

## KİŞİ-ÇEVRE UYUMU VE TAKIM ÇALIŞMASI İŞLEVSİZLİĞİ İLİŞKİSİNDE AHLÂKİ ÇÖZÜLME'NİN ARACI ROLÜ<sup>1</sup>

Yrd. Doç. Dr. Emre ERBAŞ\*

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN\*\*

### ÖZ

Günümüzde işletmelerin başarılı çıktılara ulaşabilmelerinde ve onları diğer işletmelerden ayıran en önemli özellikleri olarak vurguladıkları ahlâki değerlere sahip olma ilgisi, hem yöneticilerin hem de çalışanların karşılıklı olarak ahlâki değerlere bağlılıklarını gerekli kılmaktadır. Ahlâki değerlerden ayrılma ve görmezden gelme tutumları, işletmedeki ahengi bozmakta ve çalışanlar arasında güven oluşumunu engellemede ve bunun sonucunda birtakım uygulamaların başarısında belirleyici olmaktadır. Ahlâki davranışların her geçen gün önem kazandığı güven odaklı hizmet işletmelerinde ahlâki değerlerin korunmasında ve sürdürülebilmesinde açıklayıcı bir öneme sahip olan ahlâki çözülme üzerine yapılan çalışmalar da son yıllarda artış meydana gelmiştir. Bu çalışmada da, örgütlerde takım çalışması işlevsizliğini doğrudan ve dolaylı etkileyen kişi-çevre uyumu ile bu etkide ahlâki çözülmenin aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla, Kayseri ilinde faaliyet gösteren 178 yiyecek-içecek işletmesi çalışanından anket tekniği ile veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ahlâki çözülmenin kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde aracı rol oynadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ahlâki Çözülme, Takım Çalışması, Kişi-Çevre Uyumu.

**Jel Sınıflaması:** M10, D23, L83.

## THE MEDIATING ROLE OF MORAL DISENGAGEMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSON-ENVIRONMENT FIT AND TEAMWORK DYSFUNCTIONING

### ABSTARCT

*The interest in having moral standards, which is promoted as the differentiation strategy of businesses and what makes them to reach successful outcomes, requires the mutual commitment of employees and managers to the moral standards. The attitude of connivance and breach of moral standards disconcert the organization and weakens the feeling of trust among employees and thus is a determinant factor in success of some other practises in organizations. In trust intensive service organizations where ethical behaviour is gaining importance increasingly, the concept of moral*

<sup>1</sup> Bu çalışma, 6-7 Kasım 2015 tarihlerinde Tokat'ta düzenlenen III. Örgütsel Davranış Kongresi'nde yer alan aynı başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir.

\* Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, emreerbas85@hotmail.com

\*\* Nevşehir H. B. V. Üniversitesi, Turizm Fakültesi, nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

*disengagement is an important ingredient in preserving and sustaining the moral standards and it is intensively studied in the past few years. In this study, the direct and indirect effect of person-environment fit on teamwork dysfunctioning and the mediating role of moral disengagement in this relationship are investigated. With this purpose, 178 employees in food and beverage operations in Kayseri were surveyed. As a result of analysis, the moral disengagement has played a mediating role in the relationship between person-environment fit and teamwork dysfunctioning.*

**Key Words:** Moral disengagement, teamwork, person-environment fit.

**Jel Classification:** M10, D23, L83

## 1. GİRİŞ

Hizmet işletmelerinin uzun vadede hayatta kalabilmesi ve rakipleri ile rekabet edebilmesinde güven önemli bir unsurdur. Bu nedenle hizmet işletmelerinin, müşterilerine, sundukları ürünlerin uzun vadede aynı nitelikte ve kalitede tutmayı taahhüt etmeleri gerekmektedir. Bilindiği üzere hizmet ürünleri, soyutluk, ayrılmazlık, sahiplenememe, stoklanamama, emek yoğun olma gibi temel özellikleri gereği verilen sözlerin tutulabilmesinde, hizmet ürününün ortaya çıkmasında önemli bir paya sahip olan çalışanların davranışları belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların, güven sarsıcı etik dışı davranışlar göstermelerinin önüne geçilmesi ve bunun altında yatan faktörlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütsel uyum ve takım çalışması etkinliğinde önemli bir yere sahip olan iletişim unsurunun sağlıklı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bilindiği üzere, örgütlerde iletişim sorunu yaşayan çalışanların işyerinde yaşadıkları problemleri paylaşmadıklarında; işten ayrılma, problemlerini sessiz bir şekilde acı çekerek sindirmeye çalışma, işyerinde çatışmaya sebep olma ve etik dışı davranışlara girerek problemlerini çözme veya hissettirme arayışlarına girme şeklinde davranışlar gösterebilmektedirler (Bacharach ve Bamberger, 2004; Capelli ve Chauvin, 1991). Çalışanların yaşadıkları veya tanık oldukları olumsuzlukları (özellikle etik uygulamalar hakkında), yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, dışlanma korkusu ve ilişkilerin zedelenmesi korkusu gibi nedenlerle bilinçli olarak dışa vurmadıkları ve sessiz kaldıkları örgütsel sinizmle ilgili çalışmalarda ortaya konmaktadır (Çakıcı, 2008). Örgütsel sinizm çalışmalarının öncülerinden Pinder ve Harlos (2001), çalışanların adaletsiz uygulamalar karşısında fikir belirtme veya sessiz kalma davranışlarından yola çıkmışlardır. Buna paralel bir şekilde Detert, Trevino ve Sweitzer (2008) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin ahlâki çözülmeyi artırıcı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu ve benzeri kaygılarla hareket eden çalışanların, özellikle adaletsiz uygulamalar içeren olaylara sessiz kalarak zamanla bu davranışların normal olduğu yanılgısına kapıldıkları ve ahlâki değerlerini tekrar düzenledikleri belirtilmektedir (Moore, Detert, Trevino, Baker ve Mayer, 2011). Bu bağlamda, literatürde örgütlerde etik olmayan davranışların açıklanmasında i) bireysel özellikler (yaş, makyavelizm ve kontrol odağı gibi), ii) ahlâki konuya ilişkin özellikler (sonuçların şiddeti ve yakınlık gibi) ve iii) örgütsel çevrenin özellikleri

(etiksel kültür, iş ahlâkı ve etiksel iklim gibi) olmak üzere üç temel boyut etrafında birçok çalışma yürütülmektedir (Kish-Gephart, Harrison ve Trevino, 2010).

Bu konular arasında son dönemlerde örgütsel davranış kapsamında araştırılan bir diğer konu ise ahlâki çözülmelerdir. Ahlâki çözülmeler son yıllara yabancı yazında örgütsel davranış kapsamında ele alınmaya başlanmıştır (Moore vd., 2011; Detert vd., 2008; Fida, Paciello, Tramontano, Fontaine, Barbanelli ve Farnese, 2015; Pauli ve Arthur, 2006). Ahlâki çözülmeler, örgütsel sapma davranışının bir öncüsü olarak kabul edilmekte (Christian ve Ellis, 2014) ve çalışanların bu tür etik dışı davranışlarında bulunmalarının engellenmesinde öncüllerinin açıklanması ihtiyacı bulunan bir konu olarak dikkat çekmektedir. Sorunların zamanında ele alınmaması, farklı boyutlara dönüşmesi, olumsuz düşüncelerin tepkilere, tepkilerin de sapma davranışlara dönüşmesi yiyecek-içecek işletmeleri gibi ağırlama işletmelerinde örgütsel performansın azalmasına ve geri dönülmesi zor sonuçlara yola açabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010). Bu tür olumsuz çıktılara sebep olan süreçlerin yönetilerek, sürecin gelişimine katkı sağlayan konuların araştırılması ve işletmelerin doğru yerde ve zamanda müdahale fırsatına sahip olmalarını sağlanması adına açıklanması önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı, ahlâki çözülmeler kavramının örgütlerdeki kişi-çevre uyumu ve hizmet işletmelerinde önemi büyük olan takım çalışması işlevsizliği ile ilişkisini inceleyerek ulusal yazında kısıtlı olan ahlâki çözülmeler konusunu örgütsel davranış bağlamında ele almaktır. Bu bağlamda, mevcut çalışma, ahlâki çözülmelerin (*moral disengagement*) kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde, aracı bir rol üstlenip üstlenmediğinin incelenmesini kapsamaktadır.

## 2. AHLÂKİ ÇÖZÜLMELER

Ahlâki çözülmeler, hem ulusal hem de uluslararası yazında örgütsel davranış alanında yeni ele incelenmekte olan bir konu olup, örgütlerde istenmeyen ve/veya etik dışı davranışların nedenlerinin açıklanmasında önemli bir değişken olarak incelenmektedir (Moore, vd., 2011; Christian ve Ellis, 2014: 194). Bireylerin neden etik dışı davranışta buldukları sorusuna en iyi açıklamanın, bunun arkasında yatan psikolojik süreçlerde aranabileceği tartışması dikkat çekmeye başlamış (Tenbrunsel ve Messick, 2004) ve ahlâki çözülmeler bu süreçler arasında gösterilen önemli bir değişken olarak ortaya çıkmıştır. Kavram, bireylerin kendilerini yapacakları yanlış davranışların doğru olmadığını bilmelerine rağmen, bu davranışı kendi içlerinde belirli bir mantık çerçevesinde rasyonelleştirerek sürdürmeleri eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1999). Başka bir ifade ile bireyin yapacağı davranışın kötü ve zararlı şeklinde nitelendirilmeden uzak tutarak bu davranışını herhangi bir bahane veya gerekçeyle devam ettirmesi ve suçluluk duygusu gibi mekanizmaları etkisiz kılması şeklinde anlaşılmaktadır (Fida vd., 2015). Bireylerin özdenetimlerini pasifleştirerek birtakım rasyonelleştirmelerle yapacakları etik dışı davranışın getireceği psikolojik gerilimden kurtuldukları ve bu durumun ahlâki çözülmeler teorisinin zeminini oluşturduğu belirtilmektedir (Moore vd., 2011; Reynolds, Dang, Yam ve Leavitt, 2014; Saidon, Galbreath ve Whiteley, 2012). Bir başka tanımda, kötü, sapkın ve antisosyal şeklinde nitelendirilen olumsuz davranışları yapan kimseyi bu

nitelendirmelerden ayrı tutarak bu davranışları sürdürmesini sağlayan sosyal-bilişsel bir süreç şeklinde de ifade edilmektedir (Fida vd., 2015).

Bireylerin özdenetimlerini pasifleştirerek ahlâki çözüme eğilimine girmelerinde kullandıkları bilişsel dört temel dayanak bulunmakta ve bunlar (Thonberg ve Jungert, 2013): a) ahlâki çözüme sonucunda bireyin degecek bir çıkar sağlayabileceğine inanması (ahlâki gerekçe), b) davranışın daha az olumsuz bir şekilde ifade edilmesi (örtülü etiketleme), c) daha kötüsü de var şeklinde kıyaslamaya gitme (faydacı karşılaştırma) ve d) karşıdakinin suçlanarak daha az sorumlu ve suçsuz hissetme (kurbanın suçlanması) şeklinde sıralanmaktadır. Bu rasyonelleştirmelerden anlaşılacağı üzere ahlâki çözüme, bireylerin agresif davranışlarını ve sonuçlarını sosyal ve ahlâki olarak kabul edilebilir bir şekilde bilişsel olarak çarpıtması ön plana çıkmaktadır (Fida vd., 2015).

Ahlâki çözüme ile ilgili örgütsel davranış kapsamında yürütülen çalışmalarda, son yıllarda artış göstermekle beraber, olumsuz duygular (kaygı ve asabiyet gibi) (Caprara, Alessandri, Tisak, Paciello, Caprara, Gerbino ve Fontaine, 2013), örgütlerde sapma davranışlarının açıklanması (Christian ve Ellis, 2014), örgütsel etik iklimi (Saidon vd., 2012) ve örgütsel etik dışı davranış (Barsky, 2011), yıkıcı işyeri davranışları (Fida vd., 2015) ve çalışanların yardım davranışları (Paciello, Fida, Cerniglia, Tramontano ve Cole, 2013) gibi konularla ele alındığı gözlemlenmektedir. Özellikle Paciello ve diğerleri (2013), Claybourn (2011) ve Caprara ve diğerlerinin (2013) çalışmalarından, çalışanların stresli durumların getirdiği olumsuz tepkilerden arınabilmek ve ahlâki sorumlulukları karşısındakilere kaydırarak, ahlâki çözüme bir korunma aracı olarak kullandıklarına dikkat çekilmektedir. Diğer taraftan, ahlâki çözümenin açıklayıcıları üzerine de odaklanan çalışmalar bulunmaktadır (Detert vd., 2008; Claybourn, 2011). Bunlardan Detert ve diğerleri (2008), empati ve ahlâki kişiliğin ahlâki çözüme olumsuz etkileyen, sinizm ve kontrol odaklılığına ahlâki çözüme güçlendiren açıklayıcılar olduğu tespitinde bulunmaktadır. Claybourn (2011) ise, iş özelliklerinden kaynaklanan olumsuz duygular yaşayan çalışanların bu durumdan kurtulabilmek adına ahlâki çözüme daha yatkın oldukları sonucuna vurgu yapmaktadır.

### **3. KİŞİ-ÇEVRE UYUMU**

Kiş-i-çevre uyumu, kısaca, çalışanların iş çevreleri ile olan uyumunu ifade etmektedir (Kristof-Brown ve Guay, 2010: 3). Bireylerin temel ihtiyaçlarından psikolojik dürtülerle oluşan farklı ihtiyaç ve isteklerine kadar hissettikleri ihtiyaçların örgütlerce ne kadar karşılanabileceği arasındaki uyuma kiş-i-çevre uyumu denilmektedir (Irak, 2012). Kiş-i-çevre uyumu ile ilgili yürütülen çalışmalarda, güdü, meslek tercihi, iş tatmini, işten ayrılma gibi yazında yer bulan birçok alana katkıda bulunmaktadır (Chuang, 2001). Kiş-i-çevre uyumu, çok boyutlu bir yaklaşım olarak ele alınmakta ve kiş-i-meslek, kiş-i-grup, kiş-i-örgüt ve kiş-i-iş olmak üzere dört farklı bileşenden oluşmaktadır. Kiş-i-örgüt uyumu, kısaca çalışanın işletmede kendi hedeflerini görmesi şeklinde ifade edilirken, kiş-i-iş uyumu, işin gerekliliği ve bireyin kabiliyeti arasındaki uyumu, kiş-i-meslek uyumu, bireyin ilgisi ve yetenekleri ile işin

özellikleri ve gereklilikleri arasındaki uyumu ve son olarak kişi-grup uyumu ise bireyin iş yaptığı gruptaki bireylerle uyumunu ifade etmektedir (Voegl ve Feldman, 2009). Kişi-Çevre uyumu her ne kadar çok boyutlu olsa da ulusal ve uluslararası yazında daha çok kişi-iş ve/veya kişi-örgüt uyumlarına odaklanıldığı belirtilmektedir (Sekiguchi, 2004). Kişi-çevre uyumunun sadece kişi-iş ve/veya kişi-örgüt boyutları ile ayrı ayrı değil, kişi-meslek, kişi-grup da dâhil olacak şekilde çok boyutlu olarak bir arada ölçülmesi gerektiğinde hem fikir olduğundan (Edwards & Shipp, 2007) mevcut çalışmada da kişi-çevre uyumunun ölçümünde çok boyutlu bir yaklaşım benimsenmiştir.

#### 4. TAKIM ÇALIŞMASI

Takım çalışmasının özünde, çalışanların birbirlerinden faydalanmalarının sağlanması ve karşılaşılan problemlere ve fırsatlara karşı rekabet etmekten ziyade işbirliği içerisine girmelerini öğrenmeleri bulunmaktadır (Yavaş, Karatepe, Avcı ve Tekinkuş, 2003). Günümüzde birçok örgüt, otoritenin daha az merkezi olacak şekilde dağıtılması, yalınlaşma, daha takım odaklı olma gibi yapılandırmalara giderek bireyler ve gruplar arasında yardımlaşmayı ve daha alt düzeydeki çalışanları güçlendirmeyi esas almaktadırlar (Jones ve George, 1998). Takım çalışması, üyelerinin birbirlerinin ihtiyaçlarını sezebilmeleri, birbirlerinin tepkilerine uyum sağlayabilmeleri ve sürecin nasıl işlediğine ilişkin ortak bir anlayışa sahip olmalarına bağlıdır (Baker, Day ve Salas, 2006). Örgütlerde takım çalışmasını etkili kılan bu unsurların sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesini zorlaştırabilecek bazı faktörler bulunmaktadır. Takımların verimli bir şekilde hareket edebilmelerinde engel olan bu faktörlerin araştırılması önem arz etmektedir (Meuse, 2009). Lencioni (2002), Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine benzeterek etkili bir takım oluşturulmasında izlenecek adımları sıraladığı ve bir adımın atılmadan diğerine geçilemeyeceğini belirttiği modelinde, bu faktörleri beş temel adımda incelemektedir. Bunlar (a) güven eksikliği (*absence of trust*); takım üyeleri arasında güven inşasını kazandıracak zeminin oluşmasını sağlayan rahatlık ortamının (hatalar ve eksikliklerin kolayca söylenmesi gibi) bulunmaması, (b) çatışma korkusu (*fear of conflict*); güven eksikliği yaşayan takımlarda fikirlerin açıkça dile getirilememesi, (c) bağlılık eksikliği (*lack of commitment*); açık tartışma ortamının eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik sonucu kararlara bağlı kalınmaması, (ç) hesap vermektan kaçınma (*avoidance of accountability*); takımlar belirli bir karara veya plana bağlı kalmadıklarında, en kararlı üyenin bile diğerlerini etkileme girişiminden mahrum bırakmasını ve (d) sonuçları dikkate almama (takımsal sonuçlara kayıtsızlık) (*innatteintion to results*); takım üyelerinin sorumluluktan kaçınmaları sonucu kendi ihtiyaçlarını ön plana çıkarmalarını ifade etmektedir (Akt. Erbaş ve Perçin, 2014: 457). Adımlardan anlaşılacağı üzere, güven eksikliği ile başlayan adım inşa edilmediğinde takımlar işlevini yitirmeye başlamaktadır. Burada, güven kaybı ile başlayan ve nihayetinde bireylerin takım hedeflerinden ziyade kendi hedeflerine daha çok odaklanmaları ile dağılmaya başlayan takım çalışmasının işlevini yitirmesi takım çalışması işlevsizliği şeklinde ifade edilmektedir. Tam tersi durumda ise, bu adımların sağlıklı bir şekilde atılmasını takiben, takım çalışması işlev kazanarak etkili bir şekilde işlemeye başlamakta ve sürmektedir.

## 5. KİŞİ-ÇEVRE UYUMU, AHLÂKİ ÇÖZÜLME VE TAKIM ÇALIŞMASI İŞLEVSİZLİĞİ İLİŞKİSİ

Çalışanların takım çalışmasından elde edecekleri performans büyük ölçüde yetenekli ve bilgili insanların birlikte ve uyumlu bir şekilde çalışmalarına bağlıdır (Özler ve Koparan, 2006). Özünde birey ve çevresinin karşılıklı etkileşimini barındıran kişi-çevre uyumuna göre (Chatman, 1989; Muchinsky ve Monahan, 1987), bireylerin tepki ve tutumları, bireyin taşıdığı özelliklerle bireyin içinde bulunduğu durumsal özelliklerin karşılıklı etkileşimleri sonucu oluşan tek bir fonksiyon olarak ele alınmaktadır (Sekiguchi, 2004). Kişi-çevre uyumu teorisindeki bu iki yönlü boyut destekleyici ve tamamlayıcı şeklinde de adlandırılmakta ve bu boyutlardan destekleyici boyutta çevre, onda ikamet eden bireylerce şekillenirken, tamamlayıcı boyuttaki çevre ise, onu sarmalayan taleplere ve gerekliliklere göre şekil almaktadır (Sekiguchi, 2004). Örneğin, örgütlerde bir gereklilik olarak, çalışanlar, duygu ve davranışlarını örgütün beklentilerine göre şekillendirme zorunluluğu hissedebilmektedirler (Mastracci, Newman ve Guy, 2006). İşletmede mevcut olan örgütsel yapının da çalışanların, ne pahasına olursa olsun, kendilerinden beklenen işlerini başarılı bir şekilde yapılmasını isteyebilmektedirler. Liderler tarafından oluşturulan bu atmosfer sonucunda, çalışanlar olumsuz çıktılar ve/veya bunlardan etkilenen mağdurları gözetmeksizin davranabilmektedirler (Beu ve Buckley, 2004). Bu ve benzeri çevrenin gerektirdiği ihtiyaçları karşılamak zorunda hisseden çalışanlar, inanışlarını ahlâki çözüme eğilimine girerek tekrar düzenleme gereği duyarlar (Detert vd., 2008). Bu durumla ilgili olarak, Trevino (1986: 602), işin gerektirdiği özelliklerin ve ahlâkın örgüt kültüründeki yerinin, çalışanın ahlâki anlamdaki gelişiminin üzerinde etkili olabileceğini ifade etmekte ve çalışmasının sonucunda çalışanların ahlâki karar alma davranışlarının çalışanın kendisi ve durumsal faktörlerce açıklanabileceği çıkarımında bulunarak kişi-çevre uyumunun ahlâki davranışı ile ilişkisine dikkat çekmektedir. Diğer yandan örgütlerin ahlâki değerlere bağlılık göstermesinin çalışanların örgüt ile olan uyumlarını artırdığı (Laufer ve Robertson, 1997; Sims ve Kroeck, 1994; Valentine, Gokin ve Luvero, 2002) yapılan çalışmalarca ortaya konmaktadır. Bunun yanında çalışanlar, kendi değerleri ve çevrenin değerleri arasında oluşan farklılıktan kaynaklanan uyumsuzluk sonucunda yaşayabilecekleri bilişsel yoksunluk, doyumsuzluk ve stres (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Edwards ve Shipp, 2007) gibi etkilerden de uzaklaşma çabasına girebilmektedirler. Örneğin, bizlere karşı onlar şeklinde eğilimlerle gruplaşarak kişi-grup uyumunu yakalamaya çalışan bireylerin gösterecekleri zararlı davranışın grup dışındakileri etkilemesinin kendileri için bir sakınca doğurmayacağı ve bu nedenle bu davranışlarında bir sakına görmemelerine neden olabilmektedir (Struch ve Shwartz, 1989). Takım çalışmasını akıllara getiren bu duruma Detert ve diğerleri (2008: 376) katılarak ve takımın bir bütün olarak neden olabileceği olumsuzluklardan takımı oluşturan çalışanların bu olumsuzlukları üstlenmemelerine neden olabileceğine dikkat çekmektedirler. Böylece takım üyelerinin zararlı çıktıları beraberinde getiren davranışlardan takımlarını veya birimlerini sorumlu tutabilerek ahlâki çözüme eğiliminde bulunabilecekleri belirtilmektedir (Detert vd., 2008). Alnuaimi, Robert ve Maruping (2010), takım çalışması ve sosyal kaytarma ilişkisinde ahlâki çözümlenin bilişsel bir mekanizma

olarak rol oynadığını tespit etmiş ve bazı takımların etkinliğinin diğer takımlara nazaran neden daha etkisiz olmasında ahlâki çözülmenin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan, Erbaş ve Perçin (2015) kişi-çevre uyumu ve ahlâki çözülme ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, çalışanların kişi-çevre uyumuna dikkat ettikleri fakat aynı zamanda ahlâki çözülme eğilimine de sahip oldukları ve bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu kuramsal çerçeveye dayanarak, çalışanların kendilerinden istenen uyum davranışlarını sergilemelerinin takım çalışması işlevsizliğini azaltacağı ve bunda bireylerin ahlâki çözülme eğilimlerinin de olumsuz anlamda aracı bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

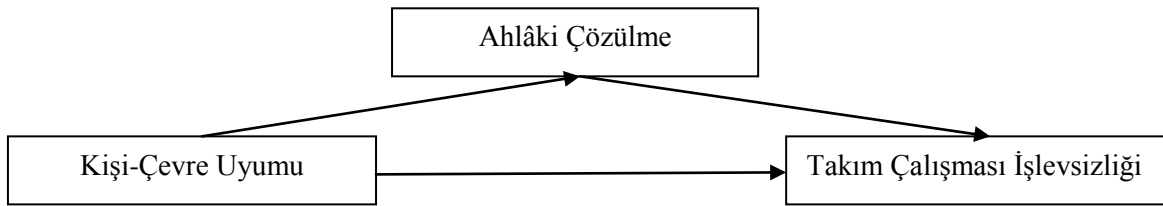
Hipotez 1: Kişi-Çevre uyumu, takım çalışması işlevsizliği üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

Hipotez 2: Ahlâki çözülme, takım çalışması işlevsizliği üzerinde negatif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

Hipotez 3: Kişi-Çevre uyumunun takım çalışması işlevsizliği üzerindeki etkisinde ahlâki çözülmenin aracılık rolü vardır.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ilişkin model Şekil 1’de resmedilmektedir. Modelde, çalışanların algıladığı kişi-çevre uyumu, ahlâki çözülme ve takım çalışması işlevsizliğini doğrudan etkilerken, ahlâki çözülme ise takım çalışması işlevsizliğini hem doğrudan hem de aracı olarak etkilemektedir.

**Şekil 1. Araştırma Modeli**



## 6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 6.1. Veri Toplama Tekniği, Örneklem ve Ölçme Araçları

Araştırmada, kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde ahlâki çözülmenin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere 5’li Likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) cevaplar gerektiren Likert tipi ölçek kullanan anket formundan faydalanılmıştır. Araştırmanın evreni Kayseri’de faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarıdır. Bu işletmelerde takım çalışmasının uygulandığı tespit edilen işletmeler dikkate alındığında bu işletmelerde 1000 civarında çalışan bulunmaktadır. Bu işletmelerde

görüülen işletme sahiplerine veya yöneticilerine anket uygulamasına ilişkin bilgilendirme yapılmış ve izin alınan sekiz işletmeye 300 adet anket, bırak-topla tekniği ile 2014 Haziran ve Temmuz aylarında uygulanmıştır. Uygulama sonucunda 195 adet anket toplanmıştır. Bunlardan 17'sinin tam olarak tamamlanmamış olmaları nedeni ile analize 178 anket dâhil edilmiştir.

*Kişi Çevre Uyumu Ölçeği:* Çalışmada, çalışanların uyum düzeylerinin belirlenmesinde Vogel ve Feldman'ın (2009) kullandığı 20 ifadeden oluşan ölçek geri-çeviri ile kullanılmıştır (*Cronbach's Alpha, .757*).

*Ahlâki Çözülme Ölçeği:* Moore ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerleme çalışması Erbaş ve Perçin (2015) tarafından yapılan ve 7 ifadeyi içeren ölçekten yararlanılmıştır (*Cronbach's Alpha, .775*).

*Takım Çalışması İşlevsizliği Ölçeği:* Lencioni (2002) tarafından geliştirilen ve Erbaş ve Perçin (2015) tarafından uyarlanan, takım çalışmasının işlevsizleşmesinin belirlenmesinde 15 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır (*Cronbach's Alpha, .860*). Takım çalışması işlevsizliği kavramı her ne kadar olumsuz bir çağrışım yapsa da, çalışmada, takımların işlevlerini koruyabilmelerinde gerekli olan bileşenleri ele alması bakımından ölçüm, olumsuz ifadelerle değil "takım üyeleri, tartışmayı açık ve net çözümlerle sonlandırır" gibi olumlu ifadelerle ölçülerek gerçekleştirilmektedir.

## 6.2. Araştırma Bulguları

Uygulanan anket formu sonucu, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde, 153'ünün (%86) erkek olduğu, 33 yaş ortalamalarına sahip oldukları, sektörde ortalama 9,5 yıllık iş tecrübesine sahip oldukları ve eğitim durumlarının ağırlıklı olarak (%61) ortaöğrenimden oluştuğu anlaşılmıştır. Anket çalışmasında katılımcıların kişi-çevre uyumu, ahlâki çözülme ve takım çalışması değişkenlerine yönelik algulamalarını ölçen ifadelerle verdikleri cevaplardan elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve bu değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyonlarına bakılmıştır (Tablo 1). Bu adımı takiben yürütülen hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla ahlâki çözülmenin aracılık rolü değerlendirilmiştir.

**Tablo 1. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3
Kişi-çevre uyumu	3,49	,67	-		
Takım çalışması işlevsizliği	3,59	,70	,511*	-	
Ahlâki çözülme	3,08	,91	-,317*	-,392*	-

\*p< .001

Tablo 1'de görüleceği üzere araştırma kapsamında ele alınan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında hipotezlerde belirtildiği gibi istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Aynı zamanda bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı da (Tolerans> .1, VIF<10) anlaşılmıştır.



Araştırmada, kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde ahlâki çözümlenin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğinin belirlenmesi amacıyla Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır ve sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Bu bağlamda, ilk adımda bağımsız değişkenler (kişi-çevre uyumu ve ahlâki çözümler) arasındaki ilişkiler incelenmiş ve kişi-çevre uyumunun takım çalışması işlevsizliğini ( $\beta = .53$ ,  $p < .001$ ) anlamı olarak etkilediği anlaşılmıştır. Bu adımı takiben, kişi-çevre uyumunun aracı değişken olan ahlâki çözümleri anlamı olarak etkilediği ( $\beta = -.42$ ,  $p < .001$ ) anlaşılmıştır. Bu esnada, ahlâki çözümlenin de takım çalışması işlevsizliğini anlamı olarak etkilediği ( $\beta = -.29$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Son adımdaysa, kişi-çevre uyumu ve ahlâki çözümlenin eş zamanlı olarak analize dâhil edilmiş ve takım çalışması işlevsizliğine olan ortak etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda kişi-çevre uyumunun ahlâki çözümlerle birlikte analiz edilmesi aşamasında da takım çalışması işlevsizliğine olan etkisi devam etmiş, fakat etki katsayısı azalmıştır ( $\beta = .41$ ,  $p < .001$ ). Ahlâki çözümlenin takım çalışması işlevsizliği üzerindeki etkisi ise anlamı olarak ortaya çıkmıştır ( $\beta = -.20$ ,  $p < .001$ ).

**Tablo 2. Aracılık Testi Sonuçları**

		$\beta$	
		Ahlâki Çözümle	Takım Çalışması İş.
<b>Test I</b>			
	<b>Kişi-çevre uyumu</b>		.53*
	$R^2$		.26
	Düz. $R^2$		.25
			(F=46.5*)
<b>Test II</b>			
<b>Kişi-çevre uyumu</b>	<b>Kişi-çevre uyumu</b>	-.42*	-.29*
	$R^2$	.10	.15
	Düz. $R^2$	.09	.14
		(F=15.5*)	(F=27.4*)
<b>Test III</b>			
	<b>Kişi-çevre uyumu</b>		.41*
	<b>Ahlâki çözümler</b>		-.20*
	$R^2$		.30
	Düz. $R^2$		.29
			(F=27.6*)

\* $p < .001$

Bu bulgulara göre kişi-çevre uyumunun takım çalışması işlevsizliğine etkisinde ahlâki çözümlenin kısmi aracılık rolü oynadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

## 7. SONUÇ

Mevcut çalışmada, kişi-çevre uyumunun çalışanların takım çalışması işlevsizliğine etkisi ve bu etkide ahlâki çözümlenin aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla, Kayseri'de faaliyet gösteren yiyecek-icecek işletmelerinde istihdam edilen çalışanlardan veri toplanması ile uygulamalı bir çalışma

yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen çıktıların sektör planlamacıları ve uygulayıcılarına yol gösterici olacağı, özellikle etik dışı davranışlarla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir. Örgütlerde takım çalışması işlevini aksatan birçok değişkenden bahsetmek mümkünken, mevcut çalışmada, bu değişkenlerden iki değişkenin etkisi ve bunlardan birinin aracılık etkisi test edilmiştir. Bu bağlamda yürütülen analiz sonucunda, bireylerin ahlâki çözülme eğilimine girmelerinin, örgütte kişi-çevre uyumu bulunmasına rağmen, takım çalışması işlevsizliğini pekiştirdiği ve olumsuz bir aracı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerde etik olmayan davranışların öncülleri olarak bireysel özellikler, ahlâki konuya ilişkin özellikler ve örgütsel çevrenin özellikleri gibi faktörler başı çekmektedir. Bu öncüllerden birisi olarak kabul edilmeye başlanan ve yabancı yazında henüz ele alınan konulardan biri olan ahlâki çözülme konusu bu çalışmada temel alınmış ve örgütlerde özellikle operasyonel etkinlik (takım çalışması) üzerindeki etkisi kapsamında incelenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kişi-çevre uyumu hipotezde belirtildiği gibi takım çalışması işlevsizliği üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir. Literatürde de uyumun hakim olduğu bir takım çalışmasında çalışanların olumlu yönde motive oldukları, üyeler arasında güçlü ve sağlıklı bir iletişimin olduğu belirtilmekte ve tüm bunların da takımın performansını olumlu yönde artırdığı ifade edilmektedir (Özler ve Koparan, 2006). Aynı zamanda etkili takım çalışmasının inşasında etkili olan faktörlerle, bireylerin özdenetimlerini pasifleştirerek ahlâki çözülme eğilimine girmelerinde kullandıkları bilişsel dayanaklar benzerlik göstermekte ve yazında bunu destekleyen çalışmalara bulunmaktadır. Örneğin, Paciello ve diğerleri (2013), ahlâki çözülmenin olumlu sosyal davranışlar üzerinde etkili olduğunu belirlemekte ve dolayısı ile takım çalışması etkinliğini oluşturan hesap vermektan kaçınma ve sonuçları dikkate almama boyutlarıyla ilişkili olan bir sonuca dikkat çekmektedir. Claybourn (2011), işleri ile ilgili olumsuz duygulara sahip bireylerin diğerlerine zarar vermede daha eğilimli oldukları sonucuna ulaşmış ve ahlâki çözülmeyi takım çalışması etkinliğinin temelinde yer alan güven unsurunu zedeleyici bir açıklayıcı olarak dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Alnuaimi ve diğerleri (2010), takım çalışması işlevsizliğinde etkili olan sorumluluğun üstlenilmemesi (hesap vermektan kaçınma) davranışının takım çalışması etkinliği ve sosyal kaytarma ilişkisinde aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir. Mevcut çalışmada da benzer şekilde ahlâki çözülmenin takım çalışmasını olumsuz yönde etkilediği ve kişi-çevre uyumunun ahlâki çözülme üzerindeki olumlu etkisini azalttığı, aracılık rolü ile tespit edilmiştir.

Kişi-çevre uyumu ve etik dışı davranışlar ilişkisini ele alan çalışmalarda da mevcut çalışma ile benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Örneğin, Laufer ve Robertson (1997), örgütlerde ahlâki değerlere gösterilen bağlılığın çalışanların örgütlerine olan uyumlarını sağlamlaştırdığına dikkat çekmektedirler. Benzer şekilde, Sims ve Kroeck (1994), çalışmalarında örgütsel etik ikliminin çalışanların kişi-örgüt uyumlarında etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Valentine ve diğerleri (2012), ulaştıkları sonuçlara dayalı olarak, örgütlerin etik değerlere sahip çıkmalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve kişi-örgüt uyumuna pozitif katkı sağladığı sonucuna varmışlardır.

Ulusal yazında ahlâki çözümler konusunun kişi-çevre uyumu ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında Erbaş ve Perçin (2015), ahlâki çözümler ve kişi-çevre uyumu boyutları arasında negatif ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu bilgiler ışığında, yöneticiler ve özellikle takım liderlerinin, çalışanlar arasındaki güven bağlarını olumsuz yönde etkileyebilecek davranışlara ödün vermemeleri ve işletmenin bu yönde politika oluşturmaları gerektiği söylenebilir. Çünkü çalışanların kişi-çevre uyumu temelinde ele alındığı gibi, durumsal koşulların değişiminde bireyin bu koşullara göre uyum göstereceği bu nedenle ahlâki çözümler eğilimleri ile olumlu veya olumsuz sonuçlara da sebebiyet verilebileceği de ifade edilebilir. Bu nedenle bu çalışmada izlenen modelde ortaya konan aracı ilişkisinde takınılan ahlâki çözümlerin olumlu veya olumsuz sonuçlarına göre değişebileceği unutulmamalıdır. Örneğin bir bireyin örgütsel beklentileri karşılamak amacı ile “eğer işimi görüyorsa başkasının fikrini kendi fikrimmiş gibi ifade etmemde bir sıkıntı görmüyorum” ifadesine katılımı örgüt beklentilerini yerine getirirken ve örgütçe uyumlu bir davranış olarak takdir görürken, takım arkadaşı için güven sarsıcı olabilmesi sonucu takım çalışmasında verimsizliğe sebebiyet verebilecektir.

Çalışma kendi içerisinde bazı kısıtlar barındırmaktadır. Bu bağlamda, çalışma sadece yiyecek-içecek sektörü çalışanları örnekleminde yürütülmüş olması, yalnızca izin alınan sekiz işletmede uygulanması ve çalışanların eğitim durumlarının orta öğretim seviyesinde olması önemli kısıtlardan biridir. Araştırmada kurulan modelin yapısal eşitlik modeli kurularak farklı örneklem gruplarını da dâhil edilerek yürütülmesinin daha açıklayıcı ve daha derin bilgiler sunabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda, çalışmada kültürel değerler, kontrol odağı, sosyal beğenirlik gibi ölçeklerinin kullanılması ile test edilecek olan modelin daha açıklayıcı ve daha genellenebilir olabileceği ihtimaldedir. Literatürde örgütsel sapma gibi olumsuz örgütsel davranışların açıklanmasında başvurulan konuların ahlâki çözümler ile birlikte ele alınarak, ahlâki çözümleri açıklayıcı olabilecek konuların belirlenmesine yönelik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P. ve Maruping, L. M. (2010) “Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement”, *Journal of Management Information Systems*, 27(1): 203-230.
- Bacharach, S. ve Bamberger, P. (2004) “The Power of Labor to Grieve: The Impact of the Workplace, Labor Market, and Power-Dependence on Employee Grievance Filing”, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(4): 518-539.
- Baker, D. P., Day, R. ve Salas, E. (2006) “Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations”, *Health Services Research*, 41(4 Pt 2): 1576-1598.
- Bandura, A. (1999) “Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities”, *Personal and Social Psychology Review*, 3: 193-209.

- Barsky, A. (2011) "Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior", *Journal of Business Ethics*, 104(1): 59-75.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986) "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Beu, D. S. ve Buckley, M. R. (2004) "This is War: How the Politically Astute Achieve Crimes of Obedience Through the Use of Moral Disengagement", *The Leadership Quarterly*, 15(4): 551-568.
- Capelli, P. ve Chauvin, K. (1991) "A Test of an Efficiency Model of Grievance Activity", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(October): 3-14.
- Caprara, G. V., Alessandri, G., Tisak, M. S., Paciello, M., Caprara, M. G., Gerbino, M. ve Fontaine, R. G. (2013) "Individual Differences in Personality Conducive to Engagement in Aggression and Violence", *European Journal of Personality*, 27: 290-303.
- Chatman, J. A. (1989) "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 14(3): 333-349.
- Christian, J. S. ve Ellis, A. P. J. (2014) "The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work", *Journal of Business Ethics*, 119: 193-208.
- Claybourn, M. (2011) "Relationships Between Moral Disengagement, Work Characteristics and Workplace Harassment", *Journal of Business Ethics*, 100: 283-301.
- Çakıcı, A. (2008) "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 117-134.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010) "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1): 64-74.
- Demirci, M. K., Develioğlu, K., Özler, H. ve Özenli, S. (2006) "Örgütsel Kültür ve Takım Çalışması Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 1-18.
- Detert, J. R., Trevino, L. K. ve Sweitzer, V. L. (2008) "Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 93: 374-391.

- Edwards, J. R. ve Shipp, A. J. (2007) “The Relationship Between Person-environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework”. C. Ostroff ve T. A. Judge (eds.) *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 209-258), New York: Lawrence Erlbaum Associate.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., ve Harrison, R. V. (1998) “Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research”. C. L. Cooper (eds.) *Theories of Organizational Stress* (pp. 28-67), Oxford: Oxford University Press.
- Erbaş, E. ve Perçin, N. Ş. (2015) “Ahlâki Çözülmenin (Moral Disengagement) Kişi-Çevre Uyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Kayseri’deki Yiyecek-İçecek İşletmeleri Örneği”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bodrum-Muğla.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbanelli, C. ve Farnese, M. L. (2015) “An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement”, *Journal of Business Ethics*, 130: 131-144.
- Irak, D. U. (2012) “İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30): 12-22.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998) “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork”, *Academy of Management Review*, 23(3): 531-54.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. ve Trevino, L. K. (2010) “Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work”, *Journal of Applied Psychology*, 95(1): 1-31.
- Kristof-Brown, A. L., Guay, R. P. (2010) “Person-Environment Fit”, Zedeck S (ed.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3: 3-50), Washington DC: APA.
- Laufer, W., ve Robertson, D. (1997) “Corporate Ethics Initiatives as Social Control”, *Journal of Business Ethics*, 16(10): 1029-1048.
- Lencioni, P. M. (2002) “The Five Dysfunctions of A Team: A Leadership Fable”, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mastracci, S. H., Newman, M. A. ve Guy, M. E. (2006) “Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs”, *American Review of Public Administration*, 36(2): 123-138.
- McAlister, A. L. (2001) “Moral Disengagement: Measurement and Modification”, *Journal of Peace Research*, 38: 87-99.
- Meuse, K. P. (2009) “Driving Team Effectiveness”, Stanford University: The Korn/Ferry Institute.

- Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L. ve Mayer, D. M. (2011) "Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior", *Personnel Psychology*, 65: 1-48.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987) "What is Person Environment Congruence - Supplementary versus Complementary Models of Fit", *Journal of Vocational Behavior*, 31(3): 268-277.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991) "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Özler, E. ve Koparan, E. (2006) "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-Dergi*, 8: 1-29.
- Pauli, K. P. ve Arthur, T. Y. (2006) "In the Eye of the Beholder: Moral Disengagement and Ethical Decision Making Among Information Systems Professionals", *Review of Business Information Systems*, 10(2): 115-124.
- Paciello, M., Fida, R., Tramontano, C., Cole, E., Cerniglia, L. (2013) "Moral Dilemma in Adolescence: the Role of Values, Prosocial Moral Reasoning and Moral Disengagement in Helping Decision Making", *European Journal of Developmental Psychology*, 10(2): 190-205.
- Pinder C. C. ve Harlos, K. P. (2001) "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Reynolds, S. J., Dang, C. T., Yam, K. C. ve Leavitt, K. (2014) "The Role of Moral Knowledge in Everyday Immorality: What Does It Matter if I Know What is Right?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123: 124-137.
- Saidon, I. M., Galbreath, J. ve Whiteley, A. (2012) "Organizational Ethical Climate An Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Moral Disengagement", *3rd International Conference on Business and Economic Research Proceeding, Indonesia*.
- Sekiguchi, T. (2004) "Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature", *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6): 179-196.
- Sims, R., ve Kroeck, G. (1994) "The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover", *Business Ethics*, 13: 39-47.
- Struch, N., & Schwartz, S. H. (1989) "Intergroup Aggression: Its Predictors and Distinctness from in-group bias", *Journal of Personality and Social Psychology*, 56: 364-373.

- Tenbrunsel, A. E., ve Messick, D. M. (2004) "Ethical fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior", *Social Justice Research*, 17: 223-236.
- Thonberg, R. ve Jungert, T. (2013) "Bystander Behavior in Bullying Situations: Basic Moral Sensitivity, Moral Disengagement and Defender Self-efficacy", *Journal of Adolescence*, 36(3): 475-483.
- Trevino, L. K. (1986), "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *The Academy of Management Review*, 11(3): 601-617.
- Valentine, S., Godkin, L., ve Lucero, M. (2002) "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, 41(4): 349-360.
- Vogel, R. M. ve Feldman, D. C. (2009), "Integrating the Levels of Person-environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit", *Journal of Vocational Behavior*, 75: 68-81.
- Yavaş, U., Karatepe, O. M., Avcı, T. ve Tekinkuş, M. (2003), "Antecedents and Outcomes of Service Recovery Performance: An Empirical Study of Frontline Employees in Turkish Banks", *International Journal of Bank Marketing*, 21(5): 255-265.