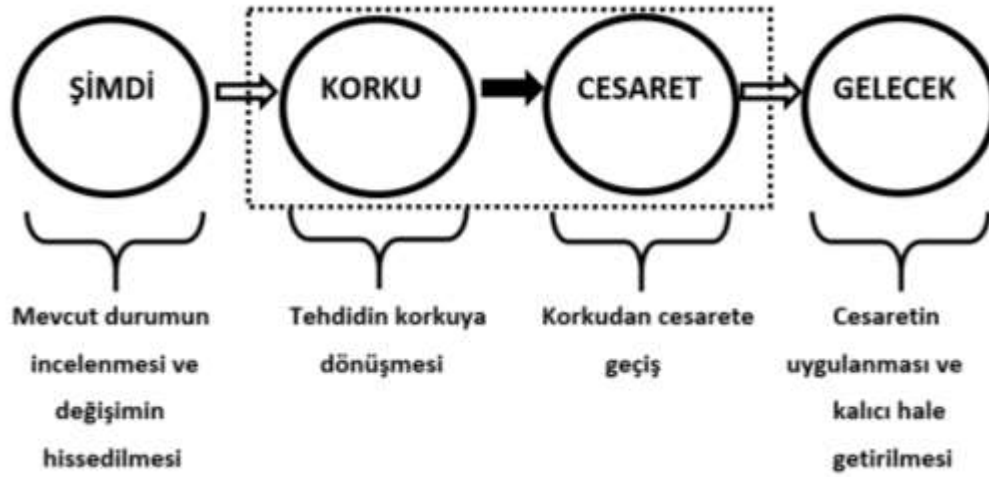
1. Mevcut durum (Şimdi),
2. Mevcut durumda bir değişiklik olması,
3. Tehdit algılanması,
4. Korkunun hissedilmesi,
5. Korkudan cesarete geçiş,
6. Uygulanabilecek alternatiflerin belirlenmesi,
7. Cesaret kararının verilmesi.

Yukarıda sıralanan aşamaların, bir modele uyarlanabilmesi için, daha basit bir hale getirilmesinin uygun olacağı savunularak, yukarıdaki aşamalar aşağıdaki gibi yeniden düzenlenmiştir (Mert, 2007: 167);

1. Mevcut durumun incelenmesi ve değişimin hissedilmesi,
2. Değişimle hissedilen tehdidin korkuya dönüşmesi,
3. Korkudan cesarete geçiş,
4. Cesaretin uygulanması ve kalıcı hale getirilmesi,

Bu aşamalar içeriklerinde, cesaret sürecinin daha detaylı alt adımlarını içermektedir. Şekil-4’de bu ana aşamaların cesaret modeli ile ilişkilendirilmesi görülmektedir (Mert, 2007: 167).

Şekil 4: Mevcut Durumu (Şimdiyi) Geleceğe Bağlayan Cesaret Modelinin Ana Bileşenleri (Mert, 2007:167)



Şekil-4'te gösterilen ana aşamaların içerdiği konular ise aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Mert, 2007: 168):

1. Mevcut durumun incelenmesi ve değişimin hissedilmesi:
 - a. Mevcut durumun tahlili ve farkında olunması,
 - b. Mevcut durumda bir değişim olması,
 - c. Değişimin algılanması.
2. Tehdidin korkuya dönüşmesi:
 - a. Tehdidin algılanması,
 - b. Tehdidin yarattığı korkunun hissedilmesi,
 - c. Korkunun kabul edilmesi ve tanımlanması.
3. Korkudan cesarete geçiş:
 - a. Cesaret gösterilmesi halinde ne olacağının belirlenmesi,
 - b. Cesaret gösterilmemesi durumunda ne olacağının belirlenmesi ve
 - b. Müteakiben iki durum arasındaki farkın belirlenmesi ve muhakeme sürecine geçilmesi,
 - d. Ne yapılacağına yönelik alternatiflerin belirlenmesi.
4. Cesaretin uygulanması ve kalıcı hale getirilmesi:
 - a. Cesaret kararının verilmesi,
 - b. Cesaret kararının uygulanması,
 - c. Cesaretin kalıcı bir hale getirilmesi.

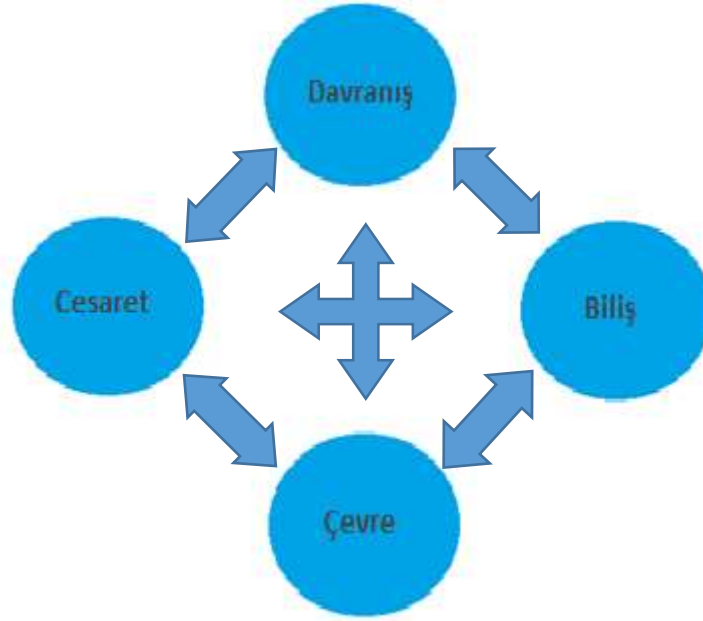
“Cesaret, her türlü karar veya davranış gibi, mevcut durumun veya daha basit bir ifade ile şimdiki zamanın, geleceğe hedeflendiği gibi ulaşması için atılan bir adımdır. Öyle ise, modelin başı ve sonu basit bir şekilde şimdi ve gelecekte oluşacaktır. İlerlemenin temelinde geleceğe daha iyi halde ulaşabilme amacı vardır. Aynı amaç, yönetim olgusunun ortaya çıkmasını da sağlayan temel

olgudur. Cesaret, şimdi sahip olunan gücü, geleceği arzu edildiği gibi şekillendirebilmek için kullanmayı sağlayan bir faktördür. Cesaret yönetimi modeli, bu temel düşünce üzerine kurulmuştur.” (Mert, 2007: 165)

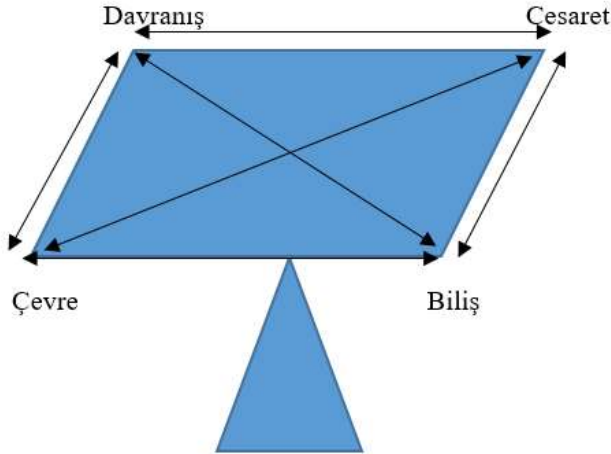
3.4. Etkileşimli Hümanistik Bilişsel Davranış Teorisi Modeli

Gruber (2011), Bandura (1986)'nın Hümanistik Bilişsel Davranış Yaklaşımına cesareti ekleyerek yeni bir model ortaya koymuştur. Buna göre, cesaret Şekil 5'te gösterilen davranış, biliş ve çevre üçlemesine eklenen veya eklenmesi gereken dördüncü değişkendir. Cesaret, diğer üç değişkenle Şekil 5 ve Şekil 6'da da görüldüğü gibi, karşılıklı bir etkileşim içindedir. Gruber (2011)'in cesareti, May (1975)'in “Yaratma cesareti” ndeki yaratıcı cesaret ve Tillich (1959)'in kendini doğrulama, varoluşçu doğrulama bağlamındaki yaklaşım ile ilişkilendirilmiştir. Bu açıdan Gruber (2011), Bandura (1986)'nın öne sürdüğü gibi, cesareti bilişin bir fonksiyonu ve çeşiti olarak görmek yerine, başlı başına bir faktör, değişken olarak ele alınması gerektiğini vurgulayarak, Şekil 6'daki modeli ortaya çıkarmıştır. Gruber (2011), cesareti faydalı bir sonuç elde etme maksadıyla, mevcut durağan sistemde, bilişsel ve istekli bir değişim yaratma süreci olarak görür. Şekil 6'daki paralelkenar, sistemin kararlı bir bireyde nasıl işlediğini temsil eden "dengedir". Dolayısıyla, Şekil 6'da görüldüğü gibi, kişinin ilerleyebilmesi, değişim ve gelişim yaratabilmesi, kendini gerçekleştirebilmesi, varoluşunu onaylayabilmesi için, cesaret etkileşimli hümanist bilişsel davranış teorisi modelindeki diğer değişkenler olan, davranış, çevre ve bilişin etkilenmesi ve değiştirmesini, müteakiben de, yeni ve daha ileri bir durağan sisteme taşınması gerekir. Cesaret bu anlamda, kişiyi veya durumu mevcut durağanlıktan çıkartarak, daha iyi seviyelere taşıyan, önemli bir etki yaratır. Cesaretin davranış, çevre ve bilişi etkileyerek kişiyi geliştirmesi, daha iyi bir geleceğe taşınması söz konusudur. Gruber (2011)'in modeli, özellikle cesaretin neyi etkileyerek nasıl bir değişim yapabileceğini anlamamız veya göstermesi açısından sade ancak etkili bir yaklaşım sunar.

Şekil 5: Etkileşimli Hümanistik Bilişsel Davranış Teorisi Modeli (Interactional Model of Humanistic Cognitive Behavioral Theory) (Gruber, 2011: 274)



Şekil 6: Durağan bireyde denge çizgilerini gösteren EHBDT (Etkileşimli Hümanistik Bilişsel Davranış Teorisi) modelinin şeması (Gruber, 2011: 275)



3.5. İş yeri Cesaret Süreci Modeli

Schilpzand vd. (2015), 94 katılımcıyla yaptıkları mülakat neticesinde, iş yerinde cesaretin modellenmesini yapmıştır. Buna göre, araştırmacılar işyeri cesaretinin iki safhada gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Birincisi, cesur davranma, doğru olanı yapma, harekete geçme yönünde kişisel sorumluluk hissetmek ve ikinci olarak, zorlu veya tehdit içeren bir duruma cevap vermedeki potansiyel sosyal kaybı belirlemek şeklindedir. Şekil 7’de görüldüğü gibi, İşyeri Cesaret

Süreci Modelinde ilk olarak, karşılaşılan olumsuz, istenmeyen veya yanlış bir durum söz konusudur. Buna göre, iş yerinde gücün kötüye kullanılması, bir yanlışlık yapılması, belirsizlikten kaynaklanan olumsuz bir durum olması veya yardıma ihtiyaç duyan bir çalışanın varlığı söz konusudur. Genellikle yardıma ihtiyacı olan birisi, gördüğü haksızlık veya yanlış muamele neticesinde ahlaki bir yardıma ihtiyaç duyar. Böyle durumlara karşılaşılan çalışanda, bir harekete geçme sorumluluğu hissi ortaya çıkar, bu sorumluluk ikinci safhada cesur davranışa dönüşür. Buradaki cesur davranış, yanlış yapan otorite karşısında durma, yapılan herhangi bir yanlışlığı örtmeme/ortaya çıkartma, belirsizlikle mücadele veya ihtiyacı olan kişiye yardım etme şeklindeki bir eylemdir. Her durumda, cesur davranış sergilenmeyebilir. Tehdit edici bir durumda karşılaşılmaya rağmen, harekete geçme sorumluluğunun hissi ve bu sorumlulukla birlikte cesur hareket etme, davranma başka değişkenler tarafından etkilenir. Dolayısıyla, Şekil 7'de de görüldüğü gibi, araştırmacılar tarafından ortaya konulan bazı önermeler vardır.

Schilpzand vd. (2015) tarafından geliştirilen ve Şekil 7'de görünen "İşyeri Cesaret Süreci Modeli" önermeleri şu şekildedir:

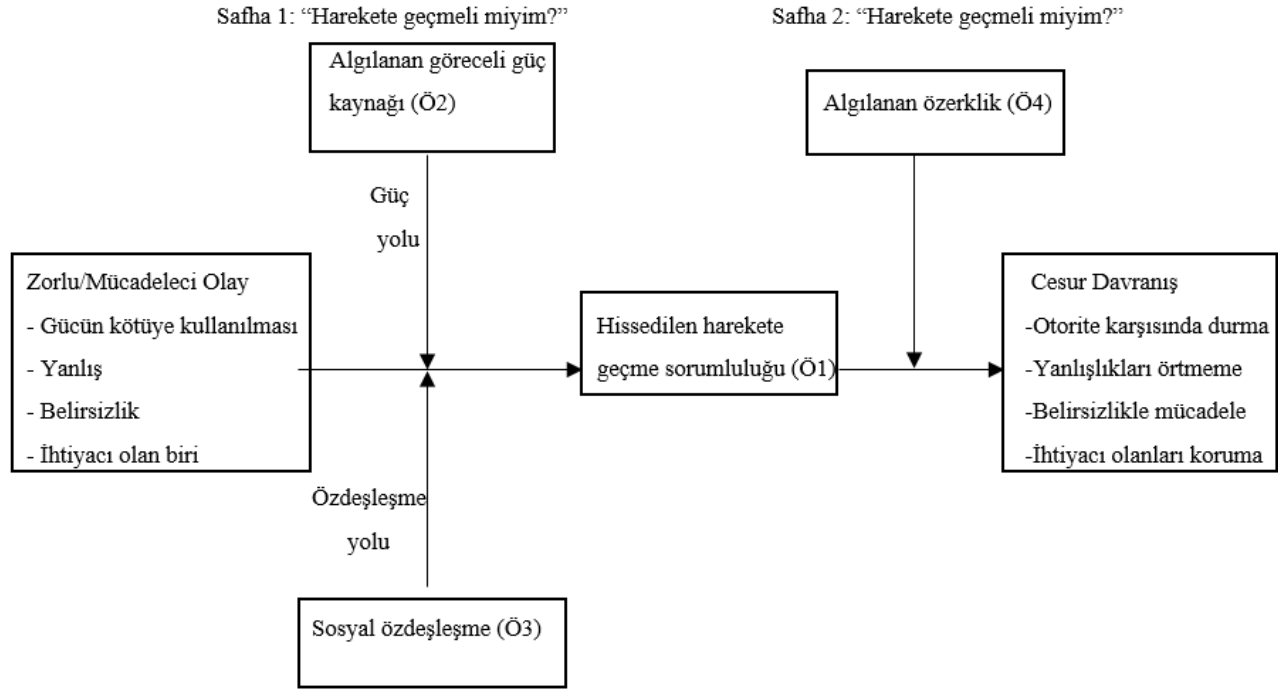
Önerme-1 (Ö1): Zorlayıcı/tehdit edici bir olayın farkına varmak ile cesur eylem arasındaki ilişkiye, harekete geçme sorumluluğunun hissedilmesi aracılık eder; yani, zorlu bir olaya yanıt olarak hareket eden bireyler, bunu harekete geçme sorumluluğu hissettikleri için ve o zamanda yapmalıdır/yapar.

Önerme-2 (Ö2): Diğer bireyler veya tehdidi yaratan kişi/kişilere kıyasla algılanan bir güç avantajı, zorlu/tehdit edici bir olay karşısında harekete geçme ile bu yönde hissedilen sorumluluk arasındaki ilişkiyi güçlendirmelidir/ güçlendirir.

Önerme-3 (Ö3): Zorlayıcı/tehdit edici bir olaydan zarar görebilecek kişi veya grupla özdeşleşme (veya meydan okuyan, tehdidi yaratan olayın faili ile özdeşleşmeme), zorlayıcı/tehdit edici bir olayla karşılaşma ile harekete geçme sorumluluğunu hissetme arasındaki bağı güçlendirmelidir/güçlendirir.

Önerme-4 (Ö4): İşyerinde algılanan özerklik, harekete geçme sorumluluğunun hissedilmesi ile cesur eylem arasındaki ilişkiyi güçlendirmelidir; iş yerinde özerkliğin daha yüksek olduğu durumlarda, harekete geçme, bir şeyler yapma sorumluluğunun eyleme dönüşmesi daha güçlü olmalıdır/olur.

Yukarıdaki önermelerden de anlaşılacağı gibi, karşılaşılan olumsuz bir durumda çalışanın harekete geçme sorumluluğu, bir şeyler yapma sorumluluğu, iki faktörden etkilenmektedir; kendi gücünün diğer çalışanlar ve olumsuzluğu yaratan kaynağın gücü ile kıyaslaması ile kendini zarar gören ve ihtiyacı olan kişi veya kişilerle özdeşleştirmeyi bilmesi. Bu iki faktör, önermeler 2 ve 3'te de belirtildiği gibi, harekete geçme sorumluluk hissini güçlendirici veya azaltıcı bir etki yaratabilir. Ancak hissedilen sorumluluğun, cesur davranışa dönüşebilmesi önerme-4'te de görüldüğü gibi, bireyin işyerindeki özerklik algısıyla ilişkilidir. Özerklik algısının güçlü olması, bireyi cesur davranmaya daha fazla yönlendirir.

Şekil 7: İşyeri Cesaret Süreci Modeli (Schilpzand vd., 2015: 61)

3.6. Korku ve Kendine Güven İlişkisi Modeli

Cesur davranışta, birçok araştırmacı tarafından da ortaya konulduğu üzere, iki faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birisi korku, diğeri kendine güven. Tehdit edici, zorlu bir durumla karşılaştığımızda, hissettiğimiz korku ve yapacağımız davranışa yönelik olarak, kendimize duyacağımız veya duyduğumuz bir güven söz konusudur.

Her cesur davranış öncesi, kendimize olan güvenle, karşılaştığımız durumdaki korkunun ikili bir ilişkisi belirir. Her ne kadar, buradaki model, yani “Korku ve Kendine Güven İlişkisi Modeli” daha önceki modellerden olan “Cesur Davranışta Terazi Modeline” çok yakın ise de, bu modelin farkı, kendine güven ve korkuyu, dört ilişki içinde, daha basit bir şekilde incelemesidir.

Şekil 8’de de görüldüğü üzere, korkuyla kendine güven arasındaki ilişkide dört farklı durum ortaya çıkabilir:

- Düşük korku seviyesi yüksek kendine güven,
- Düşük korku seviyesi düşük kendine güven,
- Yüksek korku seviyesi düşük kendine güven ve
- Yüksek korku seviyesi yüksek kendine güven.

Gerçek bir durumda bu dört durumun her biri görülebilir, yaşanabilir. Dolayısıyla, aynı tehdit, aynı olumsuz ortam veya zorlu bir durum karşısında bile, bu duruma yönelik sahip olunan korku ve kendine güven seviye ve algısı, davranışımızın şekillenmesinde etkili olacaktır.

Düşük korku, yüksek kendine güvende, birey cesur davranış sergileyecektir. Yüksek korku, düşük kendine güven ise, kaçma ve panik davranışıdır. Dolayısıyla, burada bir cesur davranış sergilemez. Her ne kadar bu iki durum, yani düşük korku ve yüksek kendine güven ile yüksek korku ve düşük kendine güvenin yaratacağı sonuçlar hemen hemen net ise de diğer iki ilişkisel durum yani, hem düşük korku hem de düşük kendine güven durumu ile hem yüksek korku hem de yüksek kendine güven durumu, şüpheli ve daha iyi irdelenmesi gereken durumlardır.

Düşük korku ve düşük kendine güvende, birey cesur davranış göstermeyecektir. Bu durumda, panik veya kaçma davranışı da görülmez. Bu durumda bireyde, bir hareketsizlik, kayıtsızlık söz konusu olabilir. Bir anlamda birey, pasifize olmuştur, ne kaçar ne savaşır.

Son durum olan hem yüksek korku hem yüksek kendine güven durumu ise, genelde bireyin benzer durumu daha önce tecrübe etmiş olmasından kaynaklanır. Birey daha önce benzer bir tehditle karşılaşmış ve bu zorlu durumdan başarıyla çıkmıştır. Genelde bu travmatik bir olaydır. Dolayısıyla, bireyin bu tecrübesinden kaynaklı hem kendine güveni yüksektir hem de daha önceki deneyimlerinden kaynaklanan korku düzeyi yüksektir. Bu bireylerin, cesur davranma veya panik yaşama şeklinde iki farklı davranış gösterebilme ihtimali söz konusudur. Ancak, diğer başka etkenler de etkili olabilsede, genellikle korkunun kontrol altına alınarak, cesur davranış gösterme olasılığı yüksektir. Fakat, bu durumdaki bireylere dikkat edilmesi gerekir.

Şekil 8: Korku ve Kendine Güven İlişkisi Modeli

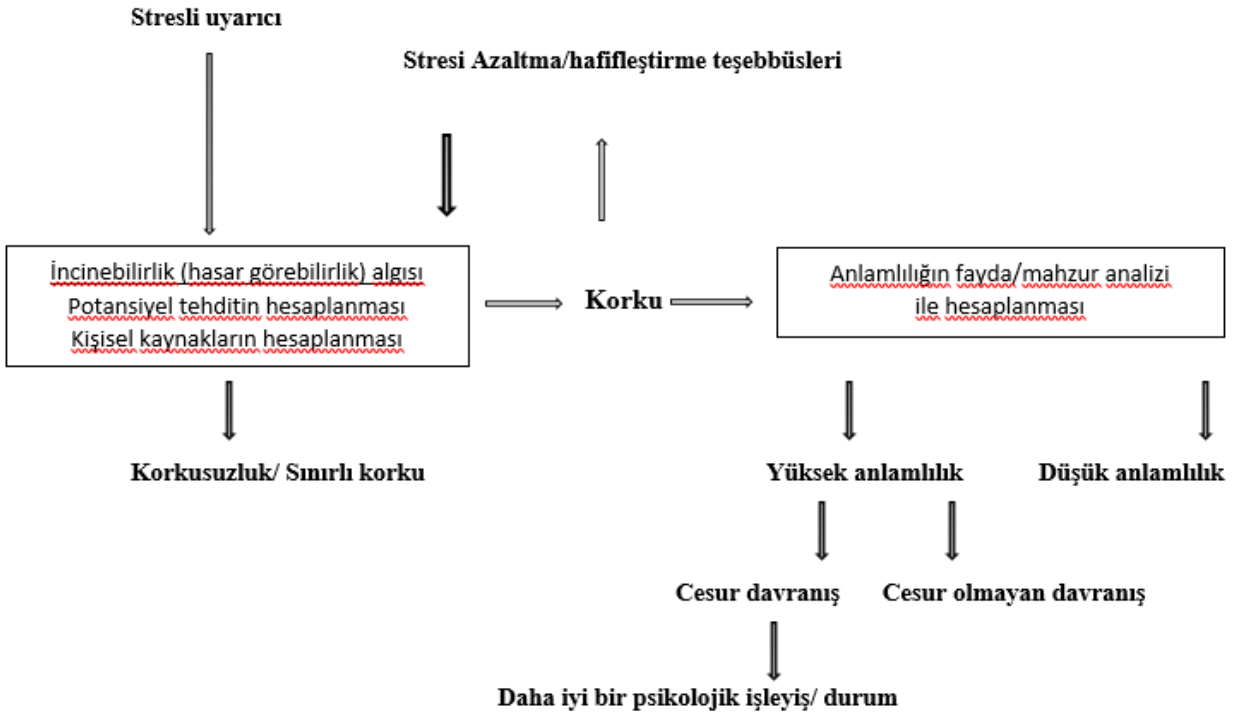
		KENDİNE GÜVEN	
		DÜŞÜK	YÜKSEK
KORKU	DÜŞÜK	Hareketsizlik/Kayıtsızlık	Cesur davranış
	YÜKSEK	Panik	Cesur davranış / Panik

3.7. Woodard'ın Cesur Davranış Modeli

Woodard (2004) tarafından korku, anlamlılık, cesaret ve psikolojik işleyiş arasındaki ilişkiyi gösteren etkileşim Şekil 9'da görülmektedir. Her ne kadar araştırmacı bu şekile bir model ismi koymasa da, çalışmada Şekil-9 "Cesur Davranış Modeli" olarak isimlendirilmiştir. Buna göre, ilk olarak stresli bir uyarının varlığıyla süreç başlar. Stres algısı, bireyde bir incinebilirlik, hasar görebilirlik algısı yaratır. Bu algı potansiyel tehdidin etkisine yönelik bir değerlendirmeyi, hesaplamayı ve kişinin sahip olduğu kaynakları, yani güç kaynaklarını hesaplamayı,

değerlendirmeyi gerektirir. Dolayısıyla, eğer bireyin sahip olduğu güç, tehdidin etkisinden fazla ise, herhangi bir korku hissedilmeyecek veya sınırlı bir korku duyulacaktır. Korkusuzluk durumunda cesaret anlamsız kalan bir eylemdir. Bu modelde, cesur davranışa doğru hareket edilmesi için bir korkunun varlığı söz konusu olmalıdır. Dolayısıyla, incinebilirlik algısının hesabında tehdidin potansiyel etkisinin kişinin gücünü aşması ve dolayısıyla da bir korku hissi oluşması söz konusudur. Ancak, şekilde de görüldüğü gibi, bu korkunun azaltılması veya hafifletilmesi yönünde bazı teşebbüsler söz konusudur. Dolayısıyla, korkuyu değerlendirmek, korkuyu sınırlandırmak, kontrol altına almak, azaltmak, kendi içinde bir döngüdür. Müteakiben, korku bir fayda mahzur analizi yapılmasını gerektirir. Ancak, bu analizin asıl amacı, anlamlılığın hesaplanmasıdır. Korkuya rağmen gösterilmesi gereken davranışın ne derece anlamlı olduğunun hesaplanması gerekir. Bu anlamlılık muhakemesi, bir sonuçsal değerlendirme yaklaşımıdır. Neticede, eğer birey yüksek bir anlamlılık bulursa, cesur davranma gerekliliğini hisseder. Eğer düşük anlamlılık varsa, zaten süreç burada biter, herhangi bir şekilde cesur davranışa girilmez. Ancak, yüksek anlamlılıkta, şekilde de görüldüğü gibi, cesaret gösterilebilir veya cesur davranılmayabilir. Eğer cesur davranılırsa, sonuç daha iyi bir psikolojik işleyiş ve durum ile neticelenir.

Şekil 9: Woodard'ın Cesur Davranış Modeli (Korku, anlamlılık, cesaret ve fizyolojik işleyiş) (Woodard, 2004: 176).



4. Sonuç

Yapılan bu çalışmada, cesareti anlamamızda ve uygulamamız da bize yardımcı olacak modeller üzerinde durulmuştur. Kendi içinde karmaşık ve anlaşılması güç olan cesaret olgusu,

modellenebildiği takdirde daha anlaşılabilir, daha uygulamaya dönük ve daha kalıcı bir yapıya dönüşebilecektir.

Bu maksatla, çalışmada daha önceki araştırmalarda var olan veya bu çalışma kapsamında yeni geliştirilen toplam yedi farklı cesaret modeline değinilmiştir. Bu modeller, kullanım yerlerine göre farklı özellikler göstermektedir. Çalışmada modeller arasında bir önceliklendirme ve değerlendirme yapılmamış, konuyla ilgilenen akademisyen ve uygulayıcılara birbirinden farklı modeller sunularak, kendileri için en uygun, en kullanılabilir, en uygulanabilir modeli seçmeleri hedeflenmiştir.

Bundan sonra konu ile ilgili araştırma yapacak akademisyenlere, özellikle yapılacak deneme modelli araştırmalarda, yapılan mevcut çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, cesareti modelleme çalışmalarına araştırmacılar tarafından ortaya konabilecek farklı modellerle de devam edilmesi uygun olacaktır.

Özellikle son yıllarda, iş hayatında üzerinde giderek daha fazla durulan cesaret konusunun, lider ve yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılabilmesi, hayata geçirilebilmesi ve her şeyden önemlisi de cesaretin yönetilmesi açısından araştırmada sunulan modellerin katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Aydemir M. & Mert, İ. S. (2018). A study on the investigation of the historical origins of courage in futuwwa and akhi institution. In B. Yenihan, S. D. Basar & G. Cerev (Eds.), *A critical review of social sciences: Theory and practice* (pp. 543-537). London: Frontpage Publications Limited.
- Bal, M. (2018). Caydırmaya karşı Platon'un Lakhes diyalogunda ve Aldous Huxley'in cesur yeni dünya romanında cesaret felsefesi. *Mavi Atlas*, 6(1), 90-130.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Baynal, F. & Taşci Yıldırım, E. (2020). Cesaret erdemi bağlamında islam ahlak felsefesi ile psikoloji arasında mukayeseli bir değerlendirme. *KSÜ İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 35, 137-175.
- Comte-Sponville, A. (1996). *A small treatise on the great virtues: The uses of philosophy in everyday life*. New York: Holt.
- Evans, P. D. & White, D. G. (1981). Towards an empirical definition of courage. *Behaviour Research and Therapy*, 19(5), 419–424.
- Goud, N. H. (2005). Courage: Its Nature and Development. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 44, 102-116.
- Gruber, C. (2011). The Psychology of Courage: Modern Research on an Ancient Virtue. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 45(2), 272–279.
- Harbour, M. & Kisfalvi, V. (2012). Looking desperately for courage or how to study a polysemic concept. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 166–188.
- Harris, H. (2001). Content analysis of secondary data: A study of courage in managerial decision making. *Journal of Business Ethics*, 34 (3/4), 191–208.
- Jiang, X. (2012). Confucious's view of courage. *Journal of Chinese Philosophy*, 39(1), 44–59.
- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A. & Strauss, J. P. (2010). Measure developing and validating a quantitative of organizational courage. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 15–23.
- Klepousniotou, E., Titone, D. & Romero, C. (2008). Making sense of word senses: the comprehension of polysemy depends on sense overlap. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 34(6), 1534-1543.
- Koerner, M. M. (2014). Courage as identity work: Accounts of workplace courage. *Academy of Management Journal*, 57(1), 63–93.
- Maddi, S. R. (2004). Hardiness: an operationalization of existential courage. *Journal of Humanistic Psychology*, 44(3), 279-98.
- May, R. (1975). *The courage to create*. New York: Norton.
- Mert, İ. S. (2021). Cesaret ve bileşenlerinin keşfine ilişkin nitel bir araştırma: Eski bir erdemin yeniden keşfi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 19-32.

- Mert, İ. S. & Aydemir, M. (2019). Yönetmel cesaretin tarihi kaynakları üzerine bir inceleme: Eski türk yazıtlarında cesaret. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 319-328.
- Mert, İ. S. & Turgut H. (2018). Do we have the most appropriate human resource in a highly mortality salient world? Evidence from Turkey. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(8), 169-180.
- Mert, İ. S. (2007). *Cesaret yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Mert, İ. S. (2010). Terör yönetimi kuramı ve cesaret: Kavramsal bir tartışma. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 6(12), 57-80.
- Mert, İ. S. (2018). En üstün ruhsal özelliklerimizden biri: Cesaret. *Gönül Kültür ve Medeniyet Dergisi*, 84, 12-19.
- Pury, C. L. S. (2008). Can courage be learned. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive Psychology: Exploring Human Strengths*, 1, 109–130).
- Rachman, S. J. (1978). *Fear and courage*, W. H. Freeman and Company. New York: NY.
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R. & Sternberg, R. J. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80–98.
- Ruda, F. (2017). Courage. *Filozofski Vestnik*, 38(2), 105–120.
- Schilpzand, P., Hekman, D. R. & Mitchell, T. R. (2015). An inductively generated typology and process model of workplace courage. *Organization Science*, 26(1), 52–77.
- Shelp, E. E. (1984). Courage: a neglected virtue in the patient-physician relationship. *Social Science & Medicine*, 18(4), 351–60.
- Silvert, W. (2001). Modelling as a discipline. *International Journal of General System*, 30(3), 261-282.
- Simola, S. (2016). Mentoring the morally courageous: a relational cultural perspective. *Career Development International*, 21(4).
- Szagun, G. (1992). Age-related changes in children's understanding of courage. *Journal of Genetic Psychology*, 153(4), 405–420.
- Şen, C. ve Mert, İ. S. (2020). Courage management: Courage as a management tool. In: *Social and humanities sciences: Theory, current researches, and new trends*, (Eds, Babacan, H., İnan, R.), Montenegro: IVPE.
- Tillich, P. (1959). *The courage to be*. New Haven: Yale University Press.
- Woodard, C. R. (2004). Hardiness and the concept of courage. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 173–185.
- Woodard, C. R. & Pury, C. L. S. (2007). The construct of courage: Categorization and measurement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 135–147.
- Worline, M. C. (2012). Courage in organizations: An integrative review of the “difficult virtue.” In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 304–315). New York: Oxford University Press.