

## Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma

*The Impacts of Organizational Justice and Centralization on Employee Theft: an Empirical Investigation of  
University of Mersin School of Tourism and Hotel Management Students' Perceptions*

Günyüz TARKAN\* - Mustafa TEPECİ\*\*

\* Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
\*\* Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan hırsızlığının düzeyini ve boyutlarını belirlemek ve örgütsel etmenlerden yönetimde merkezileşme ve örgütsel adaletin çalışan hırsızlığı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Turizm işletmeciliği eğitimi alan 160 öğrencinin anket sorularına verdiği cevaplarla toplanan verilerle yapılan analizler, otel sektöründe çalışan hırsızlığının fazla görülmediğini göstermektedir. Bu araştırmada, çalışan hırsızlığının Aşırma, Sektörel Düzeyde Hırsızlık, Müşteriye Yapılan Sahtecilik, Kullanma, Dürüstlük ve Hırsızlığı Bildirme boyutlarında gerçekleştiği saptanmıştır. Adalet unsurlarından biri olan etkileşimsel adalet, Aşırma ve Sektörel Düzeyde Hırsızlık üzerinde azaltıcı etkiye sahip olmuştur. İki boyuttan oluşan yönetimde merkezileşmenin, kararlara katılım boyutundaki artış, Aşırma ve Müşteriye Yapılan Sahtecilik eylemlerinde artışlara neden olmuştur. Yönetimde merkezileşmenin otoritenin dağıtılması boyutu, beklenildiği gibi Dürüstlük ve Hırsızlığı Bildirme eylemlerinde olumlu etkilere yol açmıştır. Araştırmacılara ve sektör yöneticilerine bu çalışma ve bulgularından nasıl faydalanabilecekleri yönünde tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Çalışan hırsızlığı, aşırma, otel işletmeleri, örgütsel adalet, yönetimde merkezileşme.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the levels and dimensions of employee theft and to find out the impacts of justice and centralization as organizational determinants of employee theft in hotels. The data collected from 160 hospitality and tourism management students reveal that employee theft does not really prevail in the hotel industry. Six dimensions of employee theft are determined. These are pilferage, industry-wide theft, stealing from customers, benefiting from company products and materials, honesty and notifying theft. Interactional justice (other dimensions are distributive and procedural) exerted lessening effects on pilferage and industry-wide theft. Participation in decision making, one of the dimensions of centralization, increased employee pilferage and stealing from customers. The other dimensions of centralization, authority hierarchy, increased employee honesty and the rate of notifying theft as was expected. Suggestions for researchers and the industry managers are provided so that they benefit from the study and its results.

**Key words:** employee theft, pilferage, hotels, organizational justice, centralization.

### GİRİŞ

İşletme içinde çalışanlar tarafından yapılan hırsızlığa; Fransızlar "le travail noir", Ruslar "rabotat nalyevo" ve Amerikalıların "employee theft" demektedirler (Greenberg ve Scott 1996: 112). Amerika (Clinard ve Quinney 1973) ve Avrupa (Ditton 1977)'da uzun yıllardır araştırılan çalışan hırsızlığı, henüz ülkemizde yönetim, işletme ve turizm işletmeciliği literatüründe yer bulan bir konu değildir.

Çalışan hırsızlığının geçmişine baktığımızda XVII. yy aristokrasi hayatına kadar gittiğini görmekteyiz. Ditton (1977)'u referans ettikleri çalışmalarında Greenberg ve Scott (1996) çalışan hırsızlığına tarihsel süreçte bakmışlar ve XVII. yy. İngiltere'sinde

köylülerin Lordun malikanesinden odun ve saman çaldıklarını belirtmişlerdir. İlerleyen zaman aristokrasiyi yıkmış, yönetimleri ve hatta sosyal hayat-taki hemen her şeyi değiştirmiştir. Değişmeyen bir unsur vardır; bu da, içinde yaşadığı zaman, sahip olduğu olanaklar farklı olsa da farklı şekilde yaşasa ya da artık tüm beklenti ve zevkleri değişse de araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar hala çalışmaktadır (Greenberg 2002; Oliphant ve Oliphant 2001).

Her işletme en alt düzeyde, dosya düzenleme-den sorumlu çalışandan en üst düzeyde stratejik kararlar veren yöneticilere kadar insan istihdam etmek zorundadır. Çalışanlar işletme içinde sahip

oldukları konum ve olanaklara göre çok küçük bir malzemeyi (kalem, kağıt) evine götürmeden en gizli bilgilere ulaşmaya kadar pek çok olanağa sahip olabilmektedirler. Bu nedenle her işletme farklı boyutlarda ve çeşitlerde de olsa çalışan hırsızlığının kurbanıdır. Bütün iş alanlarındaki işletmeler çalışan hırsızlığıyla karşı karşıyadır (Greenberg ve Barling 1996).

Amerika'da Ticaret Bakanlığının (The U.S Chamber of Commerce) yaptığı tahminlere göre, çalışanların % 75'inden fazlası çalmaktadır (Schaefer vd. 2000: 89). Yani her 100 çalışandan 75'i çalmaktadır. Bu oldukça büyük bir orandır. Analoui' in (1995) de yaptığı çalışma bu bulguları destekler niteliktedir. Analoui söz konusu çalışmasında araştırmaya katılan 125 yöneticinin 80'inin, 325 çalışanın 96'sının hırsızlık yaptığını tespit etmiştir. Diğer bir araştırmada, ABD'de çalışan 900 civarında üniversite öğrencisine işyerlerinde hırsızlık yapıp yapmadıkları sorulmuş ve %35'i yaptığını beyan etmiştir (Mustaine ve Tewksbury 2002). Buradan hareketle insana muhtaç olan her işletme değişik çeşit ve boyutlarda hırsızlığın kurbanıdır diyebiliriz. Bu nedenle işletmeler çalışan hırsızlığı konusunu araştırmalı ve bundan korunmanın yollarını aramalıdır.

Araştırmalarda akademisyenler kimin, niçin çaldığı, ne düşündüğü ve bireyleri hırsızlığa iten nedenler üzerinde durmuşlardır (Greenberg 1990a; Greenberg 2002; Schaefer vd. 2000). Bu yöndeki çalışmalarda genellikle bireysel teoriler ile örgütsel teoriler (Greenberg ve Barling 1996) üzerinde durulmuş, bireysel teorilerle hırsızlık yapmaya yatkın kişilerin profili çıkarılmaya, hırsızlığa iten kişisel faktörlerin neler olduğunun belirlenmesine (Niehoff ve Paul, 1996) ve 'kişi neden çalar?' sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Örgütsel seviyede ise adalet teorisinden yola çıkılarak örgütsel adaletin ne olduğu (Greenberg 1990b; Greenberg ve Scott 1966), gerçekte neyin çalışanlar tarafından adaletli ve/veya adaletsiz bulunduğu (Kray ve Lind 2002) ve çalışanların neye, niçin ve nasıl tepki verdikleri (Cropanzano vd. 2001; Goldman 2003; Greenberg 2001) üzerinde tartışılmıştır.

Özellikle Amerikan literatüründe, iş dünyasındaki ekonomik etkileri nedeniyle sıklıkla tartışılan bir konu olan çalışan hırsızlığı, otel, restoran ve diğer turizm işletmelerinde sınırlı sayıda çalışmalara konu olmuştur (Ghiselli ve Ismail 1995; 1998; Hollinger 1989; Lin ve Patel 1999; NCS and National Food Service Security Council 1999). Peşin ödemelerin yaygın olabildiği, küçük işletmelerin ve düşük statülü işlerin çokluğu ve değerli malzeme ve demir-

başların kullanıldığı bir alan olan konaklama ve seyahat endüstrisinin, çalışan hırsızlığından oldukça etkilenebileceği göz önüne alındığında, bu alanda çalışan hırsızlığının nedenlerinin ve düzeyinin belirlenmesi ve azaltılması için çok sayıda araştırmaların yapılmasına gereksinim vardır.

Amerika'da işletmelere yılda 200 milyar dolara mal olan (Synder vd. 1990) ve işletmelerin kapanmasına etki eden faktörler içerisinde %50 paya sahip olan çalışan hırsızlığı (Synder ve Blair 1989)'nın Türkiye'de düzeyi ve etkilerinin araştırılması ve başa çıkma yollarının ortaya çıkarılması son derece yerinde olacaktır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan hırsızlığının düzeyini ve boyutlarını belirlemek ve örgütsel etmenlerden örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır.

## LİTERATÜR TARAMASI

### Çalışan Hırsızlığının Tanımlanması ve Kapsamı

Çalışan hırsızlığı, hırsızlığın nedenlerinin bulunması ve işletmelere caydırıcı önlemleri almaya olanak verebilmesi gibi nedenlerle uzun yıllar gerek sosyal bilimciler tarafından gerekse psikologlarca araştırılmış bir konudur. Çalışan hırsızlığı için bireysel bir profil çıkarmak amacıyla psikologlardan, işletmelerdeki tutum ve tavırların etkisini araştırmak içinse sosyal bilimcilerden destek alınmıştır (Bernardin ve Cooke 1993; Niehoff ve Paul 2000). Araştırmalarda çoğunlukla kimin hırsızlık yaptığı, niçin hırsızlık yapıldığı ve hırsızlığa yönelik caydırıcı önlemlerin neler olabileceği üzerinde durulmuştur (Ghiselli ve Ismail 1998; Greenberg 1990a; 2002; Greenberg ve Scott 1996; Mitchell vd. 1996; Niehoff ve Paul 2000; Schaefer vd. 2000; Synder vd. 1989; Trevino 1992; Weber vd. 2003). Böylece çalışan hırsızlığı tüm boyutları, nedenleri ve sonuçlarıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışan hırsızlığı araştırmaları, hırsızlığın farklı formları, dereceleri ve nedenlerinden dolayı oldukça karışık hale gelmiştir (Niehoff ve Paul 2000). Bunun nedeni, hırsızlığı birbirinden ayırt edebileceğimiz farklı özellikte çeşitleri olduğudur. Çalışan hırsızlığı işletmenin malzeme ve ürünlerine zarar veren (üretimine veya sürecine değil), çalışanların işletmeye karşı işledikleri (iş arkadaşlarına değil) çalıştıkları pozisyonla sınırlı (tüm örgüte ait değil), kişisel kazanımlar amacıyla yapılan ve şiddet içermeyen yasadışı davranışları içermektedir (Greenberg ve Scott 1996:116). Çalışan hırsızlığının nedenlerinin belirlenmesi, sınıflandırılmasının yapılması ve çeşitlerinin birbirinden ayırt edilebilmesi

için, öncelikle bir tanımının yapılmasının gerektiği açıktır.

Akademisyenler bir çok araştırmada benzer sorulara cevap aramışlar ve hırsızlığın bir tanımını yapmaya çalışmışlardır. Özellikle çalışan hırsızlığı ve işletmelerdeki tutum ve davranışlar konularında literatürde saygın bir yere sahip olan Greenberg (1997: 86) çalışan hırsızlığını, "sahip olup kullanmak veya başka birine satmak amaçlarıyla çalışanların şirket mallarını izinsiz ve yetkisiz olarak kendine mal etmesi" olarak tanımlamıştır. Hollinger ve Clark (1983:2) ise çalışan hırsızlığının "mesleki aktiviteleri boyunca izinsiz olarak bir çalışan tarafından yasal iş düzeninde mal ve/veya paranın transferi ya da kontrol edilmesi şeklinde işlenen suç" olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlara dikkat ettiğimizde öncelikle çalışan hırsızlığının, izinsiz ve yetkisiz olarak yapılan ve suç olarak değerlendirilen bir davranış olduğudur. Buna ilaveten her iki tanımda da dikkatimizi çeken bir diğer unsur, hırsızlığın bir çalışanın bir diğer çalışandan değil, içinde yer aldığı işletmeden çalışmasıdır. Çalışan hırsızlığı kapsamına çalışanın bir diğer çalışandan yaptığı hırsızlıklar girmemektedir (Niehoff ve Paul 2000: 52).

Çalışan hırsızlığına yol açan tutum ve algılar beş başlık altında incelenmiştir Bernardin ve Cooke (1993: 1098): (1) diğer çalışanlardan daha fazla sıklıkta çalma düşüncesinde olma; (2) çalanlara karşı diğer çalışanlardan daha hoşgörülü olup daha az cezalandırma eğiliminde olma; (3) çalışanların çoğunun düzenli olarak çalma eyleminde bulduklarına inanma; (4) çalanları koruma ve kollama düşüncesi ve (5) çalma eyleminde olmayı haklı bulma (örneğin ücretimin azlığından dolayı çalışıyorum). Bu düşüncelerde olup çalma eyleminde bulunanlar çoğu zaman bunun işletmede kabul gören bir davranış olduğunu ve herkesin çaldığını bahane etmektedirler. Otel-turizm endüstrisinde sık olarak şef ve bölüm yöneticilerinden duyulan "Bal tutan parmağını yalar." sözü bu düşünceleri destekleyen güzel bir örnektir.

Çalışan hırsızlığı kapsamına giren eylemler sıralanacak olursa literatürde belirtilen konular şöyle özetlenebilir (Ghiselli ve Ismail 1998: 179; Greenberg ve Scott 1996: 113; Hollinger 1989: 18; Niehoff ve Paul 2000: 52): (1) çalışanların malzeme, ekipman, hammadde ve ürünleri çalması; (2) ileri teknoloji ürünleri veya sıradan her türlü maddenin çalınması; (3) ticari sırların ve stratejik bilgilerin para karşılığında rakiplere sağlanması; (4) küçük veya fazla miktarda peşin paranın çalınması; (5) zimmetine para geçirme; (6) kişisel kullanım için işyerinin raf-

larından çalışanların bazı ürünleri çalması; (7) çalışanın arkadaşına ücretsiz veya düşük ücrete yiyecek-içecek, malzeme, vb. sağlaması; (8) başkalarının çalmasına yardımcı olma; (9) müşterilere fazla hesap çıkarıp farkı cebe atma ve (10) işletmeye ait yiyecek ve içeceklerin izinsiz tüketimi. İşletmenin sunduğu mal ve hizmetlere göre çeşitli şekillerde görülebilecek çalışan hırsızlığı davranışları, yukarıda özetlenen çerçeveden çok daha fazla boyutta eylemleri içerip birçok işletme yöneticisinin tahmin bile edemeyeceği bir düzeyde olabilir. Çalışanları bu eylemlere iten sebeplerin belirlenmesi, yöneticiler tarafından oldukça önem arz etmektedir.

### Çalışan Hırsızlığının Nedenleri

Çalışan hırsızlığı araştırmacıları; çalan kişinin profilini oluşturma, hırsızlık nedenleri, kişilerin niçin çaldığı ve çalarken ne düşündüğü gibi hususlarındaki sorulara cevaplar aramışlardır. Hollinger ve Clark (1983) hırsızlığın beş nedeni olduğunu belirtmiştir. (1) ekonomik baskı: insanlar şirketlerinden çalarlar çünkü finansal sorunları vardır; (2) kişilerin demografik özellikleri: çalma eğilimi olan (genç, erkek ve bekar gibi) potansiyele sahip olduklarından çalarlar; (3) fırsatlar: herkes fırsat bulursa çalma eğilimindedir; (4) tutumsal etkenler: çalışanlar iş veya işletmelerinden memnun olmadıkları için çalarlar; (5) sosyal normlar: hırsızlık içinde bulunan ortamda kabul edilebilir olarak görülmektedir.

Mustaine ve Tewksbury (2002) iş yeri hırsızlıklarını tartıştıkları çalışmalarında hırsızlığın üç farklı nedenini vurgulamışlardır. (1) finansal baskı: kişiler şirketlerinden ihtiyaçları oldukları için çalmaktadırlar; (2) iş tatminsizliği: kişiler işletmelerinin yapısından memnun olmadıkları için çalışıyorlar; ve (3) kolay fırsatlar: kişiler çalıştıkları pozisyonlarının değerli nesne ve materyallere ulaşmalarını kolaylaştırdıklarında ve uygun fırsat bulduklarında daha fazla çalma eğilimindedirler.

Çalışan hırsızlığını etkileyen etmenleri bireysel ve örgütsel değişkenler olarak sınıflandıran ve bunların etkilerini araştıran çalışmalar da bulunmaktadır (Greenberg 2002; Greenberg ve Barling 1996; Mustaine ve Tewksbury 2002; Niehoff ve Paul 2000). Çalışan hırsızlığı üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler iki ayrı bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır.

### Çalışan Hırsızlığının Bireysel Nedenleri

Bir bireyin hırsızlık yapması için bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir (Greenberg 2002; Mustaine ve Tewksbury 2002). Bireysel unsurları inceleyen araştırmalarda, kişiyi hırsızlığa iten bireysel

özellikler (demografi, kişilik gibi) üzerinde durulmuştur. Hollinger ve Clark (1983) genç çalışanların, düşük pozisyonlarda çalışıp düşük ücret alanların, ekonomik sıkıntı çeken ve oturmamış kişilik özellikleri olanların daha fazla çalma eğiliminde olduğunu bulmuştur. Murphy (1993) yeni işe başlayan, part-time çalışan ve bekâr çalışanların daha fazla çalma eğiliminde olduğunu bulmuştur. Bazı çalışanların çalma eylemi içinde olmalarının nedeni, bunu heyecan verici bulmaları, kişiliklerinin tam oturmaması ve içinde buldukları grupta çalma eyleminin yaygınlığı veya kabul görmesi olabilir. Kolay kuralları çiğneyen, tehlikeli ve yasak faaliyetlerde bulunmayı seven kişiler yine işyerinde daha fazla çalmaktadır. Çalma eyleminde bulunan çalışanlar, alkol ve uyuşturucu kullanımı ve kumar oynama gibi diğer zarar verici davranışlarda da bulunmaktadırlar (Niehoff ve Paul 2000:53).

Greenberg (2002), bireysel faktörlerden ahlaki gelişimin çalışanların çalma eğilimi üzerinde azaltıcı etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Greenberg ve Barling (1996) maddi zorluk çeken, geçmişinde zarar verici davranışlar olan, açgözlü, ahlaki bozukluk içinde, düşük statülü işlerde çalışan ve yükselme şansları az olan kişilerin daha fazla çalma eylemlerinde bulduklarını tespit etmiştir. Geçici çalışanlar işletmelerine bağlılık geliştirme fırsatına ve iş verenleriyle ilişkilerini geliştirme zamanına sahip olmadıkları için yine daha fazla çalmaktadır (Greenberg ve Barling 1996). Mustaine ve Tewksbury (2002) alkol kullanma alışkanlığı ve geçmişinde suç işlemiş olan öğrencilerin (olmayanlara kıyasla) daha yüksek oranda çalma eylemlerine katıldıklarını bulmuşlardır. Thoms vd. (2001) üniversite öğrencilerinin borçları arttıkça, daha fazla hırsızlık eylemlerinde bulduklarını ortaya çıkarmışlardır.

Ghiselli ve Ismail (1998) restoran işletmeleri çalışanlarından topladıkları verilerle yaptıkları analizlerde erkeklerin bayanlara göre ve genç çalışanların yaşları daha ileri olanlara göre daha fazla çalma davranışlarında bulduklarını belirlemişlerdir. Tüm bu bulgular; genç, bekâr, düşük statüde ve geçici olarak çalışanların çok olduğu konaklama ve turizm işletmelerinde, yöneticilerin çalışan hırsızlığından en az etkilenmek için işgören seçimi ve eğitiminde ne kadar dikkatli olması gerektiğini göstermektedir.

### *Çalışan Hırsızlığının Örgütsel Nedenleri*

Çalışan Hırsızlığı araştırmalarında bireysel temelli araştırmalar genellikle çalışanların niçin hırsızlık yaptığı sorusuna cevap aramışlardır. Örgütsel temelli araştırmalar ise (organizational-situational)

niçin bazı özelliği olan işletmelerin daha yüksek oranda çalışan hırsızlığına maruz kalmış olabileceğini açıklamayı amaçlamıştır. Bu nedenle, örgütsel teoriler çalışan hırsızlığını anlamak ve kontrol etmek için bir dizi farklı stratejiyle özel durumlara dayandırılmıştır (Greenberg 2002; Greenberg ve Barling 1996). Daha çok işletme içinde hırsızlığa neden olabilecek durumların neler olabileceği ve bunların önüne nasıl geçilebileceği tartışılmıştır.

Çalışan hırsızlığını etkileyebilecek örgütsel etkenler olarak adalet (Charash ve Spector 2001; Cropanzano vd. 2001; Goldman 2003; Greenberg 1990b; 1993; Kray ve Lind 2002; Lind vd. 2000; Ployhart ve Ryan 1997), denetim ve kontrol (Greenberg 1997; Hollinger 1989; Thoms vd. 2001), etik iş iklimi (Weber vd. 2003; Vansandt 2003), iş etiği eğitimi programları (Greenberg 2002), işin özellikleri (Mustaine ve Tewksbury 2002), grup normları ve işletme kültürü (Brockner vd. 2001; Greenberg 1997), örgüt yapısı (Schminke vd. 2002), ücret ve diğer ödemeler (Greenberg 1990a), (5) ücret ve çalışan memnuniyeti (DeConinck ve Stilwell 2004; Tremblay vd. 2000) incelenmiştir.

Takip eden iki alt başlıkta örgütsel adalet ve örgüt yapısı unsurlarından olan (yönetimde) merkezleşme kavramları ve çalışan hırsızlığına etkileri açıklanmaktadır. Örgütsel adalet ile çalışan hırsızlığı arasında önceki çalışmalarda ortaya çıkarılan önemli ilişki (Greenberg 1990a; 1993) ve Türkiye'de turizm endüstrisinde merkezi yönetim tarzının sıklıkla uygulandığı (Altunay 1999) dolayısıyla çalışan hırsızlığını arttırabileceği göz önüne alındığında, bu iki örgütsel değişkenin otelcilik sektöründe çalışan hırsızlığına etkilerinin araştırılması yerinde olacaktır.

### *Örgütsel Adalet*

Örgütsel adalet kavramını irdeleyen bir çok araştırma, Adams'ın (1965) Adalet (equity) teorisini temel almıştır (Charash ve Spector 2001; Cropanzano vd. 2001; DeConinck ve Stilwell 2004; Greenberg 1990b; Greenberg ve Scott 1996; Kray ve Lind 2002; Ployhart ve Ryan 1997). Bu teoriye göre bireyler organizasyondan elde ettikleri somut getirileri (ücret gibi) verdikleriyle (emek, zaman gibi) karşılaştırmakta ve ulaştıkları sonucu diğer bireylerinkiyle kıyaslamaktadırlar (Cropanzano vd. 2001; DeConinck ve Stilwell 2004; Greenberg 1990b). Organizasyondan aldıklarının verdiklerine oranla daha az olduğunu düşünen çalışan adaletsizlik algısına varabilmekte ve hırsızlıktan, işi bırakmaya kadar bunu davranışlarına yansıtılmaktadır (Ambrose ve Rosse 2003; Greenberg 1990a; Greenberg ve

Scott 1996). İlk başlarda yapılan örgütsel adalet araştırmalarında iki farklı tip adaletten söz edilmiştir (Greenberg 1990b; Greenberg ve Scott 1996). Bunlar, bölüşümsel (dağılımsal) ve işlemsel (süreçsel) adalettir. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar ve tartışmalar sonucunda bu iki adaletle etkileşimsel adalet de katılmıştır (Erdoğan vd. 2001; Uysal-Irak 2004; Lind vd. 2000).

Bölüşümsel adalet, çalışanların elde ettiklerinin (ücret, ödül, terfi gibi) adil olup olmadığı algısıdır (Lind vd. 2000; Charash ve Spector 2001). Çalışanlar performansları için en iyi ücret beklentisi içinde olmakta bu beklentileri karşılanmadığında organizasyonun adaletsiz olduğunu düşünmektedir. Adaletsizlik algısının gelişmesi sonucunda, çalışanda uğradığı haksızlığı iade etme ve misilleme yapma eğilimi görülebilmektedir. Çalışan hırsızlığı, adaletsiz ücrete bir reaksiyon olarak gelişmektedir. Yaptığı işe göre az para aldığını düşünen çalışanların çalma eğiliminde olduğu yapılan araştırmalarda bulunmuştur (Greenberg 1990a; 1993; 2002; Greenberg ve Scott 1996). Çalışan adaletsiz olarak düşük ücret aldığı, hak ettiği maddi değerleri elde etme isteği duymakta ve organizasyondan aldıklarını (malzeme, materyal vs) hırsızlık olarak değerlendirmemektedir. Bu şekilde çalışan adaleti kendi kendine sağlamış olmaktadır. Araştırmaların bir çoğunda çalışanların "Ücretim yeterli değil işimde ilave bir şeyler daha elde etmek istiyorum" gibi benzer cümleler kullandığı görülmüştür (Greenberg ve Scott 1996:114). Bu nedenle bölüşümsel adalet araştırmalarının bir çoğunda ücret, fayda ve adalet ilişkileri incelenerek çalışanların tutum ve davranışları belirlenmeye çalışılmıştır.

İşlemsel adalet, organizasyon içinde karar alınırken çalışanın politika ve prosedürlerde adaletli olup-olunmadığı sezgisidir (Greenberg 1990b: 405). Goldman (2003)'a göre işlemsel adalet algısı, çalışanların elde edecekleri sonuçların (ücret, vb) belirlenmesinde kullanılan süreçlerin, işleyişlerin ve kuralların adaletli olup olmadığını değerlendirmesidir. Çalışanlar tüm uygulamaları kıyaslayarak haksızlığa uğrayıp uğramadıkları sonucuna varmaktadırlar. Bir çok çalışan hırsızlığı araştırmasında süreçsel adalet incelenmiş (Greenberg 1990a; Greenberg ve Barling 1996; Tremblay vd. 2000) ve hemen hepsinde benzer sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanlar tüm uygulamaları kıyaslayarak haksızlığa uğrayıp uğramadıkları sonucuna varmaktadırlar. Bu şekilde organizasyonlarının adaletli/adaletsiz olduğuna karar vermekte ve bu kararlarına göre tutum ve davranış geliştirmektedirler. Eğer çalışanın kararı olumsuzsa, yani çalışan organizasyondaki uygulamaların adil olmadığı sonu-

cuna varmışsa şüphesiz iş performansının bundan etkileneceği (Tremblay vd. 2000) ve organizasyona zarar verme isteğiyle hırsızlık ta meydana gelebilecektir (Greenberg 1990a).

Etkileşimsel adalet, organizasyon içindeki kişiler arası davranışların farklılıklarındaki adalet sezgisidir (Lind vd. 2000: 558). Organizasyon içindeki kişiler arası ilişkiler çalışanın diğer çalışanlarla ya da üstüyle etkileşimi şeklindedir. Bu ilişkilerde çalışan haksızlığa uğradığını düşündüğünde adaletsizlik algısı gelişecektir. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri onlara gerekli bilgileri vermek olabileceği gibi emrinde çalışanların hepsine eşit şekilde davranmasını da içerir. Etkileşimsel adaletin işlemsel adaletin içinde incelenmesi gerektiğini belirten çalışmalar olsa da (Lind ve Tyler 1988), son yıllarda yapılan çalışmalar (Masterson vd. 2000) işlemsel adaletin işletmenin davranışlarına karşı geliştirilen tutumları, etkileşimsel adaletin ise yöneticilerin davranışlarına yönelik düşünceleri içerdiği görüşüdür. Greenberg (1990a; 1993) ücret indirimine gidilip çalışanlara yeterli derecede açıklamada bulunulduğunda ve ücret indiriminden dolayı çalışanlara yol açılan haksızlığa duyarlı olunması karşısında, çalışanların bunu anlayışla karşıladıklarını ve hırsızlık davranışlarını arttırmadıklarını bulmuşlardır. Ancak çalışanlar, yöneticilerin açıklamalarını dürüst ve gerçekçi bulmalıdırlar. Bu sonuç, etkileşimsel adaletin hırsızlık davranışları üzerinde etkisini göstermektedir.

#### *Yönetimde Merkezileşme*

Sheppard vd. (1993) işletmeler arasındaki yapısal farklılıkların (merkezileşme, resmîlik, büyüklük) örgütsel adaletin tüm boyutlarında farklılıklar oluşturabileceğini ve çalışanların işletmelerle olan sosyal değişim ilişkilerini (örneğin çalma gibi) etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Schminke vd. (2000) merkezileşmenin işlemsel adalet algısı ve büyüklüğün etkileşimsel adalet üzerinde negatif etkileri olduğunu bulmuşlardır.

Bu çalışmada örgütsel yapı unsurlarından yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Merkezileşme veya merkezi yönetim, karar verme yetkisinin veya gücün bir noktada toplanmasını ifade etmektedir (Schminke vd. 2002: 884). İki boyuttan oluşmaktadır: Kararlara katılım ve otoritenin dağıtılması. Kararlara katılım, politika belirleme, işe alma ve terfi gibi departman kararlarını çalışanların alabilmesini; otoritenin dağıtılması ise çalışanların işlerini yapma şekillerini kendilerinin belirlemesini içerir. Schminke vd. (2000) kararlara katılımın çok sesliliği ve oto-

ritenin dağıtılmasının iş görme yöntemlerinde çeşitliliğe yol açacağını ve böylece işlemsel adaletin yükseleceğini; kararlara katılımın sınırlanması ve otoritenin paylaşılmaması durumunda, çalışanların bölüşümsel ve etkileşimsel adalet seviyesinde düşümlere yol açacağını öne sürmüşlerdir. Schminke vd. (2002) kararlara katılımın çalışanların bölüşümsel ve işlemsel adalet algıları üzerinde olumlu etkilere yol açtığını ve otoritenin dağıtılmasının da üç örgütsel adalet boyutunda olumlu etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Farklı bir çalışmada ise (Ylipaavalniemi vd. 2005) işletme içinde üstlerin iş kontrolü, iş özellikleri ve iklim değişkenleri yine adalet algısıyla karşılaştırılarak düşük düzeydeki işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının iş bunalımına neden olduğu bulunmuştur. Organizasyon içinde çalışanın iş yükünü ve iş özelliklerini belirleyen yapısal uygulamalar belki de amirinin adaletsiz davranışlarından daha fazla duygusal reaksiyona neden olmaktadır (Ylipaavalniemi vd. 2005). Organizasyon içindeki düzenlemeler, süreçler, örgüt iklimi ve kültür gibi unsurlar çalışanların tavır ve tutumlarını belirlemede, hırsızlık eğilimi ve iş performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanlar organizasyonda etik dışı davranabilmekte, kuralları çiğnemekte ya da bunların tam tersi olarak yüksek performans ve verimlilikle çalışmaktadırlar. Çalışanın, bu tutumlarının hangisine karar vereceği üzerinde bireyin adaletli/adaletsiz yargısına varması etkili olmaktadır. Kişiler organizasyonların adaletsiz olduğunu düşündüklerinde öç alma hisleriyle ya da yaptığından (hırsızlık) suçluluk duygusu duymadan hareket etmektedirler.

## YÖNTEM

### Evren ve Örneklem

Araştırmaya otelcilik sektöründe çalışma tecrübesi olan 2, 3, ve 4. sınıf Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okul öğrencileri katılmışlardır. 2004-2005 eğitim-öğretim yılı itibarıyla bu sınıflarda okuyan toplam öğrenci sayısı yaklaşık 300'dür. Çalışmanın yapıldığı zamanda okulda derslere devam eden ve gönüllülük esasına göre çalışmaya katılım istendiğinden tüm araştırma evrenine ulaşmak mümkün olmamıştır. Soruların hassasiyeti nedeniyle (çalışıyor musun?) araştırmaya katılım için ısrarcı olunmamıştır (Aksi taktirde öğrencilerin gerçekte yaptıklarını veya hissettiklerini yansıtmayacakları düşünülmüştür). Hazırlık ve birinci sınıf öğrencileri yeterli çalışma tecrübesine sahip olmayabileceği düşünüldüğünden, örnekleme da-

hil edilmemiştir. Toplam 160 öğrenciden (evrenin %53'ü) anket yoluyla veriler toplanmıştır.

### Araç Geliştirme ve Pilot Çalışma

Araştırmada, çalışan hırsızlığı düzeyini ve boyutlarını ve belirtilen değişkenlerle (örgütsel adalet, merkezleşme) arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için alan yazın taranmış ve literatürdeki ölçekler bir araya getirilerek anket hazırlanmıştır. Örgütsel adalet, merkezleşme ve çalışan hırsızlığı değişkenlerini ölçen maddeler İngilizce kaynaklardan (ABD) Türkçe ve İngilizce dillerini iyi bilen ve iki ülke kültüründe de uzun yıllar eğitim alıp-ış yaşamında tecrübesi olan 3 öğretim elemanı tarafından birbirinden ayrı olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra bir araya gelinerek çeviriler tartışılmış ve herkesin hemfikir olduğu şekilde ifadelere son şekli verilmiştir.

Ülkemiz literatüründe henüz kullanılmayıp ilk kez bu çalışmada Türkçe'ye çevrilen ifadelerden oluşturulan anket sorularının daha iyi anlaşılabilirliği ve güvenilirliği için pilot çalışma yapılmıştır. Anket haline getirilen ölçek soruları yaklaşık 20 öğrenciden oluşan bir gruba ders saatinden önce doldurtulmuştur. Her bir madde için, herkes (araştırmacılar ve öğrenciler) tarafından aynı şeyin anlaşılıp anlaşılmadığı, öğrenciler sorgulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Öğrencilerden alınan geri bildirimlerin ardından gerekli düzeltmeler yapılarak ankete son şekli verilmiştir.

### Örgütsel Adalet

Birçok araştırmada örgütsel adaletin üç boyut olarak değerlendirilmesi nedeniyle (Cropanzano vd. 2001; Kray ve Lind 2002; Lind vd. 2000; Schminke vd. 2002) bölüşümsel, işlemsel ve etkileşimsel olarak üç boyutta ölçülmüştür. Bu amaçla, adalet kavramını ölçen sorular Schminke vd. (2002) çalışmasından adapte edilerek bölüşümsel adalet 6, işlemsel adalet 6 ve etkileşimsel adalet 4 soru kullanılarak ölçülmüştür. Schminke vd. üç boyutun iç tutarlılığını .72 ile .82 arasında hesaplamıştır. Katılımcılara ifadeler ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve ifadelerin değerlendirilmesinde 7'li Likert tipi derecelendirilme kullanılmıştır (1=hiç adil değil, 4=nötrüm, ortadayım, 7=tamamıyla adil).

### Yönetimde Merkezleşme

Literatüre dayanılarak yönetimde merkezleşme kavramı, kararlara katılım ve otoritenin dağıtılması açısından iki boyutta ölçülmüştür (Schminke vd. 2002). Kararlara katılım 4, otoritenin dağıtılması 5

soruyla ölçülmüştür. Schminke vd. kararlara katılım ve otoritenin dağıtılması ölçeklerinin iç tutarlılığını sırasıyla .73 ve .82 olarak bulmuştur. Katılımcılara ifadeler ne sıklıkla katıldıkları sorulmuş ve ifadelerin değerlendirilmesinde 7'li Likert tipi derecelendirilme kullanılmıştır (1=hiçbir zaman, 4=bazen, 7=her zaman).

### **Çalışan Hırsızlığı**

Çalışan hırsızlığı 32 ifade ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ifadelerden 13 tanesi Ghiselli ve İsmail (1998)'in yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan hırsızlığını ortaya çıkarmaya çalıştığı araştırmada kullandığı ölçeğin Türkçe'ye adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Geriye kalan 19 ifade, çalışanların seçiminde kullanılan başvuru formlarında çalışan hırsızlığı ve dürüstlüğü ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ifadelerden (Creative Organizational Design 2005) elde edilmiştir.

Belirlenen 32 maddelik ölçeğin, literatürde kapsamı belirlenen çalışan hırsızlığını (Ghiselli ve İsmail 1998: 179; Greenberg ve Scott 1996: 113; Hollinger 1989: 18; Niehoff ve Paul 2000: 52) ölçebileceği düşünülmektedir. Oluşturulan 32 maddelik ölçekle, katılımcılara ifadeler ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve ifadelerin değerlendirilmesinde 7'li Likert tipi derecelendirilme kullanılmıştır (1=hiç katılmıyorum, 4=nötrüm-ortadayım, 7=tamamen katılıyorum).

### **Demografik Sorular**

Anketin son kısmında demografik değişkenlere yer verilmiş ve bunları belirleyen sorular sorulmuştur. Ankette öğrencilerle ilgili demografik bilgiler (yaş, cinsiyet, medeni durum), aylık gelir, haftada ortalama çalışma saati, çalışılan otelde çalışma süresi, otelin türü, çalışılan bölüm ve pozisyon ve otelin açık olduğu süre bilgileri toplanmıştır.

### **Veri Toplama**

Hazırlanan anketi, ön bir pilot uygulama ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu öğrencileri derslerden önce sınıf ortamında doldurmuşlardır. Öğrenciler anketi doldurmadan önce konuyla ilgili kısa bilgi verilmiş ve anketin bölümleri tanıtılmıştır. Hırsızlık davranışlarının boyutları ölçülmeye çalışılan 32 maddelik kısımda, anketi dolduran öğrencilerin kendi çalışmadığı departmanlarda olası olaylara yönelik maddelere o bölümde çalışsalar nasıl bir tutum ve davranış içinde olabileceklerini düşünerek cevap vermeleri istenmiştir.

Öğrencilere soruları cevaplarırken çalıştıkları son işletmeyi göz önünde tutmaları ve her soruyu objektif olarak değerlendirmeleri gerektiği belirtilmiştir. Ankette kullanılan Likert tipi ölçek tanımlararak ifadeleri nasıl cevaplandıracakları hakkında bilgi verilmiştir. Öğrenci sayısı kadar dağıtılan anketin tamamı cevaplanmış olarak geri dönmüştür. Bu şekilde yapılan çalışmayla toplam 160 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Soruların hassasiyetinden dolayı öğrencilerin anket üzerine isimlerini yazmamaları belirtilmiş, öğrenciler yoklama listesine adlarını yazarak anketi doldurmalarından dolayı derslerden sınavlar için ek puan kazanmışlardır.

### **ANALİZ VE BULGULAR**

Toplam 160 öğrenciden elde edilen anket verileri SPSS 12 for Windows programına girilmiş ve analizler yapılmıştır. Öncelikle verilerin doğru girildiği tanımlayıcı istatistikler ve anketle girilen veri ve anket karşılaştırılarak kontrol edilmiş, birkaç küçük düzeltmeler yapılarak, analizlere başlanmıştır. Frekans analizlerine ilaveten, değişkenlerin boyutlarının tespit edilmesi için Faktör Analizi Cronbach Alpha, T-test, Anova, Korelasyon ve Regresyon analizleriyle bulgular ortaya çıkarılmıştır.

### **Örneklemin Demografik Özellikleri**

Tablo 1'den de görüleceği gibi ankete 100 erkek 60 kız olmak üzere toplam 160 öğrenci katılmıştır. Örneklemin %93'ü 21-25 yaş arasındaki öğrencilerden oluşmuştur. Öğrencilerin son çalıştıkları otel işletmesinde ortalama çalışma süreleri 6 ay ve ortalama çalışma saatleri haftada 60 saattir. Öğrencilerin tamamına yakını bekâr ve büyük çoğunluğu 850 YTL'nin altında aylık gelire sahiptirler. Daha çok ön büro (%36,9) ve yiyecek-içecek (%40) bölümlerinde ve müşterilerle yüz yüze olan pozisyonlarda (%73,1) çalışmaktadırlar. Yıl boyu açık oteller yarısından biraz fazla (%51,2) ve bağımsız otellerde çalışanlar(%46,9) örneklemin yarıya yakını oluşturmuştur.

### **Faktör Analizleri**

Literatürde bir çok araştırmada kullanıldığı gibi, toplanan veriler üzerinde her bir değişkenin boyutlarını belirlemek ve ölçek maddelerinin faktörlerle ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre değişkenlere (örgütsel adalet, merkezileşme ve çalışan hırsızlığı) ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Varimax dönüştürmesinin tercih edilmesinin sebebi değişkenleri oluşturan boyutların net olarak ayrışmasını sağlamaktır (Hair vd. 1998:110).

Tablo 1. Örneklemin ve çalışılan otellerin özellikleri

| Demografik değişkenler  | Kategori                    | N   | %    |
|-------------------------|-----------------------------|-----|------|
| Cinsiyet                | Erkek                       | 100 | 62,5 |
|                         | Kız                         | 60  | 37,5 |
| Medeni Hal              | Bekar                       | 154 | 96,3 |
|                         | Evli                        | 3   | 1,9  |
| Aylık Gelir             | Cevaplanmayan               | 3   | 1,9  |
|                         | 0-349                       | 59  | 36,9 |
|                         | 350-599                     | 54  | 33,8 |
|                         | 600-849                     | 19  | 11,9 |
|                         | 850-999                     | 4   | 2,5  |
|                         | 1000 ve üstü                | 8   | 5,0  |
| Çalışılan Departman     | Cevaplanmayan               | 16  | 10,0 |
|                         | Önbüro                      | 59  | 36,9 |
|                         | Yiyecek-İçecek              | 64  | 40,0 |
|                         | Kat Hizmetleri              | 7   | 4,4  |
|                         | İdari (Pazarlama, Muhasebe) | 30  | 18,8 |
| Çalışılan Pozisyon      | Müşteriyle yüz yüze         | 117 | 73,1 |
|                         | Geri hizmet                 | 36  | 22,5 |
| Otel Tipi               | Cevaplanmayan               | 7   | 4,4  |
|                         | Yerli Zincir                | 33  | 20,6 |
|                         | Uluslararası zincir         | 30  | 18,8 |
|                         | Bağımsız                    | 75  | 46,9 |
|                         | Grup Oteli                  | 12  | 7,5  |
|                         | Cevaplanmayan               | 10  | 6,2  |
| Otelin Açık Olduğu Süre | Yıl boyu açık               | 82  | 51,2 |
|                         | Sezonluk                    | 63  | 39,4 |
|                         | Cevaplanmayan               | 15  | 9,4  |

## Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet maddeleri üzerindeki faktör analizi iki aşamadan oluşmuştur. Analizin birinci aşamasında varimax dönüştürmesi ve temel bileşenler yöntemiyle öz değeri 1'in üzerinde iki boyut ortaya çıkmıştır. Ancak, ölçek maddeleri içinde bazı maddelerin yüksek oranda (>,45) birden fazla faktöre yüklenmesi nedeniyle 6 madde analiz dışı bırakılmıştır. Kalan maddelerle yapılan ikinci

faktör analiziyle Tablo 2'de görüldüğü gibi maddelerin yüklenme değerleri ,50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın % 63'ünü açıklayan anlamlı 2 faktör elde edilmiştir. Kaiser-Meyer Olkin örneklem yeterliliği yaklaşık ,825 ( $p<,000$ ), verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd. 1998).

Adaleti en yüksek varyansla açıklayan (%50,42) Faktör 1 (Bölüşümsel Adalet), 5 maddenin bir araya gelme-

Tablo 2. Örgütsel adalet faktör analizi

| Faktörler                                    | Madde yükleri | Özdeğer | Varyans | Alpha |
|--|---------------|---------|---------|-------|
| <b>Faktör 1. Bölüşümsel Adalet</b>           |               | 4,53    | 50,42   | ,8244 |
| Aldığım ücretin miktarı                      | ,850          |         |         |       |
| Ücretimin belirlenme şekli                   | ,804          |         |         |       |
| Yükselmek için sahip olduğum fırsatlar       | ,737          |         |         |       |
| Kişisel gelişim için sahip olduğum fırsatlar | ,647          |         |         |       |
| Elde ettiğim ek gelirler (yemek, lojman vb)  | ,541          |         |         |       |
| <b>Faktör 2. Etkileşimsel Adalet</b>         |               | 1,16    | 12,97   | ,8423 |
| Bana gösterilen saygı                        | ,828          |         |         |       |
| Amirimin benimle konuşma şekli               | ,864          |         |         |       |
| Alınan kararların gerekçelerinin açıklanması | ,739          |         |         |       |
| İstedikimde bilgiye ulaşabilme imkanı        | ,648          |         |         |       |
| Açıklanan Toplam varyans                     |               |         | 63,40   |       |

Notlar: Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=,825



siyle oluşmuştur. Bu maddelere baktığımızda ücret ve terfi olanaklarının bireylerin adalet algısını etkilediği görülmektedir. Özellikle en çok yüklenmenin (,850) "ücretin miktarı" maddesinde olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet boyutunda olması beklenen "Ücretimin belirlenme şekli" yine çalışanların ücrete ne kadar önem verdiklerini göstermektedir. Faktör 2 (Etkileşimsel Adalet) varyansı 12,97 oranında açıklamış ve 4 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler bireylerin işletmenin genelinden çok amirleriyle ilişkilerine dayanan maddelerdir. Yani, etkileşimsel adaleti ölçen maddelerdir. Sonuç olarak faktör analizi sonucunda adalet kavramı, bölüşümsel ve etkileşimsel olarak 2 boyutta ortaya çıkmıştır. Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach alpha ile hesaplanıp Tablo 2 de sunulmuştur. Bu katsayılar ,8244 ve ,8423 olup faktörlerin iç tutarlılık sağladığını göstermektedir.

### Yönetimde Merkezileşme

Yapılan ilk faktör analizinde merkezileşme kavramı üç boyutlu faktör olarak ortaya çıkmıştır. Üçüncü boyutu oluşturan 2 madde Scree test analiziyle varyansı açıklamada fazla bir öneme sahip olmadığı dikkate alınarak bir sonraki faktör analizine dahil edilmemiştir. Bu iki madde çıkarıldıktan sonra yapılan ikinci faktör analizinde Tablo 3'te de görüldüğü gibi merkezileşme temsil eden iki boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır. Bu iki faktör maddelerin yüklenme değeri ,50'nin ve özdeğeri 1'in üzerinde toplam varyansın %76'sını açıklamıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ,713 (p<,000) verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd. 1998).

Merkezileşme kavramını en yüksek varyansla açıklayan (%46,72) Faktör 1 (Kararlara Katılım), 4 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler çalışanların işletmeleri içinde alınan kararlara katılımını ölçmektedir. Kararlar alınırken ne ölçüde çalışanların görüşü

alınmaktadır sorusuna cevap arayan nitelikte maddelerdir.

Faktör 2 (Otoritenin dağıtılması) varyansın 29,14'ünü açıklayıp 3 maddeden meydana gelmiştir. Bu maddelere bakıldığında, tek başına hareketin derecesini ve amirlerden ne derece onay alınacağını ölçmeye yönelik maddelerdir. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri incelendiğinde yüksek olduğu (,9071 ve ,8091) görülmüştür. Bu değerler maddelerde iç tutarlılık sağlandığını göstermektedir.

### Çalışan Hırsızlığı

Yapılan son faktör analiziyle, temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesiyle çalışan hırsızlığı kavramının boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Analize anlam bakımından diğer maddelerle paralel olmayan başka bir deyişle negatif anlam ifade eden 7 madde programda ters kodlanmıştır. Bu şekilde analize dahil edilecek tüm maddelerde aynı yönlülük (pozitiflilik) elde edilmiştir. Bu işlemden sonra yapılan ilk faktör analizinde 10 faktör elde edilmiştir. Ancak bu faktörler için yapılan içerik analizi sonucu düşük yüklenme değerine (<,40) sahip ve anlamlı olmayan ve çapraz yükleme olan 10 madde bir sonraki analize dahil edilmemiştir. Kalan 22 maddenin dahil edildiği faktör analizinin sonunda 6 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörlerin yüklenme değeri ,48'in ve öz değeri 1'in üzerinde olduğu ve toplam varyansın %66,56'sini açıkladığı görülmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, ,841 (p<,000) verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4 de her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, her bir faktörün öz değerini ve açıkladığı varyansı ve faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) değerleri belirtilmiştir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach alpha değerlerinin ,8829 ile ,6025 arasında olduğu, faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladığını göstermektedir (Hair vd. 1998:118).

Tablo 3. Yönetimde merkezileşme faktör analizi

| Faktörler                                      | Madde yükleri | Özdeğer | Varyans | Alpha |
|--|---------------|---------|---------|-------|
| <i>Faktör 1. Kararlara Katılım</i>             |               | 3,27    | 46,72   | ,9071 |
| Politikaların belirlenmesi kararlarına katılım | ,918          |         |         |       |
| Programların belirlenmesi kararlarına katılım  | ,880          |         |         |       |
| Çalışanların işe alınması kararlarına katılım  | ,863          |         |         |       |
| Çalışanların terfi kararlarına katılım         | ,858          |         |         |       |
| <i>Faktör.2 Otoritenin Dağıtılması</i>         |               | 2,04    | 29,14   | ,8091 |
| Aldığım tüm kararları patronum onaylamalı      | ,912          |         |         |       |
| Birşey yapmadan patronuma sormalıyım           | ,885          |         |         |       |
| Son karar için üst kademenin onayı gerekir     | ,707          |         |         |       |
| Açıklanan Toplam Varyans                       |               |         | 75,86   |       |

Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=,713

Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri

Tablo 4. Çalışan hırsızlığı faktör analizi

| Faktörler   | Madde yükleri | Özdeğer | Açıklanan Varyans | Cronbach Alpha |
|---|---------------|---------|-------------------|----------------|
| <b>Faktör 1.Aşırma-Çalma</b>  |               | 6,70    | 30,43             | ,8329          |
| Fırsatını bulduğumda kasadan para çalarım   | ,858          |         |                   |                |
| Bahşiş ve para aşırım   | ,776          |         |                   |                |
| Satılan malların parasını alıp faturada eksik satış gösteririm  | ,769          |         |                   |                |
| Depodan yiyecek-içecek malzemelerini aşırım   | ,591          |         |                   |                |
| <b>Faktör 2 Sektörel Düzeyde Hırsızlık</b>  |               | 2,31    | 10,52             | ,7589          |
| Çalanlar işten atılacak olsaydı otel sektöründe çalışanların %75i işsiz kalırdı                           | ,759          |         |                   |                |
| Herkes çalışma hayatı boyunca işyerinden muhakkak bir şeyler çalmıştır                                    | ,701          |         |                   |                |
| Otelden çalıştığını kabul eden birçok kişi vardır   | ,663          |         |                   |                |
| Düşük ücret, çalmak için iyi bir bahanedir  | ,582          |         |                   |                |
| Çalmak heyecanlı bir deneyim olabilir   | ,519          |         |                   |                |
| Oteller hırsızlığı maliyeti düşük diye önemsemez  | ,484          |         |                   |                |
| <b>Faktör 3 Müşteriye Yapılan Sahtecilik</b>  |               | 1,83    | 8,35              | ,8408          |
| Kredili satışlara servis ücretleri ekleyip, parayı cebe atarım  | ,892          |         |                   |                |
| Müşterilere paralarının üstünü eksik verip, kalanı cebe indiririm   | ,767          |         |                   |                |
| Müşteriye fazla hesap çıkarıp ekstra para kazanırım   | ,745          |         |                   |                |
| <b>Faktör 4.Kullanma - Faydalanma</b>   |               | 1,41    | 6,42              | ,7667          |
| Arkadaşıma ücretsiz yiyecek ve içecek sağlarım  | ,776          |         |                   |                |
| bar açılmadan önce bardan meşrubat-içki içerim  | ,744          |         |                   |                |
| Otelin sunduğu mal ve hizmetleri arkadaşlarıma ucuza satarım  | ,622          |         |                   |                |
| Otel yiyecek ve içeceklerini izinsiz tüketirim.   | ,598          |         |                   |                |
| <b>Faktör 5.Dürüstlük</b>   |               | 1,26    | 5,72              | ,6025          |
| Birlikte çalıştığım birinin sürekli küçük şeyler çaldığını bilmek, görmesem bile beni rahatsız eder ®     | ,785          |         |                   |                |
| Ben dürüst biriyim, asla çalmam veya aldatmam ®   | ,699          |         |                   |                |
| <b>Faktör 6. Hırsızlığı Bildirme</b>  |               | 1,10    | 5,04              | ,6866          |
| Oteldeki çalışanların geneli, iş arkadaşlarının şirketin parasını çalmalarını yöneticilere bildirirler ®  | ,855          |         |                   |                |
| Çalışma arkadaşlarımdan birini kasadan 5 YTL aşırıken görürsem yönetime bildiririm ®                      | ,755          |         |                   |                |
| Otelden bir şey çalan birini görüp, kayıtsız kalan ® çalışan dürüst olmayan davranışından dolayı suçludur | ,689          |         |                   |                |
| <b>Açıklanan Toplam Varyans</b>   |               |         | 66,56             |                |

Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= ,841, Bartlett's Test of Sphericity: p<,000. ® Negatif anlamda kodlanmıştır. Bartlett's Test of Sphericity: p<,000 Bartlett's Test of Sphericity: p<,000

Çalışan hırsızlığını en yüksek varyansla (%30,43) açıklayan Faktör 1 (Aşırma-Çalma), 4 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler incelendiğinde otel işletmesinde para ve yiyecek-içecek maddelerinin çalınmasına yönelik olduğu görülmektedir. Maddelerde dikkat ettiğimiz tüm soruların bireyin işletme içinde kullanmak amacıyla değil işletme dışında kendisine fayda sağlayacak şekilde para ve yiyecek-içeceği aşırması veya çalmasıdır. Faktör 2 (Sektörel Düzeyde Hırsızlık), varyansın % 10,52' sini açıklayıp 6 maddeden meydana gelmiştir. Bu maddelere bakıldığında, hırsızlığın otelcilik sektöründe ne boyutta olduğunu ve ne kadar kabul edildiğinin belirlenmesine yönelik kişisel yorumların ölçüldüğü görülmektedir. Katılımcılar kendi işletmelerinden çok geçmiş deneyimlerine ve diğer işletmelerdeki hırsızlığı göz önüne alarak sektörel durumu değerlendirmişlerdir.

Faktör 3 (Müşteriye Yapılan Sahtecilik) toplam varyansın %8,35'sini açıklamakta ve 3 maddeden oluşmaktadır. Faktör 3'de yüklenen maddelere bakıldığında, işletmenin değerlerini doğrudan (örneğin kasadan para) almak değil müşterilere karşı yapılan sahtecilik eylemlerinden hırsızlık davranışında bulunmayı kapsamaktadır. Ancak müşteriler maruz kaldıkları bu gibi eylemlerin farkına vardıklarında bunları işletmelerden tanzim etme yoluna gidecekler, sonuç olarak bu gibi davranışlardan işletmeler maddi külfet altına gireceklerdir.

Faktör 4 (Kullanma veya Faydalanma), %6,42 oranında varyansı açıklamış ve 4 maddeden oluşmuştur. Faktörün maddeleri incelendiğinde otelin yiyecek-içeceklerinin tüketilmesi ve arkadaşlara temin edilmesine ve maddi menfaat sağlamaya yönelik davranışları içerdiği görülmektedir. Faktör 5 (Dürüst-

lük) 2 maddeden oluşmuş ve varyansın %5,72'sini açıklamıştır. Bireylerin kişisel olarak hırsızlığa ve/veya hırsızlık yapan birine tepkilerini ölçtüğü görülmüştür. Bireyin hırsızlık davranışını nasıl değerlendirdiği başka bir deyişle, hırsızlığa karşı tutumunun ne olduğuna kişinin dürüstlüğüne değerlendirilmesine yönelik maddeler olduğu görülmektedir.

Faktör 6 (Hırsızlığı Bildirme)'ya bakıldığında varyansın %5,04'ünü açıkladığı ve 3 maddeden oluştuğu görülmektedir. Faktörün maddeleri çalışanların kendi işlemleri içindeki hırsızlık eylemlerini nasıl değerlendirdikleri ve bunları yönetime bildiren-bildirmemeyi ölçmeye yöneliktir. Çalışan hırsızlığını bildirme işyerinde hırsızlığı azaltmak için iyi bir önleyici strateji olarak değerlendirilebilir.

#### Çalışmada Ölçülen Değişkenlerin Orta Değer 4 (Nötr)'ten Farklılığı

T-testleriyle çalışmada ölçülen değişkenlerin 7'li Likert tipi derecelendirmede orta değer olan 4'ten farklı olup olmadığı araştırılmıştır. Tüm değişkenlerin ayrı ayrı orta değerden ne yönde farklı olduğuna bakıldığında, adalet algısının bir boyutu olan bölüşümsel adalet ( $x=3,57$ ;  $t=-3,989$ ,  $p<,001$ ) nötr noktasından anlamlı olarak düşük olup "biraz adil değil" olmasına karşın etkileşimsel adaletin ( $x=4,60$ ;  $t=5,750$ ,  $p<,001$ ) "biraz adil" olduğu görülmektedir. Çalışanlar işletmelerinden elde ettikleri somut getirilerin (ücret gibi) adaletsiz olduğunu düşünürken, yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları iletişimde adaletli olduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar yöneticilerin kendilerine diğer çalışanlarla aynı şekilde iletişim kurduğunu, bu iletişimde adil davrandıklarını belirtmektedirler.

Ankete katılan öğrenciler işletmelerinde kararlara katılımlarının düşük olduğunu ( $x=2,95$ ;  $t=-8,607$ ,  $p<,001$ ) ve işletme içi hiyerarşide, otoritenin pek dağıtılmayıp çoğu kararın alınmasında üst yönetimin onayına gerek olduğunu ( $x=4,30$ ;  $t=2,421$ ,  $p<,05$ ) belirttikleri görülmektedir. Bu sonuçlar bir-

birini destekler nitelikli olup, işletmelerde çalışanların kararlara katılımının az ve uygulamalarında üst yönetimin devamlı onayına gerek olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç, otel işletmelerinde yöneticilerin çalışanlarını yetkilendirmedikleri ve gereğinden fazla yönetim ve denetim faaliyetlerinde bulduklarını göstermektedir.

Hırsızlık boyutlarından, Sektörel Düzeyde Hırsızlık ve Hırsızlığı Bildirme boyutlarında ortalamalar orta değer olan 4 (Nötr)'ten anlamlı olarak farklı çıkmamıştır ( $p>,05$ ). Diğer 4 boyutta da ortalamalar anlamlı olarak 4'ün altında bulunmuştur. Bu dört boyutta öğrenciler hırsızlık davranışlarında bulunmadıklarını beyan etmektedirler.

#### Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler arasındaki bire-bir ilişkileri açıklamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 6'dan da görülebileceği gibi her bir sürekli değişkenin birbiriyle ilişkisi hesaplanmıştır. Örneklem aynı yaş grubundaki öğrencilerden oluştuğu için korelasyon analizine dahil edilmemiştir. Çalışma saati ile Aşırma ( $r=,17$ ) ve Kullanma ( $r=,18$ ) hırsızlık boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Çalışma saati arttıkça bu iki boyutta çalma eylemi daha fazla görülmektedir.

En yüksek değerde ve ilişki bölüşümsel adalet ve etkileşimsel adalet değişkenleri arasında görülmüştür ( $r=,60$ ,  $p<,01$ ). Çalışanlar elde ettikleri sonuçları adaletli algıladıkça, yöneticilerinin kendileriyle iletişimde de adaletli olduğunu düşünmektedirler. Kararlara katılım ve Otoritenin dağıtımı arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r=-,30$ ) görülmektedir. Çalışanların kararlara katılımı arttıkça, herhangi bir eylemde bulunurken daha az oranda yöneticilerinden onay alması söz konusu olmaktadır.

Schminke vd. (2002) çalışmasında olduğu gibi, kararlara katılım çalışanların bölüşümsel ( $r=,34$ ) ve etkileşimsel ( $r=,25$ ) adalet algıları üzerinde olumlu etkilere yol açmıştır. Otoritenin dağıtılmaması çalışanların bölüşümsel ( $r=-,27$ ) ve etkileşimsel ( $r=-,28$ )

Tablo 5. Değişkenlerin orta değer 4'ten farklılıklarının bir örneklem t-testi

| Değişkenler                  | Ortalama | Standart Hata | t-değeri | p-değeri |
|------------------------------|----------|---------------|----------|----------|
| Bölüşümsel Adalet            | 3,57     | 1,33          | -3,989   | ,000     |
| Etkileşimsel Adalet          | 4,60     | 1,32          | 5,750    | ,000     |
| Kararlara Katılım            | 2,95     | 1,52          | -8,607   | ,000     |
| Otoritenin Dağıtıl(ma)ması   | 4,30     | 1,57          | 2,421    | ,017     |
| Aşırma-Çalma                 | 1,64     | 1,02          | -28,920  | ,000     |
| Müşteriye Yapılan Sahtecilik | 1,83     | 1,14          | -23,963  | ,000     |
| Dürüstlük                    | 2,51     | 1,43          | -13,066  | ,000     |
| Kullanma                     | 3,01     | 1,53          | -8,165   | ,000     |
| Sektörel Düzeyde Hırsızlık   | 3,89     | 1,22          | -1,043   | ,298     |
| Hırsızlığı Bildirme          | 4,04     | 1,37          | ,386     | ,700     |

Tablo 6. Değişkenler arası korelasyonlar

| Değişkenler                     | 1   | 2   | 3    | 4   | 5   | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   |
|---------------------------------|-----|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| 1.Çalışma Süresi                | 1,0 | ,21 | ,05  | ,04 | ,09 | -,02 | -,02 | -,14 | -,05 | -,03 | ,05  | -,05 |
| 2 Çalışma saati                 |     | 1,0 | -,13 | ,26 | ,16 | ,04  | ,17  | ,13  | ,06  | ,18  | ,13  | ,07  |
| 3.Bölüşümsel adalet             |     |     | 1,0  | ,60 | ,34 | -,27 | ,05  | -,17 | ,09  | ,03  | -,05 | -,07 |
| 4.Etkileşimsel adalet           |     |     |      | 1,0 | ,25 | -,28 | -,08 | -,22 | -,04 | -,08 | -,11 | -,12 |
| 5.Kararlara katılım             |     |     |      |     | 1,0 | -,15 | ,20  | ,07  | ,27  | ,14  | -,01 | ,03  |
| 6.Otoritenin dağıtılması        |     |     |      |     |     | 1,0  | ,00  | -,02 | -,01 | -,14 | -,21 | -,16 |
| 7.Aşırma - Çalma                |     |     |      |     |     |      | 1,0  | ,33  | ,59  | ,48  | ,38  | ,23  |
| 8.Sektörel düzeyde hırsızlık    |     |     |      |     |     |      |      | 1,0  | ,37  | ,50  | ,39  | ,11  |
| 9 .Müşteriye yapılan sahtecilik |     |     |      |     |     |      |      |      | 1,0  | ,37  | ,33  | ,18  |
| 10.Kullanma                     |     |     |      |     |     |      |      |      |      | 1,0  | ,44  | ,22  |
| 11.Dürüstlük                    |     |     |      |     |     |      |      |      |      |      | 1,0  | ,28  |
| 12. Hırsızlığı Bildirme         |     |     |      |     |     |      |      |      |      |      |      | 1,0  |

Değişkenler arasındaki >,15 korelasyonlar 0,05, >,17 ise 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

adalet algıları üzerinde olumsuz etki yapmıştır. Otoritenin paylaşılması durumunda çalışanların adalet algıları olumlu yönde etkilenecektir. Otoritenin dağıtılması Schminke vd. (2002) çalışmasında üç adalet boyutunu da olumlu yönde etkilemiş, bu bulgu bahsedilen çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Bölüşümsel ve etkileşimsel adalet, hırsızlık boyutlarından Sektörel düzeyde hırsızlıkla negatif yönlü bir ilişki içinde görülmektedir. Çalışanlar elde ettikleri getiriler ve amirlerinin kendileriyle kurdukları iletişim tarzları açısından adalet hissediyorlarsa, Sektörel düzeyde hırsızlığın düşeceğine inanmaktadırlar.

Tablo 7. Hırsızlık faktörlerinin organizasyonel faktörlerce açıklanmasının regresyon analizi

| Hırsızlık Boyutları          | Bağımsız Değişkenler | Beta değeri | t değeri | p değeri | Düz. R Square | F test | F anlam | VIF  |
|------------------------------|----------------------|-------------|----------|----------|---------------|--------|---------|------|
| Aşırma                       | Bölüşümsel adalet    | ,087        | ,840     | ,402     | ,048          | 2,925  | ,023    | 1,69 |
|                              | Etkileşimsel adalet  | -,212       | -2,09    | ,038     |               |        |         | 1,63 |
|                              | Kararlara katılım    | ,238        | 2,82     | ,005     |               |        |         | 1,14 |
|                              | Otoritenin dağıtımı  | ,011        | ,133     | ,894     |               |        |         | 1,10 |
| Sektörel Düzeyde Hırsızlık   | Bölüşümsel adalet    | -,100       | -,982    | ,328     | ,067          | 3,688  | ,007    | 1,67 |
|                              | Etkileşimsel adalet  | -,251       | -2,512   | ,013     |               |        |         | 1,60 |
|                              | Kararlara katılım    | ,155        | 1,843    | ,067     |               |        |         | 1,13 |
|                              | Otoritenin dağıtımı  | -,080       | -,962    | ,337     |               |        |         | 1,10 |
| Müşteriye Yapılan Sahtecilik | Bölüşümsel adalet    | ,099        | ,967     | ,335     | ,075          | 4,057  | ,004    | 1,69 |
|                              | Etkileşimsel adalet  | -,187       | -1,873   | ,063     |               |        |         | 1,63 |
|                              | Kararlara katılım    | ,297        | 3,561    | ,000     |               |        |         | 1,14 |
|                              | Otoritenin dağıtımı  | ,018        | ,225     | ,822     |               |        |         | 1,10 |
| Kullanma                     | Bölüşümsel adalet    | ,068        | ,646     | ,519     | ,021          | 1,816  | ,129    | 1,70 |
|                              | Etkileşimsel adalet  | -,185       | -1,805   | ,073     |               |        |         | 1,63 |
|                              | Kararlara katılım    | ,107        | 1,248    | ,214     |               |        |         | 1,14 |
|                              | Otoritenin dağıtımı  | -,150       | -1,780   | ,077     |               |        |         | 1,10 |
| Dürüstlük                    | Bölüşümsel adalet    | -,026       | -,248    | ,804     | ,049          | 2,972  | ,021    | 1,70 |
|                              | Etkileşimsel adalet  | -,176       | -1,748   | ,083     |               |        |         | 1,63 |
|                              | Kararlara katılım    | ,019        | ,225     | ,822     |               |        |         | 1,14 |
|                              | Otoritenin dağıtımı  | -,254       | -3,065   | ,003     |               |        |         | 1,10 |
| Hırsızlığı Bildirme          | Bölüşümsel adalet    | -,056       | -,537    | ,592     | ,032          | 2,222  | ,069    | 1,71 |
|                              | Etkileşimsel adalet  | -,163       | -1,576   | ,117     |               |        |         | 1,66 |
|                              | Kararlara katılım    | ,035        | ,405     | ,686     |               |        |         | 1,14 |
|                              | Otoritenin dağıtımı  | -,205       | -2,422   | ,017     |               |        |         | 1,11 |

Otoritenin dağıtılmaması söz konusu oldukça çalışanların Dürüstlük ( $r=-,21$ ) ve Hırsızlığı bildirme ( $r=-,16$ ) boyutunda olumsuz davranışlar içinde bulunmaları söz konusu olmuştur. Çalışanların karar verme konusunda özgür bırakılması onların daha dürüst davranışlar içinde olmalarını sağlayabilecek ve işyerinde hırsızlığı azaltma ve önleme için etkin bir yöntem olabilecek hırsızlığın bildirilmesini arttıracaktır.

Hırsızlık faktörleri arasında ,11 ile ,59 arasında (ortalama  $r=,33$ ) pozitif korelasyonlar hesaplanmıştır. Herhangi bir boyutta hırsızlık davranışlarında bulunan çalışanlar diğer boyutlarda da hırsızlık davranışı içinde bulunmaktadır. Örneğin, Aşırma ve Müşteriye yapılan sahtecilik davranışları arasındaki ,59 oranındaki korelasyon, işletmesinden aşırma eyleminde bulunanların aynı zamanda müşterilere karşı da sahtecilik davranışları içinde olacaklarını göstermektedir. Yine birey sektörel düzeyde hırsızlığın yaygın olduğunu düşünüyorsa bu düşüncesi eyleme dayalı çalma davranışlarını gerçekleştirmede bir etken olabilecektir.

### Regresyon Analizi

Çoklu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan Regresyon analizlerinde Tablo 7'de sunulan Beta değerleri bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle olan ilişkilerinde göreceli önemlerini göstermektedir. VIF (Variance Inflation Factor) değerleri, bağımsız değişkenler arası yüksek korelasyonun test açısından bir probleme neden olup olmadığını göstermektedir. Genel kural olarak 10'un altındaki değer probleme neden olmadığını göstermektedir. Ayrıca p-değerleri ise değişkenlerin anlamlılık düzeylerini belirtmektedir.

Her bir hırsızlık faktörü ayrı ayrı bağımlı değişken olarak belirlenmiş, bağımsız değişkenler (bölüşümsel ve etkileşimsel adalet, kararlara katılım, otoritenin dağıtımı) bağımlı değişkenleri açıklamada aynı kalmıştır. Genelde hırsızlık faktörleri bağımsız değişkenler tarafından düşük oranda açıklanmasına rağmen, 6 hırsızlık boyutundan 4 tanesi anlamlı olarak bağımsız değişkenler tarafından açıklanmıştır. En yüksek oranda (%7,5) açıklanan hırsızlık boyutu müşteriye yapılan sahtecilik olmuş, kararlara katılım ( $Beta=,297$ ,  $p<,001$ ) bu açıklamada etkili olmuştur. Sektörel düzeyde hırsızlık %6,7 oranında açıklanmış, etkileşimsel adaletin ( $Beta=-,251$ ,  $p<,05$ ) artması sektörde hırsızlığı azaltmaktadır. Dürüstlük faktörü %4,9 oranında açıklanmış, otoritenin dağıtımı ( $Beta=-,254$ ,  $p<,01$ ) bu açıklamada etkili olmuştur. Bağımsız değişken-

ler tarafından en az açıklanan boyut aşırma olmuş (%4,8), kararlara katılım ( $Beta=,238$ ,  $p<,01$ ) pozitif ve etkileşimsel adalet ( $Beta=-,212$ ,  $p<,05$ ) negatif yönde bu açıklamada etkili olmuştur.

### SONUÇ

Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışan hırsızlığının düzeyini ve boyutlarını belirlemek ve örgütsel etmenlerden örgütsel adaletin ve merkezileşmenin çalışan hırsızlığı üzerindeki etkileri bizzat çalışan üniversite öğrencilerinin kendilerine sorularak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Daha önceden bu konuda Türkiye'de yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığından Batı literatüründe çalışan hırsızlığı konusunda yapılan çalışmalar taranmış ve kullanılan ölçeklerden faydalanılarak 32 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Bu maddelerle yapılan açıklayıcı faktör analizinde düşük yüklenme değerine (<40) sahip ve çapraz yükleme olan 10 madde çıkarıldıktan sonra 22 madde ile yapılan analizle anlamlı 6 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler Aşırma, Sektörel Düzeyde Hırsızlık, Müşteriye Yapılan Sahtecilik, Kullanma, Dürüstlük ve Hırsızlığı Bildirme olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada yapılan faktör analiziyle çalışan hırsızlığı kavramında varyansın %67 oranında açıklanması, maddelerin yüksek yüklenme değerleri ve faktörlerin iç tutarlılıklarını sağlaması, elde edilen hırsızlık boyutlarının otel işletmelerinde çalışan hırsızlığı davranışlarını kapsamlı olarak ortaya çıkarabileceğini göstermektedir.

Tüm bu altı boyutta da öğrenciler çalma eylemlerinde bulunmadıklarını bildirmektedirler. Bu sonuç Batı literatürünün bulgularıyla (Greenberg 2002; Mustaine ve Tewksbury 2002; Oliphant ve Oliphant 2001; Schaefer vd. 2000; Thoms vd. 2001) ve araştırmacıların gerek iş tecrübelerinde gözlemledikleri ve gerekse öğrenciler ve meslektaşların beyanlarıyla örtüşmemektedir. Bu sonucun iki açıklaması olabilir. Birincisi, gerçekten üniversite öğrencilerinin çalışan hırsızlığı eylemlerinde fazla bulunmadığıdır. Üniversite seviyesinde eğitim alan, turizm endüstrisinde kariyer yapmaya karar vermiş ve geleceğin yöneticisi adaylarının bu tür kötü davranışlar içinde bulunmaması beklenebilir. İkincisi, öğrencilerin kendilerini iyi gösterme isteğinde olması ve hırsızlık gibi yadırganacak davranışları bildirmek istememeleridir.

Öğrencilerin çalma eyleminde bulunsalar bile bunu gerçek oranda bildirmeleri beklenmese de, çalışan hırsızlığı faktör ortalamalarının karşılaştırmalı analizi yararlı bilgiler sağlamaktadır. Örneğin Aşırma ve Müşteriye Yapılan Sahtecilik boyutlarında hırsızlık

davranışları oldukça düşük ortalamalara sahip iken (çalmıyorum) Kullanma, Sektörel Düzeyde Hırsızlık ve Hırsızlığı Bildirme boyutlarında (biraz çalmıyorum-ortadayım) daha fazla çalma eğilimi görülmektedir. Kullanma boyutunda belki de çalışanlar otelin yiyecek-ıçeceklerini tüketmeyi ve arkadaşlarına menfaat sağlamayı hırsızlık kapsamında görmediklerinden veya bu gibi davranışlar iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından kabul görebildiği için daha fazla hırsızlık eyleminde bulunma söz konusu olabilmektedir. Sektörel Düzeyde Hırsızlık boyutunda ortalamanın nötr (ortada) çıkması, sektörde hırsızlığın olabileceğine işaret etmektedir. Hırsızlığı Bildirme konusunda da katılımcılar kararsız kalmışlar, çalışan hırsızlığı bazı çalışanlar tarafından kabul gören, onları rahatsız etmeyen eylemler olarak değerlendirilebilmektedir.

Örgütsel adalet maddeleri üzerinde yapılan faktör analizinde beklenen 3 faktör yapısı ortaya çıkmamış, işlemsel adalet maddelerinin çapraz yüklenmesinden dolayı analiz dışı bırakılması sonucu kalan maddeler, bölüşümsel ve etkileşimsel adalet faktörlerini oluşturmuştur. İlk çalışmalardan beri literatürde yer alan işlemsel adalet katılımcılar tarafından önemli algılanmamıştır. En fazla varyansın açıklandığı boyut, bölüşümsel adalette ve yine bu faktörün ücreti ölçen maddesinde meydana gelmiştir. Bu sonuç sürpriz olmamıştır çünkü çalışanların elde ettiği somut getiriler onlar için oldukça önemlidir (Greenberg ve Scott 1996). Batı literatüründe birçok çalışmada 3 boyutlu olarak tanımlanan örgütsel adalet kavramının bu çalışmada iki boyut olarak belirlenmesinin nedenleri (1) çalışanların elde ettiklerinin adil olup-olmamasına önem verdikleri, bu sonuçları ortaya çıkaran süreç ve yöntemleri fazla dikkate almadıkları, (2) ücretle çok fazla önem verilmesinden dolayı diğer elde edilecek getirilen belirlenmesine ilgi göstermedikleri veya (3) çevirinin yeterince anlaşılması olabilir. Bölüşümsel adalet boyutunda; çalışanlar elde ettikleri sonuçları (ücret, terfi, prim gibi) adaletsiz bulmuşlardır. Etkileşimsel adalet boyutunda ise; çalışanlar yöneticilerin kendilerine gösterdikleri tutum ve davranışlarda adaletli olduğunu düşünmektedirler.

Merkezileşme değişkeni için yapılan faktör analizi sonucunda literatürdeki çalışmalara (Schminke vd., 2002) uygun olarak kararlara katılım ve otoritenin dağıtılması boyutları ortaya çıkmıştır. Çalışanlar alınan kararlara katılımlarının düşük olduğunu ve çoğu uygulama için amirlerinin onayına gerek olduğunu bildirmişlerdir. Otel işletmelerinde yöneticiler kararları alıp çalışanların bunu uygulamasını beklemektedirler. Otorite ve gücünü

kullanarak son karar merciinin kendileri olduğu bir yönetim tarzı göstermektedirler. Altunay (1999) çalışmasında da yöneticiler çalışanların kararlara katılmalarını desteklememişlerdir. Yöneticilerin bu davranışları onların gereğinden fazla alt seviyelerdeki işlere zaman harcamasına, asıl yapmaları gereken planlama, stratejik karar alma ve liderlik gibi faaliyetlerde bulunmalarına engel teşkil edecektir. Ayrıca çalışanların kişisel gelişimi ve güdülenmeleri açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Bağımsız değişkenler (kararlara katılım, otoritenin dağıtılması, bölüşümsel ve etkileşimsel adalet) dört çalışan hırsızlığı boyutunda bağımlı değişkenlerin açıklanmasında anlamlı olarak etkili olmuştur. Çalışanların kararlara katılımı arttıkça daha fazla müşteriye yapılan sahtecilik boyutunda hırsızlık eylemlerinde katılmaları görülmüştür. Bu çalışmada ve Schminke vd. (2002) çalışmasında bulunduğu gibi bölüşümsel adalet ile kararlara katılım arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen böyle bir sonucun ortaya çıkması sürpriz olmuştur. Bölüşümsel adalet arttıkça, çalma eğiliminin azalması beklenmektedir (Greenberg 1990a; 1993; 2002). Çalışanların müşterilerden çalma eyleminde bulunmalarının sebebi, müşterilerin zenginliğini ve refah yaşamlarını kıskanmalarından veya yakalanma ihtimalini az gördüklerinden olabilir.

Çalışanların bildirdikleri etkileşimsel adaletteki artış sektörel düzeyde hırsızlığı azaltmaktadır. Alınan kararların gerekçelerinin açıklanması ve bilgiye ulaşma imkanının bulunması durumunda, çalışanlar yöneticilerin adaletli davrandıklarını düşünmekte ve böylece sektörün tümünü esir alan çalışan hırsızlığını azaltabileceğini düşünmektedirler. Bu sonuç, Greenberg'in (1990a; 1993) iki çalışmasında da bulduğu sonucu desteklemektedir. Çalışanların ücret indirimlerinin gerekçeleri açıklandığında ve ücret indiriminin olumsuz sonuçlarının çalışanları nasıl etkileyebileceğine dair yöneticilerin gösterdiği hassasiyet çalışan hırsızlığını fazla etkilememiştir.

Otoritenin dağıtımı dürüstlük boyutunda çalışan hırsızlığını azaltıcı bir etkiye sahip olmuştur. Otorite dağıtılıp çalışanlar yetkilendirildikçe belki de çalışanların işletmeye sahiplenmeleri ve geleceklerini orada görmeleri artacak, başkalarının o işletmeye zarar verebilecek davranışlarda bulunması onları rahatsız edecektir. Bağımsız değişkenler tarafından en az açıklanan boyut olan aşırma, müşteriye yapılan sahtecilik boyutundaki hırsızlıkta olduğu gibi, kararlara katılım arttıkça artmıştır. Etkileşimsel adalet ise aşırma kapsamındaki çalışan hırsızlığını azaltmıştır.

Bu çalışma ile çalışan hırsızlığı kavramı ve kapsamı belirlenmeye çalışılmıştır. Her ne kadar çalışan üniversite öğrencilerinin kendilerinin beyanlarıyla hırsızlık düzeyi ve boyutları belirlenmeye çalışılsa da, geliştirilen ölçek ile çalışan hırsızlığı kapsamına giren davranışların geniş çerçevede ölçülebilmesi mümkün olmuştur. Bu ölçeğin daha büyük ve değişik özelliklere sahip (eğitim seviyesi düşük ve çeşitli yaş gruplarını içeren) bir örneklem grubuyla test edilmesi, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Faktör analizinde çalışan hırsızlığının üçte ikilik oranda açıklanabildiği (açıklanan varyans %66,5) ve teorik olarak anlamlı çalışan hırsızlığı faktör boyutlarının ortaya çıkması ve faktör iç tutarlılıklarının sağlandığı görüldüğünden iyi bir ölçme aracının literatürümüze kazandırıldığı ileri sürülebilir.

Araştırmanın örneklemini üniversite öğrencilerinin oluşturması ve çalışan dahi olsalar halen öğrencilik statülerinin devam etmesi ya da kısa süreli çalışma hayatının sürekli çalışma hayatını ne derece temsil ettiği konuları tartışılabilir olsa da, otel ve turizm işletmeleri yöneticileri bu çalışmanın bulgularından faydalanabilirler. Yöneticiler kendi işletmelerinde gerek eğitilmiş gerekse alt seviyede eğitim almış çalışanlarının hırsızlık faaliyetlerinde bulunabileceklerini göz ardı etmemelidirler. Düşük ücret alan, terfi imkanları fazla olmayan eğitimsiz çalışanların, üniversite öğrencilerine oranla daha fazla hırsızlık eylemlerinde bulunmaları muhtemeldir. Turizm işletmeleri yöneticileri, işletmelerin kapanmasına yol açabilen çalışan hırsızlığının maliyetlerini azaltma yoluna gitmelidirler. Öncelikle çalışan hırsızlığının doğal, kabul gören davranış statüsünden çıkarılması için bölüm yöneticilerinin bu davranışlara (müşteriye sunulan yiyecek-içecek gibi tüketme gibi) tolerans göstermemesini sağlamalıdır. Yöneticiler çalışanlarına adaletli davranıp onlarla gerekli bilgileri paylaşmalı ve emrinde çalışanların hepsine eşit şekilde davranmalıdırlar. Ayrıca çalışanları yetkilendirip kararlara katılmalarını sağlayarak çalışan hırsızlığıyla mücadelede başarılı olabilirler.

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, bir üniversitenin turizm işletmeciliği ve otelcilik bölümünde öğrenim gören 160 kişilik bir öğrenci grubundan kendi beyanları çerçevesinde elde edilmiştir. Diğer üniversitelerde okuyan öğrencilere bile genellenebilirliği soru işareti doğurmaktadır. Turizm eğitimi veren lise, ön lisans ve lisans seviyesindeki tüm okulların öğrencileriyle ve sektörde şu an bu işten geçimlerini sağlayan, öğrencilerden farklı özelliklere sahip çalışanları kapsayabilecek bir çalışmanın

yapılması çalışan hırsızlığının düzeyinin belirlenmesi açısından önemlidir. Çalışanların beyanları dışında bir şekilde toplanabilecek veriler (mülakat, dışarıdan ve katılarak gözlem) daha gerçekçi sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J.S.(1965). Inequity in Social Exchange. İçinde L.Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299. New York: Academic Press.
- Altunay, A. (1999). Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ambrose, M.L. ve Rosse, J.G. (2003). Procedural Justice and Personality Testing, *Group and Organization Management*, 28 (4): 502-526.
- Analoui, F. (1995). Workplace Sabotage: Its Styles, Motives and Management, *The Journal of Management Development*, 14 (7): 48 -55.
- Bernardin, J. ve Cooke, D.K. (1993). Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees, *Academy of Management Journal*, 36 (5): 1097-1108.
- Brockner, J. Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice, *Journal of Experimental Social Psychology*, 37: 300-315.
- Charash, Y. C. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2): 278-321.
- Clinard, M.B. ve Quinney, R. (1973). *Criminal Behavior Systems*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Creative Organizational Design (2005). The Applicant Review. Kitchener, Ontario: Creative Organizational Design (<http://www.creativeorgdesign.com>).
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., ve Rupp, D.E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58 (5): 164-209.
- 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: 225-231.
- Ditton, J. (1977). *Part-time crime: an ethnography of fiddling and pilferage*. London: Macmillan.
- Erdoğan, B., Kraimer, L.M. ve Liden, R.C. (2001). Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, *The Journal of Applied Behavior Science*, 37 (2): 205-222.
- Ghiselli, R. ve Ismail, J.A. (1998). Employee Theft and Efficacy of Certain Control Procedures in Commercial Food Service Operations, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 22 (2): 174-187.
- Greenberg, J. (1990a). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts, *Journal of Applied Psychology*, 35 (5): 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16 (2): 399- 432.

- 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: 81-103.
- Greenberg, J. ve Scott, K. S. (1996). Why do Workers Bite the Hands That Feed Them? Employee Theft as a Social Exchange Process, *Research in Organizational Behavior*, 18: 111-156.
- Greenberg, L. ve Barling, J. (1996). Employee theft. İçinde Trends in *Organizational Behavior*, Volume 3. eds C.L.Cooper ve D.M.Rousseau (Published as a supplement to the Journal of Organizational Behavior Volume 17): 49-71.
- Greenberg, J. (1997). The Steal Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft. İçinde R. Giacalone ve J.Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*, 85-108. Sage Publications.
- Greenberg, J. (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About What, Why, and How, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 210-219.
- Greenberg, J. (2002). Who Stole the Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 985-1003.
- Goldman, B. M. (2003). The Application of Referent Cognitions Theory to Legal-Claiming by Terminated Workers: The role of Organizational Justice and Anger, *Journal of Management*, 29 (5): 705-728
- Hollinger, R.C. ve Clark, J.P (1983). *Theft by Employees*. Lexington, MA.: Lexington Books.
- Hollinger, R.C. (1989). *Dishonesty in the Workplace: A Manager's Guide to Preventing Employee Theft*. Park Ridge. İL: London House Press.
- Kray, L. J.ve Lind, E. A. (2002). The Injustices of Others: Social Reports and the Integration of Others' Experiences in Organizational Justice Judgments, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 906-924.
- Lin, B. ve Patel, J. (1999). Theft Problems in Motels: A Survey, *International Journal of Hospitality Management*, 18: 83-85.
- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S. ve Welchans, T. D. (2000). The Winding Road From Employee to Complainant Situational and Psychological Determinants of Wrongful-Termination, *Administrative Science Quarterly*, 45 (3): 557-590.
- Lind, E.A. ve Tyler, T.R. (1998). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Masterson, S. S. Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.
- Mitchell, R. T., Daniels, D., Hopper, H., Falvy, J. G. ve Ferris, G. R. (1996). Perceived Correlates of Illegal Behavior in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 15 (4): 439-455.
- Murphy, K. (1993). *Honesty in the Workplace*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Mustaine, E. E. ve Tewksbury, R. (2002). Workplace Theft: An Analysis of Student- Employee Offerders and Job Attributes, *American Journal of Criminal Justice*, 27 (1): 111-127.
- NCS and National Food Service Security Council. (1999). *Fourth Annual Survey of Restaurant and Fast Food Employees*. Rosemont, IL: National Computer Systems, Inc. and National Food Service Security Council.
- Niehoff, B.P. ve Paul, R.J. (2000). Causes of Employee Theft and Strategies That HR Managers can Use for Prevention, *Human Resource Management*, 39 (1): 51-64.
- Oliphant, B.J.ve Oliphant, G.C. (2001). Using a Behavior-Based Method to Identify and Reduce Employee Theft, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29 (10): 442-451.
- Ployhart, R. E. ve Ryan, A. M. (1997). Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (3): 308-335.
- Schaefer, A.G., Trigilio, J., Negus, J. ve Ro, C.S. (2000). Ethics Education in the Workplace an Effective Tool to Combat Employee Theft, *Journal of Business Ethics*, 26 (2): 89-100.
- Schminke, M., Cropanzano, R. ve Rupp, D. E. (2002). Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 881-905.
- Snyder, N.H., Broome, O.W. ve Zimmerman, K. (1989). Using Internal Controls to Reduce Employee Theft in Small Businesses, *Journal of Small Business Management*, 27 (3): 48-55.
- Snyder, N.H. ve Blair, K.E. (1989). Dealing With Employee Theft, *Business Horizons*, (May-June): 27-34.
- Snyder, N.H., Blair, K.E. ve Arndt, T. (1990). Breaking the Bad Habits Behind Time Theft, *Business*, 40 (4): 31-33.
- Thoms, P., Wolper, P., Scott, K.S., ve Jones, D. (2001). The Relationship Between Immediate Turnover and Employee Theft in the Restaurant Industry, *Journal of Business and Psychology*, 15 (4): 561-577.
- Tremblay, M., Sire, B. ve Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes, *Group and Organization Management*, 25 (3): 269-290.
- Trevino, L. K. (1992). The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective, *Academy of Management Review*, 17 (4): 647-676.
- Uysal-Irak, D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13): 25-43.
- Vansandt, C. V. (2003). The Relationship Between Ethical Work Climate and Moral Awareness, *Business and Society*, 42 (1): 144-152.
- Weber, J., Kurke, L.B. ve Pentico, D.W. (2003). Why do Employees Steal? *Business and Society*, 42 (3): 359-380.
- Ylipaavalniemi, J., Kivimaki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Keltikangas-Jarvinen, L. ve Vahtera, J. (2005). Psychosocial Work Characteristics and Incidence of Newly Diagnosed Depression: A Prospective Cohort Study of Three Different Models, *Social Science and Medicine*, 61 (1): 111-122.

Gönderilme tarihi : 20 Ekim 2005

Birinci düzeltme : 10 Ocak 2006

İkinci düzeltme : 30 Ocak 2006

Üçüncü düzeltme : 17 Şubat 2006

Kabul : 21 Şubat 2006

Günyüz Tarkan, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, Anabilim Dalı, Çiftlikköy, Mersin  
E-posta: atilas\_gn@yahoo.co.uk

Doç. Dr. Mustafa Tepeci, Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Tece Kampüsü, Mersin  
E-posta: mtepeci@yahoo.com