ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Π.Μ.Σ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΤΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ»

The contribution of Organizational Justice to the citizen's satisfaction Case Study : The Court of appeal

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΠΟΛΥΚΡΕΤΗ
ΜΗΤΡΩΟ : ΔΔΕ-16393

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΡΙΑ
Δρ. ΕΙΡΗΝΗ ΣΑΜΑΝΤΑ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2018

Περίληψη

Σκοπός: Σκοπός της παρούσης μελέτης είναι να διερευνήσει το βαθμό στον οποίο το Εφετείο Αθηνών διακατέχεται από οργανωσιακή δικαιοσύνη και το κατά πόσο η οργανωσιακή δικαιοσύνη παρέχει ικανοποίηση στους πολίτες του.

Σχεδιασμός: Η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στη θεωρία του θετικισμού, ακολούθησε την παραγωγική προσέγγιση και στηρίχθηκε στην ποσοτική και ποιοτική ερευνητική μέθοδο. Βασικά εργαλεία της αποτέλεσαν το ερωτηματολόγιο και η συνέντευξη αντίστοιχα. Δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτέλεσαν 98 εργαζόμενοι (υπάλληλοι) του Εφετείου και δείγμα της ποιοτικής 2 εργαζόμενοι (δικαστικοί λειτουργοί) του Εφετείου Αθηνών.

Ευρήματα. Τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική έρευνα συμπέραναν ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη του Εφετείου κυμαίνεται σε μέτριο επίπεδο. Από την ποσοτική έρευνα βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης με την δικαιοσύνη πληροφόρησης. Από την ποιοτική έρευνα βρέθηκε πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, και μάλιστα στην ηθική ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με την ικανοποίηση του πολίτη.

Πρωτοτυπία / αξία. Η πρωτοτυπία της μελέτης έγκειται στο ότι είναι η μόνη έρευνα που έχει διεξαχθεί στο Εφετείο Αθηνών αναφορικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Τα παραπάνω αποτελέσματα θεωρούνται ιδιαίτερα χρήσιμα για το Εφετείο Αθηνών προκειμένου να προβεί σε μέτρα και δράσεις, οι οποίες θα αυξήσουν τα επίπεδα οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Λέξεις Κλειδιά: Εφετείο, οργανωσιακή δικαιοσύνη, ηγέτης, εργασιακή ικανοποίηση, ικανοποίηση πολιτών

Abstract

Aim: The aim of this study was to investigate the extent to which the Athens Court of Appeal is characterized by organizational justice and whether the organizational justice provides satisfaction to its citizens.

Design: This research was based on the theory of positivism, followed the deductive approach and relied on the quantitative and qualitative research methods. Its main tools were the questionnaire and the interview respectively. A sample of the quantitative survey consisted of 98 employees of the Court of Appeal and the sample of the qualitative cosnsisted of 2 employees of the Court of Appeal

Findings: Both the quantitative and the qualitative research concluded that the Court of Appeal's organizational justice was moderate. The quantitative research has found that there is a statistically significant positive correlation between procedural justice and information justice. The qualitative research has found that organizational justice has a positive effect on job satisfaction, and even on moral satisfaction, which in turn is linked to citizen satisfaction.

Originality/value: The originality of the study is that it is the only research that has been conducted at the Athens Court of Appeal regarding organizational justice. The above results are considered particularly useful for the Athens Court of Appeal in order to take measures and actions that will increase the level of organizational justice.

Keywords: Court of Appeal, organizational justice, leader, job satisfaction, citizen satisfaction

ΠΕΡΙΛΗΨΗ **2**

ABSTRACT **3**

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ **5**

1.1 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ 7
1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ 9
1.3 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ Η ΕΡΕΥΝΑ 11
1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ 12
1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι *12*
1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι *14*
1.5 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 15

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ **16**

2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΣΥΝΘΕΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΨΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ 16
2.1.1 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων που πηγάζουν από κάθε στόχο. *18*

3. ΈΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΘΕΜΑ ΑΠΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΜΕ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ **29**

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ **34**

4.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ 34
4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ 36
4.3 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ 37
4.3.1 Είδη έρευνας *39*
4.3.2 Μέθοδοι Έρευνας *39*
4.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ 42
4.4.1 Διαδικασία δειγματοληψίας *42*
4.4.2 Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθούν . *43*

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ **44**

5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΣΩ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 44
5.1.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας *44*
5.1.2 Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach για κάθε ερώτηση *45*
5.1.3 Ανάλυση και δικαιολόγηση αποτελεσμάτων που αφορούν τους στόχους *46*
5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 67
5.5 ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΟΣ ΠΙΝΑΚΑ ΘΕΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ/ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΚΑΘΕ ΣΤΟΧΟ 72

6 ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ **74**

6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ 74
6.2 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 78
6.3 ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ 78
6.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 79

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ **80**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ **91**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 93

1. Εισαγωγή

Η έννοια της δικαιοσύνης από αρχαιοτάτων χρόνων μέχρι τις μέρες μας, αποτελεί μια έννοια την οποία δεν είναι εύκολα να ορίσει κάποιος. Η έννοια της δικαιοσύνης απασχολεί τον άνθρωπο και αυτό έχει να κάνει τόσο με την ανάγκη του να νοιώθει ότι δεν αδικείται όσο και με την ανάγκη του να νοιώθει ότι δεν αδικεί. Στο πλαίσιο βέβαια αυτό τα κριτήρια για τον καθένα είναι διαφορετικά και τις περισσότερες φορές σχετίζονται με τον εγωισμό που χαρακτηρίζει τον καθένα. Η απόλυτη δικαιοσύνη είναι ουτοπική και είναι αδύνατο να υπάρξει (Bennis & Nanus, 2003). Εφόσον ο άνθρωπος είναι μέτρο όλων των πραγμάτων και στη καθημερινή ζωή αλλά και στις οργανώσεις, τότε δικαιοσύνη είναι η δική του δικαιοσύνη, δηλαδή μια συγκεκριμένη ιδέα που ο ίδιος έχει για την έννοια του δικαίου και που την εκφράζει με τους δικούς του νόμους. Στις οργανώσεις η δικαιοσύνη χαρακτηρίζεται από τη μια από το πώς αναγνωρίζουν το δίκαιο οι κρατούντες τις βασικές διοικητικές θέσεις και από την άλλη το πώς οι υφιστάμενοί τους θέλουν να ταυτιστούν με το συγκεκριμένο δίκαιο που τους ορίζεται (Erkutlu, 2011).

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανησυχία του ανθρώπου να αναγνωρίσει τη δικαιοσύνη, αλλά και οι οργανώσεις που εντάσσονται να δουλέψουν με βάση την έννοια του δικαίου, φυσικά αυτού που θεωρούν αυτοί ως δίκαιο. Οι οργανώσεις αναγνωρίζουν σήμερα το σημαντικό ρόλο που παίζει η οργανωσιακή δικαιοσύνη στην αντίληψη του δικαίου στο εσωτερικό τους. Πρόσφατες μελέτες λόγω της σημασίας της οργανωσιακής δικαιοσύνης, προβαίνουν σήμερα στη μελέτη της συγκεκριμένης θεωρίας (Ambrose& Schminle,2003)

Ουσιαστικά υπάρχουν δυο θεωρητικά πεδία στα οποία η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει εφαρμογή μέσα σε έναν οργανισμό. Το ***πρώτο*** είναι στην ανάπτυξη της οργανωτικής δομής αλλά και στη λειτουργία των τμημάτων και το ***δεύτερο*** αναφέρεται στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της έννοιας του δικαίου και των σχέσεων μέσα σ' αυτήν, οργανωτικές και εποπτικές. Ανάλογα τη δομή του οργανισμού αλλά

και τη λειτουργία του, η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναπτύσσεται διαφορετικά αλλά και γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο (Ambrose& Schminle,2003)

Σύμφωνα με τον Cheung (2013), η συμμετοχικότητα των εργαζομένων αλλά και η κοινωνικοποίηση τους μέσα σε έναν οργανισμό, σχετίζεται με το πόσο δίκαια κατά τη δική τους άποψη τους φέρεται αλλά και κατά πόσο η δική τους φιλοσοφία σχετίζεται με την ευρύτερη φιλοσοφία του οργανισμού που εργάζονται. Στο πλαίσιο αυτό η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζεται και από επιπρόσθετους παράγοντες, όπως η κουλτούρα και ο πολιτισμός. Συγκεκριμένα διαφορετικά ένας Έλληνας εργαζόμενος λόγω της κουλτούρας που τον χαρακτηρίζει αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη και διαφορετικά ένας Γερμανός. Αυτή η διαφοροποίηση επηρεάζει και την αντίληψη που έχουν σε σχέση με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, αλλά και τα πρότυπα λειτουργίας ενός οργανισμού (Cropanzano et al., 2001).

Το πεδίο της οργανωσιακής δικαιοσύνης συνεχίζει να επηρεάζεται από επιπρόσθετους παράγοντες, οι οποίοι δεν είναι πάντα μετρήσιμοι, παράγοντες όπως, το μέγεθος ενός οργανισμού, τα κανάλια διανομής, οι συνεργασίες, οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σ’ έναν οργανισμό, το επίπεδο ικανοποίησης, η οργανωσιακή δέσμευση, η διαδικασία αξιολόγησης της εξουσίας, η οργανωσιακή πολιτικοποίηση, τις εσωτερικές συμπεριφορές, η απόδοση κ.λπ. (Colquitt et al.,2001).

1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Οι μορφές της οργανωσιακής δικαιοσύνης αναφέρονται στα ακόλουθα (Erkutlu, 2011):

Διανεμητική: Στη παρούσα μορφή οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν πόσο δίκαια θεωρούν τη διανομή των αποτελεσμάτων οι συμμετέχοντες στην οργάνωση. Με βάση τη συγκεκριμένη μορφή όσοι νοιώθουν αδικημένοι παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα άγχους και μικρότερη παραγωγικότητα. Συνδέεται με το πρόβλημα της «δίκαιης αμοιβής».

Διαδικαστική: Στη παρούσα μορφή αναγνωρίζεται πόσο δίκαια απονέμεται η δικαιοσύνη. Στη συγκεκριμένη μορφή εστιάζουν στο ποιοι συμμετέχουν στην διαδικασία διανομής και έχει ως συνέπεια την απονομή προς όλους δυνατότητας διόρθωσης διαδικαστικών λαθών.

Διαπροσωπική: Η συγκεκριμένη μορφή εστιάζει στο πόσο δίκαια συμπεριφέρονται οι άλλοι.

Πληροφοριακή: Η πληροφοριακή μελετά πόσο σωστές είναι οι πληροφορίες, για τη λήψη μιας απόφασης.

Η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης βασίζεται στις εισροές και στις εκροές του εργαζόμενου. Ως εισροές λογίζονται η προσπάθεια, οι ικανότητες, η εμπειρία και ως εκροές οι αμοιβές, η αναγνώριση, οι προαγωγές. (Jones & Ryan, 1998).

Έτσι, συγκρίνει τις λαμβανόμενες εκροές σε σχέση με τις εισροές με τις αντίστοιχες των συναδέλφων του. Εφόσον διαπιστώσει ότι υπάρχει ανισορροπία, προσπαθεί με διάφορους τρόπους να την αποκαταστήσει. Εάν ο εργαζόμενος νιώσει ότι αμείβεται λιγότερο σε σχέση με έναν άλλο συνάδελφό του με τον οποίο παράγει το ίδιο αποτέλεσμα, αισθάνεται έλλειψη δικαιοσύνης και προσπαθεί να αποκαταστήσει την αδικία παράγοντας για παράδειγμα, λιγότερης ικανοποίησης. Εάν μέσω της σύγκρισης διαπιστώσει ότι αμείβεται περισσότερο από κάποιον άλλο συνάδελφό του ο οποίος παράγει περισσότερο, τότε ο εργαζόμενος

αισθάνεται δυσαρέσκεια λόγω ενοχών οπότε θα προσπαθήσει να αποκαταστήσει την αδικία αυξάνοντας για παράδειγμα την απόδοση του (Skitka et al., 2008).

Σύμφωνα με τον Moorman (1991) η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά μέσω της μεσολάβησης των αντιλήψεων της δικαιοσύνης. Ο Niehoff και ο Moorman (1993) τροποποίησαν αργότερα το μοντέλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης δείχνοντας ότι η επίδραση της δικαιοσύνης στην εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου επηρεάζεται από την αντίληψή του περί οργανωτικής υποστήριξης, έτσι ώστε τα άτομα που την βιώνουν και την αντιμετωπίζουν θετικά να προσπαθούν να ανταλλάξουν θετικά και τις σχετικές ενέργειές τους. Σε άλλη μελέτη για την εργασιακή συμπεριφορά και τη δικαιοσύνη, οι Moorman et al. (1993) έδειξαν ότι η δικαιοσύνη διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των μεθόδων εποπτείας και της εργασιακής συμπεριφοράς. Μία μετα-ανάλυση από τους Podskoff et αϊ. (2000) υποστηρίζει επίσης την οργανωτική δικαιοσύνη ως βασική προϋπόθεση της εργασιακής συμπεριφοράς. Οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη αξιοποιήθηκαν στις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη των κοινωνικών και οικονομικών ανταλλαγών τους με οργανισμούς. Εάν οι ανταλλαγές θεωρήθηκαν δίκαιες, οι εργαζόμενοι θα είχαν περισσότερες πιθανότητες να ανταποκριθούν στην αμεροληψία εκτελώντας με τρόπους που ωφελούν τον οργανισμό. Τα ερευνητικά αποτελέσματα από μελέτες σε όλη τη δεκαετία του 1990 και τις αρχές της δεκαετίας του 2000 επιβεβαίωσαν την ισχυρή σχέση μεταξύ των αντιλήψεων της δικαιοσύνης και της απόδοσης εργασιακού έργου (OCB) (Lara and Espinol, 2007, Cohen-Charash και Spector, 2001, Moorman, 1991, Organ and Moorman, 1995, Podsakoff et αl., 2000).

Όλα τα παραπάνω αναδεικνύουν το σημαντικό ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην απόδοση των εργαζομένων. Αποτελεί επίσης γεγονός ότι η καλή αποδοτικότητα των εργαζομένων ωφελεί τα αποτελέσματα του οργανισμού και κατ΄ επέκταση σχετίζεται με την ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες του οργανισμού.

1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος

Οι έννοιες, ηγεσία – ηγέτης στη Διοικητική Επιστήμη, στη μάζα του κόσμου, έχει αποτυπωθεί ως η κορυφή της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού, κάτι που σίγουρα δεν ευσταθεί. Κι εδώ έγκειται κυρίως, η δυσκολία του να οριστεί η θέση του σε σχέση με την οργανωσιακή δικαιοσύνη , που από τη φύση της σε ανθρώπους που δεν διαθέτουν τη σχετική εκπαίδευση, έχει προσδιοριστεί λανθασμένα. Γι' αυτούς τους ανθρώπους, ο ηγέτης ενός φορέα είναι αυτός που καθορίζει την οργανωσιακή δικαιοσύνη με βάση τα δικά του πρότυπα και αυτοί είναι υποχρεωμένοι να την ακολουθήσουν, αυτό όμως δεν ισχύει μια και οι ίδιοι μπορούν να προσαρμόσουν τη δικαιοσύνη στα δικά τους δεδομένα (Μπουραντάς , 2008).

Ένας ορισμός καθοδηγητικός επί του θέματος είναι ο ακόλουθος: «ως ηγεσία σε σχέση με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού μια ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο βάση συγκεκριμένων κανόνων και με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξίας της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς , 2008; Cheung, 2013; Mahajan & Benson, 2013).

Η ηγεσία, ενέχει την οργανωσιακή δικαιοσύνη, ενώ η δεύτερη καθορίζει τον πρώτο, σε ένα μέρος, τα θεμέλια της όμως στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην συναισθηματική νοημοσύνη, η έννοια του δικαίου «ξυπνά» συναισθήματα άλλοτε καλά και άλλοτε κακά στους εργαζόμενους, τους επηρεάζει τους καθορίζει (Skarlicki, 2001).

Ο πραγματικός ηγέτης δημιουργεί και συνεχώς αναπτύσσει έναν αποτελεσματικό οργανισμό, ικανό να δημιουργεί αξία, ικανό να λειτουργεί δίκαια, πράγμα που συνίσταται στη διαρκή ικανοποίηση αναγκών όλων των ομάδων ενδιαφερομένων, όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι

μέτοχοι, η κοινωνία κ.λ.π (Carton,2008)

Επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, δηλαδή «κερδίζει το σήμερα» και ταυτόχρονα αναπτύσσει τον οργανισμό, «χτίζει το μέλλον». Τέλος, κάνει τους συνεργάτες του να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, δηλαδή εξασφαλίζει την οργανωσιακή δικαιοσύνη μέσα από τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές, τη δέσμευση και τη διάθεση για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις (Μπουραντάς ,2008)

Αυτό που συνδέει την ηγεσία με την οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι βαθιά ουσιώδες. Στις περισσότερες περιοχές του αναπτυσσόμενου κόσμου, οι καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές δεν έχουν ακόμη λάβει την οριστική τους μορφή. Ένας οργανισμός που θα θεμελιωνόταν στις αρχές της σύμπνοιας και της γνήσιας ηγεσίας, θα προσλάμβανε άτομα που θα διέθεταν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την άσκηση της γνήσιας ηγεσίας. Η συνεχιζόμενη μάθηση αυτών των ικανοτήτων θα αποτελούσε μέρος της καθημερινής λειτουργίας και ολόκληρος ο οργανισμός θα εξελισσόταν σε χώρο προόδου και ευημερίας των ανθρώπων(Skarlicki et al., 1999; Cropanzano et al., 2001).

Καθώς όλο και μεγαλύτερος αριθμός γυναικών εισέρχεται δυναμικά στον επιχειρηματικό κόσμο, οι ανησυχίες για μια ισορροπημένη στάση τόσο ως προς τις επαγγελματικές υποχρεώσεις όσο και ως προς τις προσωπικές γίνονται εντονότερες. Όσο όμως οι κοινωνικές αξίες μεταβάλλονται η ανησυχία για την επίτευξη της επαγγελματικής και κοινωνικής ισορροπίας εκφράζει και τους άντρες. Πρόκειται ωστόσο για μια δύσκολη υπόθεση εφόσον οι οργανισμοί στις μέρες μας έρχονται αντιμέτωποι με έναν ισχυρό ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, οι εργαζόμενοι δέχονται όλο και μεγαλύτερη πίεση για αύξηση της αποδοτικότητάς τους και συνεπώς αυξάνονται οι ώρες που απαιτούνται να αναλωθούν στο χώρο της δουλειάς. Έτσι οι οργανισμοί προσπαθούν όσο γίνεται περισσότερο να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους αυξάνοντας τις προσδοκίες από τους υπαλλήλους τους αναφορικά με το χρόνο, την ενέργεια και τη δέσμευσή τους με την εργασία τους (Erkutlu, 2011).

Η φράση “family-friendly” χαρακτηρίζει διάφορες πολιτικές που ακολουθούν οι εταιρείες προκειμένου να υποστηρίξουν την προσπάθεια για επαγγελματική και προσωπική ισορροπία. Μια προσπάθεια που άλλοτε φέρει ικανοποιητικά και άλλοτε λιγότερο ικανοποιητικά αποτελέσματα ανάλογα με την Κουλτούρα κάθε οργανισμού. Ο Burke, (2000) περιγράφει μια έρευνα που αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ των αξιών που υφίστανται σε έναν οργανισμό για την ενδυνάμωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την εμπειρία και την δέσμευση που σημειώνεται στο χώρο εργασίας και την ύπαρξη σωματικής και ψυχικής ευεξίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε άντρες που κατείχαν θέση μάνατζερ και διαπιστώθηκε η επιθυμία για αξίες που να υποστηρίζουν περισσότερο αυτή την ισορροπία, για λιγότερες ώρες απασχόλησης, λιγότερο άγχος, μεγαλύτερη διασκέδαση, περισσότερες προοπτικές για καριέρα, λιγότερες πιθανότητες για παραίτηση, περισσότερες ευκαιρίες για συμμετοχή στα κοινά και διασκέδαση με τους φίλους και υψηλότερα επίπεδα ψυχικής ηρεμίας.

Διάφοροι ερευνητές περιγράφουν και αξιολογούν περισσότερο εντατικά projects από επιχειρήσεις που εκδηλώνουν ενδιαφέρον στο να συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή **Ποιότητα**, στη σχέση **Εργασίας** και **Προσωπικής ζωής**. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και οι στόχοι του οργανισμού χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη, ώστε να προσαρμόζεται κατάλληλα κάθε φορά η στρατηγική της επιχείρησης και τελικά να επωφελείται τόσο η επιχείρηση όσο και το εργατικό δυναμικό της.

1.3 Αναφορά στο κλάδο-οργανισμό στον οποίο αναφέρεται η έρευνα

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα μελετήσουμε το Εφετείο Αθηνών, το οποίο αφορά στο πιο μεγάλο Ποινικό Δικαστήριο σε όλους τους βαθμούς και Πολιτικό Δικαστήριο σε δεύτερο βαθμό της Ελλάδας. Ο πρώτος Ποινικός Κώδικας στην Ελλάδα τέθηκε σε ισχύ το 1834 και ήταν

του Μάουερ. Την ίδια χρονιά δημιουργήθηκαν δύο εφετεία στην Αθήνα και την Τρίπολη. Σήμερα υπάρχουν 15 ποινικά-πολιτικά Εφετεία σε ολόκληρη την Ελλάδα. Τα τμήματα του Εφετείου Αθηνών είναι: το τμήμα Δημοσίευσης Ποινικών Αποφάσεων, τα Ποινικά Ένδικα Μέσα, το Ποινικό Μητρώο, η Δημοσίευση Πολιτικών Αποφάσεων, τα Ένδικα Πολιτικά Μέσα, το τμήμα Προσδιορισμού και το τμήμα Βουλευμάτων (Εφετείο Αθηνών, 2017).

1.4 Σκοπός της διπλωματικής

Το Εφετείο Αθηνών, είναι το πιο μεγάλο Ποινικό Δικαστήριο σε όλους τους βαθμούς και Πολιτικό Δικαστήριο σε δεύτερο βαθμό στην Ελλάδα. Το σημαντικότερο λειτούργημά του είναι η έκδοση δίκαιων αποφάσεων. Η παρούσα μελέτη θα επιχειρήσει να διερευνήσει το βαθμό στον οποίο το Εφετείο Αθηνών παρέχει ικανοποίηση στους πολίτες μέσα από την οργανωσιακή δικαιοσύνη που το διακατέχει. Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί να συμπεράνει το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από το Εφετείο Αθηνών .

Αρχικά θα επιχειρηθεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος μέσα από θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες και εν συνεχεία θα πραγματοποιηθεί πρωτογενής ποσοτική έρευνα για να διαγνωστεί αφενός μεν ο βαθμός της οργανωσιακής δέσμευσης στο Εφετείο Αθηνών και αφετέρου η ικανοποίηση των πολιτών από το Εφετείο Αθηνών.

1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι

1ος Θεωρητικός Στόχος:

Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι ηγέτες είναι δίκαιοι και όταν οι συμπεριφορές των ηγετών αποδίδονται στις καλοπροαίρετες προθέσεις του ηγέτη, οι εργαζόμενοι τείνουν να συμπεραίνουν ότι οι ηγέτες είναι αφοσιωμένοι σε αυτές και ότι προκύπτουν υψηλής ποιότητας ανταλλαγές. Οι ηγέτες μπορούν να προσπαθήσουν να διαμορφώσουν το

περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες για αποδοτική εργασιακή συμπεριφορά. Πράγματι, θα ήταν δύσκολο για έναν υπάλληλο να παρουσιάσει αυτοθυσία, εάν είχε ελάχιστη επαφή με συναδέλφους (και συνεπώς δεν υπήρχαν ευκαιρίες να τηρήσει την ανάγκη του για βοήθεια) ή εάν οι κανόνες εργασίας ήταν τόσο άκαμπτοι ώστε ο εργαζόμενος να μην μπορούσε να βοηθήσει τους συναδέλφους (Fujimoto et al., 2013) . Ομοίως, οι εργαζόμενοι θα δυσκολευτούν να συμμετάσχουν υπεύθυνα στη διοίκηση του οργανισμού ή να προτείνουν εποικοδομητικές προτάσεις εάν δεν υπήρχαν συναντήσεις προσωπικού ή άλλα φόρουμ για το σκοπό αυτό. Οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή συμπεριφορά αλλάζοντας τη δομή των καθηκόντων που εκτελούν οι εργαζόμενοι, τις συνθήκες υπό τις οποίες εκτελούν την εργασία τους ή / και τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που διέπουν τη συμπεριφορά τους. Έτσι, οι ηγέτες πρέπει να καταλάβουν ποια χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τους τείνουν να σχετίζονται περισσότερο με την εργασιακή συμπεριφορά σε διαφορετικά πλαίσια (Hegtvedt & Clay-Warner, 2004).

Από τα παραπάνω προκύπτει ο πρώτος θεωρητικός στόχος της παρούσης μελέτης:

- ➔ ***Η σύνδεση της συμπεριφοράς του ηγέτη με την οργανωσιακή δικαιοσύνη στους εργαζομένους***

2ος Θεωρητικός Στόχος:

Μια εξήγηση για τους υπαλλήλους που εμπλέκονται στην εργασιακή συμπεριφορά έχει να κάνει με τις γνωστικές αξιολογήσεις της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων από έναν οργανισμό. Αυτή η άποψη είναι θεωρητικά ριζωμένη στη θεμελιώδη θεωρία του Adams (1965), η οποία δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις εργασιακές καταστάσεις τους συγκρίνοντας γνωστικά τις εισροές τους στην οργάνωση με τα αποτελέσματα που λαμβάνουν σε αντάλλαγμα. Εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι ο οργανισμός τους αντιμετωπίζει δίκαια, τότε είναι πιθανό

να αποδίδουν καλύτερα. Φαίνεται, ωστόσο, ότι ορισμένες μορφές δικαιοσύνης προβλέπουν καλύτερη εργασιακή συμπεριφορά. Για παράδειγμα, ο Moorman (1991) διαπίστωσε ότι ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας της εργασιακής συμπεριφοράς είναι η διαδραστική δικαιοσύνη. Αντίθετα, άλλες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ένας καλύτερος προγνωστικός παράγοντας της εργασιακής συμπεριφοράς (Konovsky and Pugh, 1994). Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αντιμετωπίζονται άδικα από τον οργανισμό ή τον επιβλέποντα, πιθανότατα πιστεύουν ότι έχει παραβιαστεί η κοινωνική ανταλλαγή. Αν οι εργαζόμενοι αυτοί αντιληφθούν ότι το κόστος παραμονής στη σχέση υπερβαίνει τα οφέλη, είναι πιθανό να αποσυρθούν από τη σχέση. Η απόσυρση αυτή μπορεί να έχει τη μορφή χαμηλότερης απόδοσης (Cowherd και Levine, 1992), αυξημένη απουσία και κύκλο εργασιών (Hulin, 1991), αποκλίνουσες συμπεριφορές (Skarlicki et al., 1999), μειωμένη συναισθηματική δέσμευση (Barling and Phillips, Konovsky, 1989) και μειωμένη ικανοποίηση πολιτών (Konovsky and Pugh, 1994, Moorman, 1991). Όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον, πιθανότατα θα ανταποκριθούν σύμφωνα με την κοινωνική ανταλλαγή και θα εκτελούν περισσότερα.

Από τα παραπάνω προκύπτουν οι επόμενοι δύο θεωρητικοί στόχοι:

- ➔ **Η σύνδεση της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την αποτελεσματική απόδοση του υπαλλήλου.**
- ➔ **Η σύνδεση της οργανωσιακής δικαιοσύνης του οργανισμού με την ικανοποίηση των πολιτών**

1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι

Οι ερευνητικοί στόχοι είναι στο σύνολο τρεις και παρέρχονται από τους αντίστοιχους θεωρητικούς στόχους. Ως εκ τούτου έχουμε τους κάτωθι ερευνητικούς στόχους:

1. Να εξεταστεί το επίπεδο της οργανωσιακής δικαιοσύνη στο

Εφετείο Αθηνών

2. Να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη επιδρά στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και κατ' επέκταση στην εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου
3. Να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει την απόδοση του υπαλλήλου.
4. Να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά στην ικανοποίηση των πολιτών

1.5 Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας

Από τους ανωτέρω θεωρητικούς και ερευνητικούς στόχους της παρούσης μελέτης διατυπώνονται οι ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Η συμπεριφορά του ηγέτη συνδέεται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη;
2. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται με την αποτελεσματική απόδοση του υπαλλήλου;
3. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται με την ικανοποίηση των πολιτών;
4. Ποιο είναι το επίπεδο οργανωσιακής δικαιοσύνη στο Εφετείο Αθηνών;
5. Η συμπεριφορά του ηγέτη επιδρά στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και κατ' επέκταση στην εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου;
6. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική απόδοση του υπαλλήλου;
7. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των πολιτών;

2. Θεωρητική Προσέγγιση

2.1 Θεωρητική επισκόπηση, αξιολόγηση, σύνθεση θεωρητικών απόψεων και κριτική ανάλυση των ερωτημάτων

Ο Greenberg (1987 οπ. αν. Greenberg & Colquitt, 2013) θεωρεί την οργανωσιακή δικαιοσύνη ως τον τρόπο βάσει του οποίου εργαζόμενος αξιολογεί τόσο τον οργανισμό, όσο και τη συμπεριφορά του απέναντι στον οργανισμό (για παράδειγμα εάν μια επιχείρηση απολύσει τους μισούς εργαζόμενους, ένας υπάλληλος αισθάνεται αδικία) (Tabibnia, Satpute, & Lieberman, 2008).

Οι αντιλήψεις ενός ατόμου σχετικά με αυτές τις αποφάσεις ως δίκαιες ή άδικες μπορούν να επηρεάσουν τις μετέπειτα συμπεριφορές του. Η δικαιοσύνη έχει συχνά κεντρικό ενδιαφέρον για τους οργανισμούς, διότι οι συνέπειες των αντιλήψεων της αδικίας μπορούν να επηρεάσουν τις εργασιακές συμπεριφορές. Η δικαιοσύνη στους οργανισμούς μπορεί να περιλαμβάνει θέματα σχετικά με τις αντιλήψεις για δίκαιη αμοιβή, ίσες ευκαιρίες για προαγωγή και διαδικασίες επιλογής προσωπικού (Korsgaard et al., 2015).

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη θεωρείται πολυδιάστατο κατασκεύασμα. Οι τέσσερις προτεινόμενες συνιστώσες της είναι η διανοητική, η διαδικαστική, η διαπροσωπική και η ενημερωτική δικαιοσύνη. Η διανοητική δικαιοσύνη θεωρείται ως η δικαιοσύνη που συνδέεται με τα αποτελέσματα αποφάσεων και την κατανομή των πόρων. Τα αποτελέσματα ή οι πόροι που διανέμονται μπορεί να είναι απτά (π.χ. πληρωμή) ή άυλα (π.χ. έπαινοι). Οι αντιλήψεις της διανεμητικής δικαιοσύνης μπορούν να ενισχυθούν όταν τα αποτελέσματα θεωρούνται ότι εφαρμόζονται εξίσου (Olafsen et al., 2015).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη σχετίζεται με τις διαδικασίες που οδηγούν σε αποτελέσματα. Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι έχουν μια

φωνή στη διαδικασία τότε η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι υψηλή (Rupp et al., 2017).

Η διαπροσωπική δικαιοσύνη αφορά στο πόσο δίκαια αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι. Τέλος η ενημερωτική δικαιοσύνη αφορά στις πληροφορίες που δίνονται στους εργαζόμενους (Blader & Tyler, 2013).

Η έρευνα υποδεικνύει επίσης τη σημασία του επηρεασμού και του συναισθήματος στην εκτίμηση της δικαιοσύνης μιας κατάστασης, καθώς και των αντιδράσεων της συμπεριφοράς του ατόμου στην κατάσταση (Barsky, Kaplan, & Beal, 2011).

Μια έννοια που σχετίζεται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR). Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται γενικά στις αντιλήψεις περί δίκαιης μεταχείρισης των ατόμων που βρίσκονται στο εσωτερικό του οργανισμού, ενώ η εταιρική κοινωνική ευθύνη επικεντρώνεται στη δικαιοσύνη της αντιμετώπισης των ατόμων που βρίσκονται εκτός του οργανισμού (Rupp et al., 2015).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται σε μηχανισμό με τον οποίο οι επιχειρήσεις παρακολουθούν και ρυθμίζουν τις επιδόσεις τους σύμφωνα με τα ηθικά και κοινωνικά πρότυπα, έτσι ώστε να έχουν θετικές επιρροές σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Έτσι, η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει οργανώσεις που συμπεριφέρονται με τρόπους που ωφελούν τα μέλη της κοινωνίας εν γένει. Έχει προταθεί ότι οι αντιλήψεις ενός υπαλλήλου για το επίπεδο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού στον οποίο εργάζεται μπορούν να επηρεάσουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις του ατόμου σχετικά με τη δικαιοσύνη ακόμα κι αν δεν είναι θύμα αθέμιτων πράξεων (Rupp et al., 2015).

Η ιδέα της οργανωσιακής δικαιοσύνης προέρχεται από τη θεωρία της ισότητας (Adams, 1963, 1965), η οποία υποθέτει ότι οι κρίσεις της ισότητας και της ανισότητας προέρχονται από συγκρίσεις μεταξύ εαυτού και άλλων βασισμένων στις εισροές και τα αποτελέσματα. Οι εισροές αναφέρονται σε αυτό που αντιλαμβάνεται ένα άτομο (π.χ. γνώση και

προσπάθεια), ενώ τα αποτελέσματα είναι αυτά που ένα άτομο αντιλαμβάνεται για να βγει από μια σχέση ανταλλαγής (π.χ. αμοιβή και αναγνώριση). Τα σημεία σύγκρισης κατά τα οποία κρίνονται αυτές οι εισροές και τα αποτελέσματα μπορεί να είναι εσωτερικά (παλαιότεροι ευατοί) ή εξωτερικά (άλλα άτομα) (Greenberg & Colquitt, 2013).

2.1.1 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων που πηγάζουν από κάθε στόχο.

Αντιλήψεις εργαζομένων για Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

Τα υψηλότερα επίπεδα δικαιοσύνης γίνονται αντιληπτά όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν εισροή στις διαδικασίες παρά όταν οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν (Cropanzano et al., 2015; Bies, 2015; Xu et al., 2016).

Η αντίληψη περί οργανωσιακής δικαιοσύνης εξαρτάται επίσης από την επικοινωνία, η οποία επιδρά στις διαπροσωπικές και ενημερωτικές αντιλήψεις της δικαιοσύνης (Xu et al., 2016). Η αποτελεσματική επικοινωνία βελτιώνει τις αντιλήψεις της δικαιοσύνης, βελτιώνοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την αξιοπιστία του διαχειριστή και μειώνοντας τα συναισθήματα αβεβαιότητας (Al-Zu'bi, 2010; Cropanzano et al., 2015).

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αδικία εντός του οργανισμού επηρεάζουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη στο σύνολό της. Τα κοινώς αναφερόμενα αποτελέσματα περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές, τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, τις απουσίες, τον κύκλο εργασιών και τη συναισθηματική εξάντληση (Ibrahim & Perez, 2014).

Απόδοση εργαζομένων και οργανωσιακή δικαιοσύνη

Ο αντίκτυπος των αντιλήψεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην απόδοση των εργαζομένων έχει ως εξής: (Cohen, 2015). η βελτίωση της αντίληψης της δικαιοσύνης βελτιώνει την παραγωγικότητα και την απόδοση και το αντίστροφο (Karriker & Williams, 2009).

Η μεγαλύτερη αντιληπτή αδικία οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία ενώ μεγαλύτερη αντίληψη της δικαιοσύνης οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (Al-Zu'bi, 2010;DeConick, 2010, Cohen, 2015).

Οι αυξημένες κρίσεις διαδικαστικής αδικίας μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλή παραγωγικότητα (Cohen, 2015), διότι η σχέση μεταξύ αντιληπτικής διαδικαστικής αδικίας και αντιπαραγωγικών συμπεριφορών εργασίας μπορεί να διαμεσολαβείται από αντιληπτή κανονιστική σύγκρουση, στην οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση μεταξύ των κανόνων της ομάδας εργασίας τους και των κανόνων της οργάνωσης. Έτσι, περισσότερες αντιλήψεις για διαδικαστική αδικία οδηγούν τους υπαλλήλους σε αντιληπτή κανονιστική σύγκρουση, η οποία είναι πιθανό να οδηγήσει σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εργασίας (Gruys and Sackett, 2003; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Verano-Tacoronte, 2007).

Η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται με τις γενικές αντιλήψεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Liljegren & Ekberg, 2009 ; Schunck et al., 2015). Οι αντιλήψεις για την αδικία αποτελούν σημαντικά προγνωστικά και καθοριστικοί παράγοντες της πρόθεσης για τον κύκλο εργασιών (Nadiri & Tanova, 2010). Με άλλα λόγια, η πρόθεση κύκλου εργασιών αποτελεί σημαντικό αποτέλεσμα των αντιλήψεων του εργαζομένου σχετικά με τη δικαιοσύνη. Η διαπροσωπική και η διανεμητική δικαιοσύνη είναι πιο προγνωστικές για την πρόθεση του κύκλου εργασιών παρά η διαδικαστική δικαιοσύνη (Thomas & Nagalingappa, 2013).

Από την παραπάνω βιβλιογραφική τεκμηρίωση προκύπτει ο ακόλουθος ερευνητικός στόχος:

Η0 Η οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν επηρεάζει την απόδοση του υπαλλήλου.

Η1 Η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει την απόδοση του υπαλλήλου.

Συμπεριφορά του ηγέτη και οργανωσιακή δικαιοσύνη

Τα τελευταία χρόνια, η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτέλεσε θέμα στο οποίο οι ερευνητές αφιέρωσαν το έργο τους (Cohen -Charash & Spector, 2001, Colquitt et al., 2001). Οι τέσσερις τύποι οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να μοιάζουν ο ένας με τον άλλον, αλλά μελέτες αποκαλύπτουν ότι είναι ξεχωριστές στη σχέση τους με τις στάσεις των εργαζομένων.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το στυλ ηγεσίας, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία έχει αναλυθεί προκειμένου να διαπιστώσει τον αντίκτυπο των μορφών ηγεσίας στην ικανοποίηση της εργασίας με την οργανωσιακή δικαιοσύνη ως μεσολαβητικούς παράγοντες.

Προκειμένου ωστόσο να γίνει κατανοητή η σχέση μεταξύ των μορφών ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης, πρέπει να εξεταστούν οι δύο μορφές ηγεσίας που σχετίζονται με την παρούσα εργασία. Ο Bass, (1990), ένας από τους κορυφαίους ερευνητές στην ηγεσία, ασχολείται με την εξήγηση των όρων μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, καθώς και την απαρίθμηση των χαρακτηριστικών που συνδέονται με την ηγεσία μετασχηματισμού (δηλαδή, χάρισμα, έμπνευση, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη σκέψη). Σύμφωνα με τον Bass, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι κάποιος που εμπνέει τους υφισταμένους του / της, τους παρέχει σαφή αποστολή και όραμα, επικοινωνεί με σαφήνεια και σεβασμό και καλλιεργεί μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και υπερηφάνειας. Επιπλέον, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης επικεντρώνεται στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν τις δεξιότητες που χρειάζονται για να υπερέχουν, όπως η νοημοσύνη και η επίλυση προβλημάτων, είναι (ο

ηγέτης) σε θέση να παρέχει στους υφισταμένους την προσοχή one-on-one, είναι ένας αποτελεσματικός ηγέτης σε όλους τους εργαζόμενους, και ενεργεί όχι μόνο ως διαχειριστής, αλλά και ως μέντορας και σύμβουλος (Bass, 1990).

Αντίθετα, ο Bass (1990) χαρακτηρίζει έναν συναλλακτικό ηγέτη ως ένα άτομο που έχει αντιδραστικό χαρακτήρα, που αντί να εμπνέει και να παρακινεί τους εργαζομένους του να αναλάβουν δράση, περιμένει τους υπαλλήλους να αποκλίνουν από τον στόχο ή να καθορίσουν πρότυπα και στη συνέχεια λαμβάνει διορθωτικές ενέργειες. Ένας συναλλακτικός ηγέτης αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων όταν είναι δυνατόν και εστιάζει πολύ περισσότερο στην συναλλακτική φύση της σχέσης.

Η διαδικαστική δικαιοσύνη αυξάνει την οργανωσιακή δέσμευση (Greenberg, 1990), όπως και η μετασχηματιστική ηγεσία (Limsila & Ogunlana, 2008). Δεδομένου ότι τόσο η διαδικαστική δικαιοσύνη όσο και η ηγεσία μετασχηματισμού μοιράζονται μερικά κοινά στοιχεία, οι ομοιότητές τους μπορεί να είναι υπεύθυνες για τις παρόμοιες σχέσεις με την οργανωσιακή δέσμευση. Δηλαδή, τόσο η διαδικαστική δικαιοσύνη όσο και η ηγεσία μετασχηματισμού δίνουν έμφαση στην σαφή, αποτελεσματική και διαφανή επικοινωνία ως μέσο διάδοσης πληροφοριών στους υφισταμένους. Επιπλέον, η διαδικαστική δικαιοσύνη και η ηγεσία μετασχηματισμού επικεντρώνονται τόσο στις σεβαστές, αξιοπρεπείς όσο και στις επαγγελματικές πτυχές των προσωπικών σχέσεων και είναι αληθείς και λογικές σε ατομικό επίπεδο.

Υπάρχουν επίσης παρόμοιες πτυχές όταν εξετάζεται η συναλλακτική ηγεσία και η οργανωσιακή δικαιοσύνη. Στη μελέτη του Greenberg (1990), η οργανωσιακή δικαιοσύνη ήταν σημαντικά χαμηλότερη για την ομάδα που γνώρισε ένα χαμηλότερο επίπεδο διαπροσωπικής δικαιοσύνης. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, η συναλλακτική ηγεσία δεν είναι πιθανό να προωθήσει την οργανωσιακή δέσμευση (Limsila & Ogunlana, 2008). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η συναλλακτική ηγεσία δεν περιλαμβάνει το επίπεδο της

ατομικής αναγνώρισης, του σεβασμού και του επαγγελματισμού που υπάρχει στην ηγεσία μετασχηματισμού. Το γεγονός ότι τόσο η συναλλακτική ηγεσία όσο και η έλλειψη διαπροσωπικής δικαιοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση, προσελκύει περαιτέρω παραλληλισμούς μεταξύ των συστατικών της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των μορφών ηγεσίας.

Τόσο η οργανωσιακή δικαιοσύνη όσο και οι μορφές ηγεσίας συνδέονται με τη δέσμευση και υπάρχει επίσης ένας ορισμένος βαθμός αλληλεπικάλυψης μεταξύ τους. Και οι δύο εξετάζουν τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο λαμβάνει πληροφορίες, για το πώς αντιμετωπίζεται από τους προϊσταμένους του και για τη γενική ατμόσφαιρα της οργάνωσης στην οποία απασχολείται. Η αλληλεπίδραση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των μορφών ηγεσίας έχει σαφή επίδραση στις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των υποκειμένων, όπως αναφέρεται στη μελέτη του De Cremer et al., (2007).

Συμπεριφορά του ηγέτη - οργανωσιακή δικαιοσύνη και εργασιακή συμπεριφορά

Παρόμοια με τις σχέσεις που έχει η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η ηγεσία μετασχηματισμού με την οργανωσιακή δέσμευση, υπάρχει επίσης μια σχέση μεταξύ αυτών των κατασκευών και άλλων αποτελεσμάτων, όπως η ικανοποίηση από την εργασία. Έρευνα που έγινε από τους Kumar et al. (2009) εξέτασε την οργανωσιακή δικαιοσύνη ως παράγοντα πρόβλεψης της ικανοποίησης από την εργασία και διαπίστωσε ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονταν τη δικαιοσύνη στην οργάνωσή τους ήταν πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένα από την εργασία και να έχουν μειωμένη επιθυμία να εγκαταλείψουν την οργάνωση.

Το εύρημα αυτό ενισχύθηκε από τους Aslam, Shumaila, Sadaqat, Bilal και Intizar (2013), οι οποίοι μελέτησαν τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και ικανοποίησης από την εργασία. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη ήταν θετική με την ικανοποίηση από την εργασία, με τους εργαζόμενους να γίνονται πιο ικανοποιημένοι, καθώς αντιλαμβάνονταν ότι τα αποτελέσματά τους και οι διαδικασίες κατανομής ήταν πιο δίκαιες (Aslam et al., 2013).

Υπάρχει επίσης μια σχέση μεταξύ ηγεσίας μετασχηματισμού και ικανοποίησης από την εργασία. Οι Wang, Chontawan και Nantsupawat (2012) εξέτασαν πώς η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι όταν ο ηγέτης παρουσίαζει μετασχηματιστική ηγεσία, οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Wang et al., 2012). Η σχέση αυτή υποστηρίζεται επίσης από άλλες έρευνες. Οι Shibru και Darshan (2011) διαπίστωσαν ότι στις οργανώσεις της Αιθιοπίας, η ικανοποίηση από την εργασία θα μπορούσε να προβλεφθεί από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον συμπέρασμα δεδομένου ότι η μελέτη διεξήχθη σε μια μη-δυτική κουλτούρα, επαναλαμβάνοντας τα ευρήματα από τους δυτικούς πολιτισμούς, υποδηλώνοντας ότι ο δεσμός μεταξύ μετασχηματιστικής

ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία γενικεύει σε όλους τους πολιτισμούς (Shibru & Darshan, 2011).

Από την παραπάνω βιβλιογραφική τεκμηρίωση προκύπτει ο ακόλουθος ερευνητικός στόχος:

Η0 Η συμπεριφορά του ηγέτη δεν επιδρά στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και κατ' επέκταση στην εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου

Η2 Η συμπεριφορά του ηγέτη επιδρά στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και κατ' επέκταση στην εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου

Οργανωσιακή δικαιοσύνη και ικανοποίηση πολιτών

Ενώ πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν πτυχές σχεδιασμού και απόδοσης που επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση των τελικών χρηστών, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η διαδικασία διαχείρισης που συνεπάγεται η εισαγωγή τέτοιων αλλαγών (π.χ. μια νέα εγκατάσταση ή χώρος εργασίας) μπορεί να είναι εξίσου αν όχι πιο σημαντική για την ικανοποίηση. Ο Finch (2004) πρότεινε ότι η ικανοποίηση του πελάτη από τις εγκαταστάσεις καθορίζεται όχι μόνο από τις τεχνικές επιδόσεις αλλά και από ένα «περίπλοκο σύνολο διαδικασιών ανταλλαγής» όπως η αποτελεσματική επικοινωνία και η διαχείριση των προσδοκιών.

Ωστόσο, σε κάθε οργανισμό υπάρχουν ανεξέλεγκτες μεταβλητές και απρόβλεπτες αλλαγές που έχουν ως αποτέλεσμα αλλαγές στις προθεσμίες και μειωμένους πόρους. Πώς μπορούν οι διευθυντές των οργανισμών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών όταν τόσο αυτές οι ανάγκες όσο και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν αλλάζουν τόσο συχνά. Οι αβεβαιότητες προκύπτουν σε (1) αντιστοίχιση των απρόβλεπτων απαιτήσεων διαστήματος με την προσφορά, (2) διαχείριση ανακαίνισης παρωχημένων εγκαταστάσεων, (3) αντιφατικές προσεγγίσεις

των εσωτερικών και των συμβεβλημένων παροχέων υπηρεσιών (4) αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απαιτήσεων χώρου και υπηρεσιών διαφόρων τμημάτων, (5) συνδυασμός μακροπρόθεσμης στρατηγικής (π.χ. ανάγκες γειτνίασης) με άμεσες απαιτήσεις (π.χ. άφιξη νέων υπαλλήλων).

Καθώς το μέγεθος ενός οργανισμού αυξάνεται, αυξάνεται και η πολυπλοκότητα της στρατηγικής των εγκαταστάσεων. Η εξήγηση προς τους διευθυντές των τμημάτων ότι οι ανάγκες τους έχουν ενσωματωθεί στο στρατηγικό σχέδιο και θα εκπληρωθούν κατά τα επόμενα τέσσερα χρόνια έχει ελάχιστες συνέπειες όταν πρέπει να αντιμετωπίσουν την επικείμενη άφιξη του προσωπικού. Πώς μπορούν λοιπόν οι ομάδες να χαλαρώσουν τους πελάτες τους στο ενδιάμεσο χρονικό διάστημα. Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση μίας υπηρεσίας και όχι με μια τεχνική προσέγγιση στη διαχείριση των εγκαταστάσεων, εστιάζοντας στην οργανωτική δικαιοσύνη και τη διατήρηση των αντιλήψεων της δικαιοσύνης μεταξύ των πελατών. Ειδικότερα, έμφαση πρέπει να δοθεί στη διαδικαστική δικαιοσύνη, καθώς θεωρείται η πιο σημαντική μορφή δικαιοσύνης στην παροχή υπηρεσιών.

Η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται στην κατανομή πόρων (Homans, 1961) ή στην αντιληπτή αμεροληψία των αποτελεσμάτων που λαμβάνει ένα άτομο από τις οργανώσεις (Folger & Cropanzano, 1998). Τα αποτελέσματα μπορούν να διανεμηθούν με βάση την ισότητα, την ανάγκη ή τη συνεισφορά (Leventhal, 1976) και τα άτομα καθορίζουν το δίκαιο χαρακτήρα της διανομής μέσω σύγκρισης με άλλους.

Ωστόσο, με τη διαπίστωση ότι οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επιρροή από το ίδιο το αποτέλεσμα, η έμφαση μετατοπίστηκε σταδιακά από τη διανεμητική στη διαδικαστική δικαιοσύνη. Η διαδικαστική δικαιοσύνη, μπορεί να οριστεί ως η δίκαιη μέθοδος, ο μηχανισμός και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων (Folger & Cropanzano, 1998), ή την αντιληπτή δικαιοσύνη

των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων (Folger & Greenberg, 1985).

Οι Lind και Tyler (1988) διερεύνησαν σχεσιακές προσεγγίσεις της δικαιοσύνης και υποστήριξαν ότι οι κανόνες που αναπτύσσονται μέσω της ταύτισης με ομάδες, οδηγούν τα άτομα να αναπτύξουν μια δέσμευση για κοινωνικές διαδικασίες και σχέσεις εξουσίας. Αυτά με τη σειρά τους χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη δίκαιη διαδικασία. Οι δίκαιες διαδικασίες πρέπει να είναι συνεπείς, ελεύθερες, ακριβείς, να έχουν μηχανισμούς διόρθωσης σε περίπτωση λαθών, να λαμβάνουν υπόψη τις ανησυχίες όλων των μερών και να είναι ηθικά αποδεκτές (Leventhal, 1980).

Η υποστήριξη των ευεργετικών επιπτώσεων της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της υπεροχής της στη διανεμητική δικαιοσύνη όσον αφορά την επίδραση της συμπεριφοράς έχει προκύψει σε μια ευρεία ποικιλία ρυθμίσεων. Οι Thibaut και Walker (1975) εξέτασαν την έννοια σε ένα νομικό πλαίσιο και διαπίστωσαν ότι οι διαφωνούντες ήταν πρόθυμοι να δεχθούν μια απόφαση με την οποία διαφώνησαν αν μπορούσαν να δουν ότι η διαδικασία με την οποία αποφασίστηκε ήταν δίκαιη.

Ομοίως, οι Tyler και Folger (1980) διαπίστωσαν στο πλαίσιο των συναντήσεων μεταξύ αστυνομίας και πολίτη ότι τα άτομα που αισθάνονταν ότι είχαν υποστεί δίκαιη μεταχείριση είχαν περισσότερες θετικές αξιολογήσεις των σχέσεών τους με την αστυνομία και την αστυνομία γενικά, ανεξάρτητα από το αν ή όχι η αστυνομία έλυσε το πρόβλημα στο οποίο κλήθηκαν να απευθυνθούν.

Αναφέρθηκε από τον Greenberg (1987) ότι όπου τα αποτελέσματα ή οι ανταμοιβές θεωρήθηκαν ως άδικες, οι απλές διαδικασίες οδηγούν σε αύξηση των μέσων όρων αξιολόγησης της αμεροληψίας αυτών των αποτελεσμάτων. Δηλαδή, οι αντιλήψεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης μπορούν να αλλάξουν και να επηρεάσουν τις αντιλήψεις της διανεμητικής δικαιοσύνης. Αποδείχθηκε επίσης ότι οι δίκαιες διαδικασίες θεωρήθηκαν δίκαιες ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών. Αυτό

συμβαδίζει με την υπόθεση του Leventhal (1980) που πρότεινε ότι "εάν οι διαδικασίες θεωρούνται δίκαιες, τότε η τελική διανομή είναι πιθανόν να γίνει δεκτή ως δίκαιη, ενώ μπορεί να είναι μειονεκτική "(σελ. 36).

Μελετώντας αυτή την υπόθεση στο πλαίσιο ενός πολυεθνικού οργανισμού, οι Kim και Maugborgne (1996) εξέτασαν τα αποτελέσματα της αντιληπτικής διαδικαστικής δικαιοσύνης στη δέσμευση του διευθυντή να εφαρμόσει τις αποφάσεις. Διαπίστωσαν ότι, καθώς οι αντιλήψεις για τη διαδικαστική δικαιοσύνη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αυξήθηκαν, η δέσμευσή τους για την εφαρμογή των αποφάσεων (δηλ. το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας) αυξήθηκε επίσης.

Μια περαιτέρω μορφή οργανωσιακής δικαιοσύνης που οι διευθυντές οργανισμών μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να επηρεάσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών είναι η διακρατική δικαιοσύνη. Ως δικαιοσύνη ορίζεται ως η ποιότητα της διαπροσωπείας (Bies & Moag, 1986). Η μέθοδος αυτή είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση της συμπεριφοράς του ατόμου. Με απλά λόγια, είναι ο τρόπος επικοινωνίας των πληροφοριών. Στο πλαίσιο της διαχείρισης των οργανισμών, αυτό προϋποθέτει την κάλυψη των ανησυχιών των πελατών, την ακρόαση των αναγκών τους και την ενθάρρυνση και κατανόηση.

Οι Bies και Moag (1986) ανέφεραν ότι η θεραπεία των ατόμων που επηρεάστηκαν από μια απόφαση με ευγενικό και πολιτικό τρόπο συνέβαλε στη διατήρηση των αντιλήψεων της δικαιοσύνης. Υπάρχουν δύο διαφορετικές συνιστώσες της διαδραστικής δικαιοσύνης, δηλαδή η διαπροσωπική ευαισθησία και οι κοινωνικοί λογαριασμοί (Folger & Cropanzano, 1998). Η διαπροσωπική ευαισθησία αναφέρεται στη διατήρηση μιας ευγενικής και προσεκτικής προσέγγισης σε άλλους, ενώ οι κοινωνικοί λογαριασμοί περιλαμβάνουν τη διάταξη για επαρκείς εξηγήσεις για τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Υπήρξε πολλή συζήτηση ως προς το αν αυτό αντιπροσωπεύει ένα ανεξάρτητο κατασκεύασμα ή αν είναι υπο-τύπος διαδικαστικής δικαιοσύνης, αλλά ανεξάρτητα από μια τέτοια συζήτηση, τα αποτελέσματα της έρευνας μέχρι σήμερα υποδηλώνουν ότι

η ευγενική μεταχείριση των ατόμων συμβάλλει στην θετική αντίληψη περί οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Αναφορικά με τις διαστάσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης στην παροχή υπηρεσιών τα ευρήματα υπογραμμίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν ότι, ενώ οι διαχειριστές συχνά δεν μπορούν να ελέγξουν τα αποτελέσματα, μπορούν να επηρεάσουν τις διαδικασίες. Οι διευθυντές οργνισμών δεν έχουν στη διάθεσή τους τούς πόρους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες όλων των πελατών (δηλαδή τη δυνατότητα διατήρησης των αντιλήψεων της διανεμητικής δικαιοσύνης), ωστόσο έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τον τρόπο κατανομής και διάθεσης πόρων και υπηρεσιών μεταξύ των πελατών της οργάνωσης.

Όπως καθορίζεται από τους Osburn και συν. (1990), οι μορφές της διαδικαστικής δικαιοσύνης μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων ή, εν προκειμένω, την εμπλοκή των πελατών. Η συμμετοχή των πελατών στις δραστηριότητες ενός οργανισμού μπορεί να κυμαίνεται από την απλή επικοινωνία έως τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, στις συνεχιζόμενες ομάδες εστίασης πελατών που συνιστούν κατάλληλες ενέργειες και συμμετέχουν σε δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων. Πράγματι, τα επίπεδα εισροών μπορούν να αυξηθούν ακόμη περισσότερο, ώστε να δοθεί στις ομάδες εστίασης στους πελάτες η εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το ποια διευθυντικά στελέχη έχουν δικαίωμα αρνησικυρίας.

Από την παραπάνω βιβλιογραφική τεκμηρίωση προκύπτει ο ακόλουθος ερευνητικός στόχος:

Η0 Η οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν επιδρά στην ικανοποίηση των πολιτών

Η3 Η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά στην ικανοποίηση των πολιτών

3. Έρευνες σχετικά με το θέμα από τεκμηριωμένες απόψεις με δευτερογενή στοιχεία

Οι Heskett et al. (1994), αναφέρουν ότι η ποιότητα στην εργασιακή ζωή είναι κάτι που μετριέται από τα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους, την εταιρεία, ενώ σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε σε Πανεπιστήμιο της Αμερικής (University of South Dakota, Vermillion, USA), όπου μελετήθηκε η σχέση μεταξύ της Ποιότητας στην εργασιακή ζωή και της Αποδοτικότητας συνολικά του οργανισμού η Εργασιακή δέσμευση ορίζεται από τις εξής τρεις ευνοϊκές συνθήκες που είναι : α) το περιβάλλον στο χώρο εργασίας που βοηθά στην δέσμευση των εργαζομένων έτσι ώστε να αισθάνονται ασφάλεια στο χώρο όπου εργάζονται, β) η ικανοποιητική αμοιβή και γ) η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης (Lau, 2000).

Οι βασικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού προγράμματος εργασιακής δέσμευσης είναι οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και η μέγιστη αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Κατά τον Swanson (1998), υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Μια αύξηση στην ανάπτυξη και η κερδοφορία σημαίνει ότι υπάρχουν οι χρηματοοικονομικοί πόροι που μπορεί η Διοίκηση να επενδύσει στους υπαλλήλους της, να ενδυναμωθεί δηλαδή ακόμη περισσότερο η εργασιακή δέσμευση και παράλληλα με την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού μεγαλώνει και η δέσμευση των εργαζομένων.

Οι Levering & Moskowitz (1999) μελετώντας τις 100 καλύτερες εταιρίες της Αμερικής κατέληξαν ότι τα κριτήρια με τα οποία κατατάσσονται στη λίστα των εταιριών που ακολουθούν φιλοσοφία της εργασιακής δέσμευσης είναι τα ακόλουθα :

- μισθός
- ευκαιρίες
- ασφάλεια

- υπερηφάνεια
- δικαιοσύνη & ανοικτή επικοινωνία
- φιλικότητα

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται είναι τα ακόλουθα :

- μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων
- περισσότερη ευαισθησία σε ζητήματα τόσο εργασίας όσο και προσωπικά
- αποτελεσματικότερη επικοινωνία
- καλύτερη διανομή των κερδών
- περισσότερη διασκέδαση

Πράγματι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 500 εταιρείες παροχής υπηρεσιών στην Αμερική απέδειξε τη στενή σχέση μεταξύ πρακτικών μάνατζμεντ που στηρίζουν την εργασιακή δέσμευση και αποδοτικότητα. Αποτελεσματικά προγράμματα ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων βρέθηκε πως είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση του οργανισμού και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο παγκόσμιο περιβάλλον. Οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ μάνατζμεντ και εργαζομένων αποδείχτηκε για άλλη μια φορά πως ωφελεί και τις δύο πλευρές. Οι εργαζόμενοι από τη μια νιώθουν ασφάλεια και δέσμευση και γίνονται αποδοτικότεροι και η διοίκηση απολαμβάνει αυξημένη χρηματοοικονομική απόδοση που την καθιστά περισσότερο ανταγωνιστική.

Οι De Cremer, Van Dijke και Bos (2007) εξέτασαν το βαθμό στον οποίο τα συστατικά της δικαιοσύνης επηρέασαν τις αντιλήψεις των υποκειμένων για τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η πλαισίωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσω των διαφόρων συστατικών της δικαιοσύνης συμπέρανε ότι η διαπροσωπική δικαιοσύνη προκάλεσε τους υφισταμένους να δουν τον ηγέτη ως μετασχηματιστικό, ένα εύρημα που επαναλήφθηκε σε μια μελέτη πεδίου (Carter et al., 2014). Η έννοια αυτή

έχει νόημα, καθώς οι ομοιότητες μεταξύ της ευγένειας, του σεβασμού και της αξιοπρεπούς μεταχείρισης που χαρακτηρίζει την διαπροσωπική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζουν πιστά τις πρακτικές ενός μετασχηματιστικού ηγέτη, ο οποίος δουλεύει ατομικά με τους ανθρώπους και τους αντιμετωπίζει επαγγελματικά.

Οι Van Dijke, De Cremer, Mayer και Van Quaquebeke (2012) διενήργησαν μια μελέτη στην οποία παρατηρούνται και πάλι οι ομοιότητες μεταξύ του ηγετικού στυλ και της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Οι ερευνητές διερεύνησαν αν ένα άτομο εκτέθηκε ή όχι σε έναν ηγέτη ο οποίος ενθάρρυνε την αυτο-ανάπτυξη και την ανεξάρτητη δράση (De Cremer et al., 2007). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ενθάρρυνση της αυτο-ανάπτυξης είναι χαρακτηριστικό των μετασχηματιστικών ηγετών, ενώ η ενθάρρυνση των υποκειμένων να χειριστούν τα προβλήματά τους από μόνοι τους είναι ένα χαρακτηριστικό των συναλλακτικών ηγετών. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που ενθαρρύνθηκαν να αναπτυχθούν ως υπάλληλοι ήταν πιο πιθανό να αναζητήσουν πληροφορίες σχετικά με το καθεστώς τους στον οργανισμό, ενώ οι εργαζόμενοι που ενθαρρύνθηκαν να αναλάβουν ανεξάρτητη δράση ήταν λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν αυτές τις πληροφορίες (De Cremer et al., 2007). Αυτές οι πληροφορίες σχετίζονται με την αλληλεπίδραση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και των συστατικών της δικαιοσύνης, καθώς το καθεστώς ενός υποκειμένου σε έναν οργανισμό είναι ένα είδος αποτελέσματος.

Τα άτομα που βρίσκονταν υπό την ηγεσία του μετασχηματισμού, η οποία ενθάρρυνε την αυτοπεποίθηση, φαινόταν να ασχολούνται περισσότερο με τη δικαιοσύνη της θέσης τους στην οργάνωση ή με το αποτέλεσμα, που είναι η δικαιοσύνη που αποδίδεται στη διανοητική δικαιοσύνη.

Αναπτύσσοντας το θέμα αυτό, η έρευνα που έγινε από τους De Cremer, Van Dijke και Bos (2007) εξέτασε τη σχέση μεταξύ μιας άλλης πτυχής της ηγεσίας μετασχηματισμού και της διανοητικής δικαιοσύνης.

Συγκεκριμένα, οι ερευνητές εξέτασαν την επίδραση ότι η συμπεριφορά αυτοθυσίας, στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, είχε οργανωσιακή δέσμευση όταν η διανοητική δικαιοσύνη ήταν χαμηλή (Carter et al., 2014). Η μελέτη αυτή είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, καθώς εξετάζει πώς αλλάζουν οι στάσεις των εργαζομένων ανάλογα με το είδος της ηγεσίας που αντιμετωπίζουν όταν αντιλαμβάνονται τα αποτελέσματά τους ως άδικα. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι όταν ο ηγέτης ασχολήθηκε με τη συμπεριφορά αυτοθυσίας, οι στάσεις και οι δεσμεύσεις των υποκειμένων επηρεάστηκαν θετικά (Carter et al., 2014). Όταν η διανοητική δικαιοσύνη ήταν χαμηλή, οι εργαζόμενοι αντιλαμβανόταν ότι τα αποτελέσματά τους ήταν άδικα, αλλά όταν ένας ηγέτης έδειξε ότι ήταν πρόθυμος να συμμετάσχει σε αυτοθυσιακή συμπεριφορά εκ μέρους των υφισταμένων, η δέσμευση αυτών των υφισταμένων αυξήθηκε (Carter et al., 2014). Αυτή η αλληλεπίδραση δείχνει ότι όταν κάποια στοιχεία οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι παρόντα ή όχι, οι αντιλήψεις θα επηρεαστούν από τον τύπο ηγεσίας που δίνεται σε αυτές τις περιπτώσεις.

Οι μελέτες των Van Knippenberg B. και Van Knippenberg D. (2005) σχετικά με τη συμπεριφορά αυτοθυσίας από την ηγετική θέση ενισχύουν αυτά τα ευρήματα. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες που ασχολούνται με τη συμπεριφορά αυτοθυσίας χαρακτηρίστηκαν ως πιο αποτελεσματικοί και πιο χαρισματικοί και είχαν αυξημένη παραγωγικότητα (Van Knippenberg B. & Van Knippenberg D., 2005). Η οργανωσιακή λοιπόν δικαιοσύνη, οι μορφές ηγεσίας και η οργανωτική δέσμευση είναι όλα πολύ στενά συνδεδεμένα θέματα.

Η απουσία, ή η μη συμμετοχή, είναι ένα άλλο αποτέλεσμα της αντιληπτικής αδικίας που σχετίζεται με τη θεωρία της ισότητας (Landy & Conte, 2016). Οι Landy και Conte (2016) διαπίστωσαν ότι όταν οι άνθρωποι βλέπουν τόσο τη δέσμευσή τους για την οργάνωση όσο και τη δέσμευση της οργάνωσης σε υψηλό επίπεδο, η απουσία, αυτών των δύο μορφών δέσμευσης, μειώνεται. Επιπλέον, η απόσυρση ή η αποχώρηση από τον οργανισμό είναι ένα πιο ακραίο αποτέλεσμα που απορρέει από

τις ίδιες αρχές θεωρίας της ισότητας. Οι αντιλήψεις διανεμητικής δικαιοσύνης σχετίζονται περισσότερο με την απόσυρση (Cohen, 2015).

Ο Ahangar (2009) εξέτασε τα αποτελέσματα της ηγεσίας μετασχηματισμού, της ηγεσίας συναλλαγών και της ηγεσίας laissez-faire στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα αποτελέσματα από τη μελέτη έδειξαν ότι η ηγεσία μετασχηματισμού συνδέονταν περισσότερο με την ικανοποίηση από την εργασία.

4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Φιλοσοφία της Έρευνας

Σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο και Σαμαντά (2011) μια έρευνα μπορεί να βασιστεί στη θεωρία του θετικισμού, στη θεωρία της φαινομενολογίας ή στη θεωρία της οντολογίας. Στον θετικισμό ο ερευνητής ελέγχει προϋπάρχουσες θεωρίες και καταλήγει σε συμπεράσματα, τα οποία είναι ελέγξιμα. Ο θετικισμός χρησιμοποιεί είτε την επαγωγική, είτε την παραγωγική προσέγγιση. Παράλληλα στον θετικισμό η θεωρία και η έρευνα είναι σαφώς διακριτές. Η έρευνα έχει στόχο τον έλεγχο θεωριών και την προσφορά υλικού για να αναπτυχθούν οι νόμοι. Η διαμάχη γύρω από τον θετικισμό είχε ως συμπέρασμα τη πρόταση της αυτόνομης μεθοδολογίας για τις κοινωνικές επιστήμες λόγω της αντίθεσης που υπήρχε με τις φυσικές επιστήμες στο θέμα του αντικειμένου που κοινωνικά είναι προδιαμορφωμένο. Αυτός είναι και ο λόγος που οι κοινωνικές έρευνες που βασίζονται στην εμπειρία δεν μπορούν να προσδώσουν σημαντικά αποτελέσματα γιατί καθορίζονται κυρίως από τη μεθοδολογία και όχι από το ίδιο το αντικείμενο. Ο θετικισμός στη κοινωνιολογία προσφέρει έναν υποκειμενισμό ο οποίος όμως δεν είναι σωστός για δύο κυρίως λόγους: 1) Γιατί το αντικείμενο προσεγγίζεται με κατηγορίες που έχουν τεθεί εκ των προτέρων και κατά συνέπεια, είναι δογματικές, 2) Γιατί εστιάζει στη συμπεριφορά του ατόμου και όχι του συνόλου (Σταθακόπουλος, 2001).

Επίσης, η κοινωνία λόγω του ότι αποτελεί σύνολο δεν μπορεί να προσεγγιστεί μέσω μεμονωμένων περιστατικών γιατί τα υπερβαίνει. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να υπάρχει επέκταση από την μεμονωμένη εμπειρική καταγραφή στη κοινωνία γιατί η δεύτερη δεν θα μπορέσει ποτέ να εκφραστεί ουσιαστικά πέρα από κάποιες έννοιες οι οποίες είναι μόνο ταξινομικές. Κατά συνέπεια, οι εμπειρικές έρευνες στη σύλληψη της ουσίας της κοινωνίας έχουν ελάχιστη προσφορά γιατί δεν μπορούν να προσφέρουν τους κοινωνικούς νόμους που αποτελούν τη βάση της κοινωνίας παρά μόνο την εξέταση συγκεκριμένων φαινομένων.

Η αυτονομία των κοινωνικών επιστημών εκφράζει μία σειρά σκέψεων που βασίζονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: 1) Στην ελευθερία και την αξιοπρέπεια του ανθρώπου. 2) Στην άρνηση υπόταξης του ανθρώπου σε φυσικούς και κοινωνικούς καταναγκαστικούς νόμους. 3) Στη διατήρηση των εγγενών χαρακτηριστικών του κοινωνικού φαινομένου.

Αντίθετα όταν μια έρευνα στηρίζεται στην οντολογία καταλήγει σε θεωρία η οποία προκύπτει από την έρευνα. Τέλος η έρευνα που στηρίζεται στη φαινομενολογία μελετά το πώς οι άνθρωποι βιώνουν συγκεκριμένα γεγονότα, εμπειρίες. Ο ερευνητής στη φαινομενολογία προσπαθεί να αφήσει έξω από την έρευνά του δικές του προκαταλήψεις και να κατανοήσει τους άλλους. Η φαινομενολογική ανάλυση επιδιώκει να προσφέρει μια «προοπτική εκ των έσω». Αυτό είναι πολύ εύκολο να το λέμε, αλλά πολύ πιο δύσκολο να πραγματοποιηθεί με έναν ουσιαστικό τρόπο. Η έρευνα της φαινομενολογικής ανάλυσης γενικά κλίνει σε ένα ιδιογραφικό επίπεδο. Ο όρος αυτός έχει συνδεθεί με την μελέτη των «ατόμων» στην ψυχολογία, αν και αρχικά χρησιμοποιήθηκε με μια ευρύτερη λειτουργία, δηλαδή για την διάκριση μιας ειδικής μελέτης, από μία μελέτη που διερευνά «γενικά τα πράγματα» (Παρασκευόπουλος, 1993). Ως εκ τούτου, η μελέτη κάθε συγκεκριμένης κατάστασης ή συμβάντος, θα μπορούσε επίσης να κληθεί ιδιογραφική. Η φαινομενολογική ανάλυση, χρησιμοποιεί συχνά τον όρο κατά τέτοιον τρόπο ώστε να αντλεί και από τις δύο αυτές έννοιες, εφόσον πολλές από τις υποδειγματικές μελέτες της επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα άτομα που ασχολούνται με συγκεκριμένες καταστάσεις ή γεγονότα στην ζωή τους (Αθανασίου, 2000) .

Σε μεθοδολογικό επίπεδο, αυτό σημαίνει ότι μία μελέτη φαινομενολογικής ανάλυσης περιλαμβάνει συνήθως μια ιδιαίτερα εντατική και λεπτομερή ανάλυση των πεπραγμένων ενός σχετικά μικρού αριθμού συμμετεχόντων. Αυτά τα πεπραγμένα γενικά καταγράφονται με ημι-δομημένες συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης ή ημερολόγια και η ανάλυση στην συνέχεια

προχωρά έτσι ώστε να αναπτύσσονται σχήματα νοημάτων τα οποία στην συνέχεια αναφέρονται σε θεματική μορφή.

Η παρούσα έρευνα στηρίζεται στη **θεωρία του θετικισμού** καθώς έχει στόχο να ελέγξει προϋπάρχουσες θεωρίες και να καταλήξει σε συμπεράσματα τα οποία θα μπορούν να ελεγθούν.

4.2 Ερευνητική προσέγγιση

Μια έρευνα στηρίζεται είτε στην προσέγγιση της επαγωγής, είτε στην προσέγγιση της παραγωγής, Στην πρώτη περίπτωση ο ερευνητής ξεκινά από το ειδικό για να καταλήξει στο γενικό. Ξεκινά δηλαδή από συγκεκριμένα δεδομένα και βάσει αυτών καταλήγει σε μια θεωρία. Ο Νεύτωνας ήταν αυτός που χρησιμοποιούσε την επαγωγή ως βάση της πειραματικής μεθόδου αφού από αυτή σε συνδυασμό με την παρατήρηση θα διατυπώνονταν τα βασικά συμπεράσματα που μεταγενέστερα θα υπόκειντο σε πειραματισμό. Ο Locke με τη σειρά του υποστήριξε ότι η επαγωγή μπορεί να οδηγήσει στη γνώση αλλά μόνο σε συνδυασμό με την εμπειρία αφού διαφορετικά ο άνθρωπος δεν μπορεί να αποκτήσει γνώση σε κάποια φαινόμενα. Τέλος, ο Hume υποστήριζε ότι η εμπειρία μπορεί να λειτουργήσει και αντιληπτικά αλλά και νοητικά με τη βοήθεια της επαγωγής. Νοητικά μπορεί να λειτουργήσει η εμπειρία του παρελθόντος σε φαινόμενα που ο άνθρωπος δεν μπορεί να αντιληφθεί μέσω των αισθήσεων. Η επαγωγή είναι αυτή που θα οδηγήσει με την βοήθεια των παρελθοντικών εμπειριών που έχει στη μνήμη του ο άνθρωπος στη διεξαγωγή κάποιων συμπερασμάτων για πράγματα που ο ίδιος ο άνθρωπος μπορεί να μην γνωρίζει αλλά δεν μπορεί να αποκλείσει την ύπαρξη τους.

Στη δεύτερη περίπτωση, ο ερευνητής ξεκινά αντίστροφα. Δηλαδή από το γενικό, από μια θεωρία, για να καταλήξει σε κάτι συγκεκριμένο, σε αυτό που ισχύει δηλαδή στην περίπτωση που ερευνά (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Η παρούσα έρευνα ακολουθεί την **παραγωγική προσέγγιση** καθώς η ερευνήτρια θα ξεκινήσει από το γενικό, από τη

θεωρία και θα καταλήξει σε αυτό που ισχύει στην περίπτωση του Εφετείου Αθηνών.

4.3 Τεχνική της Έρευνας

Οι στρατηγικές μιας έρευνας είναι ποικίλες. Μια έρευνα μπορεί να είναι πείραμα, παρατήρηση, εθνογραφική, μελέτη περίπτωσης, έρευνα αρχείου αλλά και επισκοπική. Το πείραμα αποτελεί μια ερευνητική μέθοδο, βασικά χαρακτηριστικά της οποίας είναι ο έλεγχος των μεταβλητών, η προσεκτική μέτρηση και ο προσδιορισμός των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος. Ένα πείραμα είναι μια έρευνα στην οποία μια υπόθεση είναι επιστημονικά δοκιμασμένη. Σε ένα πείραμα, μια ανεξάρτητη μεταβλητή (η αιτία) μετράται και μια εξαρτημένη μεταβλητή (το αποτέλεσμα) ελέγχεται (Christensen, 2007; Λέκκα, 2017).

Βασικό πλεονέκτημα του πειράματος είναι ότι διέπεται από αντικειμενικότητα καθώς πρόκειται για μέτρηση. Ως εκ τούτου οι απόψεις ερευνητή δεν επηρεάζουν τα αποτελέσματα της μελέτης του (Λέκκα, 2017). Υπάρχουν τρεις τύποι πειραμάτων:

1. Εργαστηριακά / ελεγχόμενα πειράματα

Αυτός ο τύπος πειράματος διεξάγεται σε καλά ελεγχόμενο περιβάλλον - όχι απαραίτητα εργαστήριο - και επομένως είναι δυνατές οι ακριβείς μετρήσεις. Ο ερευνητής αποφασίζει πού θα πραγματοποιηθεί το πείραμα, σε ποια χρονική στιγμή, με ποιους συμμετέχοντες, υπό ποιες συνθήκες και χρησιμοποιώντας μια τυποποιημένη διαδικασία. Οι συμμετέχοντες κατανέμονται τυχαία σε κάθε ανεξάρτητη ομάδα μεταβλητών.

Τα πλεονεκτήματα του εργαστηριακού πειράματος είναι ότι είναι εύκολο να αντιγραφεί. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι χρησιμοποιείται μια τυποποιημένη διαδικασία. Επίσης επιτρέπει τον ακριβή έλεγχο των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών. Αυτό επιτρέπει τη δημιουργία σχέσης αιτίου-αποτελέσματος.

Τα μειονεκτήματά του αφορούν στην τεχνητότητα του σκηνικού, το οποίο μπορεί να προκαλέσει αφύσικη συμπεριφορά που δεν αντικατοπτρίζει την πραγματική ζωή. Αυτό σημαίνει ότι δεν θα ήταν δυνατή η γενίκευση των ευρημάτων σε ένα περιβάλλον πραγματικής ζωής (Patten, 2017).

2. Πειράματα πεδίου

Τα πειράματα πεδίου γίνονται στο καθημερινό περιβάλλον (δηλαδή στην πραγματική ζωή) των συμμετεχόντων. Ο ερευνητής εξακολουθεί να χειρίζεται την ανεξάρτητη μεταβλητή, αλλά σε μια πραγματική ρύθμιση (έτσι δεν μπορεί πραγματικά να ελέγξει ξένες μεταβλητές).

Βασικά πλεονεκτήματα του πειράματος πεδίου είναι ότι η συμπεριφορά σε ένα πείραμα πεδίου είναι πιο πιθανό να αντικατοπτρίζει την πραγματική ζωή και ως εκ τούτου τα αποτελέσματά του θεωρούνται έγκυρα. Επίσης υπάρχει μικρότερη πιθανότητα να προκύψουν χαρακτηριστικά ζήτησης που επηρεάζουν τα αποτελέσματα, καθώς οι συμμετέχοντες μπορεί να μην γνωρίζουν ότι μελετώνται. Αυτό συμβαίνει όταν η μελέτη είναι συγκεκαλυμμένη.

Βασικό μειονέκτημα είναι ότι υπάρχει λιγότερος έλεγχος σε ξένες μεταβλητές που ενδέχεται να προκαλέσουν τα αποτελέσματα. Αυτό καθιστά δύσκολο για κάποιον άλλο ερευνητή να αναπαράγει τη μελέτη ακριβώς με τον ίδιο τρόπο (Patten, 2017).

2. Φυσικά πειράματα

Τα φυσικά πειράματα διεξάγονται στο καθημερινό περιβάλλον των συμμετεχόντων, αλλά εδώ ο ερευνητής δεν έχει κανέναν έλεγχο. Πλεονεκτήματα των φυσικών πειραμάτων είναι ότι η συμπεριφορά των συμμετεχόντων είναι πιο πιθανό να αντικατοπτρίζει την πραγματική ζωή και ως εκ τούτου διέπεται από εγκυρότητα. Επίσης όπως και στο πείραμα πεδίου υπάρχει μικρότερη πιθανότητα να προκύψουν χαρακτηριστικά ζήτησης που επηρεάζουν τα αποτελέσματα, καθώς οι συμμετέχοντες μπορεί να μην γνωρίζουν ότι μελετώνται. Βασικά του μειονεκτήματα είναι

ότι είναι πιο ακριβό και χρονοβόρο από τα εργαστηριακά πειράματα. Επίσης δεν υπάρχει έλεγχος σε ξένες μεταβλητές που ενδέχεται να προκαλέσουν τα αποτελέσματα. Αυτό καθιστά δύσκολο για κάποιον άλλο ερευνητή να αναπαράγει τη μελέτη ακριβώς με τον ίδιο τρόπο (Patten, 2017).

Η παρούσα έρευνα είναι **επισκοπική** καθώς θα χρησιμοποιήσει πρωτογενή ποσοτικά στοιχεία, τα οποία θα συλλέξει από συγκεκριμένο αριθμό ατόμων με τα οποία θα έλθει σε άμεση επαφή μαζί τους (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

4.3.1 Είδη έρευνας

Τα είδη της έρευνας είναι τα ακόλουθα: η διερευνητική έρευνα, η περιγραφική και η πειραματική. Από τα παραπάνω είδη έρευνας η περιγραφική αποδίδει το τι ισχύει σε μια δεδομένη περίπτωση, κάνει συγκεκριμένες υποθέσεις και καθορίζει μεταβλητές. Για το λόγο αυτό η παρούσα έρευνα είναι **περιγραφική**. Η διερευνητική αφορά κυρίως μελέτες περίπτωσης και οι πειραματικές το πείραμα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

4.3.2 Μέθοδοι Έρευνας

Οι ερευνητικές μέθοδοι είναι δύο ειδών. Η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα καταλήγει σε ποσοτικά αποτελέσματα, τα οποία διέπονται από αξιοπιστία καθώς κατά την ανάλυση και ερμηνεία τους αφήνουν έξω τυχόν προκαταλήψεις του ερευνητή. Επίσης στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής μπορεί να μετρήσει μεταβλητές και να διαμορφώσει παρατηρήσιμους και μετρήσιμους ερευνητικούς στόχους. Τέλος η ποσοτική έρευνα μπορεί να συγκεντρώσει μεγάλο αριθμό δεδομένων από πολλά άτομα (Creswell, 2013).

Οι ποσοτικές μέθοδοι υπογραμμίζουν τις αντικειμενικές μετρήσεις και τη στατιστική, μαθηματική ή αριθμητική ανάλυση των δεδομένων που

συλλέγονται μέσω δημοσκοπήσεων, ερωτηματολογίων και ερευνών ή/και με το χειρισμό παλαιών στατιστικών δεδομένων χρησιμοποιώντας υπολογιστικές τεχνικές (Παρασκευόπουλος, 1991). Η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται στη συλλογή αριθμητικών δεδομένων, τα οποία γενικεύονται σε ομάδες ανθρώπων ή για την εξήγηση ενός συγκεκριμένου φαινομένου (Babbie, 2010).

Ο στόχος του ερευνητή κατά τη διεξαγωγή μιας ποσοτικής ερευνητικής μελέτης είναι να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ μιας ανεξάρτητης μεταβλητής και μιας εξαρτώμενης ή τελικής μεταβλητής εντός ενός πληθυσμού (Φίλιας, 2007). Τα ποσοτικά ερευνητικά σχέδια είναι είτε περιγραφικά (υποκείμενα που μετριούνται συνήθως μία φορά) είτε πειραματικά (άτομα που μετρήθηκαν πριν και μετά από μια θεραπεία). Μια περιγραφική μελέτη καθορίζει μόνο τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Μια πειραματική μελέτη καθορίζει την αιτιότητα (Neuman & Robson, 2014).

Τα κύρια χαρακτηριστικά των ποσοτικών μεθόδων είναι τα κάτωθι (Muijs, 2010; Λέκκα, 2017):

- Τα δεδομένα συλλέγονται συνήθως χρησιμοποιώντας δομημένα ερευνητικά μέσα, όπως είναι τα ερωτηματολόγια
- Τα αποτελέσματα βασίζονται σε μεγαλύτερα μεγέθη δειγμάτων που είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού.
- Η ερευνητική μελέτη μπορεί συνήθως να επαναληφθεί ή να επαναληφθεί, δεδομένης της υψηλής αξιοπιστίας της.
- Ο ερευνητής έχει μια σαφώς καθορισμένη ερευνητική ερώτηση στην οποία ζητούνται αντικειμενικές απαντήσεις.
- Όλες οι πτυχές της μελέτης σχεδιάζονται προσεκτικά πριν συλλεχθούν τα δεδομένα.
- Τα δεδομένα έχουν τη μορφή αριθμών και στατιστικών στοιχείων, συχνά διατεταγμένα σε πίνακες, γραφήματα, αριθμούς ή άλλες μορφές μη κειμένου.
- Το έργο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για γενίκευση των εννοιών ευρύτερα, για πρόβλεψη μελλοντικών αποτελεσμάτων ή για

διερεύνηση αιτιακών σχέσεων.

- Ο ερευνητής χρησιμοποιεί εργαλεία, όπως ερωτηματολόγια ή λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών, για τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων.
- Ο πρωταρχικός στόχος μιας ποσοτικής ερευνητικής μελέτης είναι η ταξινόμηση χαρακτηριστικών, η μέτρησή τους και η κατασκευή στατιστικών μοντέλων σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί αυτό που παρατηρείται.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν και τα πλεονεκτήματα των ποσοτικών μεθόδων. Παράλληλα βασικό πλεονέκτημα των ποσοτικών μεθόδων είναι ότι επειδή ασχολούνται με αριθμούς είναι περισσότερο αντικειμενικές. Η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται σε αριθμητικά και αμετάβλητα δεδομένα και σε λεπτομερή, συγκλίνουσα συλλογιστική παρά σε αποκλίνουσα συλλογιστική.

Αντίθετα στην ποιοτική έρευνα ακριβώς επειδή συλλέγονται ποιοτικά αποτελέσματα η ερμηνεία τους μπορεί να υποκύψει σε προκαταλήψεις του ερευνητή. Στην ποιοτική έρευνα δεν μπορεί να γίνει μέτρηση των αποτελεσμάτων και δεν μπορούν να εξαχθούν συσχετιστικά συμπεράσματα. Επίσης στις ποιοτικές έρευνες συνήθως έχουμε μικρότερο δείγμα από ότι στις ποσοτικές. Η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας απαιτεί μεγάλο χρόνο από μέρους του ερευνητή και συνήθως μεγαλύτερο κόστος.

Η ποιοτική έρευνα αφορά την πλήρη και λεπτομερή περιγραφή των γεγονότων που μελετώνται (Παρασκευόπουλος, 1991). Είναι χρήσιμη κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων μιας μελέτης, όταν ο ερευνητής μπορεί να είναι σίγουρος για το τι ακριβώς θα μελετηθεί ή σε τι πρέπει να επικεντρωθεί. Αυτός ο τύπος έρευνας δεν χρειάζεται αυστηρό σχέδιο σχεδιασμού προτού αρχίσει. Αυτό δίνει στον ερευνητή την ελευθερία να αφήσει τη μελέτη να εξελιχθεί πιο φυσικά (Φίλιας, 2007). Ένα άλλο πλεονέκτημα για την ποιοτική έρευνα είναι ότι ο ερευνητής αποκτά πιο λεπτομερή και πλούσια δεδομένα με τη μορφή περιεκτικών γραπτών περιγραφών ή οπτικών τεκμηρίων, όπως είναι οι φωτογραφίες. Αυτός ο τύπος έρευνας εξετάζει ένα κοινωνικό πλαίσιο αλλά και πώς το πλαίσιο

αυτό επηρεάζει τα άτομα. Η εξέταση αυτή είναι ιδιαίτερα επωφελής στις κοινωνικές επιστήμες (Smith, 2015; Λέκκα, 2017).

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί **την ποσοτική και ποιοτική ερευνητική μέθοδο**. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου βασίστηκε στο γεγονός ότι η ποσοτική έρευνα είναι πιο αποτελεσματική και πιο αξιόπιστη καθώς η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της δεν υπόκειται στις προκαταλήψεις του ερευνητή. Επίσης οι στόχοι της έρευνας είναι παρατηρήσιμοι και μετρήσιμοι. Τέλος η ερευνήτρια επιθυμεί να κάνει συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών κάτι για το οποίο ενδείκνυται η ποσοτική έρευνα (Creswell, 2013). Επιλέχθηκε συνδυαστικά και η ποιοτική έρευνα προκειμένου να ενισχυθούν τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας,

4.4. Σχεδιασμός - δημιουργία ερωτηματολογίου

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν κατασκευάστηκαν από την ίδια την ερευνήτρια αφού πρώτα μελέτησε τη σχετική με το θέμα της βιβλιογραφία αλλά και εργαλεία έρευνας που έχουν χρησιμοποιήσει άλλοι ερευνητές και έχουν καταλήξει σε ασφαλή και έγκυρα αποτελέσματα (Creswell, 2013). Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach’s alpha. Διαδικαστική δικαιοσύνη (0,602), διανεμητική δικαιοσύνη (0,641), διαπροσωπική δικαιοσύνη (0,852) και δικαιοσύνη πληροφόρησης (0,780).

4.4.1 Διαδικασία δειγματοληψίας

Η δειγματοληψία αποτελεί βασικό στοιχείο μιας έρευνας. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι δειγματοληψίας, οι οποίες μπορούν να καταλήξουν σε αντιπροσωπευτικό ή σε μη αντιπροσωπευτικό δείγμα. Στις τεχνικές που καταλήγουν σε αντιπροσωπευτικό δείγμα ανήκουν η απλή τυχαία δειγματοληψία, η δειγματοληψία κατά στρώματα, η δειγματοληψία κατά ομάδες. Στις τεχνικές που καταλήγουν σε μη αντιπροσωπευτικό δείγμα

ανήκουν η δειγματοληψία ποσοστώσεων, η βολική δειγματοληψία και η χιονοστιβάδα (Creswell, 2013).

Το δείγμα της έρευνας εξάγεται από το σύνολο του πληθυσμού της έρευνας. Στην παρούσα έρευνα τον πληθυσμό στόχο της έρευνας αποτελούν όλοι οι εργαζόμενοι στο Εφετείο της Αθήνας. Από τον πληθυσμό στόχο με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας που αποτελεί την πιο έγκυρη και ακριβή μέθοδο δειγματοληψίας επιλέχθηκε δείγμα 98 εργαζομένων (υπαλλήλων) στο Εφετείο για την ποσοτική έρευνα και 4 εργαζομένων (δικαστικών λειτουργών) στο Εφετείο για την ποιοτική έρευνα. Η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι έγκυρη κι ακριβής γιατί δίνει ίσες πιθανότητες σε κάθε άτομο του πληθυσμού να συμπεριληφθεί στο δείγμα. Ως εκ τούτου η συγκεκριμένη μέθοδος καταλήγει σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού γεγονός που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

4.4.2 Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθούν

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής αποτυπώθηκαν οι απαντήσεις των ερωτώμενων στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου. Ακόμα μέσω της επαγωγικής στατιστικής ελέγχθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών και η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων σε αυτές. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διασποράς, ο έλεγχος t-test και ο έλεγχος συσχέτισης του Pearson. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS17.0.

5. Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η περιγραφική και η επαγωγική στατιστική.

5.1.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος προέκυψαν τα κάτωθι αποτελέσματα.

Πίνακας 1

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

		N	%
Φύλο	Άνδρας	36	36,7%
	Γυναίκα	62	63,3%
Ηλικία	>30	1	1,0%
	31-40	29	29,6%
	41-50	38	38,8%
	51-60	30	30,6%
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος	22	22,4%
	Έγγαμος	63	64,3%
	Άλλος	13	13,3%
Έτη Προϋπηρεσίας	0-10	17	17,3%
	11-20	32	32,7%
	20+	49	50,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 1 η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα είναι 36,7% και 63,3% αντίστοιχα. Ακόμα το 38,8% του δείγματος είναι από 41-50 ετών, το 30,6% είναι από 51-60 ετών, το 29,6% είναι από 31-40 ετών και το υπόλοιπο 1% είναι κάτω από 30 ετών. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση το 64,3% του δείγματος είναι παντρεμένο, το 22,4% είναι άγαμο και το 13,3% έχει διαφορετική οικογενειακή κατάσταση. Τέλος το 50% του δείγματος έχει πάνω από 20 έτη υπηρεσία, το 32,7% έχει από 11-20 έτη υπηρεσίας και το 17,3% έχει υπηρεσία μικρότερη των 10 ετών.

5.1.2 Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach για κάθε ερώτηση

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Το σκορ αξιοπιστίας για το κάθε είδος οργανωσιακής δικαιοσύνης στο Εφετείο Αθηνών ήταν τα εξής :

1. η Διαδικαστική δικαιοσύνη (0,602)
2. η Διανεμητική δικαιοσύνη (0,641)
3. η Διαπροσωπική δικαιοσύνη (0,852) και
4. η Δικαιοσύνη της πληροφόρησης (0,780).

Μελετώντας τη θεωρία, το σκόρ αξιοπιστίας κυμαίνεται [0,1] και ένα καλό σκορ αξιοπιστίας είναι το 0,7. Σύμφωνα με τα ανωτέρω λοιπόν, **η Διαδικαστική και η Διανεμητική δικαιοσύνη** παρουσιάζουν σκορ αξιοπιστίας χαμηλότερο από 0,7, άρα αυτό το επίπεδο οργανωσιακής δικαιοσύνης **δεν** είναι σε καλό επίπεδο ενώ **η Διαπροσωπική και η Δικαιοσύνη της Πληροφορίας** παρουσιάζουν σκορ άνω του 0,7, άρα το επίπεδο οργανωσιακής δικαιοσύνης **είναι καλό**.

5.1.3 Ανάλυση και δικαιολόγηση αποτελεσμάτων που αφορούν τους στόχους

Οι ερωτώμενοι που αποτέλεσαν το στατιστικό μας δείγμα απάντησαν στις ερωτήσεις που αναφέρονται αναλυτικά στους παρακάτω πίνακες και τις αξιολόγησαν με ένα εύρος βαθμολογίας από 1 – 5 όπου οι απαντήσεις που βαθμολογήθηκαν από **1 - 2,49** σημαίνει **ότι διαφωνούν,** από **2,5 – 3,49** σημαίνει **έχουν ουδέτερη στάση** και από **3,5 – 5** σημαίνει **ότι συμφωνούν**.

Η βαθμολογία που έδωσαν οι ερωτώμενοι στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν αποτυπώνονται παρακάτω ως εξής :

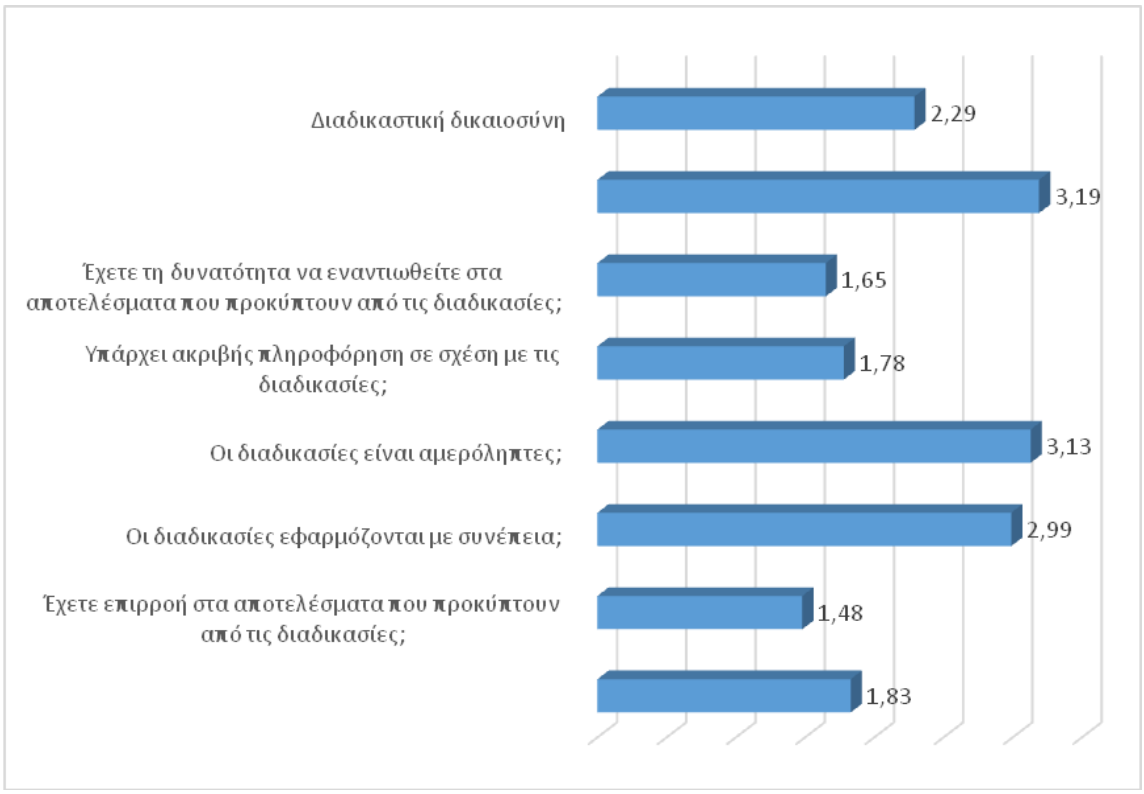
Πίνακας 2

Διαδικαστική δικαιοσύνη

	N	**Ελάχιστη**	**Μέγιστη**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Έχετε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις απόψεις και τα συναισθήματά σας κατά τη διάρκεια των διαδικασιών ;	98	1	5	1,83	0,838
Έχετε επιρροή στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις διαδικασίες;	98	1	3	1,48	0,613
Οι διαδικασίες εφαρμόζονται με συνέπεια;	98	1	4	2,99	0,767
Οι διαδικασίες είναι αμερόληπτες;	98	1	4	3,13	0,874
Υπάρχει ακριβής πληροφόρηση σε σχέση με τις διαδικασίες;	98	1	4	1,78	0,780
Έχετε τη δυνατότητα να εναντιωθείτε στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις διαδικασίες;	98	1	5	1,65	0,826
Οι διαδικασίες που ακολουθούνται στηρίζονται στην ηθική από την οποία πρέπει να διέπει ένα χώρο εργασίας;	98	1	4	3,19	0,904
Διαδικαστική δικαιοσύνη	98	1	3,71	**2,29**	**0,435**

Σύμφωνα με τον πίνακα 2 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων αξιολογεί την διαδικαστική δικαιοσύνη κάτω του μετρίου (M=2,29, ΤΑ=0,435).

Τα ανωτέρω αποτελέσματα αποτυπώνονται στο κατωτέρω ραβδόγραμμα :



Σύμφωνα με το ανωτέρω ραβδόγραμμα η **Διαδικαστική Δικαιοσύνη** αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με τον βαθμό **2,29.** Αυτός ο μέσος όρος είναι το αποτέλεσμα των μέσων όρων αξιολόγησης που δόθηκε στις κάτωθι επιμέρους ερωτήσεις :

1. «Οι διαδικασίες που ακολουθούνται στηρίζονται στην ηθική από την οποία πρέπει να διέπει ένα χώρο εργασίας;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 3,19.

2. «Έχετε τη δυνατότητα να εναντιωθείτε στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις διαδικασίες;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 1,65.
3. «Υπάρχει ακριβής πληροφόρηση σε σχέση με τις διαδικασίες;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 1,78 .
4. «Οι διαδικασίες είναι αμερόληπτες;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 3,13.
5. «Οι διαδικασίες εφαρμόζονται με συνέπεια;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 2,99.
6. «Έχετε επιρροή στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις διαδικασίες;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 1,48.
7. «Έχετε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις απόψεις και τα συναισθήματά σας κατά τη διάρκεια των διαδικασιών ;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 3,19.

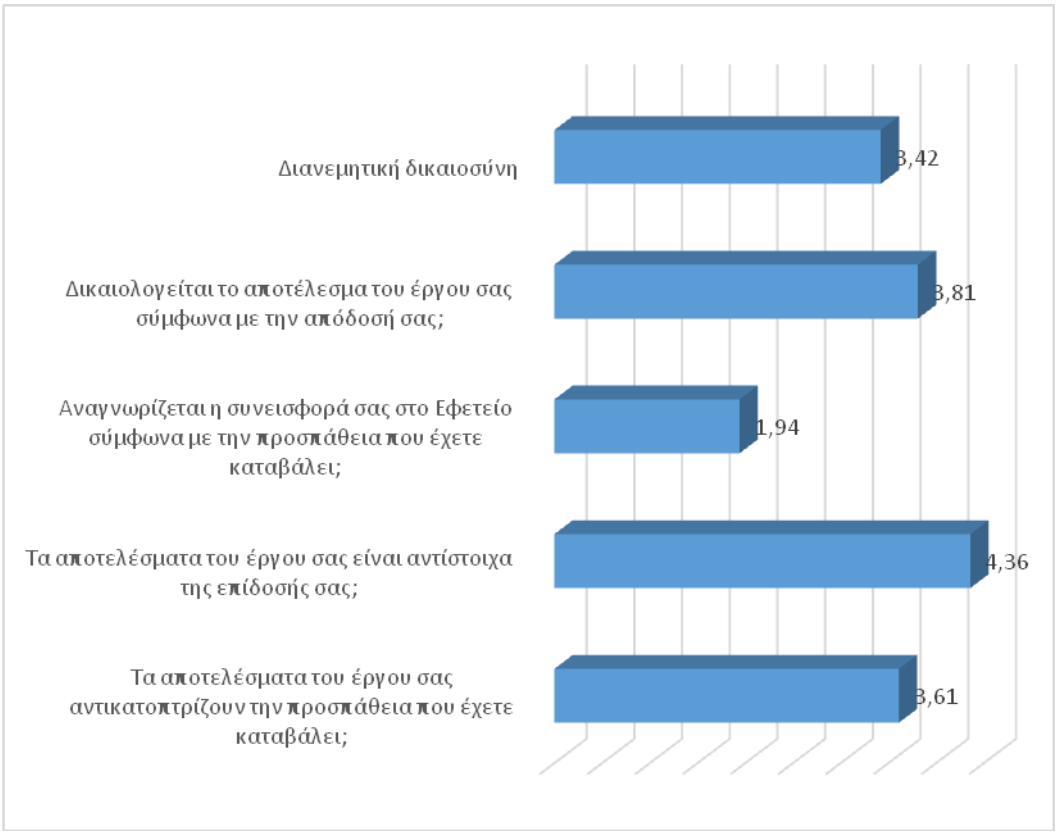
Πίνακας 3

Διανεμητική δικαιοσύνη

	N	**Ελάχιστη**	**Μέγιστη**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Τα αποτελέσματα του έργου σας αντικατοπτρίζουν την προσπάθεια που έχετε καταβάλει;	98	1	5	3,61	1,100
Τα αποτελέσματα του έργου σας είναι αντίστοιχα της επίδοσής σας;	98	1	5	4,36	1,018
Αναγνωρίζεται η συνεισφορά σας στο Εφετείο σύμφωνα με την προσπάθεια που έχετε καταβάλει;	98	1	5	1,94	1,111
Δικαιολογείται το αποτέλεσμα του έργου σας σύμφωνα με την απόδοσή σας;	98	1	5	3,81	0,916
Διανεμητική δικαιοσύνη	98	1	5	**3,42**	**0,720**

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων αξιολογεί την διανεμητική δικαιοσύνη σε μέτριο επίπεδο (Μ=3,42, ΤΑ=0,720).

Τα ανωτέρω αποτελέσματα αποτυπώνονται στο κατωτέρω ραβδόγραμμα :



Σύμφωνα με το ανωτέρω ραβδόγραμμα η **Διανεμητική Δικαιοσύνη** αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με τον βαθμό **3,42.** Αυτός ο μέσος όρος είναι το αποτέλεσμα των μέσων όρων αξιολόγησης που δόθηκε στις κάτωθι επιμέρους ερωτήσεις :

1. «Δικαιολογείται το αποτέλεσμα του έργου σας σύμφωνα με την απόδοσή σας;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 3,81.
2. «Αναγνωρίζεται η συνεισφορά σας στο Εφετείο σύμφωνα με την προσπάθεια που έχετε καταβάλει;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 1,94.
3. «Τα αποτελέσματα του έργου σας είναι αντίστοιχα της επίδοσής σας;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 4,36.

4. «Τα αποτελέσματα του έργου σας αντικατοπτρίζουν την προσπάθεια που έχετε καταβάλει;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 3,61.

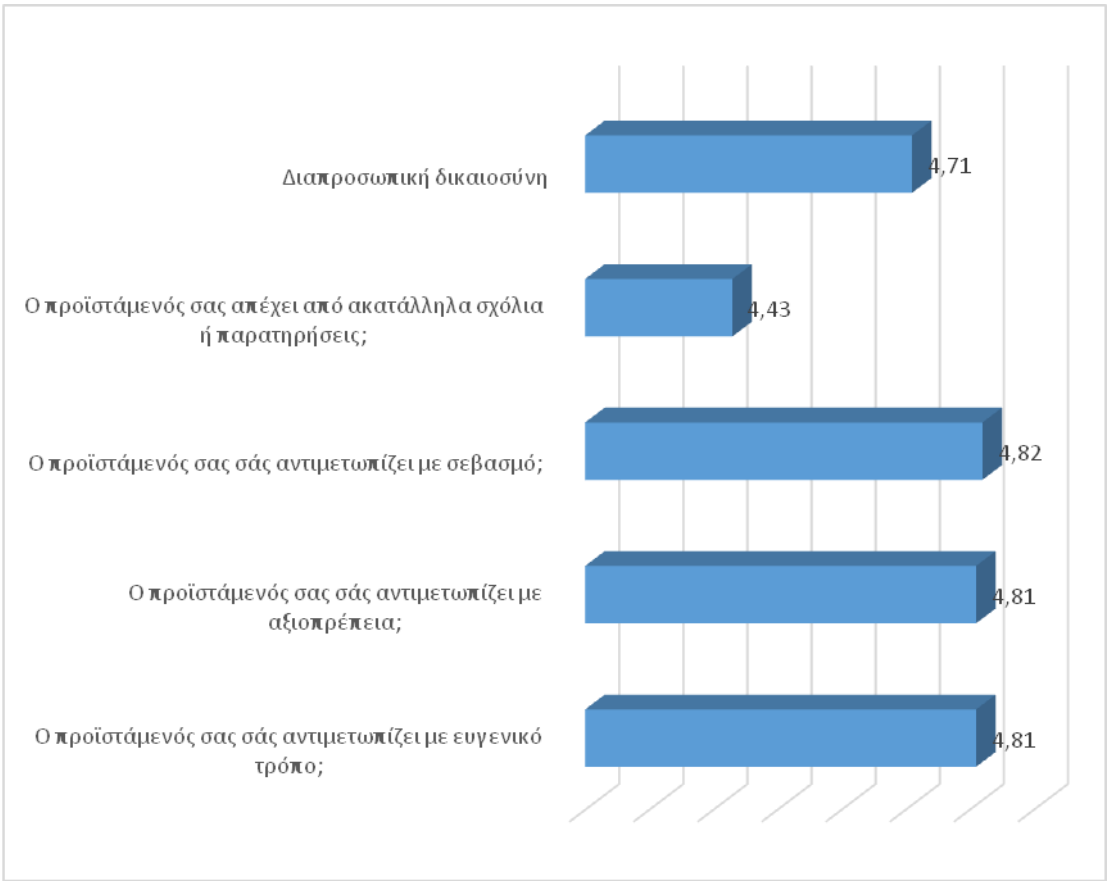
Πίνακας 4

Διαπροσωπική δικαιοσύνη

	N	**Ελάχιστη**	**Μέγιστη**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Ο προϊστάμενός σας, σας αντιμετωπίζει με ευγενικό τρόπο;	98	1	5	4,81	0,603
Ο προϊστάμενός σας, σας αντιμετωπίζει με αξιοπρέπεια;	98	1	5	4,81	0,668
Ο προϊστάμενός σας σάς αντιμετωπίζει με σεβασμό;	98	1	4	4,82	0,581
Ο προϊστάμενός σας απέχει από ακατάλληλα σχόλια ή παρατηρήσεις;	98	1	5	4,43	0,674
Διαπροσωπική δικαιοσύνη	98	2	5	**4,71**	**0,526**

Σύμφωνα με τον πίνακα 4 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων αξιολογεί την διαπροσωπική δικαιοσύνη σε πολύ υψηλό επίπεδο (Μ=4,71, ΤΑ=0,526).

Τα ανωτέρω αποτελέσματα αποτυπώνονται στο κατωτέρω ραβδόγραμμα :



Σύμφωνα με το ανωτέρω ραβδόγραμμα η **Διαπροσωπική Δικαιοσύνη** αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με τον βαθμό **4,71.** Αυτός ο μέσος όρος είναι το αποτέλεσμα των μέσων όρων αξιολόγησης που δόθηκε στις κάτωθι επιμέρους ερωτήσεις :

1. «Ο προϊστάμενός σας απέχει από ακατάλληλα σχόλια ή παρατηρήσεις;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 4,43.
2. «Ο προϊστάμενός σας σάς αντιμετωπίζει με σεβασμό;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 4,82.
3. «Ο προϊστάμενός σας, σας αντιμετωπίζει με αξιοπρέπεια;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 4,81.

4. «Ο προϊστάμενός σας, σας αντιμετωπίζει με ευγενικό τρόπο;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 4,81.

Πίνακας 5

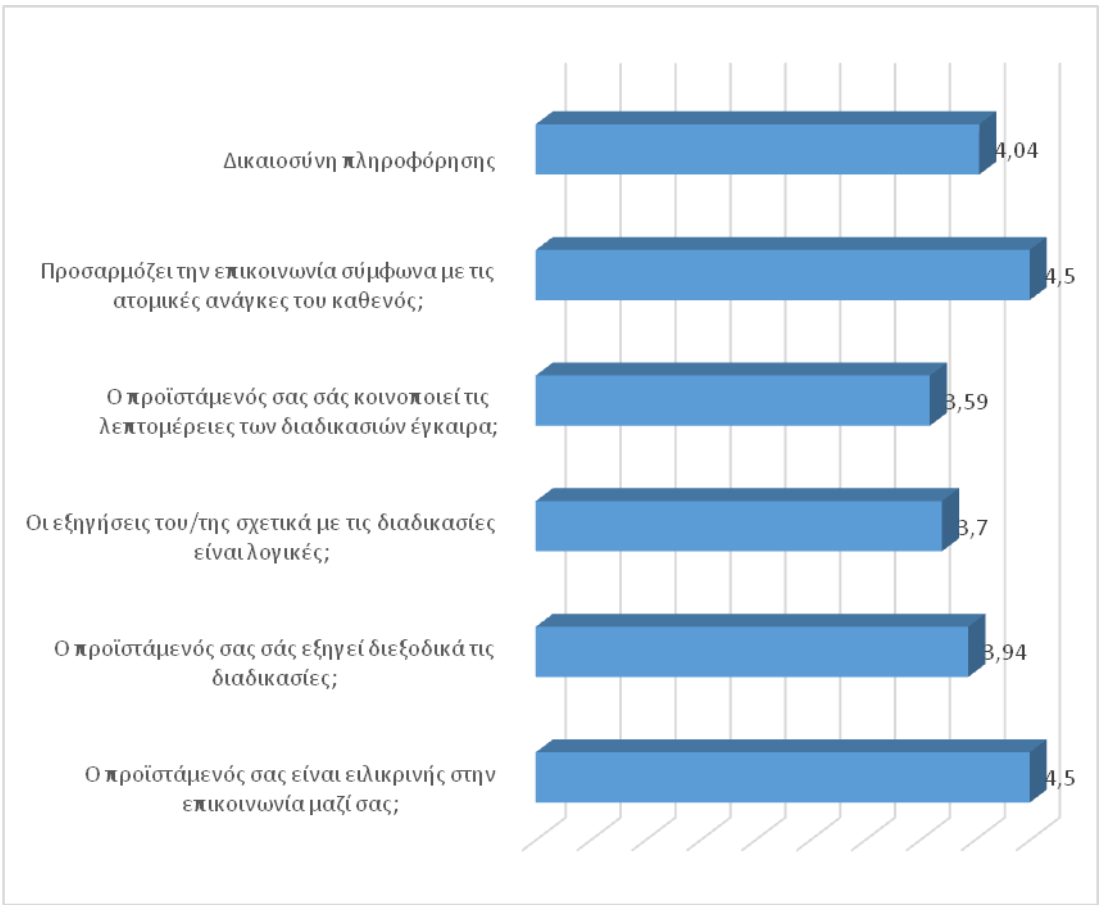
Δικαιοσύνη της πληροφόρησης

Διαδικαστική δικαιοσύνη

	N	**Ελάχιστη**	**Μέγιστη**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Ο προϊστάμενός σας είναι ειλικρινής στην επικοινωνία μαζί σας;	98	1	5	4,50	0,815
Ο προϊστάμενός σας, σας εξηγεί διεξοδικά τις διαδικασίες;	98	1	5	3,94	0,982
Οι εξηγήσεις του/της σχετικά με τις διαδικασίες είναι λογικές;	98	1	5	3,79	0,896
Ο προϊστάμενός σας, σας κοινοποιεί τις λεπτομέρειες των διαδικασιών έγκαιρα;	98	1	5	3,59	1,014
Προσαρμόζει την επικοινωνία σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες του καθενός;	98	1	5	4,50	0,876
Δικαιοσύνη της Πληροφόρησης	98	1,40	5	**4.04**	**0,692**

Σύμφωνα με τον πίνακα 5 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων αξιολογεί την δικαιοσύνη πληροφόρησης σε υψηλό επίπεδο (M=4,04, ΤΑ=0,692).

Τα ανωτέρω αποτελέσματα αποτυπώνονται στο κατωτέρω ραβδόγραμμα :



Σύμφωνα με το ανωτέρω ραβδόγραμμα η **Δικαιοσύνη της Πληροφόρησης** αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με τον βαθμό **4,04.** Αυτός ο μέσος όρος είναι το αποτέλεσμα των μέσων όρων αξιολόγησης που δόθηκε στις κάτωθι επιμέρους ερωτήσεις :

1. «Προσαρμόζει την επικοινωνία σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες του καθενός;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 4,5.
2. «Ο προϊστάμενός σας, σας κοινοποιεί τις λεπτομέρειες των διαδικασιών έγκαιρα;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 3,59.
3. «Οι εξηγήσεις του/της σχετικά με τις διαδικασίες είναι λογικές;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 3,7.
4. «Ο προϊστάμενός σας, σας εξηγεί διεξοδικά τις διαδικασίες;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 3,59.
5. «Ο προϊστάμενός σας είναι ειλικρινής στην επικοινωνία μαζί σας;;» η οποία αξιολογήθηκε κατά μέσο όρο με 4,5.

Βάσει των ερευνητικών στόχων που έχουμε θέσει, οι οποίοι είναι η σύνδεση της οργανωσιακής δικαιοσύνης 1) με την άσκηση της ηγεσίας, 2) με την αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων και 3) με την ικανοποίηση του πολίτη τότε θα συνδέσουμε από την μία μεριά την **οργανωσιακή δικαιοσύνη εν γένει με την διαδικαστική δικαιοσύνη** ως βασική μεταβλητή διότι η διαδικαστική δικαιοσύνη ορίζει τις διαδικασίες βάσει των οποίων παράγεται το τελικό προϊόν και θα συνδέσουμε από την άλλη :

1. **ως άσκηση της ηγεσίας, την διαπροσωπική δικαιοσύνη** διότι ο ηγέτης ανάλογα με τον τύπο ηγεσίας που θα ασκήσει θα δημιουργηθούν και οι ανάλογες διαπροσωπικές σχέσεις,
2. **ως αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων, την διανεμητική δικαιοσύνη** διότι κατά τη διάρκεια των διαδικασιών παραγωγής του τελικού προϊόντος ο εργαζόμενος παρέχει τις εισροές και τις εκροές από το σύστημα και
3. **την ικανοποίηση του πολίτη, με την δικαιοσύνη της πληροφόρησης** διότι ο πολίτης είναι ικανοποιημένος όταν έχει πρόσβαση στην πληροφόρησης

Συνεπώς δημιουργούνται οι κάτωθι υποθέσεις :

Υπόθεση 1

Ho : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διανεμητικής δικαιοσύνης

H1 : Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διανεμητικής δικαιοσύνης

Υπόθεση 2

Ho : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης

H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης

Υπόθεση 3

Ho : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης

H1 : Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης

Οι συσχετίσεις που προκύπτουν από τις ανωτέρω υποθέσεις είναι οι εξής:

Πίνακας 6α΄

Συσχετίσεις

		Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Διανεμητική δικαιοσύνη	Διαπροσωπική δικαιοσύνη	Δικαιοσύνη της πληροφόρησης
Διαδικαστική δικαιοσύνη	Pearson Correlation	1	,414**	,191	,366**
	Sig. (2-tailed)		,000	,060	,000
	N	98	98	98	98

Σύμφωνα με τον πίνακα 6α΄ παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης με την διανεμητική δικαιοσύνη (r=0.414, p<.01) και με την δικαιοσύνη πληροφόρησης (r=0.366, p<.000). Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τις εναλλακτικές των υποθέσεων 1 και 3. Δεν υπάρχει όμως συσχέτιση της διαδικαστικής δικαιοσύνης με την διαπροσωπική δικαιοσύνηση. Το αποτέλεσμα αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση της υπόθεσης 2.

Στη συνέχεια, επειδή στο σύστημα υπάρχουν και άλλες μεταβλητές δημιουργούνται και οι κάτωθι υποθέσεις :

Υπόθεση 4

Ho : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης

H1 : Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης

Υπόθεση 5

Ho : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης

H1 : Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης

Υπόθεση 6

Ho : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαπροσωπικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης

H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαπροσωπικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης

Υπόθεση 7

Ho : Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη

H1 : Υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη

Υπόθεση 8

Ηο: Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η1: Υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη

Υπόθεση 9

Ηο : Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των οικογενειακών κατηγοριών σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η1 : Υπάρχουν διαφορές μεταξύ των οικογενειακών κατηγοριών σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη

Υπόθεση 10

Ηο : Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η1: Υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη

Οι ανωτέρω υποθέσεις μας δίνουν τις κάτωθι συσχετίσεις :

Πίνακας 6β΄

Συσχετίσεις

		Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Διανεμητική δικαιοσύνη	Διαπροσωπική δικαιοσύνη	Δικαιοσύνη πληροφόρησης
Διανεμητική δικαιοσύνη	Pearson Correlation	,414**	1	,493**	,476**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	98	98	98	98
Διαπροσωπική δικαιοσύνη	Pearson Correlation	,191	,493**	1	,600**
	Sig. (2-tailed)	,060	,000		,000
	N	98	98	98	98
Δικαιοσύνη πληροφόρησης	Pearson Correlation	,366**	,476**	,600**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	98	98	98	98

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Σύμφωνα με τον πίνακα 6β΄ παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης με την διαπροσωπική δικαιοσύνη (r=0.493, p<.01) και με την δικαιοσύνη πληροφόρησης (r=.476, p<.01). τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τις εναλλακτικές των υποθ΄σεων 4 και 5. Τέλος υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της διαπροσωπικής δικαιοσύνης με την δικαιοσύνη πληροφόρησης (r=.600, p<.01). Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την εναλλακτική της υπόθεσης 6.

Πίνακας 7

Διαφορές στις απόψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών

	Φύλο					
	Άνδρας		Γυναίκα			
	M	ΤΑ	M	ΤΑ	t(96)	p
Διαδικαστική δικαιοσύνη	2,27	,43	2,30	,44	-,378	,706
Διανεμητική δικαιοσύνη	3,49	,82	3,39	,66	,673	,503
Διαπροσωπική δικαιοσύνη	4,67	,59	4,74	,49	-,581	,563
Δικαιοσύνη πληροφόρησης	4,08	,74	4,02	,67	,411	,682

]Από τον πίνακα 7 προέκυψε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για την διαδικαστική, διανεμητική, την διαπροσωπική και την δικαιοσύνη πληροφόρησης. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική της υπόθεσης 7.

Πίνακας 8

Διαφορές στις απόψεις μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών

	Ηλικία							
	31-40		41-50		51-60			
	M	TA	M	TA	M	TA	F(2,95)	p
Διαδικαστική δικαιοσύνη	2,43	,31	2,24	,49	2,22	,45	2,207	,116
Διανεμητική δικαιοσύνη	3,61	,38	3,30	,88	3,43	,74	1,590	,209
Διαπροσωπική δικαιοσύνη	4,78	,30	4,73	,56	4,63	,65	,695	,501
Δικαιοσύνη πληροφόρησης	4,12	,53	4,03	,73	3,97	,79	,358	,700

Από τον πίνακα 8 προέκυψε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών όσον αφορά τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για την διαδικαστική, διανεμητική, την διαπροσωπική και την δικαιοσύνη πληροφόρησης. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική της υπόθεσης 8.

Πίνακας 9

Διαφορές στις απόψεις μεταξύ των οικογενειακών κατηγοριών

	Οικογενειακή κατάσταση							
	Άγαμος		Έγγαμος		Άλλο			
	M	TA	M	TA	M	TA	F(2,95)	p
Διαδικαστική δικαιοσύνη	2,38	,43	2,27	,40	2,24	,60	,656	,521
Διανεμητική δικαιοσύνη	3,41	,63	3,42	,79	3,50	,48	,074	,928
Διαπροσωπική δικαιοσύνη	4,78	,39	4,72	,59	4,58	,41	,633	,533
Δικαιοσύνη πληροφόρησης	4,11	,41	4,08	,75	3,75	,77	1,316	,273

Από τον πίνακα 9 προέκυψε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των οικογενειακών κατηγοριών όσον αφορά τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για την διαδικαστική, διανεμητική, την διαπροσωπική και την δικαιοσύνη πληροφόρησης. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική της υπόθεσης 9.

Πίνακας 10

Διαφορές στις απόψεις μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας

	Έτη υπηρεσίας							
	0-10		11-20		20+			
	M	TA	M	TA	M	TA	F(2,95)	p
Διαδικαστική δικαιοσύνη	2,36	,52	2,34	,42	2,24	,42	,733	,483
Διανεμητική δικαιοσύνη	3,21	,92	3,48	,56	3,47	,74	,982	,378
Διαπροσωπική δικαιοσύνη	4,66	,33	4,84	,20	4,65	,69	1,455	,239
Δικαιοσύνη πληροφόρησης	3,93	,64	4,18	,43	3,99	,83	1,024	,363

Από τον πίνακα 10 προέκυψε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας όσον αφορά τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για την διαδικαστική, διανεμητική, την διαπροσωπική και την δικαιοσύνη πληροφόρησης. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική της υπόθεσης 10.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη η οποία αποτελείται από την διαδικαστική δικαιοσύνη, την διανεμητική δικαιοσύνη, την διαπροσωπική δικαιοσύνη και την δικαιοσύνη πληροφόρησης βρέθηκε ότι οι ερωτώμενοι αξιολόγησαν την διαδικαστική δικαιοσύνη κάτω του μετρίου. Επιπλέον βρέθηκε η διανεμητική δικαιοσύνη να έχει αξιολογηθεί σε μέτριο επίπεδο

ενώ σε υψηλό επίπεδο αξιολογήθηκε η δικαιοσύνη πληροφόρησης και σε πολύ υψηλό επίπεδο αξιολογήθηκε η διαπροσωπική δικαιοσύνη.

Επιπρόσθετα βρέθηκε ότι υπάρχει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης με την δικαιοσύνη πληροφόρησης. Ακόμα βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης με την διαπροσωπική δικαιοσύνη και με την δικαιοσύνη πληροφόρησης. Επίσης βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της διαπροσωπικής δικαιοσύνης με την δικαιοσύνη πληροφόρησης.

Τέλος βρέθηκε ότι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και τα έτη προϋπηρεσίας να μην επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για την διαδικαστική, διανεμητική, την διαπροσωπική και την δικαιοσύνη πληροφόρησης.

5.2 Αποτελέσματα Ποιοτικής έρευνας

Η ποιοτική έρευνα διεξήχθη μέσω δομημένης συνέντευξης σε 2 εργαζόμενες στο Εφετείο Αθηνών. Και οι δύο εργαζόμενες ήταν γυναίκες ηλικίας 50 ετών και 62 ετών με 15 κι 25 έτη προϋπηρεσίας αντίστοιχα. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο χώρο των εργαζομένων και η ερευνήτρια κράτησε σημειώσεις καθώς οι ερωτώμενες δεν ήθελαν να μαγνητοφωνηθεί η συνομιλία τους.

Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων αφορούσαν στην αντίληψη του όρου οργανωσιακή δικαιοσύνη, στη σημαντικότητα της οργανωσιακής δικαιοσύνης για το Εφετείο Αθηνών, στο κατά πόσο η οργανωσιακή δικαιοσύνη στο Εφετείο Αθηνών επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και στην ικανοποίηση του πολίτη. Επίσης ρωτήθηκε κατά πόσο στο Εφετείο υπάρχει οργανωσιακή δικαιοσύνη, αν υπάρχουν παράπονα πολιτών για το Εφετείο και κατά πόσο τα παράπονα αυτά σχετίζονται με την ύπαρξη ή μη της οργανωσιακής δικαιοσύνης στο Εφετείο.

Στη συνέχεια παραθέτεται η ανάλυση των συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα στην ερώτηση «πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο οργανωσιακή δικαιοσύνη» η πρώτη ερωτώμενη αναφέρει πως οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι η έκφανση δικαίου που υπάρχει στη δομή λειτουργίας του Εφετείου Αθηνών. Ειδικότερα αυτή η δομή λειτουργίας η οποία στηρίζεται σε κάποιες διαδικασίες που ακολουθούνται να έχουν το πνεύμα αμεροληψίας και ισότητας, χωρίς διακρίσεις, όπου όλοι οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο και που σε όλους τους υπαλλήλους υπάρχει εκείνο το πνεύμα συνεργασίας που έχει απώτερο σκοπό στην εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας.

Για την δεύτερη ερωτώμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι η οργάνωση της δομής του Εφετείου, να διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της νομιμότητας, της αμεροληψίας. Λέγοντας δε δομή νοείται το ανθρώπινο δυναμικό και τα υλικοτεχνικά μέσα που διαθέτει η εν λόγω υπηρεσία.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως και για τις δύο ερωτώμενες η οργανωσιακή δικαιοσύνη αφορά στην έκφανση δικαίου στη δομή λειτουργίας του οργανισμού. Με την έννοια του δικαίου εννοούν την εφαρμογή των αρχών της ισότητας, της νομιμότητας, της αμεροληψίας.

Αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρούν την οργανωσιακή δικαιοσύνη στο Εφετείο και για ποιο λόγο η πρώτη ερωτώμενη αναφέρει πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη έτσι όπως την τοποθέτησε ανωτέρω είναι παρά πολύ σημαντική διότι βοηθάει στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τους εμπλεκόμενους με το χώρο της δικαιοσύνης, γρήγορη εξυπηρέτηση και σωστό αποτέλεσμα. Η δεύτερη ερωτώμενη αναφέρει πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη εφόσον έχει να κάνει με το πνεύμα της οργάνωσης της δομής του Εφετείου ως δικαστική υπηρεσία και το πνεύμα αυτό εναρμονίζεται με τις αρχές που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι η βάση στην οποία χτίζεται όλο αυτό το οικοδόμημα.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως οι δυο ερωτώμενες δίνουν διαφορετική αξία στην οργανωσιακή δικαιοσύνη. Η μεν πρώτη τη συσχετίζει με την παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες και η δεύτερη με τη βάση ολόκληρου του οργανισμού.

Όσον αφορά στο αν η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, η πρώτη ερωτώμενη θεωρεί πως σαφέστατα και επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση διότι ο εργαζόμενος έχει το συναίσθημα της ισότητας οπότε δεν νοιώθει αδικημένος πράγμα που τον βοηθάει να εκφράζεται άρα και να ικανοποιείται ηθικά και συναισθηματικά. Αυτή η ικανοποίηση τον ενεργοποιεί να προσπαθεί να προσφέρει τα καλύτερα διότι με αυτό νοιώθει ικανοποιημένος και ενδεχομένως έχει και αντίκτυπο στην εξέλιξή του. Όμως επειδή οι υλικές απολαβές του Εφετείου είναι περιορισμένες διότι οικονομικά εξαρτάται από το Δημόσιο τουλάχιστον ηθικά νοιώθει ικανοποιημένος.

Η δεύτερη ερωτώμενη συμφωνεί απόλυτα με την πρώτη υποστηρίζοντας ότι σαφώς και επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση

διότι ο εργαζόμενος έχει το συναίσθημα της ηθικής και συναισθηματικής ικανοποίησης και τον βοηθάει να αποδίδει καλύτερα.

Επομένως και οι δύο ερωτώμενες θεωρούν πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, και μάλιστα στην ηθική ικανοποίηση.

Αναφορικά με το αν η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ικανοποίηση του πολίτη η πρώτη ερωτώμενη αναφέρει πως η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών και συνεπώς ο πολίτης ή ο οποιοσδήποτε εμπλέκεται με την δικαιοσύνη ικανοποιείται με το αποτέλεσμα που παράγεται.

Για την δεύτερη ερωτώμενη ο ικανοποιημένος υπάλληλος δημιουργεί και τον ικανοποιημένο πολίτη διότι αυτό είναι αμφίδρομο, όσο πιο ευχαριστημένος είναι ο υπάλληλος τόσο πιο καλά και λειτουργικά θα εξυπηρετήσει τον πολίτη.

Ως εκ τούτου και οι δύο ερωτώμενες συμφωνούν πως η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ικανοποίηση του πολίτη.

Όσον αφορά στο αν η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται και με την ικανοποίηση του πολίτη σύμφωνα με την πρώτη ερωτώμενη η οργανωσιακή δικαιοσύνη επειδή έχει να κάνει με τη σωστή οργάνωση άρα και με τη σωστή δομή έτσι ώστε να παρέχονται υπηρεσίες υψηλού επίπεδου, οι οποίες ικανοποιούν σε μεγάλο βαθμό τον πολίτη άρα έμμεσα συνδέεται με την ικανοποίηση του πολίτη. Ο ικανοποιημένος υπάλληλος δημιουργεί και τον ικανοποιημένο πολίτη.

Η δεύτερη ερωτώμενη συμφωνεί απόλυτα με την πρώτη υποστηρίζοντας ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επειδή συμβάλλει στη σωστή οργάνωση και δομή της δικαστικής υπηρεσίας του Εφετείου Αθηνών άρα και οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι βοηθούν και τους πολίτες και έτσι το αποτέλεσμα είναι το μέγιστο.

Στην ερώτηση αν στο Εφετείο υπάρχει οργανωσιακή δικαιοσύνη η πρώτη ερωτώμενη αναφέρει πως στο Εφετείο δεν υπάρχει οργανωσιακή

δικαιοσύνη διότι υπάρχουν πολύ σοβαρές ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό και σε υλικοτεχνική υποδομή. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

Πρόθεση υπάρχει, καταβάλλονται τεράστιες προσπάθειες από το υφιστάμενο προσωπικό να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του αλλά αυτό δεν φτάνει. Εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού και των μέσων που είναι απαραίτητα για να γίνεται πιο λειτουργική και πρακτική η δουλειά, ο υπάλληλος δεν είναι ευχαριστημένος και το χειρότερο δεν πιάνει τόπο ο κόπος που καταβάλει, ο οποίος είναι πολύ μεγάλος. Όλοι οι υπάλληλοι κοπιάζουν πάρα πολύ διότι είναι συνλειτουργοί της δικαιοσύνης διότι με τις πράξεις τους διεκπεραιώνουν ένα δύσκολο έργο το οποίο απαιτεί υπευθυνότητα και η αποστολή του είναι πολύ σοβαρή π.χ. στο ποινικό τμήμα μιλάμε για χρόνια κάθειρξης και όποιες άλλες εργασίες που συνεπάγεται το τμήμα αυτό δηλ. τα αντικείμενο του είναι πολύ δύσκολο.

Με την πρώτη ερωτώμενη συμφωνεί και η δεύτερη με αποτέλεσμα το τελικό προϊόν που είναι η ικανοποίηση του πελάτη από την υπηρεσία που προσφέρεται από το Εφετείο Αθηνών να μην είναι ικανοποιητικό.

Στην ερώτηση να υπάρχουν παράπονα πολιτών για το Εφετείο και οι δύο ερωτώμενες αναφέρουν πως δεν γνωρίζουν προσωπικά αλλά σίγουρα θα υπάρχουν παράπονα πολιτών που ενδεχομένως δεν εξυπηρετήθηκαν άμεσα ή ταλαιπωρήθηκαν πολύ μέχρι να εξυπηρετηθούν. Επισημαίνουν μάλιστα ότι στις περισσότερες περιπτώσεις ο άμεσος πολίτης δεν μπορεί να εξυπηρετηθεί διότι έχει άγνοια των εργασιών του Εφετείου Αθηνών και θα πρέπει να έρθει ο δικηγόρος του.

Στην ερώτηση που οφείλονται τα παράπονα αυτά και οι δύο ερωτώμενες αναφέρουν πως οφείλονται στην άγνοια που έχει ο μέσος πολίτης διότι μπορεί να εμπλέκεται με τη δικαιοσύνη για τους δικούς του λόγους, αλλά δεν γνωρίζει πώς να διαχειρίζεται όλο αυτό το χώρο, δεν γνωρίζει τη δομή οπότε δεν είναι και σε θέση να έχει και σωστή άποψη. Οι υπάλληλοι από την άλλη δεν έχουν ούτε το χρόνο να τον βοηθήσουν όσο πρέπει αλλά ούτε και τα μέσα.

Επίσης και οι δύο ερωτώμενες συμφωνούν πως μέσα από τα παράπονα των πολιτών μπορεί το Εφετείο να διορθώσει τη δομή του έτσι ώστε να είναι λειτουργική για τον πολίτη και συνεπώς να είναι περισσότερο ικανοποιημένος. Με τις αρχές και το πνεύμα που διακατέχεται η οργανωσιακή δικαιοσύνη ως μορφή οργάνωσης από την μία και με τα παράπονα τον πολιτών από την άλλη, η ηγεσία του Εφετείου μπορεί να σχεδιάσει μαζί με το προσωπικό ένα σύστημα εξυπηρέτησης του πολίτη το οποίο θα είναι λειτουργικό και βιώσιμο.

Τέλος και οι δύο ερωτώμενες επισημαίνουν ότι η έλλειψη προσωπικού και υλικοτεχνικής υποδομής είναι η αιτία που η δομή και λειτουργία του Εφετείου δεν είναι ικανοποιητική και όχι τόσο από την έλλειψη πνεύματος ισότητας και αμεροληψίας. Η διάθεση και η πρόθεση υπάρχουν όμως τα μέσα τους προδίδουν για να βγει το καλό αποτέλεσμα. Το Εφετείο Αθηνών παράγει δίκαιο άρα και με νόμιμο τρόπο λειτουργεί αλλά οι ελλείψεις σε προσωπικό και στα υλικά μέσα εμποδίζουν την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας.

5.5α΄ Καταρτισμός πίνακα θεματοποίησης για την επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν τους ερευνητικούς στόχους από την ποσοτική έρευνα.

Υπόθεση	Επιβεβαίωση – Απόρριψη	Έρευνα
Υπάρχει υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δικαιοσύνη στο Εφετείο Αθηνών	Απόρριψη	Ποσοτική έρευνα
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διανεμητικής δικαιοσύνης	Απόρριψη	Ποσοτική έρευνα
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα

5.5β΄ Καταρτισμός πίνακα θεματοποίησης για την επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν τους ερευνητικούς στόχους από την ποιοτική έρευνα

Υπόθεση	Επιβεβαίωση – Απόρριψη	Έρευνα
Η συμπεριφορά του ηγέτη επιδρά στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και κατ' επέκταση στην εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου	Εν μέρει επιβεβαίωση	Ποιοτική έρευνα
Η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική απόδοση του υπαλλήλου	Επιβεβαίωση	Ποιοτική έρευνα
Η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των πολιτών	Επιβεβαίωση	Ποιοτική έρευνα

5.5γ΄ Καταρτισμός πίνακα θεματοποίησης για την επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν τους λοιπούς στόχους από την ποσοτική έρευνα

Υπόθεση	Επιβεβαίωση – Απόρριψη	Έρευνα
Υπάρχει υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δικαιοσύνη στο Εφετείο Αθηνών	Απόρριψη	Ποσοτική έρευνα
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διανεμητικής δικαιοσύνης	Απόρριψη	Ποσοτική έρευνα
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαπροσωπικής δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της πληροφόρησης	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των οικογενειακών κατηγοριών σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα

6 Εξαγωγή Συμπερασμάτων

6.1 Συζήτηση

Από την ποσοτική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, η οποία αποτελείται από την διαδικαστική δικαιοσύνη, την διανεμητική δικαιοσύνη, την διαπροσωπική δικαιοσύνη και την δικαιοσύνη πληροφόρησης βρέθηκε ότι οι ερωτώμενοι αξιολόγησαν την διαδικαστική δικαιοσύνη κάτω του μετρίου. Σύμφωνα με τους Rupp et al. (2017) αυτό υποδηλώνει ότι στο Εφετείο Αθηνών οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι έχουν μια φωνή στη διαδικασία και ότι η διαδικασία δεν περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως συνέπεια, ακρίβεια, ηθικότητα και έλλειψη μεροληψίας τότε η διαδικαστική δικαιοσύνη ενισχύεται.

Επιπλέον βρέθηκε η διανεμητική δικαιοσύνη να έχει αξιολογηθεί σε μέτριο επίπεδο. Σύμφωνα με τους Olafsen et al. (2015) αυτό υποδηλώνει ότι στο Εφετείο Αθηνών η δικαιοσύνη συνδέεται με τα αποτελέσματα αποφάσεων και την κατανομή των πόρων και τα αποτελέσματα εφαρμόζονται εξίσου. Σε υψηλό επίπεδο αξιολογήθηκε η δικαιοσύνη πληροφόρησης και σε πολύ υψηλό επίπεδο αξιολογήθηκε η διαπροσωπική δικαιοσύνη. Σύμφωνα με τους Blader & Tyler (2013) αυτό υποδηλώνει ότι στο Εφετείο Αθηνών οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με ευγένεια, αξιοπρέπεια και σεβασμό. Επίσης τους δίνονται σχετικές εξηγήσεις όταν μεταφέρονται πληροφορίες σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι διαδικασίες χρησιμοποιήθηκαν με κάποιο τρόπο ή γιατί τα αποτελέσματα διανεμήθηκαν με κάποιο τρόπο . Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορούν να επηρεαστούν επίσης από άλλους, όπως οι συνεργάτες και τα μέλη της ομάδας. Πρόσφατες έρευνες υποδηλώνουν ότι οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη σε επίπεδο ομάδας αποτελούν το «κλίμα δικαιοσύνης» που μπορεί να επηρεάσει τις απόψεις των ίδιων των ατόμων σχετικά με τη

δικαιοσύνη (Li & Cropanzano, 2009). Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε μια ομάδα μπορούν να μοιραστούν τις αντιλήψεις τους μεταξύ τους, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε μια κοινή ερμηνεία της δικαιοσύνης των γεγονότων (Roberson & Colquitt, 2005). Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι τα άτομα μπορούν να «μάθουν» να αξιολογούν την δικαιοσύνη από τα μέλη της ομάδας και αυτά μπορούν να οδηγήσουν στην ομοιογένεια των αντιλήψεων της δικαιοσύνης εντός των ομάδων, δημιουργώντας ένα ισχυρό κλίμα δικαιοσύνης (Roberson & Colquitt, 2005). Έτσι, οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη σε επίπεδο ομίλου μπορούν να θεωρηθούν ως ένα προηγούμενο για τις αντιλήψεις της δικαιοσύνης των ατόμων.

Επιπρόσθετα βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης με την δικαιοσύνη πληροφόρησης. Το παραπάνω είναι εύλογο συμπέρασμα καθώς βάσει των Blader & Tyler (2013) η πληροφόρηση σχετίζεται άμεσα με τις διαδικασίες.

Από την ποιοτική ανάλυση διαπιστώνεται πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη αφορά στην έκφανση δικαίου στη δομή λειτουργίας του οργανισμού. Με την έννοια του δικαίου νοείται η εφαρμογή των αρχών της ισότητας, της νομιμότητας, της αμεροληψίας. Το παραπάνω συμφωνεί με τους Tabibnia, Satpute, & Lieberman (2008) βάσει των οποίων η δικαιοσύνη αναφέρεται στην ιδέα ότι μια ενέργεια ή μια απόφαση είναι ηθικά σωστή, στη βάση της ηθικής, της θρησκείας, της δικαιοσύνης, της ισότητας ή του δικαίου. Οι άνθρωποι είναι προσεκτικοί στη δικαιοσύνη των γεγονότων και των καταστάσεων στην καθημερινή τους ζωή, σε διάφορα πλαίσια.

Επίσης από την ποιοτική ανάλυση διαπιστώνεται πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, και μάλιστα στην ηθική ικανοποίηση. Το παραπάνω συμφωνεί με τους Cohen (2015) και Karriker & Williams (2009) βάσει των οποίων ο αντίκτυπος των αντιλήψεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην απόδοση των

εργαζομένων πιστεύεται ότι προέρχεται από τη θεωρία της ισότητας. Όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την αδικία επιδιώκουν να αποκαταστήσουν τη δικαιοσύνη. Ένας τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποκαθιστούν τη δικαιοσύνη είναι η μεταβολή του επιπέδου εργασίας τους. Η διαδικαστική δικαιοσύνη επηρεάζει την απόδοση ως αποτέλεσμα των επιπτώσεών της στις στάσεις των εργαζομένων. Η διανοητική δικαιοσύνη επηρεάζει την απόδοση όταν εμπλέκεται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα. Τέλος η βελτίωση της αντίληψης της δικαιοσύνης βελτιώνει την παραγωγικότητα και την απόδοση. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Cohen (2015) οι αυξημένες κρίσεις διαδικαστικής αδικίας μπορούν να οδηγήσουν στην απροθυμία των εργαζομένων να συμμορφωθούν με τους κανόνες ενός οργανισμού. Επίσης η έρευνα των Kumar et al. (2009) εξέτασε την οργανωσιακή δικαιοσύνη ως παράγοντα πρόβλεψης της ικανοποίησης από την εργασία και διαπίστωσε ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονταν τη δικαιοσύνη στην οργάνωσή τους ήταν πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία και να έχουν μειωμένη επιθυμία να εγκαταλείψουν την οργάνωση. Τέλος οι Aslam, Shumaila, Sadaqat, Bilal και Intizar (2013), μελέτησαν τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και ικανοποίησης από την εργασία. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη ήταν θετική με την ικανοποίηση από την εργασία, με τους εργαζόμενους να γίνονται πιο ικανοποιημένοι, καθώς αντιλαμβάνονταν ότι τα αποτελέσματά τους και οι διαδικασίες κατανομής ήταν πιο δίκαιες.

Παράλληλα η ποιοτική έρευνα ανέδειξε πως η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ικανοποίηση του πολίτη. Συγκεκριμένα συμπεραίνεται πως ο ικανοποιημένος υπάλληλος δημιουργεί και τον ικανοποιημένο πολίτη. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση μίας υπηρεσίας και όχι με μια τεχνική προσέγγιση στη διαχείριση των εγκαταστάσεων, εστιάζοντας στην οργανωτική δικαιοσύνη και τη διατήρηση των αντιλήψεων της δικαιοσύνης μεταξύ των πελατών. Ειδικότερα, έμφαση πρέπει να δοθεί στη διαδικαστική δικαιοσύνη, καθώς θεωρείται η πιο σημαντική μορφή δικαιοσύνης στην παροχή υπηρεσιών.

Η ποιοτική έρευνα συμπέρανε ότι στο Εφετείο δεν υπάρχει οργανωσιακή δικαιοσύνη διότι υπάρχουν πολύ σοβαρές ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό και σε υλικοτεχνική υποδομή. Το παρόν εύρημα συμφωνεί με το αντίστοιχο εύρημα της ποσοτικής έρευνας. Ως εκ τούτου είναι εύλογο το συμπέρασμα πως υπάρχουν παράπονα πολιτών για το Εφετείο καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις ο άμεσος πολίτης δεν μπορεί να εξυπηρετηθεί διότι έχει άγνοια των εργασιών του Εφετείου Αθηνών και θα πρέπει να έρθει ο δικηγόρος του. Η υποστήριξη των ευεργετικών επιπτώσεων της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της υπεροχής της στη διανεμητική δικαιοσύνη όσον αφορά την επίδραση της συμπεριφοράς έχει προκύψει σε μια ευρεία ποικιλία ρυθμίσεων. Οι Thibaut και Walker (1975) εξέτασαν την έννοια σε ένα νομικό πλαίσιο και διαπίστωσαν ότι οι διαφωνούντες ήταν πρόθυμοι να δεχθούν μια απόφαση με την οποία διαφώνησαν αν μπορούσαν να δουν ότι η διαδικασία με την οποία αποφασίστηκε ήταν δίκαιη.

Τα παράπονα αυτά σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα οφείλονται στην άγνοια που έχει ο μέσος πολίτης διότι μπορεί να εμπλέκεται με τη δικαιοσύνη για τους δικούς του λόγους, αλλά δεν γνωρίζει πώς να διαχειρίζεται όλο αυτό το χώρο, δεν γνωρίζει τη δομή οπότε δεν είναι και σε θέση να έχει και σωστή άποψη. Οι υπάλληλοι από την άλλη δεν έχουν ούτε το χρόνο να τον βοηθήσουν όσο πρέπει αλλά ούτε και τα μέσα. Οι Tyler και Folger (1980) διαπίστωσαν στο πλαίσιο των συναντήσεων μεταξύ αστυνομίας και πολίτη ότι τα άτομα που αισθάνονταν ότι είχαν υποστεί δίκαιη μεταχείριση είχαν περισσότερες θετικές αξιολογήσεις των σχέσεών τους με την αστυνομία και την αστυνομία γενικά, ανεξάρτητα από το αν ή όχι η αστυνομία έλυσε το πρόβλημα στο οποίο κλήθηκαν να απευθυνθούν.

Τέλος από την ποιοτική έρευνα αναδεικνύεται πως με τις αρχές και το πνεύμα που διακατέχεται η οργανωσιακή δικαιοσύνη ως μορφή οργάνωσης από την μία και με τα παράπονα τον πολιτών από την άλλη, η ηγεσία του Εφετείου μπορεί να σχεδιάσει μαζί με το προσωπικό ένα σύστημα εξυπηρέτησης του πολίτη το οποίο θα είναι λειτουργικό και

βιώσιμο. Από το παραπάνω διαπιστώνεται η σημαντική διάσταση της συνεργασίας ηγεσίας-εργαζομένου για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι Wang, Chontawan και Nantsupawat (2012) εξέτασαν πώς η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι όταν ο ηγέτης παρουσίαζε μετασχηματιστική ηγεσία, οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Wang et al., 2012). Η σχέση αυτή υποστηρίζεται επίσης από άλλες έρευνες. Οι Shibru και Darshan (2011) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία θα μπορούσε να προβλεφθεί από τη μετασχηματιστική ηγεσία.

6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων

Τα παραπάνω αποτελέσματα θεωρούνται ιδιαίτερα χρήσιμα για το Εφετείο Αθηνών προκειμένου να προβεί σε μέτρα και δράσεις, οι οποίες θα αυξήσουν τα επίπεδα οργανωσιακής δικαιοσύνης. Οι ηγέτες καλό είναι να λάβουν υπόψη τους τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας και ο καθένας στο τμήμα του αλλά και ολόκληρος ο οργανισμός ως ενιαίο σύνολο να προσπαθήσει να αυξήσει τα επίπεδα της οργανωσιακής δικαιοσύνης, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αλλά και μεγαλύτερα επίπεδα ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών.

6.3 Συστάσεις

Στο μέλλον προτείνεται η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων στο Εφετείο Αθηνών προκειμένου να διερευνηθεί εκτενέστερα ο ρόλος του ηγέτη στην οργανωσιακή δικαιοσύνη του Εφετείου. Παράλληλα χρήσιμο θα ήταν και η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας σε πολίτες οι οποίοι θα αξιολογούν την ικανοποίησή τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Εφετείου.

6.4 Περιορισμοί της έρευνας

Βασικός περιορισμός της παρούσης έρευνας αποτελεί το μικρό δείγμα, μόλις 98 εργαζόμενοι για την ποσοτική έρευνα και 2 εργαζόμενοι για την ποιοτική. Παρόλο που η μέθοδος δειγματοληψίας θα επέτρεπε τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού το μικρό δείγμα εμποδίζει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνική

Αθανασίου, Λ. (2000). *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής*, Ιωάννινα

Εφετείο Αθηνών (2017). Ιστορική Αναδρομή. Ανακτημένο από: http://www.efeteioathinon.gr/ [πρόσβαση 16-6-2017]

Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ειρ. (2011), "*Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών"*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.

Λέκκα, Ε. (2017). *Research Methods and Ethics*. Σημειώσεις μαθήματος. Mediterranean College

Μπουραντάς, Δ.(2008). Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1991). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Τόμοι Α' και Β΄.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας* Αθήνα

Σταθακόπουλος, Β. (2001). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης

Φίλιας, Β. (2007). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών.* Αθήνα: Gutenberg

Ξενόγλωσση

Adams, J.S. (1965), "*Inequity in social exchange*", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, NY, pp. 267- 99

Ahangar, R. G. (2009). Building managers as transformational leaders in public sector banks. *International Review of Business Research Papers*, *5*, 355-364.

Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management, 5*(12), 102-109.

Ambrose, L.M., & Schminle, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. Journal of Applied Psychology Copyright 2003 by the American Psychological Association, Inc, 88 (2), 295–305.

Aslam, R., Shumaila, S., Sadaqat, S., Bilal, H., & Intizar, M. (2013). Organizational Justice as a Predictor of Job Satisfaction among Teachers: A Case Study of the University of the Punjab. *Educational Management in Developing Economies: Cases 'N' School Effectiveness and Quality Management*, *11*, 141-156.

Babbie, E. R. (2010). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage

Barling, J. and Phillips, M. (1993), "*Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study*", *Journal of Psychology*, Vol. 127, pp. 649- 56.

Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D.J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management, 37*, 248-279.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*, 19-31.

Bennis, W., & Nanus, B. (2003), Leaders: strategies for taking charge. Harper Business Essentials.

Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, 43 – 55. Greenwich, CT: JAI Press.

Bies, R. J. (2015). Interactional justice: Looking backward and looking forward. *Oxford handbook of justice in work organizations*, 89-107.

Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2013). How Can Theories of Organizational justice Explain the Efl'ects of Fairness?. *Handbook of organizational justice*, 329.

Burke, R. (2000). Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance?. Women in Management Review, 15 (2), 81-89.

Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S., & Armenakis, A. A. (2014). Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: The effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group & Organization Management*, *39*(6), 691-719.

Carton, A.M. (2008). Enhancing Leadership Theories with Goal Structure**.** Duke University, Fuqua School of Business.

Cheung, M. F. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, *34*(6), 551-572.

Christensen, L. (2007). *Η Πειραματική Μέθοδος στην Επιστημονική Έρευνα.* Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Cohen, A. (2015). Organizational Justice. In *Fairness in the Workplace* (pp. 23-30). Palgrave Macmillan UK.

Cohen, J. and Cohen, P. (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, *86*(2), 278-321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 425-445.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives.

Colquitt, J.A. et al. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytical Review of 25 Years of Organizational Justice Research. Journal of Applied Psychology, 36 (3), 425-255.

Cowherd, D.M. and Levine, D.I. (1992), "*Product quality and pay equity between lower- level employees and top management: an investigation of distributive justice theory*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 302- 20.

Creswell, J. (2013), "*Research design qualitative and quantitative approaches",* Thousand Oaks, CA: SAGE.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management, 21*, 34-48.

Cropanzano, R., Fortin, M., & Kirk, J. F. (2015). How do we know when we are treated fairly? Justice rules and fairness judgments. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 279-350). Emerald Group Publishing Limited.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-113). Emerald Group Publishing Limited.

De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. (2007). When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology, 37,* 1797-1816

DeConick, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on

marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*, 1349-1355.

DeConick, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*, 1349-1355.

Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(6), 532-554.

Finch, E. (2004) *Facilities Management*. In D. Clements-Croome (Ed.). Intelligent Buildings: Design Management and Operation. UK: Thomas Telford. *(In Press).*

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. CA: Sage.

Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, *9*(1), 148-166.

Greenberg, J. (1987). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55 – 61.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology, 75*, 561-568

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior, *International Journal of Selection and Assessment, 11*, 30-42.

Hegtvedt, K. A., & Clay-Warner, J. (2004). Linking legitimacy and procedural justice: Expanding on justice processes in organizations. In *Legitimacy Processes in Organizations* (pp. 213-237). Emerald Group Publishing Limited.

Heskett, J.L., Jones, T., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, 164-174.

Homans, G. C. (1961). Social *Behavior: Its Elementary Forms*. NY: Harcourt

Hulin, C. (1991), "*Adaptation, persistence, and commitment in organizations*", in Dunnette, M.D. and Hough, M.L. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 102- 8.

Ibrahim, M. E., & Perez, A. O. (2014). Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*, *9*(2), 45.

Jones, T. M., & Ryan, L. V. (1998). The effect of organizational forces on individual morality: Judgment, moral approbation, and behavior. *Business Ethics Quarterly*, *8*(3), 431-445.

Karriker, J. H.; Williams M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management, 35*, 112.

Karriker, J. H.; Williams M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management, 35*, 112.

Kim, W. C. & Maugborgne, R. A. (1996). *Procedural Justice and Managers In-role and Extrarole Behavior*: The Case of a Multi-National. Management Science, 42 (4), 499

Konovsky, M.A. and Organ, D.W. (1996), "*Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior*", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 253- 66.

Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Call, M. L. (2015). The Role of Concern for Others in Reactions to Justice: Integrating the Theory of Other Orientation with Organizational Justice. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 387.

Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions aspredictor of job satisfaction and organizational commitment. *IUP Journal of Management Research, 8*, 24-37

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st Century, Binder Ready Version: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons.

Lara, P. and Espino, T.F. (2007), "*Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB): an empirical study among university administration and services personnel*", *Personnel Review*, Vol. 36, pp. 843- 66

Lau, R. (2000). Quality of work life and performance – An investigation of two key elements in the service profit chain model. International Journal of Service Industry Management, 11 (5), 422 – 437.

Leventhal, G. S. (1976*). Fairness in Social Relationships*. In J. W. Thibaut, J. T. Spence & R. C. Carson (Eds.), Contemporary Topics in Social Psychology, 211 – 239. NJ: General Learning Press.

Leventhal, G. S. (1980). What *Should be done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships.* In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research, 27 – 55. NY: Plenum.

Levering, R., & Moskowitz, M. (1999). The 100 best companies to work for in America. Fortune, 118-144.

Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management, 35*, 564-599.

Liljegren, M. & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work, 33*, 43-51.

Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering Construction & Architectural Management, 15*, 164-184.

Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). The *Social Psychology of Procedural Justice*. NY: Plenum

Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*, *32*(7), 721-736.

Moorman, R.H. (1991), "*Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?*", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 845- 55

Moorman, R.H., Niehoff, B. and Organ, D. (1993), "*Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice*", *Employee Responsibilities & Rights Journal*, Vol. 6, pp. 209- 25.

Muijs, D. (2010). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. London: SAGE Publications

Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, *29*(1), 33-41.

Neuman, W. L., & Robson, K. (2014). *Basics of social research*. Pearson Canada.

Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993), "*Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 527- 56.

Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self‐determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian journal of psychology*, *56*(4), 447-457.

Organ, D.W. and Moorman, R.H. (1993), "*Fairness and organizational citizenship behavior: what are the connections?*", *Social Justice Research*, Vol. 6, pp. 5- 18.

Osburn, J., Moran, L., Musselwhite, E. & Zenger, J. (1990). *Self-Directed Work Teams*. Illinois: Business One Irwin

Patten, M. L. (2017). *Understanding research methods: An overview of the essentials*. Taylor & Francis.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000), "*Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*", *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513- 63

Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review, 30*, 595-607.

Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A Critical Analysis of the Conceptualization and Measurement of Organizational Justice: Is It Time for Reassessment?. *Academy of Management Annals*, *11*(2), 919-959.

Rupp, D. E., Wright, P. M., Aryee, S., & Luo, Y. (2015). Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: Finally

the three shall merge. *Management and Organization Review*, *11*(1), 15-24.

Schunck, R., Sauer, C., & Valet, P. (2015). Unfair pay and health: The effects of perceived injustice of earnings on physical health. *European Sociological Review*, *31*(6), 655-666.

Shibru, B., & Darshan, G. M. (2011). Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management & Economic Research*, *3*, 284-296

Skarlicki, D. P. (2001). Cross-cultural perspectives of organizational justice. *International Journal of Conflict Management*, *12*(4), 292-294.

Skarlicki, D.P., Folger, R. and Tesluk, P. (1999), "*Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation*", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 100- 8

Skitka, L. J., Bauman, C. W., & Mullen, E. (2008). Morality and justice: An expanded theoretical perspective and empirical review. In *Justice* (pp. 1-27). Emerald Group Publishing Limited.

Smith, J. A. (Ed.). (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage.

Swanson, R.A. (1998). Demonstrating the financial benefit of human resource development: status and update on the theory and practice. Human Resource Development Quarterly, 9 (3), 285-295.

Tabibnia, G., Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2008). The sunny side of fairness: Preference fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry). *Psychological Science, 19*, 339-347

Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. NJ: Erlbaum

Thomas, P., & Nagalingappa, D. G. (2013). Consequences of perceived organizational justice: An empirical study of white-collar employees.

Tyler, T. R. & Folger, R. (1980). Distribution and Procedural Aspects of Satisfaction With CitizenPolice Encounters. *Basic and Applied Social Psychology*, 1 (4), 281 – 292

Van Dijke, M., De Cremer, D., Mayer, D. M., & Van Quaquebeke, N. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizationa Behavior and Human Decision Processes, 117*, 235-248

Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology, 90*, 25-37

Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2012). Transformational leadership: effect on the job satisfaction of registered nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, *68*, 444-451

Xu, X., Payne, S. C., Horner, M. T., & Alexander, A. L. (2016). Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(2), 420-433.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. & Verano-Tacoronte, D. (2007). Investigating the effects of procedural justice on workplace deviance: Do employee's perceptions of conflicting guidance call the tune? *International Journal of Manpower, 28*(8), 715-729.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει ως στόχο τη μέτρηση των αντιλήψεών σας σε σχέση με το βαθμό που θεωρείτε δίκαιες τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο Εφετείο Αθηνών. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και ανώνυμη και τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν εμπιστευτικά.

Α. ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό σύμφωνα με το βαθμό (1-5) στον οποίο η κάθε ερώτηση από τις παρακάτω σας αντιπροσωπεύει ή ισχύει για σας .**(1= πολύ λίγο, 2= λίγο, 3= μέτρια, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ).**

Έχετε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις απόψεις και τα συναισθήματά σας κατά τη διάρκεια των διαδικασιών ;	1	2	3	4	5
Έχετε επιρροή στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις διαδικασίες;	1	2	3	4	5
Οι διαδικασίες εφαρμόζονται με συνέπεια;	1	2	3	4	5
Οι διαδικασίες είναι αμερόληπτες;	1	2	3	4	5
Υπάρχει ακριβής πληροφόρηση σε σχέση με τις διαδικασίες;	1	2	3	4	5
Έχετε τη δυνατότητα να εναντιωθείτε στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις διαδικασίες;	1	2	3	4	5
Οι διαδικασίες που ακολουθούνται στηρίζονται στην ηθική από την οποία πρέπει να διέπεται ένας χώρος εργασίας;	1	2	3	4	5
Τα αποτελέσματα του έργου σας αντικατοπτρίζουν την προσπάθεια που έχετε καταβάλει;	1	2	3	4	5
Τα αποτελέσματα του έργου σας είναι αντίστοιχα της	1	2	3	4	5

επίδοσής σας;					
Αναγνωρίζεται η συνεισφορά σας στο Εφετείο σύμφωνα με την προσπάθεια που έχετε καταβάλει;	1	2	3	4	5
Δικαιολογείται το αποτέλεσμα του έργου σας σύμφωνα με την απόδοσή σας;	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενός σας σάς αντιμετωπίζει με ευγενικό τρόπο;	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενός σας σάς αντιμετωπίζει με αξιοπρέπεια;	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενός σας σάς αντιμετωπίζει με σεβασμό;	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενός σας απέχει από ακατάλληλα σχόλια ή παρατηρήσεις;	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενός σας είναι ειλικρινής στην επικοινωνία μαζί σας;	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενός σας σάς εξηγεί διεξοδικά τις διαδικασίες;	1	2	3	4	5
Οι εξηγήσεις του/της σχετικά με τις διαδικασίες είναι λογικές;	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενός σας σάς κοινοποιεί τις λεπτομέρειες των διαδικασιών έγκαιρα;	1	2	3	4	5
Προσαρμόζει την επικοινωνία σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες του καθενός;	1	2	3	4	5

Β. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

☐Άνδρας

☐Γυναίκα

2. Ηλικία

☐έως 30

☐31-40

☐41-50

☐51-60

3. Οικογενειακή κατάσταση:

☐Άγαμος/η

☐Έγγαμος/η

☐Άλλο

4. **Έτη υπηρεσίας**

☐0- 10

☐11- 20

☐21 +

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας!

Παράρτημα 2

Συνεντεύξεις

Δημογραφικά

1. **Φύλο**
2. **Ηλικία**
3. **Έτη προϋπηρεσίας**

Ερωτήσεις

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο οργανωσιακή δικαιοσύνη;
2. Πόσο σημαντική θεωρείτε την οργανωσιακή δικαιοσύνη στο Εφετείο και για ποιο λόγο;
3. Θεωρείτε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση; Αν ναι με ποιον τρόπο; Αν όχι γιατί το πιστεύετε αυτό;
4. Θεωρείτε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ικανοποίηση του πολίτη; Αν ναι με ποιον τρόπο; Αν όχι γιατί το πιστεύετε αυτό;
5. Αν συμφωνείτε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, η οποία συνδέεται με την ικανοποίηση του πολίτη θεωρείτε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται και με την

ικανοποίηση του πολίτη; Αν ναι με ποιον τρόπο; Αν όχι γιατί το πιστεύετε αυτό;

6. Θεωρείτε ότι στο Εφετείο υπάρχει οργανωσιακή δικαιοσύνη; Αιτιολογήστε μου την απάντησή σας
7. Γενικά υπάρχουν παράπονα πολιτών για το Εφετείο; Περιγράψτε μου αν υπάρχουν κάποια από αυτά;
8. Που πιστεύετε ότι οφείλονται τα παράπονα αυτά;
9. Θεωρείτε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη στο Εφετείο συνδέεται με τα παράπονα πολιτών; Αιτιολογήστε μου την απάντησή σας
10. Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο σχετικά με το θέμα, το οποίο δεν καλύφθηκε από τις ερωτήσεις;

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!