

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ



**Προσαρμογή της κλίμακας 'οργανωσιακή δικαιοσύνη'
στον ελληνικό πληθυσμό.**

Εισηγητής: Κουτούμπα Άννα- Μαρία Α.Μ. 2823

Επιβλέπων: Ιωάννης Τσαούσης, Αναπληρωτής Καθηγητής στην
Ψυχομετρία

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
1.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ.....	6
1.1.1 Θεωρία δικαιοσύνης(Equity Theory).....	6
1.1.2 Θεωρία δικαιοσύνης(Fairness Theory)	7
1.1.3 Θεωρία αναφερόμενων γνώσεων (Referent Cognitions theory).....	8
1.1.4 Το μοντέλο αξίας της ομάδας/ σχεσιακό μοντέλο (Group Value/ Relational Model)	9
1.1.5 Οργανικό μοντέλο (Instrumental Model).....	11
1.1.6 Θεωρία ευρετικής δικαιοσύνης (Fairness Heuristic Theory).....	11
1.1.7 Μοντέλο ελέγχου (Control Model)	12
1.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ.....	13
1.2.1 Οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση με την επίδοση στην εργασία και την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη(OCB).....	13
1.2.2 Οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση την εμπιστοσύνη στον οργανισμό και αντιπαραγωγική συμπεριφορά και συμπεριφορά αποχώρησης.....	15
1.2.3 Οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, αφοσίωση και ψυχολογική ενδυνάμωση.....	16
1.2.4 Οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση με την υγεία των εργαζομένων.....	17
1.3 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ.....	18
1.3.1 Η κλίμακα η Αντίληψη της Δίκαιης Διαπροσωπικής Συμπεριφοράς(PFIT).....	18

1.3.2 Οι Κλίμακες Οργανωσιακής Δικαιοσύνης τριών διαστάσεων.....	19
1.4 Διαπολιτισμικές προσαρμογές της κλίμακας οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	22
2.ΜΕΘΟΔΟΣ.....	24
2.1 Συμμετέχοντες.....	24
2.2 Εργαλεία.....	25
2.3 Ερευνητική διαδικασία.....	26
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	27
3.1 Στατιστική ανάλυση δεδομένων.....	27
3.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών της έρευνας.....	28
3.3 Αξιοπιστία των κλιμάκων.....	29
3.4 Αξιολόγηση της Παραγοντικής Δομής της Κλίμακας.....	30
3.5ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ.....	32
3.5.1 Συγχρονική Εγκυρότητα.....	33
3.5.2 Συγκλίνουσα εγκυρότητα.....	34
3.5.3 Αποκλίνουσα εγκυρότητα.....	38
4.ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	42
4.1 Περιορισμοί έρευνας.....	44
4.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	46

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι ο τρόπος που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι τους συμπεριφέρονται τα αφεντικά τους στον χώρο εργασίας. Χωρίζεται σε τέσσερις υποκατηγορίες (διανομητική, διαδικαστική, αλληλεπίδρασης και πληροφοριακή δικαιοσύνη). Είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας τόσο για την επίδοση των εργαζομένων όσο και για άλλους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία ή άλλες πτυχές της ζωής των εργαζομένων.

Η αναγκαιότητα για την μέτρηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης σε μια εργασία οδήγησε στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στόχος της εργασίας αυτής είναι τόσο η επιβεβαίωση της παραγοντικής δομής του εργαλείου μέτρησης οργανωσιακής δικαιοσύνης που δημιούργησε ο Colquitt (2001) στον ελληνικό πληθυσμό όσο και η αξιολόγηση των ψυχομετρικών του χαρακτηριστικών δηλαδή της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η κλίμακα οργανωσιακής δικαιοσύνης έχει σταθερά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (παραγοντική δομή, αξιοπιστία και εγκυρότητα). Συνεπώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον ελληνικό πληθυσμό για την μέτρηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή δικαιοσύνη, κλίμακα, παραγοντική δομή, αξιοπιστία, εγκυρότητα.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι ένας τομέας που απασχολεί τους ειδικούς τα τελευταία 40 χρόνια (Deconinck, 2010). Ο όρος οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων για το πόσο δίκαια ή άδικα τους συμπεριφέρονται στη δουλειά τους είτε από το εργασιακό περιβάλλον είτε από κάποιον προϊστάμενο τους (Gurbuz & Mert, 2009). Η δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον είναι περισσότερο η αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι για τον τρόπο μεταχείρισης τους παρά ο σωστός τρόπος που πρέπει να παίρνονται οι αποφάσεις, να γίνονται οι διανομές και να τους συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί τους. Αναφέρεται σε τομείς όπως είναι οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, οι διανομές (μισθός προαγωγές, τιμωρητικό καθεστώς) και η διαπροσωπική μεταχείριση των εργαζομένων (Greenberg & Colquitt, 2013). Η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει επηρεάσει πολλές οργανωσιακές μεταβλητές στο χώρο της εργασίας. Κάποιες από αυτές είναι η οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Bidarian & Jafari, 2012), η επαγγελματική ικανοποίηση, η αφοσίωση στην εργασία, η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη, η αντιπαραγωγική συμπεριφορά, η συμπεριφορά αποχώρησης (Cohen-Charash & Spector, 2001. Najafi, Noruzi, Azar, Nazari- Shirkouhi & Danlvand, 2011) η εργασιακή ενδυνάμωση, ένωση και αναγνώριση (Moorman, Niehoff & Orgon, 1993. Olkkonen, Lipponen, 2006) καθώς και με μεταβλητές που επεκτείνονται εκτός εργασιακού περιβάλλοντος όπως το εργασιακό άγχος και η συσχέτιση με τις συνθήκες εργασίας και την υγεία και καρδιαγγειακές παθήσεις (Elovainio, Leino-Argas, Vahtera & Kivimaki, 2006. Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Ferrie, 2003). Η οργανωσιακή δικαιοσύνη χωρίζεται από κάποιους σε τρεις κατηγορίες τη διανομητική, διαδικαστική και τη κλίμακα αλληλεπίδρασης καθώς ο Colquitt (2001) χώρισε την οργανωσιακή δικαιοσύνη σε τέσσερις διαστάσεις, τη διανοητική, διαδικαστική, διαπροσωπική και πληροφοριακή.

1.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

1.1.1 Θεωρία δικαιοσύνης(Equity Theory)

Ένα από τα αρχικά θεωρητικά πλαίσια που αναπτύχθηκαν για την κατανόηση της δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον είναι αυτή του Adams (1965). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή κάθε κοινωνική συναλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει αντιληπτή ως άδικη από τους ενδιαφερόμενους, δηλαδή η ιδέα είναι πως πρέπει η ποιότητα και η ποσότητα όσων προσφέρει κάποιος σε ένα οργανισμό να είναι αντίστοιχος με όσα λαμβάνει από αυτόν. Οι εργαζόμενοι καθορίζουν κατά πόσο τους συμπεριφέρονται δίκαια στη δουλειά τους αφού εξετάσουν όσα προσφέρουν στον οργανισμό (χρόνος προσπάθειας στη δουλειά, εμπειρία, ικανότητες, κοινωνικό υπόβαθρο, φύλο, ηλικία, εκπαίδευση) καθώς και όσα λαμβάνουν από αυτόν (μισθό, προαγωγές, ευκαιρίες και επαγγελματική ανάπτυξη, βραβεία, ικανοποίηση από τον υπεύθυνο). Αφού εξετάσουν αυτούς τους παράγοντες συγκρίνουν τη δικιά τους σχέση εισροών-αποτελέσματος με την ίδια σχέση κάποιου άλλου αντίστοιχου υπαλλήλου (Greenberg & Colquitt, 2013. Croponzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001).

Αν κάποιος υπάλληλος συγκρίνει τη σχέση εισροών αποτελέσματος με κάποιο άλλο υπάλληλο και καταλάβει πως οι εισροές είναι ίδιες ή οι δικές του είναι μεγαλύτερες και τα αποτελέσματα είναι ίδια ή του άλλου υπαλλήλου είναι μεγαλύτερα θα κρίνει άδικη τη μεταχείριση του οργανισμού (Croponzano και συν., 2001). Αν όμως η σύγκριση των εισροών-αποτελεσμάτων δείξει ότι αυτός που το συγκρίνει λαμβάνει περισσότερα από κάποιον άλλο θα νιώσει ενοχές. Η θεωρία αυτή δείχνει ότι οι υπάλληλοι προσπαθούν να διατηρήσουν την δικαιοσύνη σε ένα οργανισμό μόνο όταν νιώθουν πως έχουν δίκαιη μεταχείριση από αυτόν. (Greenberg & Colquitt, 2013). Σε έρευνα που έγινε σε υπαλλήλους ασφαλιστικής εταιρίας που μετακόμισαν προσωρινά σε γραφεία μέχρι να ανακαινιστούν τα δικά τους η θεωρία δικαιοσύνης επιβεβαιώθηκε. Δηλαδή όσοι απ τους υπαλλήλους μεταφέρθηκαν σε γραφεία καλύτερα απ αυτά που είχαν φάνηκε να ανεβαίνει η απόδοση τους από ότι πιο πριν. Αντίθετα όσους τους μετέφεραν σε γραφεία πιο μικρά από τα προηγούμενα παρατηρήθηκε ότι η απόδοση τους στην εργασία. Φαίνεται ότι οι αλλαγές στις επιδόσεις σχετίζονται με την εκτίμηση της αδικίας και της δικαιοσύνης που νιώθουν οι υπάλληλοι (Greenberg, 1988). Η θεωρία αυτή δεν χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό πλέον, γιατί έχει δείξει κάποια σημεία ασυνέπειας.

Φαίνεται ότι οι συγκρίσεις είναι σημαντικές σε κάποιες θέσεις για να γίνεται καλύτερος διαχωρισμός. Επιπλέον κάποιοι παράγοντες όπως η αυτό-εκτίμηση ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος και η προσωπικοί ευημερία επηρεάζει περαιτέρω την σύγκριση οπότε τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα πλήρως καθορισμένα ως προς τους παράγοντες που εμπλέκονται. Φαίνεται ότι εργαζόμενοι που μπορεί αντικειμενικά να έχουν παρόμοια προσφορά σε ένα οργανισμό με τις γνώσεις την εμπειρία και παίρνουν παρόμοιες ανταμοιβές, να μην έχουν την ίδια εκτίμηση για την δικαιοσύνη που λαμβάνουν. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί κάποιος να θεωρεί ότι έχει δίκαιη διαχείριση από τον οργανισμό και ο άλλος ότι δεν έχει (Greenberg, 2001).

1.1.2 Θεωρία εντιμότητας (Fairness Theory)

Σύμφωνα με την θεωρία εντιμότητας (Fairness theory) που αναπτύχθηκε από τον Folger και Cropanzano (2001) οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την τωρινή τους κατάσταση με κάποια καλύτερη που θα έπρεπε να επικρατεί ώστε να συμπεράνουν αν συμπεριφέρονται στους ίδιους δίκαια. Βασίζεται στην κρίση της δικαιοσύνης ή αδικίας του γενικότερου συστήματος ενσωματώνοντας το στις αξιολογήσεις των σχέσεων τους με τους άλλους εργαζομένους. Χωρίζεται σε 3 διαφορετικές κρίσεις. Κάποιος μπορεί νοητικά να αλλάξει τα γεγονότα που έχουν συμβεί με τρεις τρόπους. Αν κάτι άλλο θα μπορούσε να συμβεί σε κάποιον άλλο καλούνται και ο τρόπος που θα τους έκανε να αισθάνονται αυτή η συμπεριφορά κρίσεις would, αν κάποιος είχε διαφορετική συμπεριφορά και τι θα μπορούσε να συμβεί καλούνται could κρίσεις και αν είχαν ακολουθηθεί ηθικές αρχές σε μια διαδικασία και τι θα έπρεπε να συμβεί σε αυτούς καλούνται should κρίσεις (Greenberg, 2001). Τα κριτήρια για το αν κάποιος αντιλαμβάνεται αν του συμπεριφέρονται δίκαια είναι αν οι επιπτώσεις των πράξεων επηρεάζουν την ευεξία των υπαλλήλων, παραλήψεις ή πράξεις του προϊστάμενου που πιθανό θα επηρεάσουν κάποιους και ο καθορισμός των ηθικών βάσεων για τις πράξεις και τις διαδικασίες που ακολουθούνται για όλες τις αποφάσεις σε ένα οργανισμό (Greenberg & Cropanzano, 2001). Μια ακόμη έννοια που ορίζει την θεωρία δικαιοσύνης είναι η λογοδοσία . Όσο αφορά τη λογοδοσία είναι θεμελιώδη έννοια στη θεωρία αυτή διότι σημαίνει πως για όποια αδικία έχει συμβεί σε κάποιο υπάλληλο τότε κάποιος πρέπει να πάρει την ευθύνη. Αν σε ένα οργανισμό αποτύχουν

σε κάποιο τομέα τότε κάποιος είναι υπαίτιος και πρέπει να λογοδοτήσει, αν υπάρχουν ενέργειες που μπορεί να κάνει ο υπαίτιος για να αλλάξει την κατάσταση που δημιούργησε τότε πρέπει να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να αλλάξει την κατάσταση και αν κάποια ενέργεια είναι αντίθετη με τις κανονιστικές συμπεριφορές του οργανισμού ή κάποια ηθικά πρότυπα τότε ο υπαίτιος πρέπει να λογοδοτήσει και για αυτή του την πράξη (McCull-Kennedy & Sparks, 2003). Στην θεωρία αυτή μια παράλειψη είναι πως είναι ασαφές πόσοι παράγοντες χρειάζονται απ τους τρεις για να έχεις κάποιος ολοκληρωμένη κρίση για την δικαιοσύνη, δηλαδή αν η κρίση μπορεί να γίνει με μια απ αυτές τις αντιλήψεις ή αν χρειάζονται δύο ή και όλες οι αντιλήψεις. Επιπλέον δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε με ποιον τρόπο το κάθε άτομο διαμορφώνει τις κρίσεις του για το αν του συμπεριφέρονται δίκαια ή όχι. Η διαμόρφωση της κρίσης μπορεί να βασίζεται σε παράγοντες όπως η προσωπικότητα, η διαθεσιμότητα των πληροφοριών, καταστάσεις πίεσης και κάποιου είδους καθεστώς μεροληψίας (Greenberg, 2001).

1.1.3 Θεωρία αναφερόμενων γνώσεων (Referent Cognitions theory)

Η θεωρία αναφερόμενων γνώσεων αναπτύχθηκε διότι είχαν δημιουργηθεί ανησυχίες σχετικά με την θεωρία δικαιοσύνης (equity theory) από τον Folger (1986). Η βάση της θεωρίας βρίσκεται στο τι θα έπρεπε να έχει συμβεί και ποιες εναλλακτικές διαδικασίες θα μπορούσαν να ακολουθηθούν σε για μια απόφαση σε ένα οργανισμό. Η κρίση της δικαιοσύνης γίνεται συγκρίνοντας την έκβαση της διαδικασίας με τις πεποιθήσεις και το αναμενόμενο αποτέλεσμα που πίστευε κάποιος ότι έπρεπε να έρθει στον οργανισμό (Greenberg, 1987. Greenberg & Cropanzano, 2001). Η δικαιοσύνη γίνεται αντιληπτή από κάποιον αν σε ένα αποτέλεσμα μια διαδικασίας το οποίο δεν θεωρεί δίκαιο πιστεύει πως αν είχαν ακολουθηθεί διαφορετικές διαδικασίες το αποτέλεσμα αυτό θα ήταν δίκαιο (Cropanzano και συν., 2001). Σύμφωνα με την θεωρία αναφερόμενων γνώσεων που βασίζεται στην αίσθηση θυμού και δυσαρέσκειας υπάρχουν τρία επίπεδα που αν καλυφθούν η αίσθηση αδικίας για τον οργανισμό είναι αναπόφευκτη. Πρώτον αν τα αναφερόμενα αποτελέσματα είναι υψηλά που σημαίνει ότι εύκολα κάποιος θα φανταζόταν μια εναλλακτική λύση έναντι σ αυτή που βρέθηκε, δεύτερον αν η πιθανότητα αλλαγής

των επόμενων καταστάσεων είναι μικρή και πιθανά όλες οι διαδικασίες θα είναι παρόμοιες με αυτή και τρίτον αν η εξήγηση είναι ελλιπής που σημαίνει ότι το αποτέλεσμα της διαδικασίας θα μπορούσε να είναι διαφορετικό γι αυτό και δεν μπορούν να το εξηγήσουν επαρκώς (Greenberg, 1987). Τις περισσότερες φορές αντιλήψεις αδικίας δημιουργούνται από τους ανώτερους στους κατώτερους σε ένα οργανισμό γιατί συνήθως δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν όλες τις εναλλακτικές διαδικασίες που θα οδηγούσαν σε καλύτερες καταστάσεις. Μια κατάσταση όμως μπορεί να μην θεωρηθεί άδικη αν είναι αποτέλεσμα δίκαιων διαδικασιών ή συνοδεύεται από λογικές εξηγήσεις. Επιπλέον άτομα που αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον ως δίκαιο και σταθερό είναι πιθανότερο να δεχτούν ακόμη και μια πράξη που τους καθιστά σε μειονεκτική θέση ενώ σε ασταθή και άδικα περιβάλλοντα αναπτύσσουν γνωστικές εναλλακτικές λύσεις για κάθε διαδικασία και με αυτό τον τρόπο αξιολογούν ότι βρίσκονται σε αδικημένη θέση (Cropanzano και συν., 2001). Για τον έλεγχο της θεωρίας αναφερόμενων γνώσεων διεξήχθη ένα εργαστηριακό πείραμα. Σ αυτό χρησιμοποιήθηκαν φοιτητές που έκαναν δυο δουλειές. Σε μια απ τις δυο όμως θα μπορούσαν να ανταμειφτούν αν την ολοκλήρωναν με επιτυχία. Στη μια συνθήκη οι φοιτητές επέλεξαν ποια δουλειά θα μπορούσε να ανταμειφτεί ενώ στη άλλη συνθήκη ο πειραματιστής επέλεγε τη δουλειά που μπορούσε να ανταμειφτεί. Κανένας δεν κατάφερε να ανταμειφτεί τελικά αλλά μόνο φοιτητές που βρίσκονταν στη συνθήκη που επέλεγε ο πειραματιστής τη δουλειά με προοπτική ανταμοιβής έκριναν πως είχαν άδικη μεταχείριση (Cropanzano & Folger, 1989).

1.1.4 Το μοντέλο αξίας της ομάδας/ σχεσιακό μοντέλο (Group Value/ Relational Model)

Το θεωρητικό υπόβαθρο αυτού του μοντέλου είναι ότι οι άνθρωποι διαμορφώνουν την ταυτότητα τους με βάση την ομάδα στην οποία ανήκουν (Greenberg, 1987). Αναπτύχθηκε από τους Lind και Tyler (1988). Η εργασία είναι κάτι παραπάνω από πηγή χρήματος και υλικών αγαθών. Οι εργαζόμενοι όταν αισθάνονται πως τους συμπεριφέρονται δίκαια νιώθουν καλά τόσο με τον εαυτό τους όσο και με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Στο σχεσιακό μοντέλο η κρίση για

την δικαιοσύνη αναφέρεται στο πόσο ο οργανισμός με τις αποφάσεις και τις διανομές που κάνει συντηρεί την καλή σχέση με τους υπαλλήλους. Μεταξύ τους αλλά και με τις αρχές. Είναι ένα μοντέλο προσανατολισμένο στις σχέσεις σε ένα οργανισμό και όχι στα υλικά αγαθά (Blader & Tyler, 2003). Αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως μπορούν να έχουν λόγο σε μια διαδικασία λήψης μιας απόφασης τότε ακόμη και αν το αποτέλεσμα δεν τους ευνοήσει ενισχύει την αίσθηση δικαιοσύνης διότι αυτή η συμμετοχή ενισχύει την αίσθηση της ομάδας και δυναμώνει την αίσθηση μέλους σε αυτή (Chan, 2000). Τρία βασικά χαρακτηριστικά που δείχνουν οι αρχές όπως η ουδετερότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αναγνώριση θέσης και αξία εμπιστοσύνης σχετίζονται με τις πράξεις των εργαζομένων. σχετικά με την ουδετερότητα ο οργανισμός πρέπει να κρίνει το κάθε άτομο αμερόληπτα σύμφωνα με τα δεδομένα που έχει για την εκάστοτε απόφαση που πρέπει να ληφθεί. Η αναγνώριση σχέσεις αναφέρεται στη συμπεριφορά ενός οργανισμού στους υπαλλήλους η οποία πρέπει να διέπεται από σεβασμό, αξιοπρέπεια και ευγένεια. Ενώ η αξία εμπιστοσύνης ορίζεται από το κάθε άτομο ξεχωριστά και βασίζεται στη κρίση αμεροληψίας και ηθικής που ακολουθεί ο οργανισμός στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αν ο οργανισμός ακολουθεί τις απόψεις και ανάγκες του κάθε ατόμου τότε μπορεί να αξίζει την εμπιστοσύνη του. Αυτό σημαίνει ότι όταν οι ανώτεροι ακολουθούν αυτές τις αρχές, οι κατώτεροι αναπτύσσουν εμπιστοσύνη και πράττουν προσανατολισμένη στο όφελος του οργανισμού (Chan, 2000. Cropanzano και συν., 2001. Greenberg & Cropanzano, 2001. Tyler, 1989). Αν οι αρχές συμπεριφέρονται με συνέπεια, σεβασμό ελέγχουν τις διαδικασίες και δίνουν εξηγήσεις θα προωθήσουν τις αντιλήψεις δικαιοσύνης όχι μόνο επειδή θα επηρεάσουν τα αποτελέσματα αλλά και θα επανεπιβεβαιώσουν τις αξίες του οργανισμού (Greenberg & Colquitt, 2013). Το αρνητικό χαρακτηριστικό του σχεσιακού μοντέλου είναι πως δεν λαμβάνει υπόψη τα αποτελέσματα των διαδικασιών αλλά μόνο τις σχέσεις οπότε αδυνατεί να εξηγήσει την μείωση της αξιολόγησης για ένα οργανισμό όταν τα αποτελέσματα είναι αρνητικά. Αυτό είναι ένα κενό που στάθηκε εμπόδιο στο να επικρατήσει αυτό το μοντέλο στην οργανωσιακή δικαιοσύνη (Chan, 2000).

1.1.5 Συντελεστικό μοντέλο (Instrumental Model)

Το συντελεστικό μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Tyler (1987) είναι μια θεωρία οργανωσιακής δικαιοσύνης στην οποία το κίνητρο όλων είναι να επιδιώξουν τον έλεγχο στις διαδικασίες μέσα σε ένα οργανισμό ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν τα ευνοϊκά προς αυτούς αποτελέσματα (Cropanzano και συν. 2001). Είναι ένα μοντέλο δικαιοσύνης που εστιάζει στα αποτελέσματα καθώς η προσωπική ανταμοιβή είναι αυτό που διαμορφώνει τις κρίσεις (Greenberg, 1987). Σύμφωνα με το συντελεστικό μοντέλο οι υπάλληλοι σε ένα οργανισμό δημιουργούν αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη με βάση τα αποτελέσματα σε σχέση με τα υλικά αγαθά από τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Τα άτομα μπορεί να δεχτούν μια απόφαση που θα τους φέρει σε μειονεκτική θέση μόνο αν πιστεύουν ότι μακροπρόθεσμα θα τους ευνοήσει τελικά. Σύμφωνα με τους Cropanzano και συν. (2001) το μοντέλο παρόλο που ασχολείται μόνο με τα οικονομικά αποτελέσματα παραδέχεται ότι μπορεί κάποιος να επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες για να κάνει κρίσεις για την λαμβανόμενη δικαιοσύνη απ τον οργανισμό.

1.1.6 Θεωρία ευρετικής δικαιοσύνης (Fairness Heuristic Theory)

Η θεωρία ευρετικής δικαιοσύνης αναπτύχθηκε από τον Lind, 2001 και εξηγεί με διαφορετικό τρόπο τις πηγές που χρησιμοποιούνται από κάποιον για να κάνει κρίσεις για την δικαιοσύνη σε ένα οργανισμό. Σύμφωνα με την θεωρία οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται σύμφωνα με την κρίση που έχουν για τη δικαιοσύνη σε ένα οργανισμό ακόμη και αν δεν έχουν κανένα όφελος (Greenberg & Cropanzano, 2001). Αυτό που υποστηρίζει η συγκεκριμένη θεωρία είναι ότι πολλές φορές τα άτομα βρίσκονται σε καταστάσεις που χρειάζεται να παραχωρήσουν την αρχή σε κάποιον άλλο για να αξιοποιηθεί μια ευκαιρία ή να επιτευχθεί κάποιος στόχος.

Τα άτομα αυτά αντιμετωπίζουν ένα θεμελιώδες κοινωνικό δίλλημα διότι από τη μια βοηθάνε στην επίτευξη των στόχων και την εξασφάλιση ενός συστήματος κοινωνικής ταυτότητας αλλά αυτό μπορεί να βάζει σε κίνδυνο την προσωπική ταυτότητα μέσα στον οργανισμό καθώς υπάρχει περίπτωση εκμετάλλευσης ή απόρριψης από τους άλλους αν αναθέσουν κάποια εργασία αλλού ή αν συνεργαστούν

με κάποιον άλλο μέσα στην εταιρία (Greenberg & Cropanzano, 2001, van den Bos, 2001). Θεμελιώδες δίλλημα ονομάζεται διότι οι άνθρωποι είμαστε τόσο ατομικιστές όσο και κοινωνικά όντα. Έτσι η κοινωνική ώθηση έρχεται σε αντίθεση με το προσωπικό ενδιαφέρον όχι μόνο στο χώρο της εργασίας αλλά και σε πολλές πτυχές της ζωής κάποιου (Greenberg & Cropanzano, 2001). Δημιουργείται με αυτό τον τρόπο μια ανασφάλεια για την εξουσία κατά πόσο είναι αξιόπιστη και αμερόληπτη στις αποφάσεις της απέναντι τους. Το θεμελιώδες αυτό κοινωνικό δίλλημα παρουσιάζεται πολλές φορές στη ζωή μας ακόμη και έξω από το περιβάλλον εργασίας (Cropanzano και συν., 2001). Φαίνεται πως τα άτομα χρησιμοποιούν τις κρίσεις τους ως μεσολαβητή για να εμπιστευτούν τον οργανισμό ώστε να ξεπερνούν το κοινωνικό τους δίλλημα για να μην νιώθουν ανασφάλεια κάθε φορά που δίνουν κάποια εξουσία σε κάποιο άλλο μέλος του οργανισμού (Greenberg & Colquitt, 2013). Τα άτομα που κρίνουν ως δίκαιη την μεταχείριση τους από τον οργανισμό αναμένεται να συνεργάζονται μεταξύ τους ενώ αντίθετα όσοι κρίνουν άδικη την μεταχείριση τους από τον οργανισμό ακολουθούν μια στάση προσωπικού ενδιαφέροντος και μόνο (Greenberg, 2001). Στη θεωρία ευρετικής δικαιοσύνης η κρίση της δικαιοσύνης γίνεται σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο του προ-σχηματισμού συλλέγουν τις πληροφορίες για να καταλάβουν αν ο οργανισμός είναι αξιόπιστος. Στο δεύτερο στάδιο του σχηματισμού αναζητούν πληροφορίες για το αν περιλαμβάνονται ή αποκλείονται από την ομάδα. Οι κρίσεις γίνονται σχετικά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Στο τελευταίο στάδιο του μετά-σχηματισμού καθορίζει πως οι αρχικές κρίσεις για την δικαιοσύνη οδηγούν σε γεγονότα σχετικά με αυτές καθώς και βοηθάει στη πρόβλεψη των μελλοντικών γεγονότων (Cropanzano και συν, 2001).

1.1.7 Μοντέλο ελέγχου (Control Model)

Το μοντέλο ελέγχου διατυπώθηκε από τους Thibaut and Walker (1975) Όπως αναφέρει ο Blader & Tyler (2003). Αναφέρεται στη ληφθείσα δικαιοσύνη κατά τις διαδικασίες αποφάσεων. Χωρίζεται στη κρίση δυο ειδών αποφάσεων, τις διαδικασίες ελέγχου και τις διαδικασίες αποφάσεων οι διαδικασίες ελέγχου είναι η ικανότητα ενός ατόμου να ελέγχει τις πληροφορίες που λαμβάνονται στο στάδιο λήψης αποφάσεων. Απ την άλλη μεριά οι διαδικασίες αποφάσεων είναι η ικανότητα κάποιου

να έχει λόγο στο καθορισμό μιας απόφασης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Chan, 2000). Εστιάζει στα αποτελέσματα άμεσα ή έμμεσα τα οποία προέρχονται από επίσημες διαδικασίες (Greenberg, 1987). Σύμφωνα με το μοντέλο ελέγχου οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν κρίσεις για την δικαιοσύνη μέσα από τα αποτελέσματα των διαδικασιών. Παρόλα αυτά αν κάποιο αποτέλεσμα δεν είναι ευνοϊκό προς αυτούς αλλά θεωρούν τις διαδικασίες αμερόληπτες και δίκαιες είναι πιθανότερο να το δεχτούν. Το κύριο χαρακτηριστικό που τους ωθεί να πιστεύουν στη δικαιοσύνη των διαδικασιών είναι ο έλεγχος που μπορούν να ασκήσουν. Δεν είναι δυνατό να ασκήσουν μεγάλο ρόλο στις αποφάσεις αλλά ακόμη και αν μπορέσουν να εκφράσουν τη γνώμη τους ή να κάνουν μια αναφορά για την απόδοση εργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο ασκούν έμμεση επιρροή στα αποτελέσματα και είναι πιθανότερο να τα θεωρήσουν δίκαια (Blader & Tyler, 2003). Το μοντέλο ελέγχου έχει εφαρμοστεί σε πολλούς κλάδους όπως σε διευθυντικές, οργανωτικές, εκπαιδευτικές και πολιτικές συνθήκες (Chan, 2000).

1.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

1.2.1 Οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση με την επίδοση στην εργασία και την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη(OCB)

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται με πολλούς κλάδους στο χώρο της εργασίας. Οι υπάλληλοι ανάλογα με τις εκτιμήσεις που κάνουν για την δικαιοσύνη στον οργανισμό τους, διαμορφώνουν ανάλογα και την συμπεριφορά τους. Δυο από τα αποτελέσματα που φέρει η εκτίμηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι η επίδοση στην εργασία και η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη. Η επίδοση στη δουλειά είναι ο τρόπος που συμπεριφέρεται κάποιος στην εργασία του καθώς και η προσπάθεια που καταβάλλει για την επίτευξη των καθηκόντων του. Η επίδοση δεν είναι μόνο οι άμεσες παρατηρούμενες πράξεις αλλά και κάποιες αποφάσεις ή απαντήσεις που δείχνουν με έμμεσο τρόπο την επίδοση κάποιου.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει την επίδοση στην εργασία. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη επηρεάζει την επίδοση στην εργασία. Δηλαδή η σχέση που έχει ο εργαζόμενος με τον

οργανισμό και συγκεκριμένα με τις διαδικασίες που ακολουθούνται για τα διάφορα αποτελέσματα επηρεάζει την επίδοση του εργαζομένου. Αν ο εξέχων στόχος του οργανισμού είναι η αρμονία των εργαζομένων τότε αυτοί δέχονται αυτή την κατάσταση, δημιουργούν δεσμό με τον οργανισμό και ως επακόλουθο έχουν καλή επίδοση στην εργασία τους. Αν από την άλλη οι διαδικασίες που ακολουθούνται δεν είναι δίκαιες, οι εργαζόμενοι δεν δένονται με τον οργανισμό και ως αντίδραση έχουν χαμηλή επίδοση στην εργασία (Cohen, Charash & Spector, 2001). Επιπλέον η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται με την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (OCB). Τα συστατικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη είναι η ευγενής άμιλλα, η αρετή του πολίτη, ο αλtruισμός, η ευσυνειδησία και η ευγένεια. Οι συμπεριφορές και οι χειρονομίες της συμπεριφοράς πολίτη δεν είναι επίσημη υποχρέωση των εργαζομένων αλλά είναι ανεπίσημες πράξεις και χειρονομίες που κάνουν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού (Cohen, Charash & Spector, 2001). Σύμφωνα με τους Moorman, Blakely & Niehoff (1998) οι εκτιμήσεις που κάνουν οι εργαζόμενοι για το πόσο δικαιοσύνη λαμβάνουν από τον οργανισμό τους συμβάλλει στην πεποίθηση ότι αναγνωρίζουν την αξία τους. Οι εργαζόμενοι όταν καταλαβαίνουν ότι είναι πολύτιμοι για τον οργανισμό προσπαθούν να προσφέρουν όλο και περισσότερα και δημιουργούν καλή συμπεριφορά πολίτη. Η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη επηρεάζει την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα τόσο των εργαζομένων αλλά και ολόκληρου του οργανισμού. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας για την καλή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού η καλή συμπεριφορά πολίτη (Najafi και συν., 2011). Έρευνες έχουν δείξει ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη συνδέεται γενικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Najafi και συν., 2011) αλλά και συγκεκριμένα έρευνες έδειξαν συσχέτιση με την διανομητική δικαιοσύνη και την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη σε 3 από τους 5 παράγοντες καθώς ο αλtruισμός και η ευσυνειδησία βρέθηκε ότι έχουν μικρότερη συσχέτιση με την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη. Επιπλέον υπάρχει συσχέτιση στην κλίμακα αλληλεπίδρασης της οργανωσιακής δικαιοσύνης και την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (Cohen, Charash & Spector, 2001). Άλλες έρευνες έδειξαν σχέση με την διαδικαστική κλίμακα και την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998. Moorman, Niehoff & Organ, 1993). Αλλά μικρότερη σχέση φαίνεται να έχει η κλίμακα αλtruισμός και αρετή του πολίτη με την διαδικαστική δικαιοσύνη καθώς είναι πιο προσωπικές κλίμακες και είναι δύσκολο να μετρηθούν από τον προϊστάμενο (Moorman, Niehoff & Organ, 1993). Μια άλλη εξήγηση είναι

ότι να υπάρχει αντίθετη σχέση, δηλαδή η καλή συμπεριφορά πολίτη που δείχνουν οι υπάλληλοι να ωθούν τον οργανισμό να ακολουθεί καλύτερη διαδικαστική πολιτική. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι το αποτέλεσμα και όχι το αίτιο (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998).

1.2.2 Οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση την εμπιστοσύνη στον οργανισμό και αντιπαραγωγική συμπεριφορά και συμπεριφορά αποχώρησης

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται άμεσα με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Η εμπιστοσύνη είναι οι σχέσεις που έχουν οι υπάλληλοι μεταξύ τους αλλά και με τον οργανισμό, είναι βασικό στοιχείο σε ένα οργανισμό διότι προωθεί την αποτελεσματικότητα και το πνεύμα ομαδικότητας στην εργασία. Η εμπιστοσύνη χωρίζεται στην συστημική και την εμπιστοσύνη αλληλεπίδρασης. Γενικά η καλή εκτίμηση της δικαιοσύνης από τους υπαλλήλους στον οργανισμό δημιουργεί αίσθηση αυτοπεποίθησης και συνεπώς εμπιστοσύνη για τον οργανισμό. Φαίνεται ότι όλες οι κλίμακες της οργανωσιακής δικαιοσύνης συσχετίζονται με την εμπιστοσύνη αλλά και συγκεκριμένα η διανομητική δικαιοσύνη έχει σχέση με την συστηματική εμπιστοσύνη οι δίκαιες δομικά διαδικασίες προωθούν την εμπιστοσύνη στο σύστημα. Αντίθετα η έλλειψη η έλλειψη δικαιοσύνης μειώνει το βαθμό εμπιστοσύνης αλληλεπίδρασης. Γενικά η συμπεριφορά των ανωτέρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της εμπιστοσύνης καθώς όσο πιο δίκαια συμπεριφέρονται στους υπαλλήλους τόσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνη θα νιώθουν οι υπάλληλοι του οργανισμού (Bidarian & Jafran, 2012).

Επιπρόσθετα η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται με αντιπαραγωγική συμπεριφορά και συμπεριφορά αποχώρησης. Η αντιπαραγωγική συμπεριφορά είναι η τάση των υπαλλήλων να έχουν χαμηλή απόδοση στην εργασία. Θεωρούν ότι αν οι διαδικασίες στον οργανισμό είναι άδικες πρέπει να αλλάξει γι αυτό και έχουν αντιπαραγωγική συμπεριφορά για να αποκαταστήσουν την αδικία. Επιπλέον τα αρνητικά συναισθήματα που τους δημιουργούνται τους κάνουν να έχουν είτε αντιπαραγωγική συμπεριφορά είτε να έχουν την τάση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Φαίνεται ότι η διανομητική και η διαδικαστική δικαιοσύνη σχετίζονται με

την αντιπαραγωγική συμπεριφορά ενώ η διανομητική δικαιοσύνη σχετίζεται με την συμπεριφορά αποχώρησης (Cohen, Charash & Spector, 2001).

1.2.3 Οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, αφοσίωση και ψυχολογική ενδυνάμωση

Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως ο βαθμός που αρέσει σε κάποιον η θέση εργασίας του. Η ικανοποίηση για τον οργανισμό μπορεί να συσχετιστεί με την επίδοση στην εργασία, με την υγεία των εργαζομένων, τη συναισθηματική τους κατάσταση και την αποτίμηση της εργασίας τους (Najafi και συν., 2011). Σύμφωνα με έρευνες έχει αποδειχτεί ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση και πιο ειδικά η διάσταση της διαδικαστικής δικαιοσύνης σχετίζεται με την ικανοποίηση στην εργασία (Lambert, Hogan & Griffin, 2007. Najafi και συν., 2011). Επιπλέον σύμφωνα με τους Najafi και συν., (2011) η επαγγελματική αφοσίωση είναι ο βαθμός προσκόλλησης και πίστης στον οργανισμό. Αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και όχι μια ομάδα ή κάποια μεμονωμένα μέλη του. Η επαγγελματική αφοσίωση είναι η αίσθηση της εμπλοκής κάποιου στον οργανισμό και τον ωθεί να κάνει προσωπικές θυσίες αν θεωρεί ότι είναι για σκοπό που βοηθάει τον οργανισμό ως σύνολο. Αποτελείται από 2 διαστάσεις την συναισθηματική και την συνεχή (Lambert, Hogan & Griffin, 2007). Η επαγγελματική αφοσίωση σχετίζεται με τον εθελοντισμό, την παραγωγικότητα, την έλλειψη απουσιών και σκέψεων ενάντια στον οργανισμό (Najafi και συν., 2011). Οι έρευνες έδειξαν ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει την επαγγελματική αφοσίωση και πιο συγκεκριμένα ρόλο παίζει η διαδικαστική δικαιοσύνη. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους φέρονται δίκαιο αναπτύσσουν θετικά συναισθήματα για τον οργανισμό. Μ' αυτό τον τρόπο έχουν πίστη στον οργανισμό και αναπτύσσουν την επαγγελματική αφοσίωση σε αυτόν (Lambert, Hogan & Griffin, 2007. Najafi και συν., 2011). Η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι το πώς σκέφτονται και βιώνουν πραγματικά οι εργαζόμενοι την δουλειά τους. Είναι ο τρόπος που αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον καθώς επίσης και ο βαθμός που αισθάνονται ικανοί να διαμορφώσουν το ρόλο τους μέσα σε αυτό. Αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις οι οποίες είναι το νόημα δηλαδή, οι απαιτήσεις της εργασίας, οι αξίες και οι

συμπεριφορές των ανωτέρων, η αυτοπεποίθηση που έχει δημιουργηθεί στον εργαζόμενο, ο αυτοκαθορισμός δηλαδή, πόσο ικανός νιώθει να λάβει αποφάσεις για κάποια κατάσταση στον οργανισμό και τέλος η επιρροή που πιστεύει ότι έχει για τον έλεγχο των αποφάσεων στον οργανισμό. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται θετικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση καθώς η αντίληψη ότι ο οργανισμός και οι ανώτεροι συμπεριφέρονται δίκαια στον εργαζόμενο τον ωθεί να αισθάνεται πως έχει ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της δουλειάς και να επηρεάσει ως ένα βαθμό τις αποφάσεις. Δημιουργείται με αυτό τον τρόπο ένα θετικό κλίμα για ψυχολογική ενδυνάμωση (Najafi και συν., 2011).

1.2.4 Οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση με την υγεία των εργαζομένων

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται και με παράγοντες της ζωής των εργαζομένων που ξεπερνάν τα όρια του οργανισμού. Το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο παίρνουν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας τους οι εργαζόμενοι διαμορφώνει παράγοντες για το επίπεδο άγχος και την ευεξία των εργαζομένων. Έρευνα έχει δείξει ότι η μικρή οργανωσιακή δικαιοσύνη δηλαδή οι άδικες αποφάσεις και η άσχημη συμπεριφορά στους εργαζομένους συνδέεται με την ευαισθησία σε διάφορες αρρώστιες. Το άγχος που δημιουργείται αν κάποιος θεωρεί ότι έχει άδικη μεταχείριση καταπονεί τον οργανισμό και μειώνει τις άμυνες ώστε τον καθιστά επιρρεπή σε ασθένειες. Τόσο η διαδικαστική δικαιοσύνη όσο και η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης σχετίζονται με τις απουσίες που γίνονται στην δουλειά λόγω ασθένειας. Από την άλλη πλευρά μόνο η διαδικαστική δικαιοσύνη συνδέεται με το επίπεδο υγείας και τη ψυχική νοσηρότητα που θεωρούν ότι έχουν οι εργαζόμενοι. Αυτό δείχνει ότι οι πρακτικές, οι πολιτικές και οι διαδικασίες που ακολουθούνται επηρεάζουν την υγεία των εργαζομένων (Kivimäki και συν., 2003). Σύμφωνα με τους Elovainio και συν. (2006) η δικαιοσύνη στον οργανισμό παίζει ρόλο για την ευεξία των εργαζομένων. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη φαίνεται να είναι ανεξάρτητος παράγοντας για την θνησιμότητα από καρδιαγγειακές παθήσεις. Η πίεση και ο ρυθμός καρδιάς είναι μεγαλύτερος σε όσους βιώνουν οργανωσιακή αδικία. Ενώ όσοι θεωρούν ότι έχουν υψηλή δικαιοσύνη αντιμετωπίζουν 45% μικρότερο κίνδυνο να αντιμετωπίσουν καρδιαγγειακά προβλήματα. Είναι σημαντικό λοιπόν να υπάρχει δικαιοσύνη στον

οργανισμό για να δημιουργηθούν υγιή εργασιακά περιβάλλοντα και να υπάρχει εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Εκτός από αυτό το θέμα αφορά την γενικότερη ποιότητα ζωής των ανθρώπων που εργάζονται, για αυτό είναι σημαντικό να δημιουργηθούν καταστάσεις που θα βοηθούν τους εργαζομένους να έχουν μια καλή λειτουργία ζωής (Elovaainio και συν., 2006).

1.3 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

1.3.1 Η κλίμακα Αντίληψη της Δίκαιης Διαπροσωπικής Συμπεριφοράς (The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment PFIT)

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη απασχολεί πολλά χρόνια τους ειδικούς. Για την αξιολόγησή της, αξιολόγησε της, πρώτοι δημιούργησαν ένα εργαλείο οι Donovan, Drasgow & Munson (1998). Σκοπός αυτής της κλίμακας είναι η εκτίμηση για τη συμπεριφορά αλληλεπίδρασης στο εργασιακό περιβάλλον. Αποτελείται από δυο παράγοντες οι οποίοι είναι: α) η μεταχείριση του προϊσταμένου και β) η μεταχείριση των συναδέλφων. Έχει δεκαοχτώ στοιχεία από τα οποία η υποκλίμακα του προϊσταμένου έχει δεκατέσσερα στοιχεία και η υποκλίμακα συναδέλφων έχει τέσσερα στοιχεία. Η απαντητική κλίμακα είναι διχοτομική (Ναι ή Όχι).

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής για ολόκληρο το ερωτηματολόγιο είναι ($\alpha = .90$) για την υποκλίμακα του προϊσταμένου είναι ($\alpha = .90$) και για την υποκλίμακα των συναδέλφων είναι ($\alpha = .74$). Όσο αφορά στην συγχρονική εγκυρότητα, το PFIT συγκρίθηκε με τα ερωτηματολόγια ικανοποίησης από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους καθώς και με την συνολική ικανοποίηση από την δουλειά. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το PFIT είχε ικανοποιητικό βαθμό συσχέτισης τόσο με την υποκλίμακα ικανοποίηση από τον προϊστάμενο ($r = .56, p < .001$) όσο και με την υποκλίμακα ικανοποίηση από τους συναδέλφους ($r = .44, p < .001$), αλλά και την συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά ($r = .41, p < .001$) στο ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης (Smith et al., 1969). Επιπλέον το PFIT παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με το ερωτηματολόγιο απόσυρσης από την δουλειά των Hanisch and Hulin (1991). Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση με την υποκλίμακα work withdrawal ($r = -.21, p < .01$) καθώς και με την υποκλίμακα job

withdrawal ($r=-.35, p<.001$). Επιπλέον η PFIT σχετίζεται αρνητικά με την κλίμακα ανοχή της οργάνωσης για την σεξουαλικά παρενόχληση (OTSHI) ($r=-.35, p<.001$) και με την κλίμακα αυτό-αναφοράς σεξουαλική εμπειρία των (Hulin και συν., 1996. Zickar και συν., 1998) (SEQ-R) ($r=-.28, p<.001$).

Σε δεύτερη έρευνα που έγινε από τους Keashley και συν., 1994) όπως αναφέρεται στους Donovan, Drasgow & Munson, (1998), επιβεβαιώθηκαν τα αποτελέσματα για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του εργαλείου. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής είναι συνολικά ($\alpha=.92$). Η συγκλίνουσα εγκυρότητα είναι υψηλή καθώς η συσχέτιση με την κλίμακα ικανοποίησης από τον προϊστάμενο είναι ($r=.66, p<.001$), με την κλίμακα ικανοποίησης από τον συνάδελφο είναι ($r=.46, p<.001$), με την κλίμακα συνολικής ικανοποίησης από τη δουλειά είναι ($r=.46, p<.001$). Όμοια με την κλίμακα work withdrawal υπάρχει αρνητική συσχέτιση ($r=-.20, p<.01$) με την κλίμακα job withdrawal είναι ($r=-.15, p<.05$), με την κλίμακα OTSHI είναι ($r=-.53, p<.001$) και με την κλίμακα SEQ-R είναι ($r=-.47, p<.001$) (Donovan, Drasgow & Munson, 1998).

1.3.2 Οι Κλίμακες Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Ένας ακόμη ο οποίος ασχολήθηκε με την μέτρηση της δικαιοσύνης στους οργανισμούς είναι ο Moorman (1991). Δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αξιολογεί τρεις διαστάσεις. Η μια είναι η διανομητική δικαιοσύνη, η άλλη η διαδικαστική δικαιοσύνη και η τρίτη η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης. Η διανομητική δικαιοσύνη μετριέται με πέντε στοιχεία τα οποία αναφέρονται στις διανομές του οργανισμού όπως οι πληρωμές, το πρόγραμμα εργασίας, οι ευθύνες των εργαζομένων και ο φόρτος εργασίας. Η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι οι επίσημες διαδικασίες που μετριοούνται με έξι στοιχεία που αναφέρονται στην ακρίβεια των πληροφοριών προς τους εργαζομένους, στη 'φωνή' των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στις διαδικασίες προσφυγής αν θεωρήσουν μια απόφαση άδικη. Η άλλη διάσταση είναι οι διαδικασίες αλληλεπίδρασης. Αξιολογείται με 11 στοιχεία και αναφέρεται στην επάρκεια των εξηγήσεων και την αίσθηση πως λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων στις αποφάσεις για τις διανομές (Niehoff & Moorman, 1993). Η αξιοπιστία για όλες τις κλίμακες είναι αρκετά υψηλή.

Πιο συγκεκριμένα για την διανομητική δικαιοσύνη ο δείκτης alpha είναι ($\alpha=.90$) (Moorman και συν., 1998), για τη διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ($\alpha=.90$) (Niehoff & Moorman, 1993) και για τη δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης είναι ($\alpha=.90$) (Niehoff & Moorman, 1993).

Ένα ακόμη ερωτηματολόγιο για την οργανωσιακή δικαιοσύνη αναπτύχθηκε από τον Colquitt (2001). Είναι αυτό-χορηγούμενο και μετρά 4 παράγοντες δικαιοσύνης στους οργανισμούς: την διαδικαστική δικαιοσύνη, την διανομητική δικαιοσύνη, την διαπροσωπική δικαιοσύνη και την πληροφοριακή δικαιοσύνη. Αποτελείται από 20 στοιχεία-ερωτήσεις και η αποκριτική κλίμακα περιλαμβάνει πέντε σημεία από το 1 ως το 5 από το μικρότερο σε μικρό βαθμό μέχρι το μεγαλύτερο σε μεγάλο βαθμό (Shibaoka, και συν.,2010).

Η διανομητική δικαιοσύνη είναι η εκτίμηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα του οργανισμού όσο αφορά την μισθοδοσία, τα βραβεία, το τιμωρητικό καθεστώς, τις προαγωγές κ.α. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν όσα αποκομούν από τον οργανισμό με τα αντίστοιχα των άλλων εργαζομένων (Gurbuz& Mert,2009). Η εκτίμηση βασίζεται σε κάποιες αρχές, ένας κανόνας δικαιοσύνης (equity rule) δηλαδή αν η σχέση κόστους και ανταμοιβών είναι δίκαιη, αυτό σημαίνει πως αν όσα προσφέρουν στην εταιρία σε σχέση με τις απολαβές που λαμβάνουν απ αυτή είναι παρόμοιας αξίας τότε υπάρχει δικαιοσύνη (Colquitt,2001). Ο κανόνας της ισότητας είναι πως όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν το δικαίωμα ίσων ευκαιριών σε βραβεία, ανεξαρτήτως διαφόρων προσωπικών χαρακτηριστικών όπως φύλο ή εθνικότητα. Ο τελευταίος είναι ο κανόνας των αναγκών. Αυτό σημαίνει πως ότι οι απολαβές πρέπει να δίνονται ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου. Ένα παράδειγμα είναι πως όσοι έχουν οικογένειες πρέπει να αμείβονται περισσότερο απο ότι κάποιος ο οποίος είναι ανύπαντρος (Gurbuz& Mert,2009). Η εκτίμηση της διανομητικής δικαιοσύνης οδηγεί σε γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις των εργαζομένων (Cohen-Charash& Spector,2001). Στο ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δικαιοσύνης υπάρχουν πέντε ερωτήματα για τη μέτρηση της διανομητικής δικαιοσύνης. Ένα παράδειγμα είναι αν οι διανομές(επιβράβευση, μισθός, κοινωνικά δικαιώματα, τιμωρητικό καθεστώς) κατάλληλες για τη δουλειά που έχετε ολοκληρώσει (Colquitt, 2001).

Αναφορικά με την διαδικαστική δικαιοσύνη ορίζεται ως η δικαιοσύνη σε σχέση με τις διαδικασίες και την πολιτική που ακολουθείται στη λήψη μιας απόφασης από τον οργανισμό. Αφορά την αίσθηση ελέγχου τόσο της διαδικασίας όσο και της

απόφασης από τον εργαζόμενο (Colquitt,2001). Εργαζόμενοι εκτιμούν τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στη λήψη των αποφάσεων και κάποιες φορές είναι εξίσου σημαντικές στην εκτίμηση της δικαιοσύνης όσο και το αποτέλεσμα (Cohen-Carash& Spector, 2001). Υπάρχουν έξι κανόνες για τους ανωτέρους ώστε να διασφαλίσουν πως οι διαδικασίες για την λήψη αποφάσεων είναι δίκαιη για τους εργαζόμενους. Ο πρώτος κανόνας είναι η συνέχεια της κατανομής διαδικασιών, δηλαδή να είναι σταθερές σε πρόσωπα και στο χρόνο. Δεύτερος κανόνας είναι η αποφυγή προκαταλήψεων και προσωπικών συμφερόντων όσων είναι υπεύθυνοι για την λήψη αποφάσεων. Ο κανόνας της ακρίβειας αναφέρεται στην ανάγκη για ακριβείς και σωστές πληροφορίες για τις διαδικασίες. Η διορθωσιμότητα των αποφάσεων είναι η ευκαιρία να αλλάζουν ή να τροποποιούνται οι αποφάσεις στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων. Άλλος κανόνας είναι το δικαίωμα των εργαζομένων να εμπλέκονται στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων που τους επηρεάζουν καθώς και να αντιπροσωπεύονται οι ανάγκες, οι αξίες και οι προοπτικές τους. Τελευταίος είναι ο κανόνας της ηθικής κατά τον οποίο όλες οι διαδικασίες πρέπει να διέπονται από θεμελιώδη ηθικές αξίες που αντιλαμβάνονται όσοι εμπλέκονται σε αυτές τις διαδικασίες (Cohen-Carash & Spector, 2001. Colquitt, 2001. Gurbuz& Mert, 2009).στο ερωτηματολόγιο η διαδικαστική δικαιοσύνη μετριέται με επτά ερωτήσεις μια από τις οποίες είναι αν είχατε επιρροή στις αποφάσεις που προήλθαν από αυτές τις διαδικασίες (Colquitt, 2001).

Η διαπροσωπική δικαιοσύνη είναι η αντίληψη της ποιότητας συμπεριφοράς που λαμβάνει ένας εργαζόμενος όταν οι πολιτικές και οι διαδικασίες εφαρμόζονται, δηλαδή αν ο υπεύθυνος για τις αποφάσεις εξηγεί και εφαρμόζει τις διαδικασίες. Η δικαιοσύνη δημιουργείται αν οι ανώτεροι συμπεριφέρονται στους κατώτερους με σεβασμό, ευγένεια και αξιοπρέπεια (Gurbuz& Mert, 2009). Έννοιες που ορίζουν τη διαπροσωπική δικαιοσύνη είναι η εξηγήσεις, δηλαδή να εξηγούν τη βάση των αποφάσεων, η ειλικρίνεια όσων παίρνουν τις αποφάσεις, ο σεβασμός προς τους υπαλλήλους και η αξιοπρέπεια προς τους άλλους που σημαίνει ως οι ανώτεροι πρέπει να αποφεύγουν απρεπή σχόλια και προσβολές προς τους υπαλλήλους (Colquitt, 2001).ένα παράδειγμα απ τις τέσσερεις ερωτήσεις για τη διαπροσωπική κλίμακα είναι η ερώτηση αν σας συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος σας με ευγένεια (Colquitt, 2001).

Τέλος η πληροφοριακή δικαιοσύνη είναι η κλίμακα που αναφέρεται στις εξηγήσεις που δίνουν οι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις στους εργαζόμενους. Οι εξηγήσεις πρέπει να είναι λογικές δηλαδή να μπορούν να καταλάβουν όλοι το λόγο

που λήφθηκαν αυτές οι αποφάσεις, να είναι έγκαιρες δηλαδή ο ενδιαφερόμενος να ενημερώνεται αμέσως για κάποια απόφαση που αφορά τον ίδιο και να είναι συγκεκριμένες, δηλαδή να αναφέρονται συγκεκριμένα στην απόφαση και όχι σε ένα γενικότερο πλαίσιο αποφάσεων ή πολιτικής του οργανισμού. Η πληροφοριακή κλίμακα έχει πέντε ερωτήματα και ένα παράδειγμα είναι αν σας ανακοινώνει ο προϊστάμενος σας τις λεπτομέρειες εγκαίρως (Colquitt, 2001).

Για να βρεθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της κλίμακας της οργανωσιακής δικαιοσύνης πραγματοποιήθηκαν δυο έρευνες. Στην πρώτη έρευνα η οποία διεξήχθη σε 301 προπτυχιακούς φοιτητές έδειξε πως η κλίμακα οργανωσιακής δικαιοσύνης ταιριάζει καλύτερα στο μοντέλο τεσσάρων παραγόντων. Αναφορικά με τη εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής βρέθηκε ότι έχει υψηλή. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι ο βαθμός συσχέτισης της κλίμακας με τις κλίμακες ικανοποίησης επαγγέλματος, συλλογικής αυτοεκτίμησης και συμμόρφωσης σε κανόνες ήταν υψηλός, τεκμηριώνοντας την συγκλίνουσα εγκυρότητά της. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής ήταν επίσης υψηλή με μεγαλύτερη τιμή στη διανομητική κλίμακα ($\alpha=.92$) και μικρότερη στη διαδικαστική κλίμακα ($\alpha=.79$).

Η δεύτερη έρευνα διεξήχθη σε 337 εργαζόμενους μιας κατασκευαστικής εταιρίας. Το ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δικαιοσύνης συγκρίθηκε με τα ερωτηματολόγια οργανικότητας, αφοσίωσης μέλους, συμπεριφορά βοήθειας και συλλογικής αυτοεκτίμησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως το ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δικαιοσύνης έχει συγκλίνουσα εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και επαρκή προβλεπτική εγκυρότητα. Όσο αφορά την αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής είναι αρκετά καλή με μεγαλύτερη υποκλίμακα τη διαδικαστική ($\alpha=.93$) και μικρότερη υποκλίμακα την πληροφοριακή ($\alpha=.90$) (Colquitt, 2001).

1.4 Διαπολιτισμικές προσαρμογές της κλίμακας οργανωσιακής δικαιοσύνης

Η προσαρμογή μιας κλίμακας σε μια άλλη γλώσσα είναι μια αρκετά επίπονη και λεπτομερής διαδικασία. Η μετάφραση του ερωτηματολογίου είναι μόνο το πρώτο βήμα για να μπορέσει η κλίμακα να χρησιμοποιηθεί στην εκάστοτε χώρα. Πρέπει να γίνουν διαδικασίες για να ελέγχουν η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της κλίμακας

καθώς και η παραγοντική δομή της κλίμακας ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιηθούν στις εκάστοτε χώρες.

Μια απ τις προσαρμογές που έγιναν στη κλίμακα είναι στη Ιαπωνία από τους Shibaoka και συν. (2010) το δείγμα ήταν 229 άτομα. Η προσαρμογή αυτή έδειξε τέσσερεις παράγοντες για την οργανωσιακή δικαιοσύνη, την διαδικαστική, διανομητική, αλληλεπίδρασης και πληροφοριακή κλίμακα. Κάποια από τους δείκτες καλής προσαρμογής στο μοντέλο τεσσάρων παραγόντων είναι $GFI=0.817$, $AGFI=0.766$, $RMSEA=0.097$, $\chi^2=513.797$, $CAIC=809.748$ και $CFI=0.924$. Αναφορικά με την εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής το ερωτηματολόγιο συγκρίθηκε με τα ερωτηματολόγια ψυχολογικού άγχους (K10) την κλίμακα ανισορροπίας στη προσπάθεια-ανταμοιβή (ERI) και την επαγγελματική ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλή συγκλίνουσα εγκυρότητα. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης alpha ($\alpha=.96$), καθώς και ο δείκτης αξιοπιστίας επαναληπτικών μετρήσεων ($\alpha=.91$).

Μια προσπάθεια που έγινε από τους Fischer και συν. (2011) να προσαρμόσουν την κλίμακα οργανωσιακής δικαιοσύνης σε 13 διαφορετικούς πολιτισμούς. Οι χώρες αυτές είναι: Αργεντινή, Βραζιλία, Αίγυπτος, Ινδονησία, Λίβανος, Μαλαισία, Νέα Ζηλανδία, Φιλιππίνες, Σαουδική Αραβία, Ταϊβάν, Τουρκία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Το δείγμα τους κυμαινόταν σε όλες τις χώρες από 75 ($N=75$) ως 628 ($N=628$) άτομα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε όλες τις χώρες, το μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων ήταν ισχυρό. Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής σε όλους τους πολιτισμούς ήταν αρκετά υψηλός καθώς κυμαινόταν από $\alpha=.84$ ως $\alpha=.95$. Όσον αφορά στην επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων, οι δείκτες καλής προσαρμογής που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι δείκτες χ^2 , CFI, TLI και RMSEA. Όλοι οι δείκτες έδειξαν καλή προσαρμογή στους 13 πολιτισμούς. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η οργανωσιακής δικαιοσύνης του Colquitt (2001) είναι ένα αρκετά αξιολογικό εργαλείο που μετρά με αποτελεσματικότητα και ακρίβεια όλες τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η προσαρμογή του εργαλείου οργανωσιακής δικαιοσύνης του Colquitt (2001) στον Ελληνικό πληθυσμό. Σε αυτή την ανάγκη οδηγηθήκαμε διότι δεν υπάρχει κανένα εργαλείο το οποίο να μετρά την αίσθηση δικαιοσύνης σε ένα οργανισμό από τους εργαζομένους. Το εργαλείο αυτό είναι ικανό να βοηθήσει στην αξιολόγηση της δικαιοσύνης σε ένα οργανισμό και με αυτό τον τρόπο να συμβάλλει στη καλύτερη λειτουργία και την αντιμετώπιση των

προβλημάτων που δημιουργούνται σε αυτόν. Οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι τόσο η επιβεβαίωση της παραγοντικής δομής του εργαλείου στον ελληνικό πληθυσμό όσο και η αξιολόγηση των ψυχομετρικών χαρακτηριστικών του, δηλαδή της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του.

2.ΜΕΘΟΔΟΣ

2.1 Συμμετέχοντες

Στην παρούσα έρευνα το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε απαρτίζεται από εργαζόμενους σε διαφορετικούς οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Το δείγμα αποτελούνταν από 150 ενήλικα άτομα ηλικίας 18-58 ετών με μέσο όρο ηλικίας 29,75 έτη (T.A=10,261). Από το δείγμα αυτό 76 (50,7%) ήταν άντρες και 74 (49,3%) ήταν γυναίκες. Τέσσερα άτομα (2,7%) είχαν ολοκληρώσει τη βασική εκπαίδευση, 48 (32%) την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 19 (12,7%) είχαν τελειώσει τεχνική σχολή, 31 (20,7%) πτυχίο ΤΕΙ, 36 (24%) πτυχίο ΑΕΙ, και 12 (8%) είχαν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές. Όσο αφορά την οικογενειακή κατάσταση, 22 (14,7%) ζουν με σύζυγο αλλά χωρίς παιδιά, 27 (18%) με σύζυγο και παιδιά 53 (35,3%) μόνοι χωρίς παιδιά, δυο (1,3%) μόνοι με παιδιά, 35 (23,3%) μαζί με τους γονείς τους και 11 (7,3%) έχουν άλλη οικογενειακή κατάσταση. Τα χρόνια που ανέφεραν ότι εργάζονται ήταν από μηδέν έως 30 με μέσο όρο 6,14 (T.A=7,5) ενώ οι ώρες εργασίας κυμαίνονται από έξι έως 80 με μέσο όρο 38,82 (T.A=12,2). Επιπλέον οι 106 (70,7%) δεν επέβλεπαν κάποιο άλλο εργαζόμενο ενώ οι 43 (28,7%) έχουν εποπτικό ρόλο με τον αριθμό εργαζομένων που εποπτεύουν να κυμαίνεται από ένα έως 55 άτομα και μέσο όρο τα 9,09 άτομα (T.A=13,2).

2.2 Εργαλεία

Κλίμακα Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Warr, Cook & Wall (1979). Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει 15 στοιχεία και μετρά τη συνολική ικανοποίηση που έχουν οι εργαζόμενοι από το επάγγελμα τους. Ως αποκριτική κλίμακα, χρησιμοποιεί μια επταβάθμια κλίμακα που κυμαίνεται από το 1=είμαι πολύ δυσαρεστημένος μέχρι το 7=είμαι πολύ ευχαριστημένος

Κλίμακα Επαγγελματικής αφοσίωσης (Allen & Meyer 1990). Η κλίμακα περιλαμβάνει 24 στοιχεία και μετρά τα τρία είδη αφοσίωσης σε ένα οργανισμό: α) τη συναισθηματική αφοσίωση β) τη συνεχή αφοσίωση και γ) τη κανονιστική αφοσίωση. Ως αποκριτική κλίμακα, χρησιμοποιεί μια επταβάθμια κλίμακα από 1=διαφωνώ απόλυτα ως 7=συμφωνώ απόλυτα.

Κλίμακα Διάθεση στη δουλειά (van Katwyk, Fox, Spector, & Kelloway 2000), Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει 30 στοιχεία και μετρά ποια είναι τα συναισθήματα που δημιουργούνται σε κάποιο εργαζόμενο από τις συνθήκες εργασίας του. Ως αποκριτική κλίμακα, χρησιμοποιεί μια πενταβάθμια κλίμακα από 1=ποτέ ως 5=πολύ συχνά.

Κλίμακα Επάγγελμα και Ευεξία(Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson 1996). Η κλίμακα περιλαμβάνει 16 στοιχεία και μετρά α) την εξαντλητική αδικία και β) την αδικία εμπιστοσύνης. Ως αποκριτική κλίμακα χρησιμοποιεί μια εξαβάθμια κλίμακα από 1=ποτέ ως 6=κάθε μέρα.

Κλίμακα Αίσθηση Δικαίου (Moorman, 1991). Η κλίμακα περιλαμβάνει 10 στοιχεία και μετρά τη δικαιοσύνη που αντιλαμβάνονται ότι έχουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό τους. Χωρίζεται σε δύο υποκλίμακες: α) την δικαιοσύνη αμοιβών και β) τη δικαιοσύνη αποφάσεων. Ως αποκριτική κλίμακα χρησιμοποιεί μια πενταβάθμια κλίμακα από 1=καθόλου ως 5=σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Κλίμακα Ταύτιση Με Τον Οργανισμό (Mael & Ashforth 1992). Η κλίμακα περιλαμβάνει έξι στοιχεία και μετρά την συνολική αφοσίωση που έχει ένας εργαζόμενος με τον οργανισμό του. Ως αποκριτική κλίμακα χρησιμοποιεί μια πενταβάθμια κλίμακα από 1=διαφωνώ απόλυτα ως 5=συμφωνώ απόλυτα.

Κλίμακα Ικανοποίηση Από Τον Οργανισμό (Landau & Hammer 1986). Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει τρία στοιχεία και μετρά τον σκοπό αποχώρησης κάποιου από την εργασία του. Ως αποκριτική κλίμακα χρησιμοποιεί μια πενταβάθμια κλίμακα από 1=διαφωνώ απόλυτα ως 5=συμφωνώ απόλυτα.

2.3 Ερευνητική διαδικασία

Η γλωσσική και εννοιολογική αντιστοιχία του εργαλείου από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα έγινε με τη μέθοδο των κριτών. Αρχικά, το εργαλείο δόθηκε σε τρία διαφορετικά δίγλωσσα άτομα, τα οποία το καθένα ξεχωριστά μετάφρασαν το εργαλείο από τα αγγλικά στα ελληνικά. Μετά την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου, οι τρεις μεταφραστές βρέθηκαν μαζί, ώστε να συζητήσουν τα διαφορετικά σημεία στις μεταφράσεις τους και δημιούργησαν μια κοινά αποδεκτή εκδοχή για όλα τα στοιχεία του εργαλείου. Στο τελικό στάδιο, ένα δίγλωσσο άτομο, λειτουργώντας ως ανεξάρτητος αξιολογητής (verifier), επιβεβαίωσε την καταλληλότητα της μετάφρασης.

Για τη συλλογή του δείγματος της έρευνας ο ερευνητής απευθύνθηκε σε ανθρώπους του γενικού πληθυσμού και σε φοιτητές που εργάζονται κυρίως του Πανεπιστημίου Κρήτης. Η προϋπόθεση για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν να εργάζονται. Η επαφή με το δείγμα έγινε είτε στο αμφιθέατρο είτε στον χώρο εργασίας τους. Η συλλογή των δεδομένων διήρκησε από τον Αύγουστο του 2014 ως τον Ιανουάριο του 2015. Η ενημέρωση των συμμετεχόντων γινόταν με το έντυπο συγκατάθεσης που υπήρχε στη πρώτη σελίδα των ερωτηματολογίων. Ενημερώνονταν ότι βασικός στόχος είναι η διερεύνηση του ρόλου που είναι πιθανόν να παίζουν οι διαδικασίες που ακολουθούνται για μια απόφαση σε κάποιο οργανισμό, στα αποτελέσματα για τις διάφορες διανομές (επιβραβεύσεις, μισθός, κοινωνικά δικαιώματα, τιμωρητικό καθεστώς) και η στάση που ακολουθεί ο προϊστάμενος κάποιου για την αντίληψη των υπαλλήλων όσο αφορά την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Αυτοί οι παράγοντες φαίνεται να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του και κατ' επέκταση τόσο τις καθημερινές σχέσεις με τους γύρω του όσο και την επαγγελματική του απόδοση. Επιπλέον αν κάποιος είχε κάποια πρόσθετη απορία μπορούσε να ρωτήσει τον ερευνητή για διευκρινήσεις. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και δεν υπήρχε κάποιο κίνητρο ή αποζημίωση.

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1 Στατιστική ανάλυση δεδομένων

Ξεκινώντας την ανάλυση έγινε η αξιολόγηση των δεδομένων ώστε να εξεταστούν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών της έρευνας. Έπειτα εξετάστηκε η παραγοντική δομή της ελληνικής εκδοχής της κλίμακας και τέλος, εξετάστηκαν τα ψυχομετρικά στοιχεία της προσαρμοσμένης κλίμακας τόσο ως προς την εγκυρότητα όσο και ως προς την αξιοπιστία της.

Για την αξιολόγηση της παραγοντικής δομής της κλίμακας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα AMOS 21 (Analysis of Moment Structures; Arbuckle, 2013). Η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis – CFA) είναι η μέθοδος που πρέπει να χρησιμοποιείται για την προσαρμογή μιας κλίμακας από ένα πολιτισμικό πλαίσιο σε ένα διαφορετικό (Kelloway, 1995). Η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων καθορίζει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο το οποίο ελέγχει αν τα υπάρχοντα δεδομένα σχετίζονται με τις λανθάνουσες και παρατηρούμενες μεταβλητές του ελληνικού δείγματος (Hurley και συν., 1997).

Στην επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων το προσαρμοσμένο στο ελληνικό δείγμα μοντέλο αξιολογήθηκε με βάση τους δείκτες καλής προσαρμογής (goodness of fit indices). Σύμφωνα με τον Griffin (2005) είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται τουλάχιστον τέσσερις δείκτες καλής προσαρμογής ώστε η ανάλυση της παραγοντικής δομής του μοντέλου που μελετά ο ερευνητής να είναι έγκυρη. Στη συγκεκριμένη έρευνα έγινε χρήση τεσσάρων δεικτών καλής προσαρμογής: α) ο συγκριτικός δείκτης Comparative Fit Index (CFI; - Bentler, 1990), β) ο αυξητικός δείκτης καλής προσαρμογής Standardised Root Mean Square Residual (SRMR; - Hu & Bentler, 1999), γ) ο αυξητικός δείκτης καλής προσαρμογής Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA; - Steiger, 1990) και δ) ο αυξητικός δείκτης καλής προσαρμογής Tucker-Lewis Index (TLI; - Tucker & Lewis, 1973). Σχετικά με την ερμηνεία των δεικτών καλής προσαρμογής στο CFI και TLI τιμές πάνω από 0.95 ιδανικά ή εναλλακτικά πάνω από 0.90 υποδεικνύουν καλή προσαρμογή του μοντέλου ενώ για τους δείκτες RMSEA και SRMR ιδανικές τιμές είναι μικρότερες από 0.05 ή στη χειρότερη περίπτωση μικρότερες από 0.08.

Η αξιολόγηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής του εργαλείου έγινε με τη χρήση του δείκτη alpha (Cronbach, 1951). Σχετικά με την εγκυρότητα, εξετάστηκε η

εγκυρότητα σε σχέση με το κριτήριο και συγκεκριμένα η συγχρονική εγκυρότητα, καθώς και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (συγκλίνουσα και αποκλίνουσα). Η εγκυρότητα εξετάστηκε με τη χρήση του δείκτη Pearson r.

3.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών της έρευνας

Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών της έρευνας.

Πίνακας 1

Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των Μεταβλητών της Έρευνας

<i>Μεταβλητές</i>	<i>Μ.Ο</i>	<i>Τ.Α</i>
Επαγγελματική ικανοποίηση	69,34	16,88
Συναισθηματική αφοσίωση	33,19	10,12
Συνεχής αφοσίωση	33,45	9,36
Κανονιστική αφοσίωση	33,12	7,27
Συνολική επαγγελματική αφοσίωση	99,77	19,82
Εξαντλητική αδικία	30,38	11,69
Αδικία εμπιστοσύνης	27,21	4,57
Συνολική αδικία	57,59	12,35
Δικαιοσύνη χρημάτων	14,67	4,68
Δικαιοσύνη αποφάσεων	14,43	4,85
Συνολική δικαιοσύνη	29,11	8,47
Διαδικαστική δικαιοσύνη	22,47	5,48
Διανομητική δικαιοσύνη	13,02	4,20
Δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης	15,60	3,88
Πληροφοριακή δικαιοσύνη	17,15	5,31
Συνολική οργανωσιακή δικαιοσύνη	68,25	15,08
Θετικά συναισθήματα	48,10	13,56
Αρνητικά συναισθήματα	35,39	12,66
Συνολική Αφοσίωση	19,16	5,96
Επαγγελματική ικανοποίηση	9,07	3,19

3.3 Αξιοπιστία των κλιμάκων

Η αξιολόγηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα έγινε με τη χρήση του δείκτη εσωτερικής συνοχής alpha (Cronbach, 1951). Ο δείκτης έχει εύρος τιμών από μηδέν έως ένα. Τα αποτελέσματα αναφέρονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2

Δείκτης Εσωτερικής Συνοχής (alpha) των Μεταβλητών της Έρευνας

<i>Μεταβλητές</i>	<i>Alpha (α)</i>
Επαγγελματική ικανοποίηση	.75
Συναισθηματική αφοσίωση	.80
Συνεχής αφοσίωση	.79
Κανονιστική αφοσίωση	.81
Συνολική επαγγελματική αφοσίωση	.72
Εξαντλητική αδικία	.72
Αδικία εμπιστοσύνης	.75
Συνολική αδικία	.72
Δικαιοσύνη χρημάτων	.85
Δικαιοσύνη αποφάσεων	.85
Συνολική δικαιοσύνη	.77
Διαδικαστική δικαιοσύνη	.89
Διανομητική δικαιοσύνη	.90
Δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης	.91
Πληροφοριακή δικαιοσύνη	.89
Συνολική οργανωσιακή δικαιοσύνη	.75
Θετικά συναισθήματα	.55
Αρνητικά συναισθήματα	.52
Συνολική Αφοσίωση	.79
Επαγγελματική ικανοποίηση	.83

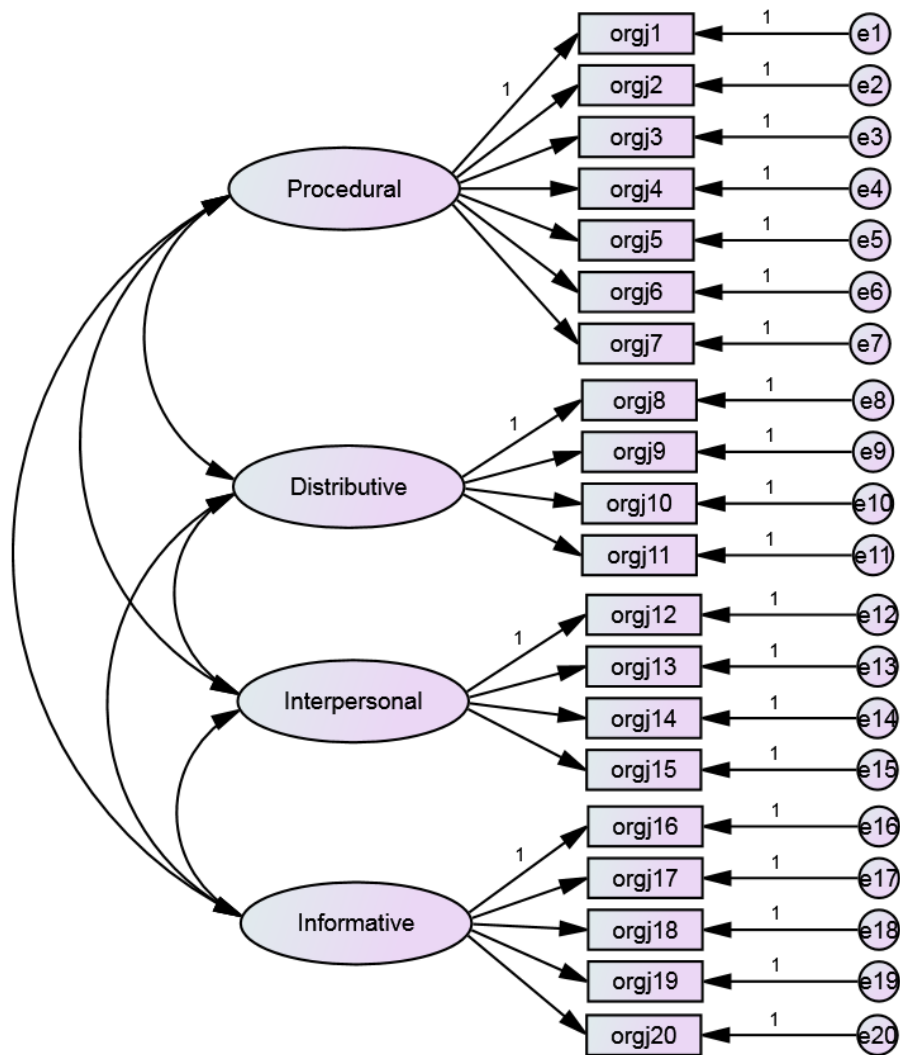
Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 1) φαίνεται ότι η κλίμακα οργανωσιακής δικαιοσύνης έχει υψηλή εσωτερική συνοχή. Πιο συγκεκριμένα η συνολική οργανωσιακή δικαιοσύνη ($\alpha=.77$), οι υποκλίμακες διαδικαστική και πληροφοριακή οργανωσιακή δικαιοσύνη ($\alpha=.89$), η διανομητική οργανωσιακή δικαιοσύνη ($\alpha=.90$) και η οργανωσιακή δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης ($\alpha=.91$). Στις υπόλοιπες κλίμακες η εσωτερική συνοχή είναι αρκετά υψηλή. Εξαίρεση αποτελούν οι υποκλίμακες θετικά

και αρνητικά συναισθήματα που έχουν μέτρια εσωτερική συνοχή($\alpha=.55$) και ($\alpha=.52$) αντίστοιχα.

3.4 Αξιολόγηση της Παραγοντικής Δομής της Κλίμακας

Το μοντέλο οργανωσιακής δικαιοσύνης αξιολογήθηκε ως προς την παραγοντική του δομή στον ελληνικό πληθυσμό. Το μοντέλο αποτελείται από 20 στοιχεία τα οποία κατανέμονται σε τέσσερις παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από επτά στοιχεία και μετρά την διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice), ο δεύτερος αποτελείται από τέσσερα στοιχεία και αντιστοιχεί στη διανομητική δικαιοσύνη (distributive justice), ο τρίτος έχει τέσσερα στοιχεία και μετρά την δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης (interpersonal justice) και ο τέταρτος αποτελείται από πέντε στοιχεία και μετρά την πληροφοριακή δικαιοσύνη (informative justice). (Βλ. Διάγραμμα 1).

Για την αξιολόγηση του μοντέλου χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις δείκτες καλής προσαρμογής: α) CFI (Comparative Fit Index), β) RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), γ) SRMR (Standardised Root Mean Square Residual) και δ) TLI (Tucker-Lewis).



Διάγραμμα 1. Γραφική αναπαράσταση μοντέλου οργανωσιακής δικαιοσύνης στον ελληνικό πληθυσμό

Πίνακας 3

Δείκτες Καλής Προσαρμογής (Fit Indices) Κλίμακας Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στον Ελληνικό Πληθυσμό

<i>Μοντέλο</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>	<i>TLI</i>
Οργανωσιακή δικαιοσύνη(ελληνικός πληθυσμός)	.93	.066	.062	.92

Note. CFI= The Comparative Fit Index, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation, SRMR= Standardized Root Mean Square Residual, TLI= Tucker-Lewis Index

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 3 το μοντέλο οργανωσιακής δικαιοσύνης επιβεβαιώνεται με επιτυχία στον ελληνικό πληθυσμό (CFI=0.93, RMSEA=0.066, SRMR=0.062 και TLI=0.92). Φαίνεται πως οι δείκτες CFI και TLI έχουν τιμές πάνω από 0.90 που δείχνουν καλή προσαρμογή του μοντέλου ενώ οι δείκτες RMSEA και RMR έχουν τιμές κάτω από 0.08 που είναι ιδανικές για την προσαρμογή ενός μοντέλου. Επιπλέον οι παραγοντικές φορτίσεις για όλα τα στοιχεία του εργαλείου είναι ικανοποιητικές και κυμαίνονται από 0.51 στο στοιχείο 6 έως 0.88 στο στοιχείο 13.

3.5 ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση της εγκυρότητας του. Τα είδη της εγκυρότητας που ελέγχθηκαν είναι η συγχρονική εγκυρότητα και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (συγκλίνουσα και αποκλίνουσα).

3.5.1 Συγχρονική Εγκυρότητα

Η αξιολόγηση της συγχρονικής εγκυρότητας έγινε εκτός από τη χορήγηση της κλίμακας οργανωσιακής δικαιοσύνης με την χορήγηση της κλίμακας Αίσθηση Δικαίου σε δείγμα 71 ατόμων (N=71). Ο δείκτης συσχέτισης που χρησιμοποιήθηκε είναι ο Pearson r και η συσχέτιση έγινε τόσο για όλες τις υποκλίμακες και για τη συνολική βαθμολογία.

Πίνακας 4

Δείκτες Συσχέτισης Ανάμεσα στις Κλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Αίσθηση Δικαίου

Υποκλίμακες	Υποκλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη				
	Διανομητική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Διαδικαστική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη Αλληλεπίδρασης	Πληροφοριακή Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Συνολική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη
Δικαιοσύνη Αποφάσεων	.53**	.47**	.37**	.59**	.61**
Δικαιοσύνη Χρημάτων	.70**	.40**	.33**	.43**	.57**
Συνολική Δικαιοσύνη	.69**	.49**	.39**	.58**	.66**

* p<0.05, ** p<0.01

Όπως φαίνεται στον πίνακα 4 η κλίμακα οργανωσιακή δικαιοσύνη παρουσιάζει υψηλή συγχρονική εγκυρότητα με την κλίμακα αίσθησης δικαίου. Πιο συγκεκριμένα υψηλότερη συσχέτιση παρατηρείται στη διανομητική οργανωσιακή δικαιοσύνη και τη δικαιοσύνη χρημάτων και την συνολική δικαιοσύνη. Παράλληλα μικρότερη συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στις υποκλίμακες οργανωσιακή δικαιοσύνη

αλληλεπίδρασης και την δικαιοσύνη χρημάτων και τη δικαιοσύνη αποφάσεων. Τέλος όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές όσο υψηλές ή χαμηλές και αν είναι.

3.5.2 Συγκλίνουσα εγκυρότητα

Για την αξιολόγηση της συγκλίνουσας εγκυρότητας χορηγήθηκε το ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δικαιοσύνης και τα ερωτηματολόγια: α) διάθεση στη δουλειά (N=79) β) επαγγελματική ικανοποίηση (N=79) γ) επαγγελματική αφοσίωση (N=71) και δ) ταύτιση με τον οργανισμό (N=71). Οι συγκρίσεις έγιναν με τη χρήση του στατιστικού δείκτη Pearson r. Στους πίνακες 5, 6, 7 και 8 που ακολουθούν, παρουσιάζονται οι τιμές και οι συσχετίσεις.

Πίνακας 5

Δείκτες Συσχέτισης Ανάμεσα στις Κλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Διάθεση στη Δουλειά

Υποκλίμακες	Υποκλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη				
	Διανομητική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Διαδικαστική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη Αλληλεπίδρασης	Πληροφοριακή Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Συνολική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη
Αρνητικά Συναισθήματα	-.42**	-.45**	-.40**	-.45**	-.55**
Θετικά Συναισθήματα	.42**	.38**	.35**	.42**	.50**

* p<0.05, ** p<0.01

Ο παραπάνω πίνακας (Πίνακας 5) δείχνει τη συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στη κλίμακα οργανωσιακή δικαιοσύνη και την αίσθηση δικαίου. Όπως είναι αναμενόμενο η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται αρνητικά με την υποκλίμακα αρνητικά συναισθήματα ενώ αντίθετα σχετίζεται θετικά με τα θετικά συναισθήματα. Παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη συσχέτιση υπάρχει στις συνολικές βαθμολογίες ενώ όσο αφορά τις υποκλίμακες μεγαλύτερη συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στην υποκλίμακα οργανωσιακής πληροφοριακής δικαιοσύνης και τα αρνητικά συναισθήματα. Η μικρότερη σχέση παρατηρείται στην οργανωσιακή δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης και τα θετικά συναισθήματα αλλά και πάλι είναι σχετικά υψηλή. Τέλος όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 6

Δείκτες Συσχέτισης Ανάμεσα στις Κλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Υποκλίμακες	Οργανωσιακή	Επαγγελματική Ικανοποίηση
Δικαιοσύνη		Συνολική Βαθμολογία
Διαδικαστική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		.63**
Διανομητική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		.63**
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Αλληλεπίδρασης	.58**
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή	.64**
Συνολική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		.79**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακα 6) βρίσκονται οι συσχετίσεις ανάμεσα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και την επαγγελματική ικανοποίηση. Φαίνεται πως οι

συσχετίσεις είναι πολύ υψηλές για όλες τις υποκλίμακες. Μεγαλύτερη συσχέτιση υπάρχει στην πληροφοριακή οργανωσιακή δικαιοσύνη και μικρότερη στην οργανωσιακή δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης ενώ όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 7

Δείκτες Συσχέτισης Ανάμεσα στις Κλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Επαγγελματική Αφοσίωση

Υποκλίμακες Επαγγελματική Αφοσίωση	Υποκλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη				
	Διανομητική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Διαδικαστική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη Αλληλεπίδρασης	Πληροφοριακή Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Συνολική Οργανωσιακή ή Συνολική Δικαιοσύνη
Συναισθηματική	.31**	.39**	.22	.44**	.44**
Συνεχής	-.07	-.09	-.01	.07	-.03
Κανονιστική	.35**	.31**	.12	.33**	.35**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακα 7) εμφανίζονται οι συσχέτισεις για την κλίμακα οργανωσιακής δικαιοσύνης και την επαγγελματική αφοσίωση. Φαίνεται ότι η συναισθηματική αφοσίωση συσχετίζεται σε υψηλό βαθμό με την πληροφοριακή οργανωσιακή δικαιοσύνη και την συνολική οργανωσιακή δικαιοσύνη. Μικρότερη συσχέτιση παρατηρείται στη συναισθηματική αφοσίωση με την διανομητική οργανωσιακή δικαιοσύνη καθώς και τη κανονιστική αφοσίωση με την διαδικαστική

οργανωσιακή δικαιοσύνη. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης φαίνεται να μην σχετίζεται με την αφοσίωση καθώς τα οι συσχετίσεις είναι χαμηλές και τα αποτελέσματα της στατιστικά μη σημαντικά. Παράλληλα η συνεχής αφοσίωση φαίνεται να μην σχετίζεται καθόλου με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Πίνακας 8

Δείκτες Συσχέτισης Ανάμεσα στις Κλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Ταύτιση με τον Οργανισμό

Υποκλίμακες Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Ταύτιση με τον Οργανισμό Συνολική Βαθμολογία
Διαδικαστική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		.28*
Διανομητική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		.52**
Οργανωσιακή Αλληλεπίδρασης	Δικαιοσύνη	.27*
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή	.56**
Συνολική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		.53**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 8) φαίνονται οι συσχετίσεις της κλίμακας οργανωσιακής δικαιοσύνης και της ταύτισης με τον οργανισμό. Η μεγαλύτερη συσχέτιση είναι με την πληροφοριακή οργανωσιακή δικαιοσύνη ενώ οι μικρότερες με την διαδικαστική οργανωσιακή δικαιοσύνη και την οργανωσιακή δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης. Τέλος όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές.

3.5.3 Αποκλίνουσα εγκυρότητα

Η αξιολόγηση της αποκλίνουσας εγκυρότητας έγινε εκτός από τη χορήγηση της κλίμακας οργανωσιακής δικαιοσύνης με την χορήγηση α) της κλίμακας ικανοποίησης από την εργασία, β) της κλίμακας επάγγελμα και ευεξία και γ) της κλίμακας επάγγελμα και αφοσίωση (N=71). Οι συγκρίσεις έγιναν με τη χρήση του στατιστικού δείκτη Pearson r.

Στους πίνακες 9, 10 και 11 που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Πίνακας 9

Δείκτες Συσχέτισης Ανάμεσα σε Κλίμακα Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Ικανοποίηση από την Εργασία

Υποκλίμακες Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Ικανοποίηση από Εργασία (σκοπός αποχώρησης)
Διαδικαστική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		-.05
Διανομητική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		.09
Οργανωσιακή Αλληλεπίδρασης	Δικαιοσύνη	.18
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή	.20
Συνολική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		.13

* p<0.05, ** p<0.01

Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακα 9) παρουσιάζονται οι συσχετίσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της ικανοποίησης από την εργασία. Φαίνεται πως δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δυο κλίμακες ενώ τα αποτελέσματα είναι στατιστικά μη σημαντικά εκτός από την συσχέτιση της διαδικαστικής οργανωσιακής

δικαιοσύνης με την ικανοποίηση από την εργασία. Τα αποτελέσματα αυτά ήταν αναμενόμενα καθώς η βιβλιογραφία δείχνει πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν σχετίζεται με την τάση για αποχώρηση από την εργασία πέρα από μια υποκλίμακα της (διανομητική) (Cohen, Charash & Spector, 2001).

Πίνακας 10

Δείκτες Συσχέτισης Ανάμεσα σε Κλίμακα Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Επάγγελμα και Ευεξία

Υποκλίμακες Επάγγελμα και Ευεξία	Υποκλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη				
	Διανομητική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Διαδικαστική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη Αλληλεπίδρασης	Πληροφοριακή Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Συνολική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη
Εξαντλητική Αδικία	-.16	-.41**	-.35**	-.26*	-.38**
Αδικία Εμπιστοσύνης	-.03	.12	.20	.28*	.18
Συνολική Αδικία	-.16	-.34**	-.25*	-.14	.29*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Ο παραπάνω πίνακας (Πίνακας 10) δείχνει τις συσχετίσεις ανάμεσα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και τη κλίμακα επάγγελμα και ευεξία. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι υπάρχει μέτρια προς χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των

περισσότερων υποκλιμάκων. Κάποιες συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές ενώ άλλες όχι. Κυρίως δεν παρατηρείται σχέση στη διανομητική δικαιοσύνη και όλα τα είδη αδικίας. Φαίνεται πως οι απολαβές από ένα οργανισμό δεν έχουν σχέση με την εξάντληση που νιώθει κάποιος καθώς και την αίσθηση εμπιστοσύνης που θεωρεί ότι έχουν σε αυτόν.

Πίνακας 11

Δείκτες Συσχέτισης Ανάμεσα στις Κλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Επαγγελματική Αφοσίωση

Υποκλίμακες	Υποκλίμακες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη				
	Διανομητική	Διαδικαστική	Οργανωσιακή	Πληροφοριακή	Συνολική
Επαγγελματική Αφοσίωση	Οργανωσιακή	Οργανωσιακή	Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή	Οργανωσιακή
	Δικαιοσύνη	Δικαιοσύνη	Αλληλεπίδρασης	Δικαιοσύνη	Δικαιοσύνη
Συναισθηματική	.31**	.39**	.22	.44**	.44**
Συνεχής	-.07	-.09	-.01	.07	-.03
Κανονιστική	.35**	.31**	.12	.33**	.35**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Τέλος, στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 11), παρουσιάζονται οι συσχετίσεις ανάμεσα στην κλίμακα οργανωσιακής δικαιοσύνης και την επαγγελματική αφοσίωση. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι μόνο η συνεχής αφοσίωση δεν σχετίζεται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Οι συσχετίσεις της είναι στατιστικά μη σημαντικές. Αυτό είναι αναμενόμενο διότι η συνεχής αφοσίωση αναφέρεται στη δέσμευση που αισθάνεται ότι έχει κάποιος με τον οργανισμό του λαμβάνοντας υπόψη

τις απώλειες που θα έχει σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο αν αποχωρήσει από αυτόν (Meyer & Allen, 1991) ενώ η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στην αίσθηση δικαίου που έχει κάποιος όταν βρίσκεται σε ένα οργανισμό (Gurbuz & Mert, 2009). Συνεπώς αναμένετε να μην συσχετίζονται.

4.ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία σκοπό είχε την προσαρμογή της κλίμακας οργανωσιακής δικαιοσύνης του Colquitt (2001) στον ελληνικό πληθυσμό. Το δείγμα στο οποίο χορηγήθηκε είναι 150 άτομα. Αρχικά αξιολογήθηκε η παραγοντική δομή της κλίμακας. Επόμενος στόχος της έρευνας ήταν η εξέταση των ψυχομετρικών χαρακτηριστικών της προσαρμοσμένης κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της.

Αρχικά εξετάστηκε η παραγοντική δομή της κλίμακας χρησιμοποιώντας την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το αρχικό μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων επιβεβαιώθηκε από τα δεδομένα για τον ελληνικό πληθυσμό, καθώς όλοι οι δείκτες καλής προσαρμογής που χρησιμοποιήθηκαν είχαν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Επιπλέον εξετάστηκε η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (α) για τις τέσσερις υποκλίμακες του εργαλείου. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα όλες οι υποκλίμακες έχουν υψηλή αξιοπιστία. Συγκεκριμένα η συνολική οργανωσιακή δικαιοσύνη είχε $\alpha=.77$. Επιπλέον στις υποκλίμακες διαδικαστική και πληροφοριακή δικαιοσύνη $\alpha=.89$, $\alpha=.91$ στη δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης, ενώ η διανομητική δικαιοσύνη είναι $\alpha=.90$.

Αφού εξετάστηκε η αξιοπιστία επόμενο βήμα είναι να αξιολογηθεί και η εγκυρότητα της κλίμακας. Αυτό έγινε με τον δείκτη Pearson r . Τα είδη της εγκυρότητας που επιλέχθηκαν είναι η συγχρονική, η συγκλίνουσα και η αποκλίνουσα. Η συγχρονική εγκυρότητα εξετάστηκε συγκρίνοντας την οργανωσιακή δικαιοσύνη με την κλίμακα αίσθησης δικαίου. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι σχετίζονται αρκετά και συνεπώς μετράνε τις ίδιες μεταβλητές.

Όσο αφορά τη συγκλίνουσα εγκυρότητα το ερωτηματολόγιο συγκρίθηκε με τα ερωτηματολόγια: α) διάθεση στη δουλεία, β) επαγγελματική ικανοποίηση, γ) επαγγελματική αφοσίωση και δ) ταύτιση με τον οργανισμό. Τα δυο πρώτα ερωτηματολόγια όπως είχαμε προβλέψει είχαν αρκετά υψηλές συσχετίσεις με την οργανωσιακή δικαιοσύνη τόσο στο σύνολο όσο και με όλες τις υποκλίμακες. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τα αποτελέσματα των ερευνών των Najafi και συν. (2011) και Lampert, Hogan & Griffin (2007). Πιο συγκεκριμένα οι έρευνες έδειξαν πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής αφοσίωσης φαίνεται να σχετίζεται γενικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Όμως η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης δεν σχετίζεται καθόλου με καμία υποκλίμακα. Αυτό το γεγονός μπορεί να εξηγηθεί καθώς δεν παίζει ρόλο η αίσθηση δικαίου που έχει ένας εργαζόμενος από τον προϊστάμενο του με την αφοσίωση που θα δείξει στο επάγγελμα του. Επιπλέον φαίνεται ότι η υποκλίμακα συνεχούς αφοσίωσης δεν σχετίζεται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Αυτό γίνεται αντιληπτό και στην έρευνα των Najafi συν. (2011) η οποία δείχνει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της επαγγελματικής αφοσίωσης. Επιπλέον η έρευνα των Lampert, Hogan & Griffin (2007) έδειξε ότι η διανομητική και η διαδικαστική δικαιοσύνη συνδέονται με την οργανωσιακή αφοσίωση και συγκεκριμένα την υποκλίμακα συναισθηματική αφοσίωση.. Επιπλέον η οργανωσιακή

δικαιοσύνη συνδέεται αρνητικά με όλες τις υποκλίμακες της επαγγελματικής αφοσίωσης. Η κλίμακα ταύτισης με τον οργανισμό σχετίζεται με όλες τις κλίμακες της οργανωσιακής δικαιοσύνης σε υψηλό βαθμό εκτός από την υποκλίμακα οργανωσιακής δικαιοσύνης αλληλεπίδρασης. Αυτό είναι λογικό γιατί όπως αναφέραμε και προηγουμένως δεν παίζει ρόλο η σχέση δικαίου με τους προϊσταμένους κάποιου με την σχέση με τον οργανισμό. Συνεπώς άλλοι παράγοντες πέρα των σχέσεων παίζουν ρόλο για την ταύτιση με την εργασία του. Τα δεδομένα αυτά σχετίζονται με αποτελέσματα άλλης έρευνας που διεξήχθη από τους Olkkonen & Lipponen (2006). Δηλαδή, στην έρευνα φαίνεται ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται με την ταύτιση με τον οργανισμό εκτός από τη υποκλίμακα οργανωσιακής αλληλεπίδρασης που δεν σχετιζόταν.

Για την αξιολόγηση της αποκλίνουσας εγκυρότητας χρησιμοποιήσαμε τα ερωτηματολόγια α) επαγγελματική αφοσίωση, β) επάγγελμα και ευεξία και γ) ικανοποίηση από την εργασία (διάθεση αποχώρησης από την εργασία). Το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής αφοσίωσης σχετίζεται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη εκτός από την υποκλίμακα συνεχούς αφοσίωσης. Αυτό σημαίνει ότι η συνεχής αφοσίωση σε ένα οργανισμό δεν σχετίζεται με την αίσθηση δικαίου για αυτόν. Τα αποτελέσματα αυτά όμως δεν είναι αναμενόμενα, καθώς προηγούμενη έρευνα έδειξε ότι η επαγγελματική αφοσίωση σχετίζεται αρνητικά με όλες τις υποκλίμακες της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Cohen, Charash & Spector, 2001). Η κλίμακα επάγγελμα και ευεξία σχετίζεται μέτρια με την οργανωσιακή δικαιοσύνη μόνο σε κάποιες υποκλίμακες, ενώ στις περισσότερες δεν σχετίζεται. Τέλος η κλίμακα ικανοποίηση από την εργασία η οποία ουσιαστικά μετράει την πρόθεση αποχώρησης από μια εργασία δεν σχετίζεται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη σε καμία υποκλίμακα της. Αυτό είναι λογικό διότι πλέον για να αφήσει μια εργασία

κάποιος λαμβάνει υπόψη του περισσότερους παράγοντες από ότι την αίσθηση δικαίου που έχει σε ένα οργανισμό. Αυτά τα αποτελέσματα έδειξε και η έρευνα των Cohen, Charash & Spector (2001). Σε αυτή την έρευνα βέβαια βρέθηκε ότι υπάρχει μια μικρή σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς αποχώρησης και της διανομητικής δικαιοσύνης αλλά δεν βρέθηκε σχέση ανάμεσα στις υπόλοιπες υποκλίμακες.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω φαίνεται ότι η κλίμακας οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον ελληνικό πληθυσμό.

4.1 Περιορισμοί έρευνας

Παρότι τα αποτελέσματα έδειξαν πως το εργαλείο λειτουργεί ικανοποιητικά στον ελληνικό πληθυσμό, υπάρχουν κάποιοι ανασταλτικοί παράγοντες που υπάρχει πιθανότητα να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα. Περιορισμός της παρούσας έρευνας αποτελεί ότι η επιλογή του δείγματος δεν έγινε με τη μέθοδο τυχαίας δειγματοληψίας και έτσι το δείγμα ήταν ευκαιριακό, καθώς επίσης το ότι το δείγμα δεν ήταν αρκετά μεγάλο για μια τέτοια έρευνα (N=150). Επιπλέον δεν ήταν δυνατό να αξιολογηθεί η αξιοπιστίας επαναληπτικών μετρήσεων λόγω περιορισμένου χρόνου οπότε αξιολογήθηκε μόνο η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής. Συνεπώς δεν γνωρίζουμε στοιχεία για τη σταθερότητα της κλίμακας στο χρόνο

4.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η συγκεκριμένη έρευνα φαίνεται ότι πέτυχε τους στόχους για την προσαρμογή του εργαλείου της αξιολόγησης της οργανωσιακής δικαιοσύνης του Colquitt (2001) στον ελληνικό πληθυσμό. Παρόλα αυτά είναι θεμιτό να γίνουν κάποιες προτάσεις για να συμπληρώσουν την ερευνητική διαδικασία στο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα ο αριθμός του δείγματος καθώς και η αντιπροσωπευτικότητα του σε μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να είναι μεγαλύτερα ώστε να είναι πιο έγκυρη η έρευνα. Επιπλέον θα μπορούσαν να διαμορφωθεί το εργαλείο για διαφορετικές ομάδες επαγγελματιών όπως παραδείγματος χάρη παράγοντες για δημόσιους και ιδιωτικούς υπάλληλους διότι λειτουργούν με διαφορετικούς κανονισμούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2, 278– 321.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2), 267-299. New York: Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Arbuckle, J. L. (2013). IBM® SPSS® Amos™ 22 User's Guide. *Chicago, IL: IBM*.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246. _
- Bidarian, S. & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622 – 1626.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13(1), 107-126.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- 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.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*, 297-334. _
- Cropanzano, R., Byrne, Z.,S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* *58*, 164–209.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, *74*(2), 293.
- DeConinck, 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*(12), 1349-1355.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, *83*(5), 683.
- Elovainio M., Leino-Arjas P., Vahtera, J. & Kivimaki M. (2006). Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, *61* (2006) 271– 274.
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Jiang, D. Y., Cheng, B. S., Achoui, M. M., Wong, C., Baris, G., Mendoza, S., van Meurs, N., Achmadi, D., Hassan, A., Zeytinoglu, G., Dalyan, F., Harb, C., Darwish, D. D., & Assmar, E. M. (2011). Are perceptions of organizational justice universal? An exploration of measurement invariance across thirteen cultures. *Social Justice Research*, *24*(4), 297-313.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory. In Bierhof, H.W., Cohen, R.L., & Greenberg, J. (Eds.), *Justice in Social Relations* (pp. 145-162). New York: Plenum.

- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in organizational justice, 1*, 1-55.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review, 12*, 1, 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of applied Psychology, 73*(4), 606.
- Greenberg, J. (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about “What, Why, and How”. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 210–219.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Greenberg, J. S., & Cropanzano, R. (Eds.). (2001). *Advances in organizational justice*. Stanford University Press.
- Griffin, P. (2005). Developing a measure of wealth for primary student families in a developing country: Comparison of two methods of psychometric calibration. *Studies in Educational Evaluation, 31*, 192-206. _
- Gurbuz, S., & Mert, I. S. (2009). Validity and reliability testing of organizational justice scale: An empirical study in a public organization. *Review of Public Administration, 42*(3), 117-139.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior, 37*, 60-78.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1-55. _

- Hulin, C. L., Fitzgerald, L. E., & Drasgow, E. (1996). Organizational influences on sexual harassment. In M. Stockdale (Ed.), *Sexual harassment in the workplace* (Vol. 5, pp. 127-150). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hurley, A., Scandura, T., Schriesheim, C., Brannick, M., Seers, A., Vandenberg, R., Williams, L. (1997). Exploratory and confirmatory factor analysis: Guidelines, issues and alternatives. *J. Organiz. Behav.*, *18*, 667-683. _
- Is Essential for a Better Understanding of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* *58*, 254–259.
- Kelloway, E. K. (1995). Structural equation modelling in perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *16*(3), 215-224.
- Keashley, L., Trott, V., & MacLean, L.M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, *9*(4), 341-357.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and environmental medicine*, *60*(1), 27-34.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, *35*(6), 644-656.
- Landau, J.& Hammer, T. H (1986). "Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities." *Academy of Management Journal* **29**(2): 385-404.
- Lind, E. A. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(2), 220-226.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum. 76, 845-855.

- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma matter: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- McCull-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research, 5*(3), 251-266.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review 1*: 61.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management journal, 41*(3), 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 209-225.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalv, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational

- citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241-5248.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., & Jackson, S.E. (1996). The MBI-General Survey. In C. Maslach, S.E. Jackson, & M. P Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory. Manual* (3rd ed., pp. 19-26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K., & Kawakami, N. (2010). Development and validity of the Japanese version of the Organizational Justice Scale. *Industrial health*, 48(1), 66-73.
- Smith, E C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioural Research* , 25, 173-180. _
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Tucker, L., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika* , 38, 1-10. _

- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 830.
- van den Bos, K. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 254-259.
- Van Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E., & Kelloway, E.K. (2000). Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 219-230.
- Hurley, A., Scandura, T., Schriesheim, C., Brannick, M., Seers, A., Vandenberg, R., Williams, L. (1997). Exploratory and confirmatory factor analysis: Guidelines, issues and alternatives. *J. Organiz. Behav.*, 18, 667-683.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Zickar, M., Munson, L.J., & Hulin, C.L. (1998). *Consequences of psychological and workgroup climate toward sexual harassment in two organizations*. Manuscript in preparation.