

Örgütsel adalet-öğrenilmiş çaresizlik ilişkisinde cinsiyetin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma

Pınar Bayhan Karapınar

*Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü ,Ankara
e-posta: pbayhan@hacettepe.edu.tr*

Selin Metin Camgöz

*Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü ,Ankara
e-posta:selinm@hacettepe.edu.tr*

Özge Tayfur

*Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü ,Ankara
e-posta: otayfur@hacettepe.edu.tr*

Özet

Çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının hissedilen öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkisinde cinsiyetin rolünü belirlemektir. Özel bankalarda çalışan 179 katılımcıdan elde edilen verilere göre, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizliğin çaresizliği arttırdığı görülmüştür. Çoklu grup yol analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısının çaresizlik üzerindeki etkileri kadın ve erkek çalışanlar için farklılaşmaktadır. Buna göre, kadın çalışanlarda adalet algılarının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken; erkek çalışanlarda işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının çaresizlik üzerinde güçlü etkileri olduğu belirlenmiştir. Bulgular, kadınların erkeklere göre çevrelerindeki olumsuzluklar karşısında kendilerini çaresiz hissetmelerinde adalet algısı gibi dışsal faktörler dışında birtakım başka faktörlerin de etkili olabileceğini düşündürmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel adalet, öğrenilmişlik çaresizlik, cinsiyet.

1. Giriş

Örgütlerdeki çalışma koşulları, örgütlerin amaçlarına uygun olarak tasarlanmaktadır. Bu amaçlara ulaşmada önemli roller üstlenen işgörenler ise, kendilerine adil davranılan, gösterdikleri çaba ile elde ettikleri çıktı arasında uyum

olan ve kendileriyle ilgili kararlarda söz sahibi olabilecekleri örgütlerde çalışmak isterler. Çalışanların örgütler tarafından kendilerine sağlanan koşullardan memnun olmamalarının hayal kırıklığı ve eylemsizlik gibi birtakım pasif davranışlarla ilişkili olabileceği ifade edilmektedir (Martinko ve Gardner, 1982: 196-200). Pasif davranışlarla ilişkili olduğu kabul edilen *öğrenilmiş çaresizlik*, iş koşullarının çalışanları, doğruluğunu sorgulamadan işlerini yapan, mevcut olumsuzlukları dile getirmekten kaçınan pasif, umutsuz insanlar haline getirdiğini ifade etmektedir (Seligman, 2007: 17).

İlk kez Seligman ve arkadaşları tarafından hayvanlar üzerinde yapılan deneylerle ortaya konan öğrenilmiş çaresizlik, insan yaşamını da etkileyen önemli değişkenlerden biridir (Fosco ve Geer, 1971:1154). Öğrenilmiş çaresizlik, davranış sonuç ilişkisine bağlı olarak, yapılan hiçbir şeyin önemi olmadığı inancını izleyen pes etme tepkisi ve vazgeçme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Seligman, 2007: 18). Bireylerin, davranışlarıyla bu davranışların sonuçları arasında ilişki göremedikleri zaman çaresizlik hissettikleri, bu çaresizlik yüzünden çevrelerine karşı kayıtsız kaldıkları ve gerekli davranışları sergileyemedikleri düşünülmektedir. Söz konusu kayıtsızlık, vazgeçme ve hareketsizliğin arkasında, bireylerin içinde bulunulan durumu değiştirilebileceklerine ilişkin inançlarının yok olması yatmaktadır. Çevresini kontrol etmeye çalışan “etken” canlılar olan bireyler böyle bir inanca nasıl sahip olurlar ve sahip oldukları çevreyi kontrol etme isteğinden neden vazgeçerler? Bu sorulara cevap verebilmek için, öğrenilmiş çaresizliğin ve oluşum sürecinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Çaresizliğin nedenleri ve sonuçlarını inceleyen pek çok deneysel araştırma olmakla beraber, öğrenilmiş çaresizliği iş hayatında ele alan çalışmalarının sayısı oldukça azdır. Oysa öğrenilmiş çaresizliğin bireylerin iş ortamında da etkili olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Tayfur ve Arslan, 2012: 233). Bayat (2002: 11) iş yerinde öğrenilmiş çaresizliğin iki nedene bağlı olarak ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. İlk neden, çalışanın gösterdiği çabayla arzu ettiği sonuçlara ulaşamaması, ikinci neden ise gösterilen performansla rağmen örgütsel ödüllerin elde edilememesidir. Bir başka ifadeyle, ödüllere ulaşamama ve sonuçları kontrol edememe durumunda çalışanlar güdül ve bilişsel alanda birtakım yetersizliklerle yaşayabilmekte, bunun sonucunda çaresizlik hissedebilmektedirler (Seligman ve Maier, 1967:3). Diğer bir ifade ile davranışlarıyla istediği sonuçlara ulaşamayacağını veya olumsuz bir durumdan kaçınamayacağını öğrenen insanlar, benzer durumlarla karşılaştıklarında gereken davranışları göstermeye istekli olmamaktadırlar ve yeteri kadar güdülenememektedirler. İnsanların davranışlarıyla elde ettiği sonuçlar arasında ilişki kuramaması güdül yetersizliğin yanı sıra *bilişsel yetersizliğe* de yol açmaktadır. Bilişsel yetersizlik sonucunda insanlar olayları kontrol edemeyecekleri beklentisine girerler. Algılanan kontrolün düşmesi

olarak da nitelendirilebilecek bu yetersizlik yüzünden, insanlar gerekli davranışları öğrenmekte zorlanmaktadırlar.

Carlson ve Kacmar (1994), geliştirdikleri modelde öğrenilmiş çaresizliğe neden olan faktörleri ve çaresizliğin örgütsel sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Modelde, gösterdikleri çaba ile performansları arasında ilişki olmadığını düşünen çalışanların çaresizlik hissettikleri, bu çaresizliğin de başarısızlığa ve iş doyumsuzluğuna yol açtığı ileri sürülmektedir. Çalışanların çabalarının, onları her zaman başarılı yapmayacağını düşünen araştırmacılar, kişilik özelliklerinin ve çevresel faktörlerin gösterilen performans üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Kişilik özelliklerinin yanı sıra, örgütün birtakım uygulamalarının çalışanların gösterdikleri performansı etkileyebileceği ileri sürülmüş, rol baskısının düşük olduğu, çalışanlara gerekli destek ve geribildirim verildiği örgütlerde çalışanların daha başarılı olacağı ifade edilmiştir.

Diğer taraftan Abramson, Seligman ve Teasdale (1978:49)'in geliştirdikleri model kontrol ve denetim odağı teorisine dayanmaktadır. Araştırmacılara göre, bireyin elde ettiği sonucun kendi davranışlarından bağımsız olduğunu öğrenmesi (algılanan kontrolsüzlük), çaresizlik durumunun oluşumu için gerekli ancak yeterli bir neden değildir. Çünkü, öğrenilmiş çaresizliğin oluşup oluşmayacağını belirleyen asıl etken, bireylerin sonucu kontrol etmedeki başarılarını etkileyen durumsal farklılıklar ve bireysel algılamalardır. Dolayısı ile bu araştırma, örgütsel adalet algısını bireyleri iş yerinde çaresizliğe yöneltebilen bir faktör olarak ele almaktadır. *Örgütsel adalet*, çalışanların örgüt içinde ödüllerin dağıtımını, dağıtımla ilgili kararların nasıl alındığı ve bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlar tarafından ne ölçüde adil olarak algılandığını içeren bir kavramdır (Colquitt vd., 2001:426). Ampirik olarak test edilmese de bazı araştırmacılar örgütsel adaletsizliğin öğrenilmiş çaresizliğe ve pasifliğe yol açabileceğini öne sürmektedir (Martinko ve Gardner, 1982:198).

Bu çalışmada, algılanan adaletsizlik algısının bireyin hissedeceği çaresizlik üzerindeki etkisi ve bu etkinin cinsiyet açısından farklılaşp farklılaşmadığı incelenmektedir. Araştırmaya konu olan adaletsizlik algısı ile öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişkinin test edilmesi hem teorik hem de pratik açıdan katkı sağlayacaktır. Çalıştıkları kurumlardaki uygulama ve ödüllendirme sistemlerinin adil olmadığını düşünen çalışanların, amaçlarına ulaşmayı sağlayan davranışları yapmaktan kaçınmaları bireysel ve örgütsel anlamda sorunlara yol açabilecektir. Bu durum, kısa dönemde çalışanların stres seviyelerinin artmasına, uzun dönemde ise örgütlerin başarılarının düşmesine, çalışanların örgüte ve işe bağlılıklarında azalmaya neden olabilecektir. İş yerindeki motivasyon ve performans sorunlarının çözümünde, adalet ve çaresizlik ilişkisinin incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca ampirik olarak test edilmeyen adalet-çaresizlik ilişkisinin incelenmesi ve bu ilişkinin çalışanların cinsiyetleri açısından farklılaşp

farklılaşmadığının ortaya konmasının ilgili yazına önemli katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

2. Literatür taraması

2.1.Örgütsel adalet – çaresizlik ilişkisi

“Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” (Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, 2012) olarak tanımlanan adalet, iş hayatında, çalışanın örgüte sunduklarına (çaba, bilgi, yetenek, vb.) karşılık hak ettiği maddi ve manevi karşılığı alması olarak ifade edilmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütsel adalet algılarının çalışanların tutum ve davranışları ile birlikte pek çok örgütsel değişkeni etkilediğini ortaya koymaktadır (Moorman, 1991:845). Genel itibarıyla algılanan adaletsizliğin çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıklarını azalttığı, tükenmişlik ve stresi artırdığını vurgulanmaktadır (Moorman, 1991:845).

Örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel (kişilerarası ve bilgisel) olmak üzere üç ana boyutta ele alınmaktadır. Adams’ın (1965:628) eşitlik teorisine dayanan *dağıtımsal adalet*, bireylerin elde ettikleri sonuçlara (ödül, ücret gibi) ilişkin adalet algılamaları üzerinde durmaktadır. *İşlemsel adaletin* temeli ise Thibaut ve Walker’ın (1975) mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçlerini içeren kontrol teorilerine ve Lind ve Tyler (1988:230) tarafından önerilen Grup Değeri Modeli’ne dayanmaktadır. Bu teorilere göre bireylerin adalet algıları yalnızca elde ettikleri sonuçlardan değil, bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntem ve kararlardan da etkilenmektedir. Diğer bir ifade ile, işlemsel adalet sonuçların dağıtımında kullanılan politika ve uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları içerir. Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak tanımlanan *etkileşimsel adalet* (Bies ve Moag, 1986: 83-90), yöntem ve prosedürler uygulanırken bireylerin karşı karşıya kaldığı davranışların ne kadar adil algılandığı ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet, çalışanlarla kaynakları dağıtan yöneticiler arasında adalet algılamasını vurgulamakta ve yöntemlerin uygulanmasından sorumlu olan bireylerin çalışanlarına nasıl davrandıkları ile ilişkilendirilmektedir (Bies ve Moag, 1986: 83-90). Etkileşimsel adalet daha sonra, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır (Greenberg, 1993). *Kişilerarası adalet*, dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, çalışanlara alınan kararları nasıl söylediği ile ilgili algılamaları ifade ederken; *bilgisel adalet*, örgüt içinde ücret ve terfi gibi resmi kararların nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara bilgi verilerek, konu ile ilgili açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir. Bu çalışma kapsamında etkileşimsel adalet, kullanılan ölçüm aracının yapısı gereği tek boyutta ele alınmıştır.

Araştırmaya konu olan kavramlardan bir diğeri olan öğrenilmiş çaresizlik, uzun süre kontrol edilemeyen durum ve olaylara maruz kalan canlıların, bir süre sonra mevcut durumu değiştirecek güce ve imkâna sahip olmalarına rağmen hareketsiz kalmalarını ve hiçbir davranış sergilememelerini ifade etmektedir (Güler, 2006: 26). Bireylerin davranışları ve bu davranışların sonuçları arasında bir ilişki göremedikleri zaman kendilerini çaresiz hissettikleri ve bu çaresizlik yüzünden çevrelerine karşı kayıtsız kalarak gerekli davranışları sergilemedikleri düşünülmektedir. Öğrenilmiş çaresizliğin pek çok nedeni olmakla birlikte çaresizliğin insanların iş yerinde karşılaştıkları iş yükü, iş-yaşam çatışması gibi olumsuzluklarla birlikte arttığı bilinmektedir (Tayfur ve Arslan, 2011: 233).

Yapılan çalışmalar, algılanan adaletsizliğin çalışanlar üzerinde olumsuz etkisini gözler önüne sermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin olmaması çalışanların hissettiği iş tatminini azaltmakta (Metin-Camgöz ve Bayhan-Karapınar, 2012: 35) ve geri çekilme davranışını arttırmaktadır. Algılanan adaletsizliğin çalışanların çaresizlik, umutsuzluk, geri çekilme gibi stres belirtilerinin gözlemlenmesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Alan yazınında örgütsel adalet ve öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Ancak hem adalet algılarının hem de öğrenilmiş çaresizliğin oluşmasında önemli rol oynayan “algılanan kontrol” kavramı, Thibaut ve Walker (1975) ile Seligman ve diğerleri (1978)’nin teorilerinde de vurgulanmaktadır. Diğer taraftan, hem algılanan adaletsizliğin bireylerin çalıştıkları ortamla ilgili değerlendirmelerini etkilemesi, hem de stres ve stresle ilgili sorunların (örn., tükenmişlik) gelişiminde rol oynaması nedeniyle, örgütsel adalet algısı ve öğrenilmiş çaresizliğin birbiriyle ilişkili olması beklenmektedir. Martinko ve Gardner (1982: 198), çaresizliğin iş yaşamında gelişimini açıklarken, adalet algılamalarının olası etkilerinden bahsetmişlerdir. Araştırmacılara göre, bireyler genelde performans değerlendirme süreçlerinin gösterdikleri çaba ve davranışlardan bağımsız olduğunu düşünmekte; ve bu durum onlara hiçbir zaman kazanamayacaklarını ve kendilerini geliştiremeyeceklerini hissettirmektedir. Performans değerlendirmesinin çalışanların gösterdikleri performansı yansıtmaması, işlemsel adaletin ihlal edilmesi olarak kabul edilmekte; bu durumun öğrenilmiş çaresizliğe ve pasifliğe yol açabileceği ileri sürülmektedir (Martinko ve Gardner, 1982: 198). Ayrıca aldıkları ödüllerin performanslarıyla ilişkili olmadığını düşünen, yani dağıtımsal adaletsizlikten şikayet eden çalışanların, pasif davranış ve geri çekilme gibi çaresizlikle ilgili davranışları sergileyecekleri düşünülmektedir. Nitekim yapılan bir çalışmada (Pestonjee ve Desai, 1993), ödüllerin miktarı dağıtımı ve dağıtımında izlenen yol ve prosedürlerle ilgili sorunların, yani dağıtımsal ve işlemsel adaletsizliğin öğrenilmiş çaresizliği arttırdığı görülmüştür. Bu çalışmalar ışığında iş yerindeki

ödül ve cezaların dağıtılması, yöntemlerin uygulanması ve kişiler arası ilişkilerde gözlemlenen adaletsizliğin çaresizliği arttıracığı düşünülerek şu hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Dağıtımsal adalet algısı (ödül ve ücretlerin dağıtımının adil olduğunu düşünme) azaldıkça hissedilen öğrenilmiş çaresizlik artmaktadır.

H2: İşlemsel adalet algısı (yöntem ve uygulamaların adil olduğunu düşünme) azaldıkça hissedilen öğrenilmiş çaresizlik artmaktadır.

H3: Etkileşimsel adalet algısı (yöneticiler ile işgörenler arasındaki iletişim sürecinin adil olduğunu düşünme) azaldıkça hissedilen öğrenilmiş çaresizlik artmaktadır.

2.2.Örgütsel adalet ve öğrenilmiş çaresizlikte cinsiyet farklılıkları

Adalet algılamaları üzerinde cinsiyetin etkileri alan yazınında üzerinde durulan önemli konulardan biridir (Cohen-Charash ve Spector, 2001:283). Kimi çalışmalarda adalet algılamalarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir (ör. Cohen-Charash ve Spector, 2001:283-284; Nurse ve Denyonish, 2007: 89). Diğer bir ifade ile kadın ve erkek çalışanların işyerlerinde benzer düzeyde adalet algılamalarına sahip olduğu vurgulanmaktadır. Öte yandan örgütsel adalet algılamalarının bireysel ve örgütsel etkilerinin kadın ve erkek için farklılaşabileceğini gösteren çalışmalar da mevcuttur. Ayrıca, bazı araştırmalar cinsiyetin adalet algısı ve işe ilişkin tutumlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir değişken olduğunu belirtmişler. Örneğin, Sweeney ve McFarlin (1997:83) işlemsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinin kadın çalışanlarda, dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinin erkek çalışanlarda daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Ramamoorthy ve Flood (2004: 255) işlemsel adalet algısının, cinsiyet ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkide aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırmada, kadın çalışanların erkeklere oranla daha az kazandıkları ve bu nedenle dağıtımsal adalet algılarının daha düşük olduğu ifade edilmiştir.

Yakın zamanda yapılan bir başka çalışmada, kadın ve erkek çalışanların dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalete verdikleri tepkiler bakımından farklılaşp farklılaşmadıkları araştırılmıştır (Jepsen ve Rodwell, 2010:1). Katılımcılardan elde edilen verilere göre, örgütsel adalet boyutları kadın ve erkek çalışanlarda farklı etkiler yaratmaktadır. Örneğin; erkek çalışanlarda, kişilerarası adalet algısı örgütsel bağlılığı artırırken, işlemsel adalet algısı işten ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Kadın çalışanlarda ise bilgisel adalet algısı örgütsel bağlılığı arttırmakta ve işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizliğin özünde bireyin kendi davranış ve hareketleriyle çevresi üzerinde etkili olamayacağı düşüncesi, bir başka ifadeyle, algılanan kontrolün azalması yer almaktadır.

Diğer taraftan, öğrenilmiş çaresizlik bireylerin iş ya da özel hayatlarında uzun süre maruz kaldıkları stres faktörlerine verdikleri pasif bir tepkidir. Öğrenilmiş çaresizlik, temelini atıf teorisinden almaktadır. Atıf teorisi, insanların kendi davranışlarını ve diğer kişilerin davranışlarını nasıl açıkladığını ifade etmektedir (George ve Jones, 2002). Şöyle ki, başarısızlığını kalıcı, değişmez faktörlerle açıklayan kişilerin kendilerini daha çaresiz hissetmeye eğilimli oldukları ifade edilmektedir (Martinko ve Gardner, 1982; Seligman, 2007). Nitekim, Abramson, Seligman ve Teasdale (1978: 66), bireylerin davranışları ve bu davranışların sonuçları arasında ilişki kuramadıklarında her zaman çaresizlik hissetmediklerini, hissedilen çaresizliğin olayları açıklama tarzına göre farklılaşabildiğini vurgulamaktadırlar. Bu noktada, cinsiyet önemli bir bireysel farklılık değişkeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Cinsiyet, insanların diğer insanlara ve olaylara ilişkin yaptıkları açıklamaları etkileyebilmekte, başarısızlık karşısında çaresizlik hissetmelerine ya da başarıya ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle öğrenilmiş çaresizliğin nedenlerini araştıran pek çok çalışmada, kadın ve erkeklerin olayları açıklama biçimleri arasında farklılıklar incelenmiş, öğrenilmiş çaresizliğe özgü açıklama biçimlerinin hangi cinsiyette daha baskın olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Başarısızlığı içsel, kalıcı ve evrensel faktörlerle; başarıyı dışsal, geçici ve özel faktörlerle açıklayan kişilerin çaresizliğe daha yatkın olduğunu düşünen araştırmacılar (Kiefer, 1990: 21-31; LeUnes, Nation ve Turley, 1980: 255-58) bu tür açıklamaları yapma eğilimi ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır.

Bu bilgiler ışığında, örgütsel adalet-öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişkilerin kadın ve erkek çalışanlar için farklılaşabileceği düşünülmektedir. Kadın ve erkek, başarıyı farklı olarak tanımlayabilmekte, kadınlar elde edilen sonuçtan önce başarının nasıl elde edildiğine yani elde edilen başarıya ilişkin sürece odaklanabilmektedir (Sweeney ve McFarlin, 1997:83). Bununla beraber, kadınların ayrımcılık ve cinsiyet rolleri sınırlamaları sebebiyle zaman zaman bazı örgütsel kararların dışında kalmaları ve bu nedenle formal yöntemlere ve iletişim sürecine daha fazla önem vermeleri de ileri sürülen açıklamalardandır (Mueller ve Mulinge, 2001:102; Nurse ve Devonish, 2007:89). Powell ve Maniniero (1992: 215) da kadınların erkek baskın iletişim kanallarına daha uzak olduklarını, bu durumda kadın çalışanların örgüt içi karar verme süreçlerinde prosedürlere daha fazla ihtiyaç duyabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu veriler bize kadınların erkeklerden daha çok süreç ve ilişki odaklı, erkeklerin ise sonuç odaklı olabileceklerini düşündürmektedir. Öte yandan, atıf teorisi ile birlikte

değerlendirildiğinde kadınların kontrol edemedikleri olumsuz koşullara maruz kaldıklarında başarısızlıklarını erkeklere oranla daha içsel, genel ve kalıcı nedenlerle açıkladıkları belirtilmiştir (Kiefer, 1990: 21). Yine aynı çalışmada kadınların erkeklere göre öğrenilmiş çaresizlik hissetmeye daha yatkın olduğu ve bıkkınlık, pasif davranış gibi çaresizlik belirtilerini daha fazla gösterdikleri ifade edilmiştir. Bu anlamda Ployhart ve Ryan (1997:313), bireylerin başarısızlıklarını kontrol edilemeyen, dışsal faktörlerle açıkladıklarında bireylerin örgüte ve kendilerine olan olumsuz tutum ve davranışlarının daha az olabileceğini belirtmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişkilerin başarısızlıklarını içsel nedenlere atfeden kadın çalışanlar ve dışsal faktörlere atfeden erkek çalışanlar açısından farklılaşacağı düşünülmektedir. Kadınların erkeklerden daha fazla süreç ve ilişki odaklı, erkeklerin ise görece olarak daha sonuç odaklı olduklarını gösteren çalışmalardan hareketle aşağıdaki yanıt aranmaktadır:

AS 1: Dağıtımsal adaletin öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

AS 2: İşlemsel adaletin öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

AS 3: Etkileşimsel adaletin öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

3. Yöntem

3.1. Katılımcılar

Araştırmaya konu olan veriler banka çalışanlarından toplanmıştır. Bankacılık gibi hizmet sağlayan kurumların çalışanlarında tükenmişlik ve stres gibi çaresizlik ile ilişkili olumsuzlukların sıklıkla gözlemlenmesi nedeniyle (Yıldırım, 2001) alan çalışması banka çalışanları üzerinde yapılmıştır.

Çalışmaya orta ölçekli iki özel bankanın Ankara şubelerinde görev yapan beyaz-yakalı çalışanlar katılmışlardır. Anket formu dağıtılırken şubede bulunan çalışanlar araştırmaya dâhil edilmiş, bir anlamda “kolayda örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Dağıtılan 300 anket formundan, 185 tanesi geri dönmüştür (cevaplama oranı = %62). Yapılan ön incelemeler sonucunda, anket formunda yer alan maddelerin %50’sinden fazlasına yanıt vermeyen ve cevaplarında aykırı değerler tespit edilen altı katılımcının anket formları analize dahil edilmemiştir. Böylece toplam katılımcı sayısı 179 banka çalışanı olmuştur.

Katılımcıların %41’i kadın, % 59’u erkektir. Ayrıca katılımcıların %48.5’i, 25-35, % 23’ü 36-45 ve geri kalanı 18-24 yaş aralığındadır. Çoğu katılımcı (% 41.2) 1 ile 5 yıl arasında iş deneyime sahiptir.

3.2. Ölçekler

Anket formunda yer alan bütün ölçeklerin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi "paralel çeviri" tekniği ile yapılmıştır. Çalışmanın araştırmacılarından ikisi örgütsel adalet ve öğrenilmiş çaresizlik ölçeklerini birbirlerinden bağımsız olarak Türkçe'ye çevirmiş, daha sonra adalet ve çaresizlik yazınına bilen üçüncü bir akademisyen yapılan çevirileri incelemiştir. Dilbilimsel ve kavramsal olarak orijinal ölçekle uyumlu olduğu düşünülen maddeler seçilerek anket formu oluşturulmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Bu çalışmada Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen *Örgütsel Adalet Ölçeği* kullanılmıştır. 5'li Likert değerlendirmesinin kullanıldığı bu ölçekte (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) dağıtımsal adalet beş, işlemsel adalet altı ve etkileşimsel adalet dokuz maddeyle ölçülmektedir. Yüksek puanlar, adaletsizlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Daha önceki bir çalışmada (örn. Polat ve Ceep, 2008) anket soruları Türkçe'ye çevrilmiş ve güvenilirlik katsayıları dağıtımsal adalet için .89, işlemsel adalet için .95 ve etkileşimsel adalet için .90 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise güvenilirlik katsayıları, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları için sırasıyla .90, .89 ve .96 bulunmuştur.

Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği: Pestonjee ve Reddy (1988) tarafından geliştirilen öğrenilmiş çaresizlik ölçeği 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçek içsel-dışsal, genel-özel ve sabit-değişken açıklama tarzlarının kombinasyonundan oluşan sekiz boyutu ölçmektedir. Öte yandan, tüm maddelere verilen cevaplar kullanılarak genel ve toplam bir çaresizlik puanı elde edilmektedir (Pestonjee ve Reddy, 1988). Katılımcılar, cevaplarını "kesinlikle katılmıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum"a uzanan 6'lı Likert tipi ölçek kullanarak belirtmekte, yüksek puanlar hissedilen çaresizliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Daha önceki çalışmada, içsel tutarlılığı .75 bulunan öğrenilmiş çaresizlik ölçeğinin (Saxena ve Shah, 2001: 34), bu çalışmada içsel tutarlılığı .85 olarak bulunmuştur. Anketin Türkçeye çevirisi yazarlar tarafından paralel çeviri tekniği kullanılarak yapılmıştır.

3.3. Analizler

Çalışmada adalet algılamaları ve öğrenilmiş çaresizlik için geliştirilen ölçme modellerinin kadın ve erkek çalışma gruplarında aynı yapıya sahip olup olmadığını belirlemek için çoklu grup doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Söz konusu analizle, farklı gruplardaki faktör yüklerinin, faktörler arası korelasyonların ve hata varyanslarının benzer olup olmadığı tespit edilmekte, benzer bulunduğu takdirde bütün gruplar için aynı ölçek maddeleri kullanılarak puanlama yapılabilmektedir. Dolayısıyla, çoklu grup doğrulayıcı faktör analiziyle öncelikle, kadın ve erkek çalışanların öğrenilmiş çaresizlik ve adalet algısıyla ilgili

soruları benzer biçimde algılayıp algılamadıkları belirlenmiştir. Daha sonra, öğrenilmiş çaresizlik ve örgütsel adalet alt boyutları için ölçek maddelerinin ortalama değerleri alınarak değişken puanları hesaplanmıştır. Araştırma sorularına cevap verebilmek için ise, çoklu grup yol analizi yapılmış; örgütsel adalet ve çaresizlik arasındaki ilişkinin kadın ve erkek çalışanlar için benzer olup olmadığı test edilmiştir. Yol analizi ve çoklu grup doğrulayıcı faktör analizleri AMOS 17 (Arbuckle, 2008) programıyla test edilmiş, program tarafından sağlanan “uyum indeksleri” (örn., karşılaştırmalı uyum endeksi, uyum iyilik endeksi vb) yazında belirtilen kriterlerle karşılaştırılmıştır.

4. Sonuçlar

Jöroskog (1971)’ın önerileri gözönünde bulundurularak, daha önce de belirtildiği gibi, çoklu grup doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre, ilk önce gözlemlenen değişkenlerin hem tüm örneklem hem de örneklem grupları bazında (kadın/erkek) ilgili faktörlerle ilişkili olup olmadığı tespit edilmiştir. Ölçek maddeleri ile ilgili boyutlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ve benzer olduğu test edildikten sonra, ilk önce faktör yükleri, daha sonra faktör kovaryansları ve en son olarak hata varyanslarının hem kadın hem de erkek grupları için benzer olup olmadığı test edilmiştir.

Öğrenilmiş çaresizlik ölçeği için, grup ayrımı yapılmaksızın ölçek maddelerinin ilgili boyutta istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olup olmadıkları incelenmiştir. Ölçekte yer alan üç madde dışındaki [madde 3 ($\beta=-,12$; $p <,05$), madde 18 ($\beta=-,20$; $p <,05$) ve madde 19 ($\beta=-,19$; $p <,05$)] tüm maddelerin öğrenilmiş çaresizlikle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Üç madde analizden çıkarıldıktan sonra yapılan analizlerde modelin veri setine uyum sağladığı ve ölçek maddelerinin tek boyutlu modeli desteklediği sonucuna ulaşılmıştır [$\chi^2(sd=177)=333.8$, GFI=0.84, CFI=0.84, TLI= 0.86, RMSEA=0.07)]. İkinci aşamada, çoklu grup faktör analizine geçilmiş ve her bir grup için faktör yapısının benzer olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre, her iki grupta da tüm örneklemde olduğu gibi 3, 18 ve 19 nolu maddelerin hem kadın hem erkek çalışan gruplarında çaresizlik boyutuyla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Söz konusu maddeler çıkarıldıktan sonra analizler tekrarlanmış, ilk önce faktör yüklerinin kadın ve erkek gruplarında benzer olduğunu varsayan model (Model 1), ve daha sonra hem faktör yüklerinin hem de hata varyanslarının benzer olduğunu varsayan Model 2 incelenmiştir. Tablo1’den de görüleceği gibi kısıtlandırılmamış model ile Model 1 karşılaştırıldığında iki model arasındaki uyum indekslerinin arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, dolayısıyla faktör yüklerinin her iki grupta da benzer olduğu görülmüştür ($\Delta\chi^2 =30,7$, $p=,067$). Benzer şekilde, Model 2 ile Model 1 karşılaştırıldığında, Ki-kare

farkının anlamsız ($\Delta\chi^2=36$, $p=,082$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, modelde sadece faktör yükleri değil aynı zamanda hata katsayılarının da her iki örneklem için benzer olduğu saptanmıştır.

Tablo 1
Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği İçin Model Karşılaştırması Testi

	CMIN	sd	GFI	RMSEA
Kısıtlanmamış Model	712,4	368	,83	0,07
Model 1 (Faktör yükleri eşit)	743,1	389	,82	0,07
Model 2 (Faktör yükleri ve hata varyansları eşit)	779,1	414	,82	0,07

Benzer analizler örgütsel adalet ölçeği için de gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeği için, grup ayrımı yapılmaksızın ölçek maddelerinin ilgili boyutlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olup olmadıkları incelenmiştir. Modelin veri setine uyum sağladığı ve ölçek maddelerinin 3 boyutlu modeli desteklediği saptanmıştır [$\chi^2(sd=162)=331$, $GFI=0.85$, $CFI=0.94$, $TLI= 0.93$, $RMSEA=0.07$].

Daha sonra gruplararası doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, model karşılaştırmaları yapılmıştır. Bu bağlamda, ilk önce faktör yüklerinin kadın ve erkek gruplarında benzer olduğunu varsayan model (Model 1), daha sonra faktör yükleri ve faktör kovaryanslarının benzer olduğunu varsayan Model 2 ve en son olarak tüm parametrelerin benzer olduğunu varsayan Model 3 incelenmiştir. Tablo 2'den de görüleceği gibi kısıtlandırılmamış model ile Model 1 karşılaştırıldığında, iki model arasındaki uyum indekslerinin arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu sonuca bakarak faktör yüklerinin her iki grupta da benzer olduğu bulgusu doğrulanmıştır ($\Delta\chi^2=11,8$, $p=,81$). Benzer şekilde, Model 2 ile Model 1 karşılaştırıldığında, Ki-kare farkının anlamsız ($\Delta\chi^2=10,9$, $p=,09$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, her iki örnekleme de faktör kovaryanslarının dolayısıyla faktörler arasındaki ilişkilerin de benzer olduğu saptanmıştır. Son olarak, Model 3 ile Model 2 karşılaştırılmış, kadın ve erkek gruplarında hata terimlerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($\Delta\chi^2=31,3$, $p=,12$).

Özetle, çoklu grup doğrulayıcı faktör analizlerinden elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet ve öğrenilmiş çaresizlik maddelerinin benzer şekilde algılandığını, hem kadın hem de erkek çalışanlar için aynı maddeler kullanılarak adalet boyutları ve öğrenilmiş çaresizlik puanları hesaplanabileceğini göstermiştir.

Tablo 2
Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Model Karşılaştırması Testi

	CMIN	sd	GFI	RMSEA
Kısıtlanmamış Model	750,9	328	,86	0,07
Model 1 (Faktör yükleri eşit)	762,7	345	,86	0,08
Model 2 (Faktör yükleri ve faktör kovaryansları eşit)	773,6	351	,86	0,08
Model 3 (Faktör yükleri, faktör kovaryansları ve hata varyansları eşit)	804,9	374	,86	0,08

Boyut-madde ilişkisi incelendikten sonra, kadın ve erkek çalışanların ölçek maddelerine verdikleri puanların ortalama değerleri alınmıştır. Tablo 3'te öğrenilmiş çaresizlik, adalet algılamaları ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiler özetlenmiştir. Tablo'dan da görüleceği gibi, işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin birbirleriyle olan ilişkileri oldukça güçlüdür. Öte yandan, cinsiyetin sadece işlemsel adaletle ilişkili olduğu; dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin cinsiyet ile ilişkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Adalet algılamaları ile öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişkilerin beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3
Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

	1	2	3	4	5	6	7
1. Cinsiyet	--						
2. Yaş	,10	--					
3. Kıdem	-,02	,71**	--				
4. İşlemsel Adalet	,18*	-,01	,02	,89			
5. Dağıtımsal Adalet	,13	,02	,01	,66**	,90		
6. Etkileşimsel Adalet	,14	,04	,06	,62**	,86**	,96	
7. Öğrenilmiş Çaresizlik	-,14	,03	,03	-,17*	-,19*	-,18*	,85
Ort	--	--	--	3,39 (3.17)	3,40 (3.07)	3,59 (3.41)	2,84 (3.00)
SD	--	--	--	.88 (.92)	.95 (.89)	.91 (.82)	.67 (.69)

Not. Cinsiyet: 1=Kadın; 2=Erkek; Tablonun köşesinde yer alan koyu olarak yazan rakamlar güvenilirlik katsayısını göstermektedir. Parantez içindeki rakamlar erkek çalışanlar; parantez içinde yer almayan rakamlar ise kadın çalışanlar için hesaplanan ortalama değerleri göstermektedir * p < ,05; ** p < .01.

Hipotezlerin test edilmesi için, ilk önce, toplanan veri setinin tamamı kullanılarak (kadın ve erkek çalışan ayırımına gidilmeksizin) yol analizi

gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk incelemelerde, adalet boyutları arasında ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu; dağıtımsal adaletin işlemsel adaleti; işlemsel adaletin de etkileşimsel adaleti etkilediği saptanmıştır. Alan yazınında, adalet boyutlarının birbirini etkilediğini gösteren çalışmaların sonuçları (Blader ve Tyler, 2000; Sweeney ve McFarlin, 1997) göz önünde bulundurularak, söz konusu ilişkiler yol analizine dahil edilmiştir. Yapılan bu değişiklikten sonra, öğrenilmiş çaresizlikle adalet algılamaları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin, öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkileri anlamlı bulunmazken, işlemsel adaletin öğrenilmiş çaresizliği tahmin ettiği görülmüştür ($\beta = -.33$; $p < .05$). Bir başka ifadeyle, sadece 2. Hipotez doğrulanmıştır.

Adalet boyutları-çaresizlik arasındaki ilişkilerin cinsiyet açısından farklılaştığını sorgulayan araştırma sorularına yanıt çoklu grup yol analizi ile verilmiştir. Yapılan ilk incelemelerde, hem kadın hem erkek çalışanlarda, dağıtımsal adaletin işlemsel adalet; işlemsel adaletin de etkileşimsel adalet üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, veri setinin tamamıyla yapılan yol analizinden elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin değişik yönlerini ele almakla birlikte, bireylerin adalet algılamalarıyla ilişkilidir; bu yüzden söz konusu boyutların birbirleriyle ilişkilerinin dikkate alınması uygun görülmüştür. Tablo 4’de görüldüğü gibi, öne sürülen ilk model ile, adalet boyutları arasındaki ilişkilerin dikkate alındığı yeniden düzenlenmiş model arasında karşılaştırma yapıldığında, yeni modelin veri setine daha iyi uyum gösterdiği görülmüştür ($\chi^2 (6) = 311,331$; $p < .01$). Uyum endeksleri incelendiğinde, yeni modelin veri setine uyumunun iyi olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 4).

Uyum endekslerinin incelenmesinden sonra, standardize edilmiş (β) ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları incelenmiştir. Şekil 1 ve Tablo 5’ten de görüldüğü gibi, dağıtımsal adaletin ne erkek ne de kadın çalışan gruplarında öğrenilmiş çaresizlik üzerinde bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durumda birinci araştırma sorusuna “kadın ve erkek çalışanlarda dağıtımsal adaletin öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkisi farklılaşmaktadır” cevabı verilememektedir. İşlemsel ve etkileşimsel adaletin ise öğrenilmiş çaresizlikle ilişkili olduğu tespit edilmiş; çalıştıkları kurumlarda işlemsel ve etkileşimsel adaletin olmadığını düşünen çalışanların kendilerini çaresiz hissetmeye daha eğilimli oldukları görülmüştür (işlemsel adalet için, $\beta = -.31$, $p < .05$; etkileşimsel adalet için, $\beta = -.30$, $p < .05$). Ancak, bu sonucun sadece erkek çalışanlar için geçerli olduğu ve kadın çalışanlarda adalet algılamalarının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bulgular göz önünde bulundurulduğunda, ikinci ve üçüncü araştırma sorularına “işlemsel ve dağıtımsal adalet algılamalarının çaresizlik üzerindeki etkileri kadın ve erkek çalışanlarda farklılaşmaktadır” cevabını vermek mümkündür.

Tablo 4
Uyum Endesleri

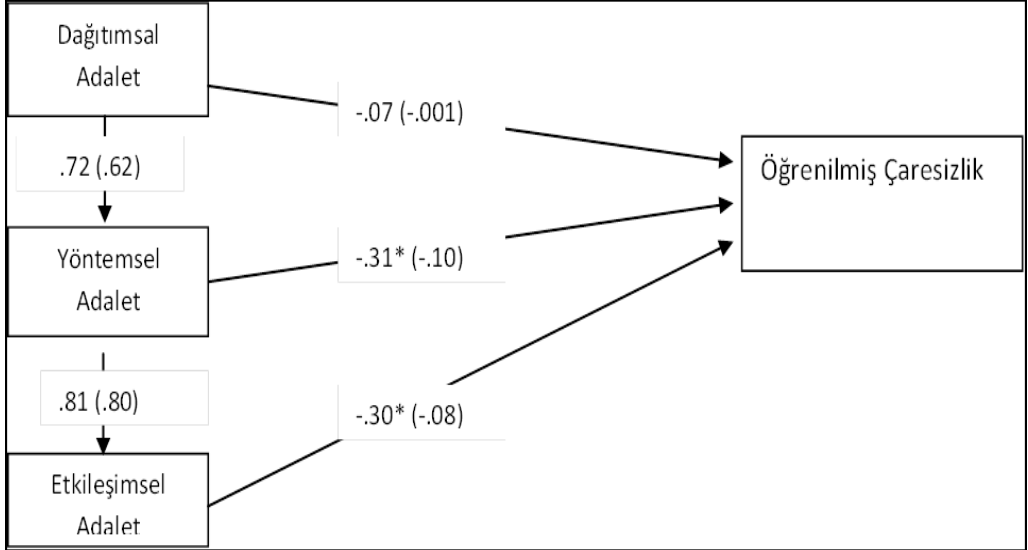
	İyi Uyum	Uyum Endesleri Kabul edilebilir uyum	İlk model	Yeni (düzenlenmiş) model
CFI	$0,97 \leq CFI < 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$,02	,97
NFI	$0,95 \leq NFI < 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$,03	,98
GFI	$0,95 \leq CFI < 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$,56	,98
SMSR	$0 < SMSR \leq 0,05$	$0,05 < SMSR \leq 0,10$,41	,04
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$,57	,08
P değeri	$0,5 < CFI \leq 1$	$,01 \leq CFI \leq 0,05$,00	,02

Not: Tabloda verilen uyum iyiliği kriterleri Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003) tarafından önerilmiştir. Tablodaki kısaltmalar CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (Uyum İyilik İndeksi); RMR: Root Mean Square Residual (Ortalama Kalan Değer Karekök Yaklaşımı).

Tablo 5
Öğrenilmiş Çaresizlik-Çaresizlik İlişkisi: Çoklu Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi Sonuçları

	B	Standart Hata	β
Dağıtımsal Adalet >> İşlemsel Adalet			
Erkek	.72**	.08	.67
Kadın	.62**	.09	.64
İşlemsel Adalet >> Etkileşimsel Adalet			
Erkek	.81**	.05	.85
Kadın	.80**	.06	.87
Dağıtımsal Adalet >> Öğrenilmiş Çaresizlik			
Erkek	-.07	.10	-.09
Kadın	.001	.12	.001
İşlemsel Adalet >> Öğrenilmiş Çaresizlik			
Erkek	-.31*	.15	-.45
Kadın	-.10	.20	-.13
Etkileşimsel Adalet >> Öğrenilmiş Çaresizlik			
Erkek	-.30*	.14	-.40
Kadın	-.08	.20	-.10

Şekil 1
Öğrenilmiş Çaresizliğe Etki Eden Faktörler: Yol Analizi Sonuçları



Not: Şekildeki rakamlar standardize edilmiş regresyon katsayılarını (β) göstermektedir. Parantez içindeki rakamlar kadın çalışanlar; parantez içinde yer almayan rakamlar ise erkek çalışanlar için hesaplanan değerleri göstermektedir.

5. Değerlendirme

Çalıştığı örgütün adil olmadığı inancı çalışanın motivasyonunu düşürerek kaçınma, geri çekilme ve eylemsizlik davranışları göstermesine sebep olabilecek ve bu durum işe yabancılaşma, çatışma, işgücü devri ve örgütsel amaçlardan sapma şeklinde kendini gösterebilecektir. Dolayısıyla, bu çalışma örgütsel yazınında daha önce yer verilmemiş olan örgütsel adalet-öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide cinsiyetin rolünü incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Genel itibarıyla çalışma sonuçları, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizliğin çaresizliği arttırdığını göstermektedir. Öte yandan, kadın çalışanlarda adalet algılarının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken; erkek çalışanlarda işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının çaresizlik üzerinde güçlü etkileri olduğu görülmektedir.

Cinsiyetin etkisi değerlendirilmeden önce, veri seti bir bütün olarak ele alındığında örgütsel adalet boyutlarından sadece işlemsel adalet algısının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde etkisi anlamlı bulunmuş; dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin doğrudan etkileri tespit edilememiştir. Bu durum, araştırmanın sadece ikinci hipotezinin doğrulandığını göstermektedir. Pestonjee ve Desai'nin (1993) çalışmasına paralel olarak, çalıştıkları örgütte alınan kararlara ilişkin yöntem,

politika ve uygulamaların adil olmadığını düşünen banka çalışanlarının kendilerini çaresiz hissetme eğilimleri artmaktadır. İşlemsel adaletsizliğin çaresizlik üzerindeki etkisi kontrol teorisi ile açıklanabilmektedir (Lind ve Tyler, 1988). Söz konusu teoriye göre, bireyler davranışları ile elde ettikleri sonuçlar arasında bir bağlantı olmadığına inandıklarında, hissettikleri kontrol azalmakta ve bu durum onların amaçlarına ulaşmalarını ve mevcut durumu değiştirebilecek davranışları sergilemekten kaçınmalarına neden olabilmektedir. İşletme içinde kullanılan yöntem ve karar süreçlerinin adaletsiz olduğunu düşünen çalışanlarda kontrol algısı düşülebilmekte; bu durum onları kendilerini çaresiz hissetmeye daha eğilimli yapabilmektedir.

Araştırmada bir diğer dikkat çekici bulgu, adaletin önemli boyutlarından biri olan dağıtımsal adaletin çaresizlikle ilişkili bulunmamasıdır. Bu durumun ölçümle ilgili problemlerden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasındaki ilişkinin güçlü olmasının, dağıtımsal adaletin çaresizlik üzerindeki etkisini istatistiksel anlamda zayıflattığına inanılmaktadır. Nitekim dağıtımsal ve işlemsel adaletin etkileri tek başına incelendiğinde her iki adalet boyutunun da çaresizlik üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde, etkileşimsel adalet boyutunun da, diğer adalet boyutları ile yüksek korelasyona sahip olması sebebiyle çaresizlik üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı düşünülmektedir.

Araştırma bulguları, örgütsel adalet algısına ilişkin boyutların öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkilerinin cinsiyete göre farklılaştığını göstermektedir. Buna göre, kadın çalışanlarda adalet algılarının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) öğrenilmiş çaresizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, erkek çalışanlarda işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının çaresizlik üzerinde güçlü etkileri olduğu tespit edilmiştir. Çalıştıkları kurumlarda işlemsel ve etkileşimsel adaletin olmadığını düşünen erkek çalışanların kendilerini çaresiz hissetmeye daha eğilimli oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile, örgütte ücret, terfi, çalışma şartları ve performans süreçlerinin belirlenmesi ve ölçülmesinde kullanılan yöntem ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanan işlemsel adaletin (Lind ve Tyler,1988), erkek çalışanların çaresiz hissetmeleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Söz konusu etki, erkeğin toplumsallaşma sürecinde benimsediği cinsiyet rolleri ile açıklanabilmektedir. Biyolojik cinsiyetten farklı olarak kadın ve erkeğin toplumsal cinsiyet rolleri kültürel olarak belirlenmektedir (İmamoğlu, 1991:831). Buna göre, toplumsallaşma sürecinde cinsiyet rolü olarak erkeklerden aktif, güçlü olmaları ve daha da önemlisi çevreleri üzerinde belirli etkinlik ve kontrol sağlamaları beklenmektedir (İmamoğlu, 1991:832). Kontrol teorisinden hareketle, çalıştıkları kurumda işlemsel adaletin olmadığını düşünen erkek çalışanların, kontrol edemedikleri sonuçlar sebebiyle çaresizlik davranışları göstermeleri beklenebilir. Örgütsel adaletin insani yönüne vurgu yapan

etkileşimsel adalet üst yönetimin çalışanlara gösterdiği saygıyı ifade etmekte ve çalışanla yönetici arasında güçlü bir güven duygusu oluşturmaktadır (Lambert, 2003:157). Kaynakları dağıtan yöneticiler ile işgörenler arasındaki iletişim sürecinde güven ve saygının önemi düşünüldüğünde, erkek çalışanların etkileşimsel adaletle ilişkin algıları arttıkça olumsuzluklar karşısında daha az çaresiz hissettikleri görülmüştür.

Öğrenilmişlik çaresizlik puanları incelendiğinde, kadınların erkeklerden daha fazla çaresizlik hissettikleri ancak bu çaresizliğin oluşumunda adalet algılamalarının etkili olmadığı görülmektedir. Bu beklenmedik sonucun, yine kadının toplumsal cinsiyet rolleri ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Geleneksel kültürde erkeklerden farklı bir sosyalleşme sürecinden geçen kız çocuklarına sabırlı, pasif olmaları ve söylenenlere itaat etmeleri öğretilmektedir (İmamoğlu: 1991:832). Buna paralel olarak, kadınlardan tutucu ve ezik bir tutumla geleneksel rol beklentilerine uymaları beklenmektedir (Kağıtçıbaşı, 1972). Kadın, karşılaştığı olumsuzlukları içselleştirerek olağan görmekte ve kendisini karşılaştığı olumsuzluklara karşı koruyamayacağını düşünmektedir. Bu önyargılar nedeniyle, kadın herhangi bir çözüm getirmekten, itiraz etmekten kaçınmakta ve katı cinsiyet rolü sosyalizasyonu sonucunda çaresiz kalmayı öğrenmektedir (İçli, 1994: 10). Bu nedenle kadının çaresizliği kendi cinsiyet rolleri sebebiyle öğrendiği ve hissettiği adaletsizliğin çaresizlik üzerinde etkili olmadığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, bu sonucun kadın ve erkek çalışanların adalet algılamalarındaki farklılıklarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Tablo1'den de görüldüğü gibi, kadın çalışanların, erkek çalışanlardan tüm adalet algısı boyutlarında daha düşük ortalama değer ve standart sapmalara (ortalama değerlerin standart sapmalarına) sahip oldukları görülmüştür. Dolayısıyla düşük ortalama değerlerin taban etkisine yol açabileceği ve adalet algılarının öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkilerinin kadın çalışanlarda istatistiksel olarak anlamsız çıkmasına sebep verdiği düşünülmektedir.

Bu sonuç kadınların adalet algılamaları dışında birtakım başka içsel nedenlerle çaresiz hissedebileceklerini de düşündürmektedir. Çeşitli araştırmalarda, kadınların iş yaşamları boyunca görece olarak daha uzun süreli ve çeşitli stres faktörlerine maruz kaldıkları (düşük maaş, ön yargı, cinsiyet ayrımcılığı, rol çatışması, vb.) ifade edilmektedir (Güler, 2006: 109). Bu türden farklı stres kaynakları kadınları stresle mücadele etmede daha donanımlı hale getirmekte ve onların stresle mücadelede geniş bir repertuara sahip olmalarını sağlamaktadır (Frankenhaeuser, 1996: 313). Stresle mücadelede kadınların adalet algılarına ilişkin mevcut olumsuzlukları kabullendikleri ve eşitsizlik algılarının çaresizlik davranışlarına dönüşmedikleri düşünülmektedir.

6. Öneriler

Çalışma bulgularından hareketle yöneticilere birtakım önerilerde bulunmak mümkündür. Araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi, çalışanların adalet algılarının (işlemsel ve etkileşimsel) bireylerin hissettikleri çaresizlik üzerinde belirgin etkileri olmaktadır. Çaresizliğin örgüt üzerindeki iş gücü devrini artırma, örgütün performansını düşürme gibi olumsuz etkileri gözönüne alındığında, yöneticilerden işyerinde adalet konularına daha çok önem vermeleri beklenmektedir. Bireylerin işlemsel adalet algısını etkileyen en önemli faktörlerden biri geribildirimdir. Olumlu ya da olumsuz geribildirim ne şekilde çalışanlara iletildiği ise bireylerin etkileşimsel adalet algısı üzerinde etkili olabilmektedir. Bireyler aldıkları geribildirim ile kendilerinin yöneticileriyle ve örgütleriyle olan ilişkileri hakkında bazı çıkarımlar yapabilmekte (Anseel ve Lievens, 2007:2) ve geribildirim amaca yönelik olarak davranışlarını değiştirmek için kullanabilmektedirler (Ivancevich, 1982: 581). Bu nedenle sadece geribildirim değil, geribildirim içeriği ve veriliş biçimi de çalışanlar bakımından önemli olmaktadır. Bu anlamda yöneticiler örgüt içerisinde geribildirim destekleyen bir ortam yaratmaya ve bu sürece çalışanları da dahil etmeye önem vermelidirler. Aldıkları geribildirimden memnun olan çalışanın işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının olumlu yönde etkileneceği ve bireyin hissettiği çaresizliğin azalabileceği düşünülmektedir.

Örgüt içindeki adaletin sağlanması çalışanların hissettiği çaresizliğin azaltılmasında ve diğer pek çok sorunun çözümünde faydalı olacaktır. Fakat tek başına örgütsel adaletle ilgili yapılan düzenlemeler yeterli olmayacaktır. Çalışanların hissettikleri stresin ve çaresizliğin pek çok nedeni bulunmaktadır ve yöneticilerin bu nedenlerin tümünü tespit edip çözebilmesi çok zordur. Bu yüzden yöneticilere, sadece soruna neden olan faktörlere odaklanmak ve onları yok etmek yerine, çalışanlara sorunlarla nasıl baş edebileceklerini öğretmeleri önerilmektedir. İşletme içinde koçluk sisteminin kurularak benzer problemlerle karşılaşanların görüş alışverişinde bulunmalarının sağlanması ve eğitim programlarıyla çalışanların stresle mücadele etme becerilerinin geliştirilmesinin çalışarlarda gözlemlenen çaresizliğin azaltılmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Sorunların çözümlenmesini yönetimden bekleyen reaktif bakış açısından çalışanları kurtarıp, onları çözüm sürecinin içine dahil etmek daha faydalı olacaktır. Bu noktada bireylerin kendi amaçlarını kendileri belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda sorunları çözen bireyler haline getirilmesi anlamına gelen “Kişisel Liderlik” kavramı önem kazanmaktadır. Çalışanların “Kişisel Liderlik” eğitimleri alarak, stresle başa çıkma yeteneklerinin ve isteklerinin artırılması önerilmektedir.

7. Çalışmanın kısıtları

Araştırmanın kısıtlarından biri değişkenlerin ölçümüyle ilgilidir. Veriler anket yöntemiyle banka çalışanlarından toplanmıştır. Bireylerin algı ve tutumlarının bir başkası tarafından gözlemlenmesi zor olduğundan (Spector, 2006: 229) çalışanın kendisinden veri toplanmasının daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmüştür. Öte yandan, bu çalışmada, çaresizlik ile adalet algılamaları tek bir kaynaktan tek bir zamanda elde edilmiştir. Verilerin tek bir kaynaktan toplanmasının alan yazınında "ortak yöntem varyansı" olarak ifade edilen bir probleme neden olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak bu çalışmada, ortak yöntem varyansının etkisinin çok güçlü olması beklenmemektedir. Çünkü örgütsel adalet ve çaresizlik iki farklı değerlendirme skalalarıyla ölçülmekte, bu durum katılımcıların belli bir cevap verme tarzıyla değerlendirmelerini engellemekte ve geçerliliği arttırmaktadır (Rindfleisch vd., 2008: 275). Ayrıca faktör analizi sonucunda ölçek maddelerindeki varyansın çoğunluğunu açıklayan genel bir faktörün tespit edilememesi, ölçümle ilgili problemlerin sonuçları çok da etkilemediğini göstermektedir. Ancak yine de gelecek çalışmalarda verilerin farklı zamanlarda ya da farklı yöntemler (anket, görüşme, gözlem) kullanılarak toplanması önerilmektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılmasıdır. Gelecek çalışmalarda, genelleme yapılabilmesi için, daha geniş coğrafi alanda, farklı özelliklere sahip banka çalışanları ya da diğer hizmet çalışanlarından (sağlık, eğitim, vb.) veri toplanması önerilmektedir. Son olarak, araştırmanın bir diğer kısıtı, öğrenilmiş çaresizliği hem kadınlarda hem erkeklerde etkileyebilecek bazı kişisel farklılıkların göz ardı edilmesidir. Bu bağlamda, negatif duygulanım, olumsuz his ve kendilik algısına sahip olma eğilimini ifade eden negatif duygulanım (Watson ve Clark, 1984: 465), stresi artırdığı ifade edilen nevrotik ve A-tipi kişilik özellikleri, ya da dışsal kontrol odağı gibi bireysel farklılık değişkenlerinin etkilerinin kontrol edilmesinin konuyla ilgili bütüncül bakış açısı elde edilmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- ABRAMSON, L.Y., SELIGMAN, M. E. P. ve TEASDALE, J. D. (1978), “Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation”. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- ADAMS, J. S. (1965), “Inequity in Social Exchange”, L. Berkowitz (der), *Advances in Experimental Social Psychology* içinde, New York, ABD: Academic Press ,Vol. 2, sf. 267–299.
- ANSEEL, F. ve LIEVENS, F. (2007), “The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context”, *Applied Psychology: An International Review*, 56, 254-266.
- ARBUCKLE, J. (2008), *Amos 17.0 User's Guide*, Amos Development Corporation, PA, Spring House.
- BAYAT, B. (2002), “Örgütlerde Güdülenme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme-Kaçınma Davranışlarını Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model: Öğrenilmiş Çaresizlik”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 1-14.
- BIES, R. J. ve MOAG, J. F. (1986), “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”, *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43–55.
- BLADER, S. L. ve TYLER, T. R. (2000, August), “A Four-Component Model of Procedural Justice: What Makes A Process Fair in Work Settings”, *Paper presented at the 59th Annual Meeting of the National Academy of Management*, Toronto, Ontario, Canada.
- CARLSON, D. S. ve KACMAR, K. M. (1994), “Learned Helplessness as a Predictor of Employee Outcomes: An Applied Model”, *Human Resource Management Review*, 4(3), 235-256.
- COHEN-CHARASH, Y. ve SPECTOR, P. E. (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C. ve NG, K.Y. (2001), “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- FOSCO, E. ve GEER, J. H. (1971), “Effects of Gaining Control Over Aversive Stimuli After Differing Amounts of No Control”, *Psychological Reports*, 29, 1153-1154.
- FRANKENHAEUSER, M. (1996), “Stress and Gender”, *European Review*, 4, 313–327.
- GEORGE, J. M. ve JONES, G. R. (2002), *Organizational Behavior*, Third Edition. New Jersey, ABD: Prentice Hall.
- GREENBERG, J. (1993), “Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103
- GÜLER-KÜMBÜL, B. (2006), *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları.
- İÇLİ, T.G. (1994), “Aile İçi Şiddet: Ankara-İstanbul-İzmir Örneği”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 11 (1-2), 7-20.
- İMAMOĞLU, E. O. (1991), “Aile İçinde Kadın-Erkek Rollerini”. T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, *Türk Aile Ansiklopedisi* Cilt 3 içinde, Ankara: Türkiye Yazarlar Birliği Vakfı.
- JEPSEN, D. M. ve RODWELL, J. (2010), “Female Perceptions Organizational Justice”, *Gender, Work and Organizations*, 19 (6), 723-740.
- JÖRESKOG, K.G. (1971), “Simultaneous Factor Analysis in Several Populations”, *Psychometrika*, 36, 409-426.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1972), “Sosyal değişimin boyutları (İzmir Lise Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme), Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, A-5.
- KIEFER, L.F. (1990), “Learned Helplessness: A factor in women’s depression”, *Journal of Women and Social Work*, 5(1),21-31

- LAMBERT, E. (2003), "Justice in Corrections: An Exploratory Study of The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff", *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- LEUNES, A. D., NATION, J. R. ve TURLEY, N. M. (1980), "Male-female Performance in Learned Helplessness", *The Journal of Psychology*, 104, 225-258.
- LIND, E.A. ve TYLER, R.R. (1988), *The social psychology of procedural justice*, Plenum Press, New York.
- MARTINKO, M.J. ve GARDNER, W.L. (1982), "Learned Helplessness: An Alternative Explanation For Performance Deficits", *Academy of Management Review*, 7, 195-204.
- METİN CAMGOZ, S. ve BAYHAN KARAPINAR, P. (2011), "Managing Job Satisfaction: The Mediating Effect of Procedural Fairness", *International Journal of Business and Social Sciences*, 2 (8), 234-243
- MOORMAN, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- MUELLER, C.W. ve MULINGE, M. (2001), "Justice Perceptions in the Workplace: Gender Differences in Kenya", *African Sociological Review*, 5, 102-121.
- NIEHOFF, B. P. ve MOORMAN, R. H. (1993), "Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- NURSE, L. ve DENVONISH, D. (2007), "Grievance Management and Its Links to Workplace Justice" *Employee Relations*, 29 (1), 89-109.
- PESTONJEE D. M., ve DESAI, T. P. (1993), "A Study of Organizational Climate in Relation to Organizational Role Stress (ORS) and Learned Helplessness (LH)", *Working Paper*, WP1993-04-01_01175.
- PESTONJEE, D M., ve REDDY, P. (1988), "Development of a Psychometric Measure of Learned Helplessness (LH)", *Working paper No. 746*, IIM Ahmedabad.
- PLOYHART, R.E ve RYAN, A.M. (1997), "Toward An Explanation of Applicant Reactions: AN Examination of Organizational Justice and Attribution Framework", *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 72, 3, 308-335.
- POLAT, S. ve CEEP, C. (2008) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algılan", *Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 307-331.
- POWELL, G.N. ve MANINIERO, L.A. (1992), "Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing The Complexities of Women's Careers", *Journal of Management*, 18, 215-237.
- RAMAMOORTHY, N. ve FLOOD, P. C. (2004), "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions", *British Journal of Management*, 15, 247-258.
- RINDFLEISCH, A., MALTER, A.J., GANESAN, S., ve MOORMAN, C. (2008), "Cross-Sectional Versus Longitudinal Survey Research: Concepts, Findings, and Guidelines", *Journal of Marketing Research*, 45, 261-279.
- SAXENA, S. ve SHAH, H. (2001), "Effect of Organizational Culture on Creating Learned Helplessness Attributions in R&D Professionals: A Canonical Correlation Analysis", *Vikalpa*, 33(2), 25-45.
- SCHERMELLEH-ENGEL, K. ve MOOSBRUGGER, H. (2003), "Evaluating the fit of Structural Equation Models: Tests Of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- SELIGMAN, M. E. P. (2007). *What You Can Change and What You Can't: The Complete Guide to Successful Self-Improvement*, Vintage Books, New York.

- SELIGMAN, M.E.P ve MAIER, S.F. (1967), "Failure to Escape Traumatic Shock". *Journal of Experimental Psychology*, 74, 1-9.
- SPECTOR, P. (2006), "Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend?" *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- SWEENEY, P. D. ve MCFARLIN, D. B. (1997), "Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- TAYFUR, O. ve ARSLAN, M. (2012), "The Alleviating Effects Of Perceived Supervisor Support On Workload, Work-Family Conflict & Learned Helplessness", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3 (6), 233-240.
- THIBAUT, J. ve WALKER, L. (1975), "*Procedural justice: A psychological analysis*". Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- TÜRK DİL KURUMU (2012), Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> adresinden alınmıştır.
- WATSON, D. ve CLARK, L. A. (1984), "Negative Affectivity: The Disposition to Experience Negative Emotional States", *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- YILDIRIM, F. (2001), "Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Extended Summary

The role of gender on organizational justice-learned helplessness relationship: An empirical research on banking employees

Abstract

The main purpose of the study is to determine the role of gender on the relationship between organizational justice and perceived learned helplessness. Based on the data gathered from 179 participants working at private banks, procedural and interactional justice were found to increase helplessness. According to the results of multi group path analyses, the effect of organizational justice perceptions on helplessness turned out to be different for male and female employees. Accordingly, while the effects of justice on learned helplessness were not statistically significant for female employees, the strong effects of procedural and interactional justice on helplessness were found for male employees. The findings suggest that when compared to men, rather than justice perceptions some other external factors might trigger women's feeling of helplessness in face of negative circumstances.

Key words: Organizational justice, learned helplessness, gender.

There is a growing interest in understanding employees' emotional reactions to adverse work conditions and stressors because consequences of work stress are manifesting itself as increased turnover intentions, burnout and learned helplessness. For this reason, scholars' attention on employee reactions to work stressors has been on the rise. As noteworthy work stressor, *perceived unfairness* is defined as the response of an individual to an inequitable and unjust workplace (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, and Ng, 2001:425). Justice perception can act as an antecedent of employee learned helplessness since it is believed to create negative affective and cognitive reactions, make employees vulnerable to experience psychological distress, withdrawal and apathy (Tepper, 2001:197). Thus, the aim of this study was to examine the role of gender on organizational justice and learned helplessness relationship.

In this study justice perceptions were conceptualized as three dimensional construct namely distributive, procedural and interactional justice. While distributive justice involves the fairness of outcomes an employee receives (Adams, 1965), procedural justice involves the fairness of procedures to determine those outcomes (Thibaut and Walker, 1975). Interactional justice refers to perceived fairness of interpersonal communication related to procedures (Bies and Moag, 1986). The other variable of this study, learned helplessness is defined as "the state of passivity experienced after confronting stressors such as repeated punishment or failure and remaining so, even after environmental changes that enable success" (Martinko and Gardner, 1982). In this study, learned helplessness

is conceptualized as one dimensional construct, which reflects individuals' passivity and apathy in response to perceived unfairness. The current study assumes that justice perceptions affect employees' vulnerability to experience helplessness yet this effect might differ with respect to gender. Building on attribution theory, it seems worthwhile to investigate whether gender can account for differential effect of injustice perceptions on learned helplessness levels. More specifically, female and male employees were expected to respond differently to injustice in work life and demonstrate different levels of learned helplessness.

Data were collected from 179 private banking employees in Ankara. Participants assessed the items of organizational justice perception (Niehorff and Moorman, 1993) and learned helplessness (Pestonjee and Reddy, 1988). Path analysis and multi-group path analysis were conducted with AMOS 17 (Arbuckle, 2008) to test hypotheses and research questions respectively.

According to the results obtained from pooled data, both procedural and interactional justice were found to increase employees' tendency to feel themselves helpless. Unexpectedly, distributive justice was not positively related with learned helplessness. On the other hand results of multi-group path analysis revealed that the effects of organizational justice perceptions on learned helplessness differed between male and female employees. For female employees, the effects of justice perceptions on learned helplessness were insignificant, yet the impact of procedural and interactional justice on helplessness was moderately strong for male employees. This findings support that gender do play a substantial role on organizational justice-learned helplessness relationship. The interpretations regarding the role of gender on justice- helplessness relationship were based on early socialization process of men and women.