



# Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2020, 4(3): 2655-2668.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.502](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.502)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Otel Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları: İş Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adaletin Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Ali GÜRSOY, Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Ankara, e-posta [agursoy@kho.edu.tr](mailto:agursoy@kho.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8408-2415>

#### Öz

Çalışanlar örgütleri yararına olan fakat ahlaki olmayan davranışlar sergileyebilmektedir. Bu tür davranışlar kısa vadede örgütün yararına olsa da uzun vadede örgüte zarar verebilmektedir. Araştırmanın amacı, otel çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlarının (ÖYAOD) belirleyicilerini tespit edebilmektir. Bu kapsamda iş tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel adaletin etkisi araştırılmıştır. Araştırma verileri, iki farklı zamanda, Alanya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelin çalışanlardan toplanmıştır. Eylül-Ekim 2019 tarihleri arasında demografik bilgiler ve iş tatmini; Kasım-Aralık 2019 tarihleri arasında ise lider üye etkileşimi, dağıtım adaleti ve ÖYAOD değişkenlerine yönelik veri toplanmıştır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. SPSS ve AMOS programları ile analizler gerçekleştirilmiştir. Yapısal analiz modeli ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Buna göre iş tatmini, lider üye etkileşimi ve dağıtım adaletinin ÖYAOD'yı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. İş tatminin yüksek olması ve lider üye arasındaki etkileşimin fazla olması çalışanların daha fazla örgüt yararına olan fakat ahlaki olmayan davranış sergilemesine neden olmaktadır. Ayrıca örgütsel adalete yönelik olumlu algı da daha fazla ÖYAOD gösterilmesini sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Lider Üye Etkileşimi, Dağıtım Adaleti, Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışlar.

**Makale Gönderme Tarihi:** 12.04.2020

**Makale Kabul Tarihi:** 07.07.2020

#### Önerilen Atıf:

Gürsoy, A. (2020). Otel Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları: İş Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adaletin Rolü, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3): 2655-2668.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



## Journal of Turkish Tourism Research

2020, 4(3): 2655-2668.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.502](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.502)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



### RESEARCH PAPER

## Unethical Pro-Organizational Behavior of Hotel Employees: The Role of Job Satisfaction, Leader-Member Exchange and Organizational Justice

Assistant Prof. Dr. Ali GÜRSOY, Milli Savunma University, Military Academy, Ankara, e-mail [agursoy@kho.edu.tr](mailto:agursoy@kho.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8408-2415>

### Abstract

Employees can exhibit unethical behaviors that benefit organizations. Although such behaviors benefit the organization in the short term, it can harm the organization in the long term. The aim of the research is to determine the antecedents of the unethical pro-organizational behavior (UPB) of hotel employees. In this context, the effect of job satisfaction, leader-member exchange and organizational justice has been investigated. The data were collected from employees working in a five-star hotel operating in Alanya at two different times. Data on demographic information and job satisfaction between September-October 2019; leader-member exchange, distribution justice and UPB variables were collected between November and December 2019. A convenience sampling method was used. Analyzes were carried out with SPSS and AMOS programs. Research hypotheses were tested with the structural analysis model. Accordingly, it has been determined that job satisfaction, leader member interaction and distribution justice have a significant and positive effect on UPB. The high level of job satisfaction and the quality leader-member exchange relationship cause the employees to display more UPB. In addition, positive perception towards organizational justice provides more UPB.

**Keywords:** Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, Distribution Justice, UPB.

**Received:** 12.04.2020

**Accepted:** 07.07.2020

### Suggested Citation:

Gürsoy, A. (2020). Unethical Pro-Organizational Behavior of Hotel Employees: The Role of Job Satisfaction, Leader-Member Exchange and Organizational Justice, *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(3): 2655-2668.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Çalışanlar örgütlerinin yararına olacak şekilde ahlaki olmayan davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, müşterilerin ürün hakkında yanlış bilgilendirilmesi, kamuoyunu ya da yetkili makamları yanıltacak şekilde işletmenin faaliyetleri hakkındaki rakamları manipüle etmek, işletmeye zarar verebilecek dokümanları ya da bilgileri saklamak gibi davranışlar örgüt yararına ahlaki olmayan davranış olarak isimlendirilmektedir. Turizm sektöründe ise turistleri mal ve hizmetlerin içerikleri hakkında yanlış ya da eksik bilgilendirmek ve çeşitli ürünlerin kullanımı ya da satın alımına zorlamak gibi örgüt yararına olan fakat ahlaki olmayan davranışlar sergilenebilmektedir.

Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar çalışanların görev tanımında olmayan, yöneticisi veya örgüt tarafından biçimsel olarak istenmeyen, çalışanlar tarafından bilinçli olarak gerçekleştirilen ve ahlaki olmayan davranışlardır (Umphress vd., 2010). Örgüt içindeki çalışanların sergiledikleri örgüte ya da diğer çalışanlara zarar verme amaçlı yapılan üretim karşıtı ya da sapkın davranışlar gibi ahlaki olmayan bu davranışı diğer olumsuz davranışlardan ayıran en temel özelliği örgüt yararının gözetilerek yapılmasıdır. Çalışanların örgüt yararına olması amacıyla yaptıkları ahlaki olmayan davranışlar kısa vadede örgüt yararına gibi görünse de uzun vadede örgüt ününe zarar vermesi ve örgüt için yasal sorunlara yol açması gibi nedenlerle örgüte zarar verebilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011).

Örgüt yararına yapılan ahlaki olmayan davranışların nedenlerinin anlaşılması, bu davranışların uzun vadede örgüte olan zararlarından dolayı önemli bir konudur. Coşkun ve Ülgen (2017) tarafından yapılan derleme çalışmasında, örgüt yararına ahlaki olmayan davranışın (ÖYAOD) önceli olarak en çok örgütsel özdeşleşmenin incelendiği belirtilmiş olup ÖYAOD'un nedenlerinin birey, grup, örgütsel düzey ve durumsal olmak üzere 38 farklı değişkenden oluştuğu ve bu değişkenlerin daha çok uluslararası çalışmalarda incelendiği, ulusal yazında bu konuda yapılan çalışmaların azlığı ifade edilmiştir. ÖYAOD'nin öncül değişkenlerinden iş tatmini ile ÖYAOD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Umphress ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada iş tatmini ile ÖYAOD arasında bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Dou ve diğerleri (2019) ve Zhang (2020) yaptıkları çalışmada ise iş tatminin ÖYAOD'yi olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Grup seviyesinde ise lider-üye etkileşimi (LÜE) ile ÖYAOD arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalarda da benzer bir durum söz konusudur. Lee ve arkadaşları (2019) LÜE ile ÖYAOD arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit ederken, Ilie (2012) ise anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Örgüt seviyesinde, örgütsel adalet algısı ile ÖYAOD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da farklı ve tutarsız sonuçlara ulaşılmıştır. Umphress (2003) yaptığı tez çalışmasında etkileşim adaletinin ÖYAOD'yi pozitif etkilediğini tespit ederken, Ilie (2012) ise örgütsel adalet ile ÖYAOD arasında negatif anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, örgüte uzun vadedeki olumsuz sonuçları açısından önemli olan ÖYAOD'nin, turizm sektöründeki nedenlerinin daha net bir şekilde anlaşılması ve bireysel seviyede iş tatmini ile ÖYAOD arasındaki ilişkiyi, grup bazında lider-üye etkileşimi ile ÖYAOD, örgüt düzeyinde ise örgütsel adalet algısı ile ÖYAOD arasındaki ilişkiyi ulusal yazınımızda da test ederek ÖYAOD'nin nedenlerinin anlaşılmasına katkı sağlamaktır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış

Sosyal mübadele kuramı çalışanların örgütlerinden elde ettiklerinin karşılığında buna eşdeğer karşılık verme çabasında olduğunu ifade etmektedir (Blau, 1964). Dolayısıyla çalışanlar örgütlerinden olumlu sonuçlar elde ettiğini düşünüyorlarsa sosyal mübadele kuramı

kapsamında bu olumlu çıktılara karşı örgüt yararına olumlu tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Çalışanların örgüt yararına olan davranışlar göstermesinin bir diğer nedeni de bir gruba ait olma isteğidir. Sosyal kimlik kuramı bireylerin içinde oldukları gruplara göre kendi kimliklerini oluşturduklarını ifade etmektedir (Tajfel ve Turner, 2001). Çalışanlar örgütün bir parçası olduğunu göstermek amacıyla, diğer bir ifadeyle bir gruba ait olabilmek için de örgüt yararına tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Örgüt yararına olan davranışlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık, bireyin kendi isteğiyle, rol gerekliliği olmayan ve örgütün resmi ödül sisteminde tanımlanmamış örgüt yararına davranış sergilemesidir (Podsakoff vd., 2000). ÖYAOD'nin yapısı davranışların odağında örgütün yararı olması ve gönüllük özelliğiyle benzeşse de örgüt yararının ahlaki olmayan davranışlara dayanmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışından ayrılmaktadır (Umphress vd., 2010). Diğer bir ifadeyle bireyin davranışı etik normlara ve toplumsal kurallara aykırıyken bir yandan da kısa vadede örgüt yararına sonuçlara neden olabilmektedir. ÖYAOD çalışanların örgütün yararını gözeterek ve kendi isteğiyle, toplum tarafından kabul gören sosyal norm, gelenek ve yasaları çiğneyen davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Yolsuzluk, dolandırıcılık, üretim karşıtı davranışlar gibi ahlaki olmayan davranışlar örgütlerde yaygın olarak ortaya çıkan davranışlardır. ÖYAOD'ı, yolsuzluk, üretim karşıtı ve sapkın davranışlar gibi diğer ahlaki olmayan davranışlardan (Treviño vd., 2006) ayıran yönü, davranışın temelinde örgüt yararının hedeflenmesidir. Bir diğer unsur da çalışanların ahlaki olmayan davranışı isteyerek yapmasıdır. Bilinçli olmayan bir şekilde ahlaki olmayan davranış sergilenmesi durumu ÖYAOD olarak değerlendirilmemektedir. ÖYAOD kısa vadede örgüt yararına sonuçlar getirebilse de uzun vadede örgütün imajına zarar verebilmekte ve yasal problemlere neden olabilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011).

### **İş Tatmini ile Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış İlişkisi**

İş tatmini, örgütsel davranış alanındaki çalışmaların çoğunda kullanılan bir değişkendir. İş tatmini konusunda, içsel faktörler (kişisel amaçlara ulaşma, gelişimin sağlanması için fırsatlar sunması gibi) ve dışsal faktörler (örgüt ortamı, çalışanlarla ilişkiler, fiziksel imkânlar ve ücret gibi) ele alınarak farklı şekillerde tanımlamalar yapıldığı görülmektedir (Walker vd., 1977; Dartey-Baah, 2010). Bunun dışında çalışanların işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatmini tanımı da yapılmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların, yaratıcılık, iş performansı ve ekstra rol davranışlarında artış olurken, işten ayrılma niyeti, işe gelmeme, aykırı işyeri davranışlarında ve ahlaki olmayan davranışlarda azalma gibi olumlu iş davranışlarının öncüsü olduğu ifade edilmektedir (Judge vd., 2006). İş tatmini yüksek olan çalışanların örgüte karşı bağlılığının arttığı, örgütsel destek algısının yüksek olduğu, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği görülmektedir (Cantarelli vd., 2013). Örgütüne bağlı çalışanlar daha fazla ÖYAOD gösterebilmektedir (Yurtkoru ve Ebrahimi, 2017). Örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanların, olumlu karşılıklılık ilkesi kapsamında ÖYAOD sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Lee vd., 2019; Umphress vd., 2010; Zhang, 2020). Sosyal mübadele, karşılıklılık ilkesi ve sosyal kimlik kuramları kapsamında ve konuyla ilgili çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: İş tatmini ile ÖYAOD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

### **Lider-Üye Etkileşimi ve Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış İlişkisi**

Lider-üye etkileşimi (LÜE) liderle çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesini incelemektedir. Teorinin temelinde sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) ve karşılıklılık ilkesi (Regan, 1971) yer almaktadır. Teoriye göre lider ile bazı çalışanlar arasında yüksek kalitede ilişki söz konusuyken

bazılarıyla düşük kalitede bir ilişki söz konusudur. Yöneticisinden daha fazla bilgi ve destek alan çalışanlar, almayan çalışanlara göre daha fazla olumlu iş tutumları geliştirmekte ve davranışlar sergilemektedir. Ilies ve arkadaşları (2007) LÜE ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik yaptıkları meta analiz çalışmasında LÜE ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta derecede güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yöneticisi ile kaliteli bir ilişkisi olan çalışan, bu ilişkinin karşılığı olarak sosyal mübadele ve karşılıklılık kuramları çerçevesinde örgütü için ÖYAOD sergileme eğiliminde olabilecektir. Bu kapsamda araştırmanın iki numaralı hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H2: LÜE ile ÖYAOD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

### Örgütsel Adalet ve Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış İlişkisi

Örgütsel adalet algısı, örgütsel çıktılara ilişkin kararların dağıtımına, bu kararların nasıl alındığına ve tüm bu süreçlerdeki etkileşimlerin adilliğine yönelik algılardır (Colquitt, 2001). Özellikle örgütsel çıktılarda dağıtımına yönelik algıların çalışan tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve üretim karşıtı davranışlarla güçlü bir ilişkisi söz konusudur. Ayrıca iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi tutumlarla da ilişkisi söz konusudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2013). Çalışanlar, örgütsel çıktılarda adil olduğunu algıladığında sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) ve karşılıklılık ilkesi (Regan, 1971) kapsamında bu çıktılarda karşılığında örgüt yararına davranışlar sergileyebilmektedir. Buradan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi oluşturulmuştur.

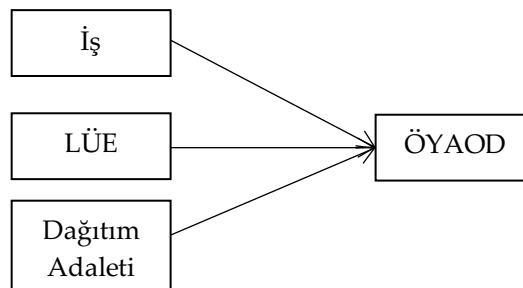
H3: Örgütsel adalet algısı ile ÖYAOD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

### YÖNTEM

Araştırma kesitsel bir araştırmadır. Verileri toplayabilmek için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmada ortak yöntem varyans problemi olmaması için anket formlarında yer alan tüm ölçekler katılımcılara aynı zamanda doldurtulmamıştır. Eylül-Ekim 2019 tarihinde demografik bilgiler ve iş tatmini ölçeği, Kasım-Aralık 2019 tarihlerinde ise diğer ölçekleri (LÜE, dağıtım adaleti ve ÖYAOD) doldurmaları istenmiştir. Anketlerin doldurulmasında zamansal olarak farklılık olsa bile çalışmada Harman'ın tek faktör yöntemi ile ortak yöntem varyans problemi olup olmadığı kontrol edilmiştir. Anketteki tüm maddeler tek faktörde toplandığında açıklanan toplam varyans oranı %34,4'dür ve hesaplanan bu değer %50'nin altında olduğundan çalışmada ortak yöntem varyans sorunu yoktur (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003).

### Araştırmanın Modeli

Kavramsal çerçevede ele alınan ve çalışmanın üç temel hipotezine yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil-1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## **Örneklem**

Araştırmaya, Antalya'nın Alanya ilçesindeki otellerde değişik pozisyonlarda görev yapan ve ulaşılabilen 178 çalışan katılmıştır. Anket çalışması Eylül-Aralık 2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket çalışmasının Alanya ilçesinde yapılmasının nedeni, Alanya'nın yabancı turist bakımından Türkiye'nin en önde gelen turizm bölgelerinden birisi olmasıdır. Katılımcıların yaşları 20 ile 52 arasında (ort= 32,06, ss=3.87) değişmektedir; eğitim durumları bakımından %55,1'i (n=98) lisans ve %5,6'sı (n=10) da yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %57,9'u (n=103) erkek, %42,1'i (n=75) ise kadındır, medeni durum açısından %75,3'ü (n=134) evli, %24,7'si (n=44) bekârdır ve çalışma süreleri 1 ile 24 yıl arasında değişmekte olup çalışma süresinin ortalaması 14,08 yıldır. Veriler, anketlerin yüz yüze uygulanması sonucunda elde edilmiştir.

## **Ölçüm Araçları**

Araştırmada kullanılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel çalışanlarının demografik bilgilerini (yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, medeni durumu ve çalışma süresi) tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların iş tatminini, üçüncü bölümde lider-üye etkileşimini, dördüncü bölümde dağıtım adaleti algılarını ve son bölümde ise ÖYAOD'larını belirleyen maddelere yer verilmiştir.

## **İş Tatmini Ölçeği**

Çalışmada toplam üç sorudan oluşan ve Cammann vd., (1979) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların aldığı yüksek puanlar iş tatminlerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Çalışmada ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılığı (Cronbach alfa) hesaplanmıştır. Cronbach Alfa katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda ölçeğin tek boyutlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,742'dir ve açıklayabildiği toplam varyans %80,97'dir.

## **Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği**

Liden ve Maslyn'in (1998) tarafından geliştirilen ve toplam 7 maddeden oluşan LMX-7 ölçeği kullanılmıştır. Yapılan çalışmalarda (Erdoğan vd., 2004; Erdoğan ve Liden, 2006; Katrinli vd., 2008; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008) LÜE ölçeğinin tek boyutlu olarak kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların bu ölçekten aldıkları yüksek puanlar amirleri ile aralarında yüksek kaliteli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,89'dur. AFA sonucunda ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Ölçeğin; KMO değeri 0,859'dur ve açıklayabildiği toplam varyans %60,04'tür.

## **Dağıtım Adaleti Algısı Ölçeği**

Çalışmada dağıtım adaleti algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Yıldırım (2007) tarafından yapılan örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin 5 maddeden oluşan adil dağıtım boyutunda; ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları gibi adilliği ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır (Oruç ve Pehlivan Kurnaz, 2019, 382). Bu araştırmada ölçeğin Cronbach alfa

güvenilirlik katsayısı 0,87'dir. Tek boyutlu olan ölçeğin KMO değeri 0,831 ve açıkladığı varyans oranı %66,32'dir.

### Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış Ölçeği

Umphress ve diğerleri tarafından (2010) geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Karadal ve Akyazı (2015) tarafından yapılan etik olmayan ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve altı ifadeden oluşmaktadır. Ulusal alan yazında konu ile ilgili ilk çalışma olarak bildiri şeklinde yayınlanan çalışmalarında Karadal ve Akyazı (2015) ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,743 olarak bulmuşlardır. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak hesaplanmıştır. Ölçek bu çalışmada da tek boyutlu yapıda kullanılmıştır ve KMO değeri 0,90'dır. Açıklayabildiği varyans oranı ise %65,38 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler beşli Likert tipindedir (1- Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde yüksek derecede güvenilir oldukları görülmektedir.

### Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi için SPSS 23.0, AMOS 23.0 paket programlarından faydalanılmıştır. Uç veriler temizlendikten sonra ortak yöntem varyans problemi incelenmiştir. Tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliklerine yönelik olarak model uyumu, birleşim ve ayrışım geçerlilikleri hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon ve yapısal eşitlik analizleri yapılmıştır.

### TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Çalışma değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerleri Tablo 1'de verilmiştir. Değerler incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanların iş tatmini algılarının orta değer olan üçten biraz yukarda olduğu, lider üye etkileşiminin ise orta değere yakın olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise dağıtım adaletine aittir. ÖYAOD'nin ise orta değere yakın fakat biraz altında olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde iş tatmini ile ÖYAOD arasında yüksek pozitif ve anlamlı bir korelasyon olduğu, lider üye etkileşimi ile ÖYAOD arasında ve dağıtım adaleti ile ÖYAOD arasında ise orta seviyede pozitif anlamlı korelasyon olduğu görülmektedir. Örneklem kapsamında çalışanların işlerinden tatmin seviyesinin nispeten yüksek olduğu ifade edilebilir. Lider üye arasındaki iletişimin kalitesi ise orta seviyededir. Katılımcıların örgütsel sonuçların dağıtımına yönelik algıları ise düşük seviyededir. Diğer bir ifade ile örgütlerinde sonuçların adil dağıtılmadığını düşünmektedirler. Aynı şekilde ahlak kurallarını ihlal eden örgüt yararına gösterilen davranışlara yönelik algın da ortalamadan biraz düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların ÖYAOD'nin çok fazla gösterilmediğine yönelik algıları mevcuttur.

**Tablo 1:** Değişkenlere Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri (n=178)

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1-İş Tatmini	3,32	1,09	-		
2-Lider Üye Etkileşimi	3,06	0,77	0,337**	-	
3-Dağıtım Adaleti	2,74	0,84	0,331**	0,311**	-
4-ÖYAOD	2,96	0,94	0,685**	0,441**	0,362**

\*\*p<0,001

## Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce ölçeklerin bileşim ve ayrışım geçerliliklerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bileşim ve ayrışım geçerliliği, ölçüm modellerindeki gözlenen değişkenlerin, hangi ölçek içindeyse o ölçeğin gizil yapılarını temsil edip edemediklerini ortaya çıkarmak maksadıyla yapılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bileşim geçerliliği gizil değişkeni ölçen değişkenlerin ilişki düzeylerini ortaya koymaktadır (Hair vd., 2009). Bileşim geçerliliği için her bir ölçeğin faktör yükleri kontrol edilmiştir. Bileşim geçerliliği olması için; CR (Bileşik Güvenilirlik) değerleri 0,70'den büyük olmalı; AVE (Açıklanan Ortalama Varyans) değerleri 0,50'den büyük olmalı ve bütün CR değerleri AVE değerlerinden büyük olmalıdır (Bagozzi ve Yi, 1988; Hu ve Bentler, 1999; Hair, Black, Babin ve Veerson, 2010; Malhotra ve Dash, 2011). İnceleme sonucunda lider üye etkileşimi ölçeğinin beşinci maddesinin faktör yükünün 0,70'den düşük olduğu görülmüştür. Bu değer 0,50'nin üzerinde olduğu için analizden çıkarılmamasına karar verilmiştir. Ölçeklere ait diğer maddelerin faktör yükleri 0,651 ile 0,880 arasında değişmektedir. Ölçeklerin açıklanan ortalama varyans oranları (Average Variance Extracted) 0,50'nin üzerindedir. Bu sonuçlara göre ölçeklerin, gizil yapılarını ölçmede başarılı olduğu ifade edilebilir. Bileşim geçerliliği kapsamında bileşik güvenilirlik (composite reliability) 0,873 ile 0,894 arasında değişmektedir ve AVE değerlerinin üzerindedir. Son olarak ölçeklerin farklı yapıları ölçmedeki başarısı ayrışım geçerliliği ile kontrol edilmiştir. Ayrışım geçerliliği, gözlenen değişkenlerin gizil değişkeni ölçüp ölçmediğinden emin olmak amacıyla kullanılmaktadır (Hair vd., 2009). Ayrışım geçerliliğinden söz edebilmek için MSV (Maksimum Paylaşılan Değer) değerlerinin AVE değerinden küçük olması gerekmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Hu ve Bentler, 1999; Hair vd., 2010; Malhotra ve Dash, 2011). Bu maksatla ölçekler arasında ortaklaşa paylaşılan maksimum varyans (Maximum Shared Variance) oranları ile AVE değerleri MSV değerleri ile karşılaştırılmıştır. AVE değerlerinin MSV değerlerinden büyük olduğu görülmüştür. Bileşim ve ayrışım geçerliliğine ilişkin değerler Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Bileşim ve Ayrışım Geçerliliğine İlişkin Değerler

	CR	AVE	MSV
<b>OYAOD</b>	0,894	0,585	0,582
<b>İş Tatmini</b>	0,883	0,715	0,582
<b>LÜE</b>	0,889	0,538	0,253
<b>Dağıtım Adaleti</b>	0,873	0,580	0,185

Ölçekler bir arada farklı yapıları ölçmede, diğer bir ifade ile her bir ölçeğin ayrı yapıyı ölçmede başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hair vd., 2010). Ölçeklerin bileşim ve ayrışım geçerliliği test edildikten sonra ölçüm modelinin doğrulanması yapılabilir.

Ölçüm modelinin doğrulanması için araştırmadaki tüm değişkenleri birbiri ile ilişkilendirerek (kovaryans bağlantısı oluşturarak), ilişkilendirmeden ve ölçekteki tüm ifadeleri tek bir gizil değişkende toplayarak ölçüm modeli test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3'de sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde teorik yapıyla uyumlu olarak ilişkili modelin en iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Ölçekler istenilen gizil yapıları ölçmede başarılıdırlar. Ölçeklerin doğrulanması yapıldıktan sonra oluşturulan nedensel modelin (Şekil 2), diğer bir ifadeyle yapısal modelin uyum değerleri de incelenmiştir. Buna göre oluşturulan yapısal modelin uyum değerlerinin çok iyi olduğu



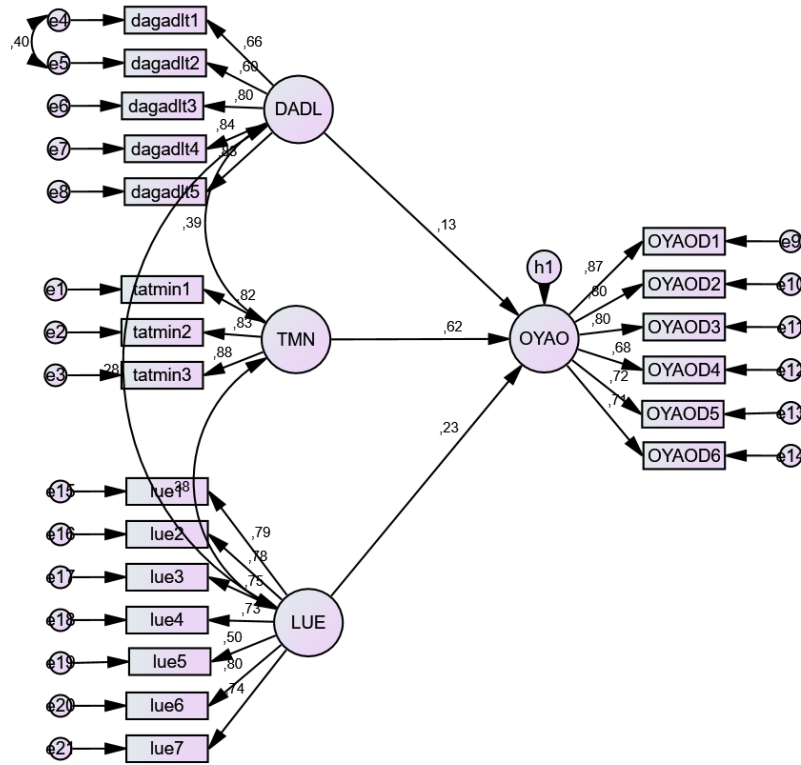
tespit edilmiştir. Yapısal modelin uyum değerleri Tablo 4’de sunulmuştur. Yapısal modelin test gücü doğrulandıktan sonra model hipotezlerinin testine geçilmiştir.

**Tablo 3.** Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
İlişkili Model	311,735	183	1,703	0,940	0,931	0,939	0,063
İlişkisiz Model	496,700	189	2,628	0,857	0,839	0,855	0,096
Tek Faktör	1139,59	189	6,030	0,558	0,504	0,553	0,169

**Tablo 4.** Yapısal Modelin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
İlişkili Model	287,187	182	1,578	0,951	0,943	0,951	0,057



**Şekil 2.** Nedensel Model

Yapısal modelin analiz sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir. Oluşturulan yapısal modelin sonuçları incelendiğinde dağıtım adaleti, iş tatmini ve lider üye etkileşiminin ÖYAOD’yi anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre araştırmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem kapsamındaki çalışanların, örgütlerinde sonuçların adil olarak dağıtıldığını algılaması durumunda daha fazla ÖYAOD sergiledikleri ifade edilebilir. Sonuçların adil dağıtılması sosyal mübadele kuramı kapsamında katılımcıların ahlak kurallarını ihlal eden daha fazla örgüt yararına davranış sergilemesine neden olabilmektedir. Aynı şekilde katılımcıların liderleri ile olan etkileşimi de ÖYAOD’yi

belirlemektedir. Katılımcıların liderleriyle kurdukları kaliteli bir ilişki onların ÖYAOD'de artışa neden olabilmektedir. ÖYAOD'nin çalışma kapsamındaki en önemli belirleyicisi ise iş tatminidir. İşinden tatmin olan çalışanlar, bu tatminin karşılığı olarak daha fazla ÖYAOD sergileyebilmektedir. İş tatminindeki bir birimlik değişim ÖYAOD'de 0,63 birimlik bir değişime neden olmaktadır.

**Tablo 5.** Yapısal Model Analiz Sonuçları

Yol	Standardize Regresyon Katsayısı	Standart Hata	p
OYAOD ← Lider Üye Etkileşimi	0,230	0,097	0,000
OYAOD ← İş Tatmini	0,625	0,096	0,000
OYAOD ← Dağıtım Adaleti	0,127	0,111	0,050

## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Çalışmanın amacı, kısa dönemde örgüt yararına olan fakat uzun dönemde örgüte zararları olan örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların nasıl oluştuğunu anlamak amacıyla, birey, grup ve örgüt düzeyinde sırasıyla iş tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısının rolünün incelenmesidir.

Örnekleme yer alan katılımcıların iş tatminlerinin orta seviyeden biraz yüksek, dağıtım adaleti algıları ve ÖYAOD'nin ise düşük olduğu görülmektedir. LÜE algısı ise orta seviyededir. Araştırmadaki bağımsız değişkenlerin birbiriyle orta seviyede anlamlı ve pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. İş tatmini ÖYAOD ile en yüksek korelasyona sahip bağımsız değişkendir. LÜE ve dağıtım adaleti algısı da ÖYAOD ile pozitif ve anlamlı bir korelasyona sahiptir. Bunun anlamı, otel çalışanlarının işlerinden duyduğu tatmin düzeyinin ÖYAOD'deki değişimi en çok açıklayan değişken olduğudur. Katılımcıların liderleri ile olan etkileşiminin düzeyi olumlu bir şekilde arttığında ÖYAOD'da da artış olmaktadır. Aynı şekilde örgütün daha adil olarak algılanması da ÖYAOD'ı artırmaktadır.

Hipotezleri test etmek amacıyla kurulan yapısal modelin analizi sonucunda iş tatmini, LÜE ve örgütsel adalet algısının ÖYAOD'nin belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Örneklem kapsamındaki çalışanların işlerinden tatmin olduklarında, yöneticileri ile etkileşimleri kaliteli olduğunda ve örgütlerini adil olarak algıladıklarında ahlaki olmayan ama örgüt yararına olabilecek davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Umphress vd., (2010) iş tatmini ile ÖYAOD arasında anlamlı bir ilişki bulamamışken, Dou vd., (2019) ve Zhang (2020) ise yaptıkları çalışmada iş tatmini ve ÖYAOD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın bulguları otel çalışanları kapsamında Dou vd., (2019) ile Zhang (2020) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. LÜE kapsamında araştırma bulguları Lee vd., (2019) tarafından yapılan çalışmanın bulgularını da destekleyici niteliktedir. Son olarak Umphress (2003) tarafından yapılan çalışmada etkileşim adaletinin ÖYAOD'yı pozitif etkilediği tespit edilirken, Ilie (2012) örgütsel adalet ile ÖYAOD arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmada ise dağıtım adaleti ile ÖYAOD arasında, teoriyle uyumlu olarak, pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ulusal bağlamda yapılan çalışmaların sonuçları da bu çalışmanın bulguları ile benzerdir. Uzunbacak vd., (2019) tarafından yapılan nitel çalışmada ÖYAOD'nin belirleyicileri olarak bağlamsal olarak müşterinin ve işlemin özellikleri, örgütsel özdeşleşme, bağlılık, etik kurallar, çalışma arkadaşlarının davranışları ve bireysel olarak çalışanın ahlak algısının etkili olduğu tespit edilmiştir. Köksal vd., (2018) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticiye güven ve etkileşim

adaletinin ÖYAOD'nun belirleyicisi olduğu ve çalışanların sosyal bağlarının değişkenler arasındaki ilişkiyi düzenlediği tespit edilmiştir. Araştırma bulguları ulusal kültür bağlamında ve otel çalışanları kapsamında ÖYAOD yazınına bu bulguları ile katkı sağlamaktadır.

Otel yöneticileri, örgütün etkinliği ve verimliliği açısından önemli olan çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını geliştirmeye çalışırken bu olumlu tutum ve davranışların örgüte uzun vadede zararı olabilecek ahlaki olmayan davranışlara neden olabileceğinin farkında olmalıdır. Bu kapsamda örgüt kültürü ve etik değerlerin sürekli olarak önemi vurgulanarak bir yandan olumlu örgütsel tutum ve davranışlar geliştirilirken (Köksal, 2018) diğer taraftan da örgüt yararına da olsa ahlaki olmayan davranışların etkisi azaltılabilir.

Ulusal yazınımızda yeni sayılabilecek ÖYAOD'nin oluşmasına neden olan faktörlerin ortaya konulması, bu davranışın nedenlerinin araştırmacılar tarafından anlaşılması ve uygulayıcılara faydalı olabilecek bilgiler sunması açısından önemlidir. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda ÖYAOD'nin daha iyi anlaşılması için diğer örgütsel değişkenlerin etkileri incelenebilir. Ayrıca ÖYAOD'nin örgütsel ve bireysel sonuçları da araştırılabilir.

Çalışmanın birtakım kısıtları söz konusudur. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanması nedeniyle çalışma bulguları sadece örneklem kapsamında yorumlanabilmiş, dolayısıyla genellenememiştir. Veriler öz değerlendirme ölçekleriyle toplandığından sosyal beğenilirlik etkisi de diğer bir kısıt olarak söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring): 74-94.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P. and Belle, N. (2013). A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature, *Review of Public Personnel Administration*, 36(2): 115-144. <https://doi.org/10.1177/0734371X15578534>
- Cammann, C., M. Fichman, D. Jenkins and J. Klesh. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire, Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. and Wesson, M. J. (2013). Justice at The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test Of Social Exchange and Affect-Based Perspectives, *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Coşkun, A. ve Ülgen, B. (2017). Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış, *İş Ahlakı Dergisi*, 10(2): 177-201. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2017.10.2.0008>
- Dartey-Baah, K. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding its Impact on Employee Commitment and Organisational Performance, *Academic Leadership*, 8(4): 19.

- Dou, K., Chen, Y., Lu, J., Li, J. and Wang, Y. (2019). Why and When Does Job Satisfaction Promote Unethical Pro-Organizational Behaviours? Testing a Moderated Mediation Model, *International Journal of Psychology*, 54(6): 766–774. <https://doi.org/10.1002/ijop.12528>
- Erdoğan, B., Kraimer, M. and Liden, R. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: the Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support, *Personnel Psychology*, 57: 305-332.
- Erdoğan, B. and Liden, R. (2006). Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader Member Exchange and Ingratiation, *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1-17.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis (7th b.)*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*, NJ, USA: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River.
- Hu, L. and Bentler P. M. (1999). Cut Off Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.
- Ilie, A. (2012). Unethical Pro-Organizational Behaviors : Antecedents and Boundary Conditions. İçinde *Graduate Theses and Dissertations* (January): University of South Florida.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Judge, T. A., Scott, B. A. and Ilies, R. (2006). Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model, *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 126–138. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.126>
- Karadal, H. ve Akyazı T. E. (2015). Psikolojik Sahiplenme ile Etik Olmayan Örgüt Yanlı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Analizi Üzerine Aksaray İlinde Bir Araştırma, 3. *Örgütsel Davranış Kongresi'nde Bildiri Kitabı*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G. and Güneri, B. (2008). Leader–Member Exchange, Organizational Identification and The Mediating Role of Job Involvement For Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 64(4): 354–362.
- Köksal, K. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelere İlişkin Algıların Aracılık Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2): 479–504.
- Köksal, K., Gürsoy, A. ve Topçu, M. K. (2018). Etik Olmayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri: Etkileşim Adaleti, Yöneticiye Duyulan Güven ve Sosyal Bağların Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK öz: 215–228. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.434843>
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A. and Legood, A. (2019). Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior, *Journal of Business Ethics*, 154(1): 109–126. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3456-z>
- Liden, R. and Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal Of Management*, 24(1): 43-72.

Malhotra, N.K. and Dash, S. (2011). *Marketing Research: An Applied Orientation (6th ed.)*, Pearson, Ed.: Delhi.

Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.

Oruç, İ. ve Pehlivan Kurnaz, İ. (2019). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3): 375-390 .

Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 193-210.

Podsakoff, P. M., Scott B. M., Julie B. P. and Daniel G. B. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research, *Journal of Management*, 26(3): 513-563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.

Regan, D. T. (1971). Effects of a Favor and Liking on Compliance, *Journal of Experimental Social Psychology*, 7(6): 627-639. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(71\)90025-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(71)90025-4)

Tajfel, H. and Turner, J. (2001). An Integrative Theory of Intergroup Conflict, Hogg, M. A. and Abrams, D. (Editors.), *Key Readings in Social Psychology*. Intergroup relations: Essential Readings (pp. 94-109): Psychology Press.

Treviño, L. K., Weaver, G. R. and Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review, *Journal of Management*, 32(6): 951-990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>

Umphress, E. E. (2003). In the Name of the Company: Unethical Behaviors Perpetrated by Employees in Response to Accountability and Fair Treatment: Tulane University.

Umphress, E. E. and Bingham, J. B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors, *Organization Science*, 22(3): 621-640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>

Umphress, E. E., Bingham, J. B. and Mitchell, M. S. (2010). Unethical Behavior in The Name of The Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 95(4): 769-780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>

Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., Dinç, M. ve Bayrakçı, E. (2019). İyi Niyetli Kötü Davranışlar: Banka Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerine Nitel Bir Araştırma, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. <https://doi.org/10.26466/opus.590468>

Walker, A. C., Churchill, G. A. and Ford, N. M. (1977). Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research, *Journal of Marketing Research*, 14(2): 156-168.

Yıldırım, F . (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01): 253-278 .

Yurtkoru, E. S. and Ebrahimi, N. (2017). The Relationship Between Affective Commitment and

Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role of Moral Disengagement, *Pressacademia*, 4(3): 287–295. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.706>

Zhang, S. (2020). Workplace Spirituality and Unethical Pro-organizational Behavior: The Mediating Effect of Job Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, 161(3): 687–705. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3966-3>