

## Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma\*

Ahmet Mumcu<sup>1</sup>  
Ordu Üniversitesi

Musa Said Döven<sup>2</sup>  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

### Öz

Bu çalışmanın amacı etik iklimin, algılanan örgütsel adaletin alt boyutları (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti) ile arasındaki ilişkiyi inceleyerek etik iklimin çalışanın adalet algılamasının yordayıcısı olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma kısmına geçilmeden önce etik, iş etiği, etik iklim, etik iklimin sonuçları ve etik iklim modeli hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra algılanan örgütsel adalet, örgütsel adaletin sonuçları ve etkileri hakkında bilgi verilmiştir. Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi hakkında teorik ve görgül bulgulara yer verildikten sonra araştırma kısmına geçilmiştir. Çalışmanın araştırma kısmında ise, etik iklimin çalışanın adalet algılamasının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek amacıyla Tokat ili bankacılık sektöründe saha araştırması yapılmıştır. Araştırma kısmında hazırlanan anket formu Tokat ili merkez ilçesinde faaliyet gösteren 22 banka şubesinde görev yapan 210 banka personeline uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistikler ve regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda; etik iklim ile algılanan örgütsel adalet boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu ve etik iklimin çalışanın adalet algılamasını her üç boyutta pozitif yönlü olarak yordadığı belirlenmiştir. Çalışmanın sonunda araştırma bulgularına dayanarak uygulamaya ve araştırmacıya yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

### Anahtar Kelimeler

Etik • İş etiği • Etik iklim • Örgütsel adalet • Prosedür adaleti • Dağıtım adaleti • Etkileşim adaleti

\* Bu çalışma 12 Ağustos 2014 tarihinde Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında kabul edilen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1 Yetkilendirilmiş yazar: Ahmet Mumcu, Ordu Üniversitesi Ünye İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Devlet Sahil Yolu Ünye, Ordu. Eposta: ahmetmumcu@odu.edu.tr

2 Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 60150 Tokat. Eposta: saiddoven@yahoo.com.tr

Atf: Mumcu, A., & Döven, M. S. (2016). Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 9, 113–152.

Globalleşen dünya pazarı ve artan rekabetçilik neticesinde iş hayatı gittikçe daha yoğun rekabetin yaşandığı bir hal almaktadır. Bu yoğun rekabet şartlarının yaşandığı iş dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin ahlaki açıdan istenilen düzeye ulaşması için etik kavramının gerekliliği her geçen gün daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Kâr ve sürdürülebilirliklerini sağlama gayreti içinde bulunan işletmelerden bu amaçlarına ulaşırken etik ve ahlaki değerlerden ödün vermemeleri beklenmektedir. Bu açıdan işletmelerde etik yönetim anlayışının benimsenmesi, etik değerlere örgüt kültüründe yer verilmesi, oluşturulan etik kodlarla işletmenin faaliyetlerine yön verilmesi işletmeler için önemli hususlardır. Etik ve ahlaki değerlerin işletme faaliyetlerine nüfuz etmesinin en etkili yollarından biri de örgütte etik iklim oluşturmaktır.

Yirmi birinci yüzyıl dünyasında örgütlenen çalışma ve iş hayatında örgütlerin, birey için yeni bir yaşam alanı olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet kavramı bu alanda karşımıza çıkmakta ve önemli düzeyde örgütsel sonuçlara (iş performansı, örgütsel bağlılık vb.) etki ettiği görülmektedir (Sökmen, Bilsel & Erbil, 2013, s. 35–36; Ulukapı & Bedük, 2014, s. 776). Örgütsel adalet algısı en geniş ifadesiyle, çalışanın bağlı bulunduğu örgüt içinde kendisine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarından oluşmaktadır (Greenberg, 1996, s. 24).

Örgütlerde çalışanların olumlu algılarının örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme kararını, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği söylenebilir. Dolayısıyla örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s. 210).

Etik ve adalet kavramları bir arada incelendiğinde, bu iki kavramın birbirinde bağımsız düşünülmesi mümkün olmadığı görünmektedir. Her iki kavramın çok farklı ve ortak örgütsel sonuçlara etki ettiği bilinmekle birlikte, birbirleri üzerindeki etkisi çok incelenmemiştir. Kavramsal ve kuramsal olarak ele alındığında; etik kavramının unsurları arasında adaletin, adalet kavramının alt etkenleri arasında ise etiğin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde bu iki kavrama ait çalışmalar daha çok kuramsal boyutta kalmaktadır ve birbirleri arasındaki ilişkiyi görgül olarak ortaya koyan çalışma sayısı sınırlıdır.

Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkinin hangi düzeyde ve ne boyutta olduğunun görgül bir çalışma neticesinde ortaya konmasının literatüre bu alanda katkıda bulunacağı varsayılmaktadır. Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet kavramları örgütler açısından çok önemli sonuçları ve etki alanı geniş olan kavramlar olarak literatürde yer almaktadır. Örgütsel adalet kavramı; iş tatmini, iş

gören performansı, zarar verici saldırgan davranışlar, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti vb. pek çok pozitif ve negatif davranışsal ve tutumsal sonuçlara etki etmektedir. Örgüt açısından bu denli öneme haiz olan örgütsel adalet kavramının etik iklim ile olan ilişkisinin örgütsel adalet boyutlarına da yer verilerek kapsamlı şekilde ortaya konulması sonucu elde edilecek sonuçlar ışığında işletme, işletme üst düzey yönetimi ve yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunulmasının da örgütler açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmadaki amaç; etik iklim ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi görgül bir çalışma ile ele alarak etik iklimin çalışanın örgütsel adalet algılamasını açıklama oranını örgütsel adaletin boyutları (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti) düzeyinde belirlemektir. Diğer bir ifadeyle araştırmada, “Etik iklim çalışanın prosedür adaleti algısının, dağıtım adaleti algısının, etkileşim adaleti algısının yordayıcısıdır?” hipotezleri test edilecektir.

### Etik İklim

Etik kavramı “ethos” sözcüğünden türetilmiş olup bu sözcük Yunanca “karakter” anlamına gelmektedir. Etik, tüm etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılmayacağı; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağıın bilinmesidir. Etik; “insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış, ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini” olarak da tanımlanabilir (Akarsu, 1984, s. 62).

İş etiği, etiğin uygulamalı bir boyutudur. Dolayısı ile etik tanımlarının iş hayatına uygulanması adına iş etiğinin kapsamı hakkında bilgi oluşturmaktadır (Halıcı, 2000, s. 25). Etik kavramı insan unsurunun olduğu her alanda, toplumun her kesiminde yer alabilecek geniş kapsamlı bir değerdir. İş etiği ise çalışma hayatı ve iş alanını kendine özel alan olarak tayin ederek kendine özel bir boyut oluşturmaktadır. Burada akla gelen ilk soru, etik ve iş etiği değerlerinin farklı olup olmadığıdır. Aslında iş etiği konusunda ret edilmesi gereken ilk yargı, iş dünyasına ait özel bir etiğin olduğu ve buna da iş etiği dendiği şeklindeki yanlış düşüncedir (Arslan, 2005, s. 4). İş etiği, etiğin özel bir uygulama alanı belirleyerek, genel etik bakış açısı ile doğru ve yanlış kavramlarının iş hayatı kapsamında araştırmaktadır (Kirel, 2000, s. 6). İş etiği, sadece basit kişisel veya bireysel ilişkilerden oluşmamaktadır. İş etiğinin birçok düzeyde uygulamaları olduğu görülmektedir. İş etiğini temel beş düzeyde ele almak mümkündür (Halıcı, 2000, s. 26);

- Bireysel düzey: Bireysel anlamda etik; “insanın bütün hareket ve faaliyetlerinin temelini, yani onun tartışmalarında, konuşmalarında, tavır takınmalarında, bir şeyi savunmasında veya reddetmesinde, sevmesinde veya nefret etmesinde, beğenmesinde veya beğenmemesinde, saygı göstermesinde veya göstermemesindeki temeli tetkik eden” kavram olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002, s. 396).

- Örgütsel düzey: Bireylerde olduğu gibi, örgütlerin de etik davranışlarını belirleyen çeşitli değer sistemleri vardır. Her örgüt kendine ait ortak bir değer sistemi geliştirir. Ahlak dışı örneklerle sonuçlanan kararları veren örgütler bu davranışlarından sorumludur (Özkalp & Kirel, 2003, s. 237).
- Mesleki düzey: Mesleki düzeyde etik anlayışı çalışanın bağlı bulunduğu meslek grubunun kendi içinde oluşturduğu etik değer ve kuralların benimsenmesi ve uygulanması olarak tanımlanabilmektedir. Hekimlerin meslek hayatlarına başlarken ettikleri Hipokrat yemini bu duruma örnek olabilir(Arslan, 2005, s. 83).
- Toplumsal düzey: İş etiğinin ele alındığı diğer bir düzey de toplumsaldır. Toplumsal düzeyde yasalar, normlar, gelenek ve görenekler dikkate alınmaktadır. Bunlar, davranışların yasal ve ahlaki kabullenebilirliğini ortaya koymakta ve toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir. Rusya’da kabul edilen bir işkolunun Türkiye’de kabul görmemesi, gelenek ve göreneklerin göreceliğine bir örnektir (Halıcı, 2000, s. 27).
- Uluslararası düzey: Son olarak ele alınacak düzey kültürel, politik, dini vb. unsurların ele alındığı uluslararası düzeydir. Globalleşen dünya ticaret pazarı ve buna bağlı olarak gelişen uluslararası işletmeler, özellikle yukarıda sözü edilen unsurlarda farklılıklarla karşılaştıkça etiksel olayların çözümünde daha zorlanmaktadırlar (Halıcı, 2000, s. 28).

Örgütsel etik kurallar, örgütün genel değerler sistemini tanımlayan, örgüt üyeleri arasındaki iletişim ile örgütsel işleyişin nasıl olacağını belirleyen yazılı veya yazılı olmayan düzenlemelerdir (Obuz, 2009, s. 24). Bu açıdan örgütsel düzeyde etik düzeyin, etik iklim kavramı ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Etik ile ilgili diğer bir önemli kavram ise “etik iklimidir”. Etik iklim kavramının literatür geçmişine baktığımızda Victor ve Cullen (1988), “Journal of Business Ethic” dergisinde yayınlanan etik iklim çalışmaları ile iş ve etik literatüründeki yerini aldığı görülmektedir (Martin & Cullen, 2006, s. 176).

Etik iklim, araştırmacılar ve akademisyenler tarafından genellikle örgüt ikliminin bir alt iklimi olarak görülmeyle birlikte etik liderliğin daha geniş ve daha merkezden uzak etkisi, örgütün etik genel durumu yada altyapısı olarak tanımlanmaktadır (Yağmur, 2013, s. 20). Bir diğer tanımlamaya göre etik iklimin, örgütsel kültür ve iş iklimi kavramlarından ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Victor ve Cullen (1988) çalışmalarında etik iklimi, örgütsel kültür ve iş iklimi kavramlarıyla birleştirerek oluşturmuşlardır. Örgüt kültürü genel tanım olarak; paylaşılan inançlar, değerler, alışkanlıklar ve örgütün gelenekleri olarak tanımlanabilir. Etik iklim, örgütsel kültür kavramı ile birleştiğinde, örgütsel kültürün etik boyutları olarak kavramlaştırılabilir. İş iklimine bakıldığında ise, örgütün yöntem ve uygulamalarına ilişkin çalışan algılarının paylaşımıdır. Bu iki kav-

ramla birleştirilerek etik iklim, örgüt kültürünün etik görünümüne ilişkin paylaşılan algılar olarak tanımlanmaktadır (Özçelik, 2011, s. 5). Etik iklim, bir kurumda oluşan etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan hangi davranışın doğru hangi davranışın yanlış olduğu hakkındaki ortak algılamalardır (Elçi, 2005, s. 7).

### Etik İklim Modeli

Etik iklim, Victor ve Cullen tarafından yapılan çalışmalarla literatüre kazandırılmıştır. Victor ve Cullen'in (1988) çalışmalarında kavramı açıklamak adına iki boyuttan oluşan bir Etik İklim Modeli sunduğu görülmektedir (Akbaş, 2010, s. 123). Modelde iki boyuttan birinci boyut, örgütsel karar vermede etik ölçütleri (egoizm, yardımseverlik, ilkelilik); ikinci boyut ise, etik kararlarda referans olarak kullanılan (bireysel, yerel, evrensel) analiz düzeylerini göstermektedir. Bu iki boyut tablo haline getirildiğinde aşağıda görüldüğü üzere üçe üç bir matriste dokuz teorik etik iklim türü ortaya çıkmaktadır (Victor ve Cullen, 1988). Victor ve Cullen'in çalışmalarında ortaya koyduğu faktör analizinde bu dokuz faktör beş Etik İklim'e indirgemıştır. Tablo 1'de etik iklimin iki boyutlu teorik biçimi görülmektedir.

Tablo 1

*Etik İklim Modeli (Victor ve Cullen, 1988, s. 104)*

		İnceleme Yeri		
		Bireysel	Yerel	Evrensel
ETİK KRİTER	Egoizm	Kişisel Çıkar	Kurum Çıkarı	Verimlilik
	Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Kurum Kural ve Prosedürler	Yasa Ve Mesleki Kodlar

Modelde ilk ve en önemli yapı olan egoizm, bencillik ve bencilliği maksimize etmeye çalışan davranışların üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer iki ilave yapı olan yardımseverlik ve ilkelilik ise, çalışanların iyi olmasından bahseder. Yardımseverlik, bunu en fazla sayıda insana, en fazla iyiliği sağlayacak kararlar ve hareketler vasıtasıyla gerçekleştirir. İlkelilik teorisinde; kurallar, kanun, yasa ve prosedürler diğerlerinin iyiliği için olan kararları ve hareketleri belirler. Egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik, etik kararların ifade edildiği kesin ve itiraz edilemeyecek rehberlerdir. Victor ve Cullen'in araştırması, organizasyonda bir baskın (dominant) kriter ortaya çıktığını ve bununda organizasyonun etik iklimini tanımladığını göstermektedir (Martin & Cullen, 2006, s. 177).

Yardımsever bir iklim karakterine sahip olan organizasyonda, çalışanlar tarafından etik problemleri tanımlamak ve çözmek için diğerlerinin iyi, mutlu ve refah içinde olması gibi teleolojik bir düşünce baskın mantık olabilir. Büyük ölçüde prensipli bir iklimde de, kuralların veya kanunun uygulanması ve yorumlanması mantığın baskın formu olabileceği gibi büyük ölçüde egoist bir iklimde de, bencillik baskın bir düşünce olduğu öne sürülmektedir (Victor & Cullen, 1988, s. 105).

Etik iklimin yatay eksenini modelin analiz düzeylerini ifade etmektedir. Daha önce bahsedilen her bir etik kriterdeki muhtemel etik iklim tiplerini anlamak için, üç örgütsel analiz düzeyi kavramlaştırılır. Analiz düzeyleri, Tablo 1’de yatay ekseninde gösterildiği gibi; bireysel, yerel, evrensel olarak belirtilmiştir.

Etik iklim tipolojisinde bireysel düzey, etiksel muhakemede bireyin kendisini referans alan yaklaşımdır. Yerel düzey, organizasyondaki etik mantığın kaynağını belirler. Evrensel düzeyde organizasyondaki etik mantığın kaynağı, organizasyon haricinde profesyonel bir dernek ya da kanun kuruluşu gibi kurumlar tarafından belirlenir. Etik mantığın evrensel kaynakları, organizasyonların dışında meydana getirilmiş soyut kavramlar olabilir. Her ne kadar inceleme yerleri, genel kaynakları ve etik analiz düşüncesinin limitlerini tanımlasa da, her kriterde inceleme yerleri ve etik kriterlerin ilişkisi farklılık göstermektedir (Victor & Cullen, 1988, s. 106–107).

### Etik İklimin Sonuçları

Örgütte oluşan etik iklim, çalışan tarafından hissedilecek ve fark edilecektir. Çalışan tarafından hissedilen etik iklim algısı pek çok örgütsel sonuca neden olmaktadır. Bu sonuçlardan ilki, etik ve etik olmayan davranış ve tutumlara olan etkisidir. Örgütlerde bireylerin etik tutum ve davranışları etkilemede kullanılacak en etkili araçlardan birisinin etik iklim olduğu söylenebilir. Yöneticiler basit etik kodlarla, etik ve olumlu bir etik iklim oluşturabilirler (Özyer, 2010, s. 30). Eser (2007, s. 19) çalışmasında, etik iklim çalışanın etik olmayan davranışları üzerinde de etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Etik iklim kavramı başkalarını aldatmamak, kendi çıkarı için karşı tarafın çıkarını tehlikeye sokmamak, kısacası başkalarının zaaflarından çıkar sağlamamak gibi konularla ilişkili olduğu açıktır. Etik iklim örgütte oluşturulduğu takdirde bu ve benzeri davranışların azalması ve önlenmesi beklenecektir. Eren ve Hayatoğlu (2011, s. 12), etik iklimin, iş tutumları ve iş performansı arasındaki ilişkisini inceledikleri çalışmada, etik iklim ile örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; etik iklim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Biçer’in (2005, s. 87) çalışmasında, etik iklim ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların etik iklim algıları yükseldikçe, işten tatmin olma derecelerinin ve örgüte olan bağlılıklarında önemli düzeyde artış olduğu ve bunun yanında işten ayrılma niyetinin azaldığı ifade edilmiştir. Dönertaş’ın (2008, s. 73) etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, etik iklim ile kuruma karşı hissedilen güven arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu gösterilmiştir.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu üzere etik iklimin pek çok örgütsel sonuç üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Etik iklimin etkili olduğu başlıca alanları etik olmayan tutum ve davranışlar (Peterson, 2002), örgütsel bağlılık (Bulut, 2012, s. 73; Schwegkwer, 2001), iş tatmini (Kaplan, Ögüt, Karayel & İlhan, 2013, s. 127), işten

ayrılma niyeti (Örücü & Özafşarlıoğlu, 2013, s. 352–353), yönetici ve kuruma karşı duyduğu güven (Büte, 2011, s. 186) olarak sıralanabilir.

Etik kavramına ilişkin kuramsal yaklaşımlara bakıldığında deontolojik kuramlarda adalet yaklaşımının temel unsurlardan biri olarak ele alındığını görülmektedir. Bu yaklaşımda eşit dağılımın önemi vurgulanmış ve kişilerin örgüt içinde üstlendiği ödev ve yükümlülükler neticesinde ortaya çıkan fayda ve maliyetleri bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtılabildiği sorunu incelenmiştir. Bu durumun adalet teorilerinde dağıtım adaletinin temelini oluşturduğu da ifade edilebilir. Bu açıdan etik ve adaletin ilişki içinde olduğu söylenebilir.

### Örgütsel Adalet

Adalet, “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları ve herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” anlamında tanımlanmıştır (TDK, t.y.).

Adalet kavramı, insanoğlunun topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte, önemseydiği temel değerler arasında yer almaktadır (Deyneli, 2010, s. 1). İnsanların haklarına saygı göstermek, herkesi eşit tutmak, hakkını vermek demek olan adalet insan topluluklarının temelidir (Gültekin, 1983, s. 25).

Örgütlerde çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” kavramı son 50 yıldır örgüt yazınında ve bilimsel çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2007, s. 256). Örgütsel adalet, temel olarak iki unsuru içermektedir. Birincisi, adil ve ahlaki uygulamalar; ikincisi, işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesidir. Yöneticilerin davranışlarının yönetilenler tarafından adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirildiği örgütler örgütsel adaletin tesis edildiği örgütlerdir (İşcan & Naktiyok, 2004, s. 7).

Örgütsel adalet kavramının geçmişi Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi’ne kadar uzanmaktadır. Adams’ın eşitlik teorisi, kişinin kendi çabaları veya katkıları dâhilinde elde ettiği kazanımı başkaları ile kıyaslaması sonucu algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumudur (Greenberg, 1987, s. 11). Personel, yöneticilerin uygulamalarının adil olup olmadığına yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda karar vermektedirler (Greenberg, 1990, s. 401). Bu durumda örgütsel adalet, çalışanın işyerindeki uygulamalara ilişkin zihinde oluşturduğu adalet algısı olarak tanımlanabilir (Greenberg, 1996, s. 24).

Greenberg’in (1990) tanımlamasına göre örgütsel adalet; “işyerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmasını sağlayan terim”dir. “Örgütsel adalet çalışanlara örgüt içerisinde adaletli davranılıp davranılmamasıyla ilişkilidir.” (Greenberg, 1990, s. 339). Ayrıca örgütsel adalet, bir işyerinde adaletin rolünü açıklamakla

birlikte, örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesi ve çalışanların memnuniyeti açısından da önemli bir kavramdır (Greenberg, 1987, s. 399). Örgütsel adalet kavramı bireylerin örgüt içindeki adalet algılarına dayanmaktadır. Bireylerin algısal yorumları zamanla kişinin tutumuna dönüşmekle beraber, tutumların da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir (Fortin, 2008, s. 94).

Algı kavramının öznel olması nedeniyle adalet algılaması aynı şirkette çalışandan çalışana değişiklik gösterebilmektedir. Aynı çalışma şartlarına sahip bireyler birbirinden farklı adalet algılamalarına sahip olabilmektedirler. Çalışanların kültürleri, değer yargıları ve eşitlik hassasiyetleri adalet algılamaları ile ilişkilidir (Özdevecioğlu, Sucan & Akın, 2008, s. 632).

Örgütlerde olumlu adalet yargıları; örgütsel sorumluluğun gelişmesi ve örgüt yetkililerinin algılanan meşruiyetinin artmasını, çalışanlarda güvenin gelişmesini ve örgütsel politika ve hareketlere karşı olumlu tutumlar gelişmesini sağlamaktadır. Bununla beraber olumlu adalet yargılarının en büyük etkisi, grubun ve grup otoritesinin kabul edilmesiyle ilgili davranışlarda görülmektedir. Grup çıkarlarını ve amaçlarını ön plana çıkarmakta, bireysel çıkarları ikinci plana almaktadır. İnsanlar, kendilerine adaletli davranıldığına inandıklarında örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler (Lind, 2001, s. 58).

Örgütsel adalet hem çalışan hem de örgüt açısından önemli bir kavramdır. Çünkü çalışanlar tarafından yapılan adil algılayışlar çalışanların pozitif davranışlarına katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan, örgüt içi adaletsizlikler de örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran olumsuz tutum ve davranışlara sebep olmaktadır (Beugre, 2002, s. 1092).

### **Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adalet yazının temelinde iki unsur vardır. Bunlar, dağıtım ve işlem (prosedür) adaletidir. Daha sonra Bies ve Moag'ın (1986) yaptığı çalışmalarla örgütsel yazında geliştirilen ve literatürdeki yerini alan model ise etkileşim adaleti olmuştur (Ambrose, 2002, s. 804).

Araştırmacılar tarafından çok çeşitli örgütsel adalet boyutları üzerinde durulsa da ilgili literatürde örgütsel adalet kavramının üç temel boyutu üzerinde uzlaşıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da literatüre uygun olarak örgütsel adalet “dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti” olmak üzere üç boyutuyla ele alınacaktır.

Örgütsel adalet boyutlarından öncelikli olarak örgütsel adaletin temeli olarak kabul edilebilecek dağıtım adaleti ele alınacaktır. Ödüllerin ve kaynakların dağıtım sistemine bakıldığında, küçük gruplardan toplumun tümüne kadar her büyüklükteki sosyal sistemde oluşan evrensel bir olgu olduğu görülmektedir. Gruplar, örgütler ve toplumlar ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını sorunuyla ilgilenirler. Bu nedenle, pek çok



disiplinden gelen sosyal ve siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir (Leventhal, 1980'den akt., Yıldıırım, 2002, s. 28).

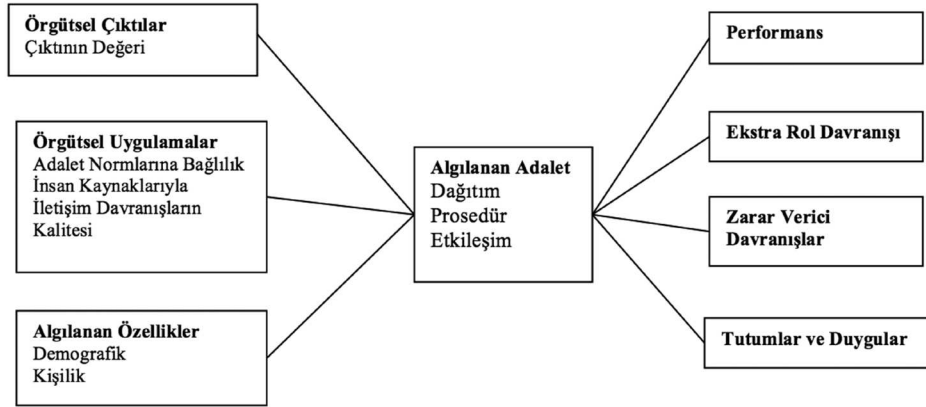
Prosedür adaletini Cropanzano ve Folger (1991) “kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması” olarak tanımlamışlardır (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s. 202). Doğan (2002, s. 72), prosedür adaletini; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan örgüt içi süreç, metot, uygulama, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Adalet araştırmalarının sosyal yönlü genişlemesine bağlı olarak etkileşim adaleti kavramı ilk kez Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan çalışmalarla ortaya konmuş ve örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak literatürdeki yerini almıştır. Greenberg tarafından prosedür adaletinin insan ilişkilerindeki görüntüsü olarak ele alınmıştır (Greenberg, 1990, s. 411). Bies ve Moag tarafından yapılan tanımda önemle üstünde durulması gereken konu ve etkileşim adalet algısının temel belirleyicisi olan durum, tutum ve davranış niteliği diğer bir ifadeyle muamele kalitesidir. Çalışanlar, karar verilirken kuralların ne olduğuna veya bu kuralların ne kadar katı uygulandığına değil; bu kurallar uygulanırken kendilerine davranış şekline ve yapılan açıklamanın yeterli olup olmadığına önem verirler. Etkileşim adaletini, kuralların ve işlemlerin uygulanmasında çalışanların karşılaştığı kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları oluşturmaktadır (Yılmaz, 2004, s. 27).

### Örgütsel Adaletin Sonuçları ve Etkileri

Algılanan örgütsel adalet algısı çalışanların davranış ve tutumlarını önemli boyutta etkilemektedir. Bu algıya bağlı olarak çalışanın tutum ve davranışları olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel adalet algısının düşük olması durumunda çalışanlarda performans düşüklüğü görülebilmekte, bireysel iş doyumunu ve iş tatmini azalabilmekte, çalışanlar kimi zaman zarar verici ve saldırgan davranışlar sergileyebilmektedir. Algılanan örgütsel adalet, çalışanın örgüt içinde pek çok davranış ve tutumunu etkilemektedir. Bunlara örnek olarak örgütsel güveninin azalması, örgütsel vatandaşlığın istenilen düzeyde gelişmemesi, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma niyetinin artması, çalışan sağlığının bozulması, tükenmişlik sendromu vb. negatif sonuçlara yol açmaktadır (Çağ, 2012, s. 49).

Örgüt içinde adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyici araç olarak kabul edilmektedir. Bu durum Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışmalarında Şekil 2’de şematize edilmiştir. Algılanan adaletin öncülleri arasında örgütsel çıktılar, örgütsel uygulamalar ve algılanan özellikler yer almaktadır. Sonuçları arasında ise iş performansı, zarar verici ve saldırgan davranışlar, ekstra rol davranışları, çalışanın tutum ve duygularını bulunmaktadır.



Şekil 1. Örgütsel adaletin yansımaları (Cohen-Charash & Spector, 2001, s. 283).

Algılanan örgütsel adalet ile olumlu örgüt sonuçları ile pozitif yönlü, olumsuz tutum ve davranışlar ile negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu duruma örnek olarak bazı çalışmalarda, çalışmada oluşan adaletsizlik algısının, iş görenlerin iş yavaşlatma, hırsızlık, misilleme, hatta işi kasıtlı olarak sabote etme gibi tepkilere neden olduğu belirtilmektedir. Adaletsizlik algılamalarının bu tip olumsuz sonuçlar doğurmasına karşın, olumlu adalet algılamaları ise örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt politikalarını ve kuralları kabul etme gibi örgüt için faydalı olan davranışların sergilenmesinde etkili olmaktadır (Lind ve ark., 2000, s. 559'dan akt., Tuna, 2013, s. 1001).

### Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi

Adalet ve etik kavramları incelendiğinde bu iki kavramın birbirinde bağımsız düşünülmesi mümkün değildir. Etik kavramının alt etkenleri arasında adaleti, adalet kavramının unsurları arasında etik kuralları görebilmek mümkündür. Diğer yünden temel etik davranışlar ve ilkelere bakıldığında adalet, eşitlik, doğruluk ve adil bir yönetimin ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir (Aydın,2010).

Ekiztepe (2011), konaklama işletmelerinde etik iklim, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırdığı çalışmasında, etik değerleri yüksek olan çalışanların adalet algılarının olumlu etkilendiğini, bunun sonucunda da çalışanların kaliteli hizmet sunumunu gerçekleştirdikleri ve etik sorunlarla kolay bir şekilde başa çıkabildiklerini ortaya koymuştur. Aynı zamanda örgüt içindeki etik dışı uygulamaların çalışanların adalet algılarını zayıflatarak örgütsel yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Luria ve Yagil (2008) ise “Restoran İşletmelerinde Prosedür Adaleti, Etik İklim ve Hizmet Çıktıları” adlı çalışmalarında, prosedür adaleti ile etik iklim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Fein, Tziner, Lusky ve Palachy (2013) “Etik İklim, Adalet Algısı ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında, etik iklimin örgütsel adalet boyutlarından sadece prosedür

adaleti ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Benzer bir çalışmada [Tziner, Felea ve Vasiliu \(2015\)](#), etik iklim algılanan örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi Roman organizasyonlarında incelemiştir. Çalışmalarında etik iklimi boyut düzeyinde ele alarak, egoist etik iklim boyutunun örgütsel adalet boyutları ile negatif yönlü ilişki, ilkelilik ve yardımseverlik etik iklim boyutlarının örgütsel adalet boyutları ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. [Elçi, Karabay ve Akyüz'ün \(2015\)](#), “Etik İklimin Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Davranışı Arasındaki Aracılık Rolü: Finans Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında, prosedürel adalet ve dağıtım adaletinin etik iklimin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuşlardır. [Deconinck, Johnson ve Busbin \(2012\)](#), “Örgütsel Adaletin Satış Personellerinin Etik İklim Algısı, Örgütsel Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” adlı çalışmalarında ise, prosedür adaleti ve dağıtım adaletinin satış personelinin etik iklimi ile direkt bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu nedenlerle örgütte iş ahlakına uygun davranışların çalışanların ortak algısı olarak benimsendiği, beklenen ve istenen doğruya yönlendiren örgütsel uygulama, işlemler, prosedürler ve kuralların var olduğu, örgütte uygun ve uygun olmayan davranışların çalışanlar tarafından hissedildiği bir örgüt iklimi olarak etik iklimin çalışanın adalet algılaması üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel adalet boyutları düşünüldüğünde örgütte etik iklim oluşumu adına var olması beklenen, çalışanı istenen doğruya yönlendirecek prosedür, işlem ve politikalar ile etik kodların varlığının prosedür adalet algısı ile doğru yönde ilişki göstereceği beklenmektedir. Benzer şekilde örgütte kurum ve takım çıkarı, arkadaşlık, iyilik, yardımseverlik vb. kavramları ön plana alan etik iklimin çalışanda etkileşim adalet algısı üzerinde etki edeceği öngörülmektedir. Örgüt lideri ve örgüt yapısında etiğe ait değerleri benimsenmesi durumunda hakkaniyet ilkesi gereğince çalışana adil ücret, sorumluluk ve iş yükü verileceği ve bu durumun dağıtım adaleti algılamasına etki edeceği beklenmektedir.

## Yöntem

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Tokat İli merkez ilçesinde faaliyet gösteren 17 banka ve buna bağlı 22 şubedeki 270 banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmada evren olarak bankacılık sektörü belirlenmiştir. Araştırma evreni olarak bankacılık sektörünün seçilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Öncelikli olarak, gelişen ve büyüyen bankacılık sektörü Türkiye’de, finansal sektörün temelini oluşturmaktadır. Bu durumun temelinde, Türkiye’deki finansal kaynakların çok büyük bir bölümünün bankalar tarafından toplanması ve yine bankalar tarafından kullanılması yer almaktadır ([Kesbiç, Çınar & Duramaz, 2014, s. 35](#)). Bir diğer neden ise, Türkiye’deki enflas-

yon oranlarının düşmeye başlaması ve günümüzdeki seviyeye gerilemesi ile sektör yeni arayışlara sürüklenmesidir. Yaşanan büyük rekabet, marjinal müşteriye yönelim ve dolayısıyla kârlılığını arttırmaya çalışan bankalar pazarlamaya ağırlık vermiş ve ürün çeşitliliğini (kredi kartı, bireysel ve ticari kredi çeşitleri) arttırarak özellikle en kârlı bankacılık anlayışını benimsemeye başlamıştır (Güney & Mandacı, 2009, s. 88). Özellikle finansal piyasalarda yaşanan krizlerin etkisiyle, küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için agresif satış hedefleri belirleyen bankalar, müşterilere yönelerek kârlılık düzeylerini arttırma yolunu tercih etmekte ve bu şartlar altında hedeflerine ulaşmayı sağlayarak kendi konumlarını korumaya çalışmaktadır (Solmaz & Uçma, 2010, s. 98). Bu ve benzeri hususlar dikkate alındığında, sektörün etik ve etik iklim algılarının diğer sektörlerle oranlara daha büyük önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle araştırma evreni olarak bankacılık sektörü seçilmiştir. Tablo 2’de araştırmaya katılan banka personelinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu, çalıştığı sektör, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu, gelir düzeyi gibi değişkenlere ait bulguları, frekans dağılımları ve yüzde oranları ile ortaya konmuştur.

Tablo 2  
Evrende Yer Alan Banka Personelinin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım

		F	%			F	%
Cinsiyet	Erkek	127	60,5	Medeni Durum	Evli	123	58,6
	Kadın	83	39,5		Bekâr	87	41,6
Yaş	21-25	28	13,3	Sektör	Kamu	66	31,4
	26-30	74	35,2		Özel	144	68,6
	31-35	62	29,5		0-1000 TL	8	3,8
	36-40	23	11,0		1001-1500 TL	51	24,3
Eğitim	41 ve üzeri	23	11,0	Gelir Düzeyi	1501-2000 TL	75	35,7
	Lise	21	10		2001-3000 TL	45	21,4
	Ön Lisans	33	15,7		3001-4000 TL	20	9,5
	Lisans	141	67,1		4001 TL ve üstü	11	5,2
	Lisansüstü	15	7,1				
Çalışma Süresi	1 yıldan az	28	13,3	Kurumdaki Pozisyon	Güvenlik Görevlisi	10	4,8
	1-5 yıl	76	36,2		Gişe Görevlisi, Banko Hizmetleri Asistanı	59	28,1
	6-10 yıl	72	34,3		Müşteri Temsilcisi, Operasyon Memuru, Memur	65	31,0
	11-15 yıl	14	6,7		Servis Yetkilisi, Operasyon Yetkilisi, Müşteri İlişkileri Yöneticisi	57	27,1
	15 yıldan fazla	20	9,5		Müdür, 2.Müdür, Müdür Yardımcısı	19	9,0

Araştırmaya katılan personelin %78,1 ile 35 yaş ve altı gençlerden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca personelin büyük bir çoğunluğunun (%74,2) eğitim seviyesinin lisans ve lisansüstü düzeyinde olduğu göze çarpmaktadır. Kadınların Türkiye’deki işgücüne katılım oranları düşünüldüğünde sektör olarak kadın çalışma oranının ortalamasının üzerinde bir yüzdeye (%40,5) sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir husus personelin %63,8’inin 2000 TL altı gelir elde ettiği ve bunun alınan eğitim ve iş yüküne oranla düşük bir ücret düzeyi olarak nitelendirilebileceğidir. Bu veriler

örneklemde ana kütle özelliklerini doğru biçimde yansıttığını ortaya koymaktadır. Araştırmada tam sayı hedeflenerek 270 banka personeline de anket dağıtılmış ve 220 anketten (%81 oranında) geri dönüş sağlanmıştır. 10 ankette eksikler bulunduğundan dolayı değerlendirme dışı tutulmuş olup 210 anket analize dâhil edilmiştir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırma, anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçekte ifadeler “5 Kesinlikle Katılıyorum”, “4 Katılıyorum”, “3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “2 Katılmıyorum”, “1 Kesinlikle Katılmıyorum” biçiminde kodlanmıştır. Araştırmada “Etik İklim Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 35 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek sorularının 1-7. maddeler arasındaki ifadelerde etik iklim ölçeği yer almaktadır. Bu kısımda örgütün etik iklimi, Qualls ve Puto’nun (1989) ölçeğini temel alarak Schwepker, Ferrell ve Ingram’ın (1997) geliştirdiği 7 ifadeden oluşan “Etik İklim Ölçeği” ile değerlendirilmiştir. Schwepker ve arkadaşlarının araştırmaları, etik iklim ve etik çatışmanın satış personelinin rol çatışması üzerindeki etkisini belirlemek üzere oluşturulmuştur. Orijinal formu 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeğine göre hazırlanan ölçek, 0,892 Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile güvenilir düzeyde yer almaktadır (Schwepker, 2001). Ölçek, Türkiye’de Bulut (2012) ve Özçelik (2011) tarafından yapılan araştırmalarda kullanılmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları; Bulut (2012) tarafından 0,92, Özçelik (2011) tarafından 0,89 olarak raporlanmıştır. Ankette 8-27. maddeler arasındaki ifadelerde algılanan örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır. Bu kısımda algılanan örgütsel adaleti ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısını ölçmek üzere üç boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları dağıtım Adaleti 0,74, işlem Adaleti 0,85 ve etkileşim Adaleti 0,92 olarak bildirilmektedir (Niehoff & Moorman, 1993). Niehoff ve Moorman’e (1993) ait ölçek, Türkiye’de yapılan nicel araştırmalarda örgütsel adalet alanında en sık kullanılan ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Kutanis, 2015, s. 17). Ayrıca ölçek, Gürbüz ve Mert (2009) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik uygulaması neticesinde, ülkemizde örgütsel adalet algısı ölçümlerinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak tespit edilmiştir. Araştırma ölçeğinde 28-35. maddeler arasındaki ifadeler demografik özellikler ile ilgili soruları kapsamaktadır.

### Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceden birçok araştırmada kullanılmış olup güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Araştırmada Schwepker ve arkadaşlarının (1997) geliştirdiği 7 ifadeden oluşan “Etik İklim Ölçeği” 7 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Niehoff ve Moorman’e (1993) ait “Örgütsel Adalet Ölçeği” ise 3 boyuttan ve 20 ifadeden

oluşmaktadır. Araştırma ölçeklerinin geçerliliği için AMOS (21.0) programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada en düşük faktör yüküne sahip olan örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti boyutundaki “Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındaım” ifadesi analizden çıkarıldığında ölçek uyum iyiliği açısından kabul edilebilir hale gelmiştir. Yapılan geçerlilik için DFA sonucunda etik iklim ölçeğinin tek faktörlü yapıya, örgütsel adalet ölçeğinin 3 faktörlü orijinal yapısına uyum sağladığı görülmektedir. Uyum indeksi değerleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3  
Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek / Model	$\Delta x^2$	$df$	$\Delta x^2/df$	RMSEA	CFI	RFI	IFI	GFI
ÖAÖ (1 madde çıkarıldı)	324,54*	143	2,269	0,078	0,958	0,913	0,958	0,861
EİÖ	22,89*	11	2,082	0,072	0,992	0,992	0,992	0,971

\* $p < .001$ .

ÖAÖ = Örgütsel Adalet Ölçeği, EİÖ= Etik İklim Ölçeği.

Bu araştırmada kullanılan her iki ölçek “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı analizi uygulanarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve analiz sonucunun güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa kat sayısının en az 0,7 olması beklenmektedir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2010, s. 124).

Tablo 4  
Etik İklim Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Etik İklim Ölçeği	7	0,944
Prosedür Adalet Boyutu	6	0,916
Dağıtım Adalet Boyutu	4	0,903
Etkileşim Adalet Boyutu	9	0,971
Örgütsel Adalet Ölçeği	19	0,966

Güvenilirlik analizi sonucuna göre etik iklim ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0,944’tür. İç tutarlık katsayısı oranın yüksek düzeyde olması nedeniyle ölçeğin yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğu kabul edilmektedir. Tablo 4’te görüldüğü gibi örgütsel adalet ölçeğinin genel Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0,966’dır. Örgütsel adalet alt boyutları olan prosedür adaleti boyutunun Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı değeri 0,916 dağıtım adaletinin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı değeri 0,903, etkileşim adaleti boyutunun ise Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı değeri 0,971 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar genel olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduklarını göstermektedir.

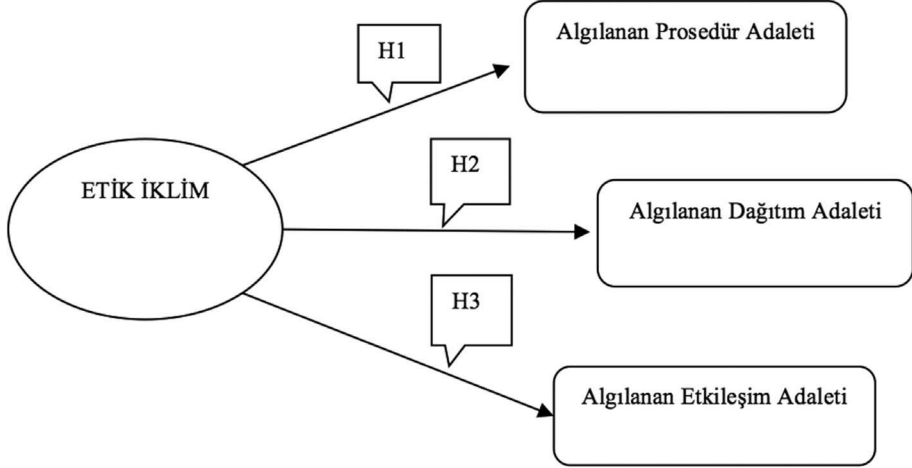
### Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışma tanımlayıcı bir araştırmadır. Çalışmada hipotezler etik iklimin örgütsel adalet algısını açıklama oranını belirlemek üzere aşağıdaki şekilde oluşturulmuş ve model üzerinde gösterilmiştir.

Hipotez 1: Etik iklim çalışanın prosedür adalet algısının anlamlı bir yordayıcısıdır.

Hipotez 2: Etik iklim çalışanın dağıtım adalet algısının anlamlı bir yordayıcısıdır.

Hipotez 3: Etik iklim çalışanın etkileşim adalet algısının anlamlı bir yordayıcısıdır.



Şekil 2. Araştırma modeli.

## İşlem

Veriler IBM SPSS v.20.0 programında değerlendirilmiştir. Modelde tahmin edilen etkilerin belirlenmesinde, Basit Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

## Araştırmanın Kısıt ve Varsayımları

Araştırmada ana kütle ve örneklem, tek bir sektörün personeline ve sadece Tokat ili merkez ilçesinde uygulanmıştır. Bu durumlar sonuçların genellenememesi nedeniyle araştırmanın en temel kısıtını oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın bulguları veri toplanan bölgedeki banka şubeleri için açıklama değeri taşımaktadır.

## Bulgular

### Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analizler

Etik iklimin, örgütsel adaletin boyutları olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti üzerine etkisini belirlemek amacıyla uygulamada basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Etik iklimin çalışanın prosedür adalet algısının yordayıcısı olup olmadığını belirlemek üzere Tablo 5'te regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir.

Tablo 5

*Etik İklim ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	F	p	B	t
Etik İklim	Prosedür Adaleti	,395	137,733	.000*	,631	11,735

\*p &lt; .01.

Tablo 5 incelendiğinde p değerinde (0,000) model anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine bakıldığında etik iklimin prosedür adaleti algısının yordayıcısı olduğu ve açıklama oranının %39,5 olduğu görülmektedir. Tablo 5'te β değerine (0,631) bakıldığında etik iklim ile prosedür adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Etik İklim'deki bir birimlik artışın prosedür adalet algısı üzerinde 0,631'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmektedir. Etik iklim ve dağıtım adalet algısı arasında kurulan basit regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır:

Tablo 6

*Etik İklim ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	F	p	β	t
Etik İklim	Dağıtım Adaleti	,217	58,984	.000*	,470	7,680

\*p &lt; .01.

Tablo 6 incelendiğinde p değerinde (.000) model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine bakıldığında etik iklimin dağıtım adaleti algısının yordayıcısı olduğu görülmektedir. Diğer iki boyuta göre daha düşük etkiye sahip olmakla birlikte açıklama oranının %21,7 olduğu görülmektedir. Tablo 6'da β değerine (0,470) değerine bakıldığında etik iklim ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre etik iklimdeki bir birimlik artışın prosedür adaleti algısı üzerinde 0,470'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmektedir. Etkileşim adaleti algısının oluşumunda etik iklimin rolü olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır;

Tablo 7

*Etik İklim ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	F	p	β	t
Etik İklim	Etkileşim Adaleti	0,360	118,590	.000*	0,603	10,890

\*p &lt; .01.

Tablo 7 incelendiğinde p değerinde (0,000) model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine bakıldığında etik iklimin etkileşim adaleti algısının yordayıcısı olduğu ve açıklama oranının %36 olduğu görülmektedir. Tablo 7'de beta değerine (0,603) baktığımızda etik iklim ile etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü ve güçlü anlamlı bir ilişkinin var olduğunu görülmektedir. Etik iklimdeki bir birimlik artış etkileşim adalet algısı üzerinde 0,603'lük bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre H3 hipotezi desteklenmektedir.



## Sonuç ve Öneriler

Yaşadığımız yüzyılda etik ve adaletin toplumun her alanında ihtiyaç duyulan temel nitelikler olduğunu müşahade etmekteyiz. Küreselleşen dünya ekonomisinde, ağır rekabet koşulları altında hayatta kalma ve kârlılık amaçlarını gerçekleştirilmeye çalışan işletmeler, hem örgüt hem de çalışan bazında etik değerlerden taviz verme noktasına gelebilmektedir. İş dünyası, toplum ve çalışanlarına karşı sorumlulukları bulunan işletmeler, örgütlerinde etik değerlerin oluşması için gerekli ortamı hazırlamalı ve çalışanlarını bu yönde teşvik etmelidir. Bu açıdan etik iklim örgütte etiğe ait değerleri, doğruyu ve yanlış çalışmalara hissettirerek, çalışanın etik tutum ve davranışlar geliştirmesini sağlayacak önemli bir unsur olarak gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu gerekliliğinin dışında etik iklimin örgüt içinde birçok örgütsel sonuca etki ettiği bilinmektedir.

Bu sonuçlar arasında olduğu ortaya konan algılanan örgütsel adalet kavramı, örgütler açısından birçok sonuca etki eden önemli bir kavram olarak literatürdeki yerini almıştır. Algılanan örgütsel adalet, iş tatmini, iş gören performansı, zarar verici saldırgan davranışlar, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti vb. pek çok pozitif ve negatif davranışsal ve tutumsal sonuca etki etmektedir.

Bu çalışmada amaç, örgütte oluşan etik iklim ve algılanan örgütsel adalet kavramları arasında ilişki düzeyi ortaya konarak etik iklimin çalışanın adalet algılaması oluşumu üzerinde (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti) etkisi olup olmadığını incelemektir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında her üç hipotezin desteklendiği görülmektedir. Hipotezlerdeki açıklama oranlarına bakıldığında dağıtım adalet algılaması açıklama oranın diğer iki boyuta göre daha düşük olduğu görülmektedir. Dağıtım adalet algısı büyük oranda bireysel görecelik içeren adil ücret, iş yükü, sorumluluk ve ödül dağıtımı gibi kavramları temel almaktadır. Bu durumun açıklama oranını etkilediği düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda etik iklim ve örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bu sonuç üzerine yapılan regresyon analizi neticesinde çalışanın prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısının oluşumunda örgütte oluşan etik iklimin önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre örgütte oluşan olumlu etik iklim çalışanın adalet algısını olumlu yönde etkileyecek iken, olumsuz bir etik iklim aynı şekilde çalışanın adalet algılamasını olumsuz yönde etki edecektir.

Araştırma sonuçları, daha önceki sınırlı sayıda olan çalışmalarda ortaya konan [Ekiztepe \(2011\)](#) ve [Luria ve Yagil \(2008\)](#) bulguları ile uyum göstermektedir. Bu araştırma sonucunda örgütsel etik iklimin, çalışanın adalet algılamasının oluşumuna önemli düzeyde etki eden bir unsur olduğu ortaya konmuştur. Çalışanın örgüt etik iklimini olumlu olarak algılaması adalet algılamasını ve dolayısıyla adalet algılamasının etki ettiği her örgütsel sonuca olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

- Bu sonuca göre örgütte etik iklimin sağlanması adına, işletme iş etiğine ait değerleri yazılı ve resmi kurallar olarak çalışanlarına sunmalıdır.
- İşletme iş etiğine ait politikalara sahip olmalı, bunları şiddetle teşvik etmeli ve kurumsal boyutta etik kodlar belirlemelidir. Belirlenen örgüt politikaları ve etik kodların çalışanın tutum ve davranışlarında uygulanması sağlanmalıdır.
- Ödül ve ceza sisteminin davranış ve tutum geliştirme üzerinde etkisi göz ardı edilmemeli ve örgütte konulacak ceza ve ödüller ile iş etiğine uygun davranış sergileyenler ödüllendirilirken aykırı davranış sergileyenler cezalandırılmalıdır.
- İş performans değerlendirme kriterleri arasında etik değerler yer almalıdır.
- İşletme çalışanların dağıtım adalet algılamasının değerini yükseltecek örgütsel uygulama (ücret düzeyi, ödül, prim vb.) ve işlemler gerçekleştirmelidir.

Bu araştırma da tüm alan çalışmalarında olduğu gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Ancak sahip olduğu tüm sınırlamalara rağmen literatüre katkılar sağlamaktadır. İlerleyen zamanlarda bu konuda yapılacak olan çalışmalara ışık tutabilmesi ve faydalı olabilmesi için bazı önerilerde bulunulabilir.

- Araştırma, nicel bir çalışma olarak yapılmıştır. Bundan sonraki yapılacak olan çalışma nitel bir çalışma olabilir ya da nitel ve nicel bir çalışma beraber yürütülerek kavramlar arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik daha derinlemesine sonuçlar ortaya konabilir.
- Bu araştırma, tek sektör üzerinde uygulanmıştır. Daha sonra yapılacak olan araştırmalar farklı sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlar üzerine uygulanabilir. Elde edilen veriler neticesinde örgütlerin karşılaştırılması yoluna giderek, çeşitli meslek gruplarında ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi yapılabilir.
- Araştırma, sadece Tokat ili merkez ilçesinde uygulanmıştır. Daha sonraki çalışmalar farklı il, bölge veya geniş örneklem grubu seçilerek oluşturulabilir. Elde edilen sonuçlar karşılaştırma yapılarak değerlendirilmesi yapılabilir.
- Araştırmada etik iklim değerlendirmesi [Schwepker ve arkadaşlarının\(1997\)](#) geliştirdiği 7 ifadeden oluşan tek boyutlu etik iklim ölçeği baz alınarak ele alınmıştır. Daha sonraki araştırmalarda etik iklimin farklı boyutları çerçevesinde de ele alınması konuya yeni bakış açıları sağlayabilecektir. Egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik temelli iklim tiplerinin ayrı ayrı ele alınması araştırmaya derinlik katarak farklı sonuçlar verebilir.
- Araştırma analizi iki değişken ele alınarak yapılmıştır. Sonraki araştırmalarda araştırma kapsamı genişletilerek örgüt iklimi, örgüt kültürü, etik liderlik vb. farklı değişkenler de analize dâhil edilebilir.

Received: September 8, 2015

Revision received: April 25, 2016

Accepted: June 7, 2016

OnlineFirst: July 30, 2016

Copyright © 2016 • Turkish Journal of Business Ethics

[www.isahlakidergisi.com/en](http://www.isahlakidergisi.com/en)

DOI 10.12711/tjbe.2016.9.0012E • May 2016 • 9(1) • 131–152

Research Article

# Ethical Climate and its Relationship with Perceived Organizational Justice: A Field Study in the Banking Sector of the City of Tokat \*

Ahmet Mumcu<sup>1</sup>  
Ordu University

Musa Said Döven<sup>2</sup>  
Gaziosmanpaşa University

## Abstract

The aim of this study is to investigate the relationship between ethical climate and the sub-dimensions of perceived organizational justice (procedural justice, distributional justice, interactional justice) as well as determine whether ethical climate is the predictor of employees' perception of justice. First, the concepts of ethics, work ethics, ethical climate, the results of the ethical climate, and the ethical climate model are presented. Later, perceived organizational justice is discussed, along with its results and effects. The research section is presented after providing the theoretical and empirical findings about ethical climate and its relationship with perceived organizational justice. A field study on the banking sector of the city of Tokat is conducted to determine whether ethical climate is a meaningful predictor of employees' perception of justice. A questionnaire is administered to collect data from 210 bank employees working in 22 banks across the Tokat city center. Descriptive statistics and regression analysis are then used to analyze the data obtained. Results show that there exists a positive relationship between ethical climate and the three dimensions of the perceived organizational justice; furthermore, ethical climate is a positive predictor influencing employees' perception of justice in all three dimensions. Finally, some suggestions are made about the applications of the study's findings.

## Keywords

Ethics • Work ethics • Ethical climate • Organizational justice • Procedural justice • Distributional justice • Interactional justice

\* This study was based on Ahmet Mumcu's (2015) master's thesis entitled "The relationship between ethical climate and perceived organizational justice: A study on banking sector in Tokat province" under Musa Said Döven's (PhD) supervision at Graduate School of Social Sciences, Gaziosmanpaşa University, Tokat Turkey.

1 Correspondence to: Ahmet Mumcu, Department of Business Administration, Ünye Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ordu University, Devlet Sahil Yolu, Ünye, Ordu Turkey. Email: ahmetmumcu@odu.edu.tr

2 Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Gaziosmanpaşa University, Tokat 60150 Turkey. Email: saiddoven@yahoo.com

Citation: Mumcu, A., & Döven, M. S. (2016). Ethical climate and its relationship with perceived organizational justice: A field study in banking sector in the city of Tokat. *Turkish Journal of Business Ethics*, 9, 131–152.

The professional job market has become increasingly competitive because of rapid globalization. In relation to this, discussing the concept of ethics in businesses operations, in which intense competition is experienced, has become an urgent task. These businesses are expected to observe ethical rules while trying to make profit and ensure sustainability. Therefore, ethical values should be given an important place in organizational culture, and organizational operations should observe ethical codes that have been established. One of the most effective ways of integrating ethical values into business operations is to foster an ethical climate within the organization

Organizations provide new areas of organized work and professional life for individuals in the 21st century. In this context, people become acquainted with the concept of organizational justice, which has been found to have a significant impact on organizational results, such as work performance, organizational commitment, and so on (Sökmen, Bilsel, & Erbil, 2013, pp. 35–36; Ulukapı & Bedük, 2014, p. 776). In its broad definition, the perception of “organizational justice” comprises the perceptions of all employees about whether or not they are being treated justly in the company in which they work (Greenberg, 1996, p. 24).

On the one hand, positive perceptions of employees develop organizational commitment and productivity, improve the organizational citizenship behavior of employees, and help them decide on whether they should continue to work for the business. On the other hand, negative perceptions may weaken employees’ commitment to the organization, even destroy it. Such perceptions can also decrease employees’ productivity, heighten aggressive behavior, and influence their decision to resign. Thus, organizational justice must be present in a company so obtain self-satisfaction and the organizations can proceed with the operations effectively. In this regard, justice must be regarded as an organizational problem (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, p. 210).

When the concepts of “ethics” and “justice” are studied together, it is impossible to consider them independently of each other. Although they affect various organizational results, their effects on each other have not been studied much in the literature. When studied conceptually and theoretically, “justice” can be considered an element of ethics and “ethics” is also an important sub-element of justice. Based on literature reviews, studies about these two concepts are more theoretical, and only a few empirically show the relationship between them.

An empirical study that is performed to reveal the level and extent of the relationship between ethical climate and perceived organizational justice can contribute to the literature in this field. Both concepts have very important consequences and significant overall impact. Organizational justice affects a multitude of positive and negative behavioral and attitudinal results, such as job satisfaction, employees’ performance,

harmful aggressive behaviors, organizational trust, organizational citizenship, organizational commitment, intention to quit one's job, and so on. Previous studies have revealed the relationship between organizational justice and ethical climate. Providing suggestions for businesses, higher management, and CEOs in accordance with these findings is important; furthermore, the dimensions of organizational justice should be included in such studies.

From this point of view, the purpose of the current study is to determine the extent to which ethical climate is accountable for employees' perception of organizational justice. By performing an empirical study, we aim to show the relationship between ethical climate and perceived organizational justice. The study should be performed by considering three dimensions of organizational justice, namely, procedural justice, distributional justice, and interactional justice. This study will test the following hypothesis: Is ethical climate a predictor for employees' perceptions of procedural, distributional, and interactional justice?

### **Ethical Climate**

The concept of "ethics" was derived from the word "ethos," which means "character" in Greek. Hence, the term refers to knowing what to do and what not to do, knowing what to demand or not to demand, and knowing what to possess and not to possess. Ethics can also be defined as "a philosophical discipline, which studies the values and rules that form the basis of the individual and social relationships that human beings have established in terms of ethical aspects such as right or wrong or good or bad" (Akarsu, 1984, p. 62).

Work ethic is an applied dimension of ethics that covers professional life (Halıcı, 2000, p. 25). On the one hand, ethics is such a far-reaching value that can be observed in all human interactions and at all levels of society. Work ethic, on the other hand, is specifically related to professional life and work areas, thus forming a specific dimension for itself. The first question that comes to mind is whether the values of ethics and work ethic differ. In fact, the first judgement to be rejected about work ethic is the misconception that there is an ethic related to work only, that is, work ethic (Arslan, 2005, p. 4). Work ethic investigates the concepts of right and wrong in the work context by determining a special area of application (Kirel, 2000, p. 6). Work ethic is not simply composed of private or personal relations, rather, it can be observed that there are applications at various levels. According to a previous study, it is possible to study work ethic at five basic levels (Halıcı, 2000, p. 26).

-Individual level: Ethics in individual sense is defined as "a concept that investigates the basis of all human being behaviors, namely, their discussions, conversations, attitudes, accepting something or rejecting it, loving or hating something, showing respect or not" (Şimşek, 2002, p. 396).

-Organizational level: As in individuals, organizations also have various value systems that determine the ethical behaviors of the organizations. Every organization develops a value system that is specific to itself. The organizations that make decisions resulting in unethical examples are responsible for these behaviors (Özkalp & Kirel, 2003, p. 237).

-Professional level: The concept of ethic at the professional level can be defined as adopting and applying the ethical values and rules that the professional group in which people work have developed specifically for themselves. The Hippocratic Oath taken by the doctors when they start their professional life can be an example of this case (Arslan, 2005, p. 83).

-Social level: Another level in which work ethic is dealt with is the social one. In the social level, laws, norms, traditions, and customs are taken into account. These determine whether the behaviors are legal and ethical and may vary from one society to another. A business line that is accepted in Russia may not be accepted in Turkey; this is an example of the relativity of traditions and customs (Halıcı, 2000, p. 27).

-International level: The last level to be studied is the international level, in which the elements of culture, politics, religion, etc., are studied. International businesses that develop from a globalized world trade market may experience difficulties in solving ethical challenges as they face differences in the elements mentioned above (Halıcı, 2000, p. 28).

Organizational ethical rules are written or unwritten regulations that define the general values system of the organization; such rules also determine how the communication between the employees of the organization is carried out and how the organization will function (Obuz, 2009, p. 24). In this respect, ethical level at the organizational level can be related to ethical climate, which is another important concept related with work ethic. This concept has been mentioned by Victor and Cullen (1988) in "Journal of Business Ethic" in their ethical climate studies (Martin & Cullen, 2006, p. 176).

Although ethical climate is usually regarded as a sub-climate of organizational climate by researchers and academicians, it is generally defined as the effect of ethical leadership that is broader and far from the center, which is the general ethical condition or infrastructure of the organization (Yağmur, 2013, p. 20). According to another definition, ethical climate emerged from the concepts of organizational culture and work climate. Specifically, Victor and Cullen (1988) formed the concept of ethical climate by combining these two concepts. Organizational culture, in general, can be defined as shared beliefs, values, habits, and organizational traditions. Ethical climate, when combined with the concept of organizational culture, can be conceptualized as the ethical dimensions of the organizational culture. As for work climate, it refers

to the shared perceptions of employees concerning the methods and practices of the organization. When combined with these two concepts, ethical climate is defined as the shared perceptions about the ethical outlook of organizational culture (Özçelik, 2011, p. 5). Ethical climate can also refer to the shared perceptions about how ethical problems in an organization will be dealt with as well as which behaviors are deemed right and wrong within this context (Elçi, 2005, p. 7).

### The Model of Ethical Climate

Ethical climate was first introduced into the literature by Victor and Cullen (1988), who presented a model of ethical climate composed of two dimensions to explain this concept (Akbaş, 2010, p. 123). The first dimension represents ethical criteria (egoism, helpfulness, and principlism in organizational decision making), whereas the second dimension represents analytical levels (individual, local, and universal), which are used as reference in ethical decisions. These two dimensions comprise nine ethical climate types in a three by three matrix (Victor & Cullen, 1988). Victor and Cullen (1988) have reduced these nine factors to five ethical climates in the factor analysis they performed. The two-dimensional theoretical form of the ethical climate model is shown in Table 1 below.

Table 1

*The Ethical Climate Model (Victor and Cullen, 1989, p. 104)*

		Place of Study		
		Individual	Local	Universal
Ethical Criteria	Egotism	Self-interest	Organizational interest	Productivity
	Helpfulness	Friendship	Team interest	Social Responsibility
	Principlism	Personal Ethic	Organizational Rules and Procedures	Laws and Professional Codes

Egoism, which is the first and most important part of the structure, focuses on the behaviors that seek to maximize self-interest and selfishness. The other two added structures, which are helpfulness and principlism, refer to how good the employees are. Helpfulness achieves this through decisions and behaviors that will bring the most goodness to as many people as possible. In principlism theory, rules, laws, codes, and procedures determine the decisions and behaviors that determine the goodness of people. Egotism, helpfulness, and principlism are all unquestionable guidelines that express ethical decisions. Victor and Cullen reported that a dominant criterion exists in the organization, which in turn, defines the ethical climate of that organization (Martin & Cullen, 2006, p. 177).

In an organization with a helpful climate, a teleological logic may be dominant in order for the others to be good and happy, thus defining and solving the ethical problems of the employees. In a mostly principled climate, the application and interpretation of

rules and laws could be a dominant form of logic, whereas in a mostly egoist climate, egotism could be the dominant factor (Victor & Cullen, 1988, p. 105).

The horizontal axis of the ethical climate represents the levels of analysis found in the model. In order to comprehend the probable ethical climate types in each ethic criteria mentioned above, three levels of organizational analysis are conceptualized. The levels of analysis are presented as individual, local, and universal levels, as shown in the horizontal axis in Figure 1.

In ethical climate typology, the individual level is an approach wherein the individuals take themselves as reference in reasoning. The local level determines the source of ethical logic. In the universal level, the source of the ethical logic in the organization is determined by an outside professional association or law establishment. The universal sources of ethical logic could be abstract concepts developed outside the organization. Although the places of study define the general sources and limits of the concept of ethical analysis, the places of study in each criterion and the relations among the ethical criteria may vary (Victor & Cullen, 1988, pp. 106–107).

### **The Consequences of Ethical Climate**

The ethical climate that has been developed within the organization is palpable, and how this climate is perceived by the employees can lead to many organizational consequences. The first consequence is the effect of ethical climate on the behaviors and attitudes of the employees, which may be ethical or unethical. Ethical climate is one of the most effective tools that can be used in improving the ethical attitudes and behaviors of employees in the organizations. Managers can foster an ethical climate that is ethical and positive by using simple ethical codes (Özyer, 2010, p. 30). In his study, Eser (2007, p. 19) showed that ethical climate also has an effect on the unethical behaviors of the employees. In a way, ethical climate must be fostered not to deceive others and risk the interests of others for one's own interest. In other words, the climate must not be exploitative.

Once the appropriate ethical climate is developed within an organization, the incidents of such behaviors can decrease or even prevented entirely. In their study on the relationships among ethical climate, work attitudes and work performances, Eren and Hayatoğlu (2011, p. 12) found significant relationships among ethical climate, organizational commitment, and trust in the manager. Meanwhile, they found no significant relationship between ethical climate and job satisfaction. In comparison, Biçer (2005, p. 87) reported a significant relationship between ethical climate and job satisfaction, but no significant relationship between organizational commitment and intention to leave one's job. When the perception of ethical climate increased, the level of job satisfaction and commitment to the organization increased significantly



and the level of intention to leave the job decreased. [Dönertaş \(2008, p. 73\)](#) studied the effect of ethical climate on trust in an organization and found a directly proportional relationship between the two.

As shown in the findings above, ethical climate has significant effects on various organizational results. The main areas on which ethical climate has an effect are as follows: unethical attitudes and behaviors ([Peterson, 2002](#)), organizational commitment ([Bulut, 2012, p. 73](#); [Schwepkwer, 2001](#)), job satisfaction ([Kaplan, Ögüt, Karayel, & İlhan, 2013, p. 127](#)), intention to leave the job ([Örücü & Özafşarlıoğlu, 2013, pp. 352–353](#)), and trust in the manager and the organization ([Büte, 2011, p. 186](#)).

In studying the theoretical approaches related with the ethic concept, the justice approach is regarded as a basic element in the deontological theories. In this approach, the importance of equal distribution is emphasized along with the problem of how justly the benefits and costs resulting from the tasks and responsibilities, which are taken by employees within the organization, are distributed among the individuals and the groups. This forms the basis of distributional justice in justice theories, and this can be further explored in studying the relationship between ethics and justice.

### **Organizational Justice**

Justice is defined as ensuring that “everybody can use of the rights given by the laws; the appropriateness to customs, rights, and laws; giving the share of the those who apply it, state organizations, and everyone; the rightfulness” ([Türk Dil Kurumu \[TDK\], n.d.](#)). The concept of justice has taken its place among the important basic values among human beings living in a society ([Deyneli, 2010, p. 1](#)). “Justice” also means respecting human rights, accepting everyone as equals, and giving their rights, which are the basic assumptions of most human societies ([Gültekin, 1983, p. 25](#)).

Meanwhile, the concept of “organizational justice” has been used in the literature of organizations and scientific studies in order to define the role of justice in work places and professional organizations ([Yıldırım, 2007, p. 256](#)). Organizational justice essentially includes two elements: (1) upholding fair and ethical practices, and (2) ensuring that such procedures prevail in the organization and are promoted appropriately. The organizations wherein the behaviors of the managers are regarded as just, ethical, and rational by the employees are those that have a developed sense of organizational justice ([İşcan & Naktiyok, 2004, p. 7](#)).

The concept of organizational justice goes back to [Adam’s \(1965\)](#) equality theory. This theory is about the condition of equality or inequality perceived by people by comparing their gains through their own efforts and contributions to those of others ([Greenberg, 1987, p. 11](#)). In this sense, the employees decide whether the practices of their managers are just

according to the results of the comparisons and evaluations they make (Greenberg, 1990, p. 401). Thus, organizational justice can be defined as the perception of justice formed by employees concerning the prevailing practices in their work place (Greenberg, 1999, p. 24).

According to Greenberg (1990), “justice” is “a term that helps to bring about the effects of justice on the individual and the organization organizational justice is about whether the employees are treated justly within the organization.” (Greenberg, 1990, p. 339). In addition to its explanation of the role of justice in a workplace, organizational justice is an important concept that enables organizations to perform their functions and employees to gain satisfaction from their work (Greenberg, 1987, p. 399). The concept of organizational justice depends on the perceptions of justice of individuals within the organization. The perceptual interpretations of the individuals eventually turn into their attitudes, which in turn, determine their behaviors within the organization (Fortin, 2008, p. 94).

As the concept of perception is subjective, the perception of justice may vary from one worker to another in the same organization. The employees who have the same working conditions may have different perceptions of justice. Employees’ cultural values, value judgements, and sensitivity level for equality are all related to their perceptions of justice (Özdevecioğlu, Sucan, & Akın, 2008, p. 632).

Positive judgements on the level of organizational justice help ensure the legality of the executives’ perceptions of justice as well as develop employees’ commitment to the organization, their trust in the organization, and their positive attitudes for the organizational policies and practices. However, judgements of justice have the most significant impact on the behaviors related to the acceptance of the group and group authority. In this case, the employees’ priority shifts to preserve the interest of the group rather than their personal interests. When people believe that they are being treated justly, they perform the behaviors that comply with organizational citizenship (Lind, 2001, p. 58).

On the one hand, organizational justice is important for both the employees and the organization, because positive perceptions of justice contribute to the positive behaviors of the employees. On the other hand, injustices experienced within the organization can lead to negative attitudes and behaviors that make it difficult for the organization to reach its targets (Beugre, 2002, p. 1092).

### **Dimensions of Organizational Justice**

Two elements of organizational justice, distributional justice and procedural justice, have been proposed in the literature. A third dimension, interactional justice (Ambrose, 2002, p. 804), came from the model developed by Bies and Moag (1986). To conform to the literature, this paper examines organizational justice using these three dimensions.

Distributional justice, which can be regarded as the basis of organizational justice, will be studied first. When considering the distribution system of rewards and resources, a universal fact is formed in every social system. Groups, organizations, and societies all deal with the problem of distributing rewards, punishments, and resources. For this reason, many scientists from a variety of disciplines, including social scientists, political scientists, economists, sociologists, and psychologists, have explored the problem of distribution (Leventhal, 1980; Yıldırım, 2002, p. 28).

Meanwhile, Cropanzano, and Folger (1991) defined procedural justice as “the perception of justice related to the methods, mechanisms and the procedures in determining the gains” (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, p. 202). Doğan (2002, p. 72) defined procedural justice as the level of justice in the procedures, methods, practices, procedures, and politics within the organization, which are used to determine and evaluate various elements, such as wages, promotions, fringe benefits, working conditions, and performance evaluation.

The concept of interactional justice was first defined by Bies and Moag (1986). This concept later became the third dimension of organizational justice. Greenberg, meanwhile, refers to interactional justice as the image of procedural justice in human relations (Greenberg, 1990, p. 411). One similarity about the definitions offered by Greenberg and by Bies and Moag is that they both focus on the quality of the attitudes and behaviors. Employees do not value what the rules are and how strictly they are followed; however, they value the way they are treated while these rules are followed and whether the explanations made to them are satisfactory. Interactional justice refers to perceptions about the quality of interpersonal behaviors performed by employees in the implementation of the rules and procedures (Yılmaz, 2004, p. 27).

### **The Effects of Organizational Justice**

Perceived organizational justice has a significant effect on the behaviors and attitudes of employees, that is, such behaviors and attitudes may lead to negative consequences depending on their perceptions. When employees’ perception of organizational justice is low, their performance may decrease along with their job satisfaction; moreover, they may also show harmful and aggressive behaviors. Indeed, perceived organizational justice affects a wide range of employee behaviors and attitudes within the organization. For example, depending on their perception of organizational justice, employees’ organizational commitment and trust in the organization decrease, their intention to leave the organization increases, the level of organizational citizenship does not reach the desired level, the health condition of the employees deteriorates, and an overall feeling of exhaustion is experienced, among others (Çağ, 2012, p. 49).

Justice perception within the organization is regarded as an important motivating factor for the employees (Cohen-Charash & Spector, 2001). This is shown in

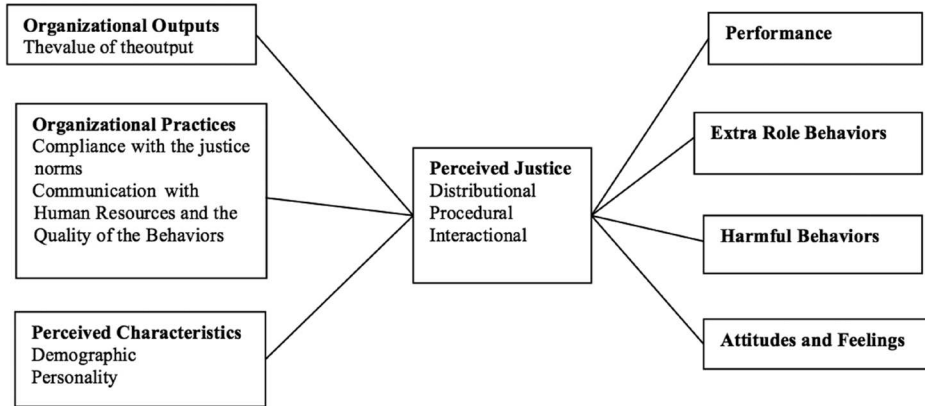


Figure 1. The reflections of organizational justice (Cohen-Charash & Spector, 2001, p. 283).

Figure 2 as well. The priorities of perceived justice include organizational outputs, organizational practices, and perceived characteristics, whereas the outcomes include work performance, aggressive behaviors that can lead to harm, extra role behaviors, as well as the attitudes and feelings of the employees.

A positive relationship exists between perceived organizational justice and positive organizational results, whereas a negative relationship exists between perceived organizational justice and negative attitudes and behaviors. Some studies have found that, on the one hand, the perception of injustice leads to job inefficiency, acts of theft, retaliation, and even sabotaging the business on purpose. On the other hand, the perception of justice leads to enhanced commitment to the organization, behaviors of organizational citizenship, and accepting organizational politics and rules, which are all useful for the organization as a whole (Lind et al., 2005, p. 559 as cited in Tuna, 2013, p. 1001).

### **Ethical Climate and its Relationship with Organizational Justice**

As previously stated, when the concepts of justice and ethic are studied, it is impossible to separate one from the other. However, it is possible to see justice as a sub-element of the concept of ethic, whereas ethical rules can be seen as an element of justice. When the basic ethical behaviors and principles are considered, righteousness and a fair management are placed on top of the hierarchy (Aydm, 2010).

In her study about ethical climate, organizational justice, and the organizational commitment in businesses operating in accommodation sector, Ekiztepe (2011) showed that the employees with a high level of ethical values tend to have a positive perception of justice, which in turn, helps them provide high quality service and deal with ethical problems easily. The researcher has also pointed out that unethical practices within the organization can have a negative impact on employees' perception of justice, which in turn, would negatively affect the quality of organizational life. In their study on procedural

justice, ethical climate, and service outputs in restaurants, [Luria and Yagil \(2008\)](#) found a positive and meaningful relationship between procedural justice and ethical climate.

Meanwhile, [Fein, Tziner, Lusky, and Palachy \(2013\)](#) suggested that ethical climate is related only to procedural justice, which is a dimension of organizational justice. In a similar study, [Tziner, Felea, and Vasiliu \(2015\)](#) examined the relationships among ethical climate, perceived organizational justice, and leader–member exchange. After examining ethical climate at a dimension level, they found that the egoist climate dimension has a negative relationship with organizational justice dimensions, whereas the principlism and helpfulness dimensions of the ethical climate have a positive relationship with organizational justice dimensions. In their study, [Elçi, Karabay, and Akyüz \(2015\)](#) proposed that procedural justice and distributional justice are meaningful predictors of ethical climate. Meanwhile, [Deconinck, Johnson, and Busbin \(2012\)](#) determined that procedural justice and distributional justice are directly related with the perception of ethical climate of the sales personnel.

For the above mentioned reasons, ethical climate can be considered an organizational climate, in which behaviors that are compliant with the work ethic are the common perceptions of the employees. Moreover, in this climate, organizational practices, processes, procedures, and rules are present, and employees notice the acceptable and unacceptable behaviors within the organization, which can have an important effect on the employees' perception of justice.

When the dimensions of organizational justice are considered, we can expect parallel relationships among the procedures, processes, policies, and ethical codes, which are supposed to form the ethical climate in the organization and guide the employees toward the desired righteousness and correct perceptions of procedural justice. Similarly, we can predict that ethical climate, which favors the team and group interest, friendship, goodness, helpfulness, and so on, within the organization, can have an effect on employees' perception of interactional justice. Furthermore, when the ethical values related with the leader and the structure of organization are adopted, in compliance with the principle of justice, employees shall be fair wages and be given reasonable responsibilities and work load, which in turn, can affect their perception of distributional justice.

## Method

### Population and Sample

The population sample for this study consisted of 270 bank employees working in 22 branches of 17 banks operating in the Tokat city center. Participants were chosen from the banking sector based on several reasons. First, the banking sector that is constantly developing and expanding is the core component of the financial sector in Turkey,

because great amounts of financial resources in Turkey are collected by the banks and then lent to others for business purposes (Kesbiç, Çınar, & Duramaz, 2014, p. 35).

Another reason for choosing the banking sector is that it has directed its attention to other areas since interest rates began to fall. At present, there exists fierce competition among banks who attempt to attract marginal customers. Banks aim to increase profit rates by focusing on marketing, specifically by increasing their product range, such as offering credit cards and individual and commercial credits, and adopting the most profitable banking concepts (Güney & Mandacı, 2009, p. 88). Banks that choose to adopt aggressive sales targets, especially because of the crisis in the financial markets, prefer to increase their profit rates by focusing on customers; in doing so, they aim to survive the global competition, maintain their market positions, and achieve their goals under these conditions (Solmaz & Uçma, 2010, p. 98). When this and other similar factors are taken into account, organizations' perceptions of ethic and ethical climate become much more important than those of other sectors. Hence, the study sample was chosen from the banking sector. Table 2 presents the following characteristics of banking employees: gender, age, level of education, marital status, the sectors in which they are employed, the length of employment, the position in the organization, the level of income, and others. Data about these variables, frequency distributions, and percentages are also provided.

As can be seen, 78.1% of the employees consist of young people who are 35 years old or below. In addition, the educational level of the majority of the employees

Table 2  
*Distribution of the Demographic Characteristics of the Bank Employees in the Population*

		F	%			F	%	
Gender	Male	127	60.5	Marital Status	Married	123	58.6	
	Female	83	39.5		Single	87	41.6	
Age (years)	21–25	28	13.3	Sector	Public	66	31.4	
	26–30	74	35.2		Private	144	68.6	
	31–35	62	29.5	Level of Income	0–1000 TL	8	3.8	
	36–40	23	11.0		1001–1500 TL	51	24.3	
41 and over	23	11.0	1501–2000 TL		75	35.7		
Education	High School	21	10	4001 TL and more	2001–000 TL	45	21.4	
	Two-year degree	33	15.7		3001–4000TL	20	9.5	
	Undergraduate	141	67.1		Position in the organization	Security Employees	10	4.8
	Graduate	15	7.1			Cash desk clerk, Teller	59	28.1
Length of Employment (years)	Less than 1 year	28	13.3	Customer Representative, Operation Clerk, Clerk	65	31.0		
	1–5	76	36.2	Service Official, Operation Official, Customer Relations Executive	57	27.1		
	6–10	72	34.3	Manager, Vice Manager	19	9.0		
	11–15	14	6.7					
	More than 15 years	20	9.5					

(74.2%) is at the undergraduate and graduate levels. When the percentage of the employed women in Turkey is considered, this sector has an employment level (40.5%) that is higher than the average. About 63.8% of the employees earn 2,000 TL or lower, which can be considered a low level of wage compared with their educational levels and workloads. These data indicate that the sample represents the population correctly. A whole number was targeted in the study and 270 bank employees were asked to complete the questionnaire. Of these, 220 (81%) filled in the questionnaire. As there were missing parts in 10 of the returned questionnaires, they were excluded, resulting in 210 remaining questionnaires for subsequent analysis.

### Data Collection

The study was performed by using the method of questionnaire, which was developed using a five-point Likert scale. The items in the scale were coded as follows: “5 - I absolutely agree,” “4 - I agree,” “3 - I neither agree nor disagree,” “2 - I don’t agree,” and “1 - I absolutely don’t agree.” Two scales were used in the study: “Ethical Climate Scale” and “Organizational Justice Scale.” The integrated scale consists of a total of 35 items. Items 1–7 cover the ethical climate scale. In this part, the ethical climate of the organization was evaluated using the “Ethical Climate Scale” which comprised seven items developed by Schwepker, Ferrell, and Ingram (1977), drawing upon Qualls and Puto’s (1989) scale. The study conducted by Schwepker et al. was developed to determine the effect of ethical climate and ethical conflict on the role conflict among sales employees. The scale with a 5-point Likert type scale is reliable with a Cronbach alpha of .892 for internal coefficient of consistency (Schwepker, 2001). In Turkey, this scale was used in studies conducted by Bulut (2012) and Özçelik (2011). Cronbach alpha internal coefficients of consistency were reported as .92 by Bulut (2012) and .89 by Özçelik (2011).

Items 8–27 of the scale cover the perceived scale of organizational justice. In this part, the “Organizational Justice Scale,” first developed by Niehoff and Moorman (1993), was used to measure perceived organizational justice. The scale consists of three dimensions to measure the perceptions of distributive justice, procedural justice, and interactional justice, using 20 items. For the original form of the scale, the Cronbach alpha internal coefficients of consistency were reported as .74, .85, and .92 for distributive justice, procedural justice, and interactional justice, respectively (Niehoff & Moorman, 1993). The scale developed by Niehoff and Moorman (1993) is the most frequently used scale in Turkish quantitative studies performed in the field of organizational justice (Kutaniş, 2015, p. 17). After performing the validity and reliability tests of the scale developed by Gürbüz and Mert (2009), this was determined to be a valid and reliable measurement tool that can be used to measure the perception of organizational justice in Turkey. Items 28–35 in the research are related to the participants’ demographic characteristics.

### Reliability and Validity of the Research Scales

The scales used in the study were used in many previous studies and already tested for reliability and validity. The “Ethical Climate Scale,” which was developed by Schwepker et al. (1977), consists of seven items and one dimension, whereas the “Organizational Justice Scale,” which was developed by Niehoff and Moorman (1993), consisted of three dimensions and 20 items. In order to test the validity of the research scales, confirmatory factor analysis was performed by using AMOS (21.0). When the item “I suppose that my responsibilities related with my work are fair” in the distributional justice dimension of the organizational justice scale (which had the least factor load) was deleted, the scale became acceptable in terms of goodness fit of the scale. The results of the confirmatory factor analysis to test the validity indicated that ethical climate complied with an original one-factor structure, whereas the scale of organizational justice complied with an original three-factor structure. The fit index values are shown in Table 3.

Table 3  
Results of the Confirmatory Factor Analyses of the Scales

Scale/ Model	$\Delta x^2$	$df$	$\Delta x^2/df$	RMSEA	CFI	RFI	IFI	GFI
OJS (1 item removed)	324.54*	143	2.269	.078	.958	.913	.958	.861
ECS	22.89*	11	2.082	.072	.992	.992	.992	.971

\*  $p < .001$ .

OJS = Organizational Justice Scale, ECS = Ethical Climate Scale.

Both scales used in this study were subjected to reliability analysis by analyzing the Cronbach alpha internal coefficient of consistency. The analysis is reliable if the alpha value is at least 0.7 (Altunışık, Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2010, p. 124).

Table 4  
Reliability Analysis for the Ethical Climate Scale and the Organizational Justice Scale

	Number of Items	Cronbach Alpha Value
Ethical Climate Scale	7	.944
Procedural Justice Dimension	6	.916
Distributional Justice Dimension	4	.903
Interactional Justice Dimension	9	.971
Organizational Justice Scale	19	.966

According to the reliability analysis, the Cronbach alpha internal coefficient of consistency is .944. The scale is reliable enough because of such a high value. As seen in Table 2, the general Cronbach alpha internal coefficient of consistency of the organizational justice scale is .966. The coefficients of consistency for the sub-dimensions of organizational justice (procedural justice, distributional justice, and interactional justice) are .916, .903, and .971, respectively. These results show that the scales used in this study are highly reliable.



### The Research Model and Hypotheses

This study is a descriptive one. Hence, the hypotheses below are developed to determine the extent to which ethical climate accounts for employees’ perception of organizational justice, as shown on a model.

Hypothesis 1: Ethical climate is a meaningful predictor of employees’ perception of procedural justice.

Hypothesis 2: Ethical climate is a meaningful predictor of employees’ perception of distributional justice.

Hypothesis 3: Ethical climate is a meaningful predictor of employees’ perception of interactional justice.

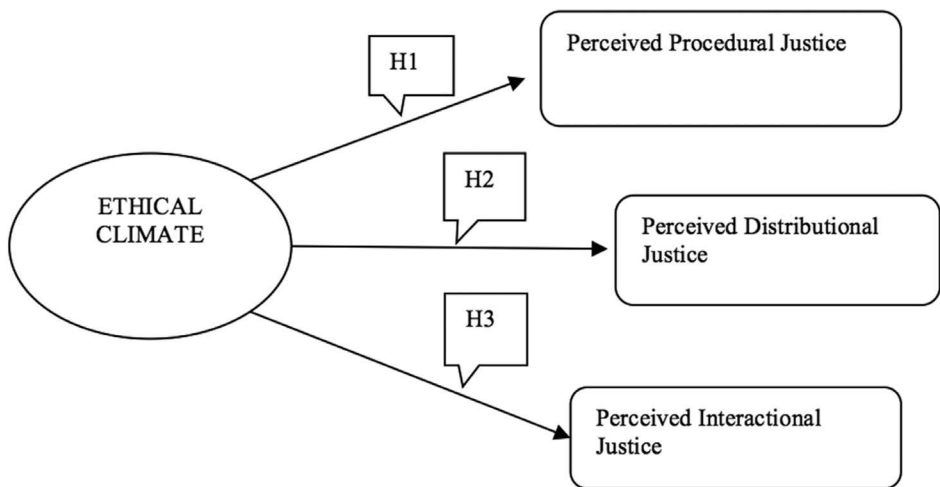


Figure 2. The research model.

### Process

Data were evaluated using IBM SPSS v.20.0 program. Simple linear regression analysis was used to determine the estimated effects in the model.

### Limitations and Assumptions of the Study

The population and the sample of the study consisted of only one sector in the Tokat city center, and this is the most basic limitation of the study. Therefore, the findings of the study carry value for the banks operating only in the data collection site.

## Findings

### Analysis to Test the Hypotheses

To determine the effects of ethical climate on procedural justice, distributional justice, and interactional justice, simple linear regression analysis was performed. Table 5 shows the results of the regression analysis conducted to determine whether ethical climate is a predictor of employees' perception of procedural justice.

Table 5  
*Results of Regression Analysis to Determine the Relationship between Ethical Climate and Procedural Justice*

Independent Variable	Dependent Variable	R <sup>2</sup>	F	p	β	t
Ethical Climate	Procedural Justice	.395	137.733	.000*	.631	11.735

\*p < .01.

As shown in Table 5, the model is statistically significant ( $p = .000$ ). The corrected R<sup>2</sup> value shows that ethical climate is a predictor of employees' perception of procedural justice perception with accountability percentage of 39.8%. The β value (.631) indicates that there is a positive and meaningful relationship between ethical climate and procedural justice. A one-digit increase in the ethical climate leads to an increase of .631 on the perception of procedural justice. Hence, according to these results, Hypothesis 1 is supported. Meanwhile, the results of the simple regression analysis to determine the relationship between ethical climate and distributional justice are given below.

Table 6  
*Results of Regression Analysis to Determine the Relationship between Ethical Climate and Distributional Justice*

Independent Variable	Dependent Variable	R <sup>2</sup>	F	p	β	t
Ethical Climate	Distributional Justice	.217	58.984	.000*	.470	7.680

\*p < .01.

As shown in Table 6, the model is statistically significant ( $p = .000$ ). The corrected R<sup>2</sup> value shows that ethical climate is a predictor of distributional justice perception. Although it is less effective than the other two dimensions, its accountability percentage is 21.7%. The β value (.470) in the table indicates that a positive and meaningful relationship exists between ethical climate and distributional justice. A one-digit increase in the ethical climate leads to an increase of .470 on the perception of distributional justice. Hence, according to these results, Hypothesis 2 is supported. The results of the simple regression analysis to determine the relationship between ethical climate and interactional justice are given below.

Table 7  
*Results of Regression Analysis to Determine the Relationship between Ethical Climate and Interactional Justice*

Independent Variable	Dependent Variable	R <sup>2</sup>	F	p	β	t
Ethical Climate	Interactional Justice	.360	118.590	.000*	.603	10.890

\*p < .01.

As shown in Table 7, the model is statistically significant ( $p = .000$ ). The corrected  $R^2$  value shows that ethical climate is a predictor of interactional justice perception with an accountability percentage of 36%. The  $\beta$  value (.603) in the table indicates that there exists a positive and meaningful relationship between ethical climate and interactional justice. A one-digit increase in the ethical climate leads to an increase of 0.603 on the perception of distributional justice. Hence, according to these results, Hypothesis3 is supported.

### **Results and Suggestions**

Ethics and justice are basic components of any modern society. In the globalized economy, businesses that try hard to survive amidst competitive conditions while achieving their profit targets may neglect ethical values for both the organization and the employees. In the business world, organizations that show responsibility towards their employees and the society must foster the ideal atmosphere to create ethical values within the organization and encourage employees to exert effort to reach this aim. From this point of view, ethical climate is a vital element that helps develop ethical attitudes and behaviors among employees by evoking ethical values, such as what actions are considered right or wrong within the organization. Apart from this essential role, ethical climate has an effect on many other outcomes within the organization.

The concept of perceived organizational justice has a significant impact on many business-related outcomes. Specifically, it has an effect on many positive and negative behavioral and attitudinal outcomes, such as job satisfaction, the performance of the employees, the emergence of harmful and aggressive behaviors, organizational trust, organizational citizenship, organizational commitment, intention to quit the job, and so on.

The aim of this study is to search whether ethical climate has an effect on the development of employees' perception of justice perception (procedural justice, distributional justice, and interactional justice) by determining the level of relationship between the concepts of ethical climate developed in the organization and the perceived organizational justice.

The results of the analysis indicate that all three hypotheses are supported. When the percentages are studied, the percentage of the perception of distributional justice is lower than those of the two other dimensions. The perception of distributional justice is mainly related with the concepts that are individually relative, such as fair wages, work load, and distribution of responsibility, and rewards. Such factors affect the percentage.

Moreover, a meaningful and positive relationship exists between ethical climate and the organizational justice dimensions. The results of the regression analyses

showed that the ethical climate in an organization is an important factor that facilitates the development of employees' perceptions of procedural, distributional, and interactional justice. Based on these findings, a positive ethical climate in an organization would positively affect employees' perception of justice, whereas a negative one would have a negative effect.

The results of the study are in accordance with the findings of [Ekiztepe \(2011\)](#) and [Luria and Yagil \(2008\)](#), who reported that organizational ethical climate has a very huge impact on the development of employees' perception of justice. The employees' positive perception of the ethical climate in an organization affects their justice perception and every organizational outcome on which the perception of justice has an effect as well. We present the following suggestions based on our findings.

- Businesses should communicate the values related with the business ethics as written and official rules to their employees in order to create an ethical climate in the organization.
- Businesses should have policies about business ethics, promote them strongly, and determine ethical codes at the institutional level. They should ensure that the determined organization policies and ethical codes are observed by the employees.
- The effects of a reward and punishment system on the behaviors and attitude development of employees should never be neglected with the rewards and fines to be determined. Those who behave in compliance with the ethical codes should be rewarded, whereas those who do not should be punished.
- Ethical values should be among the criteria in evaluating an employee's job performance.
- Businesses should initiate organizational practices (wage levels, rewards, and bonuses) and operations in order to increase employees' perception of distributional justice.

This research study also has some limitations as is the case with all other field studies. Despite all the limitations, however, it also makes several contributions to the literature. Some suggestions are made to future researchers in this area to help and guide them.

- This study was conducted as a quantitative study. Subsequent studies can try a qualitative one or a combined qualitative and quantitative approach to obtain results aimed at understanding the relationships among these concepts.
- This study was conducted in one sector only. Future studies may use populations from different sectors. With the help of the results obtained, organizations can be compared and the results obtained from various business areas may be evaluated.

- The study was confined only to the Tokat city center. Future studies can be performed in different cities and regions. The population of the study could also be bigger. A comparison of the results obtained from these studies can be made.
- The evaluation of ethical climate in this study was performed by using the ethical climate scale developed by Schwepker et al. (1997), a one-dimensional scale with seven items. Future studies may deal with different dimensions of ethical climate, thus bringing to the subject matter new insights. Types of climate based on egoism, helpfulness, and principles may be examined in separate studies to provide deeper insights into the subject matter.
- Finally, the analysis was performed using only two variables. By expanding the scope of the research for future studies, different variables, such as organizational climate, organizational culture, ethical leadership, and so on, can be analyzed as well.

### Kaynakça/References

- Akarsu, B. (1984). *Felsefe terimleri sözlüğü* (3. basım). Ankara: Savaş Yayınları.
- Akbaşı, T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 121–137.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (5. basım). Adapazarı: Sakarya Kitapevi.
- Ambrose, M. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803–812.
- Arslan, M. (2005). *İş ve meslek ahlakı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aydın, İ. (2010). *Yöneltil, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Beugre, C. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource*, 13(7), 1091–1104.
- Bies, R., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43–59). Greenwich, CT: JAI Press.
- Biçer, M. (2005). *Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bulut, H. (2012). *Etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performanslarına etkileri* (Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171–192.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüt için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 196–212.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278–371.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Deconinck, J., Johnson, J., & Busbin, J. (2012). The effect of organizational justice on salespersons' perceived ethical climate, organizational commitment and turnover intentions. *GSTF Journal on Business Review*, 2(2), 57–64.
- Deyneli, F. (2010). *Türkiye'de adalet. Ekonomisinin karşılaştırmalı analizi*. Ankara: Umud Ofset Matbaacılık.
- Doğan, H. (2002). İş görenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71–78.
- Dönertaş, F. C. (2008). *Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ekiztepe, B. (2011). *Konaklama İşletmelerinde etik iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri* (Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Elçi, M., Karabay, E. M., & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587–597.
- Eren, S. S. & Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109–128.
- Eser, G. (2007). *Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Fein, C. E., Tziner, A., Lusk, L., & Palachy, O. (2013). Relationships between ethical climate, justice perceptions, and LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 147–163.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93–126.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gültekin, V. (1983). *Hayat ansiklopedisi* (1.Cilt). İstanbul: Doğan Kardeş Yayınları, Hakan Ofset.
- Güney, S. & Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 83–104.

- Gürbüz, S. & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117–139.
- Halıcı, A. (2000). *İşletme işlevleri açısından iş etiği ve İstanbul menkul kıymetler borsasında işlem gören işletmelere yönelik bir araştırma* (Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- İşcan, F. Ö. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 182–201.
- Kaplan, M., Ögüt, A., Karayel, S., & İlhan, İ. (2013). The effects of ethical climate types on job satisfaction: The case of tourism industry. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 117–133.
- Kesbiç, C. Y., Çınar, S. & Duramaz, S. (2014). Son 20 yıldaki kriz maratonu ve Türk bankacılık sektörünün rekabetçilik analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 51(597), 31–44.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar; yönetimi ve bir uygulama çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kutanis, R. (2015). *Türkiye’de örgütsel davranış çalışmaları 1*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Lind, A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 276–283.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175–194.
- Niehoff, B. N., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.
- Obuz, Ü. (2009). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü öğrencilerinin öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Örücü, E. & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanın işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335–358.
- Özçelik, K. (2011). *Kişi örgüt uyumu ve etik iklimin hastaneye bağlılığa etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. & Akın, M.(2008). Algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisini arttırmada fiziksel aktivitelere katılımın rolü. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 631–639). İstanbul.
- Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü* (Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313–326.
- Schwepker Jr., C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39–52.
- Schwepker, C. H. Jr., Ferrell, O. C., & Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(Spring), 99–108.
- Solmaz, E. & Uçma, T. (2010). Bankacılık sektöründe çalışanların Makyavelist eğilimlerinden yola çıkarak etik algılarını belirleme: Muğla ilinde ampirik bir araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 10(31), 93–108.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. & Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 23–42.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). *Adalet*. <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden edinilmiştir.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel adalet: Kamu ve özel sektör çalışanlarında bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(8), 997–1023.
- Tziner, A., Felea, M., & Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 51–57.
- Ulukapı, H. & Bedük, A. (2014). Örgütsel adaletin iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: Konya'da bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771–778.
- Victor, B., & Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–125.
- Yağmur, A. (2013). *Etik liderliğin ve etik iklimin etik dışı davranışlarına etkisi: Ampirik bir çalışma* (Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253–278.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının tutum ve davranışları üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.