

# Aşırı İş Yükü Etik Dışı Davranışları Nasıl Etkiler? Ücret Tatminsizliğinin Aracılık Rolü

Mert Gürlek

**Öz:** Bu araştırma; aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği ve etik dışı davranışlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak ücret tatminsizliğinin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılan veri, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin işgörenlerinden elde edilmiştir. Araştırma modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Bulgulara göre aşırı iş yükü, ücret tatminsizliğini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bunun yanı sıra aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği aracılığıyla etik dışı davranışları artırmaktadır. Bir başka ifadeyle bulgular, aşırı iş yükünün ücret tatminsizliğini artırdığını, ücret tatminsizliğinin ise etik dışı davranışları (kaynak istismarı, hırsızlık, aldatma ve yolsuzluk) artırdığını ortaya koymaktadır. Buna göre aşırı iş yükünün etik dışı davranışlar üzerindeki etkisinde ücret tatminsizliğinin tam aracılık rolü doğrulanmıştır. Etik dışı davranışların belirleyicileri hakkında hizmet sektöründe çok az araştırma yapıldığı dikkate alındığında bu araştırmanın alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği, etik dışı davranışlar, örgütsel etik, otel endüstrisi

**Abstract:** Unethical behavior is widely observed in the service industry. In particular, the hotel industry creates a convenient environment for unethical behavior due to its nature. Therefore, examining antecedents of unethical behavior in the context of the hotel industry creates value for researchers and practitioners. This research aims to reveal the relationships between work overload, pay dissatisfaction and unethical behaviors. For this purpose, the mediating role of pay dissatisfaction was examined. The data used to test the research hypotheses were obtained from employees of four and five-star hotels in İstanbul. Structural equation modeling was used to test the research model. According to the findings, work overload positively and significantly affected pay dissatisfaction. Besides, the work overload increased unethical behaviors through pay dissatisfaction. In other words, the findings showed that work overload promotes pay dissatisfaction and pay dissatisfaction increased unethical behaviors (abuse resources, theft, corruption, deception). Accordingly, the full mediating role of pay dissatisfaction in the effect of work overload on unethical behaviors was verified. Considering that unethical behaviors are widely observed in the hotel industry, this research is expected to contribute to the literature.

**Keywords:** Work overload, pay dissatisfaction, unethical behavior, organizational ethics, hotel industry

@ Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, mertgurlek89@hotmail.com

ID 0000-0002-0024-7746

➔ Gürlek, M. (2020). Aşırı iş yükü etik dışı davranışları nasıl etkiler? Ücret tatminsizliğinin aracılık rolü. İş Ahlakı Dergisi, 13 (1), ss 1- 26..

© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe.2020.13.1.0141  
İş Ahlakı Dergisi, 2020  
isahlakidergisi.com

Başvuru : 09.09.2019  
Revizyon : 23.11.2019  
Kabul : 18.03.2020  
Online Basım : 30.04.2020

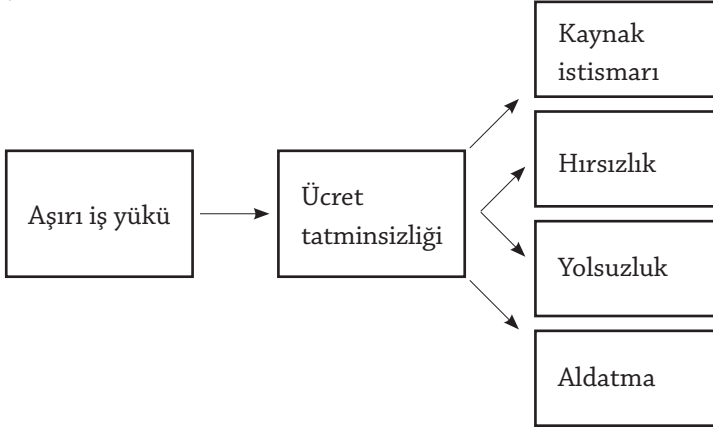
## Giriş

Etik dışı davranışlar Enron, WorldCom ve Tyco International skandalları nedeniyle günümüz iş dünyasının karşılaştığı en önemli sorunlardan biri hâline gelmiştir (Chen McCain, Tsai ve Bellino, 2010). İş yerlerinde etik konularla ilgili artan endişe nedeniyle pek çok örgüt etik kuralları ve değerleri örgüt içerisinde yaygınlaştırmaya çalışmaktadır (Jung, Namkung ve Yoon, 2010). Bu çabalara rağmen hizmet endüstrisinde etik dışı davranışlar artarak devam etmektedir (Yeşiltaş ve Tuna, 2018). Özellikle otel endüstrisinde diğer hizmet endüstrilerine kıyasla daha yüksek düzeyde etik dışı davranışlar sergilenmektedir (Dimitriou ve Ducette, 2018).

Turistik mekânlar, oteller ve tatil köyleri etik dışı davranışların yaygın olarak görüldüğü örgütler arasında yer almaktadır (Lugosi, 2019). Örneğin; Harris ve Ogbonna (2002) otel iş görenlerinin %85'inden daha fazlasının hizmet sabotajı yaptıklarını tespit etmiştir. Harris (2012) ise müşterilerin %56'sının hizmet çalışanlarının etik dışı davranış türlerine (Örneğin; aldatma ve hile) maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Otel endüstrisinin işgörenleri etik dışı davranmaya davet eden bir yapıya sahip olduğu ve yoğun nakit işlemlerinden dolayı sahtekârlığa açık olduğu belirtilmektedir (Stevens, 2001). Örneğin; bir müşteri otel odası fiyatının düşürülmesi için işgörene rüşvet teklif edebilmekte ya da bir işgören oda temizliği esnasında müşterilerin değerli eşyalarını çalabilmektedir (Wong, 1998). Etik dışı davranışların bu denli fazla olduğu otel endüstrisinde, etik dışı davranışların belirleyicilerinin incelenmesi, uygulamacılar için değer yaratabilir.

Araştırmacılar, aşırı iş yükünün etik dışı davranışlara neden olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Poulston, 2009; Belhassen, 2012; Yeşiltaş ve Gürlek, 2019). Fakat bu savı destekleyen herhangi bir ampirik kanıt bulunmamaktadır. Bununla beraber aşırı iş yükü, işgörenleri nasıl etik dışı davranmaya sevk eder sorusu cevaplanabilmiş değildir. Önceki araştırmalar, aşırı iş yükünün olumsuz sonuçları olarak tüketmişlik (O'Neill ve Xiao, 2010; Karatepe, 2013), düşük iş performansı (Akgunduz, 2015), iş stresi (Jung ve Yoon, 2013; Mansour ve Tremblay, 2016), iş-aile çatışması (Karatepe, Kilic ve Isiksel, 2008; Karatepe, Sokmen, Yavas ve Babakus, 2010) ve işten ayrılma niyeti (Jung, Yoon ve Kim, 2012) gibi konuları ele almalarına rağmen etik dışı davranışları ve ücret tatminsizliğini ele almamışlardır. Bununla beraber araştırmacılar, etik dışı davranışların belirleyicileri olarak dışlanma (Zhao, Peng ve Sheard, 2013), iş güvencesizliği (Tian, Zhang ve Zou, 2014), uzun çalışma saatleri (Burke ve Fiksenbaum, 2008) ve stres (Penney ve Spector, 2005) gibi değişkenleri ele almalarına rağmen aşırı iş yükünü ve ücret tatminsizliğini ele almamışlardır. Yukarıda belirtilen araştırma boşluğunda yola çıkarak mevcut araştırma, aşırı iş

yükünün nasıl etik dışı davranışları artırdığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşırı iş yükünün, ücret tatminsizliği meydana getirmek suretiyle etik dışı davranışları artıracığını ileri süren bir araştırma modeli geliştirilmiştir (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma Modeli

Otel endüstrisi; düzensiz çalışma programları, düşük ücret, uzun çalışma saatleri ve ağır iş yükü gibi sorunlarla karakterize olmaktadır (Karatepe ve Uludag, 2007; Karatepe, Yorgancı ve Haktanir, 2009). Bu sorunların temel sebebi; insan kaynağından daha fazla yararlanmak ve yüksek performans hedeflerini yakalamaktır (Gürlek, 2019). Etik dışı davranışlar, örgütler tarafından istenmeyen davranışlar olsa da örgütler bilmeden yüksek performans arayışlarının bir yan ürünü olarak etik dışı davranışları artırabilmektedirler. Yüksek performans için çalışanların iş yükünün artırılması doğrudan olmasa da bazı aracı değişkenler yoluyla etik dışı davranışlara neden olabilir (Mitchell vd., 2018). Aşırı iş yükü, çalışanların ücret tatminlerini düşürmek suretiyle onları etik dışı davranışlara sevk edebilir. Yukarıda belirtildiği gibi, otel endüstrisinde ücret düzeylerinin oldukça düşük olduğu açıktır. Düşük ücretle çalışan bir işgörenin iş yükünün de yüksek olduğu düşünüldüğünde daha fazla ücret tatminsizliği algılaması muhtemeldir. Bununla beraber ücret tatminsizliği, etik dışı davranışların öncülleri arasında gösterilmektedir. Örneğin; Goh ve Kong (2018) gerçekleştirdikleri nitel araştırmada, ücretinden memnun olmayan bazı katılımcıların, ücretlerini telafi etmek için hırsızlık yaptıkları sonucuna varmıştı. Öte yandan Tang ve Chiu (2003) ücretinden tatmin olan bireylerin kaynak istismarı, hırsızlık, yolsuzluk ve aldatma gibi etik dışı davranışları daha az sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Aşırı iş yükü (Poulston, 2009; Altınay vd., 2019), ücret tatminsizliği (Iverson ve Deery, 1997; Baum ve Devine, 2007) ve etik dışı

davranışlar (Ho, Zhao ve Dooley, 2017; Goh ve Kong, 2018) otel endüstrisinde oldukça yaygındır. Hatta bu üçlünün önemini anlatmak için şeytan üçgeni benzetmesinde bulunmak yanlış olmaz. Aşırı iş yükünün karakteriz ettiği otel endüstrisinde çalışan işgörenler, ücretlerinden çoğu zaman memnun olmamakta ve kayıplarını azaltmak veya intikam almak için karanlık yollara başvurabilmektedirler.

Yukarıda belirtildiği gibi aşırı iş yükünün iş görenleri nasıl etik dışı davranmaya sevk ettiği hakkında herhangi bir kanıt bulunmamaktadır. Bu araştırma boşluğunda yola çıkarak mevcut araştırma, iş yükünün nasıl etik dışı davranışları artırdığını ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde ettiği bulgular itibarıyla bu araştırma, alanyazına birkaç katkı sağlamaktadır. Birincisi, aşırı iş yükünün ücret tatminsizliği aracılığıyla etik dışı davranışları artırdığını ortaya koyarak aşırı iş yükünün sonuçları hakkındaki alanyazını genişletmektedir. İkincisi, yukarıda vurgulandığı gibi otel endüstrisinde etik dışı davranışlar oldukça yaygındır. Bu nedenle mevcut araştırma, etik dışı davranışların nedenlerinin anlaşılmasına yardımcı olabilir. Üçüncüsü, mevcut araştırma Türk otel endüstrisinden aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği ve etik dışı davranışlar hakkında güncel bilgiler sağlayarak alanyazına katkı sağlayabilir.

## Teorik Çerçeve ve Hipotezler

### Aşırı İş Yükü ve Ücret Tatminsizliği

İş yükü; “bireyin sahip olduğu zaman ve enerji açısından görebileceği iş miktarını” ifade etmektedir (Gürlek, 2018, s. 54). Aşırı iş yükü ise işgörenin kendisine verilen iş miktarının yapabileceğinden daha fazla olduğuna yönelik algısını ifade etmektedir (Kanbur, 2018). Bir başka ifadeyle aşırı iş yükü, işgörenlerin mevcut zaman, yetenekleri ve diğer kısıtlamalar ışığında kendisinden beklenenden daha fazla sorumluluk veya faaliyet olduğunu düşünmesidir (Bolino ve Turnley, 2005). Bireylerin aşırı iş yüküne sahip olması, ücret tatminsizliğine neden olabilir (Mulki, Lask ve Jaramillo, 2008). Ücret tutarsızlığı modeline göre ücret tatminsizliği, beklenen ücret ile gerçekte elde edilen ücret arasındaki farkın yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Lawler, 1971). Bireyler, emekleri karşılığında yeterli ücret alamadıklarında bir nevi ücret adaletsizliğiyle karşı karşıya kaldıklarında, ücret tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Wu ve Wang, 2008). Eşitlik teorisine (Adams, 1963; 1965) göre bireyler, koydukları emeklerinin karşılığı olarak elde ettikleri yararları diğer bireylerin elde ettikleri yararlarla karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırma sonucunda bireyler, koydukları emeğin karşılığını alamadıklarını gözlemlediklerinde yüksek

düzeyde ücret memnuniyetsizliği yaşamaktadırlar (Luna-Arocas ve Tang, 2015). Yapabileceğinden daha fazla iş yüküne sahip olan bireyler, yaptıkları işin karşılığı olan ücretten mahrum kaldıklarını düşünebilirler ve bu da ücret tatminsizliğine neden olabilir. Alanyazında birkaç araştırma, aşırı iş yükünün ücret tatminsizliğine neden olduğunu tespit etmiştir (Mulki, Lassar ve Jaramillo, 2008; Altaf ve Awan, 2011). Yukarıdaki teorik temele dayalı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Aşırı iş yükü, ücret tatminsizliğini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

### Ücret Tatminsizliği ve Etik Dışı Davranışlar

Etik dışı davranış, örgüt tarafından belirlenmiş politikalar, değerler ve normlar ile çelişen davranış türü olarak tanımlanmaktadır (Baker, Hunt ve Andrews, 2006). Örgütlerde meydana gelen etik dışı davranış türleri öylesine fazladır ki bir araştırma kapsamında tümünü incelemek neredeyse imkânsızdır (Ivancevich vd., 2014). Bu nedenle mevcut araştırma kapsamında otel endüstrisinde yaygın olarak gözlemlenen etik dışı davranışlar ele alınmaktadır. Otel endüstrisinde genellikle hırsızlık, kaynak istismarı (Tresidder ve Martin, 2018; Lugosi, 2019), yolsuzluk (Krippel, Henderson, Keene, Levi ve Converse, 2008; Stevens, 2001; Gillard, Chen ve Lv, 2018) ve aldatma (Harris, 2012; Akhtar, Ahmad, Siddiqi ve Akhtar, 2019) gibi etik dışı davranış biçimleri yoğun olarak gözlenmektedir. Aşağıda bu davranış biçimleri açıklanmıştır. Kaynak istismarı, örgüt kaynaklarının amacı dışında kişisel çıkar için kullanılmasını ifade ederken hırsızlık, örgütün sahip olduğu kaynakların (Örneğin; para, mal, bilgi) izinsiz olarak alınmasını ifade etmektedir. Yolsuzluk, kişisel çıkar ve ayrıcalık elde etmek için iş görenlerin sahip olduğu yetki ve sorumlulukları kötüye kullanmalarını ifade ederken aldatma, kişisel çıkarları korumak için bir bireyi veya grubu kandırmaya yönelik eylemleri ifade etmektedir (Chen ve Tang, 2006; Chen, Tang ve Tang, 2014). Etik dışı davranışlarla ilgili soruları katılımcılar genellikle doğru bir şekilde cevaplamamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar doğrudan davranışlara değil davranışsal eğilimlere odaklanılmasını önermektedirler (Tang ve Chen, 2008; Sardžoska ve Tang, 2009). Bu nedenle mevcut araştırmada davranışsal eğilimlere odaklanılmıştır.

Etik dışı davranışlar, otel endüstrisinde yaygın bir şekilde gözlemlenmesine rağmen çalışanları etik dışı davranmaya iten nedenler hakkında çok az araştırma bulunmaktadır (Örneğin; Zhao vd., 2013; Tian vd., 2014). Dimitriou ve Ducette (2018) otel endüstrisinde etik dışı davranışların belirleyicileri hakkında daha fazla çalışma yapılmasını tavsiye etmektedir. Teorik araştırmalar, ücret tatminsizliğinin etik dışı davranışlara neden olabileceğini öngörmektedir (Jung ve

Yoon, 2015; Jung ve Yoon, 2018; Moon ve Hur, 2018). Ücret tatminsizliğine bir tepki olarak etik dışı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Ücret tatminsizliği, bireylerin elde ettikleri ücrete yönelik sahip oldukları genel olumsuz duyguların düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Miceli ve Lane, 1991). Ücret tutarsızlığı modeline göre ücret tatminsizliği, beklenen ücret düzeyi ile gerçekte elde edilen ücret düzeyi arasındaki farkın yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Lawler, 1971). Bireyler, emekleri karşılığında yeterli ücret alamadıklarında ücret tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Wu ve Wang, 2008). İşgörenler, ücret tatminsizliğinin meydana getirdiği olumsuz duyguları ve kayıpları azaltmak için kendi çıkarlarına yönelik etik dışı davranışlar sergileyebilmektedirler. Örneğin; işgörenler, işverenin kendilerini sömürdüğünü düşündükleri zaman kayıplarını azaltmak için hırsızlık gibi davranışlar gerçekleştirebilmektedirler (Greenberg, 1993). Bu noktada işgörenlerin örgüt normlarına ters düştüğünü bildikleri hâlde nasıl etik dışı davranışlar gerçekleştirebildiklerini açıklamak gerekmektedir. Bilişsel çelişki teorisi (Festinger, 1957), bireylerin sahip olduğu değer yargularıyla çelişen bir davranış gerçekleştirdiklerinde psikolojik rahatsızlık yaşadıklarını ve bu rahatsızlığı gidermek için ya davranıştan vazgeçtiklerini ya da davranış için mantıksal bir gerekçe yarattıklarını vurgulamaktadır. Bilişsel çelişki teorisi perspektifinden işgörenler, değerleriyle çelişen etik dışı davranışı sürdürmek veya haklı çıkarmak için işverenin hakları olan ücreti vermediğini ve haklarını gasp ettiğini ifade ederek yaşadıkları bilişsel çelişkiyi en aza indirmeye çalışabilmektedirler (Barkan, Ayal ve Ariely, 2015).

Bilişsel çelişki teorisi, işgörenlerin etik dışı davranış sergilemek için nasıl haklı gerekçeler yarattıklarını açıklamasına rağmen ücret tatminsizliğinin doğurduğu kızgınlık hislerinin nasıl etik dışı davranışlara dönüştüğünü açıklamamaktadır. Hedef değiştirmiş saldırganlık teorisi bu durumu açıklamak için verimli bir teorik temel sağlamaktadır. Hedef değiştirmiş saldırganlık teorisine göre bireyler, yaşadıkları olumsuz deneyimler sonucunda ortaya çıkan negatif davranışlarını gerçek hedefine yönelmedikleri zaman alternatif bir hedefe yönelmektedirler (Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson ve Miller, 2000). Bu bağlamda düşük ücrete sahip işgörenler, misilleme korkusuyla yöneticilerine yönelik doğrudan ve açık bir şekilde etik dışı davranışlar gerçekleştirmekten kaçınabilirler ve bunun yerine daha güvenilir ve ulaşılabilir bir hedef olarak kendilerine örgütü, örgüt üyelerini ve müşterilerini seçebilirler (Spector, 2011; Zhao, Peng ve Sheard, 2013). Örneğin; düşük ücret ve yüksek iş yüküyle çalışan bir işgören, işten çıkarılma korkusu nedeniyle doğrudan yöneticilerini hedef almayabilir bunun yerine uğradığı zararları telafi etmek için hırsızlık ve müşterileri aldatma gibi davranışlar sergileyebilir. Nitekim Tang ve Chiu (2003), ücret tatminsizliğinin etik dışı davranışların önemli bir belirleyicisi

olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2: Ücret tatminsizliği, işgörenlerin kaynak istismarı eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: Ücret tatminsizliği, işgörenlerin hırsızlık eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: Ücret tatminsizliği, işgörenlerin yolsuzluk eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H5: Ücret tatminsizliği, işgörenlerin aldatma eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

### **Ücret Tatminsizliğinin Aracılık Rolü**

Bireylerin etik dışı davranışlar sergilemesini engelleyen en önemli unsur öz kontroldür. Öz kontrol, bireyin etik standartlar ile uyumlu davranışlar sergilemek için dürtülerini ve isteklerini engelleme kapasitesini ifade etmektedir (Baumeister, Vohs ve Tice, 2007). Kendilerini kontrol etmeleri gereken çok fazla olayla karşı karşıya kaldıklarında bireylerin öz kontrol kapasiteleri azalmaktadır (Baumeister, Bratslavsky, Muraven ve Tice, 1998). Araştırmalar, iş yerinde yaşanan olumsuz deneyimlerin sürekli hâle gelmesinin, bireylerin öz kontrolünü azalttığını ve bunun sonucu olarak bireylerin etik standartları daha az dikkate aldıklarını vurgulamaktadır (Gino, Schweitzer, Mead ve Ariely, 2011; Welsh ve Ordóñez, 2014). Daha önce belirttiği üzere aşırı iş yükü, işgörenlerin sürekli karşı karşıya kaldıkları olumsuz deneyimler arasındadır. Bu bakımdan aşırı iş yükü işgörenlerin öz kontrol kapasitelerini azaltabilir ve böylece etik dışı davranışlara sebebiyet verebilir (Joosten, Van Dijke, Van Hiel ve De Cremer, 2014). Önceki araştırmalar, aşırı iş yükü ve ücret tatminsizliği arasında nedensel bir öncelik olduğunu ileri sürmektedir (Seymour ve Buscherhof, 1991; Denton, Zeytinoglu, Davies ve Lian 2002; Mulki, Lask ve Jaramillo, 2008). Yani aşırı iş yükünün öncelikle ücret tatminsizliğini artıracığı varsayılmaktadır. Bununla beraber alanyazında iş talepleri ile olumsuz işgören davranışları arasındaki ilişkide ücret algısının, önemli bir bağlantı noktası olabileceği vurgulanmaktadır (DeConinck ve Stilwell, 2004; Balducci, Schaufeli ve Fraccaroli, 2011; Wang vd., 2010). Bir iş talebi olarak aşırı iş yükü, işgörenler arasında ücret tatminsizliğini artırmak suretiyle etik dışı davranışlara yol açabilir. Bir başka ifadeyle aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği aracılığıyla etik dışı davranışları artırabilir. Aşırı iş yüküne sahip işgörenler, zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir kısmını iş için harcadıklarından adil ve yeterli bir ücret beklemektedirler. Eğer ça-

İşanlar, aldıkları ücretten memnun kalmazlarsa (Mulki vd., 2008), yıkıcı ve sapkın davranışlara yol açan olumsuz duygulara sahip olabilirler (Gulza, Moon, Attiq ve Azam, 2014; Sardžoska ve Tang, 2015). Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotez sunulmuştur.

H6: Ücret tatminsizliği, aşırı iş yükünün; iş görenlerin a) kaynak istismarı, b) hırsızlık, c) yolsuzluk, d) aldatma eğilimleri üzerindeki etkilerine tam aracılık etmektedir.

## Yöntem

### Örneklem

Araştırmanın bağlamı, etik dışı davranışların yoğun olarak gözlemlendiği (Stevens, 2001; Harris, 2012), Türk hizmet endüstrisinin önemli bir parçası olarak kabul edilen (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007), otel endüstrisidir. Araştırma hipotezleri, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanlarından elde edilen veri kullanılarak test edilmiştir. İstanbul ili, Türkiye’de en çok otel işletmesinin bulunduğu destinasyonlardan biridir. İstanbul ilinde 243 tane dört ve beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Bu nedenle İstanbul, otel endüstrisinde etik dışı davranışları incelemek için uygun bir araştırma bağlamıdır. Veri toplama süreci için ücretleri araştırmacı tarafından karşılanan sekiz kişilik bir anketör ekibi oluşturulmuştur. Otellerin bir kısmına anket dağıtma izni isteyen bir mektup, e-posta yoluyla gönderilmiş, bir kısmıyla ise telefon görüşmesi gerçekleştirilerek araştırma izni istenmiştir. İzin verildikten sonra veri toplamak amacıyla anketörler otelleri ziyaret etmişlerdir. Otellere toplam 800 adet anket dağıtılmıştır. Gizliliği sağlamak için işgörelere anketler kapalı zarf içerisinde teslim edilmiştir. Anketler teslim edildikten iki hafta sonra toplam 361 adet anket otellerden alınmıştır. Anketler titiz bir şekilde incelenmiş ve kullanılabilir olmayan 22 adet anket, veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 339 adet kullanılabilir anket analize dâhil edilmiştir. İstanbul ilinde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam personel sayısı hakkında bir veri bulunmamaktadır. Bu nedenle örneklem büyüklüğünün istatistiksel modeli test etmek için yeterli olup olmadığının belirlenmesi yoluna gidilmiştir. Örneklem büyüklüğünü hesaplamak için önceki araştırmalar (Dedeoğlu, 2019; Gürlek, 2018) takip edilerek Westland’ın (2012) çalışmasına dayalı olarak hazırlanan hesaplama programı (Soper, 2019) kullanılmıştır. Bu hesaplama göre istenilen istatistiksel güç düzeyi (0.80), olasılık düzeyi (0.05) ve beklenen etki büyüklüğü (0.30) için en az 161 adet katılımcıya ulaşmak gerekmektedir. Buna göre araştırma örneklemini (n=339), önerilen minimum örneklem büyüklüğünü sağlamıştır.



## Değişkenlerin Ölçümü

Aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği ve etik dışı davranışta bulunma eğilimi ölçekleri İngilizce alanyazınından alınmaları nedeniyle ters çeviri yöntemi (Brislin, 1970) kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Aşırı iş yükü, Price'ın (2001) çalışmasından alınan dört ifade kullanılarak ölçülmüştür. Araştırma kapsamında ücret tatminsizliğine ücret düzeyi perspektifinden yaklaşmış olup işgörenlerin elde ettikleri ücret düzeyinden tatminsizlikleri Heneman ve Schwab (1985) çalışmasından adapte edilen dört ifade kullanılarak ölçülmüştür. Aşırı iş yükü ve ücret tatminsizliğini ölçmek için “kesinlikle katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” arasında değişen beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Etik dışı davranışları doğrudan ölçmek neredeyse imkânsızdır. Araştırmalarda, bu tip davranışlar genellikle katılımcılar tarafından doğru bir şekilde cevaplanmaz (Tang ve Chen, 2008). Bu nedenle güncel araştırma kapsamında davranışlara değil davranışsal eğilimlere odaklanılmıştır. Araştırmalar, davranışsal eğilimlerin etik dışı davranışları incelemek için yeterli bir ölçüt olduğunu vurgulamaktadır (Sardžoska ve Tang, 2009; Sardžoska ve Tang, 2012). Etik dışı davranışta bulunma eğilimi, Chen ve Tang'ın (2006) çalışmasından elde edilen dört boyut ve 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçüm için çok düşük, düşük, ortalama, yüksek ve çok yüksek seçeneklerini içeren beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılara aşağıdaki açıklama sunulmuştur. “Aşağıda iş yerindeki aktiviteler için 12 madde bulunmaktadır. Bu davranışları gerçekleştirme olasılığınızı belirtiniz”.

## Verilerin Analizi

Ölçüm modelinin ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Araştırma modelinin değerlendirilmesinde Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşım takip edilmiştir. Buna göre gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri yansıtıp yansıtmadığını belirlemek için ölçüm modeli test edilmiştir. Ölçüm modeli doğrulandıktan sonra yapısal modelin test edilmesine geçilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığı, %95 güven aralığında 5.000 örneklem büyüklüğü kullanılarak ön yükleme yöntemi ile test edilmiştir (Zhao, Lynch ve Chen, 2010). Aracılık türüne karar vermek için James, Mulaik ve Brett'in (2006) önerileri takip edilerek tam ve kısmi aracılık modelleri kıyaslanmıştır. Tam aracılık modeli, aşırı iş yükünün ücret tatminsizliği aracılığıyla etik dışı davranışlar üzerinde meydana getirdiği dolaylı etkileri içerirken kısmi aracılık modeli, aşırı iş yükünün ücret tatminsizliği aracılığıyla etik dışı davranışlar üzerinde meydana getirdiği dolaylı etkilerin yanı sıra aşırı iş yükünün etik dışı davranışlar üzerindeki doğrudan etkilerini de içermektedir.

## Bulgular

### Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Tablo 1’de tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar sunulmuştur. Ortalamalar açısından en yüksek ortalamaya aşırı iş yükü (4.20) sahip iken en düşük ortalamaya hırsızlık eğilimi (2.19) sahiptir. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse işgörenlerin algıladıkları aşırı iş yükü ve ücret tatminsizliği oldukça yüksektir. Bununla beraber işgörenlerin etik dışı davranış gerçekleştirme eğilimleri genel olarak düşük düzeydedir. Etik dışı davranışların ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya kaynak istismarının sahip olduğu görülmektedir. Kaynak istismarını aldatma, yolsuzluk ve hırsızlık eğilimleri izlemektedir. Korelasyonlar açısından aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği ( $r=0.19$ ,  $p<0.01$ ); kaynak istismarı ( $r=0.10$ ,  $p<0.01$ ); hırsızlık ( $r=0.13$ ,  $p<0.05$ ); yolsuzluk ( $r=0.09$ ,  $p<0.05$ ) ve aldatma ( $r=0.15$ ,  $p<0.01$ ) eğilimleriyle pozitif olarak ilişkilidir. Ücret tatminsizliği, kaynak istismarı ( $r=0.18$ ,  $p<0.01$ ); hırsızlık ( $r=0.10$ ,  $p<0.05$ ); yolsuzluk ( $r=0.14$ ,  $p<0.05$ ) ve aldatma ( $r=0.14$ ,  $p<0.01$ ) eğilimleriyle pozitif olarak ilişkilidir.

Tablo 1. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	SP	1	2	3	4	5	6
1. Aşırı iş yükü	4.20	0.61	1					
2. Ücret tatminsizliği	4.10	1.13	0.19*	1				
3. Kaynak istismarı	2.47	0.70	0.10*	0.18*	1			
4. Hırsızlık	2.19	0.58	0.13**	0.10**	0.54*	1		
5. Yolsuzluk	2.33	0.76	0.09**	0.14**	0.49*	0.57*	1	
6. Aldatma	2.36	0.70	0.15*	0.14*	0.57*	0.65*	0.66*	1

Not. Ort: ortalamalar; SP: standart sapma, \* $p<.01$ , \*\* $p<0.05$

### Ölçüm Modeline Ait Bulgular

Araştırma değişkenleri tek boyutlu doğaları nedeniyle ölçüm modeline birinci düzey olarak dâhil edilmişlerdir. Ölçüm modeli sonuçlarına göre ölçüm modeli veriyile uyumludur ( $\chi^2=367.864$ ,  $df=163$ ,  $p<.01$   $2/df=2.257$ ,  $RMSEA=0.061$ ,  $CFI=0.94$ ,  $NFI=0.90$ ). Uyum iyiliği indisleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır

(Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). 20 ifadenin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.01$ ). Tablo 2’de görüldüğü gibi ölçeklere ait alfa katsayıları 0.70’in üzerindedir. Buna göre her bir yapının içsel tutarlılığı doğrulanmıştır (Nunnally, 1978). Açıklanan ortalama varyans değerleri 0.522-0.741 aralığındadır. Bu sonuca göre yakınsak geçerlik tesis edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Bileşik güvenilirlik değerleri 0.814-0.919 aralığında değişmektedir. Bu sonuç, yapı güvenirlüğünün sağlandığını göstermektedir (Bagozzi ve Yi, 1988).

Tablo 2. Ölçüm Modeli

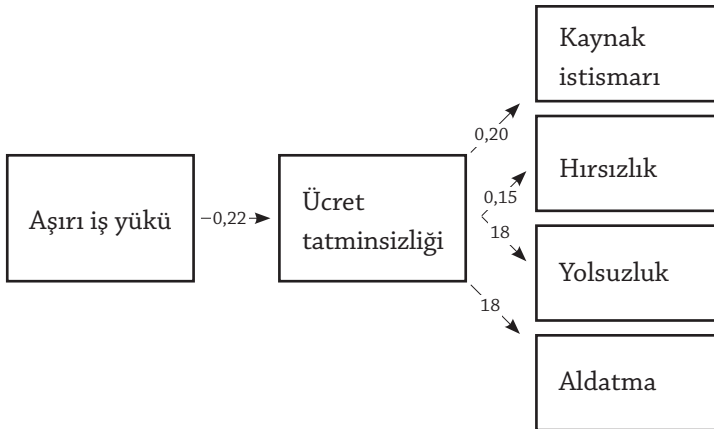
Değişkenler	$\lambda$	$a$	BG**	AOV***
İş yükü		0.756	0.814	0.522
A1	0.73			
A2	0.75			
A3	0.72			
A4	0.69			
Ücret tatminsizliği		0.920	0.919	0.741
B1	0.82			
B2	0.83			
B3	0.90			
B4	0.89			
Etik dışı davranışlar		0.928		
Kaynak istismarı		0.849	0.865	0.688
C1	0.87			
C2	0.96			
C3	0.62			
Hırsızlık		0.880	0.881	0.713
C4	0.84			
C5	0.89			
C6	0.80			
Yolsuzluk		0.906	0.909	0.769
C7	0.86			
C8	0.87			
C9	0.90			

Aldatma	0.868	0.878	0.706
C10	0.85		
C11	0.84		
C12	0.83		

Not. BD=bileşik güvenirlik; AOV=açıklanan ortalama varyans (average variance extracted)

### Hipotez Testi

Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, yapısal modelin veriyle uyumlu olduğuna işaret etmektedir ( $\chi^2=369.722$ ,  $df=164$ ,  $p<.01$   $\chi^2/df=2.254$ ,  $RMSEA=0.061$ ,  $CFI=0.95$ ,  $NFI=0.91$ ). Görüldüğü gibi uyum iyiliği indisleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır (Schermerleher-Engel vd. 2003). Bulgulara göre aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta=0.22$ ,  $t=2.313$ ;  $p<0.05$ ). Ücret tatminsizliği, kaynak istismarı eğilimini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=0.20$ ,  $t=3.373$ ;  $p<0.001$ ). Ücret tatminsizliği, hırsızlık eğilimini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=0.15$ ,  $t=2.451$ ;  $p<0.05$ ). Ücret tatminsizliği, yolsuzluk eğilimini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=0.18$ ,  $t=2.913$ ;  $p<0.01$ ). Ücret tatminsizliği aldatma eğilimini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=0.18$ ,  $t=2.899$ ;  $p<0.01$ ). Bu bulgulara göre H1, H2, H3, H4 ve H5 desteklenmiştir. Tam aracılık modeli ( $\chi^2=369.722$ ,  $df=164$ ,  $p<.01$   $\chi^2/df=2.254$ ,  $RMSEA=0.061$ ,  $CFI=0.95$ ,  $NFI=0.91$ ), kısmi aracılık modeliyle ( $\chi^2=385.987$ ,  $df=169$ ,  $p<0.01$ ,  $\chi^2/df=2.257$ ,  $RMSEA=0.085$ ,  $CFI=0.89$ ,  $NFI=0.85$ ), kıyaslandığında tam aracılık modelinin daha iyi uyum indislerine sahip olduğu görülmüştür ( $\Delta X^2=16.265$ ;  $df=5$ ;  $p<0.01$ ).



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

Dolaylı etkinin anlamlılığını kontrol etmek için 5.000 örnek boyutunda ön yükleme yöntemi kullanılmıştır. Tablo 3'te gösterildiği gibi tüm dolaylı etkiler için %95 güven aralıkları sıfır içermemektedir. Bu bulgu dolaylı etkilerin anlamlılığına işaret etmektedir. Ücret tatminsizliği, iş yükünün kaynak istismarı eğilimi üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (dolaylı etki=0.044,  $p < .001$ ). Ücret tatminsizliği, iş yükünün hırsızlık eğilimi üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (dolaylı etki=0.033,  $p < .001$ ). Ücret tatminsizliği, iş yükünün yolsuzluk eğilimi üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (dolaylı etki=0.039,  $p < .001$ ). Ücret tatminsizliği, iş yükünün aldatma eğilimi üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (dolaylı etki=0.039,  $p < .001$ ). Bu bulgulara göre H6 desteklenmiştir.

Tablo 3. Ücret Tatminsizliğinin Aracılık Rolünün Ön Yükleme Sonuçları

Aracılık Etkileri	Dolaylı Etki	ASGA	ÜSGA	$p < 0.001$
AİY→ÜC→Kaynak istismarı (0.22 × 0.20)	0.044	0.011	0.083	
AİY→ÜC→Hırsızlık (0.22 × 0.15)	0.033	0.007	0.071	
AİY→ÜC→Yolsuzluk (0.22 × 0.18)	0.039	0.009	0.081	
AİY→ÜC→Aldatma (0.22 × 0.18)	0.039	0.009	0.081	

Not. AİY=aşırı iş yükü; ÜC=ücret tatminsizliği; ASGA= alt seviye güven aralığı; ÜSGA=üst seviye güven aralığı.

## Tartışma

### Bulguların Özeti

Tanımlayıcı bulgulara göre işgörenlerin algıladıkları aşırı iş yükü ve ücret tatminsizliği oldukça yüksektir. Bununla beraber, işgörenlerin etik dışı davranış gerçekleştirme eğilimleri genel olarak düşük düzeydedir. En çok etik dışı davranış eğilimi kaynak istismarına yöneliktir. Kaynak istismarını aldatma, yolsuzluk ve hırsızlık eğilimleri izlemektedir. Araştırma bulguları, geliştirilen teorik modeli desteklemiştir. Bulgulara göre aşırı iş yükü ücret tatminsizliğini artırmaktadır. Aşırı iş yükü algılayan iş görenler, emeklerinin karşılığı olan ücreti alamadıklarını düşünmektedirler (H1). Ücret tatminsizliği, etik dışı davranışları artırmaktadır. Buna göre ücret düzeyinden memnun kalmayan iş görenler, deneyimledikleri olumsuz duyguların (Örneğin; öfke ve intikam hisleri) bir sonucu olarak etik dışı davranışlar sergilemektedirler. Bir başka anlatımla ücret tatminsizliği, iş görenlerin kaynak istismarı (otel malzemelerinin kişisel amaç için kullanımı), hırsızlık (otele ait mad-

di unsurların izinsiz alınması), yolsuzluk (yetkilerin kötüye kullanılması) ve aldatma (müşterilerden fazla para alma) eğilimlerini artırmaktadır (H2, H3, H4, H5). Bulgulara göre aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği aracılığıyla etik dışı davranışları artırmaktadır. Aşırı iş yükü, işgörenlerin algıladıkları ücret düzeyini düşürmekte ve böylece etik dışı davranışlar artırmaktadır (H6).

### **Araştırmanın Teoriye ve Uygulamaya Katkısı**

Hizmet sektöründe etik dışı davranışlar yaygın bir şekilde gözlenmektedir. Fakat etik dışı davranışların nedenleri hakkında sınırlı sayıda kanıt bulunmaktadır. Örneğin; Zhao, Peng ve Sheard (2013), iş yerinden dışlanmanın etik dışı davranışları artırdığını tespit etmiştir. Araştırmacılar, iş güvencesizliği (Tian, Zhang ve Zou, 2014), iş yoğunluğu, uzun çalışma saatleri (Burke ve Fiksenbaum, 2008), stres ve zorlu çalışma ortamı (Penney ve Spector, 2005) gibi değişkenlerin etik dışı davranışlar olarak kategorize edilen sapma davranışlarına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırma, aşırı iş yükünü ücret tatminsizliği aracılığıyla etik dışı davranışları artırdığını ortaya koyarak mevcut alanyazını genişletmektedir. Uygulamaya katkı perspektifinden bu araştırma, uygulamacılara aşağıdaki tavsiyeleri sunmaktadır. Yöneticiler, verimli bir çalışma ortamı yaratmak için esnek çalışma saatleri (Fuller ve Hirsh, 2019), iş yükünün eşit paylaşımı (Ollier-Malaterre, 2009), iş yaşam dengesi (Fontinha, Easton ve Van Laar, 2019), adil performans değerlendirme (Gürlek, 2019) gibi uygulamaları hayata geçirmelidirler. Ayrıca yöneticiler, ücret tatminsizliğini önlemek için ücret düzeylerini yükseltmelidirler ve adil bir ücret sistemi kurmalıdırlar. Bununla beraber hizmet performansına dayalı ödüllendirme ve terfi ettirme gibi uygulamaları gerçekleştirebilirler (Luu, 2019). Bulgulara göre etik dışı davranışlar arasında en yüksek ortalamaya kaynak istismarı sahiptir. Kaynak istismarını aldatma, yolsuzluk ve hırsızlık eğilimleri izlemektedir. İşletmeler maliyet kontrolü neticesinde yüksek maliyetlere sahip olduklarını görürlerse bunun en önemli nedeninin aşırı iş yükü ve ücret tatminsizliğinin doğurduğu etik dışı davranışlar (Örneğin; kaynak istismarı, hırsızlık) olabileceğinin farkında olmalıdırlar.

### **Sonuç**

Bu araştırma, aşırı iş yükünün nasıl etik dışı davranışları artırdığını ortaya çıkarmanın amaçlamıştır. Geliştirilen hipotezler, otel iş görenlerinden elde edilen veri kullanılarak test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Bulgular, aşırı iş yükünün ücret tatminsizliğine, ücret tatminsizliğinin ise etik dışı davranışlara yol açtığını ortaya koymuştur. Etik dışı

davranışların hizmet sektöründe yaygın bir şekilde gözlemlendiği dikkate alındığına bu araştırmanın alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu araştırma, teorik ve pratik katkıların yanı sıra birkaç sınırlılığa sahiptir. Birincisi, bu araştırma kesitsel bir araştırmadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait veriler belirli bir zaman diliminde ve belirli bir bölgede eş zamanlı olarak toplanmıştır. Gelecekteki araştırmalara boylamsal araştırma tasarımı tavsiye edilmektedir. İkincisi, bu araştırma sınırlı bir örneklem üzerinde ve sadece İstanbul ilinde yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen bulgular diğer bağlamlara genellenemeyebilir. Gelecekteki araştırmalar daha yüksek örneklem üzerinde ve Türkiye'nin diğer büyük turizm destinasyonlarında yer alan otellerde yapılabilir. Üçüncüsü, etik araştırmalarında sosyal arzu edilebilirlik sık karşılaşılan bir sorundur (Randall ve Fernandes, 1991). Bu nedenle gelecekteki araştırmalar bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait verileri zaman gecikmesi yöntemini (time-lag method) kullanarak farklı zaman dilimlerinde toplayabilirler (Reio, 2010). Bu araştırma, etik dışı davranışların doğrudan ve dolaylı belirleyicilerini sınırlı bir perspektifle ele almıştır. Gelecekteki araştırmalar, etik dışı davranışların belirleyicileri olarak yönetici istismarı, ödül adaletsizliği, müşterilerin işgörenlere yönelik etik dışı davranışları, işe yabancılaşma ve ahlaki çözüme gibi değişkenleri ele alabilirler.

# How Does Work Overload Affect Unethical Behaviors? The Mediating Role of Pay Dissatisfaction

Mert Gürlek

## Introduction

Unethical behavior has become one of the most important problems in today's business world due to corporate scandals (Chen McCain, Tsai, & Bellino, 2010). The increased concern about ethical issues in society has encouraged organizations to spread ethical rules and values internally (Jung, Namkung & Yoon, 2010). Despite these efforts, unethical behaviors in the service industry have continued to increase (Yeşiltaş & Tuna, 2018), particularly being more frequently observed in the hotel industry compared to other service industries (Dimitriou & Ducette, 2018). Tourist venues, hotels, and resorts are among the organizations with common unethical behaviors (Lugosi, 2019). Thus, examining the determinants of unethical behavior in the hotel industry where unethical behaviors are so high can create value for practitioners.

Researchers have suggested work overload to be able to drive unethical behavior (Poulston, 2009; Belhassen, 2012; Yeşiltaş & Gürlek, 2019). However, no empirical evidence is found to support this argument. Based on this gap in the research, the current study aims to reveal how work overload increases unethical behavior. For this purpose, a research model has been developed that suggests work overload to increase unethical behaviors by way of pay dissatisfaction.

@ Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, mertgurlek89@hotmail.com

0000-0002-0024-7746

© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe.2020.13.1.0141  
Turkish Journal of Business Ethics, 2020  
isahlakidergisi.com



## Theoretical Framework and Hypotheses

Work overload refers to the employee perception that the amount of given work exceeds one's ability to complete (Kanbur, 2018). Individuals' excessive workloads can lead to pay dissatisfaction (Mulki, Lassk, & Jaramillo, 2008). According to the discrepancy model, pay dissatisfaction results from the high difference between the expected and actual pay (Lawler, 1971). Pay dissatisfaction occurs when individuals get insufficient wages for their labor (Wu & Wang, 2008). According to equity theory (Adams, 1963, 1965), individuals compare the benefits they obtain in return for their labor with the benefits other individuals obtain. Individuals whose workload exceeds their ability may feel deprived of pay for their work, which can lead to pay dissatisfaction. Some studies in the literature have found work overload to increase pay dissatisfaction (Mulki, Lassk, & Jaramillo, 2008; Altaf & Awan, 2011). The following hypothesis has been developed on this theoretical basis.

Hypothesis 1 (H1): Work overload positively and significantly affects pay dissatisfaction.

Unethical behavior is defined as the type that contradicts the policies, values, and norms that an organization sets (Baker, Hunt, & Andrews, 2006). Unethical behaviors commonly observed in the hotel industry such as theft, resource abuse (Tresidder & Martin, 2018; Lugosi, 2019), corruption (Krippel, Henderson, Keene, Levi, & Converse, 2008; Stevens, 2001; Gillard, Chen, & Lv, 2018), and deception (Harris, 2012; Akhtar, Ahmad, Siddiqi, & Akhtar, 2019), are discussed within the scope of the current research. Although being widely observed in the hotel industry, few studies are found on the reasons that motivate employees to act unethically (e.g., Zhao et al., 2013; Tian et al., 2014). Further research is recommended on the determinants of unethical behavior in the hotel industry (Dimitriou & Durette 2018). Theoretical studies have predicted pay dissatisfaction to be able to lead to unethical behavior (Jung & Yoon, 2015; Jung & Yoon, 2018; Moon & Hur, 2018) as a response to pay dissatisfaction. Tang and Chiu (2003) found pay dissatisfaction to be an important determinant of unethical behavior. Based on the above theoretical discussion, the following hypotheses have been developed.

Hypothesis 2 (H2): Pay dissatisfaction positively and significantly affects employees' propensity to engage in resource abuse.

Hypothesis 3 (H3): Pay dissatisfaction positively and significantly affects employees' propensity to engage in theft.

Hypothesis 4 (H4): Pay dissatisfaction positively and significantly affects employees' propensity to engage in corruption.

Hypothesis 5 (H5): Pay dissatisfaction positively and significantly affects employees' propensity to engage in deception.

Previous studies have suggested a causal priority to exist between work overload and pay dissatisfaction (Seymour & Buscherhof, 1991; Denton, Zeytinoglu, Davies, & Lian 2002; Mulki, Laskk & Jaramillo, 2008). The literature has additionally emphasized perceived pay to possibly be an important link in the relationship between work demands and negative employee behaviors (DeConinck & Stilwell, 2004; Balducci, Schaufeli, & Fraccaroli, 2011; Wang et al., 2010). Work overload, as a demand from work, can drive unethical behavior by increasing pay dissatisfaction among employees. In other words, work overload can increase unethical behavior by means of pay dissatisfaction. Based on the above theoretical discussion, the following hypothesis has been presented.

H6: Pay dissatisfaction fully mediates the effect of work overload on employees' propensity to engage in a) resource abuse, b) theft, c) corruption, and d) deception.

## Method

### Sample

The hotel industry, as a place where unethical behavior is intensely observed (Stevens, 2001; Harris, 2012) and accepted as an important part of the Turkish service industry (Ministry of Culture and Tourism, 2007), forms the context of the research. The data used to test the research hypotheses have been obtained from employees of four- and five-star hotels in İstanbul; 800 questionnaires were delivered to the hotels. In order to ensure confidentiality, questionnaires were delivered to the employees in sealed envelopes. Two weeks later, 361 questionnaires were collected from the hotels. The questionnaires were examined meticulously, and 22 unusable questionnaires were removed from the dataset. As a result, 339 questionnaires were included in the analysis.

### Measuring the Variables

The scales of work overload, pay dissatisfaction, and propensity to engage in unethical behavior were translated into Turkish using the back-translation method (Brislin, 1970). Work overload was measured using four items borrowed from Price's (2001) study. Pay dissatisfaction was measured using four items adapted from

Heneman and Schwab's (1985) study. Propensity to engage in unethical behavior was measured using twelve items from the Chen and Tang's (2006) study.

### Data Analysis

Structural equation modeling has been used to test the measurement model and research hypotheses. The research follows the two-stage approach proposed by Anderson and Gerbing (1988) for evaluating the model. The significance of the mediating effect was tested using the bootstrap method (Zhao, Lynch, & Chen, 2010). The recommendations from James, Mulaik, and Brett (2006) have been adhered to for deciding on mediation type, with full and partial mediation models being compared.

### Findings

According to the findings, work overload has a positive and significant effect on pay dissatisfaction ( $\beta = 0.22$ ,  $t = 2.313$ ,  $p < 0.05$ ). Pay dissatisfaction affects resource abuse positively and significantly ( $\beta = 0.20$ ,  $t = 3.373$ ,  $p < 0.001$ ). Pay dissatisfaction affects theft positively and significantly ( $\beta = 0.15$ ,  $t = 2.451$ ,  $p < 0.05$ ). Pay dissatisfaction affects corruption positively and significantly ( $\beta = 0.18$ ,  $t = 2.913$ ;  $p < 0.01$ ). Pay dissatisfaction affects deception positively and significantly ( $\beta = 0.18$ ,  $t = 2.899$ ;  $p < 0.01$ ). Accordingly these findings support hypotheses H1, H2, H3, H4, and H5.

When comparing the full mediation model ( $\chi^2 = 369.722$ ,  $df = 164$ ,  $p < 0.01$ ,  $\chi^2 / df = 2.254$ ,  $RMSEA = 0.061$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $NFI = 0.91$ ) with the partial mediation model ( $\chi^2 = 385.987$ ,  $df = 169$ ,  $p < 0.01$ ,  $\chi^2 / df = 2.257$ ,  $RMSEA = 0.085$ ,  $CFI = 0.89$ ,  $NFI = 0.85$ ), the full mediation model has better fit indices ( $\Delta\chi^2 = 16.265$ ,  $df = 5$ ,  $p < 0.01$ ). In terms of the mediation effect, pay dissatisfaction mediates the effect of work overload on resource abuse (indirect effect = 0.044,  $p < .001$ ). Pay dissatisfaction mediates the effect of work overload on theft (indirect effect = 0.033,  $p < 0.001$ ). Pay dissatisfaction mediates the effect of work overload on corruption (indirect effect = 0.039,  $p < .001$ ). Pay dissatisfaction mediates the effect of workload on deception (indirect effect = 0.039,  $p < .001$ ). According to these findings, hypothesis H6 is supported.

### Conclusion and Discussion

This research aims to reveal how work overload increases unethical behavior. The developed hypotheses have been tested using data from hotel employees using

structural equation modeling. The findings reveal work overload to increase pay dissatisfaction and pay dissatisfaction to increase unethical behavior. Considering that unethical behaviors are widely observed in the hotel industry, this research is expected to contribute to the literature. Though widely observed in the hotel industry, limited evidence is found on the determinants of unethical behavior (e.g., Zhao, Peng, & Sheard, 2013; Tian, Zhang, & Zou, 2014). This study broadens the existing literature, revealing that work overload increases unethical behavior through pay dissatisfaction. From its contribution to the perspective on practice, this research provides practitioners with the following recommendations. Managers should implement practices such as flexible work hours (Fuller & Hirsh, 2019), equal sharing of workload (Ollier-Malaterre, 2009), work-life balance (Fontinha, Easton, & Van Laar, 2019), and fair performance appraisal (Gürlek, 2019). In addition, managers should raise employees' pay levels and establish a fair pay system. In addition, they can perform practices such as reward and promotion based on service performance (Luu, 2019).

This research has several limitations as well as theoretical and practical contributions. First, this is a cross-sectional study. Data for the dependent and independent variables have been collected simultaneously at a specific time and in a specific region. A longitudinal research design is recommended for future studies. Second, this research has been conducted over a limited sample and only in the province of Istanbul. Therefore, the findings obtained may not be generalized to other contexts. Future studies can be conducted in hotels located in other major tourist destinations of Turkey. Third, social desirability is a common problem in ethical research (Randall & Fernandes, 1991). For this reason, future studies can collect data for dependent and independent variables at different time intervals using the time-lag method (Reio, 2010). This study has addressed the direct and indirect determinants of unethical behavior from a limited perspective. Future studies may address variables such as abusive supervision, reward injustice, customers' unethical behaviors toward employees, work alienation, and moral disengagement as determinants of unethical behavior.

## Kaynakça | References

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* içinde (2, ss. 267-299). New York: Academic Press.
- Akhtar, N., Ahmad, W., Siddiqi, U. I. ve Akhtar, M. N. (2019). Predictors and outcomes of consumer deception in hotel reviews: The roles of reviewer type and attribution of service failure. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 65-75.
- Akgunduz, Y. (2015). The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1082-1099.
- Altaf, A. ve Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Altınay, L., Dai, Y. D., Chang, J., Lee, C. H., Zhuang, W. L. ve Liu, Y. C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525-1542.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, T. L., Hunt, T. G. ve Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
- Balducci, C., Schaufeli, W. B. ve Fraccaroli, F. (2011). The job demands-resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467-496.
- Barkan, R., Ayal, S. ve Ariely, D. (2015). Ethical dissonance, justifications, and moral behavior. *Current Opinion in Psychology*, 6, 157-161.
- Baum, T. ve Devine, F. (2007). Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 269-280.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D. ve Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. ve Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265.
- Belhassen, Y. (2012). Eilat Syndrome: Deviant behavior among temporary hotel workers. *Tourism Analysis*, 17(5), 673-677.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1(3), 185-216.

- Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2008). Work hours, work intensity and work addiction: Costs and benefits. R. J. Burke ve C. L. Cooper (Ed.). *The long hours culture: Causes, consequences and choices* içinde (ss. 3-36). Bingley, UK: Emerald.
- Wong, S. C. K. (1998). Staff job-related ethics of hotel employees in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 107-115.
- Chen McCain, S. L., Tsai, H. ve Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992-1009.
- Chen, H. T. ve Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034-2053.
- Chen, J., Tang, T. L. P. ve Tang, N. (2014). Temptation, monetary intelligence (love of money), and environmental context on unethical intentions and cheating. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 197-219.
- Chen, Y. J. ve Tang, T. L. P. (2006). Attitude toward and propensity to engage in unethical behavior: Measurement invariance across major among university students. *Journal of Business Ethics*, 69(1), 77-93.
- Dedeoglu, B. B. (2019). Are information quality and source credibility really important for shared content on social media? The moderating role of gender. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 513-534.
- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Denton, M., Zeytinoglu, I. U., Davies, S. ve Lian, J. (2002). Job stress and job dissatisfaction of home care workers in the context of health care restructuring. *International Journal of Health Services*, 32(2), 327-357.
- Dimitriou, C. K. ve Ducette, J. P. (2018). An analysis of the key determinants of hotel employees' ethical behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 66-74.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Fontinha, R., Easton, S. ve Van Laar, D. (2019). Overtime and quality of working life in academics and nonacademics: The role of perceived work-life balance. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 173-183.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fuller, S. ve Hirsh, C. E. (2019). "Family-friendly" jobs and motherhood pay penalties: The impact of flexible work arrangements across the educational spectrum. *Work and Occupations*, 46(1), 3-44.
- Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L. ve Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 191-203.
- Gillard, E., Chen, M. H. ve Lv, W. Q. (2018). Procedural corruption in the North American hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 154-167.

- Goh, E. ve Kong, S. (2018). Theft in the hotel workplace: Exploring frontline employees' perceptions towards hotel employee theft. *Tourism and Hospitality Research*, 18(4), 442-455.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Gulza, S., Moon, M. A., Attiq, S. ve Azam, R. I. (2014). The darker side of high performance work systems: Examining employee psychological outcomes and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences-PJCSS*, 8(3), 715-732.
- Gürlek, M. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluğun işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Gürlek, M. (2019). *Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgören hizmet performansı üzerindeki etkisinde aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Harris, L. C. (2012). 'Ripping off' tourists: an empirical evaluation of tourists' perceptions and service worker (mis) behavior. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1070-1093.
- Harris, L. C. ve Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- Heneman, H. G. ve Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141.
- Ho, T., Zhao, J. ve Dooley, B. (2017). Hotel crimes: An unexplored victimization in the hospitality industry. *Security Journal*, 30(4), 1097-1111.
- Iverson, R. D. ve Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. ve Matteson, M. (2014). *Organizational behavior & management* (10. Baskı). New York, NY: McGraw Hill.
- James, L. R., Mulaik, S. A. ve Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9(2), 233-244.
- Joosten, A., Van Dijke, M., Van Hiel, A. ve De Cremer, D. (2014). Being "in control" may make you lose control: The role of self-regulation in unethical leadership behavior. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 1-14.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2018). Understanding workplace bullying: Its effects on response and behavior in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1453-1471.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2015). Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 22-26.
- Jung, H. S., Namkung, Y. ve Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 538-546.

- Jung, H. S., Yoon, H. H. ve Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145-2165.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2013). Is the individual or the organization the cause of hotel employees' stress? A longitudinal study on differences in role stress between subjects. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 494-499.
- Kanbur, E. (2018). Aşırı iş yükünün iş ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisi: İşe bağlı gerginliğin aracı rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 125-143.
- Karatepe, O. M., Kilic, H. ve Isiksel, B. (2008). An examination of the selected antecedents and outcomes of work-family conflict and family-work conflict in frontline service jobs. *Services Marketing Quarterly*, 29(4), 1-24.
- Karatepe, O. M., Sokmen, A., Yavas, U. ve Babakus, E. (2010). Work-family conflict and burnout in frontline service jobs: direct, mediating and moderating effects. *E+M Economics and Management Journal*, 13(4), 61-73.
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.
- Karatepe, O. M. ve Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of front-line employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665.
- Karatepe, O. M., Yorganci, I. ve Haktanir, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713-733.
- Krippel, G. L., Henderson, L. R., Keene, M. A., Levi, M. ve Converse, K. (2008). Employee theft and the Coastal South Carolina hospitality industry: Incidence, detection, and response (Survey results 2000, 2005). *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 226-238.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (Temmuz 2019). *Turizm işletme belgeli tesisler listesi*. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> adresinden erişilmiştir.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2007). *Türkiye turizm stratejisi 2023*. Ankara: T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Lugosi, P. (2019). Deviance, deviant behaviour and hospitality management: Sources, forms and drivers. *Tourism Management*, 74, 81-98.
- Luna-Arocas, R. ve Tang, T. L. P. (2015). Are you satisfied with your pay when you compare? It depends on your love of money, pay comparison standards, and culture. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 279-289.
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review*, 21(6), 789-816.
- Mansour, S. ve Tremblay, D. G. (2016). Workload, generic and work-family specific social supports and job stress: Mediating role of work-family and family-work conflict. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1778-1804.



- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carlson, M. ve Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 670-689.
- Miceli, M. P. ve Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. K. Rowland ve J. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resources management* içinde (9, ss. 235-309). Greenwich, CT: JAI Press
- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R. ve Palmer, N. F. (2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 54-73.
- Moon, T. W. ve Hur, W. M. (2018). Go home and kick the dog: Spillover effects of experienced coworker incivility on customer-directed counterproductive work behavior. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(5), 554-575.
- Mulki, J. P., Lassk, F. G. ve Jaramillo, F. (2008). The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 285-297.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Ollier-Malaterre, A. (2009). Organizational work-life initiatives: context matters: France compared to the UK and the US. *Community, Work & Family*, 12(2), 159-178.
- O'Neill, J. W. ve Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 652-658.
- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 777-796.
- Poulston, J. M. (2009). Working conditions in hospitality: Employees' views of the dissatisfactory hygiene factors. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 23-43.
- Randall, D. M. ve Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10(11), 805-817.
- Reio Jr, T. G. (2010). The threat of common method variance bias to theory building. *Human Resource Development Review*, 9(4), 405-411.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Sardžoska, E. G. ve Tang, T. L. P. (2009). Testing a model of behavioral intentions in the Republic of Macedonia: Differences between the private and the public sectors. *Journal of Business Ethics*, 87(4), 495-517.
- Sardžoska, E. G. ve Tang, T. L. P. (2012). Work-related behavioral intentions in Macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 373-391.
- Sardžoska, E. G. ve Tang, T. L. P. (2015). Monetary intelligence: Money attitudes-unethical intentions, intrinsic and extrinsic job satisfaction, and coping strategies across public and private sectors in Macedonia. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 93-115.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.

- Seymour, E. ve Buscherhof, J. R. (1991). Sources and consequences of satisfaction and dissatisfaction in nursing: findings from a national sample. *International Journal of Nursing Studies*, 28(2), 109-124.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Stevens, B. (2001). Hospitality ethics: Responses from human resource directors and students to seven ethical scenarios. *Journal of Business Ethics*, 30(3), 233-242.
- Soper, D.S. (2019). *A-priori sample size calculator for structural equation models*. <http://www.danielsoper.com/statcalc> adresinden erişilmiştir.
- Tang, T. L. P. ve Chen, Y. J. (2008). Intelligence vs. wisdom: The love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 1-26.
- Tang, T. L. P. ve Chiu, R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees? *Journal of Business Ethics*, 46(1), 13-30.
- Tian, Q., Zhang, L. ve Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers-the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36.
- Tresidder, R. ve Martin, E. (2018). Deviant behaviour in the hospitality industry: A problem of space and time. *Hospitality & Society*, 8(1), 3-22.
- Wang, C. Y. P., Chen, M. H., Hyde, B. ve Hsieh, L. (2010). Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: The mediating effect of pay satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(7), 871-894.
- Welsh, D. T. ve Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 79-89.
- Westland, J. C. (2012). Erratum to lower bounds on sample size in structural equation modeling [Electron. Commerce Res. Appl. 9 (6)(2010) 476-487]. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(4), 445.
- Wu, X. ve Wang, C. (2008). The impact of organizational justice on employees' pay satisfaction, work attitudes and performance in Chinese hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 181-195.
- Yeşiltaş, M. ve Gürlek, M. (2019). Understanding the nature of deviant workplace behaviors. Ş. Aydın, B. B. Dedeoğlu ve Ç. Ömer (Ed.). Organizational behavior challenges in the tourism industry içinde (ss.305-326). IGI Global.
- Yeşiltaş, M. ve Tuna, M. (2018). The effect of ethical leadership on service sabotage. *The Service Industries Journal*, 38(15-16), 1133-1159.
- Zhao, H., Peng, Z. ve Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.