

ISSN: 2792-0720



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2022

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES

www.obstudies.org

OB Studies

Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

Cilt / Volume: 2

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2022

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Ahmet Serhat ANAÇ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEIN

Dr. Öğr. Üyesi Onur IŞIK

Yazışma Adresi / Mail Address

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 5187

E-Posta / E-Mail: obstudies@yahoo.com

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI
DERGİSİ**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**'nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES
(OBSTUDIES)**

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles on the field of organizational behavior, is to contribute to the production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, "Turkish" and "English". Manuscripts sent to the journal for publication should be prepared in accordance with the specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in the articles published in the journal belong to the authors and do not reflect the views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying the name of our journal.

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Organizational Behavior Studies” is cited in the indexes below



ASOS
indeks



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Prof. Dr. Usman GHANI <i>IM Sciences, Pakistan</i>	Prof. Dr. Hasan GÜL <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Mesut IDRIZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Sema YIĞIT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Leyla YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA <i>Atırau Üniversitesi, Kazakistan</i>	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA , Manas <i>Üniversitesi, Kırgızistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>	

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Farzand Ali JAN
Brains Institute Peshawar

Prof. Dr. Sema YİĞİT
Ordu Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur KESKİN
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Usman GHANI
Institute of Management Sciences

Doç. Dr. Mustafa ÖZKAN
Giresun Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU
Uşak Üniversitesi

Dr. Hamid Murat ÖZCAN
Anadolu Üniversitesi

Dr. Tuğba İMADOĞLU
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Dr. Osman AKARSU
Milli Eğitim Bakanlığı

Dr. Zümral GÜLTEKİN
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES	
<i>University Service Quality Factors and Student Priorities</i> <i>Üniversite Hizmet Kalitesi Faktörleri ve Öğrenci Öncelikleri</i>	1-19
Murat TOPALOĞLU, Nour HUSSEIN, Öznur AZİZOĞLU	
<i>The Effect of Workplace Bullying on Counterproductive Work Behavior: An Empirical Evidence of Banking Employees of Mardan</i> <i>İşyeri Zorbalığının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Üzerindeki Etkisi: Mardan'daki Bankacılık Çalışanlarının Ampirik Bir Çalışma</i>	20-34
Nagina ALAM, Syed ZAIN UL ABDIN	
<i>Kayırmacılık Kavramına Eleştirel Bir Bakış ve Bir Ölçek Geliştirme Önerisi</i> <i>A Critical Approach At The Concept Of Favoritism and A Scale Development Proposal</i>	35-46
Metin GÜNAY, Ahmet Serhat ANAÇ, Kubilay ÖZYER	
<i>Investigating a Need for Cost Sharing in Higher Education in Pakistan</i> <i>Pakistan'da Yüksek Öğretimde Maliyet Paylaşımı İhtiyacının Araştırılması</i>	47-56
Asma FAZAL, Mohsin ULLAH, Syed ZAIN UL ABDIN	
DERLEME MAKALE / REVIEW ARTICLE	
<i>Eylemsiz Düşünceler Sarmalına Kapılmak: Ruminasyon</i> <i>Caught in A Spiral Of Inaction Thoughts: Rumination</i>	57-69
Merve CAN, Nilüfer Ceren AYDIN	

UNIVERSITY SERVICE QUALITY FACTORS AND STUDENT
PRIORITIES

ÜNİVERSİTE HİZMET KALİTESİ FAKTÖRLERİ VE ÖĞRENCİ ÖNCELİKLERİ

Öğr. Gör. Murat TOPALOĞLU

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-8640-3596, murat.topaloglu@gop.edu.tr

Öğr. Gör. Nour HUSSEİN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0003-2789-0616, nour.hussein@gop.edu.tr

Doç Dr. Öznur AZIZOĞLU

Hacettepe Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-5860-4323, nur@hacettepe.edu.tr

ABSTRACT

Researchers have produced a large number of studies on university service quality that examine quality factors separately in the last 30 years, but there are few studies that present all quality factors from a holistic perspective. Although the universities have various stakeholders such as society, business world and academics, the most important of all stakeholders is undoubtedly students. This study aimed to examine the subject from the perspective of students and tried to reveal which service quality factors are given priority by university students. As a result of this research, it has been determined that the factors related to the services provided in teaching, academic and non-academic facilities, student affairs, sustainability, internationalization and career center are considered as important and high priority.

Keywords: Service Quality, University, Higher Education.

ÖZ

Araştırmacılar son 30 yılda üniversite hizmet kalitesi konusunda kalite faktörlerini ayrı ayrı ele alan çok sayıda çalışma üretmiştir, ancak tüm kalite faktörlerini bütüncül bir bakış açısıyla sunan çok az çalışma vardır. Üniversitenin toplum, iş dünyası, akademisyenler gibi farklı paydaşları olsa da, tüm paydaşları arasında en önemli olanı şüphesiz öğrencilerdir. Bu çalışma konuyu öğrenci perspektifinden incelemeyi amaçlamış ve hangi hizmet kalitesi faktörlerine üniversite öğrencileri tarafından öncelik verildiğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırma sonucunda öğretim, akademik ve akademik olmayan tesisler, öğrenci işleri, sürdürülebilirlik, uluslararasılaşma ve kariyer merkezi konularında sunulan hizmetlerle alakalı faktörlerin önemli ve öncelikli görüldüğü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Kalitesi, Üniversite, Yükseköğretim.

1. Introduction

Universities attach great importance to quality, customer satisfaction and loyalty in order to maintain their competitive position like many companies and organizations operating in the service sector. Examining and increasing the quality of the services offered by universities are of great importance for the progress of society, since they have an important mission for continuous knowledge production and raising students and they are open to innovations and changes in education and training.

In the last 30 years, in order to increase the service quality of higher education institutions, many useful scientific studies have been carried out by the relevant government institutions, universities themselves and academicians who are experts in the subject. In addition, universities are listed each year by many respected international ranking organizations such as Times Higher Education, QS, U.S. News and Greenmetrics according to their success in service quality.

Universities must be aware of the quality of the service they offer in order to compete with other universities in their own country and around the world. Service quality is a multidimensional issue. It is perceived in different ways by various stakeholders of the university such as academics, students, business world and society. Among all these, the most important stakeholder is undoubtedly university students. It is an undeniable fact that researching and improving all kinds of services offered by the university to its students will affect the future of the university and society in the long run.

2. Aim of Research

In the last 30 years, many studies have been carried out on the quality of service in higher education institutions. However, there are very few studies that examine the dimensions of university service quality and the quality factors related to each dimension in a holistic way and present them to the scientific world. This study aims to contribute to the literature by examining the university service quality from the perspective of the student, who is the most important stakeholder, and by revealing the service quality factors that attract the most attention of the students. In this context, this research seeks an answer to the following question:

What are the important university service quality factors from the students' point of view?

3. Research Methodology

This study is a qualitative research based on systematic literature review methodology. Initial stage of this study includes searching for well-accepted keywords such as “university service quality, SERVQUAL, student satisfaction and student loyalty” to identify related scientific works in respected databases such as Web of Science, Scopus, ResearchGate and Google Scholar. More than 400 articles are discovered in this stage, however, after reading abstract and conclusion parts of these articles in detail, most of them are eliminated and only 93 of them are found eligible to use in this paper.

Second part of this study includes creating a literature review, which is a compilation of the opinions about various service quality dimensions and quality factors from the perspectives of university students. Aim of the study in this stage is to draw a framework of the mainstream topics on service quality factors for student satisfaction and loyalty.



Third part of this study consists of creating lists and tables to present service quality dimensions and factors in a holistic approach. These visuals help researchers on this field to better understand which dimensions are considered as important attributes from the perspective of students. Final part of the study includes conclusion remarks, managerial implications and directions for future researchers.

Table 1
Previous Research on University Service Quality

1985 - 2005	2006 - 2012	2013 - 2017	2018 - 2022
Parasuraman et al. (1985)	Abdullah (2006)	Calvo-Porrall et al. (2013)	Albareda-Tiana et al. (2018)
Rigotti & Pitt (1992)	Osman et al. (2006)	de Jager & Gbadamosi (2013)	Chaguluka et al. (2018)
Marsh & Roche (1993)	Ko & Pastore (2007)	Jain et al. (2013)	Mattah et al. (2018)
Cronin & Taylor (1994)	Lukman & Glavič (2007)	Manaf et al. (2013)	Mensah & Mensah (2018)
Donaldson & Runciman (1995)	Mahapatra & Khan (2007)	Sultan & Yin Wong (2013)	Roberts (2018)
Hill (1995)	Spooren et al. (2007)	Garg (2014)	Masserini et al. (2019)
Asubonteng et al. (1996)	Voss et al. (2007)	Green (2014)	Simangunsong (2019)
Shank et al. (1996)	Angell et al. (2008)	Icli & Anil (2014)	El Alfy & Abukari (2020)
Athiyaman (1997)	Beringer & Adomßent (2008)	Amaral et al. (2015)	Mulyono et al. (2020)
LeBlanc & Nguyen (1997)	Tuncer (2008)	Dužević & Časni (2015)	Ozdemir et al. (2020)
Kwan & Ng (1999)	Yeo (2008)	Martensson & Richtner (2015)	Rahimizhian et al. (2020)
van Weenen (2000)	Arambewela & Hall (2009)	Vázquez et al. (2015)	Rahman et al. (2020)
Clemes et al. (2001)	Chatterjee et al. (2009)	Adinegara & Putra (2016)	Alam et al. (2021)
Elliot & Healy (2001)	Radder & Han (2009)	Sonetti et al. (2016)	Almeyali & Al Mousawi (2021)
Kuh & Hu (2001)	Trivellas & Dargenidou (2009)	Teeroovengadum et al. (2016)	Budu et al. (2021)
Comm & Mathaisel (2003)	Waas et al. (2009)	Ushantha & Kumara (2016)	Dandis et al. (2021)
Holdford & Patkar (2003)	Gallifa & Batallé (2010)	Adel (2017)	Doan (2021)
Icli & Anil (2004)	Jain et al. (2010)	Latif et al. (2017)	Nuryanti et al. (2021)
Lagrosen et al. (2004)	Shonk et al. (2010)	Mokoena & Dhurup (2017)	Trivedi et al. (2021)
Sohail & Shaik (2004)	Đađo et al. (2011)	Mulà et al. (2017)	Gibbs & Kharouf (2022)
Thomas & Galambos (2004)	Shekarchizadeh et al. (2011)	Noaman et al. (2017)	Harrison et al. (2022)
Navarro et al. (2005)	von der Heidt & Lamberton (2011)		Zhu & Sharp (2022)
Russell (2005)	Annamdevula & Bellamkonda (2012)		
	Nejati & Nejati (2012)		



4. Literature Review

4.1. University Service Quality Definitions

There are different models and scales in the literature to measure service quality. First of all, it is necessary to inform researchers about the definition of this term. One of the early definitions about service quality is that it is “the difference between customers’ expectations for service performance prior to the service encounter and their perceptions of the service received” (Asubonteng et al., 1996). Researchers attempted to create different measurement tools to analyze service quality, however, only a small number of them have been approved by the scientific environment. Parasuraman et al. (1985) developed SERVQUAL, and they discovered “reliability, tangibility, assurance, responsiveness, reliability and empathy” dimensions of service quality. Another measurement tool, SERVPERF, was created by

Cronin and Taylor (1994) as an alternative to the SERVQUAL scale. The first model, SERVQUAL, is used to measure the service quality perceived by the customer. The second model, SERVPERF, was developed to examine service quality performance. Another more comprehensive and compatible model developed to measure service quality in higher education institutions is the HEDPERF model. Abdullah (2006) developed this model and listed quality dimensions as “non-academic aspects, academic aspects, reputation, access, program issues and understanding”. Latif et al. (2017) created their model called “HiEduQual” and they revealed “teacher quality, administrative services, knowledge services, activities, continuous improvement, and leadership quality” as important quality dimensions. Moreover, Icli and Anil (2014) studied MBA students and created “HEDQUAL” model, which presents “academic quality, administrative service quality, library services quality, quality of providing career opportunities, and supporting services quality” as main quality dimensions.

4.2. Teaching Service Quality

Teaching quality is considered as the most important aspect of service quality in higher education institutions. Educational activities, programs, curriculums, course materials, expertise and behavior of lecturers and the relationship between lecturers and students constitute teaching dimension of university service quality. In a study conducted in an Australian university, Soutar and McNeil (1996) separate service quality as academic and administrative services. Hill (1995) emphasizes meeting the expectation of students in all stages of education from registration to university to graduation from the university. He lists dimensions of service quality as “teaching quality, course content, personal contact with academic staff and feedback”.

Jain et al. (2010) consider curriculum and student input quality as important dimensions of teaching quality. According to a study in King Fahd University, having a good orientation program, curriculum and responding students timely are factors of quality for business students (Sohail and Shaik, 2004). In order to increase service quality, Noaman et al. (2017) state that a curriculum should strengthen the capabilities of students and prepare them for labor market. Yeo (2008) argues that universities should review their curriculum regularly in order to meet new industry needs. Jain et al. (2013) also show that curriculum and interaction quality between students and lecturer are important factors of quality in Indian context.

Shank et al. (1996) point out the role of lecturer behaviors and their involvement. Kuh and Hu (2001) find out that increasing interaction between students and lecturer has a positive effect on education quality. In their research on pharmaceutical education, Holdford and Patkar (2003) propose that communication and interpersonal behavior between faculty lecturers are important dimensions of service quality. Spooren et al. (2007) mention that presentation skills of the lecturer, their coaching and attractiveness of the course are notable dimensions of teaching quality. Voss et al. (2007) state that a lecturer must have some characteristics such as “enthusiastic, friendly and approachable” to increase service quality in higher education. Chatterjee et al. (2009) conduct a research among Indian students and reveal that mode of presentation, regularity and punctuality and personality of the lecturer affect service quality in higher education. In their study conducted among international students in Malaysia, Shekarchizadeh et al. (2011) discover that professionalism and commitment are major dimension of quality. Manaf et al. (2013) consider delivery of teaching and empathy of lecturer as critical factors in quality, according to their research



done with postgraduate students in Malaysia. Mulyono et al. (2020) mention that lecturers should be interested in solving students' problems and spend enough time for consultation.

Table 2
Teaching Quality Factors

Quality Factors	Author(s)
adequate lecture rooms and class size	Teeroovengadum et al. (2016), Athiyaman (1997)
adequate quiet study places in campus	Teeroovengadum et al. (2016)
assessment of students	Masserini et al. (2019), Kwan and Ng (1999)
assignment for students	Clemes et al. (2001), Athiyaman (1997)
attractiveness of the course	Spooren et al. (2007)
communication about academic procedures	Mattah et al. (2018)
courses by guest lecturers	Lagrosen et al. (2004)
delivery of courses	Manaf et al. (2013), Chatterjee et al. (2009)
interaction between lecturer and students	Kuh and Hu (2001), Jain et al. (2013)
lecturer' approachability	Voss et al. (2007), Hill (1995)
lecturer's behaviour	Manaf et al. (2013), Voss et al. (2007), Shank et al. (1996), Chatterjee et al. (2009), Holdford and Patkar (2003)
lecturer's commitment	Shekarchizadeh et al. (2011)
lecturer's punctuality and regularity	Sohail and Shaik (2004), Chatterjee et al. (2009)
lecturer's qualification	Clemes et al. (2001), Masserini et al. (2019), Voss et al. (2007), Shekarchizadeh et al. (2011), Spooren et al. (2007)
online learning systems	Nuryanti et al. (2021), Adel (2017)
orientation program	Sohail and Shaik (2004)
peer review of teaching	Harrison et al. (2022)
quality of course content	Hill (1995), Kwan and Ng (1999), Athiyaman (1997), Teeroovengadum et al. (2016)
quality of curriculum	Jain et al. (2010), Jain et al. (2013), Noaman et al. (2017), Sohail and Shaik (2004), Yeo (2008)
regular feedback	Marsh and Roche (1993), Hill (1995), Teeroovengadum et al. (2016)
research orientation	Dužević and Časni (2015)
solving students' problem	Kwan and Ng (1999), Mulyono et al. (2020)
supervision of students	Mahapatra and Khan (2007)
teaching in foreign languages	Lagrosen et al. (2004), Kwan and Ng (1999)
time for office hour, consultation and coaching	Athiyaman (1997), Marsh and Roche (1993), Mulyono et al. (2020), Mahapatra and Khan (2007), Spooren et al. (2007), Clemes et al. (2001)

Athiyaman (1997) states that availability of staff for student consultation, student workload, class sizes and difficulty of course content are remarkable attributes of service quality. Marsh and Roche (1993) regard feedback and consultation as important attributes of teaching effectiveness. In their research to measure technical education quality, Mahapatra and Khan (2007) see supervision of students and regular consultation to them as dimension of academic service quality. Mattah et al. (2018) state that communication about academic policies and procedures affects student loyalty.

In a comparative study conducted in Hong Kong and China, Kwan and Ng (1999) discover that course content, concern of students, assessment and medium of instruction are factors of service quality. Adequate lecture rooms, adequate quiet study places in campus, well-defined course content, regular feedback, and active participation of students in



learning process are listed by Teeroovengadum et al. (2016) as notable dimensions of educational service quality. Clemes et al. (2001) reveal that perceptions of students are affected by lecturer's qualification, course delivery, assignments, and office hours. Availability of highly qualified teachers and quality of organization of exams affect student satisfaction and loyalty (Masserini et al. 2019). Lagrosen et al. (2004) consider courses by guest lecturers and teaching in foreign languages as variables of quality. Harrison et al. (2022) recommend peer review of teaching for teaching quality. Research conducted in Indonesia reveals that quality of online learning systems is important for student satisfaction (Nuryanti et al. 2021). Moreover, Adel (2015) finds that e-learning service quality increases student satisfaction. According to the research conducted in Croatian universities, research orientation is found as an important aspect of service quality (Dužević and Časni, 2015).

4.3. Student Affairs Service Quality

Students are the most important stakeholders in university service quality. Tari and Dick (2016) approach university service quality with stakeholder focus and mention that people and process management are two vital dimensions of service quality. All the actions regarding service quality are expected to be student-centered. Lazibat et al. (2014) show us that how students and lecturers perceive service quality can be different, according to their research applied in Croatian universities. In their research among Greek universities, Psomas and Antony (2017) find that student focus is a major dimension of total quality management. As an early study in the field, Rigotti and Pitt (1992) examine business schools and mention that universities should keep their promises, have user-friendly systems, and employ helpful staff for service quality.

Staff in student affairs and other administrative departments have an influential role in service quality. Mahapatra and Khan (2007) list quality attributes in their departments as willingness to help, prompt service and transparency of procedures as parts of responsiveness. In his research in South Africa, Green (2014) mentions that staff should provide quick response, they should be ready to help and behave students politely. Adinegara and Putra (2016) consider service speed as an important aspect of service quality. Ozdemir et al. (2020) focus on solving the problems of students. In their research in Sri Lanka, Ushantha and Kumara (2016) reveal that showing interest in problem solving, quick response for student complaints and regular opening hours for student affairs office increase service quality. Mulyono et al. (2020) also express that administrative staff should deal with complaints and inquiries effectively, provide quick response to students and keep their promises for their services. Student affairs staff should register students effectively and put them in the center of their service (Elliot and Healy, 2001). Navarro et al. (2005) suggest that universities should have convenient enrollment period, easy enrollment process and a good form of payment. Moreover, staff is expected to be friendly and care about their appearance (Sohail and Shaik, 2004).



Table 3
Student Affairs Service Quality Factors

Quality Factors	Author(s)
appearance and behaviors of staff	Green (2014), Rigotti and Pitt (1992), Sohail and Shaik (2004), Mahapatra and Khan (2007)
cooperation between staff	Donaldson and Runciman (1995), Gibbs and Kharouf (2022), Trivellas and Dargenidou (2009), Roberts (1989)
dealing with student complaints	Mulyono et al. (2020), Ushantha and Kumara (2016)
enrollment process	Navarro et al. (2005), Elliot and Healy (2001), LeBlanc and Nguyen (1997)
keeping promises	Rigotti and Pitt (1992), Mulyono et al. (2020)
payment process	Navarro et al. (2005)
regular office opening hours	Ushantha and Kumara (2016)
sending opinions of students to the management	Kwan and Ng (1999)
service speed	Adinegara and Putra (2016), Mahapatra and Khan (2007), Green (2014), Mulyono et al. (2020), LeBlanc and Nguyen (1997)
solving students' problems	Ozdemir et al. (2020), Ushantha and Kumara (2016), Roberts (2018)
standardization of tasks	Donaldson and Runciman (1995)
student-centered mindset	Kwan and Ng (1999), Elliot and Healy (2001)
transparency of procedures	Mahapatra and Khan (2007)
user-friendly systems	Rigotti and Pitt (1992)

Besides solving student problems, providing communication between university management and students is certain duty for service quality. For example, LeBlanc and Nguyen (1997) emphasize role of staff in informing students quickly about changes and registration with no error. Kwan and Ng (1999) mention that student affairs staff should have the concern for students, and they should act as channels for sending opinions of students to the management.

Management of student affairs is another aspect of service quality in student affairs. Trivellas and Dargenidou (2009) analyze roles of leadership among administrative staff. Donaldson and Runciman (1995) examine service quality from a management perspective and underline the state of standardization of tasks, lack of teamwork and role conflict as service quality factors. Research conducted in Australia by Roberts (2018) reveals that universities should decrease student attrition and create an institutional culture. Gibbs and Kharouf (2022) emphasize co-operation and goodwill between university staff.

4.4. Academic and Non-Academic Facility Quality

Facility services offered by universities are basically divided into academic and non-academic services. Academic ones include services related to classroom environment, library, and laboratory, while non-academic ones include services related to housing, health, transportation, and entertainment. In addition to the quality of education and training and services related to student affairs, the quality of facility services needs to be improved because of students' commitment to the university, their satisfaction, loyalty, and their impact on future students.

Early studies in service quality facilities focus mainly on educational and recreational facilities. Hill (1995) state that a university should improve the services in computing facilities, library, and university bookshop. Athiyaman (1997) mentions that library services



and computing facilities affect student satisfaction. LeBlanc and Nguyen (1997) measure service quality perceptions of business school students. They find that study rooms and computer facilities are significant variables of service quality. Kwan and Ng (1999) state that increasing quality of quiet places to study, cleanliness of facilities, library facilities, computing facilities, sports and recreational facilities are required. According to their research in Australia, Sultan and Yin Wong (2013) assert that “library facilities, entertainment facilities, career counselling, transport facilities and dining facilities” are important factors of service quality. Mattah et al. (2018) show the roles of lecture halls and laboratories for student satisfaction. Mahapatra and Khan (2007) also mention well-equipped labs.

Table 4
Technological service quality factors

Quality Factors	Author(s)
computer facilities	Arambewela and Hall (2009), Lagrosen et al. (2004), LeBlanc and Nguyen (1997), Sohail and Shaik (2004)
computing facilities	Athiyaman (1997), Hill (1995), Kwan and Ng (1999)
education technology	El Alfy and Abukari (2020)
e-services	Rahimzhan et al. (2020)
internet infrastructure	Annamdevula and Bellamkonda (2012)
technology infrastructure	Calvo-Porrall et al. (2013)

Trivedi et al. (2021) state that “leadership, policy and strategy, staff management and resources” are five key attributes for university library services quality. In their research in Ghana, Budu et al. (2021) show us a direct effect of library service quality on student loyalty. Calvo-Porrall et al. (2013) state that quality in library services and technology services create a positive perception among students. El Alfy and Abukari (2020) state that education technology and library services are remarkable quality factors for postgraduate students. Moreover, Icli and Anil (2014) develop a service quality scale called HEDQUAL and list rich printed and electronic sources in library, labs, social facilities, and sports facilities as service quality factors for MBA students. Lagrosen et al. (2004) indicate four main dimensions for quality. They are computer facilities, library resources, availability of cafes and shops near the university.

Table 5
Educational facilities service quality factors

Quality Factors	Author(s)
conference hall	Annamdevula and Bellamkonda (2012)
laboratories	Mattah et al. (2018), Annamdevula and Bellamkonda (2012), Icli and Anil (2014), Mahapatra and Khan (2007)
lecture halls	Mattah et al. (2018)
study rooms	LeBlanc and Nguyen (1997), Sohail and Shaik (2004)
university bookshop	Hill (1995), Simangunsong et al. (2019)
library services	Kwan and Ng (1999), Sultan and Yin Wong (2013), Lagrosen et al. (2004), Hill (1995), Budu et al. (2021), Athiyaman (1997), Calvo-Porrall et al. (2013), El Alfy and Abukari (2020)
richness of educational sources	Icli and Anil (2014)
staff	Trivedi et al. (2021)



Quality of service in recreational facilities attracts the attention of students. Social integration of students is a notable aspect of service quality (Thomas and Galambos, 2004). According to the work of Osman et al. (2006), campus recreation has 3 quality dimensions, which are “ambiance of the facility, operations quality and staff competency”. Mokoena and Dhurup (2017) mention that “people interaction, facility design, sociability, equipment and ambience” are important recreational service quality factors. Shonk et al. (2010) stress the role of student identification in campus recreational activities, which also affects student satisfaction. Rahman et al. (2020) mention that having training camp for sport, sport equipment and inter-university sport influence student perception for recreation quality.

Table 6
Recreational service quality factors

Quality Factors	Author(s)
ambiance of the facility	Osman et al. (2006), Mokoena and Dhurup (2017), Ko and Pastore (2007)
facility design	Mokoena and Dhurup (2017), Ko and Pastore (2007)
social activities	Sultan and Yin Wong (2013), Kwan and Ng (1999), Icli and Anil (2014)
social facilities	Mokoena and Dhurup (2017), Thomas and Galambos (2004)
sport equipment	Mokoena and Dhurup (2017), Rahman et al. (2020)
sport training camp	Rahman et al. (2020)
sports facilities	Icli and Anil (2014), Kwan and Ng (1999), Rahman et al. (2020)
staff	Osman et al. (2006)
travel agency	Hill (1995)
shops	Lagrosen et al. (2004)

In their HiEdQUAL service quality scale, Annamdevula and Bellamkonda (2012) list conference hall, labs, internet facility, canteen and medical facility. Mensah and Mensah (2018) state that responsiveness and empathy increase customer satisfaction in campus restaurant. Furthermore, Garg (2014) emphasizes that employee behaviors and physical environment of university restaurant affect emotional perception of service quality.

Table 7
Food service quality factors

Quality Factors	Author(s)
cafes around university	Lagrosen et al. (2004)
canteen	Annamdevula and Bellamkonda (2012)
catering service	Hill (1995)
dining service	Sultan and Yin Wong (2013)
employee behaviors	Garg (2014)
food court	Simangunsong et al. (2019)
physical environment	Garg (2014)

In addition to the accommodation opportunities that the university can offer to its students, the fact that the university offers these opportunities in a quality way will make it easier for the students to choose that university. In a study conducted in South Africa, Radder and Han (2009) find that “interaction, empathy, general amenities, and room amenities” are main quality attributes of university accommodation. In their research in Bangladesh,



Rahman et al. (2020) list room capacity, hostel security, prayer room and hostel communication as factors for accommodation quality.

Table 8
Accommodation quality factors

Quality Factors	Author(s)
communication	Rahman et al. (2020)
cost	Arambewela and Hall (2009)
interaction	Radder and Han (2009)
prayer room	Rahman et al. (2020)
residential facilities	Mahapatra and Khan (2007)
room amenity	Arambewela and Hall (2009), Radder and Han (2009)
room capacity	Rahman et al. (2020)
security	Rahman et al. (2020)

Moreover, Mahapatra and Khan (2007) mention the importance of residential facilities, and aesthetic view of facilities. Arambewela and Hall (2009) survey international students coming from Asian countries to Australia and find that access to computer facilities, availability of modern facilities and accommodation with reasonable cost and good standard affect student satisfaction. Gallifa and Batallé (2010) emphasize the factors of security and confidence for multicampus universities.

The external appearance and aesthetics of this facility play an important role as much as the facilities offered by the facility for university students. Ko and Pastore (2007) assert that design and atmosphere of the facility are important.

Table 9
Campus buildings quality factors

Quality Factors	Author(s)
aesthetic view of facilities	Mahapatra and Khan (2007)
cleanliness of facilities	Kwan and Ng (1999)
location	Rahimzhan et al. (2020)
security	Simangunsong et al. (2019), Gallifa and Batallé (2010)

The fact that the transportation facilities of the university are developed, and the transportation options are diverse greatly affect the students' perspective on the university. The quality factors are availability of transport information, security, and hygiene (Rahman et al., 2020), e-services and location (Rahimzhan et al., 2020) and parking area (LeBlanc and Nguyen, 1997; Sohail and Shaik, 2004).

Table 10
Transportation service quality factors

Quality Factors	Author(s)
hygiene	Rahman et al. (2020)
parking area	LeBlanc and Nguyen (1997), Sohail and Shaik (2004)
security	Rahman et al. (2020)
transportation facilities	Sultan and Yin Wong (2013), Alam et al. (2021), Rahimzhan et al. (2020)
transportation information	Rahman et al. (2020)



The quality of the service provided by the university in health facilities is a factor that greatly affects student satisfaction. Ushantha and Kumara (2016) considers health services an important factor for quality. Dandis et al. (2021) list “administration quality, interpersonal quality and technical quality” as the main service quality factors for healthcare centers of universities. In their research in Bangladesh, Alam et al. (2021) mention that health and transportation services are remarkable dimensions of service quality. Besides food court, bookstore and security, Simangunsong et al. (2019) reveal that availability of first aid facility and emergency service is required for health service quality.

Table 11

Health service quality factors

Quality Factors	Author(s)
emergency service	Simangunsong et al. (2019)
general medical facilities	Annamdevula and Bellamkonda (2012), Alam et al. (2021), Ushantha and Kumara (2016)
communication	Dandis et al. (2021)
technical infrastructure	Dandis et al. (2021)
administration of facilities	Dandis et al. (2021)

4.5.Sustainability Related Service Quality

Universities are institutions that lead the society in environmental awareness and sustainability. For this reason, creating a sustainable campus and providing services that support sustainability are their most important duties. Universities offer a variety of services related to campus layout, infrastructure, energy efficiency, renewable energy, climate change, waste management, water resources, transportation, education, and social responsibility. The quality of these services contributes to the awareness of future generations on sustainability and to take important steps in this regard.

Amaral et al. (2015) emphasize service quality in green campus buildings, energy saving, creating collaboration with society and sector, and increasing research on sustainability issues. Doan (2021) examines sustainability dimensions of university service quality and finds that establishing partnership with NGO’s, campus waste management and helping local environment are factors increasing sustainable service quality towards students. Beringer and Adomßent (2008) mention that universities should focus on supporting sustainability projects and create sustainability related learning environment. Mulà et al. (2017) state that they should transform education programs for sustainable mindset and organize workshops for sustainability.

In their research in an Australia business school, von der Heidt and Lamberton (2011) find out that curriculum should be compatible with sustainability. In her research in Turkey, Tuncer (2008) mentions that universities should provide a background for sustainable development topics to their students. Waas et al. (2009) state that orientation of research activities towards sustainability is an important factor for service quality. Lukman and Glavič (2007) express that universities should add sustainability in their curriculum and support projects related to sustainability issues.

If universities want to provide sustainability-related services to students and improve the quality of existing services, they should start from the senior management level. It is important to involve students in decision-making processes in order to give students a sustainable university perception and to highlight their services in this field. Comm and Mathaisel (2003) assert that university management should have an agenda about



sustainability, and they should count students in their decision making for sustainability policies.

Table 12
Sustainability Related Service Quality Factors

Quality Factors	Author(s)
campus waste management	Doan (2021), Nejati and Nejati (2012), Ozdemir et al. (2020)
education programs for sustainability	Beringer and Adom̂ent (2008), Tuncer (2008), Lukman and Glavič (2007), Vázquez et al. (2015), von der Heide and Lamberton (2011), van Weenen (2000), Mulà et al. (2017)
energy efficiency	Nejati and Nejati (2012), Ozdemir et al. (2020), Sonetti et al. (2016)
entrepreneurship education	Vázquez et al. (2015)
environmental protection	Vázquez et al. (2015), Ozdemir et al. (2020)
green campus spaces	Amaral et al. (2015), Clemes et al. (2001)
land use	Nejati and Nejati (2012)
planning for sustainability	Nejati and Nejati (2012)
projects with society, sector and NGOs	Albareda-Tiana et al. (2018), Vázquez et al. (2015), Amaral et al. (2015), Nejati and Nejati (2012), Doan (2021)
supporting sustainability research projects	Amaral et al. (2015), Waas et al. (2009), Lukman and Glavič (2007), Beringer and Adom̂ent (2008)
sustainable campus coordination	van Weenen (2000)
university policies for sustainability	Albareda-Tiana et al. (2018), Nejati and Nejati (2012), Comm and Mathaisel (2003), van Weenen (2000),

Van Weenen (2000) states that changing university mission statement, assigning a coordinator for sustainable campus and revising university curriculum are important factors for service quality. Albareda-Tiana et al. (2018) point out creating an institutional synergy between different departments of the university to collaborate on sustainability issues. Furthermore, Nejati and Nejati (2012) emphasize community outreach and inclusion of students to sustainability policies.

According to the study of Vázquez et al. (2015), collaboration with NGOs, supporting local development, environment protection, moral contents in the syllabus, collaboration with employers and entrepreneurship education are noticed by students as service quality factors. Other quality factors in the literature are listed as energy efficiency (Sonetti et al., 2016), green spaces for interaction (Clemes et al., 2001), environmental sensitivity, energy conservation and waste management policies (Ozdemir et al., 2020).

4.6. Internationalization Related Service Quality

Thanks to the rapid progress of globalization, universities are becoming more and more internationalized institutions. The increase in foreign students, academicians and bilateral cooperation agreements in universities has a profound effect on the students' perspective on the quality of education. In addition, university lists published by international ranking institutions such as Times Higher Education (THE), QS, US News and CWUR affect the university selection process of students. When all these issues are taken into consideration, it becomes clear that increasing the service quality in the field of internationalization is an important issue for universities. Significant research has been carried out for the last two decades on internationalization and service quality perception of students.

In their HiEdQUAL scale, Annamdevula and Bellamkonda (2016) consider internationalization of university as a major dimension of service quality. De Jager and



Gbadamosi (2013) state that internationalization and international student and staff are necessary to increase student satisfaction and improve quality. Calvo-Porrall et al. (2013) mention that higher education institutions should have an international relations service for academic exchange and training with universities from other countries. Universities should provide opportunities to students to study abroad. They should also meet international standards (Lagrosen et al., 2004). Adinegara and Putra (2016) consider student exchange programs as necessary attributes of service quality.

Martensson and Richtner (2015) assert that rankings and international diversity of the student are factors for higher education service quality. Recruiting international students at postgraduate level is necessary for internationalization of universities as a study in South African universities suggest it (Chaguluka et al., 2018). For example, Chaguluka et al. (2018) express that satisfaction of international postgraduate students about service quality affects enrollment of other international postgraduate students. International students see marketing activities as a quality factor; therefore, universities should consider them for consumer satisfaction (Russell, 2005). Accreditation and ranking in the prestigious index are parts of it. Research in Indonesia reveals that international accreditation of university by renowned institutions such as AACSB or EQUIS is an indicator of service quality (Simangunsong, 2019). Furthermore, according to the research conducted among international students in UK universities, helping international students for employment opportunities is found necessary for service quality (Zhu and Sharp, 2022).

Table 13

Internationalization Related Service Quality Factors

Quality Factors	Author(s)
exchange programs	Calvo-Porrall et al. (2013), Adinegara and Putra (2016), Lagrosen et al. (2004)
helping international students for employment	Zhu and Sharp (2022)
international accreditation	Simangunsong (2019)
international educational standards	Lagrosen et al. (2004)
international marketing activities	Russell (2005)
international training programs	Calvo-Porrall et al. (2013)
internationalization policy	de Jager and Gbadamosi (2013)
presence of international staff	de Jager and Gbadamosi (2013)
presence of international students	de Jager and Gbadamosi (2013), Chaguluka et al. (2018)
rankings in reputable international index	Martensson and Richtner (2015)
student diversity	Martensson and Richtner (2015)



Career Services Quality

Career and counseling services empower students for their future pathways, that's why this area is examined by numerous scholars for the last two decades. There is a strong literature about the importance of service quality of higher education institutions on career and counseling. As one of the pioneers of this area, Hill (1995) lists career services and counselling as important quality dimensions. Āad'o et al. (2011) mention that career prospects is a major dimension of service quality. Calvo-Porrall et al. (2013) express that university should inform students about career opportunities and the current market conditions. It is necessary to have a career center at the university and they should help students find a job easily (Icli and Anil, 2004). Almeyali and Al Mousawi (2021) underline

the availability of a unit in university that is responsible for creating ties with business world, increasing relations with foreign universities abroad and awareness of students about university services. Ozdemir et al. (2020) mention that universities should help their students find internships and jobs. In their research in Ghana, Mattah et al. (2018) state that mentoring and career guidance increase student satisfaction.

Universities should start to move for fast employability of students (Ushantha and Kumara, 2016), for this reason, they should arrange trainings and organize job fairs to increase employability of their students (Latif et al., 2017). According to their research in the United Kingdom, Angell et al. (2008) mention that universities should have a career platform and strong industry links. In their research in Singapore, Yeo (2008) emphasizes that it is essential to establish relationship with industry partners. Keeping in contact with their alumni facilitates maintaining industry partnership (Lagrosen et al., 2004). It is very important for service quality to organize industrial tours and on-the-job training for students and invite guest lecturer from industry (Jain et al. 2010). These activities increase self-confidence of students, their critical thinking and self-awareness (Teeroovengadum et al. 2016).

Table 14

Career Service Quality Factors

Quality Factors	Author(s)
alumni relations	Lagrosen et al. (2004)
career center	Icli and Anil (2004)
career counselling	Mattah et al. (2018), Hill (1995), Teeroovengadum et al. (2016)
career platform	Angell et al. (2008), Calvo-Porrall et al. (2013)
finding internship	Ozdemir et al. (2020)
industry relations	Almeyali and Al Mousawi (2021), Yeo (2008)
industry tours	Jain et al. (2010)
job fairs	Latif et al. (2017)
on-the-job training	Jain et al. (2010)
relations with foreign universities	Almeyali and Al Mousawi (2021)
strong industry links	Angell et al. (2008)
support for job search	Đad'o et al. (2011), Ushantha and Kumara (2016), Ozdemir et al. (2020), Icli and Anil (2004)
training programs	Calvo-Porrall et al. (2013), Latif et al. (2017)

5. Conclusion

Examining the quality of services offered by universities to students, identifying deficient and problematic aspects and producing solutions to these problems is a significant task for researchers. This study aimed to compile the studies published in the literature on university service quality in the last 30 years, to reveal a general framework of the factors affecting quality and to guide researchers in this field.

Although there are different stakeholders such as academics, business world and society for the services offered by the university, the most important of all stakeholders is undoubtedly students, therefore, understanding how the services offered are perceived by students and how they change according to their perspectives are significant research topics. This article aimed to reveal which service quality factors are more significant and important from the students' perspectives.



As a result of the study, it was revealed that the students focused on five main topics, which are services offered in teaching, student affairs, academic and non-academic facilities at the university, sustainability, internationalization, and career service. In addition, various service quality factors affecting these five main dimensions are presented in tables. While the first studies in the field of university service quality were mostly related to teaching quality and facility quality; internationalization, sustainability, and career service issues were also discussed in the studies carried out in the following periods.

6. Managerial Implications

It is an undeniable fact that thousands of students enroll in different universities in their countries or go abroad each year. Aggressive competition among higher education institutions always pushes them to develop new policies to attract best students, increase their incomes, maintain their activities and score high in respected university ranking lists. Therefore, increasing the number of studies on university service quality factors is important for supporting university administrators.

It is expected that this study will provide information and insights to university administrators and researchers in the field of higher education. It will affect their perspectives and help them recognize problems with university service quality, therefore, it will contribute to the university's quality management, student satisfaction and loyalty.

Although various scales have been developed to measure service quality in the literature, it is essential to conduct new research that will reveal new service quality dimensions and their quality factors. In particular, there is a wide area for research opportunities in the fields of internationalization, sustainability, social responsibility and mentoring. Developing quality measurement methods or scales related to these fields will help managers to better understand the priorities of students and the dynamics of university service quality.



References

- Abdullah, F. (2006). The Development of HEDPERF: A New Measuring Instrument of Service Quality for the Higher Education Sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30(6), 569-581.
- Adel, R. (2017). Manage perceived e-learning quality in Egyptian context. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28, 600-613. 10.1080/14783363.2015.1103174
- Adinegara, G.N.J. & Putra, P.S.E. (2016). Assessment of Service Quality in Higher Education: Case Study in Private University. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(9), 82-88.
- Alam, M. M., Alauddin, M., Sharif, M. Y., Dooty, E. N., Ahsan, S. M. H., & Chowdhury, M. M. (2021). Students' Satisfaction and University Reputation through Service Quality in Private Higher Educational Institutions in Bangladesh. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(9), 91-100. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO9.0091>
- Albareda-Tiana, S., Vidal-Raméntol, S. & Fernández-Morilla, M. (2018). Implementing the sustainable development goals at University level. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(3), 473-497. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2017-0069>
- Almeyali, N.M. & Al Mousawi, A. (2021). Service Quality Assessment of Higher Education by Gray Approach (The Case of Kerbala University). *Medico-legal Update*, 21(1), 664-673.
- Amaral, L.P., Martins, N. & Gouveia, J.B. (2015). Quest for a sustainable university: a review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(2), 155-172. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2013-0017>
- Angell, R.J., Heffernan, T.W. & Megicks, P. (2008). Service quality in postgraduate education. *Quality Assurance in Education*, 16(3), 236-254. <https://doi.org/10.1108/09684880810886259>
- Annamdevula, S. & Bellamkonda, R.S. (2012). Development of HiEdQUAL for Measuring Service Quality in Indian Higher Education Sector. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3, 412-416. 10.7763/IJIMT.2012.V3.265
- Arambewela, R. & Hall, J. (2009). An empirical model of international student satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21, 555-569. 10.1108/13555850910997599.
- Asubonteng, P., McCleary, K.J. & Swan, J.E. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 62-81. <https://doi.org/10.1108/08876049610148602>
- Athiyaman, A. (1997). Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education. *European Journal of Marketing*, 31(7), 528-540. <https://doi.org/10.1108/03090569710176655>
- Beringer, A. & Adomßent, M. (2008). Sustainable university research and development: inspecting sustainability in higher education research. *Environmental Education Research*, 14(6), 607-623. 10.1080/13504620802464866
- Budu, S., Korkuvi, P.J., Twum, K.K. & Budu, R.A.A. (2021). Determining university library loyalty using library service quality of a public university in Ghana. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1-17.
- Calvo-Porrá, C., Levy-Mangin, J.-P., & Novo-Corti, I. (2013). Perceived quality in higher education: An empirical study. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), 601-619. <http://doi.org/10.1108/MIP-11-2012-0136>
- Chaguluka, C., Andrisha, B.R. & Amolo, J. (2018). International postgraduate students' perceptions of service quality. *Problems and Perspectives in Management*, 16, 438-448. 10.21511/ppm.16(2).2018.39.
- Chatterjee, A., Ghosh, C. & Bandyopadhyay, S. (2009). Assessing students' rating in higher education: A SERVQUAL approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20, 1095-1109. 10.1080/14783360903247114.
- Clemes, M.D., Ozanne, L.K. & Tram, L. (2001). An Examination of Students' Perceptions of Service Quality in Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(3), 1-20. 10.1300/J050v10n03_01
- Comm, C.L. & Mathaisel, D.F.X. (2003). Less is more: a framework for a sustainable university. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4(4), 314-323. <https://doi.org/10.1108/14676370310497543>
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Dado, J., Tábořeká-Petrovičová, J., Riznić, D. & Rajić, T. (2011). An Empirical Investigation into the Construct of Higher Education Service Quality. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 30 - 42.
- Dandis, A.O., Jarrad, A.A., Joudeh, J.M.M., Mukattash, I.L. & Hassouneh, A.G. (2021). The effect of multidimensional service quality on word of mouth in university on-campus healthcare centers. *The TQM Journal*, <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2020-0295>
- de Jager, J. & Gbadamosi, G. (2013). Predicting students' satisfaction through service quality in higher education. *The International Journal of Management Education*, 11, 107-118. 10.1016/j.ijme.2013.09.001



- Dharmendra, T., Bhatt, A. & Dineshbhai, S.S. (2021). Service quality dimensions and quality view point of university librarians in Gujarat. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 5347. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/5347>
- Doan, T. T. T. (2021). The Effect of Service Quality on Student Loyalty and Student Satisfaction: An Empirical Study of Universities in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 251-258. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO8.0251>
- Donaldson, B. & Runciman, F. (1995). Service quality in further education: An insight into management perceptions of service quality and those of the actual service provider. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 243-256. [10.1080/0267257X.1995.9964340](https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964340)
- Duzevic, I. & Čeh Casni, A. (2015). Student and faculty perceptions of service quality: the moderating role of the institutional aspects. *Higher Education*, 70, 567-584. [10.1007/s10734-014-9857-3](https://doi.org/10.1007/s10734-014-9857-3)
- El Alfy, S. & Abukari, A. (2019). Revisiting perceived service quality in higher education: uncovering service quality dimensions for postgraduate students. *Journal of Marketing for Higher Education*, 30, 1-25. [10.1080/08841241.2019.1648360](https://doi.org/10.1080/08841241.2019.1648360)
- Elliot, K.M. & Healy, M.A. (2001). Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention, *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(4), 1-11.
- Gallifa, J., & Batallé, P. (2010). Student perceptions of service quality in a multi-campus higher education system in Spain. *Quality Assurance in Education*, 18(2), 156-170. [doi:10.1108/09684881011035367](https://doi.org/10.1108/09684881011035367)
- Garg, A. (2014). Mechanic Clues vs. Humanic Clues: Students' Perception towards Service Quality of Fast Food Restaurants in Taylor's University Campus. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 164-175. [10.1016/j.sbspro.2014.07.285](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.285)
- Gibbs, T. & Kharouf, H. (2022). The value of co-operation: an examination of the work relationships of university professional services staff and consequences for service quality. *Studies in Higher Education*, 47(1), 38-52. [10.1080/03075079.2020.1725878](https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1725878)
- Green, P. (2014). Measuring Service Quality in Higher Education: A South African Case Study. *Journal of Research in International Education*, 10, 131-142. [10.19030/jier.v10i2.8515](https://doi.org/10.19030/jier.v10i2.8515)
- Harrison, R., Meyer, L., Rawstorne, P., Razee, H., Chitkara, U., Mears, S. & Balasooriya, C. (2022). Evaluating and enhancing quality in higher education teaching practice: a meta- review, *Studies in Higher Education*, 47(1), 80-96. [10.1080/03075079.2020.1730315](https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1730315)
- Hill, F.M. (1995). Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer. *Quality Assurance in Education*, 3(3), 10-21. <https://doi.org/10.1108/09684889510093497>
- Holdford, D. & Patkar, A. (2003). Identification of the Service Quality Dimensions of Pharmaceutical Education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 67(4), 1-11. [10.5688/aj6704108](https://doi.org/10.5688/aj6704108)
- Icli, G.E. & Anil, N. (2014). The HEDQUAL scale: A new measurement scale of service quality for MBA programs in higher education. *South African Journal of Business Management*, 45, 31-43. [10.4102/sajbm.v45i3.129](https://doi.org/10.4102/sajbm.v45i3.129)
- Jain, R., Sahney, S. & Sinha, G. (2013). Developing a scale to measure students' perception of service quality in the Indian context. *The TQM Journal*, 25, 276-294. [10.1108/17542731311307456](https://doi.org/10.1108/17542731311307456)
- Jain, R., Sinha, G. & De, S.K. (2010). Service Quality in Higher Education: An Exploratory Study. *Asian Journal of Marketing*, 4, 144-154. [10.3923/ajm.2010.144.154](https://doi.org/10.3923/ajm.2010.144.154)
- Ko Y.J. & Pastore, D.L. (2007). An Instrument to Assess Customer Perceptions of Service Quality and Satisfaction in Campus Recreation Programs. *Recreational Sports Journal*, 31(1), 34-42. [10.1123/rsj.31.1.34](https://doi.org/10.1123/rsj.31.1.34)
- Kuh, G. & Hu, S. (2001). The Effects of Student-Faculty Interaction in the 1990s. *Review of Higher Education: Journal of the Association for the Study of Higher Education*, 24, 309-332. [10.1353/rhe.2001.0005](https://doi.org/10.1353/rhe.2001.0005)
- Kwan, P., & Ng, P.W. (1999). Quality indicators in higher education - comparing Hong Kong and China's students. *Managerial Auditing Journal*, 14, 20-27.
- Lagrosen, S., Seyyed-Hashemi, R. & Leitner, M. (2004). Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 12(2), 61-69. <https://doi.org/10.1108/09684880410536431>
- Latif, K. F., F.L., Latif, I., Sahibzada, U.F. & Ullah, M. (2017). In search of quality: measuring Higher Education Service Quality (HiEduQual), *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 768-791. [10.1080/14783363.2017.1338133](https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1338133)
- Leblanc, G. & Nguyen, N. (1997). Searching for excellence in business education: An exploratory study of customer impressions of service quality. *International Journal of Educational Management*, 11, 72-79. [10.1108/09513549710163961](https://doi.org/10.1108/09513549710163961)
- Lukman, R. & Glavič, P. (2007). What are the key elements of a sustainable university?. *Clean Techn Environ Policy*, 9, 103-114. <https://doi.org/10.1007/s10098-006-0070-7>
- Mahapatra, S.S. & Khan, M.S. (2007). A framework for analysing quality in education settings, *European Journal of Engineering Education*, 32(2), 205-217. [10.1080/03043790601118606](https://doi.org/10.1080/03043790601118606)
- Manaf, N., Mohamad, K.A. & Ahmed, S. (2013). Critical factors of service quality in a graduate school of Malaysia. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(4), 415-431. [10.1108/IJQSS-07-2012-0006](https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2012-0006)



- Marsh H.W. & Roche, L. (1993). The Use of Students' Evaluations and an Individually Structured Intervention to Enhance University Teaching Effectiveness. *American Educational Research Journal*, 30(1), 217-251
- Mårtensson, P. & Richtnér, A. (2015). What parameters do students value in business school rankings?. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37, 1-13. 10.1080/1360080X.2015.1102821
- Marzo Navarro, M., Pedraja Iglesias, M. & Rivera Torres, P. (2005). A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 505-526. <https://doi.org/10.1108/09513540510617454>
- Masserini, L., Bini, M. & Pratesi, M. (2019). Do Quality of Services and Institutional Image Impact Students' Satisfaction and Loyalty in Higher Education?. *Social Indicators Research*, 146, 91-115. 10.1007/s11205-018-1927-y
- Mattah, P., Kwarteng, A. & Menash, J. (2018). Indicators of service quality and satisfaction among graduating students of a higher education institution (HEI) in Ghana. *Higher Education Evaluation and Development*, 12(1), 36-52. 10.1108/HEED-10-2017-0006
- Mensah, I., & Mensah, R. D. (2018). Effects of service quality and customer satisfaction on repurchase intention in restaurants on University of Cape Coast campus. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 4(2), 27-36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1247542>
- Mokoena, A. & Dhurup, M. (2017). Evaluation of a Campus Service Quality Recreational Scale. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 62(3), 67-82. 10.1515/subboec-2017-0014
- Mulà, I., Tilbury, D., Ryan, A., Mader, M., Dlouhá, J., Mader, C., Benayas, J., Dlouhý, J. & Alba, D. (2017). Catalysing Change in Higher Education for Sustainable Development: A review of professional development initiatives for university educators". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(5), 798-820. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2017-0043>
- Mulyono, H., Hadian, A., Purba, N., & Pramono, R. (2020). Effect of Service Quality toward Student Satisfaction and Loyalty in Higher Education. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 929-938. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO10.929>
- Nejati, M. & Nejati, M. (2012). Assessment of sustainable university factors from the perspective of university students. *Journal of Cleaner Production*, 48, 101-107. 10.1016/j.jclepro.2012.09.006
- Noaman, A.Y., Ragab, A.H.M., Madbouly, A.I., Khedra, A.M. & Fayoumi, A.G. (2017). Higher education quality assessment model: towards achieving educational quality standard. *Studies in Higher Education*, 42(1), 23-46. 10.1080/03075079.2015.1034262
- Nuryanti, Y. ., Hutagalung, D. ., Nadeak, M., Abadiyah, S. ., & Novitasari, D. (2021). Understanding the Links between System Quality, Information Quality, Service Quality, and User Satisfaction in the Context of Online Learning. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 54-64. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i4.51>
- Osman R.W., Cole S.T. & Vessell, C.R. (2006). Examining the Role of Perceived Service Quality in Predicting User Satisfaction and Behavioral Intentions in a Campus Recreation Setting. *Recreational Sports Journal*, 30(1), 20-29. 10.1123/rsj.30.1.20
- Ozdemir, Y., Kayapinar, S.K. & Turhan, E. (2020). A scale to measure sustainable campus services in higher education: "Sustainable Service Quality". *Journal of Cleaner Production*, 245, 1-17. 10.1016/j.jclepro.2019.118839
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Psomas, E. & Antony, J. (2017). Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case. *Quality Assurance in Education*, 25(2), 206-223. 10.1108/QAE-08-2015-0033
- Radder, L., & Han, X. (2009). Service Quality of On-Campus Student Housing: A South African Experience. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 8(11), 107-120. <https://doi.org/10.19030/iber.v8i11.3190>
- Rahimzhan, S., Avci, T. & Eluwole, K.K. (2020). A conceptual model development of the impact of higher education service quality in guaranteeing edu-tourists' satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Public Affairs*, 20(8), 1-8. 10.1002/pa.2085
- Rahman, S. M. M., Mia, M. S., Ahmed, F., Thongrak, S., & Kiatpathomchai, S. (2020). Assessing Students' Satisfaction in Public Universities in Bangladesh: An Empirical Study. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 323-332. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.323>
- Rigotti, S. & Pitt, L. (1992). SERVQUAL as a Measuring Instrument for Service Provider Gaps in Business Schools. *Management Research News*, 15(3), 9-17. <https://doi.org/10.1108/eb028197>
- Roberts, J. (2018). Professional staff contributions to student retention and success in higher education, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(2), 140-153. 10.1080/1360080X.2018.1428409
- Russell, M. (2005). Marketing education: A review of service quality perceptions among international students. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1). 65-77. 10.1108/09596110510577680



- Shank, M.D., Walker, M. & Hayes, T. (1996). Understanding Professional Service Expectations: Do We Know What Our Students Expect in a Quality Education?. *Journal of Professional Services Marketing*, 13(1), 71-89. 10.1300/J090v13n01_08
- Shekarchizadeh, A., Rasli, A. & Hon-Tat, H. (2011). SERVQUAL in Malaysian universities: Perspectives of international students. *Business Process Management Journal*, 17(1), 67-81. 10.1108/146371511111105580
- Shonk D.J., Carr J.W. & De Michele P.E. (2010). Service Quality and Satisfaction within Campus Recreation: The Moderating Role of Identification. *Recreational Sports Journal*, 34(1), 9-23. 10.1123/rsj.34.1.9
- Simangunsong, E. (2019). Factors Determining the Quality Management of Higher Education: A Case Study at a Business School in Indonesia. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*. 38(2). 215-227. 10.21831/cp.v38i2.19685
- Sohail, M. S. & Shaikh, N. (2004). Quest for excellence in business education: A study of student impressions of service quality. *International Journal of Educational Management*, 18(1). 58-65. 10.1108/09513540410512163
- Sonetti, G., Lombardi, P. & Chelleri, L. (2016). True Green and Sustainable University Campuses? Toward a Clusters Approach. *Sustainability*, 8, 1-23. <https://doi.org/10.3390/su8010083>
- Soutar, G. & McNeil, M. (1996). Measuring service quality in a tertiary institution. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 72-82. <https://doi.org/10.1108/09578239610107174>
- Spooren, P., Mortelmans, D., & Denekens, J. (2007). Student Evaluation of Teaching Quality in Higher Education: Development of an Instrument Based on 10 Likert-Scales. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 32(6), 667-679. <http://dx.doi.org/10.1080/02602930601117191>
- Sultan, P. & Wong, H.Y. (2013). Antecedents and consequences of service quality in a higher education context: A qualitative research approach. *Quality Assurance in Education*, 21(1), 70-95. 10.1108/09684881311293070
- Tari, J. & Dick, G. (2016). Trends in quality management research in higher education institutions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 273-296. 10.1108/JSTP-10-2014-0230
- Teeroovengadam, V., Kamalanabhan, T.J. & Seebaluck, A. (2016). Measuring service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 24(2), 244-258. 10.1108/QAE-06-2014-0028
- Thomas, E.H. & Galambos, N. (2004). What Satisfies Students? Mining Student-Opinion Data with Regression and Decision Tree Analysis. *Research in Higher Education*, 45(3), 251-269. <https://doi.org/10.1023/B:RIHE.0000019589.79439.6e>
- Tonći L., Baković, T. & Dužević, I. (2014). How perceived service quality influences students' satisfaction? Teachers' and students' perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 923-934. 10.1080/14783363.2014.916036
- Trivellas, P. & Dargenidou, D. (2009). Leadership and service quality in higher education: The case of the Technological Educational Institute of Larissa. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), 294-310. 10.1108/17566690911004221
- Tuncer, G. (2008). University Students' Perception on Sustainable Development: A Case Study from Turkey. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 17(3), 212-226. 10.1080/10382040802168297
- Ushantha, R.A.C. & Kumara, P.A.P.S. (2016). A Quest for Service Quality in Higher Education: Empirical Evidence from Sri Lanka, *Services Marketing Quarterly*, 37(2), 98-108, 10.1080/15332969.2016.1154731
- Van Weenen, H. (2000). Towards a vision of a sustainable university. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(1), 20-34. <https://doi.org/10.1108/1467630010307075>
- Vázquez, J. L., Aza, C. L., & Lanero, A. (2015). Students' experiences of university social responsibility and perceptions of satisfaction and quality of service. *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 28(2), 25-39.
- Von der Heide, T., & Lambertson, G. (2011). Sustainability in the undergraduate and postgraduate business curriculum of a regional university: A critical perspective. *Journal of Management & Organization*, 17(5), 670-690. 10.5172/jmo.2011.17.5.670
- Voss, R., Gruber, T. & Szmigin, I. (2007). Service quality in higher education: The role of student expectations. *Journal of Business Research*, 60(9), 949-959. 10.1016/j.jbusres.2007.01.020
- Waas, T., Verbruggen, A. & Wright, T. (2009). University research for sustainable development: definition and characteristics explored. *Journal of Cleaner Production*, 18(7), 629-636, 10.1016/j.jclepro.2009.09.017
- Yeo, R.K. (2008). Brewing service quality in higher education: Characteristics of ingredients that make up the recipe. *Quality Assurance in Education*, 16(3), 266-286. <https://doi.org/10.1108/09684880810886277>
- Zhu, X. & Sharp, J.G. (2022). 'Service quality' and higher education: investigating Chinese international student and academic perspectives at a UK university. *Journal of Further and Higher Education*, 46(1), 1-19. 10.1080/0309877X.2021.1875202



THE EFFECT OF WORKPLACE BULLYING ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR: AN EMPIRICAL EVIDENCE OF BANKING EMPLOYEES OF MARDAN

İŞYERİ ZORBALIĞININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: MARDAN'DA BANKACILIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Nagina ALAM

**Scholar Institute of Management Sciences
nagina.alam97@gmail.com**

Syed ZAIN UL ABDIN

**Abbottabad University of Science And Technology
shahzain7478@gmail.com**

ABSTRACT

Nowadays workplace bullying is a serious and crucial problem in a corporate environment. The rise of the deviant attitudes of the colleagues and managers toward its employees in the company influences the development of deviant behavior of employees as CWB (counterproductive work behavior) which not only disturbs the productivity and performance of the company but also affects the psychological and physiological health of the employees. Additionally, it also increases the turnover rate of employees in the company. Due to this reason, descriptive statistics and multiple linear regression analyses were used to find out the association between workplace bullying (WB) and counterproductive work behavior (CWB). The data for this research was collected from 125 employees of banks of Mardan, KPK. The result exhibited a positive association between WB (workplace bullying) and CWB (counterproductive work behavior).

Keywords: Workplace Bullying, Counterproductive Work Behavior, Banking Employees.

ÖZET

Günümüzde işyerinde zorbalık, kurumsal bir ortamda ciddi ve çok önemli bir sorundur. Şirkette çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin çalışanlarına yönelik sapkın tutumlarının artması, çalışanların sapkın davranışlarının CWB (üretkenlik karşıtı iş davranışı) olarak gelişimini etkiler. Ki o sadece şirketin verimliliğini ve performansını bozmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığını da etkiler. Ayrıca, şirketteki çalışanların devir oranını da artırır. Bu nedenle, işyerinde zorbalık (WB) ile verimsiz iş davranışı (CWB) arasındaki ilişkiyi bulmak için tanımlayıcı istatistikler ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Bu araştırma için veriler KPK Mardan bankalarının 125 çalışanından toplanmıştır. Sonuç, WB (işyeri zorbalığı) ve CWB (üretken olmayan iş davranışı) arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterdi.

Anahtar Kelimeler: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı, İşyeri Zorbalığı, Bankacılık Çalışanları.

1. Introduction

Nowadays workplace bullying is a very severe and critical issue in companies that not only affects the organization, but also the health and productivity of the employees in the company. According to Einarsen, (1999) and Mikkelsen (2000), workplace bullying is a situation where an individual is frequently and repeatedly subjected to destructive acts such as frequent abuse, insulting remarks, taunting scorn, or social omission by his/her colleagues, subordinates, and supervisors. Johnson and Gardner (2001) stated that workplace bullying happens regardless of employees' race, religion, nationality, gender, color as well as creed. Moreover, several terminologies have been used for this deviant behavior such as; bullying in the place of work, deviance in the place of work, incivility, violence in the work environment as well as aggression in the working atmosphere, etc. Additionally, bullying in the work environment causes different mental illnesses in the employees such as demoralization, depression, anxiety as well as frustration. Cooper, Hoel, Einarsen & Sheehan (2011) and Einarsen & Nielsen (2012) cited that bullying in the workplace negatively influences the attitudes and well-being of employees as well as incurs costs for companies and affects the performance of a company. Moreover, this deviant behavior of the workers in the place of work ruins the environment of a business as well as decreases the morale of workers by Einarsen, Hoel & Cooper (2003) and Jagatic & Keashly (2003).

Bullying in the workplace not only cause various consequences for the workers in companies but also impacts the performance of workers which is one of the most significant concerning area for the companies and human resource managers. Because companies maintain and determine the effectiveness and efficiency of a business through the performance of workers and bullying in the working place represents a substantial hazard for both employees and management, whose main objective is to verify that their companies work to amplify profit as well as secure the competitive edge in the market. Furthermore, this injustice behavior in the place of work (workplace bullying) leads to another deviant behavior called "counterproductive-work-behavior". The employees of a company perform this behavior against the unfair or injustice behavior in the place of work. Furthermore, Kelloway et al (2010) stated that this is a kind of behavior that shows the dissatisfaction of the employees in the organization. Additionally, according to Peterson (2002), the evolution of this deviant behavior of the workers is due to the discriminating behavior in the work environment. On average 24% of Australian workers become unproductive due to psychological stress caused by counterproductive work behavior to a Productivity Commission report (2010). In addition to this, there were an estimated 200 billion dollars in the aggregate financial loss every year in the USA Spector and Penney (2002) and 600 billion dollars in financial loss in the UK every year Ferris, et al (2009). Additionally, according to the Smithikrai study (2008), he stated that in Thailand 60% of workers become the victims of this counterproductive work behavior.

Additionally, CWB (counterproductive work behavior) is the volitional behavior of the worker that interrupts the important norms and operations of a business. According to Bennett and Robinson (1995), Spector et al (2006), and Sackett (2002), this deviant behavior of employees endangers the well-being of a business as well as its workers or both. Furthermore, some scholars estimate that the costs and the prevalence linked with counterproductive work behavior (CWB) differ greatly. They mainly approved that the



counterproductive work behavior (CWB) is damaging for the companies as well as for its staff. Additionally, Baron and Geddes (1997) described that approximately 69 percent of the executives and managers signaled to become victims of oral violence due to offering bad performance assessments. Besides this, the projected financial costs of counterproductive work behavior (CWB) are significant and lie between \$17.6 and \$200 billion by Langton and Hollinger (2006).

In the present market arrangement, a human asset has a huge influence on the competitive edge and sustainability of an organization. For that reason, the companies require to benefit the productivity of the employees (Noel & Hitlan, 2009). In contrast, negative attitudes in the environment of a company usually impress the perceptions of the employees which normally results in counter-productivity. Hence, this study attempts to determine the relationship between workplace bullying and counterproductive behavior and how workplace bullying leads to the dark behavior of employees.

Though there are few studies done before, analyzing the impact of workplace bullying (WB) on counterproductive work behavior (CWB). However, there were a few gaps that are described below:

- Prior studies have not considered the geographical context of Pakistan. There is only one such study in the same field conducted in Bangladesh (Sadia, 2017). Hence, it leads to a gap in the geographical context.
- Additionally, past studies considered only a small sample size targeting the respondents of either private banks or Logistics companies leaving behind other sector employees (Peng, 2016; Meltem&Mubeyyen, 2020 Sadia, 2017). This leads to selection bias due to the lower sample size. Additionally, there is a gap in analytic methodology as past studies only considered Regression Analysis.

This study will help the organizations improve their policies, adopt sound management practices as well as develop a good work environment that encourages organizational efficiency through employee wellbeing and performance as well as constructing a productive work company as stated by Murphy and Sauter Lim (1996).

2. Review of Relevant Literature

2.1. Workplace Bullying

WB (workplace bullying) is categorized as one of the deviant behaviors of the workers in the organizations. Skogstad&Einarsen (1996) and Rayner, (1998) stated that generally one of the ten employees becomes a victim of bullying. Rayner (1995) reported that those individuals who were victims of bullying or who observed bullying quit their positions due to bad or negative experiences. Furthermore, Lewis (1999) stated that in such a situation the sufferers determine it hard to protect themselves as opposed to the behaviors of other individuals. The bullying conducts contains hard-hitting eye interaction, menacing physical movements as well as attempts to erupt. In a study by Keashly, (1998), the intimidating behavior, as well as the publicizing of misleading speculations about the sufferer, is also involved in bullying.



According to Einarsen (1999), he stated that the substantial, intentional, or unintentionally repeated actions of bullying toward one or more employees cause a sense of distress, and embarrassment as well as decreased the performance of employees in the work climate between the sufferers. According to Baron & Neuman (1996), very few studies have been performed on minor types of maltreatment including impolite comments, reckless acts, or destructive gestures. However, a survey was conducted by Baron & Neuman (1996) which showed that several times aggression occurs in the work environment is less severe such as verbal but not physical, passive compared to active, indirect instead of direct as well as subtle instead of overt.

Nielsen and his coworkers (2010) stated that globally 15 percent of workers faced these negative attitudes which are known as bullying. Likewise, according to the report of Nielsen and Einarsen (2015), 11 percent of the population becomes bullying victims. According to Stallworth and Fox (2005) state that workplace bullying is experienced by people working in the companies a minimum of once in the last 5 years. Lutgen Sandvik & his colleagues (2007) state that. 47 percent of USA workers experienced WB (workplace bullying) in the previous 2 years. Lastly according to Boddy (2014) that there is a strong and positive correlation between WB (workplace bullying) as well as CWBs (counterproductive work behaviors).

Moreover, Romano (1994), stated that more than 20% of the HR executives contributed to the research that experienced violence in the workplace in their companies in the 1990s. While 33% reported fears of violence in the work environment. Likewise, according to the report of North-Western National Life Insurance Company (1993), throughout a year, approximately 2.2 million employees experienced physical assaults, 6.3 million employees were terrorized as well as 16.1 million employees were bullied. According to the survey conducted by Bjorkqvist, Osterman, and Hjelt-Back (1994) from three hundred and thirty-eight university workers in Finland, determined that 32% of employees experienced verbal harassing conduct in the workplace.

In this current situation, WB (workplace bullying) is big trouble for businesses. Bullying entails a place where one or more individuals sense themselves exposed to deviant behavior from other individuals over an extended period. The impact of WB (workplace bullying) on the organization and employees also convey this idea to the light. Furthermore, the development of the corporation's grievances about intimidation also shows a key role in examining negative attitudes in the workplace including bullying as well as mobbing. Likewise, Einarsen et al (2011) reported that eliminating somebody in the social climate or persuading a colleague's job sustainability with aberrant emotions and harassment is classified as workplace bullying. According to the notion of Kaplan (1975), workplace bullying is the organization's particular norms. While according to the research of Bennett & Robinson (1995), WB (workplace bullying) is the behavior that willingly disobeys the norms of an organization which not only threatens the staff members but also the business itself.

According to Johnson & Gardner (2001), bullying in the work environment is a regular as well as annoying mental harassment including humiliation and condemnation. Namie (2003) reported that bullying in the work environment is a frequent, ill-behaved, health-threatening abusive treatment of an employee. Research by Einarsen et al (1994)



states that harassment and bullying in the workplace is a significant dilemma. According to the research of Crawford & Adams (2009), the executives or leaders who have authority and power, they might usually use the tactics of bullying their other employees to obtain their personal benefits. These behaviors by top management or executives due to more authoritative power and they determine it easy-going to misuse their authority and power in support of organizational effectiveness. So, it proves that the leaders or executives are favoring these negative behaviors. According to the report of Brodsky (1976), bullying in the work environment needs at least compliance by supervision. An issue of bullying might take various shapes including excessive workload, bullying, work disruption, retaliation, etc. According to Ferris (2004), the victims of bullying typically do not receive any fair-minded support from their senior executives or leaders when they complain about bullying in the work environment. According to Ferris (2004), it may be possible that the representatives to take the side of the bully and dismiss or warn the worker who complained.

2.2. Counterproductive Work Behavior

The negative attitudes of the workers in the management and organizations get higher every day. Thus, the CWB (counterproductive work behavior) is considered the most used notion for negative and deviant attitudes in the place of work by Heyde et al (2014). According to them, CWB (counterproductive work behavior) is a behavior of an employee with an intention to harm the business, staff, clients, managers, leaders, and investors. CWB is classified as a sensible behavior that has a devastating risk on the company and its employees by Fox and Spector (2005). According to Treviño et al (2006) & Sulea et al. (2015), counterproductive work behaviors (CWBs) are the behaviors of the individuals displayed in the correct situations which are injurious to the business or persons. Hence, the work conditions including the business culture are very essential variables of counterproductive work behaviors (CWBs).

Various researches have been done on counterproductive work behavior (CWB) and every researcher used distinct terms to suggest this corresponding set of destructive actions. (Neuman & Baron (1997) Spector (1978) used the term “aggression” for CWB, (Hollinger, 1986; Bennett & Robinson (1995) used the term “deviance”, Folger & Skarlicki (1997) used the term “retaliation”, and Kramer, Bies & Tripp (1997) used the terminology of “revenge” for CWB (counterproductive work behavior). Generally, CWB involves the misuse and destruction of business property, performing work or job incorrectly, or neglecting to inform the superiors regarding errors and work issues such as a mechanical failure as well as withdrawal (includes taking sick leave when he/she is not sick).

Additionally, CWB (counterproductive work behavior) has a marvelous negative influence on productivity loss, increased the insurance expenses, damaged the property of a company, and amplified the turnover rate Neuman & Baron (1996) and Benminson, (1994) Kelloway & LeBlanc (2002) and Vigoda (2002), and amplified dissatisfaction in individuals by MacLean, Keashly & Trott (1994) as well as experienced the work stress. The counterproductive work behavior (CWB) can be better understood through the work stress model by Spector (1998), who states that the ecological stressors are observed by persons in the form of experiencing the negative feelings (including anxiety or anger) which might result in responses to stressors, known as work strains.



Beehr&Jex (1991) categorized the work strains into physical, behavioral, or psychological strains. The behavioral strains including yelling at the co-employee, staying at home instead of working in the workplace as well as reducing the quantity or quality of work are also considered as part of counterproductive work behavior (CWB). The behavioral strain is an alternative for people to manage the stressor by decreasing the feelings provoked by the stressor (including alcohol drinking or escaping from work) or by reducing the stressor himself (such as discussing with the manager and creating a solution).

3. Hypotheses Development

Rahim Kozako and Safin (2013), the perception of the individual about the attributions and environment for the occasions, emotive responses, and capabilities are commonly associated with personality traits. Leymann (1996) and Pervin (1993) reported the significance of personality and character on the emotions, feelings, behaviors, and attitudes of human beings.

Colbert and his coworkers (2004) focused on the variances of the employees' personality traits which can affect the work climate. In the Attitude Behavior Theory of Fishbein and Ajzen (1977), the personality of the employee and CWB (counterproductive work behavior) are linked to one another. Furthermore, the dissimilarities in the personality of the employee make the variation in counterproductive work behaviors (CWBs) Rahim, Kozako and Safin (2013), Bowling et al (2011), Spector (2005), Elliot (2010), Trevino, KishGephart and Harrison (2010), O'Neill and Hastings (2009). On the other hand, the negative behavior of the workers' perception of the place of work events also initiates the counterproductive work behaviors in the companies to Douglas, Martinko, and Gundlach (2002).

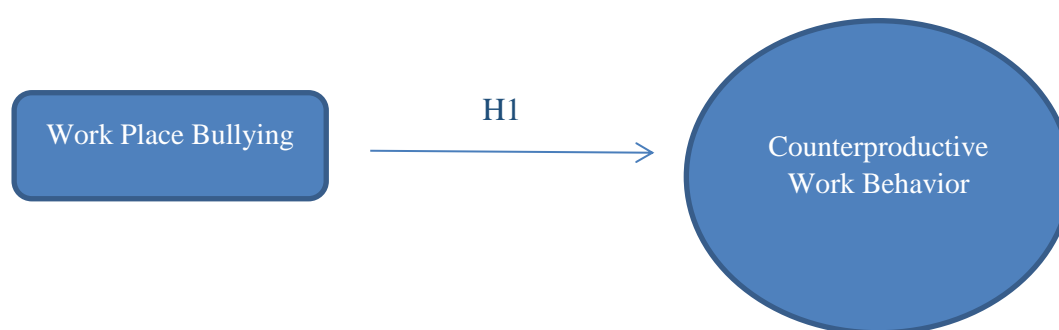
Bowling and his associates (2011) examined the research about CWBs and found that the forecasters of these attitudes were eminent as situational forecasters including work-stressor, leadership styles as well as personality traits including neurotics and conscientiousness. According to the research of Rahim, Kozako, and Safin (2013), they found a negative association between the CWB and conscientiousness. Furthermore, Scott, Ones, and Berry (2007) examined the association between counterproductive work behaviors (CWBs) and personality traits and found that agreeableness is associated with CWBI and conscientiousness is related to CWBO. Additional research outcomes also showed that conscientiousness and agreeableness are adversely linked with CWBs by Mullins-Sweatt, Deshong, and Gront (2015).

Similarly, Persson and colleagues (2016) indicated that emphasizing the variations of people might be useful for knowing the bullying issues. Einarsen, Matthiesen& Nielsen (2008) also described that the personality traits of a sufferer perform a vital role in bullying behaviors. For instance, several elements like low emotive stability, neuroticism, and low point conscientiousness are constructively associated with bullying behaviors by Glaso et al (2007). Commonly, the bullying victims work tougher to intercede the aggressive stress of the bully. Knardahl& Nielsen (2015) observed that the victimization of WB (workplace bullying) is associated with decreased degrees of conscientiousness. Additionally, Glaso et al (2007), Desoto, Hitlan&Cliffon (2006), and Bacharach & Bamberger (2006) state that



the association between conscientiousness and bullying is negative. Additionally, conscientiousness boosts the productivity of workers as well as competition in a company that might result in a bias toward other workers. Furthermore, if the expectations of employees related to bonuses, promotions, or rewards do not fulfil or if the employees are not appreciating their work and efforts, then they might also recognize it as bullying behavior on them Knardahl & Nielsen (2015).

Referring to the above explanations, this study was intended to determine the relation between WB (workplace bullying) and CWBs (counterproductive workplace behaviors). The research model and hypothesis were formulated in accordance with the literature. The research model is formulated in which WB (workplace bullying) is an independent variable and CWB (counterproductive work behavior) is a dependent variable in this diagram.



The following hypothesis has been formulated.

H₁: Workplace bullying has a significant positive impact on counter productive work behavior.

4. Research Methodology

The main objective of the study was to analyze the impact of workplace bullying on counterproductive work behavior hence quantitative research design was followed. In other words, the conclusive research design opted for the study as the study is interested in finding the descriptive statistics of the participants and the causal relationship between workplace bullying and counterproductive work behavior (CWB). The population of this study was the overall employees working in the banking sector of Mardan. Using convenient sampling techniques was used to collect the data from the participants of the study. The technique was adopted based on the availability of the participants. Hence, the data was collected from 125 participants from 22 banks.

In order to address the above objectives, primary data with the help of a closed-ended multifactor questionnaire was developed. The questionnaire was placed on a 5 Point Likert Scale (PLS). For each dimension such as workplace bullying, and counterproductive work behavior different constructs were developed.



Using SPSS 20, initially, descriptive statistics of the participants were figured out. Apparently, to analyze the impact of workplace bullying on counterproductive work behavior initially correlation analysis and regression analysis were performed.

5. Findings & Discussion

The main objective of the study was to investigate the impact of workplace bullying on counterproductive work behavior. For this purpose, initially, the self-developed multifactor questionnaire reliability was tested, and thereafter descriptive analysis, correlation analysis, and multiple linear regression analysis were performed. As shown below:

5.1. Reliability Test

To aim the study's objective, the instrument designed for the study has been tested using the measure of Cronbach alpha. Initially, the value of Cronbach alpha was estimated for shame acknowledgment, shame displacement, and counterproductive work behavior. From the estimates, it has been observed that each factor's reliability is appropriate such as Shame Acknowledgement ($\alpha = 0.813$), shame displacement ($\alpha = 0.648$), and counterproductive work behavior ($\alpha = 0.893$). Finally, the overall instrument's reliability was tested. From the estimates, it has been observed that the reliability of the overall instrument is appropriate as the value of Cronbach alpha was 0.845. As shown in the table. 1. below:

Table 1. Reliability Test

Variables	Factors	Items	Value of Cronbach Alpha
Workplace Bullying	Shame Acknowledgement	6	0.813
	Shame Displacement	4	0.648
CWB		10	0.893
Overall		20	0.845

Source: Author's Own Analysis Using SPSS V20

5.2. Demographic Profile of the Respondents

From a total of 125 bank employees, the responses have been recorded. While considering the demographics, gender, age, highest qualification, job status, and current ranks have been considered. Each is described stepwise, as below:

Table 2. below describes the gender of the study respondents. It has been observed that the majority (50.4%) of the respondents who participated were female followed by the second highest (49.6%) number of female respondents. It has been observed that the majority (31.2%) of the respondents were in the age bracket between 25 and 35 years followed by the second-highest number of respondents (33%) in the age bracket between 36 and 45 years. Additionally, the least number of respondents were in the age bracket between 55 and older years. In addition, it has been observed that the majority (31.2%) of the respondents were holding a Master's degree followed by a bachelor's (24%). Finally, it has been observed that the majority (82.4%) of the respondents who took participation in the study were



permanently followed by the second-highest number of respondents who were contractual employees (17.6%).

Table 2. Demographic Profile of the Respondents

Factors	Description	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Gender	Male	62	49.6	49.6
	Female	63	50.4	100
Age	25-35	39	31.2	31.2
	36-45	33	26.4	57.6
	46-55	29	23.2	80.8
	55 and over	24	19.2	100
Education Level	Bachelors	30	24	24
	Masters	39	31.2	55.2
	MS	28	22.4	77.6
	PhD.	28	22.4	100
Nature of Employment	Permanent	103	82.4	82.4
	Contract	22	17.6	100

N = 125

5.3. Correlation Analysis

After estimating the demographic profile of the respondents, correlation analysis was performed to check the correlation between the variables of interest such as shame acknowledgement (SA), shame displacement (SD) and counter productive work behavior (CWB). From the below estimates it can be observed that there is a strong positive correlation (0.853) between shame acknowledgement (SA) and counter productive work behavior (CWB) though there is a weak positive correlation (0.414) between shame displacement (SD) and counter productive work behavior (CWB). As shown in table 3. below.

Table 3. Correlation Analysis

Variables	CWB	SA	SD
CWB	1	.414**	.853**
Shame Displacement	.414**	1	.303**
Shame Acknowledgement	.853**	.303**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

5.4. Regression Analysis

The table 4. Below illustrates the model summary of the regression analysis. The value of R squared shows the percentage of variation explained by predictor variables for the dependent variable. From the value of R squared of 0.754, it can be stated that a total of 75.4% of the variation in dependent variable is explained by workplace bullying (shame acknowledgement and shame displacement).



Table 4. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.868a	.754	.750		.74192

a. Predictors: (Constant), Shame Acknowledgement, Shame Displacement

The table 5. Below illustrates the analysis of variance of the regression analysis. ANOVA basically describes the overall model significance. From the sig. value of 0.00 it can be stated that the overall model is significant or in other words, the results of the overall model is valid and is appropriate.

Table 5. Analysis of Variance (ANOVA)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	205.773	2	102.887	186.913	.000b
	Residual	67.155	122	.550		
	Total	272.928	124			

a. Dependent Variable: CWB

b. Predictors: (Constant), Shame Acknowledgement, Shame Displacement

The table 6. Below illustrates the table of coefficients. From the table of coefficients, it can be observed that both the subfactors of workplace bullying namely shame acknowledgment and shame displacement have significant impact on counterproductive work behavior (CWB). Shame acknowledgements have a strong positive significant (beta = 0.623) impact on the counter productive work behavior while shame displacement have a weak positive significant (.160) impact on counterproductive work behavior (CWB).

**Table 6. Table of Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.692	.163		4.248	.000
	Shame Displacement	.160	.044	.172	3.645	.000
	Shame Acknowledgement	.623	.037	.801	16.993	.000

a. Dependent Variable: CWB

6. Conclusion

WB (Workplace bullying) is measured as a major problem in organizations that have numerous adverse outcomes for both organization and workers. This concept of WB (workplace bullying) was introduced by Leymann in 1996. He also explained the behaviors which entail a place where 1 or more individuals sense themselves exposed to deviant behavior from other individuals over a prolonged period. Some of the bullying conducts are ignorance, withholding info, impractical targets, demeaning remarks, coercion, verbal

threats, or criticism by Ayoko, Callan, and Härtel (2003). Additionally, O'Moore and his coworkers (1998) determined that WB (workplace bullying) not only affects psychological and physiological health (such as sleep illnesses, high rates of anxiety, trouble in concentration, lower self-efficiency and self-esteem, depression, burn-out, mental health difficulties) of workers but also impact victim's career. Spector and Bruk-Lee (2006) state that the workers who experience adverse feelings or unhappiness will react with CWBs against the individuals triggering these adverse feelings. According to Boddy (2014), the firm psychopaths have a significant effect on bullying as well as these individuals also perform a key role in the existence of CWB (counterproductive work behavior).

Moreover, it is understood that the problems of employees directly influence the productivity of an organization. One of the main problems in sustaining the effectiveness and efficiency of the organizations is employee performance and WB (workplace bullying) becomes a noticeable hazard for the organizations whose major objective is to certify the employees' performance at the peak level to amplify profit as well as a secure competitive edge in the market by Devonish, (2013). Moreover, WB (workplace bullying) rises cynicism by Tekin, Kaya & Tekpınar (2019), organizational silence by Demirtas, Knoll & Harlos (2018), anti-productive firm behaviors by Einarsen et al (2011), intention to resign by Ma, Wang & Hsieh (2019), decreased job engagement by Einarsen et al (2018) as well as lesser OC (organizational citizenship) by Galan, Domingez & Constantino (2006).

While on the other side, CWBs (counterproductive work behaviors) had been defined as a protest inside the company by participants to show their disappointment or behaviors to solve the injustice by Kelloway et al (2010). For instance, destroying the supplies and material of a firm, performing somebody's job inaccurately as well as harming a precious property of a business are considered as CWBs (counterproductive work behaviors) by Härtel, Callan & Ayoko (2003).

Furthermore, the experimental results indicated that WB is a behavior that is damaging to a company. Thus, companies should place their main significance on stopping the WB (workplace bullying). The organizations must establish a pleasant job environment and creates an anti-bullying action in the company's culture. So that the organizations resolutely entranced in every employee's mind. The managers and supervisors should be cautious towards the emotive enervation which has a direct link with CWBs and the bullying. Each business should establish a bias-free job environment for their employees where employees can work easily and freely. This research is helpful for companies and executives to understand WB (workplace bullying) and its effect on CWB (counterproductive workplace behavior). The executives then can make sure that this sort of unwelcomed conduct would not take place in the company. The company could also keep a check on employers and supervisors to stop the mental and physical harm of the sufferer and give emotional support to them.

6.1. Recommendations & Implications

The implications of this study might aware managers of the impact of workplace bullying on the performance of employees which can be either indirect or direct. It also recommends to directors and executives the requirement of appreciating and value the well-being of their workers which is an essential performance predictor. Furthermore, this study helps the HR practitioners and policymakers to develop an effective risk-controlling system



through which they can enhance the mental well-being and job satisfaction of workers such as training, rehabilitation, and counseling programs as well as decrease the CWBs and bad performances of employees. Moreover, workplace health management professionals can also deliver frequent educational sessions on job-linked stressors (including bullying as well as other social factors) for the advantage of managers and employees because education is an impetus for the change and development in an organization.



References

- Adams, A., & Crawford, N. (2009). *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London, UK: Virago.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiralling effect of incivility at the workplace. *Academy of Management Review*, 24 (3), 452-471.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888-918.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*
- Bensimon, H. F. (1994). Violence in the workplace. *Training & Development*, 48(1), 26-32.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive behavior*, 20(3), 173-184.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145.
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723-752.
- Berthelsen M, Skogstad A, Lau B, Einarsen S (2011) Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *Int J Manpower*, 32(2), 178–193.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. DC Heath & Co.
- Christian, M. S. dan Ellis, A. P. J. 2011. Examining the Effects of Sleep Deprivation on Workplace Deviance: A Self-Regulatory Perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 54 (5): 913-934.
- Collins, J.M. and Griffin R.W. (1998) *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*. In R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly and J.M. Collins (eds), *Monographs in*
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358.
- Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a five-year prospective and representative study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(2), 131-142.
- Farr-Wharton, B., Shacklock, K., Brunetto, Y., Teo, S. T., & Farr-Wharton, R. (2017). Workplace bullying, workplace relationships and job outcomes for police officers in Australia. *Public Money & Management*, 37(5), 325-332.
- Ferris, D.L., Brown, D.J., dan Heller, D. 2009. Organizational Supports and Workplace Deviance: The Mediating Role of Organization-Based-Self-Esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.108: 279-286.
- Fisher C and To ML (2012) Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 33(7): 865–877.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438–456.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Gardner, S., & Johnson, P. R. (2001). The leaner, meaner workplace: Strategies for handling bullies at work. *Employment Relations Today*, 28(2), 23-36. doi:10.1002/ert.1012.
- Greenberg, J. (1997). The STEAL motive: Managing the social determinants of employee theft. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*: Sage Publications, Inc.
- Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?. *Scandinavian journal of psychology*, 48(4), 313-319.
- Gültaç, A. S. and Erigüç, G. (2019). GeçmiştenGünümüzeÖrgütlerdeÜretkenlikKarşılığDavranışları: Kavramsal Bir BakışAçısı. *PamukkaleÜniversitesiSosyalBilimlerEnstitüsüDergisi*, 36, 51-68.
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Hoel, H., Sheehan, M., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2011). Organisational effects of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace*. CRC Press.
- Hastings, S. E., & O'Neill, T. A. (2009). Predicting workplace deviance using broad versus narrow personality variables. *Personality and Individual Differences*, 47(4), 289-293.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied psychology*, 74(2), 273-279.



- Harlos, K., & Knoll, M. (2018). Employee silence and workplace bullying. P. D'Cruz, E. Noronha A., E. Baillien, B. Catley, K. HARLOS, A. Hogh, & E. Gemzoe Mikkelsen (Eds.), *Pathways of Jobrelated Negative Behaviour. Handbooks of workplace bullying, Emotional Abuse and Harassment*, 2.
- Hooper, D. and Martin, R. (2008). Beyond personal leader–member exchange (LMX) quality. *Leadership Quarterly*, 19, 20–30.
- Instone, K. (2012). *Counterproductive Work Behavior*. White paper. Auckland, New Zealand: University of Auckland.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in personnel and human resources management*, 9(31), 1-365.
- Junaidi, M. 2010. *Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Kota Sumenep*. Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Indonesia Tahun 2014. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kelloway, E.K., Lori Francis, Matthew Prosser, James E. Cameron. 2010. Counterproductive Work Behavior as Protest, *Journal of Human Resource Management Review*, Vol. 20, 18–25.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85–117.
- Kozako, I. N. A. M. F., Safin, S. Z., & Rahim, A. R. A. (2013). The relationship of big five personality traits on counterproductive work behaviour among hotel employees: An exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187.
- Keashly, L. (2010). A Researcher Speaks to Ombudsmen about Workplace Bullying. *Journal of the International Ombudsman Association*, 3(2).
- Langton, L., Piquero, N. L., & Hollinger, R. C. (2006). An empirical test of the relationship between employee theft and low self-control. *Deviant Behavior*, 27(5), 537-565.
- Iliescu, D., Ispas, D., Sulea, C., & Ilie, A. (2015). Vocational fit and counterproductive work behaviors: A self-regulation perspective. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 21.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J., dan Douglas, S.C. 2002. Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behaviour: A Causal Reasoning Perspective. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 10 : 36-50.
- Mikkelsen, E. and Einarsen, S. (2002), “Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy”, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 43 No. 5, pp. 397-405.
- Meltem, A. K. C. A., & Küçüköğlü, M. T. (2020). Relations Between Workplace Bullying, Conscientiousness And Counterproductive Work Behaviours: A Study At Logistics Company. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(1), 117-136.
- Miller, P., Brook, L., Stomski, N. J., Ditchburn, G., & Morrison, P. (2019). Depression, suicide risk, and workplace bullying: a comparative study of fly-in, fly-out and residential resource workers in Australia. *Australian health review*, 44(2), 248-253.
- Nielsen, M. B., & Knardahl, S. (2015). Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two-year prospective study. *Work & Stress*, 29(2), 128-149.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2008). Sense of coherence as a protective mechanism among targets of workplace bullying. *Journal of occupational health psychology*, 13(2), 128.
- Namie, G., & Namie, R. (2003). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, IL: Source Books.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (1996). *Violence in the Workplace*. Washington, DC: Center for Disease Control, Publication No. 96-10.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. C. (1996). A theory of conscientiousness at work. Paper presented at the 11th annual conference of the Society for Industrial and Organisational Psychology, San Diego: CA.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., & Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19(2-3), 345-357.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996) Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225–253.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?. *International Journal of selection and Assessment*, 10(1-2), 126-134.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson SL and Bennett RJ (1995) A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38(2): 555–572.



- Romano, C. 1994. Workplace violence takes a deadly turn. *Management Review*, 83(7): 5.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.
- Salin, D., & Hoel, H. (2011). Organizational causes of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 227–243). London, UK: Taylor & Francis.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815-829.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117–125.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Smithikrai, C. 2008. Moderating Effect of Situational Strength on the Relationship Between Personality Traits and Counterproductive Work Behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*. Vol.11 : 253-263.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Syaebani, M.I., dan Sobri, R. R. 2013. Relationship Between Organizational Justice Perception and Engagement in Deviant Workplace Behavior. *The South East Asian Journal of Management*. Vol.5 (1), 37-50.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied psychology*, 75(4), 378-385.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 571-591.
- Wibowo.2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta.PT. Raja Grafindo Persada.



**KAYIRMACILIK KAVRAMINA ELEŞTİREL BİR BAKIŞ VE BİR
ÖLÇEK GELİŞTİRME ÖNERİSİ ¹**

**A CRITICAL APPROACH AT THE CONCEPT OF FAVORITISM AND A SCALE
DEVELOPMENT PROPOSAL**

Öğr. Gör. Metin GÜNAY

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

ORCID: 0000-0003-0530-3185, mgunay@cumhuriyet.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Ahmet Serhat ANAÇ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0002-7786-3029, serhatanac@hotmail.com

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,

ORCID: 0000-0002-9654-7750, kozyer@yahoo.com

ABSTRACT

This study was prepared in order to identify some distortions in the favoritism literature in our country. In this study, which was carried out in the form of archive scanning, one of the qualitative research methods, some examples of favoritism in the literature of favoritism are given, and it reveals how the meanings attributed to the concepts related to favoritism differ in different studies, the meaning shifts between concepts and a new scale validation study should be done through a scale criticism.

ÖZ

Bu çalışma, ülkemizdeki kayırmacılık literatüründe var olan bazı çarpıklıkları tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden arşiv tarama şeklinde gerçekleştirilen bu çalışmada, kayırmacılık literatüründe yer alan bazı kayırmacı davranış örnekleri verilmekte, kayırmacılıkla ilgili kavramlara yüklenen mânâların değişik çalışmalarda nasıl farklılaştığını, kavramlar arası anlam kaymalarını ve bir ölçek eleştirisi üzerinden yeni bir ölçek geçerleme çalışmasının yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Keywords: Favoritism, Nepotism, Scale Development,

Anahtar Kelimeler : Kayırmacılık, Nepotizm, Ölçek Geliştirme,

¹ Bu makale 30. Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

1. Giriş

Kayırmacı davranışlar sosyal hayatın her kademesinde birbirleriyle yakın ilişkide olan insanlar arasında sıklıkla görülebilen bir davranış şeklidir. Kan bağı, dostluk, arkadaşlık, hemşehrilik, komşuluk, aynı inanca mensup olma gibi birçok sebep, insanların diğerlerine kıyasla birbirlerine karşı hassasiyetini ve yakınlığını artırmakta ve kayırmacılık davranışının ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 8; Kurtoğlu, 2012: 148). İnsanlar hem toplumsal etkiler hem de kişisel özellikleri sebebiyle kayırmacı davranışlarda bulunabilirler. İnsanların kişisel arzu ve istekleri, hırsları, egoları, sahiplenme ve himaye etme duyguları, kayırma davranışına, sığınma ihtiyacı, desteklenme ihtiyacı ve yahut zaafiyetleri kayırılma arzusuna yol açmaktadır (Aytaç, 2010b: 92). Bu kişisel özelliklerin yanı sıra toplumsal bir takım özelliklerde kayırmacılık davranışlarının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

Bazı antropolojik bulgulara göre, adam kayırmacılık, rüşvet, bahşiş vb. ilişkiler kültürel ahlak açısından yanlış görülmemekte, toplumun büyük çoğunluğu tarafından başvurulan yöntemler olarak, bireylerin kurumsal yapılara ulaşması ve onlardan faydalanması açısından bir araç olarak kabul görmektedir. Ayrıca bir yolsuzluk türü olan kayırmacılık, bazı ülkelerin kalkınma sürecinde geleneksel değerlerden modern normlara geçiş sürecini yumuşatan, dezavantajlı grupların sisteme adapte olmasını sağlayan bir etkiye sahiptir. Kapitalist ahlakın yaygınlaşması sonucu materyalist felsefenin ve hedonik duyguların insanlığı kuşatması, benmerkezci insan tipinin “kayırılma ve imtiyazlı olma” isteğini artırmaktadır (Aytaç, 2010a: 3-4).

Ulusal literatür incelendiğinde, çalışma hayatında sıklıkla karşılaştığımız kayırmacılık davranışı hakkında çok az akademik çalışma bulunduğu, kayırmacılık kavramı ve ilişkili kavramların tanımlanmasında bazı eksikliklerin mevcut olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı kayırmacılık ve benzeri kavramların tanımlandığı ulusal literatürde yer alan ve kavram kargaşasına sebep olan çalışmalardaki farklılıkları tespit etmek, araştırmacıların kavramlar hakkında bir konsensüs sağlamasına yardımcı olmak ve bu çerçevede geliştirilecek olan kayırmacılık algısı ölçme aracının ölçüm hatalarını en aza indirgeyerek araştırmacılara daha doğru bilgi sağlamaya yardımcı olmaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Kayıрма, kayırmak işi, iltimas; kayırmak fiili ise koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek; birini, başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak; birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek (TDK Sözlüğü, 2011: 1364) manalarına gelmektedir. Kayırmacılıkla anlam açısından çok benzeşen iltimas kavramı, haksız yere yasa ve kurallara uymaksızın kayırma, arka çıkma; birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma iltimas etmek veya iltimas geçmek: kayırmak, korumak (TDK Sözlüğü, 2011: 1180) manalarına gelir

Kayırmacılık birçok ülkenin yasal mevzuatında yer almayan ve etik dışı bir davranış olarak, çoğunlukla “vicdan müessesesini” devreye almamız gereken bir olgudur. Ancak vicdan, “toplumbilimciler açısından ölçülebilir olmayan” bir olgu olarak değerlendirilmekte (Biber, 2016: 13-14), buna bağlı olarak kayırmacı davranışlar çoğunlukla hukuki yaptırımların konusu olmamaktadır. Bir sistem olarak kayırmacılık, bazı durumlarda, kamu yararı yerine kendilerini kayırarak buldukları makama getirenlerin (kayıranların) menfaatlerini etik olmayan şekilde korumak biçiminde ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda,



“gönül borcu” veya “kıramayacakları kişilerin” uygunsuz talepleri, çalışanların kendini kayıranları kayırmasına yol açabilecektir (Yıldız, 2007: 1053).

Kayırmacılık fiili genellikle gizlenmeye çalışılan bir davranıştır. Ancak bazen kayıran ve kayırılan kişiler bu durumun özellikle başkaları tarafından bilinmesini/görülmesini isterler. Kayırılan kişiler, kayırma eylemi sonucu elde ettikleri menfaati hak ettikleri için elde ettiklerini ispatlamak amacıyla, çevresindeki insanlara karşı daha çalışkan, dürüst ve saygılı davranabilir, böylece hem kayırma olgusunu perdelemeye çalışırlar hem de zamanla iyi bir çalışan olabilirler. Bazı durumlarda ise kayırılan kişiler, hem kayıranı hem de kayırma olayını ifşa ederek yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına gözdağı vermek isterler. Bu şekilde yöneticilerin baskısı ve çalışanlar arasındaki rekabetten korunabileceklerini düşünürler (Biber 2016: 33). Kayıran kişinin kendini ifşa etmesi ise güç mesafesinin diğer çalışanlara gösterilmesi, kendini önemli bir kişi olarak gösterme çabası, manevi tatmin vb. soyut konularla ilgilidir.

Özellikle kamusal alanda suç olmaktan çok etik ihlal olarak kabul edilen kayırmacı davranışlar görünmez bir hale bürünmekte, adeta herkesin bildiği bir sır olarak örgütlerin içerisinde yaşamaya devam etmektedir. Bunun en büyük sebebi, ülkemizde kayırmacı davranışların “kurgulanmış etik alan” sınırlarına hapsedilmiş olması ve yardımseverlik örtüsü altında dini ve toplumsal değerler kullanılarak meşrulaştırılmaya çalışılmasıdır (Biber 2016: 45-46).

Türkiye gibi “düşük performans yönelimli kültürlerde” örgütsel uygulamalara ait ölçütler daha çok “ilişkisel” boyutta kalacağı için verimli bir çalışan olmak yerine “bazı yöneticilerin yakını olmak” daha önemli bir hale gelebilmektedir (İlhan ve Erdem 2010: 149). Karakteristik olarak Türk toplumu yüksek derecede toplulukçu ve düşük derecede güven duygusuna sahiptir. Bu durum ülkemizde profesyonelliğin önüne geçmekte, bağlılık ve sadakatten şüphe duyulmayacak akrabaların istihdam edilmesi öncelenmektedir (İlhan ve Erdem 2010: 146).



3. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KAYIRMACILIK

Çalışma hayatında en sık karşılaşılan yolsuzluk türü olan kayırmacılık antik çağlardan beri varlığını sürdürmektedir (Çarıkcı ve Arslan 2010: 27). Türklerin bilinen ilk yazılı tarih kaynağı olan Orhun Yazıtlarından günümüze kadar aslında değişen çok fazla bir şey olmadığı, sadece kayırmacılık fiil ve yöntemlerinin değiştiği görülmektedir.

Orhun Yazıtlarında, Kül Tigin Anıtının doğu cephesinin ilk satırlarında, bilgili, cesur ve yetenekli kağanların “ili tutup töreyi düzenlediğini” daha sonra gelen “bilgisiz ve kötü kağanlar”ın hem ili (vatanı) hem töreyi (sosyal hayatın bozulması) kaybettiğini ifade etmektedir (Ergin 1989: 20-21).

Kavimler göçü ile dünyaya yayılan ve hedef noktasında Anadolu olan genişleme hareketleri, Türklerin inanç ve sosyal hayatlarında büyük değişiklikler meydana getirmiştir. 8. Yüzyıldan itibaren Müslüman olmaya başlayan Türk boyları, Hz. Muhammed (S.A.V)'in Veda Hutbesinde ifade ettiği; “Ey insanlar! Rabbiniz birdir, babanız birdir. İslam'da insanlar eşittir. Hepiniz Adem'in çocuklarısınız, Adem de topraktan yaratıldı. Allah katında en değerliniz, en çok Allah'a sığınanınız, emirlerine yapışanınız, günahlardan arınanınız, azabından korunmanızdır. Arab'ın Acem'e, takvanın dışında bir üstünlük sebebi yoktur” şeklinde ifade ettiği sözleri, insanları eşit gören ve kayırmacı davranışları kesinlikle reddeden bir düstur olarak kabul etmiş ve uygulamışlardır.

Kayırmacı davranışların verdiği zararlar bazen düşünülenden çok daha büyük olabilmektedir. 17. yy'da yaşayan Katip Çelebi, Osmanlı İmparatorluğu'nun en büyük çöküş nedenleri arasında “devlet görevlerinin ehline verilmemesi, makamların yüksek bedellerle satılması” hususları oldukça dikkat çekicidir (Sözen, 2009: 36).

26. Osmanlı Padişahı III. Mustafa'nın dizeleri ise bir ibret vesikasıdır. Padişah olarak imparatorluğu yönetmeye başladığında III. Mustafa'nın devlet kademelerine atamak için liyakat sahibi insanlar bulamaması üzerine şu dörtlüğü kaleme almıştır;

*Yıkılıp dur bu cihân sanma ki bizde düzele
Devleti çarh-ı denî viridi kamu mübtezele
Şimdi ebvâb-ı sa'âdetde gezen hep hâzele
İşimiz kaldı hemân merhamet-i Lem-yezel'e*

Günümüz Türkçesinde, “Yıkılıp gitmektedir bu dünya, sanma ki bizim saltanatımız zamanında düzeler. Kaderin bir cilvesi olsa gerektir ki devlet tamamen müptezellerin elinde kalmış. Şimdi saadet kapılarında (devlet kademelerinde) gezenler hepten alçaklar. Bizim işimiz artık Allah'ın merhametine kalmıştır” (Avcı, 2021: 65-66).

İktidarı döneminde köklü ıslahatlar yapan 30. Osmanlı padişahı II. Mahmud'un devlet bürokrasisinde Avrupa'yı örnek alması sonucu, bürokratik düzeni yeniden düzenlemeye çalışmış, bunu gerçekleştirmek için devlet memurluğuna yapılan alımlarda zorunlu sınav uygulanmasını sağlamıştır (Çarıkçı ve Arslan 2010: 34).

Bu tarihi örneklerin çoğaltılması mümkündür. Geçmişten günümüze hızlı bir şekilde geldiğimizde durumun değişmediği görülmektedir. 28.11.2017 tarihinde partisinin grup toplantısında bir konuşma yapan Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, bürokratik oligarşiden şikâyet ederek, “*Beyefendi böyle istiyor*” veya “*Külliyeye böyle istiyor*” denilerek iş yaptırılmasına karşı çıkmış, “*Bu yöntemin basit bir bürokratik işlemde, herhangi bir yatırımın detaylarıyla ilgili tercihlere, ömrümde hiç görmediğim, tanışmadığım insanların taltifi veya tasfiyesine kadar her konuda kullanıldığı anlaşılıyor. Daha önce medyada, özellikle sosyal medyada benim adıma ahkâm kesenlerle ilgili rahatsızlığımı belirtmiştim. Bunu yapanlar sahtekârdır, dolandırıcıdır. İsmimi, unvanımı, kendi yanlına, basiretsizliğine alet etmeye kalkan hiç kimseyi affedemem*” diyerek kendi adını ve makamını kullanarak bir takım insanların kayırmacılık yaptığından bahsetmektedir (Hürriyet.com.tr 29.11.2017). Kamu Görevlileri Etik Kurulu Başkanı, Cumhurbaşkanlığı İstişare Kurulu Üyesi Köksal Toptan, yerel yönetimlerdeki ilgili durumu öğrenmek için anketler düzenlediklerini belirterek, “*Hiç de hoşumuza gitmeyen sonuçlarla karşılaştık. Vatandaşlara 'Yerel yönetimlerde yolsuzluk olur mu' sorusuna çok yüksek oranda 'evet' cevabı geliyor. Biz bu kadar kötü çalıştığına inanmıyoruz. Elbette vardır ama bu kadar olmadığını düşünüyoruz. Kayırmacılığı soruyoruz; yüzde 90 oranında olumsuz cevap geliyor*” diyerek, vatandaşın yolsuzluk ve kayırmacılık konularında oldukça duyarlı olduğunu ifade etmekle birlikte ülkemizde bu gibi davranışların varlığını da ifade ediyor (İnternethaber, 04.02.2020).

Yazar Alev Alatlı Anadolu Ajansı'na verdiği bir röportajda, Türkiye'nin en büyük probleminin adli sistem ve milli eğitim sistemi olduğunu belirterek bu iki sistemin ihyası için temel şartın liyakat olduğunu ifade ediyor. Liyakatin sağlanması için “*akreditasyon*” ve “*hesap verebilirlik*” kurumlarının işletilmesi gerektiğini ifade eden Alatlı, liyakatin nesnel olarak tespit edilebilmesi için bunun şart olduğunu, liyakat problemi çözüldüğünde 21. Yüzyılın Türklerin yüzyılı olacağını iddia ediyor (aa.com.tr, 20.07.2018).



Tarihçi İlber Ortaylı ise, işe alımlarda liyakat esaslarının göz ardı edildiğine vurgu yaparak “*Bunlarla insanların ümitleri kırılır, insanlar kaçır. Memlekette feci bir nepotizm yani akrabacılık var. İkincisi lokal patriotizm var. O en kötüsü. Hemşericiliğin de ötesinde. Artık o kadar masum değil. Bu demokraside yeri olmayan bir şey. Bir vilayetin insanlarından oluşan üniversite var. İnsanlar bundan kaçır buralara uğramazlar. Her şeye rağmen bu gidişleri normal karşılamıyorum. Özel sektörümüz de kamudaki bu kayırmacılığın ötesine geçemedi. Özel sektör de hâlâ kafası dar megaloman insanlarla dolu. Bunlar yeni aldıkları hatta dışarda okuyup gelen gençleri tatmin edemiyorlar. Çünkü bunların projelerine, direktiflerine fevkalade kapalıdır. Bunların bir kaçını tanıdım çok ümitsiz vakalar. Bunların değişmesi gerekiyor*” sözleriyle kayırmacılığın sadece kamu sektöründe değil özel sektörde de var olduğunu ve birçok farklı kayırmacılık tezahürünün görüldüğünü ifade ediyor (yenicaggazetesi.com.tr, 24.11.2018).

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü üzere kayırmacı davranışlar özü itibarıyla geçmişten günümüze varlığını sürdürmekte ve devlet yetkililerinden bilim insanlarına kadar herkes bu davranışlardan şikâyet etmektedir. Günümüzde tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kamu kurumları en büyük işveren olarak çalışma hayatında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Yukarıda verilen örneklerin hep kamu alanından verilmiş olması, özel sektörde kayırmacı davranışların olmadığı anlamına gelmez. Ancak özel sektörde çalışanlara ve yöneticilere dönük performans değerlemesi, kontrol, iş akdinin belirli süreli olması gibi uygulamalar kayırmacılığın daha az olmasını ya da daha az görünür olmasını sağlamaktadır.

4. KAYIRMACILIK KAVRAMININ İKTİBASINDA YAŞANAN PROBLEMLER

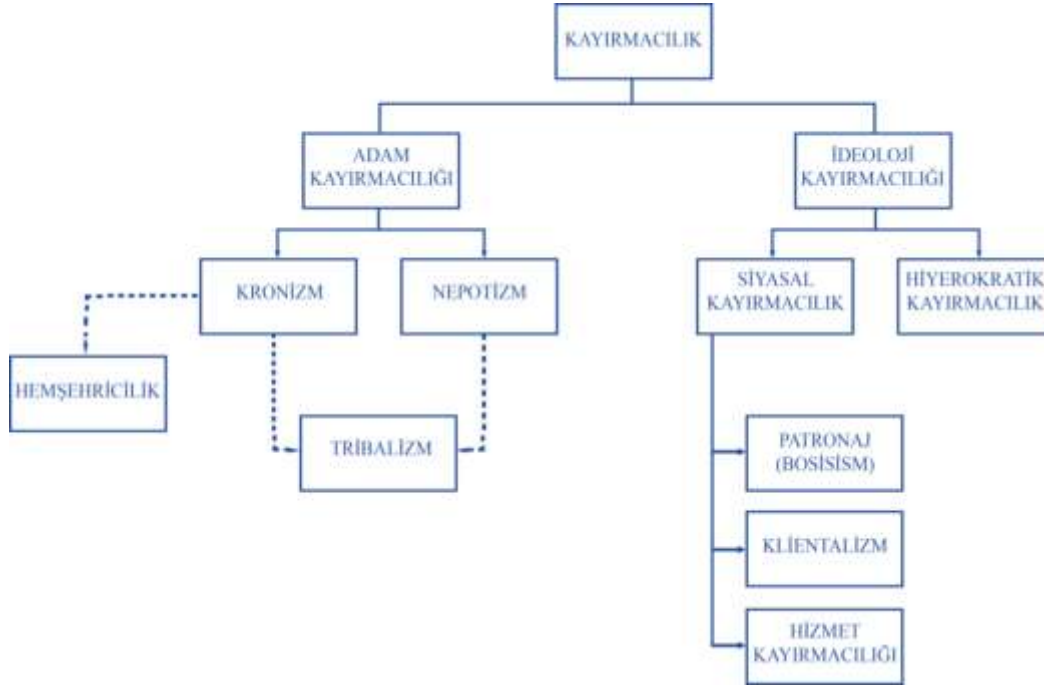
Örgütsel davranış literatürüne genel olarak bakıldığında uluslararası literatürde yer alan ve moda olan kavramların belli bir zaman geçtikten sonra ulusal literatürümüze ithal edildiği, bu ithal kavramlara karşılık gelecek bazı Türkçe kavramların ortaya çıktığı ve zamanla bu kavramların ulusal literatürde ve uygulamada yerleştiği görülmektedir. Ancak farklı dillerde, kültürlerde ve coğrafyalarda üretilmiş olan bilimsel kavramların ithali ve kullanılması sırasında bazı karışıklıklar yaşanması da söz konusu olabilmektedir. Kayırmacılık ve ilgili literatürdeki birçok kavramda ulusal literatür açısından bir kafa karışıklığının olduğunu söylemek mümkündür. Bu karışıklık, kayırmacılık ve ilgili kavramlara yüklenen anlamlarda olduğu gibi kayırmacılığın tasnifinde ve ölçülmesinde de yaşanmaktadır.

Kayırmacılık davranışı, farklı toplumsal kesitlerin tamamında var olan, çeşitli ilişkiler, yakınlıklar veya beklentiler sebebiyle ortaya çıkan bir olgudur. Bu kadar geniş bir yelpazede var olması sebebiyle farklı türdeki kayırmacılık davranışlarını birbirinden net bir şekilde ayırmak, belirli özelliklerine göre bu davranışları sınıflandırmak oldukça güçtür. Çoğunlukla olumsuz bir davranış olarak görülen kayırmacı davranışlar, farklı türleri ve iç içe geçmiş yapısıyla birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve bunun sonucunda literatürde bir kavram kargaşası ortaya çıkmıştır. Mesela nepotizm kavramının kendi anlamından öte kronizm davranışını da kapsayacak şekilde kullanılması (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97) bu hususa örnek olarak verilebilir.

Kayırmacılık kavramının birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde tanımlandığı ve sınıflandırıldığı görülmektedir. Uncu ve Şalvarcı Türeli (2017: 525)‘ye göre kayırmacılık, liyakat ilkesini göz ardı eden, bireylerin akrabalık ilişkilerini veya dostluklarını dikkate alan ve farklı alanlarda karşımıza çıkması sebebiyle nepotizm, kronizm, siyasal kayırmacılık,



cinsiyet kayırmacılığı gibi birçok tezahürünü gördüğümüz bir davranış şeklidir. Özsemerci (2003), Aközer (2003) Büte ve Tekarslan (2010) Asunakutlu ve Avcı (2010) Meriç ve Erdem (2013) Kurt ve Doğramacı (2014)'ya göre ise örgütsel yaşamda karşılaşılan kayırmacılık türleri akraba, eş-dost, siyasal, hizmet, cinsel kayırmacılık ve patronajdır. Bunlara ek olarak, oy ticareti (logrolling) ve lobicilikte (lobbying) (Gönülaçar, 2014: 10), kayırmacılık çeşitleri arasında sayılmaktadır.



Şekil 1: Kayırmacılık Türleri

Kaynak: Özkanan ve Erdem, 2015: 23

Kayırmacılık türleri ile ilgili olarak en kapsamlı tasnif Özkanan ve Erdem (2015) tarafından yapılmış, kayırmacılık davranışları Şekil 1'deki gibi sınıflandırmıştır.

Ülkemizin kültürel yapısı sebebiyle kayırmacılık hemen her sektörde olağan kabul edilen ve benimsenen bir olgu haline gelmiştir (Barut, 2015: 241). Çakır (2014: 19-20)'a göre, iltimas olarak da bilinen kayırmacılığa daha çok üretim ilişkileri tam anlamıyla gelişmemiş, feodal bağların kuvvetli olduğu toplumlarda rastlanılmaktadır. Aynı çalışmada devamla “kabilecilik olarak da tanımlanan kayırmacılık” ifadesiyle “kabilecilik” kavramının kayırmacılık yerine ikame edildiğini ifade etmektedir.

Asunakutlu (2010: 44)'ya göre halk dilinde nepotizm ve kronizm kavramları, adam kayırmacılık ve torpilcilik kavramlarıyla özdeş hale gelmiştir. Akraba kayırmacılığı olarak bilinen nepotizm Türkçe literatürde zaman zaman kayırmacılık kavramı yerine kullanılmıştır (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 730). Bu tespiti yapan bir başka araştırmada, Demirel ve Savaş (2017:131), nepotizm kavramının kayırmacılığın bir alt boyutu olduğunu ifade etmektedirler.

İlhan ve Aytaç (2010: 62), “Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü” isimli çalışmalarında, kayırmacılık ve nepotizm kavramlarını birbirinin yerine kullanmışlardır. İlhan ve Erdem (2010:136) ise “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)” isimli çalışmalarında, kronizmin genel kayırmacılık olduğunu ve kronizmin özel bir tezahürü olan nepotizm kavramının bireysel ve örgütsel bağlamda tartışılacağını ifade etmişlerdir.



Deniz vd., (2016: 134) bir çok yazardan alıntı yaparak kronizm kavramını “kamu görevlilerinin ya da diğer örgüt çalışanlarının istihdamında veya hizmet dağıtılırken liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkilerinin esas alınması, yakın çevredeki insanlara ayrıcalık tanınması, işlerinin kolaylaştırılması yoluyla yapılan kayırmacılıktır” şeklinde ifade etmişlerdir. Kronizm kavramını Erdem vd., (2013: 55) de benzer şekilde tanımlamıştır.

Ancak bazı yazarlar (Araşlı ve Tümer, 2008: 1239) kronizmi, bir takım politikacıların çalışanlarla ilgili kararlarlar verirken kendilerine yakın olan kişilerin niteliklerini önemsemeden politik yakınlıkları sebebiyle bazı kişilere öncelik tanınması olarak tanımlamıştır. Çakır (2014: 20) ise siyasal kayırmacılık kavramını kronizm olarak ifade etmiştir.

Acar ve Sevinç (2005: 22)'e göre kayırmacılık iki biçimde ortaya çıkmaktadır; “kamu hizmetine girişte ve kamusal hizmetlerin dağıtımında”. Bu ifade kayırmacılığı kamu kurumlarının halkla ilişkilerine indirgeyen ve kavramın sınırlarını oldukça daraltan bir tanımdır. Büte (2011b: 137)'ye göre ise kayırmacılık üç biçimde ortaya çıkmaktadır; “nepotizm, favorizm ve cronyisim”.

Büte (2011a: 385), çalışmasında kayırmacılık kavramı ve türleri ile ilgili çalışmaların kültürlerarası farklılıklar gösterebildiğini, ulusal literatürdeki kronizm kavramının karşılığı olarak uluslararası literatürde favoritizm veya favorizm kavramlarının kullanıldığını ifade etmektedir. Karakaş ve Çak (2007: 78)'a göre ise kronizm nepotizmden daha geniş anlamda kullanılmakta ve yakın arkadaşlar da kayırmacı davranışlar dairesine girmektedir.

Çakır (2014)'a göre ise “siyasal bir yozlaşma türü olarak bilinen yolsuzluk, bürokrasinin en yaygın suç türlerinden birisidir. Kayırmacılık ve rüşvet, yolsuzluk türleridir”. Yolsuzluktan kastedilen sadece rüşvet değildir. “Rüşvetle birlikte adam kayırmacılığı, hizmet kayırmacılığı, patronaj, oy ticareti ve oy satın alma, partizanlık ve lobicilik gibi fiiller” de yolsuzluk çeşitlerindedir (Bağdiğen ve Tunçer, 2004: 169). Beşballı ve Tarı Özgür (2011:2219)'e göre “siyasal kayırmacılık ve patronaj, akraba ve eş-dost kayırmacılığı, hizmet kayırmacılığı, oy ticareti ve oy satın alma, rant kollama, bedavacılık ve lobicik, hukuka aykırı olmayan fiillerdir”. Gür (2014: 198)'e göre, benzer şekilde bazı yolsuzluk çeşitlerinin; “rant kollama, lobicilik, oy ticareti ve kayırmacılık suçlarının” ceza yaptırımına bağlı olmayan suçlar olduğunu ifade etmektedir.

Yukarıdaki örneklerle izah edildiği üzere, kayırmacılık literatüründe yer alan kavramlara araştırmacıların birbirini tekzip eden, farklı anlamlar yüklediği görülmektedir.

5. KAYIRMACI DAVRANIŞLARIN ÖLÇÜLMESİ ve BİR ÖLÇEK ÖNERİSİ

Kayırmacılık ve benzer kavramların tanımlanması ve anlamlandırılmasının yanı sıra kayırmacılık algısının tasnif edilmesi ve ölçülmesinde de bazı problemler yaşanmaktadır. Bu alanda ülkemizde yapılan ilk kapsamlı ölçek çalışması Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından hazırlanan nepotizm ölçeğidir. Bu ölçekte, nepotizm tipi kayırmacılık, Tablo 1'de görüleceği gibi, işe almada sürecinde, terfide ve işlemde kayırmacılık olmak üzere 3 boyutlu ve 14 maddeli bir yapıda incelenmiştir (Asunakutlu ve Avcı, 2009; Asunakutlu ve Avcı, 2010). Daha sonra bir çok araştırmacı Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından hazırlanan bu 3 boyutlu nepotizm ölçeğini kullanılmıştır (Bolat vd., 2016:118; Yavuz ve Akın 2016: 1273; Yücekaya vd., 2016: 333; Uncu ve Şalvarcı Türeli 2017: 530).

Kurt ve Doğramacı (2014) yaptıkları çalışmada kayırmacılık algısını Asunakutlu ve Avcı'nın nepotizm ölçeğine benzer şekilde 3 boyutlu bir yapıda; İşe alma sürecinde



kayırmacılık (4 madde), işlem kayırmacılığı (7 madde) ve terfide kayırmacılık (5 madde) olmak üzere toplam 16 maddelik bir ölçekle ölçmüşlerdir.

Erdem vd., (2013: 59), Asunakutlu ve Avcı (2009)'nın nepotizm boyutlandırmasına ek olarak Arslan (2006) ve İyışleroğlu (2006)'nın çalışmalarından yararlanarak iki yeni boyut eklemiştir; “ücret kayırmacılığı ve performans değerlemede kayırmacılık”. Erdem ve Meriç (2012: 147) “Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması” başlıklı makalelerinde, kayırmacılığın alt boyutlarını “değerlendirme, koordinasyon, örgütlenme ve planlama” şeklinde -eğitim kurumlarına özgü olarak- dört boyutlu bir yapı ile açıklamışlardır. Bu ölçek daha sonra Meriç ve Erdem (2013: 478) tarafından kullanılmıştır.

Bir ölçek olmamakla birlikte, Biber (2016) tarafından yapılan tasnife göre, kamu sektöründe kayırmacılık; “atama kayırmacılığı, kollama kayırmacılığı, disiplin kayırmacılığı, taltif/ödül kayırmacılığı, mesai kayırmacılığı, öncelik kayırmacılığı ve samimiyet kayırmacılığı”dır.

Yukarıda yer alan örneklerde görüldüğü gibi, kayırmacılık uygulamalarının yaygınlığına ve örneklerin çokluğuna kıyasla, ulusal literatürümüzde, bu davranışı veya algıyı ölçmek için geliştirilen ölçme araçlarının aynı zenginlikte olduğunu söylemek mümkün değildir. Hatta kayırmacılık kavramının ve alt boyutlarının tanımlanmasında yaşanan kafa karışıklığının ölçeklerin tasarımında var olduğu düşünülmektedir.

Bir ölçeğin, düzenleniş amacına uygun olarak, belirli bir özelliği ölçebilme derecesine, ölçeğin geçerliliği denilmektedir. Belirli bir özelliği ölçerken, diğer özelliklerden ne kadar az etkilenirse ölçek geçerliliği o derece yüksek kabul edilmektedir (Kartal ve Bardakçı, 2018: 9). Daha açık bir ifadeyle geçerlilik, “öçtüğümüz özellik gerçekten ölçmek istediğimiz özellik midir?” sorusuna vereceğimiz cevapla ilişkilidir. Eğer bu soruya “evet” cevabı verebiliyorsak, kabaca ölçeğimizin geçerli olduğunu ifade etmemiz mümkündür.

Geçerlilik kavramı üzerinde kesin bir tanım yoktur (Kartal ve Bardakçı, 2018: 10) ve farklı araştırmacılar bu kavramı farklı şekillerde tasnif etmişlerdir. Kartal ve Bardakçı (2018)'nin tasnifine göre “görünüş, kapsam, ölçüt ve yapı geçerliliği” şeklinde 4'e ayrılan geçerlilik kapsamının bizim araştırmamızı ilgilendiren bölümü görünüş geçerliliği ve kapsam geçerliliğidir.

Görünüş geçerliliği, “ölçme aracının ölçmek istediği özelliği ölçüyor görünmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Basit ve önemsiz bir geçerlilik türü olarak görünse de görünüş geçerliliği doğuracağı sonuçlar bakımından oldukça önemlidir. Görünüş geçerliliği “sayısal ya da istatistiki bulgulardan çok mantıksal kanaatlere göre” hakkında yorum yapılması gereken bir olgudur (Kartal ve Bardakçı, 2018: 10-11).

Kapsam geçerliliği ise “ölçme aracının içerdiği maddelerin tümünün ölçülen özelliği ölçer nitelikte olması ve ölçülen özelliğin her bir ayrıntısının ölçekteki maddelerce sorgulanıyor olması demektir” (Kartal ve Bardakçı, 2018: 11-12). Diğer bir ifade ile “ölçekte yer alan maddelerin ölçülmek istenen özellikler kümesini yeterince kapsamaması veya temsil edebilmesidir” (Seçer, 2018: 18).

Dikkatli incelendiğinde, Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından hazırlanan ve Tablo 1'de yer alan, üç boyutlu ve 14 maddeli nepotizm algısı ölçeğinin temel düzeyde geçerlilik kıstasını sağlamadığı düşünülmektedir. Nepotizm algısını ölçtüğü iddia edilen bir ölçeğin tasarımında toplam 14 ifade varken nepotizmle (kan bağı veya akrabalıktan kaynaklanan kayırmacılık) ilgili sadece 1 ifadenin bulunması ilginçtir. Ölçekte yer alan maddeler analiz edildiğinde, sadece terfide kayırmacılık boyutunun 3. Maddesinde “Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır”



ifadesiyle nepotizme, yani akrabaların veya aralarında kan bağı olan kişilerin birinin diğerini kayırmasına atıf vardır. Diğer hiçbir maddede nepotizm algısını ölçmeye yönelik bir ifade yoktur. Bu sebeplerle Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından Nepotizm algısının ölçülmesine yönelik olarak düzenlenmiş olan bu ölçeğin nepotizm algısını ölçtüğü söylenemez. Ölçekte yer alan ve daha çok kronizm tipi kayırmacılığa atıf yapan “yöneticilerin tanıdıkları”, veya “tanıdığı olanlar” ifadeleri 10 kez, “yakınlık” ifadesi 1 kez, “yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı” ifadesi de 1 kez geçerken, yukarıda ifade edildiği gibi nepotizm kavramının bir diğer adı akraba kayırmacılığı ya da kan bağından kaynaklanan kayırmacılık kavramlarını çağrıştıran sadece 1 ifadenin ölçekte yer alıyor olması bu iddianın en somut kanıtıdır. Kayırmacılık kavramı ile kıyaslandığında nepotizmin (akraba kayırmacılığı) oldukça dar kapsamlı bir anlamı olmakla birlikte, bu kavramın kayırmacılık kavramı yerine kullanılmasının bir kavram kargaşasına yol açtığını söylemek mümkündür.

Tablo 1. Nepotizm Algısına İlişkin Ölçek

Terfide Kayırmacılık	Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.
	Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.
	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.
	Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.
	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.
İşlem Kayırmacılığı	Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.
	Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.
	Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.
	Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.
	Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.
	Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.
İşe Almada Kayırmacılık	Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.
	Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.
	Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.

Kaynak: Asunakutlu ve Avcı, 2009

Bir diğer husus, kavramın boyutlandırılmasındaki yaklaşımdır. Kayırmacılık davranışlarının, çalışma hayatının hangi noktasında veya noktalarında gerçekleştiği önemli bir bilgidir. Bu sebeple işe alma sürecinde kayırmacılık, işlemde kayırmacılık ve terfide kayırmacılık şeklinde bir boyutlandırma yapılması mümkündür. Ancak bu boyutlandırma, kayırmacılık davranışı veya bu davranışın nasıl algılandığı hakkında oldukça kısıtlı bir bilgi sunmaktadır. Araştırmacılar, yaptıkları araştırmalarda 5N 1K olarak ifade edilen (ne, nerede, neden, nasıl, ne zaman ve kim) soru kelimelerini kullanarak, araştırma konuları hakkında en doğru bilgiyi sistematik bir şekilde almak isterler. Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından



hazırlanan ölçeğin boyutlandırmasına bakıldığında, araştırmacıların yalnızca, kayırmacılık davranışlarının çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleştirdiğini sorguladığı görülmektedir. Bu sebeple, araştırmadan elde edilen bilgilerin oldukça kısıtlı olduğu, kayırmacı davranışların sebepleri ve dinamiklerini anlamamıza yardımcı olacak bilgilerin eksik olmasının bu davranışların engellenmesinde büyük bir problem olarak karşımıza çıkacağı ve ölçeğin mevcut haliyle kayırmacılık kavramını tam olarak açıklayamayacağı düşünülmektedir. Kayırmacı davranışların kökeni hakkında bilgi sahibi olmak hem kayıran tarafın hem de kayırılan tarafın, çoğunlukla bir etik problem olarak görülen bu davranışları sergilemesini engelleme yolunda örgütlere fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

6. SONUÇ

Ülkemizde son yıllarda kayırmacılık kavramı ile ilgili literatürde bir karmaşanın olduğu yukarıdaki örnekler çerçevesinde açıkça görülmektedir. Bu bağlamda, literatürdeki çalışmalar arttıkça kayırmacılık davranışı ile ilgili kavramların anlam yönünden birbirine yaklaşıacağı öngörülmektedir. Kayırmacılık davranışı ile ilgili kavramlar üzerinde literatürde bir uzlaşmanın sağlanması hem bu davranışların ölçülmesini kolaylaştıracak hem de yapılan ölçümlerin birbirleri ile kıyaslanmasına imkân sağlayacaktır.

Kayırmacı davranışların ölçülmesinde kullanılacak olan ölçeklerin tüm kayırmacılık tiplerini kapsayacak şekilde hazırlanması, kayırmacı davranışları anlamak açısından önem arz etmektedir. Kayırmacılığın işe alımda, terfide veya işlemde gerçekleşmesi konusunda bilgi sahibi olmak elbette önemlidir. Ancak daha önemli olan husus kayırmacılık davranışının kaynağıdır. Kayırmacı davranışların kaynağını, bir başka ifade ile sebeplerini tespit edebilmek bu davranışı azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak için alınacak önlemlerde rehber olma niteliği taşıyacaktır.

Kayırmacılık davranışları ile ilgili algının ölçülmesinde iki aşamalı bir ölçme yönteminin uygulanmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı değerlendirilmektedir. Birinci aşamada kayırmacı davranışların sebebi/kaynağı, ikinci aşamada ise bu davranışların çalışma hayatının hangi döneminde/aşamasında gerçekleştiğinin tespit edilmesidir.

Yukarıda açıklanan gerekçelerle Özkanan ve Erdem (2015) tarafından yapılan kayırmacılık tasnifine uygun bir ölçek hazırlanmasının daha doğru sonuçlar vereceğidir. Araştırmacıların bir işletmede teorik olarak var olabileceğini düşündükleri kayırmacılık tiplerinin ölçekte yer alması, ölçme işleminin esnekliğini sağlayarak hem araştırmacılara hem de ölçeği cevaplayanlara katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Anadolu Ajansı, <https://www.aa.com.tr/tr/roportaj/liyakati-cozersek-21-yuzyil-turklerin-yuzyilolur/1209288>. Erişim Tarihi: 20.07.2018
- Acar, A. ve Sevinç, İ. (2005). 1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 13: 19-38.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. Görüş Dergisi. 37(Aralık): 14-22.
- Arasli, H., ve Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in The Banking Industry Of North Cyprus. Social Behavior and Personality: An International Journal. 36(9): 1237-1250.
- Arslan, E. T. (2006). Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. Erdem, R. (Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. (41-60). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Asunakutlu, T., ve Avcı, U. (2009). Nepotizm - İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 730 - 736). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını.
- Asunakutlu, T., ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15(2): 93-109
- Aytaç, Ö. (2010a). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. Erdem, R. (Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. (3-26). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Aytaç, Ö. (2010b). Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi. Erdem, R. (Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. (85-109). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bağdığan, M. ve Tunçer, M. (2004). Yolsuzluğun Kamu Gelirleri Üzerine Etkisi: Belediye Gelirleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Vergi Dünyası Dergisi. 272: 168-174
- Barut, B. (2015). Vekalet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık. Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi, (5): 240-250.
- Beşballı, S. G. ve Tarı Özgür, M. (2011). Politik Yozlaşma ile Mücadelede Eğitimin Rolü Üzerine Bir Değerlendirme. 9. Uluslararası Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. (ss. 2217-2236), Saraybosna Üniversitesi. 23-25 Haziran 2011, Saraybosna-Bosna Hersek. 23-25 Haziran 2011.
- Biber, M. (2016). Kamunun Etik Çıkmazı: "Kayırmacılık". Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ., Yüksel, M., Katı, Y., & Kinter, O. (2016). Vekâlet Kuramı Bakış Açısıyla Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 19 (36-1): 105-132.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 15(1): 383-404
- Büte, M. (2011b). Nepotizmin İş Stresi İş Tatmini Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 20(1): 177-194
- Büte, M., ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 6(1): 1-21.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve Suç Olgusu. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 16 (Özel Sayı I): 18-24.
- Çarıkcı, İ. H. ve Arslan, E. T. (2010). Türk Yönetim Geleneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri. Erdem, R. (Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, (27-40). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Demirel, Y. ve Savaş, Y. (2017). Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi. 6(1): 129-142.
- Deniz, N. Gürer, A. ve Solmaztürk, A. B. (2016). Algılanan Örgütsel Kronizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Bir Kamu İdaresi Örneği. IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı. (ss. 134-141). Düzenleyen Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. Adana. 4-5 Kasım 2016.
- Erdem, B. Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 17(1): 51-69
- Erdem, M., & Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2(2), 141-154.
- Ergin, M. (1989). Orhun Abideleri. İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı. https://www.academia.edu/9687458/%C4%B0nsan_Kaynaklar%C4%B1_Y%C3%B6netiminde_Kay%C4%B1rmac%C4%B1lık_Ku%C5%9Fatmas%C4%B1_ve_Liyakatsizlik_%C3%87%C4%B1kmaz%C4%B1, (Erişim Tarihi 22.10. 2018).



- Gür, M. F. (2014). Yolsuzluk Nedir? Yolsuzluk Çeşitleri ve Ülkeler Arası Yolsuzluk Algılaması. *Mali Çözüm Dergisi*. 24(124): 191-210
- Hürriyet.com.tr.<https://www.hurriyet.com.tr/gundem/beyefendi-istiyor-tepkisi-babamin-oglu-olsa-kapidan-geri-koyun-40661478>. Erişim Tarihi: 29.11.2017
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye`de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. Erdem, R. (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, (61-83). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İlhan, T. ve Erdem, R. (2010). Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). Erdem, R. (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, (135-166). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İnternethaber.<https://www.internethaber.com/koksal-toptan-acikladi-adam-kayirma-yolsuzluk-algisi-yuzde-90-2080351h.htm>. Erişim Tarihi: 04.02.2020
- İsmail, A.(2021), “Yıkılıpdu Bu Cihân Sanma ki Bizde Düzele”: Sultan III. Mustafa`nın Meşhur Nazmına Yazılan Nazireler. *İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Dergisi*.61(1): 61-84.
- İyışleröğlü, S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*.153(Temmuz-Aralık): 74-101.
- Kartal, M. ve Bardakçı, S. (2018). SPSS ve AMOS Uygulamalı Örneklerle Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Kurt, E., ve Doğramacı, B. (2014). Terfi, İşlem Kayırmacılığı ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*. 2(Özel Sayı): 82-96.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 67(01): 141-169.
- Meriç, E., ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 19(3): 467-498.
- Özkanan, A., ve Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(2): 7-28
- Özsemerci, K. (2003). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Seçer, İ. (2018). Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Anı Yayınevi.
- Sözen, K. (2009), Kâtip Çelebi`nin Devlet Görüşü ve Osmanlı Türk Düşüncesindeki Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 2009/1(22): 25-40.
- Türkçe Sözlük, “iltimas” Türk Dil Kurumu Yayınları: Ankara, 2011: 1180.
- Türkçe Sözlük, “kayıрма(k)” Türk Dil Kurumu Yayınları: Ankara, 2011: 1364.
- Uncu, F. ve Şalvarlı Türel, N. (2017). Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(22): 524-541.
- Yavuz, B. ve Akın, A. (2016). Nepotizm İle Örgütsel Adaletarasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(44). 141-154
- [yenicaggazetesi.com.tr](https://www.yenicaggazetesi.com.tr). <https://www.yenicaggazetesi.com.tr/-214231h.htm>. Erişim Tarihi: 24.11.2018
- Yıldız, G. (2017). İstisnai Memurluk Kavramının Kayırmacılık ile İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(3): 1045-1061.
- Yücekaya, P., Rençber, Ö. F. ve Topçu, U. C. (2016). Effect of Perception of Nepotism and Employee Satisfaction on Turnover Intentions: An Empirical Study in Hospitality Enterprises. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, (2): 330-339.



**INVESTIGATING A NEED FOR COST SHARING IN HIGHER
EDUCATION IN PAKISTAN**

**PAKİSTAN YÜKSEK ÖĞRENİMİNDE MALİYET PAYLAŞIM
İHTİYACININ ARAŞTIRILMASI**

Asma FAZAL

e-mail: asmafazal2012@yahoo.com

Dr Mohsin ULLAH

Comsats University ISLAMABAD

e-mail: economicsera@gmail.com

Syed ZAIN UL ABDIN

Abbottabad University of Science and Technology

e-mail: Shahzain7478@gmail.com

ABSTRACT

The strategy of cost-sharing is employed in many countries to share the burden of the cost of higher education. The cost is shared between the government, parents, students, and other organizations. The policy of cost-sharing is also employed in Pakistan as it is a developing country and the majority of the students are unable to acquire higher education. Therefore, the government is required to give funds sufficiently to the needy and deserving because ultimately the country will be benefited from it. This research uses qualitative methods to unpack the problems that are faced by students. Some important flaws are highlighted, which can be taken into consideration to improve the systems of attaining higher education.

Keywords: Cost sharing, government, Pakistan, students

ÖZ

Maliyet paylaşımı stratejisi, birçok ülkede yükseköğrenim maliyetinin yükünü paylaşmak için kullanılmaktadır. Maliyet hükümet, veliler, öğrenciler ve diğer kuruluşlar arasında paylaşılır. Pakistan gelişmekte olan bir ülke olduğundan ve öğrencilerin çoğunluğu yükseköğrenim alamadığından, maliyet paylaşımı politikası Pakistan'da da uygulanmaktadır. Bu nedenle devletin ihtiyaç sahiplerine ve hak edenlere yeterince kaynak vermesi gerekir, çünkü sonuçta ülke bundan faydalanacaktır. Bu araştırma, öğrencilerin karşılaştığı sorunları çözmek için nitel yöntemler kullanılmıştır. Yükseköğrenime erişim sistemlerini iyileştirmek için dikkate alınabilecek bazı önemli eksiklikler vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Maliyet paylaşımı, yükseköğrenim, Pakistan, öğrenciler

1. Introduction

Cost-sharing is a shift of the cost of higher education being borne exclusively by the students and parents towards the government. Higher education is expensive for every individual to acquire; it can be made possible through cost-sharing (Johnstone, 2003). Higher education for the masses has become a prerequisite for many countries' success and this role can be played very well by the governmental institutions in helping the needy and deserving individuals to continue their education through cost-sharing (Oketech, 2003).

A most used indicator of a state's economic health is per capita income. A low-income level of the masses makes it difficult for the individuals to continue their higher education consequently giving rise to inequality in education attained. It is found in the research previously done that higher education human capital has a positive and statistically significant effect on the growth rate of per capita income. It is therefore needed for the government to make policies to productively employ more education human capital at all levels. Any educational system that is effective and efficient is only possible when there is an increase and the availability of resources to the educational sector as well as to the students who want to continue their education (Brempong, Praddison, and Mitiku, 2005).

Higher education for the masses has become a prerequisite for countries' success by contributing to socio-economic development. This role can be played very well by the governmental institutions in helping the needy and deserving individuals to continue their education through cost-sharing (Ngolovoi, 2010).

Cost-sharing affects the number of students being enrolled in higher education. Without sufficient cost-sharing by the higher education commission, a barrier will certainly be created in the attainment of education ultimately affecting the number of enrollments. This act of cost-sharing by the government might also result in education that is only available few people and ignoring the majority (Ngolovoi, 2012 et al.).

Financial assistance in the form of scholarships and loans may be a way of educational cost-sharing by the government. Therefore the concept of cost-sharing may be a useful instrument in examining the governmental and institutional policies to promote higher education. It also helps to investigate the effect of the policies and the change in the distribution of the cost burden. It also considers the consequences of the shift of the financial burden on the financial health of the institutions. This results in political and social goals of more equitable and accessible higher education (Johnstone, 2008).

This research paper addresses the issue of cost-sharing by the government. The cost should be shared sufficiently by the government. The problem that is faced by the students is due to their low per capita income they are unable to afford higher education. Higher education is costly as it is a more advanced level of education. This attainment of higher education can be made possible when the cost is shared with the students and the parents by the government. Considering the nature of the topic, a qualitative technique is adopted for the study to investigate what students go through while obtaining higher education and what is needed to be done.



2. Literature Review

The cost-sharing strategy is applied in many developed and developing countries especially, to provide subsidies to the individuals who want to continue their higher education. The cost-sharing concept entails the sharing of the expenses that incur while pursuing education. Cost-sharing is considered to be unavoidable based on greater equity and efficiency rather than on the only need for revenue and an increase in public funds. Cost sharing is defined as a cost that is shared between students, parents, government, and other institutions (Ishengoma, 2004).

The basic purpose of cost-sharing is to increase the participation and accessibility of higher education to individuals (Johnstone, 2003). The increase in the participation and accessibility of higher education has a positive effect on the enrollment of the students. Students who do not get government funds are unable to continue their education because of financial constraints. Those students who have little resources might also choose the wrong university which is offering a low fee structure to continue higher education. This act is exceedingly rare as almost all the universities are very expensive to continue one's higher education.

Expanding access to higher education has become a necessity. Cost-sharing is needed by institutions to increase the number of enrollments in higher education. If this objective is not achieved the educational institutions will be unable to play their most key role. In the absence of cost-sharing, insufficient funds might lead to several other problems as well. Like students get mentally stressed out and unable to concentrate, students might also indulge in unethical activities to pay their fees (Ngolovoi, 2010).

2.1. Tuition Fee

Tuition is defined as charges that are taken by the students or their parents, to cover some cost of attaining education (Johnstone 2003). The tuition fee is associated with the instructional cost of the institution and is different from the charges relating to living and maintenance. It covers a relatively large amount of educational costs and is not compensated for using student subsidies or tax expenditures. The degree of cost-sharing by private individuals for attaining higher education is relatively high (Johnstone, 2003).

The fee affects the decision-making of the students. It affects which university to opt for and whether to continue education or not. The role of fees in students' decisions lies in signaling to consumers the cost they are incurring when enrolling in a higher education program.

Students are responsive to the prices. The high tuition fee will affect the participation in the education. When tuition fee increases enrollment in higher education will go down and vice versa (Vossensteyn and Canton 2001). A positive relationship between student financial support and demand is shown by researchers (DeJong & Canton (2002). Which is an important contribution to the student support system.

While obtaining higher education the cost that is associated with it is in the form of (a) cost that covers faculty, staff, and equipment expenses (b) additional costs of instruction such as books and travel, and (c) the costs of living for the students. Therefore the funds that should be provided for attaining higher education should be sufficient enough to cover all the expenses.



2.2.Rationality in Student Decision

The financial constraint affects the rationality of the choices students have to make. Students can make rational decisions when they are given enough possible information and financial means to make decisions about whether to study or not, what to study and where to study (Johnstone, 2003). If students are not provided with enough information and finances a rational decision cannot be made. The student will be a strayed inviting more problems.

Individuals are supposed to be consumers acting rationally to maximize their expected utility. They weigh all alternatives that are available to them and then choose in such a way to allocate their resources to achieve maximum benefits and avoid high costs. It can be said that given their preferences, budget restraints, and product prices, individuals use the available information to evaluate all alternatives and choose the option that leads to the highest level of lifetime utility (Johnstone, 2003).

Financial incentives and regulations will help the student not only in continuing higher education but also in rational decision-making. The financial support can be ensured by the government as it plays a key role in higher education advancement. The choices of the student can be affected by the funding mechanisms or by the availability of the information available.

2.3.Student Financial Support

Government should act as a guard to those who are needy and are unable to pay for higher education. Students who are from poor families are unable to pay the fees for expensive courses and consequently, the path to attaining higher education is hindered. It discourages the students to get enrolled in the universities of their first choice (Jongbloed, 2008).

The demand for getting qualified individuals is becoming a prerequisite for every organization. The demand for individuals to attain higher education is becoming a necessary thing. Even a country's prosperity and development depend on the higher number of individuals having higher education.

The basic rationale that is given for cost-sharing is that a portion of the cost should be shared by the parents and the students (Johnston et. al, 2003). This is said so because few people are of the view that the benefits of the education that will be received will benefit the parents and the student eventually. The benefits that students and parents will receive in the future in return for their education might be in the form of salaries and even status and prestige that will be received.

Students and parents do contribute to not only the instructional cost but also other costs like the living costs. Even when the cost is shared by the government is not enough and even then, the cost is shared by the parents in the hope of getting a return. Even when the return is not sure to be achieved, the parents and students even face the opportunity cost of the employment that might be achieved in the form of labor.

The cost that is associated with higher education is higher which every individual is unable to pay. It acts as a hindrance that deserving students face in achieving higher education. Cost-sharing provides an equitable way that all can attain the same level of



education by sharing the cost. Cost-sharing may increase the accessibility and affordability of higher education through financial assistance and grants.

Students who want to continue higher education not only have to pay for the tuition fees but other expenses as well which makes the concept of cost-sharing more important. Students from the backward rural area are migrating to urban areas for higher education in large numbers. On the one hand, students migrating from rural areas are from families with low income, and secondly, migration to the urban areas makes it more expensive for them to continue their higher education. The cost of living adds to the unaffordability of higher education including costs like food, accommodation, and traveling cost.

Therefore, there is a need for the sufficiency of the grants by the government to the needy students. The term “sufficiency” is also an essential element because it entails the financial affordability of low-income families. Sufficiency explains the adequacy of the funds to cover the cost to attain higher education comfortably. It can also be said that the affordability to choose to opt for higher education and the means to pay for it (Xu, 2010).

2.4. Cost-Sharing In Higher Education

The costs of higher education, including the institutionally borne plus the privately borne costs of instruction as well as the costs of food, lodging, and other expenses of student living, are borne by four principal parties Johnstone (2003, 2004a):

Governments or taxpayers: via direct or indirect taxation, including the taxation of business or deficit spending induced inflation, both of which are passed on to the general taxpayer/consumer.

Parents: via savings, current income, or borrowing.

Students: via savings (generally limited), current earnings (generally part-time, either during the instructional terms or during the summer break) or borrowing; and/or

Philanthropists: via endowments or current contributions.

Johnstone (2004, b) showed that the cost shared by the student is the lowest since the 1980s. Students pay no fees and received maintenance grants, not loans, to help meet living expenses, the government used Johnstone’s research to bolster the case for introducing student loans.

The case of universities bearing a share of the costs of higher education is even more complicated. Even the institutions of higher education can themselves give grants, generally based on academic promise or any other student attribute highly valued by the institution. Like in the United States grants are given based on including ethnic minority status or athletic talent.

3. Methodology

The approach that is applied to this research is qualitative in nature, to investigate the issues related to inadequate cost-sharing. It consisted of open-ended questions from the students involved in attaining higher education. The respondents included one who was having a scholarship and those who were not having a scholarship. Open-ended questions were asked from the respondents while interviews were conducted.



The students were asked questions relating to how they are continuing their higher education and what problems they are facing in the financing of their education. The students who were availing of scholarships were further asked whether the number of funds given to them was sufficient to carry on their higher education. The process of asking questions was accompanied by probing and prompting where required. Narcissism

The interviews were transcribed using open and focused coding. Concepts were developed from the interviews and then analytical insights were obtained from the close study of the data. It can also be stated that open coding was employed in the interviews to locate themes and initial codes in an attempt to compress the data into categories while focus or selective coding was further applied to have analytical themes by linking categories.

4. Finding

The following themes were derived from the interviews given as follows.

4.1. Costly Higher Education

Students who were continuing their higher education responded that higher education is costly, and it is extremely hard for them to continue their higher education. For the majority of the student who was mostly from a middle-class family, it was complicated for them to continue their education. Few of them were teaching at universities and few were still jobless and looking for a job. It is very frustrating for them to continue education knowing that it is extremely hard for their parents to pay for it. The parents are uncomfortably paying for the higher education bearing in mind that the child will be able to earn after a certain period.

Respondent: Students at the higher education level have many responsibilities and for them to continue their studies is difficult because it is costly to have higher education.

4.2. Insufficient Of Funds Provided By the Government

The funds that are given by the government are insufficient. The funds do not cover all the expenses that students incur. To meet their expense either students do a job or those who could not find a job take help from their families.

Respondent: Scholarships should be increased both in size and quantity

Respondent: It is not sufficient. It is exceedingly difficult for us to maintain our living. We are getting 13000 rupees for our monthly maintenance which we have to pay for our residence as I am away from my home. I have to pay for food and even I have to pay for my traveling. The hostel in which I am residing is not nearby which is why I have to travel. And you know how much it is expensive for us to cover all our expenses. The rates are not revised, and inflation has gone up.

4.3. Jobs and Insufficient Funds

Most of the students having higher education either have jobs or are looking to have one. The higher education commission while granting scholarships signs a bond that students will not do a job as far as they are receiving a scholarship. Still, students go against the law as they are forced to. They are pushed to do a job as they do not have any option. The funds are insufficient, and it does not meet their needs.



Respondent: We are not allowed by the HEC to do a job even. By doing a job it would have been a little easier. I think that if I were doing a job as a lecturer, I would have been able to revise the courses I have studied. As I am doing a Ph. D so waiting for it to finish will take time. I am also married so I have certain responsibilities towards my parents, children, and wife. We have signed a bond with the hec, and we are bound to abide by the rule. There are individuals who are going against it even as they cannot fulfill their needs. They are doing a job as a lecturer at the university even when they are not allowed to. But I think that it is not their fault they are not left with any option to make it a little easy for themselves. Even people with strong religious beliefs are in a fix on what to do. They seek different advice and eventually justify it just and do a job. They even think that it is not their fault but the Hec fault that they are not properly funding them.

Students are even unable to concentrate when they are doing a job. The attention of the student is on how to earn money for the next semester. Students having jobs and studying are not mostly satisfied with their studies. They always are of the opinion that they might have done better if they were fully concentrated on their studies.

Respondent: But the job is affecting my studies and studies are also affecting my job as well, but I have no way other, so I am doing my job and not leaving it.

Respondent: If the Hec scholarships were sufficient and available to all, I would have given all my concentration to my studies which right now are exceedingly difficult for me to manage. And I am not satisfied with my studies as well. I would have done better in my studies. I am unable to give full time to my studies and at higher education level more concentration and devotion are required of you.



4.4. Research and Higher Education

While obtaining higher education students are required to do research work. For the research, no expense coverage is given by the government or the institution. To conduct quality research students are required to give time and money. Not all the students have the finances to do the research work. One other critical issue is the publication of the research paper after the research work. Students are also required to publish their papers and not all the journals are free for publication. In fact, they charge a high price for the publications. The affordability is also a question from the students that need to be answered.

Respondent: HEC should have research funding; students face so many problems in conducting research and they do not have the funds to do quality research.

4.5. Course of Action Required From Government

Government should play a key role in cost-sharing. The cost of higher education should be shared by the government sufficiently. The government also puts restrictions on the jobs when the students are receiving scholarships. Government should provide funds with sufficiency, and it should also allow those students who want to do jobs. The jobs that are required by the students are because they are married and have family responsibilities other than studies.

Respondent: The government should first of all increase the funds that we are given as they are not sufficient. The funds should be according to the increasing inflation

rate. The inflation rate is going up, but the funds are still at old rates. Secondly, we should be also facilitated within the university. We should be allowed to do a job even; at least we can help ourselves because of the insufficiency of the funds.

Most of the students do not even agree that the government is playing its role. The satisfactory part of the question is of question.

Respondent: I think that the government is not playing its full role as it would have played. It is playing role in just making the structure for higher education by giving affiliation to the universities that are it. It should practically do something viable.

Respondent: Hec should have a scholarship on the basis of merit. By merit I mean that the last degree achieved should be verified and a test should be taken by the Hec itself. Hec should search for the scholars who are eligible and want to continue their higher education.

Scholarships that are provided by the government and institutions should be fair and available to all.

Respondent: The scholarships are given to the rich only by unfair means. Funds should be equally divided. There should be equity in the distribution of funds. Funds should be available for the masses. The criteria that are set should be such that both students from the rural and urban areas have equal capacity to fulfill them. The students from the rural areas can not clear the test and cannot get scholarships. The scholarship should be sufficient. The funds given should according to the differences in the private and public universities.

Scholarships should be available for all research scholars. As a person gets admission to the university, he\she should become eligible for the scholarship.

Government should provide scholarships in all disciplines and due importance should be given to applied sciences.

Respondent: More scholarships should be given in the field of mathematics and applied sciences to improve the number of capable people who can really work for the country as scientists and researchers.

4.6.NTS Test Criteria for Grants

To have grants, students are required to clear NTS (general or Subject) test, with sound educational background. Based on this, the criteria on NTS general are not the right criteria NTS general has questions that do not check your subject knowledge. A student good at subject-specific knowledge may not be able to clear the aptitude test. Whereunto subject does include questions from the subject along with analytical portion as well.

Respondent: The selection criterion is not right. Mostly the tests that are taken by the HEC are outsourced. You can take an example of the NTS. The test that is GAT (general) has no alignment with the criteria to qualify for MS.

The scholarships that are given to the students of the social sciences are less in number as well as the amount whereas the scholarships for the other disciplines are high in amount.

The fee and the funds that are given do not match.



4.7. Administration of Grants

Some administrative issues are associated with the grants that are given to the students. There are complications in the documentation procedures. The process should be made easier and simpler for the students.

Respondent: The process should be made simple for the students instead of making them difficult for them.

Students who want to transfer their credit hours to other universities face problems with fee adjustments. Students who are paid on will not be paid higher amounts for the fee if the university of transfer is offering a higher fee than the first.

Respondent: There are further complications in the documentation by the Hec. I was a student of MS leading into my Ph. D program and I got shifted to another university after completing my Ms for my Ph.D. The difference in the fee that occurred by the shift is not compensated by the government which is a nuisance. And I am still stuck in that formalities as my documents of Ms are not cleared as I have not paid the dues which the government was supposed to pay. In short, I have to face administrative problems because of that.

5. Recommendation and Conclusion

In In this research paper the concept of cost-sharing in Pakistan is investigated with respect to the government intervention in the cost-sharing of higher education. It is argued that government cost-sharing is relatively low compared to the overall cost that is borne by the student. It is found that students are not satisfied with the funds that are given by the government. The funds are thought to be unfairly distributed and insufficient to continue higher education. More funds are demanded by the students with the right to have a job as well to make up for their additional expenses.

A sound financial policy should be made by the government to make available higher education through sufficient financial support and viable options provided to the students to continue their education. The students should be allowed to do the job even while having the funds provided by the government. The system to qualify for grants should be made transparent and the test should be decided in such a way that should be related to their area of study. The funds should be sufficient enough keeping in mind the current inflation rate and the expenses that are incurred by the students. Even institutions especially educational institutions should come forward to provide grants and facilitate students. Institutions can engage students in the institution to encourage them to move forward by helping them meet their expenses.



Reference

- Brempong.K.G., Paddison.O&Mitiku.W.(2006). Higher Education and Economic Growth in Africa.Journal of Development Studies, Vol. 42, No. 3, 509–529.
- Canton, E. and F. de Jong (2002). “The Demand for Higher Education in the Netherlands, 1950–99.” CPB Discussion Paper 12. The Hague: CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.
- Ishengoma.M.J. (2004). Cost-Sharing in Higher Education in Tanzania: Fact or Fiction. *College & Council for the Development of Social Science Research in Africa*, vol 2(2), pp.101-133.
- Johnstone, D. B., (2003a). Cost-sharing in higher education: Tuition, financial assistance, and accessibility. *Czech Sociological Review*, 39(3), pp. 351-374.
- Johnstone, D. B. (2004a). The economics and politics of cost sharing in higher education: Comparative perspectives, *Economics of Education Review*, 20(4),403-410.
- Johnstone.D.B.(2008). Cost sharing and the cost effectiveness of grants and loan subsidies to higher education. *Pedro N. Teixeira et al. (eds.), Cost-sharing and Accessibility in Higher Education: A Fairer Deal?* 51–77.
- Jongbloed.B. (2008). Strengthening consumer choice in higher education. *Pedro N. Teixeira et al. (eds.), Cost-sharing and Accessibility in Higher Education: A Fairer Deal?* 19–50.
- Ngolovoi.M.S.(2010). Cost sharing in Higher education in Kenya: Examining the undesired policy outcomes. *Higher education policy*,23,515-529.
- Oketch, M.O. (2003). Affording the unaffordable: Cost sharing in higher education in sub-Saharan Africa, *Peabody Journal of education*,78(3).88-106.
- Vossensteyn, Hans and E. Canton (2001). “Tuition Fees and Accessibility: The Australian HECS.” In CPB and CHEPS. *Higher Education Reform: Getting the Incentives Right*, 53-66.
- Yang.Xu. (2010). Access to higher education for rural-poor students in China. *Education residence policy practice*, 9,193-209.



EYLEMSİZ DÜŞÜNCELER SARMALINA KAPILMAK: RUMİNASYON

CAUGHT IN A SPIRAL OF INACTION THOUGHTS: RUMINATION

Öğr. Gör. Merve CAN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-7100-3482, merve.can@gop.edu.tr

Öğr. Gör. Nilüfer Ceren AYDIN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-7572-1919, niluferceren.aydin@gop.edu.tr

ABSTRACT

The fact that individuals operating in business life have an open mind is an important determinant of success at the individual, group, and organizational levels. The concept of rumination, with a general approach, means that the mind is constantly busy with repetitive thoughts. The preoccupation of the mind and negative mood created by thinking over and over again affect the perceptions, attitudes, and behaviors. An important point has been reached in the international literature on the subject of rumination, which also occurs in organizations due to its frequent occurrence on individuals. However, it doesn't seem possible to make the same determination for Turkish national literature yet. The aim of this study is to discuss the concept of rumination in the context of Turkish national literature. For this purpose, national and international literature on rumination was examined by using the literature review method in the related study. In the study, first of all, the conceptual definition of rumination is discussed. Then, theories covering the concept of rumination are explained. Afterward, information about the measurement tools of rumination is given. In addition, some antecedents and consequences of rumination in the current literature have been reported. Finally, suggestions were made to managers and employees within the scope of the rumination. In addition, model suggestions are presented for further research to be conducted on rumination.

ÖZ

İş yaşamı içerisinde faaliyet gösteren bireylerin açık bir zihin yapısına sahip olmaları birey, grup ve örgüt düzeyinde başarı elde etmenin önemli bir belirleyicisidir. Rumınasyon kavramı, genel bir yaklaşımla zihnin sürekli olarak tekrarlayan düşüncelerle meşgul olması anlamını taşımaktadır. Zihnin meşgul olması ve tekrar tekrar düşünmenin yarattığı olumsuz ruh hâli bireylerin algı, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bireyler üzerinde sıkça görülmesi nedeniyle örgütlerde de ortaya çıkan rumınasyon konusu ile ilgili uluslararası yazında önemli bir noktaya gelmiş bulunmaktadır. Ancak aynı tespiti ulusal yazın için yapmak henüz mümkün görünmemektedir. Bu çalışmanın amacı, rumınasyon kavramının içeriğini ulusal yazın bağlamında ele almaktır. Bu amaçla ilgili çalışmada yazın taraması yöntemi kullanılarak rumınasyon kavramı ile ilgili ulusal ve uluslararası yazın incelenmiştir. Çalışmada öncelikle rumınasyon teriminin kavramsal tanımı ele alınmıştır. Devamında, rumınasyon kavramını kapsamına alan kuramlar açıklanmıştır. Sonrasında, rumınasyon kavramının ölçme araçları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca rumınasyon kavramının mevcut yazındaki bazı öncülleri ve ardılları raporlanmıştır. Son olarak ise rumınasyon kavramı kapsamında yöneticilere ve çalışanlara önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca, rumınasyon konusunda yapılacak araştırmalara model öneriler sunulmuştur.

Keywords: Rumination, ruminative thinking, chewing.

Anahtar Kelimeler: Rumınasyon, ruminatif düşünme, geviş getirme.

1. Giriş

Mal ve hizmet üreten her örgütün temel amacı mevcut varlığını sürdürmek ve örgütü olduğu konumdan daha ileriye taşımaktır. Örgütleri bu amaçlarına ulaştıracak temel unsur nitelikli insan gücüdür. Örgütler gerekli insan gücünü istihdam etmek, çalışanların motivasyonunu sağlamak ve işgören devir hızını en aza indirmek için sürekli gelişim ve değişim göstermektedirler. Örgütsel davranış bilimi insanı ve örgütü konu alan tüm gelişmeleri kapsamı altına almaktadır. Bu sebeple iş hayatında, örgüt çalışanını etkileyeceği düşünülen her unsurun bilimsel açıdan incelenmesi önemlidir (Alparslan & Orhan, 2016; Develi & Çavuş, 2021; Şahin & Yangil, 2018).

İlk olarak psikoloji alanı ile yazına giren ruminasyon kavramı, olumsuz düşüncelerin zihinde sürekli tekrarlanmasını depresif durumlar ile ilişkilendirmiştir (Nolen-Hoeksema, 1987; Smith & Alloy, 2009). Ruminatif düşünceleri benimseyen bireylerin örgüt içerisinde ruminatif düşünceler sergilemesi, kavramın örgütsel davranış yazınında incelenmesinin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu yönü ile ruminasyon kavramı önemli bir değişken olarak uluslararası yazında yer edinmiş bulunmaktadır (Barber vd., 2005; Calhoun vd., 2000; Cropley & Zijlstra, 2011; He vd., 2021; Lyubomirsky & Nolen-Hoeksema, 1993; Martin & Tesser, 1996; Murdock ve Balsamo, 2019; Nolen-Hoeksema, 1987; Nolen-Hoeksema, 1991; Nolen-Hoeksema, 2004; Papageorgiou & Wells, 2004; Parthi vd., 2022; Richter vd., 2020; Roeder vd., 2020; Shapiro, 2013; Smart vd., 2016; Thorsteinsson vd., 2019).

Günümüzde birçok kişi farkında olmadan yaşadığı olumsuz durumları tekrar tekrar düşünmekte ve hatta bu düşüncelerinden kendilerini alıkoyamayıp hayatlarını çekilmez bir hâle getirebilmektedir. Kişiler yaşadıkları veya yaşayabilecekleri sorunları sürekli olarak düşünme eğilimi sergilediklerinden odaklanma problemi yaşayabilmektedirler. Bu problemler gittikçe içinden çıkılmaz bir hâl alarak, kişinin özel hayatını ve iş hayatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (He vd., 2021; Parthi & Kaur, 2022). Ruminasyon olarak ifade edilen bu kavram, özellikle Nolen-Hoeksema (1987) tarafından ele alınmış ve son yıllarda bu konuda yapılan çalışmalar genel itibariyle artış göstermiştir.

Bahsedildiği üzere uluslararası yazında ruminasyon kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar önemli ölçüde gelişim göstermiştir. Ancak, ulusal yazında yapılan çalışmalarda genel anlamda ruminasyon kavramının psikoloji bilim dalı ile sınırlı kaldığı ve özellikle örgütsel davranış bilim dalında yeterince çalışma yapılmadığı gözlenmiştir. Ulusal yazındaki mevcut eksikliklerden yola çıkarak tasarlanan bu çalışma ile ruminasyon ile ilgili kavramsal bilgiler ele alınmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile aktarılan bilgiler aracılığıyla ruminasyon konusunda gelecekteki araştırmalara yol göstermek amaçlanmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, öncelikle ruminasyon kavramı ele alınmış olup ardından kavramın kuramsal arka planı açıklanmıştır. Devamında kavramın ölçme araçları ile mevcut yazındaki öncüllerine ve ardıllarına yer verilmiştir. Son olarak ise iş yaşamına ve gelecekteki araştırmalara yönelik model önerilerinde bulunulmuştur.

2. Ruminasyonun Kavramsal Tanımı

Ruminasyon kavramı, 1960'lı yıllarda psikoloji ile ilgili yapılan çalışmalar sırasında ortaya çıkan ve negatif duyguların gelişmesi ile tekrarlayıcı bir şekilde devam etmesi durumunun aydınlatılması açısından sıklıkla incelenen bir kavram hâline gelmiştir.



Kavramın kökeni Latince olup, geviş getiren hayvanların sindirim yaparken kullandıkları midenin ilk bölümü anlamına gelen Rumen kelimesinden gelmektedir (Aksoy, 2021). Düşüncelerin sürekli tekrarlanması, zihnin sürekli yorulması, meditasyon hâlleri gibi durumların yansıması olan kavram ‘zihinsel geviş getirmek’ olarak anılmaktadır (Cann vd., 2011; Pravettoni vd., 2007; Rime, 1995).

Ruminasyon kavramı, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından hazırlanan Hastalıkların Uluslararası Sınıflandırılması-Onuncu Revizyon (International Classification of Diseases-10)’da (2019) ruhsal ve davranışsal bozukluklar başlığı altında ele alınarak “bireye zarar veren fikirler, zihinsel imgeler, karar verememe ile bağlantılı olarak sonsuz bir değerlendirme” olarak açıklanmaktadır. Ruminasyon, bireyin içinde bulunduğu olumsuz durumun sebeplerini ve doğurabileceği sonuçları sürekli olarak düşünmesi; fakat bu olumsuzluğu gidermek için harekete geçmemesi olarak tanımlanabilmektedir (Nolen-Hoeksema, 1987). Calhoun ve diğerleri (2000) ise ruminasyon kavramını “bireyin yaşantıları sonucu ortaya çıkan, tekrarlayıcı, problem çözücü, anımsayıcı ve beklentiyi içeren düşünme şekli” olarak tanımlamışlardır.

Ruminasyon, negatif etkili bir olayın nedenleri, belirtileri ve sonuçlarıyla ilgili tekrar tekrar düşünmektir (Lyubomirsky & Nolen-Hoeksema, 1993). Kavram, yalnızca bireyin geçmişte yaşadıklarının sonuçları ile ilgili değil; bireyin kendisi, başkaları, geçmiş, şimdi, gelecek, tamamlanmış, tamamlanmamış farklı durumlarla da ilişkilendirilmektedir (Martin & Tesser, 1996; Papageorgiou & Wells, 2004). Bireyin kendi kendine kalıp, sürekli olarak kendisine, içinde bulunduğu duygu durumu ile birlikte, ‘neden’ diye sormasıdır. ‘Neden işime odaklanamıyorum?’ ‘Neden bu şekilde tepkiler veriyorum?’ ‘Neden benimle o ses tonuyla konuştu?’ ‘Neden bunlar hep benim başıma geliyor?’, gibi sorular kişiyi ruminatif düşüncelere sürükleyecek sorulara örnek olarak verilebilir.

Yapılan bazı çalışmalarda, kişilerin büründüğü olumsuz ruh hâllerinin ruminasyonun bir sonucu olduğu açıklanmaktadır (Rose, 2002; Weinstock ve Whisman, 2007). Kişi, ruminatif düşüncelere kapıldığında kendini değersiz ve çaresiz hissedebilmekte hatta sevilmediğini düşünebilmektedir (Sarıçam, 2014). Kavramla ilgili yapılan alan yazın taramasında, ruminasyonun tam olarak bir Türkçe karşılığı olmamakla birlikte, sürekli düşünme (Barber vd., 2005; Liverant vd., 2011; Michael vd., 2007) ve harekete geçememe (Baker vd., 2009; Nolen-Hoeksema, 1991) kavramın ortak tanımları arasında yer almaktadır.

Ruminasyon kavramının tanımlanmaya çalışıldığı yaklaşımlara bütüncül bir şekilde bakarak ilgili kavram şu şekilde açıklanabilir: *Ruminasyon, kişinin bir eylemsiz düşünceler sarmalına kapılıp gitmesi, yani zihninde dönüp duran düşüncelere hareketsiz bir şekilde odaklanması nedeniyle ortaya çıkan bir dalgınlık durumudur.*

Ruminasyon, olumsuz düşünceler sonucunda oluşmaktadır, amaca yönelik değildir, kişi içinde bulunduğu olumsuz durumu düzeltmek için eyleme geçemez ve ruminasyon gerçekleşirken kişi sosyal bir paylaşım yapamaz (Conway vd., 2000; Ülker & Çakır, 2019). Ruminasyonun ortaya çıkma nedenleri açısından olumsuz düşüncelerin temel rol oynadığı bilinmektedir.

Ruminasyon ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalarda, ruminasyonun birey tarafından tek başına yapılabileceği gibi eşli olarak da yapılabileceği ifade edilmiştir (Bugay & Baker, 2015: 106). Eşli ruminasyon (co-rumination) adı verilen bu kavram, kişilerin ikili



ilişkileri içerisinde bireysel sorunlarını sürekli olarak tartışmasını ve birbirlerini olumsuz duygular üzerine karşılıklı cesaretlendirmesini ifade etmektedir (Rose, 2002). Bu karşılıklı ve olumsuz etkileşim, kişileri örgüt içinde çatışmaya sürükleyebilmekte ve bunun sonucunda da örgütlerde istenmeyen olaylar yaşanmasına sebep olabilmektedir.

Ruminatif düşünceler geçmişteki tecrübelerle ilgili endişeli ve müdahâlecî bir zihin yapısını ortaya çıkarmaktadır ve dolayısıyla bireyin hayatındaki olumsuz deneyimlere tekrar tekrar odaklanmasına sebep olmaktadır (Barber, vd., 2005; Edmondson, 2004; Yıldız, 2019). Diğer yandan ilgili kavram derin düşünme, saplantılı düşünme ve ruminatif depresyon gibi farklı türlerde de kendini gösterebilmektedir (Treynor, vd., 2003; Yıldız, 2019).

Sürekli düşünme ve eyleme geçememe ile tanımlanan ruminasyon kavramının zihinsel, duygusal ve davranışsal alanlarda karşılık bulduğu görülmektedir (Martin & Tesser 1996). Davranışsal açıdan ele alındığında, özellikle insan davranışlarını bireysel açıdan inceleyen davranış bilimlerinde ve örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle etkileşiminin de incelendiği örgütsel davranış bilimi içerisinde incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Ruminasyon örgütlerde ayrıca istemsiz de olsa maddî kayıplara neden olabilir. Enerjisi tükenmiş ve işlerine tam olarak odaklanamayan çalışanlar, işverenlerinin beklentilerini karşılamakta güçlük çekecek ve bu nedenle zaman içinde işten atılmaya ve iş değiştirmek zorunda kalmaya daha açık hâle gelebileceklerdir (Richter vd., 2020).

3. Ruminasyonun Kuramsal Arka Planı

Ruminasyon kavramıyla ilgili derinlemesine bir bakış açısı sağlayabilmek adına ilgili kavramla ilgili kuramsal modellere değinmek gerekmektedir. Bu bakış açısıyla alan yazın incelendiğinde ruminasyon kavramını ele alan bazı kuramların bulunduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın bu bölümünde; Tepki Biçimleri Kuramı, Üzüntü Hakkında Ruminasyon, Hedefe İlerleme Kuramı, Strese Tepki Olarak Ruminasyon Kuramı ve Öz-Denetimli Yürütücü İşlev Kuramı açıklanmıştır.

3.1. Tepki Biçimleri Kuramı

Kişiler, olumsuz ruh hâllerinde olduklarında bu durumu çeşitli tepkiler vererek dışarıya yansıtılabilmektedirler. Bu tepkiler; kişilerin nasıl hissettiklerini düşünmekten kaçınmaları, buldukları ortamı değiştirme istekleri ya da içinde buldukları durumu tekrar tekrar eylemsiz bir şekilde düşünmeleri şeklinde örneklendirilmektedir. Nolen-Hoeksema (1987) tarafından geliştirilen Tepki Biçimleri Kuramı ruminasyonu ilk defa ele alan ve alanda en çok kullanılan yaklaşım olarak yer almaktadır (Nolen-Hoeksema, 2004). Kuram ruminasyonu, kişinin içinde bulunduğu depresif durumun neden ve sonuçlarını tekrar tekrar pasif bir şekilde düşünmesi olarak açıklamaktadır. Kişinin bu depresif duruma vermiş olduğu ruminatif tepkiler uyum bozucu (maladaptive) olarak ele alınmaktadır (Neziroğlu, 2010; Nolen-Hoeksema, 1991). Depresif belirtilerin oluşması ise ruminatif kişilik özellikleri ile açıklanmaktadır. Ruminatif kişilik özelliği gösteren bireyler sık sık ‘Neden ben?, Neden ilerleyemiyorum?, Neyi yanlış yapıyorum?, Neden bunların üstesinden gelemiyorum?’, gibi kendilerini daha depresif düşüncelere itecek tekrarlarla bulurlar (Nolen-Hoeksema & Morrow, 1991).



Kuram, ruminasyon kavramının “olumsuz düşünce, sorunla baş etme yeteneğinde azalma, davranışsal tutumlarda azalma, sosyal destekte azalma” olmak üzere dört bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir (Nolen-Hoeksema, 2004; Sarıçam, 2014) Ruminatif düşünceler sergileyen kişiler, olumsuz düşünceler sergilediklerinden karamsar bir yapıya bürünerek problemleri çözme konusunda başarısız olabilmektedirler. Bununla birlikte kişinin sürekli kendi problemlerine odaklanması kişide başka işlere karşı bir isteksizlik meydana getirebilmektedir. Ruminatif düşünceler, kişinin ilişkilerinde de problem oluşturabilmektedir (Nolen-Hoeksema, 2004). Netice itibariyle, ruminasyonun bu özelliklerinin kişinin iş yaşantısında da istenmeyen durumlara yol açabileceği öngörülebilir.

3.2. Üzüntü Hakkında Ruminasyon

Üzüntü Hakkında Ruminasyon kuramı, Tepki Biçimleri Kuramına paralel olarak, Conway ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilmiştir. Kuramda ruminasyon kavramının olumsuz ve kişiye zarar veren yönlerine odaklanılarak, kişiyi zorlayan bu düşüncelerin çevreleri ile paylaşılmadığı ifade edilmiştir (Conway vd., 2000). Kuram, Tepki Stilleri Kuramından çevre ile paylaşamaması konusunda ayrılmaktadır (Conway vd.; 2000; Çalı, 2021; Yapan, 2018). Örneğin bu bakış açısıyla kişilerin düşüncelerini çevresi ile paylaşamaması durumunun, özellikle iş arkadaşları ile birtakım çatışmalara ve bunun sonucunda çalışma ortamında sorunlara yol açabileceği öngörülebilir.

3.3. Hedefe İlerleme Kuramı

Martin ve Teaser (1996), kişilerin ruminasyonu depresif durumlarda sergiledikleri bir tepki olarak değil, hedefe ulaşma noktasında bir problemle karşılaşıldığında sergiledikleri bir tepki olarak ifade etmişlerdir. Kuram, kişilerin hem olumlu hem de olumsuz olarak tekrar tekrar hedeflerine ulaşma düşüncesine odaklanılması ile açıklanmaktadır. Bu hedeflerin, kişiye göre ulaşılması zor hedefler olduğu kuramda belirtilmiştir (Martin & Tesser, 1996; Smith & Alloy, 2009).

Kişiler hedeflerine ulaşma noktasında bir problemle karşılaştıklarında, problemi gidermek için çözüm yolları aramakta, bulamadığı takdirde hedeflerinden vazgeçme gibi davranışlar sergilemektedirler (Aksoy, 2021). Kişi hedefe ulaşmak için yoluna çıkan engelleri ne şekilde aşacağını sürekli olarak düşündüğünde ruminasyon meydana gelmektedir fakat kişi hedefine ulaşacak yolu belirlediğinde, hedefine ulaştığında ya da hedefe ulaşamayacağını kabullenip vazgeçtiğinde ruminasyon son bulmaktadır (Martin & Tesser, 1996).

Kuram, kişilerin karşılaşılan problemlere rağmen hedefe ilerleyebilmesinin ve gerektiğinde bu hedeflerden vazgeçebilmesinin birer yetenek olduğunu ileri sürmektedir. Kişinin bu yeteneklere sahip olması, ruminasyonun kronik bir problem hâline dönüşmesinin önüne geçebilmektedir (Karatepe, 2010). Kısacası, bu kuram kişinin öz-yeteneklerine bağlı zihinsel çabalarıyla ruminasyon ile başa çıkabileceği bir durumu yansıtmaktadır denilebilir.

3.4. Strese Tepki Olarak Ruminasyon

Strese Tepki Olarak Ruminasyon, kişilerin stresli bir ortam sonrası yaşamlarına negatif etki yapacak ölçüde olaylardan ve durumlardan çıkarım yaparak ruminasyona eğilim göstermelerini ifade etmektedir (Flynn vd., 2010; Neziroğlu, 2010). Bu bireyler içinde oldukları stresli dönemi atlatsalar bile stres oluşturan durumları sürekli düşündükleri ve zihinde tekrar ettikleri için çözüm arayışından uzaklaşmaktadırlar.



Bu kuram tepki biçimleri kuramının aksine kişinin içinde bulunduğu depresif davranışların stresin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Yani, kişi ruminasyonun sonucu olarak depresif ruh hâline bürünmez, maruz kaldığı stres sebebi ile ruminatif düşüncelere kapılır (Çalı, 2021; Flynn vd., 2010). Strese tepki olarak ruminasyon kuramında kişinin ruminatif düşüncelere kapılmasının tek ve en büyük sebebinin kişinin karşılaştığı stres faktörleri olduğu ele alınmıştır (Smith & Alloy, 2009). Yani strese tepki olarak ruminasyon modeli, bireyin stresle bir kere karşılaşmış olması durumunda, ilgili stres nedeni ortadan kalksa bile, ruminasyonun ortaya çıkacağını savunmaktadır.

3.5. Öz-Denetimli Yürütücü İşlev Kuramı

Öz-Denetimli Yürütücü İşlev Kuramı, kişinin içinde bulunduğu durumla (gerçek benlik) aslında olmak istediği durum (ideal benlik) arasında hissettiği farklılık sebebi ile yaşadığı kaygı sonucu ruminatif düşünceler sergilemesini ele almaktadır (Matthews & Wells, 2003). Kişi ideal benliğinden uzaklaştığını fark ettiğinde, gerçek benlik ile arasındaki uyumsuzluğu gidermek için çözüm yolları aramakta ve öz düzenleme yapmak için kendine yönelmektedir. Kişi öz denetim mekanizmasını devreye sokarak ideal benliğine yaklaşmak için neler yapıp yapmadığını tekrar tekrar denetlemeye çalışmaktadır (Wells & Matthews, 1996). Bunun sonucunda kişi öz denetim yaparken kendini sorgulamaya başlamakta ve ideal benliğinden uzaklaştığını fark ederek ruminatif düşünceler sergilemektedir (Papageorgiou & Wells, 2001). Kısacası, Öz-Denetimli Yürütücü İşlev Kuramının bireyin olduğu kişi ile olmak istediği kişi arasındaki farklılıktan kaynaklı olarak ortaya çıkan ruminasyon türünü ifade ettiği söylenebilir.

4. Ruminasyonun Ölçülmesi

Kapsamlı bir yazın taraması yapıldığında, ruminasyonu ölçen birçok ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde ruminasyon konusunu ölçen ve Türkçeye uyarlanmış olan ölçeklere yer verilmiştir.

4.1. Tepki Biçimleri Ölçeği-Ruminatif Tepkiler Ölçeği

Tepki Biçimleri Kuramında ruminasyon kavramı depresif bir durumda sergilenen eylemsiz tepki olarak tanımlanmakta ve bu sebeple ölçme yapılırken kişinin depresif durumlar dışında verdiği diğer tepkilerin göz önünde bulundurulmaması gerekmektedir. Nolen-Hoeksema ve Morrow (1991) tarafından geliştirilen Tepki Biçimleri Ölçeği, depresif ruh hâlinde verilen tepkileri ölçme amacı taşımakta ve 71 maddeden oluşmaktadır. Tepki Biçimleri Ölçeğinin bir alt ölçeği olan ve Treynor ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen Ruminatif Tepkiler Ölçeği ise 22 maddeden ve 'derin düşünme' ve 'saplantılı düşünme' alt boyutlarından meydana gelmektedir. Ölçek, Neziroğlu (2010) tarafından yapılan bir çalışma ile dilimize uyarlanmıştır ve ölçekte yer alan ifadeler 4'lü derece üzerinden puanlanmaktadır (Demirci & Taslak, 2020). Söz konusu ölçek depresif durumlarda kişilerin ruminasyon davranışlarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Weiner ve diğerlerinin (2019) yapmış olduğu çalışmada bu ölçek kullanılmıştır.

4.2. Kişilerarası Hataya İlişkin Ruminasyon Ölçeği

Kişilerarası Hataya İlişkin Ruminasyon Ölçeği, Wade ve diğerleri (2008) tarafından kişiler arasında yaşanmış olan sorunların ve hataların, tekrar tekrar düşünülerek kişiyi



negatif duygulara sürüklenmesini incelemek amacıyla geliştirilmiştir. 6 maddeden ve tek boyuttan oluşan bu ölçek ile kişilerin çevreleri ile yaşadığı problemlere ve yaptıkları hatalarla birlikte ruminasyon düzeyi belirlenmektedir. Ölçek, Oral ve Arslan (2017) tarafından dilimize uyarlanmıştır. Ölçek, Xie ve diğerleri tarafından (2019) yürütülen bir çalışmada kullanılmıştır.

4.3. Eşli Ruminasyon Ölçeği

Eşli Ruminasyon Ölçeği, Rose (2002) tarafından 27 maddelik ve tek boyutlu bir ölçek olarak tasarlanıp, Bugay ve Erdur-Baker (2015) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek, sosyal ilişkilerin sağlıklı olup olmadığını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Ölçek, Murdock ve Balsamo (2019) tarafından yapılan çalışmada kullanılmıştır.

4.4. Öz-Eleştirel Ruminasyon Ölçeği

Smart ve diğerleri (2016) tarafından, kişilerin öz eleştirel ruminasyon düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen tek boyuttan meydana gelen ölçeğin Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışmaları Kocalar (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte kişilerin öz eleştirel ruminasyon düzeylerini belirlemek için 10 tane madde yer almaktadır. Yabancı yazında ölçek, Kolubisnki ve diğerleri (2019) tarafından yürütülmüş bir çalışmada kullanılmıştır.

4.5. Ruminatif Düşünce Biçimi Ölçeği

Brinker ve Dozois (2009) ruminatif düşünceyi, kontrolsüz bir biçimde tekrarlanan bir düşünce biçimi olarak tanımlamışlardır. Ruminatif düşünce biçimi ölçeği, bu kontrolsüz düşünceleri ölçmek amacı ile geliştirilmiş (Brinker & Dozois, 2009) ve Karatepe (2010) tarafından dilimize uyarlanmıştır. Ölçek, tek boyut ve 20 tane maddeden oluşmakta ve maddeler 7'li derecelendirme sistemi ile ölçülmektedir. Ruminatif düşünce biçimi ölçeği, kişinin ruminatif düşüncelere kapıldığı andaki duygusal hâline dikkat etmeden genel düşüncelere odaklanması yönüyle kavram ile ilgili diğer ölçeklerden ayrılmaktadır. Thorsteinsson ve diğerleri (2019) tarafından yapılan bir çalışmada bu ölçek kullanılmıştır.



5. Ruminasyonun Öncülleri ve Ardılları

Ruminasyon kavramının iş yaşamı içerisindeki yeri ile ilgili büyük resmi görebilmek için ilgili durumun ne tür sebeplerle oluştuğunu ve ne tür sonuçlar doğurduğunu açıklamak şüphesiz ki önemlidir. Bu bakış açısıyla, iş yaşamı bağlamında ruminasyon kavramının ulusal ve uluslararası yazındaki bazı öncülleri ve ardılları aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır.

Luo ve Bao (2013) tarafından Çin'deki bir çağrı merkezi hizmetleri firmasında çalışan 751 kişi üzerinde yürütülen nicel bir araştırmada, pozitif duygusallığın ruminasyonu açıklamada ters yönlü katkı yaptığı ve negatif duygusallığın ruminasyonu açıklamada aynı yönlü katkı yaptığı bulgulanmıştır. Bununla birlikte, ruminasyonun ise duygusal tükenme ve hizmet sabotaj davranışını açıklamada aynı yönlü katkı yaptığı belirlenmiştir. Yine Çin'deki bir çağrı merkezi hizmetleri firmasında çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen başka bir nicel araştırmada (n = 737), bilişsel ruminasyonun (cognitive rumination) iyi-oluş ve iş performansını azalttığı ve de duygusal tükenmeyi arttırdığı tespit edilmiştir (Baranik vd., 2017).

Bir devlet üniversitesinde öğrenim gören 745 öğrenci üzerinde gerçekleştirilen nicel bir araştırmada, bilinçli farkındalığın ruminasyonu azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır (Önder & Utkan, 2018). Karabati ve diğerleri (2019) tarafından Amerika ve Türkiye’deki toplamda 383 beyaz yakalı çalışandan elde edilen veriler aracılığıyla gerçekleştirilen nicel bir araştırmada, düşük iş tatmininin ruminasyonu arttırdığı ve böylelikle öznel mutluluk ve yaşam doyumunun azaldığı tespit edilmiştir. Belçika’daki bir insan kaynakları dergisinin 699 okuyucusu üzerinde yürütülen nicel bir araştırmada ise iş güvencesizliğinin ruminasyonu arttırdığı ve ruminasyonun ise işten ayrılma niyetini arttırdığı belirlenmiştir (Richter vd., 2020).

Roeder ve diğerleri (2020) tarafından 734 çalışan üzerinde gerçekleştirilen nicel bir araştırmada, ruminasyonun stres düzeyini olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir. Diğer yandan, Amerika’daki bir üniversitede fakülte üyesi olarak çalışan 154 kişi üzerinde gerçekleştirilen nicel bir araştırmada, işyeri nezaketsizliğinin olumsuz ruminasyonu (negative rumination) arttırdığı ve olumsuz ruminasyonun ise örgütsel destek ile iş ve yaşam tatminini azaltarak tükenmişlik ve iş-aile çatışmasını arttırdığı tespit edilmiştir (He vd., 2021).

İstanbul’daki hizmet sektörü alanında çalışan 302 kişi üzerinde gerçekleştirilen nicel bir araştırmada, öfke ruminasyonunun (anger rumination) duygusal bağlılığı azalttığı bulgulanmıştır (Gözükara vd., 2021). Dedahanov ve diğerleri (2021) tarafından Kore Cumhuriyeti’ndeki 15 farklı imalat şirketinin 545 beyaz yakalı çalışanı üzerinde yürütülen nicel bir araştırmada ise istismarcı yönetimin (abusive supervision) ruminasyonu arttırdığı ve ruminasyonun da çalışma gayretini (work effort) azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Li ve diğerleri (2021) tarafından Çin’deki bir hastanede sağlık uzmanı olarak çalışan 134 kişi üzerinde yürütülen nicel bir araştırmada, ruminasyonun depresyon ve örgütsel sessizliği arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan 18-24 yaş aralığında ve 49 erkek 50 kadından oluşan kolej öğrencileri üzerinde yapılan nicel bir araştırmada, erkeklere ait ruminasyonun anksiyete ve stres düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir (Parthi & Kaur, 2022).

Yazındaki ilgili araştırmalardan anlaşıldığı üzere ruminasyonun hangi algı, tutum veya davranışlar neticesinde ortaya çıktığı ve ruminasyon sonucunda ne tür algı, tutum veya davranışların oluştuğuna yönelik çalışmalar özellikle uluslararası yazında belirli bir bağlama doğru ilerler durumdadır. Bu anlamda ruminasyonun mevcut yazındaki öncüllerini ve ardıllarını bir bütün olarak görmek adına ilgili bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.



Tablo 1

Ruminasyonun Bazı Öncülleri ve Ardılları

	RUMİNASYONUN ÖNCÜLLERİ	RUMİNASYONUN ARDILLARI
NEGATİF (TERS YÖNLÜ) İLİŞKİ	Pozitif duygusallık Bilinçli farkındalık	İyi oluş İş performansı Öznel mutluluk Yaşam doyumu Örgütsel destek İş tatmini Yaşam tatmini Duygusal bağlılık
POZİTİF (AYNI YÖNLÜ) İLİŞKİ	Negatif duygusallık Düşük iş tatmini İş güvencesizliği İşyeri nezaketsizliği İstismarcı yönetim	Duygusal tükenme Hizmet sabotaj davranışı İşten ayrılma niyeti Stres Tükenmişlik İş-aile çatışması Çalışma gayreti Depresyon Örgütsel sessizlik Anksiyete

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.



6. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada ruminasyon kavramına ulusal yazın bağlamında ışık tutmak amacıyla ilgili kavramın kapsamlı bir şekilde ele alınması söz konusu olmuştur. Bu amaçla öncelikle ilgili kavramın özellikle de uluslararası yazında ele alınan tanımları aktarılmış ve bu çalışma kapsamında özgün bir tanım yapılmıştır. Devamında, ruminasyon kavramının kuramsal temellerini göstermek amacıyla ilgili kavramı kapsamına alan ana kuramlar sıralanmıştır. Sonrasında, mevcut yazında ruminasyon kavramının ölçülmesini sağlayan ölçeklere yer verilmiştir. Bununla birlikte, yine mevcut yazında ruminasyon kavramı ile ilişkisel araştırmalar yürütmüş olan çalışmalardan hareketle ilgili kavramın öncülleri ve ardılları raporlanmıştır.

Yapılan yazın taramalarında ruminasyon kavramının psikoloji bilimi başta olmak üzere farklı disiplinlerle de ilişkili olan bir gerçeklik olduğu rahatlıkla gözlenebilir durumdadır. Ancak bu durum genel itibariyle uluslararası yazında tatmin edici bir düzeydedir. Bu bağlamda ruminasyon konusu gerek kavramsal açıdan gerekse farklı değişkenlerle ilişkisi açısından önemli ölçüde gelişim göstermektedir. Diğer yandan, özellikle iş yaşamı söz konusu olduğunda ruminasyon kavramının ruminatif kişilik, ruminatif düşünce gibi terimsel ifadelerle kısmen de olsa ele alındığı görülmektedir.

Daha önce ifade edildiği üzere örgütlerin çalışma alanları ve ortamları incelendiğinde teknolojinin gelişmesinin yanı sıra, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışan gücünün öneminin yadsınmadığı da görülmektedir. Örgütler, mal ve hizmet üretmek, bunları pazarlamak ve amaçları doğrultusunda kâr elde etmeye çalışmak yönündeki sistemlerden oluşmaktadır. Bu sistemin işleyişine katkı sağlayacak en büyük etken ise nitelikli insan gücü olacaktır. Örgüt içindeki çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri çalışanların ruh hâlleri, işyerinden ve işten beklentileri, kişilik özellikleri, çalışanın davranışları, yöneticinin bakış açısı, çalışma koşulları gibi konular doğrudan çalışanın motivasyonunu ve iş yaşamını, sonuç olarak da örgütün işleyişini etkilemektedir.

İşte bu noktada ruminasyon konusu da iş yaşamı bağlamında gerek yöneticiler gerekse çalışanlar tarafından ele alınması gereken önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tespitin bu çalışma özelindeki sebebi, çalışma kapsamında gözlemlenen ruminasyonun öncülleri ve ardılları kısmındaki ters yönlü öncüllerin ve ardılların tamamen olumlu konular olması ve aynı yönlü öncüllerin ve ardılların ise tamamen olumsuz içerikli konular olmasıdır. Yani, hem sebepleri hem de sonuçları bakımından ruminasyon karanlık bir kavramdır. Bu nedenlerle, yöneticiler çalışanların etkinliklerini azaltma potansiyeli bulunan ruminasyon durumu ile ilgili bilinçli hareket etmek durumundadır. Bu anlamda her şeyden önce ruminasyon konusunun varlığı kabul edilmeli ve çalışanları bu durumdan kurtarmak adına zihinlerini aktif ve canlı tutacak uygulamalar geliştirilmelidir. Diğer yandan, çalışanlar ise bu eylemsiz düşünceler sarmalına düşmemek adına bireysel önlemlerini almakla sorumludurlar. Bu anlamda, zihnen akılcı ve mantıklı bulunan kararları uygulamaya geçirmek noktasında aktif olunmalı ve ilgili hedeflere ulaşmanın mümkün olmadığı anlaşıldığında ise vazgeçmek ve yeni hedefler belirlemek noktasında pratik olunmalıdır. Bu öneri, nelerin değişebilir nelerin değişemez olduğunu görebilmek ve bunu kabul ederek ona göre hareket edebilmek anlamında da geçerli bir öneridir.

Ruminasyon konusu ile ilgili gelecek süreçte yapılacak araştırmalar için de öneriler getirmek mümkündür. Bu anlamda mevcut yazındaki boşluğun genel olarak ilişkiyel çalışmaların eksikliğinde olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, ruminasyon konusu ile ilişkili olabilecek pek çok konunun henüz incelenmediği görülmektedir. Özellikle de iş yaşamındaki sebepleri ve sonuçları bakımından ruminasyon konusunun araştırılmasına ihtiyaç olduğu belirtilebilir. Örneğin, çalışanların örgütlerine yönelik bağ, ilgi ve sadakatlerini devamlılık, normatiflik ve duygusal yönüyle ele alan örgütsel bağlılık kavramıyla (Ulusoy & Can, 2019) ruminasyon konusunun bütüncül bir şekilde incelenmediği görülmektedir. Bununla birlikte, istenilen amaçlara ulaşmak için gösterilen farklı etkileme yollarını ifade eden örgütsel politikanın (Develi & Çavuş, 2019) ruminasyon kavramına etkisi bir araştırma modeli olabilir. Benzer şekilde, iletişimde hem kendi hem de karşıdaki bireylerin duygu durum yapısını tahmin ederek hareket etmek anlamına gelen duygusal zekânın (Polatçı & Aydın, 2022) ruminasyonla ilişkisi ele alınabilir. Ayrıca, kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları türlü engelleri konu edinen cam tavan ve cam uçurum gibi konuların (Şarkaya & Çobanoğlu, 2020) ruminatif düşünceler üzerindeki etkisi yine farklı bir araştırma modeli olarak ele alınabilir. Bunlara ek olarak, iş hayatını etkilemesi bakımından önem taşıyan ve ruminasyon kavramıyla ilişkilendirilebilecek kavramlar, bilişsel esneklik, işyeri yalnızlığı, Makyavelizm, ayrımcılık, kayırmacılık ve alt konuları (nepotizm, kronizm, patronaj vb.), üretkenlik karşıtı iş davranışları, bilgi uçurma (whistleblowing), sinizm, zorbalık, devamsızlık (absenteeism) şeklinde sıralanabilir.



Kaynakça

- Aksoy, T. (2021). *Pozitif ve negatif ruminasyon ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması ve geçerlik güvenirlik çalışması* [Yüksek lisans tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Alparlan, E., & Orhan, K. (2016). İşgücü kaybının nedenleri, etkileri ve alınabilecek önlemler: Denizli kablo ve tel üreticisi bir firmada araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 41-64.
- Baker, Ö. E., Özgülük, S. B., Turan, N., & Danişık, N. D. (2009). Ergenlerde görülen psikolojik belirtilerin yordayıcıları olarak ruminasyon ve öfke/öfke ifade tarzları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(32), 45-53.
- Baranik, L. E., Wang, M., Gong, Y., & Shi, J. (2017). Customer mistreatment, employee health, and job performance: Cognitive rumination and social sharing as mediating mechanisms. *Journal of Management*, 43(4), 1261-1282. <https://doi.org/10.1177/0149206314550995>
- Barber, L., Maltby, J., & Macaskill, A. (2005). Angry memories and thoughts of revenge: The relationship between forgiveness and anger rumination. *Personality and Individual Differences*, 39(2), 253-262. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.01.006>
- Brinker, J. K., & Dozois, D. J. A. (2009). Ruminative thought style and depressed mood. *Journal of Clinical Psychology*, 65(1), 1-19. <https://doi.org/10.1002/jclp.20542>
- Bugay, A., & Baker, Ö. E. (2015). Eşli ruminasyon ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5(43), 106-114.
- Calhoun, L. G., Cann, A., Tedeschi, R. G., & McMillan, J. (2000). A correlational test of the relationship between posttraumatic growth, religion, and cognitive processing. *Journal of Traumatic Stress*, 13(3), 521-527. <https://doi.org/10.1023/A:1007745627077>
- Cann, A., Calhoun, L. G., Tedeschi, R. G., Triplett, K. N., Vishnevsky, T., & Lindstrom, C. M. (2011). Assessing posttraumatic cognitive processes: The event related rumination inventory. *Anxiety, Stress, & Coping*, 24(2), 137-156. <https://doi.org/10.1080/10615806.2010.529901>
- Conway, M., Csank, P. A., Holm, S. L., & Blake, C. K. (2000). On assessing individual differences in rumination on sadness. *Journal of personality assessment*, 75(3), 404-425. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7503_04
- Cropley, M., & Zijlstra, F. R. H. (2011). Work and rumination. In J. Langan-Fox & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of stress in the occupations* (ss. 487-501). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857931153.00061>
- Çalı, D. (2021). *Kadınlarda cinsel doyum üzerine, cinsel mitlerin ve ruminasyonun etkisi* [Yüksek lisans Tezi]. İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Dedahanov, A. T., Miao, S., & Semyonov, A. A. (2021). When does abusive supervision mitigate work effort? Moderating roles of cognitive reappraisal and rumination. *Leadership & Organization Development Journal*. 42(3), 467-479. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0312>
- Demirci, U., & Taslak, S. (2020). Ruminasyon. İçinde S. Polatçı (Eds.), *Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi* (ss. 743-758). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Develi, A., & Çavuş, M. F. (2019). Öncülleri ve ardıllarıyla örgütsel politika. İçinde H. Yıldız & T. Okan (Eds.), *Örgütlerde güç ve politika* (ss. 187-204). Beta Yayıncılık.
- Develi, A., & Çavuş, M. F. (2021). Çalışma yeterliliği kavramı: Kuramsal temeller ve ölçüm yöntemi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 123-137. <https://doi.org/10.18394/iid.822693>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A Group-Level lens. R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (239-272). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Flynn, M., Kecmanovic, J., & Alloy, L. B. (2010). An examination of integrated cognitive-interpersonal vulnerability to depression: The role of rumination, perceived social support, and interpersonal stress generation. *Cognitive therapy and research*, 34(5), 456-466
- Gozukara, E., Uru, F. O., & Yildiz, D. (1982). The effect of anger rumination on employees' emotional commitment in pandemic. *PressAcademia Procedia*, 13(1), 69-72. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1425>
- He, Y., Walker, J. M., Payne, S. C., & Miner, K. N. (2021). Explaining the negative impact of workplace incivility on work and non-work outcomes: The roles of negative rumination and organizational support. *Stress and Health*, 37(2), 297-309. <https://doi.org/10.1002/smi.2988>
- Karabati, S., Ensari, N., & Fiorentino, D. (2019). Job satisfaction, rumination, and subjective well-being: A moderated mediational model. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), 251-268. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9947-x>
- Karatepe, H. T. (2010). *Ruminatif düşünme biçimi ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenirlik Çalışması* [Yayımlanmamış Tıpta Uzmanlık Tezi]. T.C. Sağlık Bakanlığı.
- Kocalar, H. E. (2019). *Öz eleştirel ruminasyon ölçeğinin psikometrik özelliklerinin incelenmesi ve üniversite öğrencilerindeki mükemmeliyetçilik ile akademik erteleme ilişkilerinde öz eleştirel ruminasyonun aracılık rolü*. [Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü



- Kolubinski, D. C., Marino, C., Nikčević, A. V., & Spada, M. M. (2019). A metacognitive model of self-esteem. *Journal of Affective Disorders*, 256, 42–53. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.05.050>.
- Li, C., Wu, Q., Gu, D., & Ni, S. (2021). Trauma exposure and depression among frontline health professionals during covid-19 outbreak in china: the role of intrusive rumination and organizational silence. *BMC Psychiatry*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-757274/v1>
- Liverant, G. I., Kamholz, B. W., Sloan, D. M. ve Brown, T. A. (2011). Rumination in clinical depression: A type of emotional suppression?. *Cognitive Therapy and Research*, 35(3), 253-265.
- Luo, P., & Bao, Z. (2013). Affectivity, emotional exhaustion, and service sabotage behavior: The mediation role of rumination. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 41(4), 651-661. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.651>
- Lyubomirsky, S., & Nolen-Hoeksema, S. (1993). Self-perpetuating properties of dysphoric rumination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 339- 349. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.339>
- Martin, L., & Tesser, A. (1996) Some ruminative thoughts. In ruminative thoughts (Ed RS Wyer):1-48. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Matthews, G., & Wells, A. (2003). Rumination, depression, and metacognition: The S-REF Model. In C. Papageorgiou & A. Wells (Eds.), *Depressive rumination: Nature, Theory and treatment* (ss. 125-151). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470713853.ch7>
- Michael, T., Hälligan, S. L., Clark, D. M., & Ehlers, A. (2007). Rumination in posttraumatic stress disorder. *Depression and anxiety*, 24(5), 307-317. <https://doi.org/10.1002/da.20228>
- Murdock, K. K., Carlucci, L., & Balsamo, M. (2019). A cross-cultural investigation of co-rumination via cellphone among emerging adults. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 38(8), 671-703. <https://doi.org/10.1521/jscp.2019.38.7.671>
- Neziroğlu, G. (2010). *Ruminasyon, yaşantısal kaçınma ve problem çözme becerileri ile depresif belirtiler arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nolen-Hoeksema, S. (1987). Sex differences in unipolar depression: evidence and theory. *Psychological bulletin*, 101(2), 259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.101.2.259>
- Nolen-Hoeksema, S. (1991). Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes. *Journal of abnormal psychology*, 100(4), 569. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.100.4.569>
- Nolen-Hoeksema, S., & Morrow, J. (1991). A prospective study of depression and posttraumatic stress symptoms after a natural disaster: the 1989 Loma Prieta Earthquake. *Journal of personality and social psychology*, 61(1), 115-121. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.1.115>
- Nolen-Hoeksema, S. (2004). The response styles theory. In Papageorgiou, C., & Wells, A. (Eds.). *Depressive rumination: Nature, theory and treatment*, (s. 107-124). John Wiley & Sons
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E. ve Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. *Perspectives on Psychological Science*, 3(5), 400-424. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00088.x>
- Oral, T., & Arslan, C. (2017). Kişilerarası hataya ilişkin ruminasyon ölçeğinin Türkçe ‘ye uyarlama çalışması. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 101–107. <https://doi.org/10.5455/JCBPR.268374>
- Önder, F. C., & Utkan, Ç. (2018). Bilinçli farkındalık ve algılanan stres ilişkisinde ruminasyon ve olumsuz duygu düzenlemenin aracı rolü. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1004-1019. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.444876>
- Papageorgiou, C., & Wells, A. (2001). Positive beliefs about depressive rumination: Development and preliminary validation of a self-report scale. *Behavior therapy*, 32(1), 13-26. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(01\)80041-1](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(01)80041-1)
- Parthi, K., & Kaur, S. S. (2022). Rumination, depression, anxiety, stress, physical health and neuroticism in young adults. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 13(1), 29-34.
- Polatçı, S., & Aydın, N. C. (2022). Çalışanların duygusal zekâ ve kişi-iş uyumu düzeylerinin tükenmişliğe etkisi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(1), 48-63.
- Pravettoni, G., Croypley, M., Leotta, S. N., & Bagnara, S. (2007). The differential role of mental rumination among industrial and knowledge workers. *Ergonomics*, 50(11), 1931-1940. <https://doi.org/10.1080/00140130701676088>
- Richter, A., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2020). Job insecurity and subsequent actual turnover: rumination as a valid explanation?. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00712>
- Rimé, B. (1995). Mental rumination, social sharing, and the recovery from emotional exposure. In J. W. Pennebaker (Eds.). *Emotion, disclosure, and health* (pp. 271-291). American Psychological Association: Washington D. C. <https://doi.org/10.1037/10182-013>
- Roeder, A. C., Garner, J. T., & Carr, K. (2020). Workplace relationships, stress, and verbal rumination in organizations. *Southern Communication Journal*, 85(2), 63-72. <https://doi.org/10.1080/1041794X.2019.1697893>
- Rose, A. J. (2002). Co-rumination in the friendships of girls and boys. *Child development*, 73(6), 1830-1843. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00509>



- Sarıçam, H. (2014). *Çözüm odaklı kısa süreli yaklaşıma dayalı bir müdahâle programının ruminasyon üzerinde etkisi* [Doktora tezi]. Sakarya Üniversitesi Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Shapiro, J. (2013). *Workplace incivility at the daily level: The effects of rumination on performance and revenge motives*. [Master's Thesis]. University of Connecticut
- Smart, L. M., Peters, J. R. & Baer, R. A. (2016). Development and validation of a measure of self-critical rumination. *Assessment*, 23(3), 321-332 <https://doi.org/10.1177/1073191115573300>
- Smith, J. M., & Alloy, L. B. (2009). A roadmap to rumination: a review of the definition, assessment, and conceptualization of this multifaceted construct. *Clinical Psychology Review*, 29(2), 116-128. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2008.10.003>
- Şahin, M. D., & Yangil, F. M. (2018). Türkiye’de örgütsel davranış yazınına bir bakış: 2012-2016 yılları arasında yayımlanmış üniversite sosyal bilimler dergileri üzerine içerik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 371-383.
- Şarkaya, S. S., & Çobanoğlu, F. (2020). Kaosun eşiğinde kadın yönetici: cam uçurum. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 675-694. <https://doi.org/10.21733/ibad.833154>
- Thorsteinsson, E. B., Brown, R. F., & Owens, M. T. (2019). Modeling the effects of stress, anxiety, and depression on rumination, sleep, and fatigue in a nonclinical sample. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 207(5), 355-359. <https://doi.org/10.1097/NMD.0000000000000973>
- Treynor, W., Gonzalez, R., & Nolen-Hoeksema, S. (2003). Rumination reconsidered: A psychometric analysis. *Cognitive Therapy and Research*, 27(3), 247-259. <https://doi.org/10.1023/A:1023910315561>
- Ulusoy, H., & Can, M. (2019). Örgütlerde bağlılık kavramı (Teorik çerçeve). İçinde H. Ulusoy & E. Kılınc (Eds.). *Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık (Teoriden uygulamaya bir bakış)* (s. 10-26). Eğitim Yayınevi.
- Ülker, B. T. & Çakır, S. G. (2019). Öğretmenlerin eşli ruminasyon ve öz- duyarlık düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1393-1408. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2019..-457905>
- Wade, N. G., Vogel, D. L., Liao, K. Y. H., & Goldman, D. B. (2008). Measuring state-specific rumination: development of the rumination about an interpersonal offense scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 419-426. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.419>
- Weiner, L., Doignon-Camus, N., Bertschy, G., & Giersch, A. (2019). Thought and language disturbance in bipolar disorder quantified via process-oriented verbal fluency measures. *Scientific reports*, 9(1), 1-10. <https://doi.org/10.1038/s41598-019-50818-5>
- Weinstock, L. M. ve Whisman, M.A. (2007). Rumination and excessive reassurance-seeking in depression: A cognitive-interpersonal integration. *Cognitive Therapy & Research*, 31, 333-342. <https://doi.org/10.1007/s10608-006-9004-2>
- Wells, A., & Matthews, G. (1996). modelling cognition in emotional disorder: the s-ref model. *Behaviour Research and Therapy*, 34(11-12), 881-888. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(96\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(96)00050-2)
- Wells, A., & Papageorgiou, C. (2004). Nature, functions, and beliefs about depressive rumination. In *Depressive rumination: Nature, theory and treatment* (s. 3-20). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470713853.ch1>
- Xie, Y., Kong, Y., Yang, J., ve Chen, F. (2019). Perfectionism, worry, rumination, and distress: A meta-analysis of the evidence for the perfectionism cognition theory. *Personality and Individual Differences*, 139, 301-312. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.11.028>
- Yapan, S. (2018). *Depresyon ve anksiyete belirtilerinin yordayıcıları olarak ruminasyon. otomatik düşünceler, işlevsel olmayan tutumlar ve düşünce baskılama*, [Yüksek lisans tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yıldız, B. (2019). Benlik farklılaşması ve affediciliğin ruminasyonu yordayıcı rolü. *Ekev Akademi Dergisi*, (80), 41-56.

