



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«MBA MANAGEMENT»

Διπλωματική Εργασία

«Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα Εργαζομένων, στον Ελληνικό
Ξενοδοχειακό Κλάδο»

Σωτηρίου Ελένη

Επιβλέπων καθηγητής: Μπελιάς Δημήτριος

Τρίκαλα, Οκτώβριος 2023

Υπεύθυνη δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Η δηλούσα,
ΣΩΤΗΡΙΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία, έχει σκοπό, να διερευνήσει την σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας, των εργαζομένων, στον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Ειδικότερα, η μελέτη σκοπεύει να προσδιορίσει το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας αλλά και το στυλ της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας, τα οποία κυριαρχούν στα ξενοδοχεία, μετά τις δύσκολες υγειονομικές αλλά και οικονομικές συνθήκες, των τελευταίων ετών. Το Στυλ Ηγεσίας, ορίζεται από ένα σύνολο κανόνων, τους οποίους δημιουργεί και εφαρμόζει ο ηγέτης ενός οργανισμού-επιχείρησης. Από τους κανόνες αυτούς αλλά και από την στάση του ηγέτη, εξαρτώνται οι σχέσεις με τους εργαζομένους του, καθώς και η ικανοποίηση και παραγωγικότητα αυτών και συνακόλουθα, η ανάπτυξη και κερδοφορία του οργανισμού. Το στυλ της Οργανωσιακής Κουλτούρας, είναι οι αξίες που μοιράζονται οι εργαζόμενοι του οργανισμού, αλλά και οι σχέσεις που αναπτύσσονται, μεταξύ τους, τα οποία επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Στην έρευνα, έλαβαν μέρος 222 ξενοδοχειακοί υπάλληλοι, 4 & 5 αστέρων, ξενοδοχείων, τα οποία ανήκουν στην Ελλάδα. Η ανάλυση των δεδομένων και τα αποτελέσματα, πραγματοποιήθηκαν μέσω του εξειδικευμένου προγράμματος SPSS. Για τη μέτρηση του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (M.L.Q. – 5X) (Avolio & Bass, 2004) το οποίο μετρά τα διάφορα στυλ ηγεσίας. Αυτά διακρίνονται σε μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό, παθητικό – προς αποφυγή. Το MLQ –5X δίνει βαρύτητα στις ατομικές συμπεριφορές και στα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο αυτοί βρίσκονται σε σχέση με τους αξιολογούμενους ηγέτες. Για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, χρησιμοποιήθηκε το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Η κλίμακα μέτρησης αποτελείται από 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, τη Συμμετοχική/Οικογενειακή-Clan, την Προσανατολισμένη στην αγορά-Market, την Προσαρμοστική-Adhocracy και την Ιεραρχική-Hierarchical. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας όσον αφορά τη συσχέτιση του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας με τις υπάρχουσες Οργανωσιακές Κουλτούρες (Υπόθεση 1 (H1)), δεν σχετίζεται πάντα θετικά με όλες τις Κουλτούρες. Συγκεκριμένα, θετική συσχέτιση παρατηρείται με την Κουλτούρα Α (Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία) και την Κουλτούρα Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία). Όσον αφορά τη συσχέτιση του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας με τις επιθυμητές Κουλτούρες, θετική συσχέτιση παρατηρείται μόνο με την Ιεραρχική Κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο. Όσον αφορά την τη συσχέτιση του Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας με τις υπάρχουσες Οργανωσιακές

Κουλτούρες (Υπόθεση 2 (H2)), δεν σχετίζεται πάντα θετικά με όλες τις Κουλτούρες. Συγκεκριμένα, θετική συσχέτιση παρατηρείται με την Κουλτούρα Α (Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία) και την Κουλτούρα Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία). Όσον αφορά τη συσχέτιση του Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας με τις επιθυμητές Κουλτούρες, θετική συσχέτιση παρατηρείται μόνο με την Ιεραρχική Κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο. Όσον αφορά την τη συσχέτιση του Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή με τις υπάρχουσες Οργανωσιακές Κουλτούρες (Υπόθεση 3 (H3)), δεν σχετίζεται πάντα αρνητικά με όλες τις Κουλτούρες. Συγκεκριμένα, αρνητική συσχέτιση παρατηρείται με την Κουλτούρα Γ (Προσανατολισμένη στην αγορά, που βασίζεται στον ανταγωνισμό) και την Κουλτούρα Δ (ιεραρχική, που βασίζεται στον έλεγχο). Όσον αφορά τη συσχέτιση του Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή με τις επιθυμητές Κουλτούρες, αρνητική συσχέτιση παρατηρείται με την Κουλτούρα Α (Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία), την Κουλτούρα Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία) και την Κουλτούρα Γ (Προσανατολισμένη στην αγορά, που βασίζεται στον ανταγωνισμό). Όσον αφορά την Υπόθεση 4 (H4) βρέθηκε ότι τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας. Όσον αφορά την Υπόθεση 5 (H5) βρέθηκε ότι τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Όσον αφορά την Υπόθεση 6 (H6): Η έκβαση της ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα.

Λέξεις κλειδιά: Στυλ ηγεσίας, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Ξενοδοχεία, Ελλάδα

ABSTRACT

The purpose of this paper is to investigate the relationship between leadership and the organizational culture of employees in the Greek hotel industry. In particular, the study intends to determine the prevailing leadership style as well as the style of the existing organizational culture, which dominate in the hotels, after the difficult health and economic conditions of recent years. The Leadership Style is defined by a set of rules, which the leader of an organization-business creates and applies. From these rules and from the attitude of the leader depend on the relations with his employees, as well as their satisfaction and productivity but also the growth and profitability of the organization. The style of the Organizational Culture is the values shared by the employees of the organization, but also the relationships that develop between them, which affect the smooth operation of the organization. In the research, 222 hotel employees participated, who worked in 4 and 5-star hotels, which are in Greece. The analysis of the data and the results were carried out through the specialized program SPSS. The Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q. – 5X) (Avolio & Bass, 2004) was used to measure the leadership style, which measures the different leadership styles. These are distinguished into transformational, transactional, passive – avoidant. The MLQ – 5X focuses on the individual behaviors and characteristics of leaders, which are evaluated by their associates regardless of the hierarchical level at which they are in relation to the evaluated leaders. To measure organizational culture, the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) was used. The measurement scale consists of 4 types of organizational culture (Participatory/Family-Clan, Market Oriented-Market, Adaptive-Adhocracy and Hierarchical). According to the results of this research regarding the correlation of the Transformational Leadership Style with existing Organizational Cultures (Hypothesis 1 (H1)), it is not always positively related to all Cultures. Specifically, a positive correlation is observed with Culture A (Participative/family culture, based on cooperation) and Culture B (adaptive culture, based on creation). Regarding the correlation of the Transformational Leadership Style with the desired Cultures, a positive correlation is observed only with the Hierarchical Culture, which is based on control. Regarding the correlation of the Transactional Leadership Style with existing Organizational Cultures (Hypothesis 2 (H2)), it is not always positively related to all Cultures. Specifically, a positive correlation is observed with Culture A (Participative/family culture, based on cooperation) and Culture B (adaptive culture, based on creation). Regarding the correlation of the Transactional Leadership Style with the desired Cultures, a positive correlation is observed only with the Hierarchical Culture, which is based on control. Regarding the correlation of Avoidant Leadership Style with existing Organizational Cultures

(Hypothesis 3 (H3)), it is not always negatively related to all Cultures. Specifically, a negative correlation is observed with Culture C (Market-oriented, competition-based) and Culture D (hierarchical, control-based). Regarding the correlation of the Avoidant Leadership Style with the desired Cultures, a negative correlation is observed with Culture A (Participative/family culture, based on cooperation), Culture B (Adaptive culture, based on creation) and Culture C (Market-oriented, competition-based). Regarding Hypothesis 4 (H4) it was found that demographic data (gender, age, educational level, marital status, years of service) influence leadership styles. Regarding Hypothesis 5 (H5) it was found that demographic data (gender, age, educational level, marital status, years of service) influence organizational culture. Regarding Hypothesis 6 (H6): Leadership outcome affects organizational culture.

Key words: Leadership Style, Organizational Culture, Hotels, Greece

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1οι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1.1. Τοποθέτηση του προβλήματος.....	12
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	13
1.3 Σημασία της έρευνας.....	14
1.4 Δομή της εργασίας.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	16
2.1. Ορισμός ηγεσίας.....	16
2.2 Θεωρίες της Ηγεσίας.....	16
2.2.1 Γενετική Θεωρία.....	17
2.2.2 Θεωρία Χαρακτηριστικών Γνωρισμάτων.....	17
2.2.3 Θεωρία του Fiedler.....	17
2.2.4. Θεωρία του Likert.....	18
2.2.5. Η θεωρία των X και Y (McGregor).....	19
2.2.6. Το διευθυντικό πλέγμα των R. Blake & J. Mouton.....	19
2.2.7. Θεωρία Ηγεσίας του Robert House.....	20
2.2.8. Θεωρία Ηγεσίας 3-D του Reddin.....	21
2.2.9. Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Lewin, Lippit & White.....	23
2.3. Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας.....	24
2.3.1. Η Θεωρία Full Range Leadership.....	24
2.3.2. Η Συναλλακτική Ηγεσία.....	25
2.3.3. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	27
2.3.4. Η ηγεσία προς αποφυγή/παθητική ηγεσία.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	30
3.1. Εισαγωγή στην οργανωσιακή κουλτούρα.....	30
3.2. Ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας.....	30
3.3. Οι οργανισμοί και η κουλτούρα τους.....	31
3.4. Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας και η σημασία της στην ταυτότητα ενός οργανισμού.....	32
3.5. Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	33
3.6. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και ο ρόλος των εργαζομένων.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	37
4.1. Η σημασία της ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.....	38
4.2 Η σημασία της ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του ξενοδοχειακού κλάδου.....	40

4.3. Η οργανωσιακή κουλτούρα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	42
5.1 Σκοπός έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις	42
5.2. Συμμετέχοντες	42
5.3. Ερευνητικά Εργαλεία.....	43
5.3.1. Στυλ ηγεσίας.....	43
5.3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα	45
5.4. Σχεδιασμός της έρευνας.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	48
6.1. Περιγραφική ανάλυση των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών	48
6.2. Περιγραφική ανάλυση των στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας	51
6.2.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας	52
6.2.2 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας	53
6.2.3 Στυλ ηγεσίας προς αποφυγή	54
6.3 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	54
6.4. Αναλύσεις Αξιοπιστίας του Δείγματος	66
6.4.1 Για την κουλτούρα	66
6.4.2. Για το στυλ ηγεσίας.....	70
6.5. Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με το στυλ ηγεσίας	72
6.6. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας	85
6.7. Παλινδρομήσεις στυλ ηγεσίας με οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό	86
6.7.1 Συμμετοχική κουλτούρα.....	90
6.7.2 Προσαρμοστική κουλτούρα	92
6.7.3 Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα	95
6.7.4 Ιεραρχική κουλτούρα	97
6.8 Ερευνητικές υποθέσεις.....	100
6.8.1 Υπόθεση 1 (H1)	101
6.8.2 Υπόθεση 2 (H2)	105
6.8.3 Υπόθεση 3 (H3)	109
6.8.4 Υπόθεση 4 (H4)	112
6.8.5 Υπόθεση 5 (H5)	128
6.8.6 Υπόθεση 6 (H6)	141
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	145
7.1. Συζήτηση αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα	145
7.2 Περιορισμοί.....	154
7.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	154

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	157
Ελληνική	157
Ξένη	159
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	165

Περιεχόμενα Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΕΚΒΑΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΟΛΥΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ (M.L.Q)	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)).....	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ.....	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ CRONBACH'S ALPHA	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΩΡΙΝΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ.....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ CRONBACH'S ALPHA ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ 70	
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: INDEPENDENT SAMPLE T-TEST ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΦΥΛΟ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: INDEPENDENT SAMPLE T-TEST ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΦΥΛΟ	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 19: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΗΛΙΚΙΑ.....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 21: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 22: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 23: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 24: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 25: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΩΡΙΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΩΝ ΤΥΠΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	86

ΠΙΝΑΚΑΣ 26: ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 27: ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 28: ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΠΛΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΜΕ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 29: ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 30: ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 31: ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΠΛΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΜΕ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 32: ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 33: ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 34: ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΠΛΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΜΕ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 35: ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 36: ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 37: ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΠΛΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΜΕ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 38: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 39: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 40: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΟΥ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 41: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΟΥ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 42: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΚΑΙ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 43: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 44: INDEPENDENT SAMPLE T-TEST ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΦΥΛΟ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 45: INDEPENDENT SAMPLE T-TEST ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΦΥΛΟ	114
ΠΙΝΑΚΑΣ 46: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	115
ΠΙΝΑΚΑΣ 47: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΗΛΙΚΙΑ.....	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 48: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 49: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 50: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 51: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 52: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	124

ΠΙΝΑΚΑΣ 53: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 54: INDEPENDENT SAMPLE T-TEST ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΦΥΛΟ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 55: INDEPENDENT SAMPLE T-TEST ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ - ΦΥΛΟ.....	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 56: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 57: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ – ΗΛΙΚΙΑ	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 58: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	133
ΠΙΝΑΚΑΣ 59: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ – ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	134
ΠΙΝΑΚΑΣ 60: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	136
ΠΙΝΑΚΑΣ 61: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ – ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	137
ΠΙΝΑΚΑΣ 62: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	138
ΠΙΝΑΚΑΣ 63: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΟΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	139
ΠΙΝΑΚΑΣ 64: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΚΒΑΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	142
ΠΙΝΑΚΑΣ 65: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΚΒΑΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	142

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1οι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Τοποθέτηση του προβλήματος

Στη σύγχρονη βιομηχανία των ξενοδοχείων, βασική και πρωταρχική προϋπόθεση για την παροχή εξυπηρέτησης και ποιοτικής υπηρεσίας, ώστε να δημιουργηθεί κλίμα ικανοποιητικών και πιστών πελατών, είναι η ανάπτυξη σωστής και δομημένης σχέσης μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων. Η παραπάνω σχέση έχει αυξημένη σημασία και ενδιαφέρον, καθώς παρακινεί αρκετούς ερευνητές, στο να μελετήσουν τις επιπτώσεις που έχει η ηγεσία και τα στυλ της στους εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου αλλά και κατά πόσο επηρεάζεται από αυτά η οργανωσιακή κουλτούρα.

Ένα από τα πιο σημαντικά και χρήσιμα εργαλεία για τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το στυλ ηγεσίας, το οποίο μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα, αν η χρήση του γίνει σωστά, όσον αφορά τις σχέσεις με τους υπαλλήλους, την οργάνωση αλλά και τις υπηρεσίες του οργανισμού (Khuong and Nhu, 2015). Η ικανότητα ενός ηγέτη είναι να εμπλέκεται με το προσωπικό, ώστε να το παρακινήσει στο μέγιστο βαθμό, να το οργανώσει κατάλληλα, να μπορέσει να το προσαρμόσει στην αλλαγή και να το βελτιώσει, και αυτή θα είναι και η μεγαλύτερη επιτυχία του ξενοδοχειακού οργανισμού (De Jong and Den Hartog, 2007). Η ηγεσία είναι η ικανότητα αλλά και το χάρισμα ενός ατόμου να καθοδηγεί και να εμπνέει συναδέλφους και εργαζόμενους και είναι απαραίτητο σαν χαρακτηριστικό του προϊσταμένου, σε έναν τόσο απαιτητικό και εξελισσόμενο χώρο όπως ο ξενοδοχειακός. Ο ηγέτης, στον σύγχρονο κόσμο, θα πρέπει να διαθέτει αναπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες, για να μπορεί να ανταποκρίνεται στο μετασχηματιστικό στυλ (Bass, 1990). Ειδικότερα, σκοπός του είναι να θέσει και να μεταδώσει στόχους, για τη συνεχή επιτυχία και βελτίωση του οργανισμού αλλά και να διατηρεί ευχαριστημένους και παραγωγικούς τους εργαζόμενους του. Οι μετασχηματιστικές ηγέτες εμπνέουν και δεν διοικούν.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός να δέχεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές, οι οποίες, όπως φαίνεται και από τα τελευταία χρόνια, είναι αρκετές. Θα πρέπει να διαθέτει προσόντα για να σταθεί επάξια στις απαιτήσεις ενός αρκετά ανταγωνιστικού κλάδου. Επιπλέον, οι αρμοδιότητες του και τα καθήκοντα του θα μεγαλώνουν, όπως και οι ανάγκες των πελατών. Η εξέλιξη των υπηρεσιών που προσφέρει και ο συνεχής ανταγωνισμός θα είναι η καθημερινότητα του, καθώς και η διατήρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των συναδέλφων και εργαζομένων του (Χατζηγνατίου, 2008).

Όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, η ανάπτυξη της δεν είναι μια τυχαία διαδικασία, διότι όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί παρακολουθούν και διαχειρίζονται την κουλτούρα

τους για να στήσουν τις στρατηγικές τους και να επιτύχουν τους στόχους τους. Η κουλτούρα και οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να προσαρμόζονται κατάλληλα, για να ευθυγραμμίζονται οι εργαζόμενοι και να εξυπηρετούν την στρατηγική που επιλέγει η επιχείρηση, ώστε να αισθάνονται δεσμευμένοι και να αποδίδουν στον μέγιστο βαθμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από κανόνες και αξίες τις οποίες μοιράζονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να λύσουν πιθανά προβλήματα, τα οποία προκύπτουν κατά την λειτουργία ενός οργανισμού, αλλά και να βοηθήσουν στο να προωθηθεί η παραγωγικότητα (Schein, 1985).

Για τον ξενοδοχειακό κλάδο, μέρος της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αποτελεί η ερμηνεία, μέτρηση και αναγνώριση της οργανωσιακής κουλτούρας, για να μπορούν να προσδιοριστούν οι αξίες και οι στάσεις των εργαζομένων, οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων και οι ηγετικές συμπεριφορές να εφαρμοστούν αποτελεσματικά. Όλα τα παραπάνω, οδηγούν στην βελτίωση και στην ενίσχυση της λειτουργίας του οργανισμού (Belias, Koustelios, Sdrolas & Koutiva, 2013).

1.2 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο τα διάφορα ηγετικά στυλ επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους που απασχολούνται σε ελληνικά ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων και θα επιτευχθεί μέσα από μια σειρά υποθέσεων που θα διερευνηθούν και θα οδηγήσουν σε κάποια αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έχει ως στόχο να εξετάσει τη σχέση των στυλ ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα, με ποιον τρόπο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και την οργανωσιακή κουλτούρα ξεχωριστά, με ποιον τρόπο η έκβαση της ηγεσίας σχετίζεται με τα διάφορα στυλ ηγεσίας και τέλος, με ποιον τρόπο η οργανωσιακή κουλτούρα προβλέπει την έκβαση της ηγεσίας.

Οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες φιλοδοξεί να απαντήσει η εργασία, διακρίνονται σε μηδενικές και σε μη μηδενικές. Σύμφωνα με τις μηδενικές υποθέσεις, συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που είναι υπό εξέταση δεν υπάρχει. Αντίστοιχα, σύμφωνα με τις μη μηδενικές υποθέσεις, συσχέτιση υπάρχει και εξετάζεται η επίδραση της εξαρτημένης στην ανεξάρτητη μεταβλητή (Martin & Bridgmon, 2012).

1.3 Σημασία της έρευνας

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναδείχθηκε ο σημαντικός ρόλος του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού. Ενδεικτικά, μελέτη των Li et.al. (2012) εξετάζει 298 υπαλλήλους και 54 προϊσταμένους, ενός πολυτελούς ξενοδοχείου που βρίσκεται στην Νότια Κίνα, σχετικά με την ηγεσία και συμπεραίνει ότι η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση των εργαζομένων. Τα ευρήματα εμπεριέχουν τις βάσεις για τη βελτίωση της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων, καθώς και της δέσμευσης τους απέναντι στον οργανισμό. Επίσης, διερευνούν τον βασικό ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον κλάδο των ξενοδοχείων (Wang et.al., 2014). Παρά την σημαντικότητα των παραπάνω στον ξενοδοχειακό κλάδο, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν πολλές μελέτες που να συνδυάζουν την ηγεσία με την οργανωσιακή κουλτούρα για τα ελληνικά ξενοδοχεία. Η παρούσα διπλωματική, σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και με την μελέτη και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από αυτήν, ευελπιστεί να καλύψει το κενό που υπάρχει στην ελληνική βιβλιογραφία. Η διερεύνηση του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να αποτελέσει ιδέα για την λήψη καινοτομιών που θα επιφέρουν στον ξενοδοχειακό χώρο οργάνωση και βελτίωση της ποιότητας και των υπηρεσιών τους. Μάλιστα, σε περίοδο κρίσης, όπως η υγειονομική που βιώθηκε παγκοσμίως για δύο χρόνια, απαιτείται συνεχής και ιδιαίτερη διαχείριση του προσωπικού, για την άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων και δυσκολιών, καθώς και ο κατάλληλος χειρισμός, για την προσαρμογή τους στην νέα πραγματικότητα.

Βέβαια, εκτός από τη θεωρητική προσέγγιση, η παρούσα εργασία μπορεί να συμβάλλει σε μια ορθότερη διοίκηση εφαρμόζοντας το στυλ ηγεσίας που αντιπροσωπεύει τον όποιο δημόσιο οργανισμό προκειμένου η οργανωσιακή κουλτούρα που θα δημιουργηθεί να είναι ομαλή και ανταποδοτική πρώτα για το εργατικό δυναμικό και έπειτα για την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη.

1.4 Δομή της εργασίας

Η δομή της παρούσας εργασίας αποτελείται από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται εν συντομία το θεωρητικό κομμάτι της έρευνας, το οποίο αναφέρεται στις έννοιες της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Ακόμα, παρουσιάζει τις μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν για τις υποθέσεις, καθώς και τις υποθέσεις αλλά και τον σκοπό της έρευνας και τη σημαντικότητα της.

Οι τύποι μεταβλητών, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν στην έρευνα, είναι η ανεξάρτητη και η εξαρτημένη. Το μοντέλο της απλής παλινδρόμησης. Ανεξάρτητη είναι μια μεταβλητή η οποία

αναφέρεται σε μια κατάσταση, ένα ερέθισμα, σε ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα και αντιπροσωπεύει την αιτία και τον λόγο του αποτελέσματος και κάνει την εμφάνιση της στο ευρύτερο περιβάλλον μιας μελέτης. Εξαρτημένη είναι μια μεταβλητή της οποίας οι τιμές και τα αποτελέσματα καθορίζονται και επηρεάζονται από την ανεξάρτητη μεταβλητή και εμφανίζονται σε αυτήν τα αποτελέσματα από τις επιδράσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής. Στις ανεξάρτητες μεταβλητές, συνήθως, το πλήθος τους είναι μεγαλύτερο της μονάδας (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Στην παρούσα έρευνα, ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η ηγεσία και εξαρτημένη μεταβλητή η οργανωσιακή κουλτούρα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της ηγεσίας και τα ηγετικά στυλ. Ο ορισμός και οι θεωρίες της ηγεσίας. Επιπλέον, γίνεται αναφορά και στα σημαντικότερα από τα στυλ ηγεσίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Αναλύονται ο ορισμός της, τα χαρακτηριστικά της και η εξέλιξη της, καθώς και η σημασία της, ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τη σημασία της ηγεσίας σε έναν οργανισμό και ειδικότερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες, τα ερευνητικά εργαλεία και ο σχεδιασμός της έρευνας.

οι ερευνητικές υποθέσεις, η διαδικασία με την οποία έγινε η ανάλυση των δεδομένων καθώς και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, με τους περιορισμούς που εμφανίστηκαν κατά την συλλογή των δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναπτύσσονται τα δεδομένα της έρευνας, δηλαδή τα εργασιακά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, η αξιοπιστία των μεταβλητών Cronbach Alpha και Pearson, αλλά και η παραγοντική ανάλυση. Επίσης, εμφανίζεται η απλή παλινδρόμηση μεταξύ ηγεσίας και μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο καταλήγουμε στα αποτελέσματα, συγκρίνονται τα ευρήματα, και κλείνουμε με τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1. Ορισμός ηγεσίας

Η διαδικασία επηρεασμού των συναισθημάτων, των σκέψεων, των συμπεριφορών και των στάσεων μιας μεγάλης ή μικρής ομάδας ατόμων από ένα άτομο ονομάζεται ηγεσία. Το άτομο αυτό, ο ηγέτης, παρακινεί την ομάδα του να δίνει τον καλύτερο της εαυτό και να υλοποιεί αποτελεσματικά τους στόχους της και επιπλέον τους δημιουργεί φιλοδοξίες για ένα καλύτερο μέλλον. Συνοπτικά, ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή, την όρεξη, την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των ατόμων που αποτελούν την ομάδα του. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να εδραιωθούν και να επιβιώσουν σε ένα απαιτητικό και οικονομικά ανασφαλές περιβάλλον, τα άτομα που απαρτίζουν την ηγεσία – διοίκηση έχουν τον κύριο λόγο για την αποτελεσματική λειτουργία αυτών. Η ηγεσία, γενικά, επηρεάζει σημαντικά τις ενέργειες και αποφάσεις των εργαζομένων, τους στόχους που θέτει η ομάδα και τις σχέσεις υπαλλήλων και προϊσταμένων (Yulk & Van Fleet, 1992). Ακόμα, αποτελεί μια από τις πιο βασικές δομές διαφόρων επιστημών και αντικείμενο αρκετών μελετών τα τελευταία χρόνια. Η κατάρτιση της ηγεσίας είναι ανάμεσα στους πιο διαδεδομένους τύπους εκπαίδευσης των οργανισμών και η ανάπτυξη ηγετών παγκοσμίως είναι ο κύριος στόχος προγραμμάτων διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου προσωπικού.

Οι Yukl & Van Fleet (1992), αναφέρουν τη σημασία της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, καθώς η αποτελεσματική ηγεσία επιφέρει τα επιθυμητά και κατάλληλα αποτελέσματα σε οργανωσιακό, ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τον Middleton and Clarke (2001) κάθε επιχείρηση που ασχολείται με τον τουρισμό και επιθυμεί να έχει προοπτική για εξέλιξη είναι υποχρεωμένη να έχει ηγεσία η οποία θα σχεδιάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητά τους, μέσα σε ένα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται ταχύτατα και συνεχώς.

2.2 Θεωρίες της Ηγεσίας

Σ' ένα περιβάλλον με έντονες και συχνές αλλαγές, αναπτύσσεται από τις επιχειρήσεις η ανάγκη για μια αποτελεσματική και εμπνευσμένη ηγεσία. Ο ρόλος και η έννοια της ηγεσίας μελετήθηκαν από αρκετούς ερευνητές, ειδικευμένους στο μάνατζμεντ, για πάρα πολλά χρόνια (Δερβιτσιώτης, 2005). Παρά τις εμπειρικές και θεωρητικές έρευνες που προσπαθούν, σε γενικό πλαίσιο, να ερμηνεύσουν και να αναλύσουν την ηγετική συμπεριφορά, δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη θεωρία που να εξηγεί και να αναλύει ακριβώς τι είναι ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται το ηγετικό στυλ είναι:

1. η μόρφωση, η εμπειρία, οι αξίες και η προσωπικότητα του μάνατζερ-ηγέτη,
2. η μόρφωση, η εμπειρία, ο χαρακτήρας, οι προσδοκίες και η γνώση του αντικειμένου εργασίας των υπαλλήλων,
3. η δομή, η τεχνολογία και οι πολιτικές του οργανισμού καθώς και το ηγετικό στυλ που ακολουθούν τα ανώτερα στελέχη.

Ο Lewin (1951), μετά από έρευνα της συμπεριφοράς του ηγέτη προς τους υπαλλήλους του, κατέληξε σε τρία πρότυπα ηγεσίας, με κριτήριο της μεθόδους λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη. Το Δημοκρατικό, το Εξουσιοδοτικό και το Αυταρχικό (Μπουραντάς, 2005).

2.2.1 Γενετική Θεωρία

Η γενετική θεωρία, σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), είναι και η παλαιότερη ερμηνεία και προσπάθεια απόδοσης των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη και βασίζεται στην κληρονομικότητα, δηλαδή οι ηγετικές ικανότητες μεταφέρονται από γενιά σε γενιά. Με τον καιρό ο μύθος καταρρίφθηκε, λόγω του ότι οι απόγονοι των βασιλιάδων δεν μπορούσαν να λύσουν προβλήματα, εν αντίθεση με τους απλούς ηγέτες τους οποίους δεν χαρακτήριζε το βασιλικό αίμα, όπως ο Λουδοβίκος 16^{ος}, ο οποίος διέπρεψε σε διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς και οικονομικούς τομείς.

2.2.2 Θεωρία Χαρακτηριστικών Γνωρισμάτων

Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων είναι επέκταση της γενετικής θεωρίας και υποστηρίζει ότι αν κάποιος δεν διαθέτει εκ γενετής κάποια φυσικά χαρακτηριστικά, όπως η κοινωνικότητα, η πνευματικότητα κ.α., δεν μπορεί να έχει τον τίτλο του ηγέτη. Διαφέρει από τη γενετική στο ότι και ένα απλός άνθρωπος μπορεί να είναι ηγέτης, χωρίς να έχει κληρονομήσει αυτή την ιδιότητα, αρκεί να έχει γεννηθεί με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Κουτούζης, 1999).

2.2.3 Θεωρία του Fiedler

Η θεωρία του Fiedler (1976), συνδυάζει τις δυο παραπάνω θεωρίες και υποστηρίζει ότι ηγέτης γίνεται κάποιος λόγω ορισμένων καταστάσεων, λόγω της προσωπικότητας του αλλά και λόγω της αλληλεπίδρασης καταστάσεων και ανθρώπων (Βελισσαρίου, Καραχοντζίδης & Κομνηνάκης, 2000). Σύμφωνα με την έρευνα του Fiedler (1993), δημιουργήθηκε το ερώτημα: «Ποιο είναι το πιο κατάλληλο ηγετικό στυλ για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης;». Το μοντέλο αφενός και στηρίζεται στο στυλ των ανθρώπινων σχέσεων και αφετέρου στα καθήκοντα ενώ προσδιορίζεται από τρεις μεταβλητές.

Αυτές οι μεταβλητές αναφέρονται:

Στις σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των μελών της ομάδας και του ηγέτη, οι οποίες αξιολογούνται σε μια κλίμακα από «καλές» έως «κακές».

Στη δομή από τα καθήκοντα, όπου αξιολογείται σε μια κλίμακα από «ισχυρή» έως «ασθενής».

Στη θέση και δύναμη του ηγέτη, όπου αξιολογείται σε μια κλίμακα από «ισχυρή» έως «ασθενής».

Σύμφωνα με τις παραπάνω μεταβλητές, όσο μεγαλύτερη και καλύτερη είναι η θέση τόσο μεγαλύτερη είναι και η δύναμη εξουσίας και τιμωρίας που κατέχει ένας ηγέτης, άρα και μεγαλύτερη η επιρροή του (Κουτούζης, 1999).

Κατά τον Fiedler οι ανθρώπινες σχέσεις θεωρούνται ότι ανήκουν στο συμμετοχικό-δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και αποτελούν το κλειδί για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού καθώς και της αποτελεσματικής του λειτουργίας. Αντίθετα, ότι πλησιάζει προς τα καθήκοντα ανήκει στο αυταρχικό ή διευθυντικό στυλ, όπου ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόδοση του έργου, δίνοντας κατευθυντήριες οδηγίες προς τους εργαζόμενους του.

2.2.4. Θεωρία του Likert

Σύμφωνα με τον Likert (1974), διευθυντή του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών στο Πανεπιστήμιο του Michigan και της ομάδας του, οι οποίοι ερευνούσαν αρκετά χρόνια το φαινόμενο και τη σημασία της ηγεσίας, κατέληξαν στα τέσσερα συστήματα διοίκησης.

Αναφέρονται παρακάτω:

- *Σύστημα 1.* Το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το οποίο στηρίζεται στον καταναγκασμό και στον φόβο. Η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών είναι από πάνω προς τα κάτω και δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, με αποτέλεσμα η παραγωγικότητα τους να είναι χαμηλή και η στάση τους αρνητική.
- *Σύστημα 2.* Το καλοπροαίρετο αυταρχικό, όπου ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όπως και στο σύστημα 1, αλλά έχει δημιουργηθεί και κλίμα φιλίας και εμπιστοσύνης. Η λήψη αποφάσεων γίνεται κυρίως από την κορυφή, αλλά, σπάνια, ζητείται και η γνώμη των εργαζομένων για ορισμένα ζητήματα, όπως κάποιες διοικητικές αποφάσεις. Ο ηγέτης προσπαθεί να πείσει την ομάδα του ότι οι αποφάσεις που παίρνει και οι πράξεις του είναι για το δικό τους καλό. Ο ηγέτης για την παρακίνηση της ομάδας χρησιμοποιεί οικονομικές απολαβές και λιγότερο την τιμωρία.
- *Σύστημα 3.* Το συμβουλευτικό, όπου ο ηγέτης εμπιστεύεται, όχι πλήρως αλλά αρκετά, την ομάδα του και την παρακινεί με ανταμοιβές και μια μικρή συμμετοχή στην λήψη

αποφάσεων. Τις σημαντικότερες και μεγαλύτερες αποφάσεις τις λαμβάνει μόνος του, η τιμωρία χρησιμοποιείται σπάνια και υπάρχει επιφανειακή επικοινωνία.

- *Σύστημα 4.* Το συμμετοχικό, στο οποίο ο ηγέτης επικοινωνεί συνεχόμενα και αποτελεσματικά με την ομάδα του, της έχει πλήρη εμπιστοσύνη, ανταμείβει και παρακινεί την ομαδική εργασία και την συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε ιδέες αλλά και στην λήψη διοικητικών αποφάσεων. Με το σύστημα αυτό, η αποτελεσματικότητα και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι καθοριστικής σημασίας.

Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ο Likert είναι ότι το συμμετοχικό σύστημα λειτουργεί αποτελεσματικότερα και αυξάνει την παραγωγικότητα, σύμφωνα με τις μελέτες που έγιναν στις ηγεσίες επιχειρήσεων που το εφαρμόζουν, σε σχέση με το αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα (Κανελλόπουλος, 1990).

2.2.5. Η θεωρία των X και Y (McGregor)

Όπως αναφέρει ο Φουντουλάκης (2002), ο McGregor (1960) χώρισε τις ηγετικές συμπεριφορές και τις ταξινόμησε σε δυο θεωρίες:

Θεωρία X: Σε αυτήν ανήκει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, όπου σε ένα σύνολο από ηγέτες και υφιστάμενους, την εξουσία ασκούν τα ανώτατα στελέχη της ιεραρχίας και οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους υψηλά υφιστάμενους και υλοποιούνται από τους ιεραρχικά κατώτερους. Η ομάδα των εργαζομένων προτιμά να ελέγχεται, να καθοδηγείται, να διευθύνεται και να τιμωρείται για να αποδώσει και να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Επίσης, είναι ευθυνόφοβοι, επαναπαύονται και δεν έχουν φιλοδοξίες.

Θεωρία Y: Σε αυτήν ανήκει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, όπου τα υψηλά στην ιεραρχία στελέχη πρέπει συνεχώς να ανακαλύπτουν τρόπους οργάνωσης και διεύθυνσης και να δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους, ώστε να παρακινηθούν και να επιτύχουν αρχικά μικρούς, ατομικούς και ομαδικούς, στόχους και στη συνέχεια τους μεγάλους στόχους του οργανισμού. Η παραπάνω θεωρία αναφέρεται στις συμπεριφορές του ηγέτη και βασίστηκε στο κίνημα των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων.

2.2.6. Το διευθυντικό πλέγμα των R. Blake & J. Mouton

Για να αναλύσουν τις ελλείψεις και τα μειονεκτήματα άλλων θεωριών, οι Blake & Mouton (1964) βασίστηκαν σε μελέτες του Πανεπιστημίου Michigan και Ohio και κατέληξαν στο να αποτυπώσουν πάνω σε μια σχάρα, τα στυλ ηγεσίας. Η σχάρα αυτή έγινε γνωστή ως managerial grid (διοικητική σχάρα) και αποτελείται από ένα ορθογώνιο πλέγμα με δυο άξονες, τον X και τον Ψ. Σε μια κλίμακα από το 1 έως το 9 τοποθετούνται πέντε στυλ ηγεσίας, αλλά και ο άξονας

X που μετράει το ενδιαφέρον για παραγωγή, καθώς και ο άξονας Ψ που μετράει το ενδιαφέρον για ανθρώπους.

Οι πέντε τύποι του στυλ ηγεσίας είναι οι εξής:

- *Θέση 1,1*: Στο διευθυντικό πλέγμα, η θέση αυτή είναι η λιγότερη σημαντική, τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους. Ο χαρακτηρισμός αυτού του στυλ ηγεσίας είναι το *ανεύθυνο ή αδιάφορο*.
- *Θέση 1,9*: Στο πλέγμα, η θέση αυτή εκφράζει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή, αλλά μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ο χαρακτηρισμός αυτού του στυλ ηγεσίας είναι το *συναδερφικό*. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), αν συγκρούονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης με τις ανάγκες των εργαζομένων, τότε οι απαιτήσεις θα πρέπει να μειωθούν.
- *Θέση 9,1*: Η θέση αυτή δίνει προτεραιότητα στα θέματα και στους στόχους της παραγωγής, παρά στους ανθρώπους και στις μεταξύ τους σχέσεις. Ο χαρακτηρισμός αυτού του στυλ ηγεσίας είναι το *απολυταρχικό* (Χυτήρης, 2001).
- *Θέση 9,9*: Η θέση αυτή στο πλέγμα δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τους ανθρώπους. Ο ηγέτης συνεργάζεται με όλους στον οργανισμό για την ομαδική λύση των προβλημάτων και για την ομαδική αποτελεσματικότητα των στόχων. Ο χαρακτηρισμός αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ο *δημοκρατικός ή ομαδικός*.
- *Θέση 5,5*: Η θέση αυτή βρίσκεται κεντρικά, στο διευθυντικό πλέγμα, και εμφανίζει το ίδιο μέτριο ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τους ανθρώπους. Ο χαρακτηρισμός αυτού του στυλ ηγεσίας, ορίζεται ως ο *μάνατζερ της μέσης οδού*.

Αν και έχει δεχτεί αρκετή κριτική το διευθυντικό πλέγμα από τους περισσότερους επιστήμονες, χρησιμοποιείται φανατικά από τα στελέχη των οργανισμών λόγω των δυο του διαστάσεων. Είναι αρκετά δημοφιλές και χρήσιμο εργαλείο για να προωθηθεί μια πιο σύνθετη και περίπλοκη άποψη που αφορά την ηγεσία (Rue and Byars, 2001).

Ο καλύτερος τύπος ηγεσίας από τις παραπάνω θέσεις είναι η 9,9 αλλά αυτό που ξεχωρίζει έναν ηγέτη-μάνατζερ είναι η ευελιξία του, το να προσαρμόζεται αυτός και το στυλ ηγεσίας του στις τωρινές καταστάσεις. Για παράδειγμα, ο ηγέτης με 9,1 μπορεί να υιοθετήσει και το βοηθητικό στυλ 5,5 σε περίπτωση που η ομάδα του δεν υποτάσσεται.

2.2.7. Θεωρία Ηγεσίας του Robert House

Η θεωρία του στόχου και του μονοπατιού του House (1971), δέχεται ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το εάν ο ηγέτης της ομάδας, ο μάνατζερ τους, τους προσφέρει ικανοποίηση. Είναι συνέχεια της θεωρίας προσδοκίας – παρακίνησης. Ο ηγέτης, καθημερινά,

διατυπώνει τα καθήκοντα των εργαζομένων αλλά και τους σκοπούς που πρέπει να επιτύχουν και πως θα φθάσουν σε αυτούς. Ο στόχος του είναι να παρακινήσει τους εργαζόμενους και να υλοποιηθούν οι στόχοι που έθεσε ο οργανισμός. Η συμπεριφορά του ηγέτη προσαρμόζεται αναλόγως τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου και του καθήκοντος. Ταυτόχρονα, κάνει διακρίσεις και κατευθύνει την ομάδα ως προς τα καθήκοντα τους και τους καθορίζει τον τρόπο που πρέπει να γίνουν για να λάβουν και την αντίστοιχη αμοιβή.

Η παραπάνω συμπεριφορά ηγετικού στυλ χαρακτηρίζεται ως *αυταρχική* και χρησιμοποιείται κατά βάση όταν δεν είναι δομημένα τα καθήκοντα και οι αμφιβολίες για την εκτέλεση τους είναι αρκετές.

Στην περίπτωση όπου έχουμε καθήκοντα ρουτίνας ή αυτά είναι δυσάρεστα ακολουθείται η *ηγετική υποστηρικτική συμπεριφορά*, η οποία δημιουργεί μεταξύ των εργαζομένων και του ηγέτη μια θετική σχέση και συνεισφέρει στην αποτελεσματική εκπλήρωση όλων των στόχων που απαιτεί ο οργανισμός.

Ακολουθεί, η *συμμετοχική ηγεσία* όπου δημιουργείται ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και ηγέτη για την κοινή λήψη αποφάσεων, ώστε να απαλειφθεί το αίσθημα φόβου των εργαζομένων για αποτυχία.

Τέλος, εμφανίζεται η ηγετική συμπεριφορά η οποία επικεντρώνεται στα επιτεύγματα της ομάδας με σκοπό να ανυψώσει το ηθικό τους και να τους βοηθήσει να υλοποιήσουν τους στόχους τους.

2.2.8. Θεωρία Ηγεσίας 3-D του Reddin

Η θεωρία του Reddin ονομάστηκε τριών διαστάσεων γιατί ο ίδιος στις δυο υπάρχουσες διαστάσεις, του ενδιαφέροντος για τα άτομα και του ενδιαφέροντος για το καθήκον, πρόσθεσε την αποτελεσματικότητα. Ο Reddin υποστηρίζει για τις μονοδιάστατες θεωρίες ότι αναφέρουν μόνο ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Για τις δυσδιάστατες θεωρίες υποστηρίζει ότι ένας συνδυασμός από όλα τα ηγετικά στυλ είναι η κατάλληλη, ενώ με την τρισδιάστατη θεωρία αναγνωρίζει πώς και πότε είναι αποτελεσματικό το στυλ ηγεσίας.

Οι διαστάσεις που περιλαμβάνει η θεωρία 3-D της ηγεσίας του Reddin είναι οι εξής:

- Του ενδιαφέροντος για τα άτομα,
- Του ενδιαφέροντος για το καθήκον,
- Η αποτελεσματικότητα.

Ακόμα, καθόρισε τύπους ηγεσίας που ταυτίζονται με των Blake & Mouton (1964):

Η *αφοσίωση*, που αντιστοιχεί στο ηγετικό στυλ 9,1 του διευθυντικού πλέγματος, χαρακτηρίζεται από την έμφαση του ηγέτη στη διεύθυνση, στη δομή, στην αξιολόγηση και στην ολοκλήρωση του έργου.

Οι *σχέσεις*, που αντιστοιχούν στο ηγετικό στυλ 1,9 του διευθυντικού πλέγματος, χαρακτηρίζονται από την έμφαση του ηγέτη στην αποδοχή, στην επικοινωνία, στην εμπιστοσύνη, στην ενθάρρυνση και στις συμβουλές.

Η *ολοκλήρωση*, που αντιστοιχεί στο ηγετικό στυλ 9,9 του διευθυντικού πλέγματος, χαρακτηρίζεται από την παρακίνηση, την καινοτομία, την ολοκλήρωση και την επιτυχία και αποτελεί το ιδανικότερο στυλ για τη διοίκηση του οργανισμού.

Ο *επιμερισμός*, το τελευταίο που αντιστοιχεί στο ηγετικό στυλ 1,1 του διευθυντικού πλέγματος χαρακτηρίζεται από τις ικανότητες του ηγέτη στη μέτρηση, στη διοίκηση, στην εξέταση, στη συντήρηση και στον έλεγχο και θεωρείται το λιγότερο αποτελεσματικό ηγετικό στυλ για την διοίκηση.

Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin, που επικρατούν χωρίζονται σε αποτελεσματικά και αναποτελεσματικά και αναφέρονται παρακάτω:

Αποτελεσματικά:

- *Εκτελεστικό*, στο οποίο παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και τα άτομα.
- *Αναπτυξιακό*, στο οποίο παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον.
- *Αυταρχικό – Αποδεκτό*, στο οποίο παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα.

Αναποτελεσματικά:

- *Συμβιβαστικό*, στο οποίο παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για το καθήκον όσο και τα άτομα.
- *Αποστολικό*, στο οποίο παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον.
- *Αυταρχικό*, στο οποίο παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα.

Αμέτοχο, στο οποίο παρουσιάζεται μικρό ενδιαφέρον τόσο για το καθήκον όσο και για τα άτομα.

Ο Reddin, ωστόσο, υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε στοιχεία για να μπορέσει να προσδιοριστεί η θεωρία της ηγεσίας των 3 διαστάσεων, τα οποία είναι:

- Φιλοσοφία
- Τεχνολογία
- Στελέχη
- Συνεργάτες

- Εργαζόμενο προσωπικό

Όλα μαζί τα παραπάνω είναι η συνάρτηση των τριών παραγόντων, οργανωτικού, τεχνολογικού και ανθρώπινου, όπου καθορίζουν το ηγετικό στυλ και προσδιορίζουν τις καταστάσεις. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, τα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι ποικίλα (Ζαβλανός, 2002).

2.2.9. Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Lewin, Lippit & White

Οι Lewin, Lippit και White, το 1939 στο Πανεπιστήμιο Iowa, προσδιόρισαν τρία στυλ ηγεσίας με κριτήριο την λήψη αποφάσεων, τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

- *1^ο στυλ: Το αυταρχικό (autocrat)*, όπου ο ηγέτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του και τις μεταβιβάζει στην ομάδα του για υλοποίηση ενώ, αρκετά συχνά, εκμεταλλεύεται την θέση που κατέχει. Το ηγετικό άτομο δεν είναι δημοφιλές και δεν το εμπιστεύεται η ομάδα του, η οποία ενδιαφέρεται μόνο για τις αμοιβές της. Όταν ο ηγέτης απουσιάζει, τα μέλη της ομάδας δεν είναι παραγωγικά και δεν λαμβάνουν πρωτοβουλίες, ακολουθούν μόνο οδηγίες και εντολές. Το αυταρχικό στυλ συνιστάται σε καταστάσεις που χρήζουν άμεσης δράσης.
- *2^ο στυλ: Το δημοκρατικό (democrat)*, όπου ο ηγέτης λαμβάνει υπόψιν του την ομάδα του. Ζητάει την συμμετοχή τους και την γνώμη τους για τις αποφάσεις που λαμβάνει, ακούει τις προτάσεις τους, τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους. Στις περιπτώσεις που ενεργεί ατομικά, τους ενημερώνει πάντα για τον λόγο που συμβαίνει αυτό. Οι έπαινοι και οι κριτικές είναι αντικειμενικές. Η ομάδα είναι δεκτική σε νέες αλλαγές και ιδέες, έχει αναπτυγμένο το αίσθημα ευθύνης, παίρνει αποφάσεις και αναλαμβάνει τις ευθύνες της και τέλος η εργασία της είναι υψηλή, ποιοτική και νιώθει συνεχώς αποδοτική, πετυχημένη και παραγωγική (Κουτούζης 1992, Μπουραντάς 2002).
- *3^ο στυλ: Το εξουσιοδοτικό (laissez – faire)*, όπου ο ρόλος του ηγέτη είναι αρκετά περιορισμένος και η ομάδα λαμβάνει τις αποφάσεις χωρίς αυτός να τις επηρεάζει. Τα μέλη της ομάδας ενεργούν μόνα τους και ο ηγέτης αισθάνεται ανασφαλής και χωρίς πίστη στον εαυτό του. Τα υψηλόβαθμα στελέχη λαμβάνουν τις αποφάσεις αντί γι' αυτόν και δε θέτει ποτέ στόχους στην ομάδα του. Η παραγωγικότητα της ομάδας είναι μειωμένη, το ενδιαφέρον και το ηθικό είναι χαμηλό και η επίτευξη των στόχων ανέφικτη.

Μετά από αρκετές έρευνες για το πιο αποτελεσματικό από τα τρία στυλ, το συμπέρασμα είναι ότι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο κατάλληλο για την ικανοποίηση, τη σωστή συνεργασία και την αποδοτικότητα των μελών μιας ομάδας.

2.3. Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας

Η μελέτη του Burns (1978), εστίασε στην διάκριση μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη. Μέσα από τα παραδείγματα του Roosevelt και του Gandhi, διέκρινε την μετασχηματιστική από την συναλλακτική ηγεσία, όπου ο ηγέτης ορίζει, μέσα από ένα όραμα και την επεξεργασία του, την οργανωσιακή πραγματικότητα, την αποστολή της οργάνωσης και την προώθηση των αξιών της (Sashkin, & Rosenbach, 1998). Μέσα απ' όλα τα παραπάνω ζητήματα δημιουργήθηκε η νέα ηγεσία (Bryman, 1992) και προσεγγίστηκαν η χαρισματική και οραματική ηγεσία, οι οποίες εμφανίζουν κοινή οπτική, θεματολογία και μεθοδολογία.

- Η *χαρισματική ηγεσία* αναλύει την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του ηγέτη και περιλαμβάνει δέσμευση, πίστη, εμπιστοσύνη, αφοσίωση, θαυμασμό, ισχυρό πιστεύω, αυτοθυσία και ανάληψη ρίσκου. Από την πλευρά των Conger & Kanungo (1988), το χάρισμα στον ηγέτη είναι ένα φαινόμενο απόδοσης από τους οπαδούς του. Ενώ ο Weber (1968) πιστεύει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν εξαιρετικό χαρακτήρα ή ηρωισμό, δηλαδή παράγοντες που έχουν να κάνουν με αντιλήψεις, πιστεύω, πρότυπα και ανάγκες των οπαδών, ώστε οι πρώτοι να ελκύονται από αυτό και οι δεύτεροι να εμπνέονται. Επίσης, ο χαρισματικός ηγέτης έχει μια δύναμη, την οποία ασκεί και επηρεάζει τους οπαδούς του, αλλά ταυτόχρονα τους περνά στόχους, οράματα και ιδανικά.
- Η *οραματική ηγεσία*, σύμφωνα με τον Sashkin (1986), περιλαμβάνει τους τρεις παράγοντες της διαμόρφωσης ηγεσίας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, την συμπεριφορά και την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο ηγέτης που ασκεί οραματική ηγεσία θα πρέπει να προσφέρει μια νέα προοπτική για το μέλλον, ξεκάθαρη και καλύτερη, για τον οργανισμό και για τους εργαζόμενους του. Θα πρέπει να παρακινεί και να υποκινεί για την επίτευξη των στόχων, να δημιουργεί θαυμασμό, να διεγείρει το πνεύμα και να εμφανίζει τα ταλέντα και τις ικανότητες των μελών της ομάδας.

2.3.1. Η Θεωρία Full Range Leadership

Η Full Range Leadership Theory αποτελεί ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας και είναι η εξέλιξη της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας (Antonakis & House, 2002). Το μεγάλο της πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να εξηγήσει την πολυδιάστατη φύση της ηγεσίας και να αναγνωρίσει συμπεριφορές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποκαλύψουν την έκβαση που θα έχει η ηγεσία (Antonakis, 2003). Σύμφωνα με τον Burns (1978), ο οποίος εισήγαγε την μετασχηματιστική ηγεσία, «τα μέλη και οι ηγέτες συνδέονται με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορούν να εξυψώνονται μεταξύ τους, σε επίπεδα ηθικής και δραστηριοποίησης», αλλά δεν προχώρησε στη πλήρη θεωρία και στις τεχνικές μετρήσεων. Η μελέτη του Bass

(1985) είχε καθοριστικό ρόλο στη σύνδεση της μετασχηματιστικής δράσης ενός ηγέτη με την ηγεσία, μέσω του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου που ανέπτυξε, το οποίο μετράει την ηγετική στάση (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Ακόμα, επικεντρώθηκε στους ρόλους των μελών μιας ομάδας, αλλά και στο σύστημα που έχουν οι ηγέτες για την υποβολή κυρώσεων ή ανταμοιβών (Ντελλάτολας, 2010). Οι έννοιες της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας παρουσιάστηκαν ως αντίθετες έννοιες με την ίδια διάσταση και διαφορετικούς πόλους από τον Burns (1978). Ο συγκεκριμένος ισχυρίστηκε πως ένας ηγετικός χαρακτήρας μπορεί να είναι μετασχηματιστικός ή συναλλακτικός. Ο Bass (1985) είχε αντίθετη άποψη και πρότεινε να χρησιμοποιηθούν δυο διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές ηγεσίες για τον οργανισμό. Οπότε το ίδιο ηγετικό άτομο μπορεί να έχει στοιχεία και από μετασχηματιστική αλλά και από συναλλακτική ηγεσία. Το ηγετικό στυλ παρουσιάζεται σαν μια πολυδιάστατη δομή, που περιλαμβάνει τους τρεις παράγοντες της συναλλακτικής ηγεσίας, τους πέντε παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας και την ηγεσία προς αποφυγή (Antonakis, 2003).

2.3.2. Η Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία προσδιορίζεται ως η συναλλαγή μεταξύ ομάδας και ηγέτη. Ως συναλλακτικούς, ο Burns (1978) όρισε τους πολιτικούς ή ηγέτες οι οποίοι πρόσφεραν ανταμοιβές στα μέλη που τους στήριζαν. Το εν λόγω στυλ ηγεσίας επιτρέπει στον εργαζόμενο την αυτοβελτίωση και την αυτοπραγμάτωση με αποτέλεσμα και τα δύο μέρη να προσδοκούν την εκπλήρωση των στόχων. Τα πιο συνηθισμένα οφέλη που πιθανόν να ανταλλάξει ο συναλλαγματικός ηγέτης είναι η συμφωνημένη αμοιβή ή οι συμφωνημένες ώρες εργασίας, ως αντάλλαγμα για την απόδοση τους σε κάποια υπηρεσία ή έργο (Πασιαρδής, 2004). Επίσης, η συμφωνία μεταξύ του ηγέτη και του εργαζόμενου σχετικά με το επίπεδο απόδοσης και τα οφέλη, προσφέρει σε κάθε υφιστάμενο ξεκάθαρες προσδοκίες για τη σχέση (Ταμπάκου, 2023). Από την άλλη πλευρά μπορεί να είναι κάτι με πιο βαθιά αξία, συναισθηματικού χαρακτήρα, όπως η ανταλλαγή εμπιστοσύνης και η υποστήριξη, που να βασίζεται στη δικαιοσύνη, στις αξίες, στην τιμιότητα και την υπευθυνότητα (Πασιαρδής, 2012).

Επίσης, είναι ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης πρώτον γνωρίζει τι ακριβώς θέλουν οι υφιστάμενοι και δεύτερον προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους, ενώ συγχρόνως εκείνοι από μέρους τους προσπαθούν να επιτύχουν τους εργασιακούς στόχους (Ταμπάκου, 2023).

Σύμφωνα με τη Σοφινίδου (2021), είναι ένα στυλ ηγεσίας που είναι αποτελεσματικό σε σοβαρές καταστάσεις που αφορούν βραχυπρόθεσμα προβλήματα. Ακόμα, είναι

αποτελεσματικό στην επίσημη επικοινωνία εφόσον διαμέσου των επίσημων καναλιών της αποφεύγεται ο έλεγχος να χαθεί η επικοινωνία και να μην φτάσει σε όλους τους υπαλλήλους. Τα τέσσερα βήματα του συναλλακτικού ηγέτη, ο οποίος επιτυγχάνει κοινούς στόχους και συμβάλλει μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων του, παρουσιάζει ο Bass (1990):

1. Αποσαφηνίζει τι να περιμένουν από τον ηγέτη τους οι εργαζόμενοι - ομάδα, μαζί με τους δικούς τους στόχους, για την απόδοση τους.
2. Επεξηγεί την δραστηριότητα που επιθυμεί ο επόπτης από τους εργαζομένους, ώστε να ανταποκριθούν στις προσδοκίες.
3. Εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η απόδοση που έχουν οι εργαζόμενοι και γίνεται η ενημέρωση από τον επόπτη, για την επίτευξη του στόχου.
4. Τέλος, δίνονται οι αμοιβές, από τον επόπτη, ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης του στόχου.

Ανάλογα με τις επιδόσεις των εργαζομένων, η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει είτε αρνητικές, είτε θετικές αποδόσεις (Bass & Avolio, 1994). Αφού φέρει εις πέρας την συναλλαγή, σταματάει και η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένου, ωστόσο ξεκινάει μια καινούργια ανταμοιβή (Antonakis & House, 2002).

Οι τρεις υποκλίμακες της συναλλακτικής ηγεσίας, είναι οι εξής:

- *Η έκτακτη ανταμοιβή:* Αν οι αποδόσεις της ομάδας είναι ικανοποιητικές, δεσμεύονται οι ηγέτες στο να τους ανταμείψουν με χρηματικές αμοιβές. Για να ολοκληρωθεί η αμοιβή, θα πρέπει να έχουν διευκρινιστεί οι όροι και οι απαιτήσεις, η συμφωνία να είναι αμοιβαία και η πορεία προς τον στόχο να είναι κοινή για όλη την ομάδα (Hatter & Bass, 1998).
- *Η ενεργητική διαχείριση:* Η επίδοση της ομάδας παρακολουθείται ανελλιπώς από τους ηγέτες, οι οποίοι μπορούν να επέμβουν και να παρέμβουν, οποιαδήποτε στιγμή, για να προλάβουν καταστάσεις και να διορθώσουν τυχόν λάθη, τα οποία θα είχαν αποβεί μοιραία θέτοντας τις προσδοκίες σε κίνδυνο, καθώς και για να αλλάξουν ή να ενισχύσουν τους κανόνες, για καλύτερα αποτελέσματα (Antonakis, 2003).
- *Η παθητική διαχείριση:* Η διαφορά από την ενεργητική διαχείριση είναι ότι οι ηγέτες επεμβαίνουν στην επίδοση των εργαζομένων μόνο στα λάθη και αν αυτά γίνουν αντιληπτά και δεν τους ελέγχουν κατ' εξακολούθηση. Το *status quo* επιτρέπεται σε αυτό το ηγετικό στυλ, όταν τα πράγματα πάνε καλά. Σε περίπτωση λάθους, τα μέτρα που λαμβάνονται είναι σκληρά (Emery & Bakery, 2007).

2.3.3. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

Σε αντίθεση με την συναλλακτική ηγεσία, στη μετασχηματιστική ηγεσία οι ηγέτες με τους εργαζομένους αλληλοεπιδρούν και ενισχύουν τα κίνητρα και τη δημιουργικότητα (Burns, 1978). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης νοιάζεται για τους εργαζομένους του αληθινά και ασχολείται μαζί τους, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες τους και στην εσωτερική τους παρακίνηση όχι μόνο αναφορικά με την τωρινή κατάσταση αλλά και σε μελλοντικό επίπεδο. Δεν ασχολείται ιδιαίτερα με βραχυπρόθεσμα ζητήματα αλλά κυρίως με μακροπρόθεσμα προβλήματα. Είναι ένα στυλ ηγεσίας που έχει θετική επίδραση στα μέλη που εφαρμόζεται, με στόχο να υπάρχει αλληλοβοήθεια μεταξύ τους, ενώ φροντίζει για όλα τα μέλη της ομάδας. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί είναι δύο, είτε η έννοια της αποστολής, είτε η έννοια της έμπνευσης, για να οδηγηθούν στο όραμα. Το όραμα συνδέεται και αντιπροσωπεύει την ενδυνάμωση της ομάδας. Για την επίτευξη αυτού, προϋπόθεση είναι η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας να είναι αληθινή και γερή και να υπάρχει σωστή καθοδήγηση από αυτόν (Menon & Eliphoutou, 2011). Αντίθετα από την συναλλακτική, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν επιθυμεί να διατηρήσει το *status quo*, αλλά να παρέχει καινοτομία και κίνητρα για αλλαγή, προς πραγματικό όφελος του οργανισμού (Bass & Avolio, 1994). Κατά τον Χυτήρη (2013), όμως, όπως και σε όλες τις καταστάσεις έτσι και στη μετασχηματιστική ηγεσία υπάρχουν και αρνητικά στοιχεία. Το εν λόγω στυλ δεν μπορεί να είναι ανταποδοτικό άμα επικρατεί από την πλευρά των υφισταμένων ζήλος ή άμα εκείνοι ανταποκρίνονται πάντα θετικά σε όλες τις ιδέες, καθώς έτσι η επικοινωνία καταλήγει λανθάνουσα.

Οι πέντε παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αναπτύσσονται παρακάτω:

- Εξιδανικευμένη συμπεριφορά – επιρροή (Idealized Behavior – Influenced): Ο ηγέτης, και ειδικότερα η συμπεριφορά του, χαρακτηρίζεται από σκοπούς και αξίες και η ομάδα του τον θεωρεί χαρισματικό, αξιόπιστο, με εφικτές αποστολές και ξεκάθαρα οράματα. Αυτό είναι το νόημα της ιδανικής επιρροής. Δεν χρησιμοποιεί ποτέ την εξουσία του για προσωπικό κέρδος, αλλά μόνο όπου είναι πραγματικά απαραίτητο. Όταν η επίδραση είναι ιδανική, οι εργαζόμενοι ταυτίζονται και ακολουθούν το παράδειγμα των ηγετών τους (Hughes, 2005).
- «Χάρισμα» ή Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence – Attributed): Είναι το χάρισμα που χαρακτηρίζει τον ηγέτη και γίνεται αντιληπτό από τους εργαζομένους του, δημιουργώντας αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας (Hughes, 2005).
- Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivator): Ο ηγέτης ενθαρρύνει και βοηθάει στην επίτευξη των στόχων, καθώς κινητοποιεί και πνευματικά τους εργαζομένους του, στην καινοτομία και στη δημιουργικότητα, στον εργασιακό τους χώρο. Η ομάδα μπορεί

να κρίνει τον ηγέτη και να συζητήσουν όλοι μαζί τα πιστεύω τους και τις πεποιθήσεις τους, αλλά και τρόπους αλλαγής και βελτίωσης. Το στυλ της συγκεκριμένης ηγεσίας ενθαρρύνει και προτρέπει τους εργαζομένους να γίνουν όλοι μέρος της κουλτούρας του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από αισιοδοξία και ενθουσιασμό (Hughes, 2005).

- Πνευματική διέγερση (Intellectual stimulator): Η πνευματική διέγερση αναφέρεται σε μια κουλτούρα στην οποία ανταμείβεται η ανάληψη του κινδύνου από τους ηγέτες, καθώς με αυτόν τον τρόπο αντικατοπτρίζονται οι σωστές αξίες του οργανισμού και διευκολύνετε η καινοτόμος διαδικασία. Όποιος ηγέτης ακολουθεί το συγκεκριμένο στυλ, ενθαρρύνει και βοηθάει τους εργαζόμενους να βρουν λύσεις, προωθεί την καινοτομία και την δημιουργικότητα και εμπνέει. Οι ηγέτες ψάχνουν ιδέες και λύσεις για όλα τα ζητήματα ακόμα και αν δεν τις διδάξουν στους υφιστάμενους. Για το μέλλον δημιουργεί αισθήματα αισιοδοξίας και ελπίδας, δεσμεύοντας, έτσι, τους εργαζόμενους (Hughes, 2005).
- Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration): Η εξατομικευμένη εξέταση αναφέρεται στην κατάσταση όπου ο ηγέτης εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων του και φέρει στην επιφάνεια έννοιες όπως, η ανθρωπιά και ο αλτρουισμός. Ακόμα, ενεργεί σαν σύμβουλος και μέντορας αναγνωρίζοντας και βελτιώνοντας τις αδυναμίες του καθενός ακούγοντας τους προβληματισμούς του και προσφέροντας υποστήριξη ή κατεύθυνση, ανάλογα τα ταλέντα, τις γνώσεις και τις ανάγκες των ατόμων και προσπαθεί παράλληλα να είναι δίπλα τους, για να τους ενθαρρύνει να αγωνιστούν και να επιτύχουν στόχους, κάθε φορά και πιο υψηλούς (Antonakis, 2003).

2.3.4. Η ηγεσία προς αποφυγή/παθητική ηγεσία

Η ηγεσία προς αποφυγή ή αλλιώς παθητική ηγεσία αντιπροσωπεύει την έλλειψη ηγεσίας και την αρνητική στάση του ηγέτη για συναλλαγές με τους υφισταμένους. Όποιος ηγέτης ακολουθεί το παραπάνω στυλ, αποφεύγει και φοβάται να πάρει αποφάσεις σε θέματα τα οποία είναι σημαντικά, δεν τον βρίσκει εύκολα κανείς, δεν απαντάει άμεσα σε καίρια ερωτήματα και θεωρεί ότι οι υφιστάμενοι μπορούν να παρακινούν οι ίδιοι τον εαυτό τους και ότι μπορούν να ολοκληρώσουν ένα έργο μόνοι τους. Επομένως, αυτό το είδος ηγετικού στυλ επιδρά αρνητικά στους εργαζομένους, προκαλώντας προβλήματα που σχετίζονται με την εργασιακή τους δέσμευση, την παρακίνηση αλλά και την ικανοποίησή τους. Η έλλειψη του ηγέτη από την ομάδα προκαλεί προβλήματα ενότητας και συνοχής, αναποτελεσματικότητα, χάος και μη εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού (Avolio & Bass, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

3.1. Εισαγωγή στην οργανωσιακή κουλτούρα

Η σύγχρονη εποχή προκαλεί αβεβαιότητα, άγχος, αυξημένη αλληλεξάρτηση και πολυπλοκότητα, σε όλες τις επιχειρήσεις. Γι' αυτό οφείλουν να βρίσκονται πάντα σε εγρήγορση, να μπορούν να προβλέπουν και να ενεργούν άμεσα, σε όποια κατάσταση και αν βρίσκονται. Στην τωρινή παγκοσμιοποιημένη αγορά, οι οργανισμοί οφείλουν να εστιάζουν, εκτός από τα οικονομικά τους, στη διοίκηση και στις διαστάσεις της συμπεριφοράς. Από τις πιο βασικές διαστάσεις, για να λειτουργεί σωστά η οργάνωση, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Οι τύποι της επηρεάζουν τη λήψη και το περιεχόμενο των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα και η σημασία της έχει αποτελέσει αντικείμενο αρκετών μελετών και έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές. Οι ορισμοί της, σύμφωνα με τους ερευνητές, εστιάζονται στις κοινές αξίες και αντιλήψεις ή στην πολυπλοκότητα τους. Ο ρόλος της κουλτούρας είναι διαφοροποιημένος, δηλαδή αποτελεί το διακριτικό κάθε οργανισμού και βοηθάει στην αναγνωσιμότητα της. Η διαμόρφωση της κουλτούρας γίνεται μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό ή μέσα από τη διαχρονική της πορεία. Η δύναμη της καθιερώνει την ιεραρχία, μειώνει την συλλογική ανασφάλεια, προκαλεί το αίσθημα της συνέχειας και της εμπιστοσύνης στα μέλη της και υποστηρίζει τις αρχές της. Η έρευνα και η μελέτη πάνω στην κουλτούρα βοηθάει τους οργανισμούς να κατανοήσουν καλύτερα τις διαφορές των ανθρώπων σε σχέση με τις στάσεις τους, τις συμπεριφορές και τις αξίες τους, τόσο στις διαφορετικές οργανώσεις όσο και στους διαφορετικούς πολιτισμούς και χώρες.

3.2. Ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας

Είναι αρκετά δύσκολο να ορισθεί η έννοια της Οργανωσιακής κουλτούρας. Οι Business Week αναφέρουν ότι «είναι δύσκολο να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την κουλτούρα, είναι σαν να προσπαθούμε να βάλουμε το χέρι μας να πιάσουμε ένα σύννεφο». Επίσης, ο [Thevenet](#) (2012) θεωρεί ότι εκτός από τα θέματα που αφορούν την οικονομία και τη θεωρία των συστημάτων, σημαντικό είναι και το ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς η επιχείρηση είναι ένα σύνολο εμπειριών και εικόνων, τα οποία καθιστούν τη δράση δυνατή.

Ακόμα, μερικοί ορισμοί αναφέρονται παρακάτω:

- «Η κουλτούρα αποτελεί μέσο για τους ανθρώπους. Όλες οι ανθρώπινες ζωές επηρεάζονται από την κουλτούρα καθώς αναφέρεται στον τρόπο έκφρασης και εκδήλωσης των συναισθημάτων, στην προσωπικότητα, στο πως κινούμαστε, στον τρόπο που λύνουμε τα προβλήματά μας, στο πως νιώθουμε, στο πως σκεφτόμαστε και

στο πως πράττουμε, στην οργάνωση και στη λειτουργία των πόλεων, στους οργανισμούς, στις κυβερνήσεις και στις οικονομίες» (Hall, 1992).

- «Σαν κουλτούρα μπορεί να οριστούν, οι κοινές ιδεολογίες, παραδοχές, φιλοσοφίες, αξίες, πρότυπα, στάσεις και προσδοκίες, οι οποίες συνδέουν τα μέλη της κοινότητας μεταξύ τους» (Kilmann, 1986).
- «Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα πράξεων και συμπεριφορών, τα οποία χαρακτηρίζουν έναν τρόπο ζωής» (Gregory, 1983).
- «Η ανάπτυξη κανόνων σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό είναι κουλτούρα» (Homans, 1950).
- «Οι αξίες που υιοθετούν τα μέλη του οργανισμού ή της ομάδας» (Deal & Kennedy, 1982).
- «Η φιλοσοφία και η πολιτική που ακολουθούν οι οργανισμοί, απέναντι στους εργαζόμενους και πελάτες τους» (Ouchi, Pascal & Athos, 1981).
- «Το κλίμα και η αίσθηση που μεταφέρονται σε έναν οργανισμό, από τον τρόπο συμπεριφοράς αλλά και αλληλενέργειας με τους εξωτερικούς συνεργάτες και πελάτες» (Liwin, 1968).

Οι παραπάνω ορισμοί προσδιορίζουν με μονόπλευρο τρόπο την κουλτούρα. Βέβαια, ο Schein (1985) έθεσε τον καλύτερο ορισμό, λέγοντας ότι: «Η κουλτούρα είναι ένα σύνολο δομημένο από παραδοχές, που έχουν εφευρεθεί από μια ομάδα και έχουν αποδώσει στο παρελθόν ικανοποιητικά αποτελέσματα τα οποία μπορούν και ισχύουν, ώστε να διδαχθούν, στο μέλλον, σε νέα μέλη σαν τρόπος αντίληψης αίσθησης και σκέψης, αναφορικά με προβλήματα που προκύπτουν». Ο Schein (1985) θεωρεί ότι μέσα από την ομαδική εμπειρία θα μαθευτεί η κουλτούρα, η οποία εμπεριέχει το «γίγνεσθαι» και το «είναι».

3.3. Οι οργανισμοί και η κουλτούρα τους

Κουλτούρα είναι όταν αναφερόμαστε σε ένα σύνολο γνώσεων, τρόπων συμπεριφοράς, κωδικών επικοινωνίας και πρακτικών ενός οργανισμού, μιας κοινωνίας ή ενός ατόμου. Χαρακτηρίζει ομάδες, οργανισμούς και άτομα, καθώς αποτελεί θεμελιώδης συστατικό και καθορίζει τον τρόπο σκέψης και τον τρόπο που δρουν. Η εφαρμογή μιας κατάλληλης και δυναμικής κουλτούρας μπορεί να έχει για τον οργανισμό ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Σύμφωνα με τον Hofstede (1981) η κουλτούρα είναι ένα σύστημα από κοινά πιστεύω, αξίες, σημασίες, άτυπους κανόνες και βασικές παραδοχές, το οποίο συνδέει τους ανθρώπους, το πως σκέφτονται, το πως συμπεριφέρονται, το πως κάνουν κάτι και το γιατί το κάνουν.

3.4. Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας και η σημασία της στην ταυτότητα ενός οργανισμού

Ο οικονομολόγος Kilmann (1984), ο οποίος έκανε αρκετές μελέτες πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα, αναφέρει ότι «Η κουλτούρα συνθηρίζει να δεσμεύει την ενέργεια και τη φαντασία των ανθρώπων και διαμορφώνεται ανάλογα τις απαιτήσεις και την αποστολή γύρω από τις έννοιες της ποιότητας, της επιτυχίας, της εξυπηρέτησης, της αποδοτικότητας, της σκληρής δουλειάς, της καινοτομίας και της αξιοπιστίας».

Ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Coco Mat, Παύλος Ευμορφίδης, αναφέρει ότι «Δεν θα σε αγαπήσει κανείς γι' αυτό που θα πετύχεις, αλλά γι' αυτό που πραγματικά είσαι. Είναι σημαντικό πάνω απ' όλα να αγαπάς τον άνθρωπο».

Ο Schein (1985) αναφέρει ότι για να σχηματιστεί η κουλτούρα, υπάρχουν τρεις θεωρίες που συμβάλουν σε αυτό, η δυναμική της ομάδας, η μάθηση και η ηγετική συμπεριφορά.

Ο Robbins (1993), στο βιβλίο του, αναπτύσσει δέκα χαρακτηριστικά της κουλτούρας:

1. Βαρύτητα στην οργάνωση των εργαζομένων σε ομάδες.
2. Ολοκλήρωση ομάδων, για κάθε τμήμα του οργανισμού, οι οποίες λειτουργούν αλληλεξαρτώμενα.
3. Έμφαση στους ανθρώπους της ομάδας και κατά πόσο λαμβάνουν μέρος στην λήψη των αποφάσεων και στα αποτελέσματα.
4. Η ταυτότητα των μελών της ομάδας και η ταύτιση τους με την οργάνωση και όχι με τον τομέα στον οποίο απασχολούνται.
5. Συστηματικός έλεγχος στην χρησιμότητα των κανόνων που έχουν δημιουργηθεί, για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων.
6. Τα κριτήρια με τα οποία αμείβονται οι εργαζόμενοι, αν δηλαδή αυτά παρακινούν πραγματικά τον εργαζόμενο για υψηλότερη παραγωγικότητα και αν καθορίζονται από την απόδοση του εργαζόμενου και όχι με βάση την παλαιότητα του.
7. Οι καινοτομίες και τα ρίσκα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, για την επίτευξη του στόχου.
8. Η ανοχή τους στην διαφωνία και στο πως αντιμετωπίζεται αυτήν και οι κριτικές που ασκούνται, από άλλα μέλη της ομάδας.
9. Ο βαθμός στον οποίο είναι προσανατολισμένοι στον στόχο και στην έκβαση του αποτελέσματος.
10. Η άμεση ανταπόκριση του οργανισμού και της ομάδας του, στις μεταβολές που μπορούν να υπάρξουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι Chatman και Jeans (1994) αναφέρουν ότι η κουλτούρα των οργανισμών, στη διεθνή βιβλιογραφία, χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, καινοτομία, έμφαση και προσανατολισμό στους ανθρώπους, βαρύτητα στο αποτέλεσμα, ευχάριστο περιβάλλον και ειλικρινής συνεργασία.

Επίσης, οι Peter και Waterman θεωρούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθάει:

1. Τους ανθρώπους να λαμβάνουν δράση άμεσα και να μην αδρανοποιούνται.
2. Την οργάνωση να έχει καλύτερη δομή και ροή.
3. Στη διερεύνηση των πραγματικών αναγκών του πελάτη και στο να προσαρμόζεται το προϊόν κατάλληλα γι' αυτόν.
4. Στην επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις υπηρεσίες και στα προϊόντα της επιχείρησης.
5. Στην ενθάρρυνση των μελών της ομάδας, για ανεξάρτητη και δημιουργική σκέψη.
6. Στην αναζήτηση ανεπτυγμένων και καινοτόμων μεθόδων.
7. Στη σωστή και δίκαιη κατανομή των αμοιβών.
8. Τα υψηλόβαθμα στελέχη να αποτελούν παράδειγμα για την ομάδα τους.
9. Στην υποστήριξη των αξιών και των πιστεύω του οργανισμού, από τους εργαζόμενους του.
10. Στην εταιρική και κοινωνική ευθύνη του οργανισμού.

3.5. Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτό των Cameron & Quinn, σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζονται στις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους:

- Η ιεραρχική κουλτούρα (Hierarchical Culture), η οποία έχει ως κανόνα τον έλεγχο, τον καλό συντονισμό και τις επίσημες πολιτικές.
- Η κουλτούρα προσανατολισμού στην αγορά (Market Culture), η οποία στηρίζεται στον ανταγωνισμό και παρουσιάζει ανταγωνιστικούς στόχους και χαρακτήρα, ενώνοντας, έτσι, διοίκηση και εργαζομένους.
- Η συμμετοχική-οικογενειακή κουλτούρα (Clan Culture), η οποία βασίζεται στη συνεργασία και στο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας με τρόπο έτσι ώστε να υπάρχει ένα κλίμα οικογένειας και φιλίας μεταξύ του εργατικού δυναμικού με μεγάλη οργανωσιακή δέσμευση.

- Η προσαρμοστική κουλτούρα (Adhocracy Culture), κατά την οποία παίρνονται πρωτοβουλίες, συχνά ιδιαίτερα ριζοκίνδυνες, γεγονός που οδηγεί σε ένα δημιουργικό και καινοτόμο εργασιακό περιβάλλον (Ταμπάκου, 2023).

Σύμφωνα με τον Σαχινίδη (2006), η ιεραρχική κουλτούρα αντιπροσωπεύει μια γραφειοκρατική κουλτούρα με έντονα τα στοιχεία της σταθερότητας και του ελέγχου εστιάζοντας πιο πολύ στη διαδικασία των δραστηριοτήτων και όχι τόσο στη σκοπιμότητά τους. Σε αυτή την κουλτούρα, ο ηγέτης οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις διαδικασίες και τα άτομα που τις ακολουθούν χρησιμοποιώντας ως μέσο μέτρησης της αποδοτικότητας (Ταμπάκου, 2023). Επίσης, σύμφωνα με τη Τσιρού (2004), η προβλεψιμότητα και τα πολλαπλά επίπεδα διοίκησης είναι βασικά χαρακτηριστικά της. Τα οργανωμένα συστήματα επικοινωνίας και πληροφορίας είναι χαρακτηριστικά αυτής της κουλτούρας καθώς υπάρχει ασφάλεια για τους εργαζομένους οι οποίοι εργάζονται με συγκεκριμένους κανονισμούς και ταξινομημένα καθήκοντα. Η ηγεσία συντονίζει και αναλύει κάθε εργασία ενώ συγχρόνως οργανώνει τα καθήκοντα των εργαζομένων. Ακόμα, κάνει έλεγχο στις αναφορές, τα δεδομένα, τη γραφειοκρατική εργασία και επιζητά την πιστοποίηση (Ταμπάκου, 2023).

Η κουλτούρα προσανατολισμού στην αγορά στηρίζεται στην ανταγωνιστικότητα, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Οι έννοιες αυτές είναι στενά συνδεδεμένες με τη θέση που έχει η εταιρία στην αγορά. Για να αποφευχθεί η βεβαιότητα, είναι σημαντικό να υπάρχει σαφής κατεύθυνση ενώ η ηγεσία που ακολουθεί αυτή την οργανωσιακή κουλτούρα έχει αρκετές απαιτήσεις από τους εργαζομένους της (Ταμπάκου, 2023). Επίσης, σύμφωνα με τη Τσιρού (2004), τη συναντάμε σε επιχειρήσεις με ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο τα στελέχη υποκινούνται να είναι προσανατολισμένα στην εργασία και στην παραγωγή. Οι επικεφαλής είναι αποφασιστικοί, θέτουν τους στόχους και καθοδηγούν κατάλληλα τους υπαλλήλους.

Στην συμμετοχική-οικογενειακή κουλτούρα, οι πρωταρχικές αξίες που καθορίζονται από τα μέλη είναι η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού όπως και η ύπαρξη ακμαίου ηθικού προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η εταιρία αφήνει τον εργαζόμενο να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων ενώ συγχρόνως περιμένει να είναι αφοσιωμένος σε αυτήν. Σε γενικές γραμμές, η επιχείρηση που στηρίζεται σε αυτό το μοντέλο οργάνωσης είναι σαν μια οικογένεια όπου ο ηγέτης έχει το ρόλο του γονέα-συντονιστή (Ταμπάκου, 2023). Επίσης, σύμφωνα με τη Τσιρού (2004), οι ηγέτες βοηθάνε τους εργαζομένους στην εξέλιξη και στην ανάπτυξή της καριέρας τους. Ακόμα, επιδιώκουν την ομαδικότητα και τη συνεκτικότητα στις σχέσεις έτσι ώστε να επιλύονται τα προβλήματα όσον το δυνατόν καλύτερα.

Η προσαρμοστική κουλτούρα στηρίζει την ανάληψη ρίσκων και δίνει βαρύτητα στην ετοιμότητα της επιχείρησης σε πιθανές αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον, στη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό όπως και στην προσαρμοστικότητά της. Η επιχείρηση αξιοποιεί τις ευκαιρίες και βασικός στόχος της είναι η αύξηση του μεγέθους της μέσω μιας σειράς από καινοτόμες διαδικασίες (Ταμπάκου, 2023). Σύμφωνα με τη Τσιρού (2004), τα στελέχη έχουν την ελευθερία να εργαστούν και να οργανώσουν οι ίδιοι την εργασία τους, πάντα όμως με υψηλό αίσθημα ευθύνης. Σε αυτή την κουλτούρα υποστηρίζεται ότι για να είναι ένας οργανισμός αποτελεσματικός χρειάζεται να προβλέπουν το κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό περιβάλλον και να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές τους. Οι ηγέτες χρειάζεται να είναι δημιουργικοί, να είναι σε ετοιμότητα για να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν κάθε πρόκληση με το να βοηθάνε τους εργαζομένους στην προσαρμογή. Επίσης, η ηγεσία έχει ρόλο διαμεσολαβητή με σκοπό τη δικτύωση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Σαχινίδης (2006) αναφέρει ότι είναι σε γενικές γραμμές αποδεκτό από την πλειοψηφία των ερευνητών ότι στις πιο πολλές επιχειρήσεις, με εξαίρεση τις πολύ μικρές, πως δεν εφαρμόζεται ένας μεμονωμένος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας αλλά υπάρχει συνδυασμός αυτών. Ακόμα, καθώς η επιχείρηση αλλάζει στάδια, αλλάζουν συγχρόνως και οι ανάγκες αλλά και η ευελιξία της γι' αυτό και παρατηρούνται αλλαγές στον τύπο της κουλτούρας (Ταμπάκου, 2023).

3.6. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και ο ρόλος των εργαζομένων

Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει την ιδεολογία, την πολιτική και τις πεποιθήσεις ενός οργανισμού. Κατευθύνει τους εργαζόμενους και ελέγχει τις συμπεριφορές που αναπτύσσουν μεταξύ τους. Η εταιρική κουλτούρα ενώνει στον χώρο εργασίας τους, όλους τους υπαλλήλους. Όμως, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Ο πρώτος παράγοντας και πιο σημαντικός είναι οι εργαζόμενοι. Οι νοοτροπίες τους, τα ενδιαφέροντα τους, η σκέψη τους, η αντίληψη τους και η στάση τους συμβάλλουν στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ακόμα ένας παράγοντας είναι η φύση της επιχείρησης. Οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ο τραπεζικός κλάδος και οι χρηματιστηριακές βιομηχανίες εξαρτώνται από την προσφορά, τη ζήτηση, το κέρδος κλπ. Οι οργανισμοί αυτοί, αν η αγορά καταρρεύσει, θα αναγκαστούν να απολύσουν τους εργαζομένους τους και να επηρεάσουν με αυτόν τον τρόπο την κουλτούρα τους. Επίσης, την κουλτούρα επηρεάζει ο σκοπός, οι διαδικασίες και οι στρατηγικές του οργανισμού, αλλά και η διαχείριση των εργαζομένων. Σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και στη

στρατηγική, δημιουργείται σχέση εμπιστοσύνης με τη διοίκηση και αποκτούν μακροχρόνια συνεργασία (Cuche, 2001).

Το συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, με τη στάση τους, το ενδιαφέρον τους και τη συμπεριφορά τους, αποτελούν τον σημαντικότερο ρόλο στην οργανωσιακή κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη ή η μετάβαση από ένα σύνολο δεδομένων συνθηκών σε ένα άλλο ονομάζεται αλλαγή. Είναι, δηλαδή, η διαδικασία επανατοποθέτησης και προσαρμογής του ατόμου ή των ομάδων σε ένα καινούργιο, πιο αποτελεσματικό περιβάλλον. Προκειμένου προσαρμογή αυτή να μπορέσει να επιτευχθεί και να πετύχει, χρειάζεται να αναθεωρηθεί η καταλληλότητα της συμπεριφοράς και των στάσεων και να υιοθετηθεί μια καινούργια, που θα εξασφαλίσει καλύτερα αποτελέσματα στον οργανισμό μέσω της επίτευξης των ομαδικών και προσωπικών στόχων των εργαζομένων. Η αλλαγή της κουλτούρας στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις είναι αναγκαία, ώστε να εναρμονιστεί με τα νέα δεδομένα. Οι ρόλοι, τα εργαλεία και οι μέθοδοι πρέπει να είναι εξειδικευμένα, για κάθε περίπτωση αλλαγής κουλτούρας. Η διαδικασία αλλαγής κουλτούρας είναι αρκετά δύσκολη και χρειάζεται αρκετό διάστημα για να επιτευχθεί. Υπάρχουν κάποιες συνθήκες, όπως το ξεκίνημα μιας μικρής και νέας επιχείρησης, μια μη αποδεκτή κουλτούρα ή μια σημαντική κρίση, που δείχνουν ότι πρέπει να γίνει αλλαγή στην κουλτούρα.

Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση, σύμφωνα με τον Schein (1985), από τη στιγμή της δημιουργίας της, μέχρι την ωρίμανση της και τέλος την διάλυση της, περνάει τρία στάδια:

- Γέννηση και ανάπτυξη,
- Μέσο βίο και
- Ωριμότητα.

Σε κάθε ένα στάδιο, η κουλτούρα αντιδράει με άλλον τρόπο και ενεργοποιούνται διαφορετικοί μηχανισμοί για την αλλαγή της.

Στο πρώτο στάδιο, της γέννησης και της ανάπτυξης, καθιερώνεται η κουλτούρα από τα ιδρυτικά της μέλη και η κύρια λειτουργία της είναι να αναδείξει την ταυτότητα της και τη σωστή της δομή και λειτουργία, για να διαφοροποιηθεί από τους υπόλοιπους οργανισμούς. Η κουλτούρα σε αυτό το στάδιο προσπαθεί να εδραιωθεί. Η σκέψη για οργανωτική αλλαγή, σε αυτό το στάδιο, δεν υπάρχει εκτός και αν απειλείται από μια μεγάλη κρίση. Με την πάροδο του χρόνου ή σε περίπτωση κρίσης, οδηγούμαστε στη διαδοχή, δηλαδή στη δεύτερη φάση του πρώτου σταδίου, όπου οι αρχικοί ιδρυτές του οργανισμού αποχωρούν και τη θέση τους αναλαμβάνουν οι διάδοχοι. Σε αυτήν τη φάση, σημαντικό ρόλο παίζει αν η μετάβαση προς τους διαδόχους, από τους ιδρυτές, έγινε ομαλά. Στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις, οι διάδοχοι αποτελούνται από μέλη της ίδιας οικογένειας, με αποτέλεσμα να παραμένει η υφιστάμενη κουλτούρα. Η χρησιμοποίηση εξωτερικών ατόμων στην διεύθυνση αποτελεί και τον τελευταίο μηχανισμό της αλλαγής και, έτσι, φτάνουμε στον μέσο βίο. Σε αυτό το στάδιο, τα εξωτερικά άτομα αναλαμβάνουν το πώς θα χειριστούν τα θέματα της κουλτούρας. Το

τελευταίο στάδιο αποτελεί η ωριμότητα. Θεωρείται το πιο σημαντικό γιατί η κουλτούρα, πλέον, χαρακτηρίζεται ως δυσλειτουργική και η οργάνωση δεν μπορεί να αναπτυχθεί. Κατά την περίοδο αυτή, μπορούν να χρησιμοποιηθούν μηχανισμοί όπως η αναδιοργάνωση και η πλήρης μεταστροφή.

Η αλλαγή της κουλτούρας θα πρέπει να είναι μια διαδικασία χωρίς ασαφή και επιφανειακά σημεία.

Γι' αυτό και η σχέση μεταξύ των ηγετικών στυλ και της οργανωσιακής κουλτούρας έχει μελετηθεί σε διάφορους οργανισμούς.

Για παράδειγμα, το Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας μπορεί να είναι σημαντικό σε τραπεζικές ή λογιστικές θέσεις εργασίας, όπου οι κανόνες και τα καθήκοντα είναι σαφώς καθορισμένα, αλλά μπορεί να μην είναι αποτελεσματικό για άλλες οργανωτικές δομές εταιριών όπως η Google ή η Microsoft (Suruku & Yesilada, 2017).

Οι Lok και Crawford (1999) αναφέρουν ότι υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας που συσχετίζονται με συγκεκριμένα πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, η κουλτούρα έχει επίσης μετρηθεί ως ισχυρή επιρροή τόσο στην οργανωτική επιτυχία όσο και στα επιτεύγματα του ηγέτη.

4.1. Η σημασία της ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.

Η αποτελεσματική ηγεσία, λόγω των ανταγωνιστικών και ραγδαίων αλλαγών στον εργασιακό χώρο αλλά και της κρίσης που επικρατεί στην σύγχρονη κοινωνία, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και των δυνατοτήτων των εργαζομένων, καθώς και για τη διαμόρφωση μια υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η άσκηση της ηγεσίας αποτελεί, πλέον, το πιο δύσκολο καθήκον ενός μάνατζερ. Η φιλοσοφία και ο ενστερνισμός ενός σωστού ηγετικού στυλ θα εξασφαλίσει θετική ψυχολογία στην ομάδα, καλό εργασιακό κλίμα και παροχή υπηρεσιών με υψηλή ποιότητα (Παντόπουλος, 2011). Ένας αποτελεσματικός ηγέτης, σύμφωνα με τους Λαλούμη Δ. και Ρούπα Β. (1996), πρέπει να γνωρίζει την εξουσία και τη δύναμη του και να κατέχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Επαρκή τεχνική ικανότητα, ώστε κάθε εργασία που αναλαμβάνει να την φέρνει εις πέρας, με τα καλύτερα αποτελέσματα.
2. Επαρκή ικανότητα στον τομέα των ανθρώπινων σχέσεων, για να μπορεί να εμπνέει σεβασμό, αφοσίωση, εμπιστοσύνη και κλίμα καλής συνεννόησης και εμπύχωσης προς την ομάδα του, έτσι ώστε να επιτυγχάνουν στο μέγιστο τους στόχους τους.

3. Επαρκή αντιληπτική ικανότητα, ώστε να προβλέπει και να προλαβαίνει εγκαίρως τα προβλήματα που έπονται και να δίνει κάθε φορά την καταλληλότερη λύση για την αντιμετώπιση αυτών.

Επίσης, η Ξηροτύρη – Κουφίδου (2001) υποστηρίζει ότι ένας ηγέτης, θα πρέπει να είναι:

- *Συμβουλευτικός* προς τον εργαζόμενο του, στον οποίο πρέπει να φέρεται σαν πελάτη.
- *Διαγνωστικός*, ώστε να προβλέπει τις ανάγκες της επιχείρησης βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα.
- *Καινοτόμος*, για να εφαρμόζει τεχνικές και μεθόδους ενθαρρυντικές προς τους εργαζομένους, ώστε να φέρουν εις πέρας τους στόχους αποτελεσματικά, αλλά να ικανοποιούν και τις ανάγκες τους.
- *Αξιολογικός*, για να μπορεί να αξιολογεί σωστά αν όλα όσα εφαρμόζονται είναι αποτελεσματικά.

Τέλος, όπως υποστηρίζουν οι Koontz και O'Donnell (1980), σημαντικό για μια αποτελεσματική ηγεσία είναι και το στυλ που ακολουθεί ο ηγέτης, το οποίο εξαρτάται από:

- ✓ Το σύστημα των αξιών του, αν δηλαδή πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων μαζί του και αν τους βοηθάει να αναπτυχθούν ή ενδιαφέρεται μόνο για την αποτελεσματικότητα και τα κέρδη του οργανισμού.
- ✓ Την πίστη του στην ομάδα του, δηλαδή η εμπιστοσύνη στην ικανότητα και στις γνώσεις των εργαζομένων του στο να αντιμετωπίζουν και να επιλύουν σωστά οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει.
- ✓ Την κλίση του ως ηγέτης, δηλαδή αν είναι ενθαρρυντικός και μέλος της ομάδας ή αν κρατάει διευθυντική και απόμακρη στάση.
- ✓ Το αίσθημα ασφάλειας που προσφέρει, δηλαδή η ικανότητά του να μεταβιβάζει σε όλη την ομάδα τον έλεγχο προκειμένου να μειώσει την προβλεπτικότητα των αποτελεσμάτων.

Ο πραγματικά αποτελεσματικός, αγαπητός, σεβαστός και επιτυχημένος ηγέτης εναλλάσσει το ηγετικό του στυλ ανάλογα τις ανάγκες του οργανισμού και υιοθετεί παραπάνω από ένα στυλ, από αυτά που αναφέρθηκαν.

4.2 Η σημασία της ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του ξενοδοχειακού κλάδου

Όσον αφορά τα στυλ ηγεσίας στα ξενοδοχεία, σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποίησε ο Mukhles (2013) όλα τα στυλ ηγεσίας υπήρχαν στα ξενοδοχεία της Ιορδανίας σε διαφορετικά επίπεδα, αλλά το συμμετοχικό-δημοκρατικό στυλ ήταν το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας. Αυτά τα συμπεράσματα συμφωνούν και με τον Nour (2004) ο οποίος επίσης διαπίστωσε ότι το συμμετοχικό-δημοκρατικό στυλ κυριαρχούσε στους διευθυντές ξενοδοχείων της Ιορδανίας. Επιπλέον, προηγούμενες μελέτες (Yousef, 2000; Rad & Yarmohammadian 2006) είχαν καταλήξει στο ίδιο συμπέρασμα, ότι το συμμετοχικό-δημοκρατικό στυλ ήταν το πιο διαδεδομένο στυλ μεταξύ των διευθυντών.

Επίσης σύμφωνα με τους Wu et al. (2006) συνιστάται στους υπεύθυνους των εστιατορίων και του τμήματος της υπηρεσίας δωματίου να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και να καλλιεργούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού εφαρμόζοντας το συμμετοχικό-δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Υπάρχουν, όμως, και μελέτες που κατέληξαν σε διαφορετικά αποτελέσματα καθώς συμπέραναν ότι το αυταρχικό στυλ επικρατούσε μεταξύ των διευθυντών (Okumus and Hemmington, 1998; Jar-Allah, 2000).

Τέλος, μελέτη που διενεργήθηκε για τα στυλ ηγεσίας και την κουλτούρα στον ξενοδοχειακό κλάδο προτείνει την υιοθέτηση περισσότερων από ένα στυλ ηγεσίας. Παρόλο που αρκετοί από τους εργαζόμενους ανέφεραν ότι ο διευθυντής τους λειτουργεί συμβουλευτικά, ένας καλός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι πρέπει να συνδυαστούν στοιχεία από διάφορα στυλ ηγεσίας για να είναι αποτελεσματικός. Οι διευθυντές θα πρέπει να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους στις καταστάσεις που θα χρειαστεί να αντιμετωπίσουν και πρέπει πάντα να γνωρίζουν το προσωπικό τους στυλ ηγεσίας (Babaita et al., 2010).

4.3. Η οργανωσιακή κουλτούρα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Στις τουριστικές επιχειρήσεις το ζήτημα της ηγεσίας απασχολεί ιδιαίτερα τον οργανισμό, λόγω των ιδιαιτεροτήτων που εμφανίζει το τουριστικό προϊόν. Οι ερευνητές Becker και Gerhard (1996) υποστηρίζουν ότι πρέπει να δημιουργηθεί ένα πιο διευρυμένο πλαίσιο που θα περιλαμβάνει διοικητικούς, ψυχολογικούς και χρηματοοικονομικούς παράγοντες για τη σωστή καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τη σημαντικότερη σημασία κατέχει ο ανθρώπινος παράγοντας, γιατί η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν και η εξυπηρέτηση εξαρτώνται από τους εργαζόμενους και την συμπεριφορά τους.

Όλες οι τουριστικές περιοχές κατέχουν την πρώτη θέση στον κλάδο της φιλοξενίας. Οι περιοχές αυτές διαθέτουν μια πληθώρα από κέντρα εστίασης, ξενοδοχεία, κέντρα διασκέδασης τα οποία κατά την διάρκεια της τουριστικής περιόδου είναι πλήρη. Στη βιομηχανία της φιλοξενίας, οι εργαζόμενοι είναι, κυρίως, υπάλληλοι ξενοδοχείου, σερβιτόροι, μάγειρες, ξεναγοί, οδηγοί ταξί, κτλ. Όλοι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή ενός τουριστικού οργανισμού είναι υπαίτιοι για την ευχάριστη διαμονή, εμπειρία και εξυπηρέτηση του πελάτη ή για το αντίθετο. Ο ξενοδοχειακός κλάδος απασχολεί τους περισσότερους εργαζόμενους, από οποιοδήποτε άλλον. Όλοι οι οργανισμοί αναπτύσσουν μια κουλτούρα, ο ξενοδοχειακός ξεχωρίζει περισσότερο απ' όλους για τη δική του κουλτούρα (Λαλούμης, 2015).

Στον τουριστικό χώρο επικρατεί η εποχιακή εργασία, με πολλούς εργαζομένους να θεωρούν τη θέση τους προσωρινή. Οι καθημερινοί ρυθμοί, ειδικά σε περιόδους υψηλής ζήτησης, είναι έντονοι και κουραστικοί, οπότε ο εργαζόμενος επιλέγει οργανισμούς που προσφέρουν υψηλές αμοιβές και bonus. Λόγω των παραπάνω, ένας καλός εργοδότης θα πρέπει να κρατάει ικανοποιημένους τους εργαζόμενους του και αυτοί τους πελάτες (Λαλούμης, 2002).

Ειδικότερα, σύμφωνα με μια μελέτη σε ξενοδοχεία της Ταϊβάν (Chen, 2013) βρέθηκε ότι μια γραφειοκρατική οργανωσιακή κουλτούρα όπως και ο μετασχηματιστικός τύπος ηγεσίας είναι αυτά που συσχετίζονται σε υψηλότερο βαθμό με τις παραμέτρους εσωτερικής ποιότητας.

Επίσης, σε μια ακόμα έρευνα σε ξενοδοχεία της Τουρκίας (Ozturk et al. 2014) διαπιστώθηκε ότι συγκεκριμένοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, η κουλτούρα προσανατολισμού στην αγορά, η προσαρμοστική κουλτούρα και η συμμετοχική-οικογενειακή κουλτούρα, επιδρούν αρνητικά στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι σε ξενοδοχεία χαμηλού κόστους στην Ινδονησία, τόσο το στυλ ηγεσίας όσο και η οργανωσιακή κουλτούρα τείνουν να επηρεάζουν το βαθμό που οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας τους (Makawi et al., 2020).

Τέλος σύμφωνα με έρευνα (Sarhan et al., 2020) οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία της Ιορδανίας που εργάζονται σε ένα περιβάλλον με κυρίαρχη τη συμμετοχική-οικογενειακή και την ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν την εργασία τους σε σχέση με όσους εργάζονται σε ξενοδοχεία που κυριαρχεί η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα. Επιπλέον, τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι τόσο οι εργαζόμενοι από τη Μέση Ανατολή όσο και από τη Δύση συμφωνούν για τη θετική σχέση μεταξύ της συμμετοχικής-οικογενειακής οργανωσιακής και τη δέσμευση τους προς τον οργανισμό. Οι

απόψεις τους όμως διαφέρουν όσον αφορά την επίδραση της ιεραρχικής και της προσαρμοστικής οργανωσιακής κουλτούρας σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στο στατιστικό δείγμα της μελέτης, στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συλλογή των δεδομένων, στα ερευνητικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν, στον σχεδιασμό της έρευνας και στους περιορισμούς που συναντήθηκαν.

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι συμμετέχοντες της έρευνας είναι άτομα που εργάζονται στον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν αφορούν την επιρροή των διαφόρων ηγετικών στυλ στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να απαντήσει στις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 1 (H1): Το Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Υπόθεση 2 (H2): Το Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Υπόθεση 3 (H3): Το Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή σχετίζεται αρνητικά με την Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τη μεταβλητή Στυλ ηγεσίας.

Υπόθεση 5 (H5): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τη μεταβλητή Οργανωσιακή Κουλτούρα. 35

Υπόθεση 6 (H6): Η έκβαση της Ηγεσίας επηρεάζει την Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω χρήσης ερωτηματολογίων και η στατιστική ανάλυση θα περαιωθεί με τη χρήση του πακέτου Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

5.2. Συμμετέχοντες

Στην έρευνα αναλύεται η συσχέτιση μεταξύ μιας σειράς παραγόντων όπως είναι η σχέση του στυλ ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα. Πέρα, όμως, από τις θεωρητικές προσεγγίσεις, ήταν απαραίτητο να υλοποιηθεί μια διαδικασία ποσοτικής έρευνας κατά την οποία συγκεκριμένοι παράγοντες-μεταβλητές οδήγησαν στη διεξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων.

Για τη διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας και την εκπόνηση της έρευνας δημιουργήθηκαν ερωτηματολόγια με την εφαρμογή Google Forms. Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι από πληθώρα ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στον ελλαδικό χώρο, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εργασιακής θέσης ή ετών προϋπηρεσίας. Για την επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε τυχαία δειγματοληψία με μοναδικό κριτήριο συμμετοχής η απασχόληση σε ξενοδοχειακές μονάδες με 4 ή 5 αστέρια. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική, χωρίς αμοιβή και ανώνυμη ενώ για την συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου υπολογίστηκαν ότι απαιτούνται περίπου 8 με 15 λεπτά. Σχετικά με τη μέθοδο της δειγματοληψίας, η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε από τους μάνατζερ των ξενοδοχειακών μονάδων, στους οποίους προωθήθηκαν οι σύνδεσμοι Google Form. Η χρονική περίοδος διεξαγωγής της έρευνας ήταν από το καλοκαίρι μέχρι το φθινόπωρο του 2022. Επιπλέον, έμειναν εκτός του δείγματος όσα ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκαν πλήρως ή είχαν άλλα ζητήματα όπως περισσότερες από μία απαντήσεις σε κάποιες ερωτήσεις. Συνολικά, στάλθηκαν 400 ερωτηματολόγια από τα οποία τα 188 δεν χρησιμοποιήθηκαν εξαιτίας μη ολοκληρωμένης συμπλήρωσης. Επομένως, το τελικό δείγμα ήταν 222 εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες με 4 ή 5 αστέρια. Το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν το 2023. Όσον αφορά τη δειγματοληψία, επιλέχθηκε η βολική δειγματοληψία (convenient sampling) λόγω του χαμηλού κόστους αλλά και της γρήγορης συλλογής των αποτελεσμάτων.

5.3. Ερευνητικά Εργαλεία

Δεδομένου ότι ο απώτερος σκοπός της μελέτης είναι η απάντηση των υποθέσεων H1, H2, H3, H4, H5 και H6 και η αποσαφήνιση της σχέσης ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας, τα ερωτηματολόγια χωρίζονται σε δύο μέρη: Στυλ ηγεσίας και οργανωσιακή Κουλτούρα.

5.3.1. Στυλ ηγεσίας

Για το πρώτο μέρος και τον προσδιορισμό του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (M.L.Q. – 5X) (Avolio & Bass, 2004) το οποίο μετρά τα διάφορα στυλ ηγεσίας. Αυτά διακρίνονται σε μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό, παθητικό – προς αποφυγή.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι 45 και προσδιορίζουν τις εξής μεταβλητές:

1. εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά,
2. εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές,
3. εμπνευσμένη παρακίνηση,
4. διανοητική διέγερση,

5. εξατομικευμένο ενδιαφέρον,
6. έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή,
7. management κατ' εξαίρεση ενεργό,
8. management κατ' εξαίρεση παθητικό,
9. ηγεσία προς αποφυγή.

Δεδομένου ότι κάθε ερώτηση αφορά σε κάποια από τις παραπάνω μεταβλητές, γίνεται άθροιση των ομαδοποιημένων στοιχείων και διαίρεση με το πλήθος των στοιχείων που έχουν απαντηθεί, ώστε να γίνει εξαγωγή του μέσου όρου για κάθε μεταβλητή. Με βάση την κωδικοποίηση που υπάρχει στο μοντέλο, υπολογίζεται η αίσθηση των συνεργατών, ανεξάρτητα με το ιεραρχικό τους επίπεδο, ως προς την αποτελεσματικότητα των ηγετών της ομάδας.

Το MLQ – 5X εστιάζει στις ατομικές συμπεριφορές και στα χαρακτηριστικά των ηγετών και υπολογίζει τις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες παρακινούν τους συνεργάτες να επιτύχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, η επίδραση του κάθε ηγέτη στην προσωπική και πνευματική ανάπτυξη του ίδιου και των συνεργατών του μετριέται μέσω πληθώρας στοιχείων του μοντέλου. Έτσι δημιουργείται μια σύνδεση κάθε ηγετικού στυλ με το προσδοκώμενο λειτουργικό αποτέλεσμα.

Απώτερος στόχος της μεθόδου είναι οι ηγέτες να αναγνωρίσουν το στυλ με το οποίο διοικούν και να αναπτύξουν τους εαυτούς τους προκειμένου να μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των άλλων.

Πίνακας 1: Ηγετικοί παράγοντες και έκβαση ηγεσίας στο πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (M.L.Q)

Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Idealized Influence (Attributed) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	10, 18, 21, 25
Idealized Influence (Behavior) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	6, 14, 23, 34
Inspirational Motivation total/4 Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	9, 13, 26, 36
Intellectual Stimulation total/4 Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	2, 8, 30, 32
Individual Consideration total/4	15, 19, 29, 31

Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματική)	
Contingent Reward total/4 Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	1, 11, 16, 35
Management-by Exception (Active) total/4 Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	4, 22, 24, 27
Management-by Exception (Passive) total/4 Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	3, 12, 17, 20
Laissez-faire Leadership total/4 Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	5, 7, 28, 33
Αποτελέσματα της ηγεσίας	Ερωτήσεις
Extra Effort total/3 Μεγαλύτερη προσπάθεια	39, 42, 44
Effectiveness total/4 Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45
Satisfaction total/2 Ικανοποίηση	38, 41

Οι απαντήσεις στις 45 ερωτήσεις μετρούνται στην κλίμακα μέτρησης 5 – Likert, με τις επιλογές να είναι 0: Καθόλου, 1: Μια φορά στο τόσο, 2: Μερικές φορές, 3: Αρκετά, 4: Συχνά συνήθως, αν όχι πάντα.

Το ερωτηματολόγιο υπολογίζει τις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες παρακινούν τους συνεργάτες να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

5.3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

Όσον αφορά το δεύτερο μέρος και τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Η κλίμακα μέτρησης αποτελείται από 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Clen, Market, Adhocracy & Hierarchical). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις, με κάθε τύπο κουλτούρας να αντιπροσωπεύεται από 6 ερωτήσεις με 4 πιθανές απαντήσεις.

Το σύνολο 100 μονάδων αντιστοιχεί στην κάθε ερώτηση, την οποία ο ερωτηθείς καλείται να μοιράσει ανάμεσα στις 4 πιθανές απαντήσεις, δίνοντας περισσότερους βαθμούς στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την κατάσταση στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Επιπροσθέτως, για τις ίδιες 6 ερωτήσεις το δείγμα καλείται να απαντήσει στο πώς θα ήθελαν να εξελιχθεί η κουλτούρα σε πέντε χρόνια.

Οι μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι ακόλουθες:

1. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά
2. Ηγεσία του οργανισμού
3. Διαχείριση των εργαζομένων
4. «Ουσία συγκόλλησης» που κρατά τον οργανισμό ενωμένο
5. Έμφαση των στρατηγικών
6. Κριτήρια επιτυχίας

Πίνακας 2: Μεταβλητές – Ερωτήσεις (Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI))

Μεταβλητές	Ερωτήσεις
A Τωρινό	$(1A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+2A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+3A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+4A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+5A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+6A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
B Τωρινό	$(1B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+2B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+3B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+4B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+5B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+6B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
C Τωρινό	$(1C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+2C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+3C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+4C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+5C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+6C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
D Τωρινό	$(1D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+2D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+3D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+4D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+5D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+6D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
A Μετά	$(1A_{\text{ΜΕΤΑ}}+2A_{\text{ΜΕΤΑ}}+3A_{\text{ΜΕΤΑ}}+4A_{\text{ΜΕΤΑ}}+5A_{\text{ΜΕΤΑ}}+6A_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$
B Μετά	$(1B_{\text{ΜΕΤΑ}}+2B_{\text{ΜΕΤΑ}}+3B_{\text{ΜΕΤΑ}}+4B_{\text{ΜΕΤΑ}}+5B_{\text{ΜΕΤΑ}}+6B_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$
C Μετά	$(1C_{\text{ΜΕΤΑ}}+2C_{\text{ΜΕΤΑ}}+3C_{\text{ΜΕΤΑ}}+4C_{\text{ΜΕΤΑ}}+5C_{\text{ΜΕΤΑ}}+6C_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$
D Μετά	$(1D_{\text{ΜΕΤΑ}}+2D_{\text{ΜΕΤΑ}}+3D_{\text{ΜΕΤΑ}}+4D_{\text{ΜΕΤΑ}}+5D_{\text{ΜΕΤΑ}}+6D_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$

5.4. Σχεδιασμός της έρευνας

Για να είναι επιτυχής η διαδικασία συλλογής και αποσαφήνισης των δεδομένων, θα πρέπει προηγουμένως στην έρευνα να χρησιμοποιηθούν εργαλεία κατάλληλα διαμορφωμένα για τον υπό διερεύνηση πληθυσμό. Επομένως, η ανάλυση των δεδομένων και τα αποτελέσματα, πραγματοποιήθηκαν μέσω του εξειδικευμένου προγράμματος SPSS. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS. Τόσο η MQL όσο και η OCAI αποτελούν κατάλληλες μεθόδους για το δείγμα στο οποίο πραγματοποιείται η έρευνα και κρίνονται ικανές να απαντήσουν στις υπό εξέταση υποθέσεις H1, H2, H3, H4, H5 και H6 αλλά και να αποσαφηνίσουν τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν περιλαμβάνει περιγραφικές μεθόδους, όπως η μέση τιμή, η διακύμανση, η τυπική απόκλιση, η επικρατούσα τιμή, η διάμεσος κ.ά. Τα μεγέθη αυτά θα προσδιοριστούν για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Ακολούθως, δεδομένου ότι πρέπει τα αποτελέσματα που προκύπτουν να μπορούν να χαρακτηριστούν ως αξιόπιστα, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση αξιοπιστίας. Αυτό πραγματοποιείται με τη χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha, του οποίου οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ 0 και 1. Η τιμή 1 εκφράζει τον απόλυτο βαθμό αξιοπιστίας. Ο συντελεστής θα υπολογισθεί για όλες τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας αλλά και της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Για τον υπολογισμό του βαθμού γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν μία μεταβλητή, θα πραγματοποιηθεί υπολογισμός του συντελεστή Pearson. Ο συντελεστής Pearson είναι ένα στατιστικό μέγεθος που μετρά τη γραμμική σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε δύο μεταβλητές και λαμβάνει τιμές από -1 έως 1. Όσο πιο κοντά στο +1, -1 είναι οι τιμές που λαμβάνει τόσο καλύτερη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ των δύο μεταβλητών. Κατόπιν ενοποίησης των ερωτήσεων της κάθε μεταβλητής σε μία, θα πραγματοποιηθεί ο υπολογισμός του συντελεστή Pearson για το Στυλ Ηγεσίας και την Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Ακολούθως, προκειμένου να γίνει σύγκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών μιας μεταβλητής σε σχέση με ένα δημογραφικό στοιχείο που αποτελείται από δυο απαντήσεις, θα διεξαχθεί το στατιστικό τεστ Independent Sample T-test. Για περισσότερες από δύο τιμές του δημογραφικού στοιχείου που μελετάται στην εκάστοτε περίπτωση, θα δημιουργηθεί ο Πίνακας ANOVA.

Στην παρούσα έρευνα θα πραγματοποιηθεί Independent Sample T-test για Στυλ Ηγεσίας – Φύλο και Πίνακας ANOVA για Στυλ Ηγεσίας – Ηλικία, Στυλ Ηγεσίας – Εισόδημα, Στυλ Ηγεσίας – Επίπεδο Εκπαίδευσης και Στυλ Ηγεσίας – Έτη προϋπηρεσίας.

Επιπροσθέτως, με σκοπό την ύπαρξη κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών, θα πραγματοποιηθεί παραγοντική ανάλυση τόσο για τις 45 ερωτήσεις του Στυλ Ηγεσίας, όσο και της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Τέλος, με τη χρήση του μοντέλου απλής παλινδρόμησης θα διερευνηθεί η σχέση μεταξύ Στυλ Ηγεσίας (ανεξάρτητη μεταβλητή) και Επικρατούσας Οργανωσιακής Κουλτούρας (εξαρτημένη μεταβλητή), καθώς και μεταξύ Στυλ Ηγεσίας (ανεξάρτητη μεταβλητή) και Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας (εξαρτημένη μεταβλητή).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής μελέτης που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 222 εργαζομένων σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων. Ο σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση του κατά πόσο τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα των ξενοδοχείων που έχουν 4 και 5 αστέρια. Επίσης, μελετήθηκε εάν τα κοινωνικοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και την οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος, εξετάστηκε η σχέση μεταξύ της έκβασης ηγεσίας και των στυλ ηγεσίας, ενώ μελετήθηκε αν τα στυλ τωρινής και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας δύναται να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να προβλέψουν την έκβαση της ηγεσίας.

6.1. Περιγραφική ανάλυση των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών

Κατόπιν στατιστικής ανάλυσης του δείγματος, σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, (Πίνακας 3) προέκυψε ότι το 28,4% του δείγματος ήταν άνδρες και το 71,6% γυναίκες. Επιπροσθέτως, προέκυψε ότι το 21,6% των ερωτηθέντων είχε ηλικία κάτω των 30 ετών, το 43,2% ηλικία από 31 - 40, το 24,3% από 41 – 50, ενώ το 10,8% πάνω από 50 ετών. Το 56,8% ήταν παντρεμένοι, το 35,1% ανύπαντροι και το 8,1% διαζευγμένοι. Ένας στους 3 συμμετέχοντες είχε αποφοιτήσει από το Λύκειο (29,7%), ενώ όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι είχαν ολοκληρώσει κάποια βαθμίδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πιο αναλυτικά ΑΤΕΙ 31,1%, ΑΕΙ 20,3%, μεταπτυχιακό 12,2% και ΙΕΚ 5,4%.

Πίνακας 3: Δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

		Συχνότητα	Ποσοστό(%)
Φύλο	Άντρας	63	28,4
	Γυναίκα	159	71,6
	Σύνολο	222	100,00
Ηλικία	< 30	48	21,6
	31 - 40	96	43,2
	41 - 50	54	24,3
	> 50	24	10,8

	Σύνολο	222	100,00
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	78	35,1
	Έγγαμος/η	126	56,8
	Διαζευγμένος/η	18	8,1
	Σύνολο	222	100,00
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Λυκείου	66	29,7
	Απόφοιτος ΙΕΚ	12	5,4
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	69	31,1
	Απόφοιτος ΑΕΙ	45	20,3
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	27	12,2
	Διδακτορικός Τίτλος	3	1,4
	Σύνολο	222	100,00

Όσον αφορά τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος (Πίνακας 4), το 41,9% εργάζεται σε ξενοδοχείο το οποίο είναι 5 Αστέρων, ενώ το 58,1% σε ξενοδοχείο 4 Αστέρων. Αναφορικά με τα έτη απασχόλησης στη μονάδα, το 24,3% έχει εργασιακή εμπειρία 11-15 έτη, το 23% περισσότερα από 20, το 21,6% 6-10 έτη, το 16,2% 0-5 έτη και το 14,9% 16-20 έτη ενώ η πλειοψηφία (60,8%) απασχολείται ως μόνιμος υπάλληλος.

Αναφορικά με τα έτη απασχόλησης στον κλάδο, το 28,4% έχει εργασιακή εμπειρία 10-20 έτη, το 25,7% 6-10 έτη, το 21,6% περισσότερα από 20, το 16,2% 3-5 έτη και το 8,1% 1-2 έτη.

Επιπροσθέτως, σχετικά με την κατανομή των αρμοδιοτήτων εντός των ξενοδοχειακών μονάδων, το 24,3% απασχολείται στη reception, το 4,1% στο housekeeping, το 9,5% στο εστιατόριο, το 12,2% στο μπαρ, το 5,4% στην κουζίνα, το 18,9% στο λογιστήριο ή σε άλλα γραφεία, το 6,8% στις δημόσιες σχέσεις, μόνο ένα 2,7% στο SPA, το 8,7% είναι υπάλληλος γενικών καθηκόντων, το 5,4% διοικητικό στέλεχος και τέλος το 2,7% είναι ιδιοκτήτης ή μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες φαίνονται να είναι εντός του Νομού Τρικάλων.

Τέλος, όσον αφορά τις εθνικότητες των συμμετεχόντων, το 59,5% έχει ελληνική, το 8,1% γερμανική, το 4,1% ιταλική, το 5,4% γαλλική, το 8,1% πακιστανική, το 9,5% αλβανική ενώ το 5,4% βουλγάρικη.

Πίνακας 4: Επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Εργασιακή εμπειρία	0 - 5	36	16,2
	6 - 10	48	21,6
	11 - 15	54	24,3
	16 - 20	33	14,9
	> 20	51	23,0
	Σύνολο	222	100,00
Είδος απασχόλησης	Μόνιμη Εργασία	162	60,8
	Εποχιακή εργασία	87	39,2
Σύνολο		222	100,00
Έτη απασχόλησης στη μονάδα	1 - 2	27	12,2
	3 - 5	36	16,2
	6 - 10	63	28,4
	10 - 20	57	25,7
	> 20	39	17,6
	Σύνολο		222
Έτη απασχόλησης στον κλάδο	1 - 2	18	8,1
	3 - 5	36	16,2
	6 - 10	57	25,7
	10 - 20	63	28,4
	> 20	48	21,6
	Σύνολο		222
Εργασία σε ξενοδοχείο	5 αστερών	93	41,9
	4 αστερών	129	58,1
Σύνολο		222	100,00
Τμήμα ξενοδοχείου	Reception	54	24,3
	Housekeeping	9	4,1
	Εστιατόριο	21	9,5
	Μπαρ	27	12,2

	Κουζίνα	12	5,4
	Λογιστήριο - Γραφεία	42	18,9
	Δημόσιες Σχέσεις	15	6,8
	SPA	6	2,7
	Υπάλληλος γεν. καθηκόντων	18	8,1
	Διοικητικό Στέλεχος	12	5,4
	Ιδιοκτήτης - Μέλος Δ.Σ	6	2,7
Περιοχή ξενοδοχειακής μονάδας	Νομός Τρικάλων	222	100,00
		222	100,00
Εθνικότητα	Ελληνική	132	59,5
	Γερμανική	18	8,1
	Ιταλική	6	4,1
	Γαλλική	12	5,4
	Πακιστανική	18	8,1
	Αλβανική	24	9,5
	Βουλγαρική	12	5,4
Σύνολο		222	100,00

6.2. Περιγραφική ανάλυση των στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας

Με σκοπό την διερεύνηση ύπαρξης κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών κατασκευάζουμε ένα σύνολο μεταβλητών. Οι μεταβλητές αυτές δεν είναι υπαρκτή ποσότητα αλλά βοηθούν στη μείωση των διαστάσεων του προβλήματος και εξηγούν τις συσχετίσεις ανάμεσα στα δεδομένα. Επιπροσθέτως, υπολογίστηκε η συνδιακύμανση των μεταβλητών.

Παραγοντική ανάλυση διενεργήθηκε για να εκτιμηθεί κατά πόσο μπορούν οι μεταβλητές να προβλέψουν όλες τις εκφάνσεις του Στυλ Ηγεσίας.

Αρχικά, από το KMO and Bartlett's test που πραγματοποιήθηκε, κρίνεται ότι δείγμα είναι ικανοποιητικό για την ανάλυση παραγόντων.

Έτσι κατασκευάστηκαν οι Πίνακας 5, Πίνακας 6 και Πίνακας 7 όπου πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση για όλες τις ερωτήσεις του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας, του Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας και του Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή αντίστοιχα.

6.2.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

Πίνακας 5: Παραγοντική ανάλυση για το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

	T.A.
E29 - Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	,984
E30 - Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες.	,984
E19 - Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	,984
E25 - Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	,983
E32 - Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	,982
E26 - Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	,982
E13 - Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	,974
E23 - Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	,973
E21 - Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	,971
E2 - Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	,967
E10 - Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	,966
E6 - Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	,965
E24 - Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	,964
E18 - Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	,964
E14 - Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	,963
E15 - Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	,963
E36 - Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	,957
E31 - Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	,955
E8 - Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	,951

E9 - Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	,912
--	------

Οι φορτίσεις μπορούν να λάβουν τιμές από το -1 έως το +1 και γίνονται αποδεκτές οι τιμές που είναι μεγαλύτερες κατά απόλυτη τιμή από το 0,5. Στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας όλες οι φορτίσεις είναι θετικές και λαμβάνουν τιμές από το 0,912 έως το 0,984 οπότε και γίνονται όλες οι ερωτήσεις αποδεκτές. Η μεγαλύτερη φόρτιση που ισούται με 0,984 παρατηρείται στις ερωτήσεις: E29 - Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες, E30 - Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες και E19 - Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.

6.2.2 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

Πίνακας 6: Παραγοντική ανάλυση για το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

	T.A.
E22 - Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών , παραπόνων και αποτυχιών.	,984
E16 - Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	,978
E4 - Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	,976
E1 - Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	,975
E24 - Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	,967
E35 - Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	,965
E27 - Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	,965
E11 - Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	,956

Στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας όλες οι φορτίσεις είναι θετικές και παίρνουν τιμές από το 0,956 έως το 0,984 οπότε και γίνονται όλες οι ερωτήσεις αποδεκτές. Η μεγαλύτερη φόρτιση που ισούται με 0,984 παρατηρείται στην ερώτηση E22 - Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών , παραπόνων και αποτυχιών.

6.2.3 Στυλ ηγεσίας προς αποφυγή

Πίνακας 7: Παραγοντική ανάλυση για το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή

	T.A.
E33 - Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	,976
E17 - Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	,971
E20 - Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση.	,969
E7 - Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	,965
E5 - Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	,965
E12 - Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	,957
E3 - Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	,948
E28 - Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	,946

Στο στυλ ηγεσίας προς αποφυγή όλες οι φορτίσεις είναι θετικές και λαμβάνουν τιμές από το 0,946 έως το 0,976 οπότε και γίνονται όλες οι ερωτήσεις αποδεκτές. Η μεγαλύτερη φόρτιση που ισούται με 0,976 παρατηρείται στην ερώτηση: E33 - Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.

6.3 Οργανωσιακή κουλτούρα

Παρομοίως, πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση για τα διάφορα είδη των Οργανωσιακών Κουλτουρών.

Πίνακας 8: Παραγοντική ανάλυση για συμμετοχική Οργανωσιακή Κουλτούρα

Component		
3Α. Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από την ομαδική δουλειά, την ομοφωνία και την συμμετοχή - ΜΕΤΑ	-,978	
5Α Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού.	,968	

Η υψηλή συνοχή, το αίσθημα της ομάδας και το ηθικό στην εταιρεία είναι σημαντικά - ΤΩΡΑ		
4Α Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η αφοσίωση παίζει μεγάλο ρόλο στην εταιρεία μας - ΤΩΡΑ	,939	
3Α Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από την ομαδική δουλειά, την ομοφωνία και την συμμετοχή - ΤΩΡΑ	-,933	
2Α Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα καθοδήγησης και διευκόλυνσης - ΜΕΤΑ	,915	
6Α Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδικότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους - ΤΩΡΑ	,894	
1Α Στην εταιρεία μου, “αισθάνομαι σαν το σπίτι μου”. Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται πολλά προσωπικά ζητήματα και θέματα - ΤΩΡΑ	,807	,514

6A Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδικότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους -ΜΕΤΑ	-,714	,599
2A Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα καθοδήγησης και διευκόλυνσης - ΤΩΡΑ	,538	,786
1A Στην εταιρεία μου, “αισθάνομαι σαν το σπίτι μου”. Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται πολλά προσωπικά ζητήματα και θέματα - ΜΕΤΑ	-,600	-,603
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
2 components extracted.		

Στη συμμετοχική Οργανωσιακή Κουλτούρα οι φορτίσεις είναι και θετικές και αρνητικές. Συγκεκριμένα, παίρνουν τιμές από το -0,600 έως το -0,978 για τις αρνητικές φορτίσεις και από το 0,514 έως το 0,968 για τις θετικές φορτίσεις και δημιουργούνται δύο παράγοντες. Η ερώτηση «1Α Μετά» φορτίζει αρνητικά και στους δύο παράγοντες (-0,600 στον 1^ο παράγοντα και -0,603 στον 2^ο παράγοντα) και μπορεί να εξαιρεθεί. Η μεγαλύτερη φόρτιση, κατά απόλυτη τιμή, που ισούται με -0,978 παρατηρείται στην ερώτηση «3Α Μετά».

Πίνακας 9: Παραγοντική ανάλυση για την προσαρμοστική Οργανωσιακή Κουλτούρα

Component		
5B Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι πειραματισμοί και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικά - ΤΩΡΑ	,970	
4B Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στο να είμαστε πρώτοι - ΜΕΤΑ	-,969	
3B Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από ανάληψη ατομικού ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία (πρωτοβουλιών) και μοναδικότητα - ΜΕΤΑ	-,969	
4B Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στο να είμαστε πρώτοι - ΤΩΡΑ	,959	
2B Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, την	-,956	

καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου - ΤΩΡΑ		
1B Στην εταιρεία μου υπάρχει διάχυτη επιχειρηματική δυναμική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικό ρίσκο - ΤΩΡΑ	,949	
3B Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από ανάληψη ατομικού ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία (πρωτοβουλιών) και μοναδικότητα - ΤΩΡΑ	-,928	
6B Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η εταιρεία μου ηγείται στην καινοτομία και στην παραγωγή προϊόντων - ΤΩΡΑ	,911	
5B Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι πειραματισμοί και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικά - ΜΕΤΑ		,943
2B Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, την καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου - ΜΕΤΑ		,881

1B Στην εταιρεία μου υπάρχει διάχυτη επιχειρηματική δυναμική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικό ρίσκο - META		,669
6B Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η εταιρεία μου ηγείται στην καινοτομία και στην παραγωγή προϊόντων - META	-,641	,663
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
2 components extracted.		

Στην προσαρμοστική Οργανωσιακή Κουλτούρα οι φορτίσεις είναι και θετικές και αρνητικές. Πιο αναλυτικά, παίρνουν τιμές από το -0,641 έως το -0,969 για τις αρνητικές φορτίσεις και από το 0,663 έως το 0,970 για τις θετικές φορτίσεις και δημιουργούνται δύο παράγοντες. Η ερώτηση «Γ6B Μετά» φορτίζει και στους δύο παράγοντες (-0,641 στον 1^ο παράγοντα και 0,663 στον 2^ο παράγοντα) και μπορεί να εξαιρεθεί. Η μεγαλύτερη φόρτιση, κατά απόλυτη τιμή, που ισούται με 0,970 παρατηρείται στην ερώτηση «Γ5B Τώρα».

Πίνακας 10: Παραγοντική ανάλυση για την Οργανωσιακή Κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά

Component		
5Γ Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και στα επιτεύγματά του. Η επίτευξη των στόχων και η επικράτηση στην	,982	

αγορά, είναι κυρίαρχα - ΤΩΡΑ		
3Γ Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις, και επιτεύγματα - ΜΕΤΑ	-,974	
4Γ Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η έμφαση στην επίτευξη των στόχων. Η επιθετική πολιτική και το αίσθημα του νικητή ‘‘πάνε μαζί’’ - ΜΕΤΑ	-,972	
4Γ Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η έμφαση στην επίτευξη των στόχων. Η επιθετική πολιτική και το αίσθημα του νικητή ‘‘πάνε μαζί’’ - ΤΩΡΑ	,963	
1Γ Η εταιρεία μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κύριο μέλημα είναι, να γίνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και	,943	

επικεντρώνονται στην επίτευξη στόχων - META		
1Γ Η εταιρεία μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κύριο μέλημα είναι, να γίνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη στόχων - ΤΩΡΑ	,924	
2Γ Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα ενός σοβαρού, επιθετικού και αποτελεσματικού προσανατολισμού - META	,919	
2Γ Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα ενός σοβαρού, επιθετικού και αποτελεσματικού προσανατολισμού - ΤΩΡΑ	-,898	
6Γ Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με	,728	-,618

βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Το να ηγείσαι του ανταγωνισμού, είναι το κλειδί - ΤΩΡΑ		
5Γ Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και στα επιτεύγματά του. Η επίτευξη των στόχων και η επικράτηση στην αγορά, είναι κυρίαρχα - META	,721	,630
6Γ Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Το να ηγείσαι του ανταγωνισμού, είναι το κλειδί - META	-,683	,601
3Γ Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις, και επιτεύγματα - ΤΩΡΑ	-,522	-,742
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
2 components extracted.		

Στην Οργανωσιακή Κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά οι φορτίσεις είναι και θετικές και αρνητικές. Συγκεκριμένα, παίρνουν τιμές από το -0,522 έως το -0,974 για τις αρνητικές φορτίσεις και από το 0,601 έως το 0,982 για τις θετικές φορτίσεις και δημιουργούνται δύο παράγοντες. Η ερώτηση «6Γ Μετά» φορτίζει και στους δύο παράγοντες (-0,683 στον 1^ο παράγοντα και 0,601 στον 2^ο παράγοντα) και μπορεί να εξαιρεθεί. Η μεγαλύτερη φόρτιση, κατά απόλυτη τιμή, που ισούται με 0,982 παρατηρείται στην ερώτηση «5Γ Τώρα».

Πίνακας 11: Παραγοντική ανάλυση για την Ιεραρχική Οργανωσιακή Κουλτούρα

Component		
5Δ Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποδοτικότητα και η ομαλή ροή των εργασιών είναι σημαντικά - ΤΩΡΑ	,985	
5Δ Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποδοτικότητα και η ομαλή ροή των εργασιών είναι σημαντικά - ΜΕΤΑ	-,977	
3Δ Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια και προσαρμογή, προβλεψιμότητα, σταθερότητα στις σχέσεις και συμβιβασμούς - ΜΕΤΑ	-,977	
6Δ Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση	,974	

την αποδοτικότητα. Αξιόπιστες υπηρεσίες παράδοσης, καλός προγραμματισμός, χαμηλά κόστη παραγωγής, είναι σημαντικοί παράγοντες - ΤΩΡΑ		
4Δ Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση μίας εταιρείας με ομαλή πορεία είναι σημαντική - META	-,969	
4Δ Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση μίας εταιρείας με ομαλή πορεία είναι σημαντική - ΤΩΡΑ	,958	
2Δ Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και ομαλής διαχείρισης - ΤΩΡΑ	,935	
2Δ Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και ομαλής διαχείρισης - META	,919	

1Δ Η εταιρεία μου είναι ένας χώρος με αυστηρή δομή. Οι τυπικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τι κάνουν οι άνθρωποι - ΤΩΡΑ	,748	,618
6Δ Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποδοτικότητα. Αξιόπιστες υπηρεσίες παράδοσης, καλός προγραμματισμός, χαμηλά κόστη παραγωγής, είναι σημαντικοί παράγοντες - ΜΕΤΑ	-,748	,576
3Δ Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια και προσαρμογή, προβλεψιμότητα, σταθερότητα στις σχέσεις και συμβιβασμούς - ΤΩΡΑ	-,727	,421
1Δ Η εταιρεία μου είναι ένας χώρος με αυστηρή δομή. Οι τυπικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τι κάνουν οι άνθρωποι - ΜΕΤΑ	-,660	,631
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
2 components extracted.		

Στην Ιεραρχική Οργανωσιακή Κουλτούρα οι φορτίσεις είναι και θετικές και αρνητικές. Συγκεκριμένα, παίρνουν τιμές από το -0,660 έως το -0,977 για τις αρνητικές φορτίσεις και από το 0,421 έως το 0,985 για τις θετικές φορτίσεις και δημιουργούνται δύο παράγοντες. Η ερώτηση «1Δ Μετά» φορτίζει και στους δύο παράγοντες (-0,660 στον 1^ο παράγοντα και 0,631 στον 2^ο παράγοντα) και μπορεί να εξαιρεθεί. Η μεγαλύτερη φόρτιση, κατά απόλυτη τιμή, που ισούται με 0,985 παρατηρείται στην ερώτηση «5Δ Τώρα».

6.4. Αναλύσεις Αξιοπιστίας του Δείγματος

Στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθούν οι αναλύσεις αξιοπιστίας με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's alpha για καθέναν από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας και όλες τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας.

6.4.1 Για την κουλτούρα

Όσον αφορά τον προσδιορισμό της Οργανωσιακής Κουλτούρας, δόθηκαν συνολικά 6 ερωτήσεις στους συμμετέχοντες, όπου στην καθεμία αντιστοιχούσαν τέσσερις απαντήσεις. Η κάθε απάντηση αντιπροσώπευε έναν τύπο κουλτούρας. Οι συμμετέχοντες καλούνταν για κάθε ερώτηση να δώσουν βαθμούς και στις τέσσερις πιθανές απαντήσεις. Συγκεκριμένα, για κάθε ερώτηση είχαν στη διάθεση τους εκατό μονάδες που έπρεπε να μοιράσουν στους τέσσερις τύπους κουλτούρας, δίνοντας μεγαλύτερους βαθμούς στην απάντηση η οποία ταίριαζε πιο πολύ με το καθεστώς του πιστωτικού ιδρύματος στο οποίο εργάζονταν. Για τις ίδιες έξι ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν για την υφιστάμενη κουλτούρα του ιδρύματος στο οποίο εργάζονταν καθώς και για το πώς θα ήθελαν να εξελιχθεί η κουλτούρα του ιδρύματος σε πέντε χρόνια.

Στατιστικοί έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν τόσο για την υφιστάμενη κουλτούρα όσο και για την επιθυμητή. Συγκεκριμένα, έγιναν έλεγχοι για το Cronbach's alpha για καθέναν από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας στον οποίο αντιστοιχούσαν έξι ερωτήσεις/μεταβλητές για την υφιστάμενη κατάσταση, καθώς και για την μελλοντική.

Όπως αναφέρθηκε και στη θεωρία, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ήλεγχε τέσσερις πιθανούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

- Τη συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στη συνεργασία
- Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία
- Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό
- Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο.

Στο υπολογιστικό πακέτο SPSS εισήχθησαν νέες μεταβλητές, οι οποίες φαίνονται στον Πίνακα 1 και Πίνακα 2 αντίστοιχα. Οι μεταβλητές αυτές προκύπτουν με τον τρόπο που αναγράφεται

στους πίνακες και η ανάλυση αξιοπιστίας και συσχέτισης μεταξύ τους θα προσδιορίσει τη σχέση Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακής Κουλτούρας, απαντώντας στις 4 υποθέσεις που τέθηκαν.

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση αξιοπιστίας των μεταβλητών της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Για τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha, πάνω από το 0.7 κρίνεται ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός αξιοπιστίας.

Πίνακας 12: Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach's alpha

Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας	Τώρα	Επιθυμητό
A Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία	0.78	0.81
B Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	0.83	0.88
C Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	0.94	0.93
D Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο	0.77	0.79

Δεδομένου ότι οι συντελεστές Cronbach's alpha έχουν τιμές πάνω από το 0.7, θεωρείται ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός αξιοπιστίας στο δείγμα. Έτσι, προχωρούμε στην εύρεση των μέσων τιμών και της τυπικής απόκλισης για τα ομαδοποιημένες μεταβλητές.

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των ομαδοποιημένων μεταβλητών.

Πίνακας 13: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση για την Τωρινή και την Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας	Τώρα		Επιθυμητό	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
A Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία	18,94	2,62	29,16	2,13
B Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	19,08	2,33	23,22	3,52
C Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	38,41	1,89	23,71	1,03
D Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο	23,55	3,51	23,88	3,73

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι η κουλτούρα που επικρατεί αυτήν την στιγμή είναι η κουλτούρα Γ – η κουλτούρα που προσανατολίζεται στην αγορά. Επιπροσθέτως, πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος για να ελεγχθεί εάν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στην υφιστάμενη Οργανωσιακή Κουλτούρα σε σχέση με αυτήν που επιθυμούμε να επικρατεί σε πέντε χρόνια. Αυτό πραγματοποιήθηκε με χρήση του Paired Samples t-test. Τα αποτελέσματα αναπαρίστανται στον Πίνακα 14.

Πίνακας 14: Σύγκριση και διαφοροποίηση ανάμεσα στις Επικρατούσες και τις Επιθυμητές κουλτούρες

		Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	p
Ζεύγος 1	Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	18,94	2,62	0,00
	Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	29,16	2,13	

Ζεύγος 2	Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	19,08	2,33	0,00
	Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	23,22	3,52	
Ζεύγος 3	Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	38,41	1,89	0,00
	Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	23,71	1,03	
Ζεύγος 4	Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	23,55	3,51	0,00
	Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	23,88	3,73	

Από τον Πίνακα 14 συμπεραίνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα ζεύγη που επιλέχθηκαν στις επιλογές των εργαζομένων. Στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίζεται σε όλες τις κουλτούρες, δεδομένου ότι σε όλες $p < 0.05$.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά την κουλτούρα Α (συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα που βασίζεται στην συνεργασία) παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν έντονα να ενισχυθεί ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας. Αυτό φαίνεται από τη μεγάλη διαφορά στην αύξηση της μέσης τιμής. Έτσι, στο μέλλον φαίνεται ότι επιθυμούν να είναι πιο έντονη η ύπαρξη της συμμετοχικής οργάνωσης σε σχέση με αυτό που πιστεύουν ότι ισχύει στην τρέχουσα κατάσταση.

Όσον αφορά την κουλτούρα Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία) παρατηρείται επίσης αύξηση της μέσης τιμής στις απαντήσεις, πράγμα που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αυξηθεί ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας.

Όσον αφορά την κουλτούρα Γ (προσανατολισμένη στην αγορά που βασίζεται στον ανταγωνισμό) οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι επιλέγουν την μείωση της παρουσίας της συγκεκριμένης κουλτούρας και την επικράτηση άλλων.

Όσον αφορά την κουλτούρα D (ιεραρχική οργάνωση που βασίζεται στον έλεγχο) οι εργαζόμενοι φαίνεται να επιλέγουν να διατηρηθεί στα ίδια επίπεδα η ύπαρξη της συγκεκριμένης κουλτούρας, δεδομένου ότι οι μέσες τιμές της σημερινής με τη μελλοντική είναι σχεδόν ίδιες.

Συνεπώς, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ενισχυθεί η συμμετοχική – οικογενειακή κουλτούρα που βασίζεται στη συνεργασία αλλά και η προσαρμοστική κουλτούρα που βασίζεται στη δημιουργία, οι οποίες κουλτούρες δεν επικρατούν στην παρούσα στιγμή στην αγορά. Σε αντίθεση εκφράζουν την επιθυμία τους μελλοντικά να μην επικρατεί η προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα η οποία κυριαρχεί τώρα στην αγορά ενώ για την ιεραρχική κουλτούρα που βασίζεται στον έλεγχο παρατηρείται μια μικρή αύξηση της προσδοκίας για το μέλλον.

6.4.2. Για το στυλ ηγεσίας

Για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας, πραγματοποιήθηκε υπολογισμός του συντελεστή Cronbach's alpha για τις μεταβλητές που Στυλ Ηγεσίας. Οι μεταβλητές αυτές ορίστηκαν από συγκεκριμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (3 ή 4 για κάθε μεταβλητή) και συντελούν στο να βγει το σωστό πόρισμα για τον προσδιορισμό του υπάρχοντος Στυλ Ηγεσίας.

Πίνακας 15: Συντελεστής Cronbach's alpha για τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας

Μεταβλητές	Cronbach's alpha
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	0,79
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	0,81
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	0,82
ΙS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	0,77
ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	0,84
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	0,86
ΜΒΕΑ Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	0,85
ΜΒΕΡ Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	0,79

LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	0,72
EFF Αποτελεσματικότητα	0,81
SAT Ευχαρίστηση από την ηγεσία	0,77
SATTOT Συνολική αξιοπιστία σε όλο το ερωτηματολόγιο	0,86

Δεδομένου ότι οι συντελεστές Cronbach's alpha έχουν τιμές πάνω από το 0.7, θεωρείται ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός αξιοπιστίας στο δείγμα. Έτσι, προχωρούμε στην εύρεση των μέσων τιμών και της τυπικής απόκλισης για τα ομαδοποιημένες μεταβλητές.

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των ομαδοποιημένων μεταβλητών.

Πίνακας 16: Περιγραφική στατιστική για τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας

Μεταβλητές	Μ.Ο.	Τ.Α.
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	1,94	0,84
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	1,91	0,85
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	1,90	0,82
ΙΣ Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	1,88	0,86
ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	1,89	0,83
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	1,93	0,85
ΜΒΕΑ Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	1,90	0,86
ΜΒΕΡ Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	2,02	0,811
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	1,89	0,82
EFF Αποτελεσματικότητα	1,90	0,83
SAT Ευχαρίστηση από την ηγεσία	2,00	0,83

SATTOT Συνολική αξιοπιστία σε όλο το ερωτηματολόγιο	1,96	0,81
---	------	------

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων επέλεξαν ως επικρατέστερο Στυλ Ηγεσίας το Management κατ' εξαίρεση παθητικό, δεδομένου ότι η μέση τιμή ήταν 2,02. Η τιμή αυτή βρέθηκε να είναι ελαφρώς μεγαλύτερη από κάθε άλλη μεταβλητή. Ως λιγότερο επικρατέστερη, με μικρή πάλι διαφορά από τις άλλες, βρέθηκε η Διανοητική διέγερση, με μέση τιμή το 1,88 της κλίμακας Likert.

Ως ένα επιπρόσθετο συμπέρασμα εξάγουμε, επίσης, ότι η Αποτελεσματικότητα κι η Ευχαρίστηση επιτυγχάνονται όχι ιδιαίτερα συχνά αλλά σε μια μέση συχνότητα. Το συμπέρασμα αυτό εξάγεται από το γεγονός ότι η Μέση Τιμή των απαντήσεων ήταν 1,90 και 2,00 αντίστοιχα στην κλίμακα Likert. Ως γενική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου (Total Satisfaction) προέκυψε η τιμή 1,96, η οποία κρίνεται ως όχι ιδιαίτερα υψηλή, καθιστώντας την συνολική μεταβλητή αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου σε μέσα επίπεδα.

Συμπερασματικά αναφέρουμε ότι όλες οι μέσες τιμές των διαστάσεων κυμαίνονται σε μεσαία επίπεδα εφόσον παίρνουν τιμές από 1,88 έως 2,02 (με ελάχιστη τιμή το 0 και μέγιστη το 4) και δεν εμφανίζουν μεγάλες διαφοροποιήσεις μεταξύ τους αφού οι μέσες τιμές των διαστάσεων είναι δεν διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους. Οι διαστάσεις που εμφανίζονται ως επικρατέστερες είναι το Management κατ' εξαίρεση παθητικό και η ευχαρίστηση από την ηγεσία που εμφανίζουν τις μεγαλύτερες μέσες τιμές ενώ αυτές που είναι λιγότερο επικρατέστερες αλλά με πολύ μικρή διαφορά είναι η διανοητική διέγερση, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και η ηγεσία προς αποφυγή που έχουν τις μικρότερες μέσες τιμές από τις υπόλοιπες διαστάσεις.

Επομένως για το υπάρχον Στυλ Ηγεσίας οι εργαζόμενοι δεν περιμένουν από τον manager τους να λύσει άμεσα τα όποια προβλήματα προκύπτουν καθώς ο Management κατ' εξαίρεση παθητικός δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά. Αυτή η μορφή ηγεσίας έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους πελάτες.

6.5. Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με το στυλ ηγεσίας

Στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθούν Independent Sample T-tests και ANOVA για πληθώρα δημογραφικών χαρακτηριστικών για τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας. Προκειμένου να γίνει σύγκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών μιας μεταβλητής σε σχέση με ένα δημογραφικό στοιχείο που αποτελείται από δυο απαντήσεις, διενεργείται στατιστικό τεστ Independent

Sample T-test. Αντίστοιχα, διενεργείται Πίνακας ANOVA όταν το δημογραφικό στοιχείο, πχ. επίπεδο εκπαίδευσης, λαμβάνει περισσότερες από δύο τιμές.

Αρχικά, διενεργήθηκε Independent Sample t-test για τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας και το Φύλο. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρίστανται στους Πίνακες 17 και 18.

Πίνακας 17: Independent Sample t-test για τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας και Φύλο - Στατιστικά Στοιχεία

	ΦΥΛΟ	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
IIA Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,928	,317
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,38	,636
IIB Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,892	,291
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,35	,647
IM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,916	,309
	ΓΥΝΑΙΚΑ	52	2,29	,594
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,881	,358
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,32	,660
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,904	,311
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,32	,651
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,916	,347
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,37	,642
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,916	,266
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,33	,692

MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	1,09	,464
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,42	,629
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,916	,299
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,32	,639
EFF Αποτελεσματικότητα	ΑΝΤΡΑΣ	21	,920	,256
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,31	,658
SAT Ευχαρίστηση από την ηγεσία	ΑΝΤΡΑΣ	21	1,00	,316
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,44	,625
SATTOT Συνολική αξιοπιστία σε όλο το ερωτηματολόγιο	ΑΝΤΡΑΣ	21	1,00	,316
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,38	,640

Πίνακας 18: Independent Sample t-test για τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας - Φύλο

Levene's Test

for Equality of Variances **t-test for Equality of Means**

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασηματιστική)	17,416	,000	-9,953	72	,000	-1,45350	,14603	-1,744	-1,162
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασηματιστική)	16,512	,000	-9,947	72	,000	-1,46563	,14734	-1,759	-1,171
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασηματιστική)	16,372	,000	-10,087	71	,000	-1,38141	,13696	-1,654	-1,108

Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία πινάκων ANOVA, οι οποίοι ελέγχουν αν η τιμή μίας μεταβλητή που λαμβάνει πλήθος τιμών διαφοροποιείται το πλήθος των άλλων. Στους παρακάτω πίνακες αναπαρίστανται τα αποτελέσματα των στατιστικών τεστ.

Πίνακας 19: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας και Ηλικία - Στατιστικά στοιχεία

Στυλ ηγεσίας	Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	<30	,875	16	,341
	31-40	1,04	32	,346
	41-50	2,56	18	,427
	>50	3,46	8	,507
Total		1,96	74	,866
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	<30	,843	16	,314
	31-40	1,773	32	,361
	41-50	2,541	18	,430
	>50	3,46	8	,507
Total		1,942	74	,874
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	<30	,875	16	,341
	31-40	1,750	32	,347
	41-50	2,53	18	,378
	>50	3,357	7	-475
Total		1,90	73	,820
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	<30	,7969	16	,367
	31-40	1,781	32	,363
	41-50	2,42	18	,491
	>50	3,43	8	,495
Total		1,95	74	,881
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	<30	,8594	16	,341
	31-40	1,74	32	,383
	41-50	2,513	18	,441
	>50	3,40	8	,461
Total		1,98	74	,861
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	<30	,828	16	,338
	31-40	1,8047	32	,322
	41-50	2,53	18	,445
	>50	3,43	8	,495
Total		1,95	74	,873
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	<30	,890	16	,302
	31-40	1,71	32	,405
	41-50	2,52	18	,427
	>50	3,5	8	,534

Total		1,99	74	,879
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	<30	,9375	16	,41332
	31-40	1,89	32	,166
	41-50	2,6	18	,412
	>50	3,46	8	,507
Total		2,04	74	,838
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	<30	,859	16	,31
	31-40	1,78	32	,357
	41-50	2,43	18	,418
	>50	3,46	8	,507
Total		1,92	74	,849

Πίνακας 20: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας – Ηλικία

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	p
IIA Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	Between Groups	44,497	3	14,832	100,101	,000
	Within Groups	10,372	70	,148		
	Total	54,869	73			
IIB Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	Between Groups	45,328	3	15,109	100,823	,000
	Within Groups	10,490	70	,150		
	Total	55,818	73			
IM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	Between Groups	39,176	3	13,059	96,980	,000
	Within Groups	9,291	69	,135		
	Total	48,467	72			
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	Between Groups	44,709	3	14,903	87,290	,000
	Within Groups	11,951	70	,171		
	Total	56,660	73			

IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	Between Groups	43,031	3	14,344	90,391	,000
	Within Groups	11,108	70	,159		
	Total	54,139	73			
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	Between Groups	45,728	3	15,243	106,428	,000
	Within Groups	10,025	70	,143		
	Total	55,753	73			
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	Between Groups	44,864	3	14,955	90,431	,000
	Within Groups	11,576	70	,165		
	Total	56,440	73			
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	Between Groups	43,178	3	14,393	124,120	,000
	Within Groups	8,117	70	,116		
	Total	51,295	73			
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	Between Groups	42,495	3	14,165	96,783	,000
	Within Groups	10,245	70	,146		
	Total	52,741	73			

Από τους πίνακες 19 και 20 συμπεραίνουμε ότι η ηλικία επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας δεδομένου από την εφαρμογή της ANOVA προκύπτει ότι τα $p < 0.05$. Συγκεκριμένα, ότι οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα που είναι από 50 ετών και πάνω σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Πίνακας 21: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας και Επίπεδο Εκπαίδευσης - Στατιστικά στοιχεία

Στυλ ηγεσίας	Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,954	22	,333
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,69	4	,239
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,55	15	,414
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,31	9	,463
	Διδακτορικός τίτλος	4	1	-
Total		1,97	74	,866
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,920	22	,312
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,56	4	,125
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	1,99	23	,052
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,52	15	,416
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,31	9	,463
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,94	74	,874
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,931	22	,310
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,75	4	,000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	1,93	23	,112
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,48	15	,346
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,19	8	,372
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,90	73	,820
ΙS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,897	22	,359
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,50	4	,353
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,43	15	,486
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,28	9	,440
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,92	74	,881
ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,920	22	,361
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,44	4	,239
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	1,98	23	,072
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,48	15	,427
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,25	9	,395
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,92	74	,861
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	Απόφοιτος Λυκείου	,943	22	,361
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,56	4	,125
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,57	15	,437
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,28	9	,440
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-

Total		1,96	74	,873
ΜΒΕΑ Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	Απόφοιτος Λυκείου	,920	22	,474
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,44	4	,125
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	1,97	23	,114
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,50	15	,411
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,33	9	,500
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,93	74	,879
ΜΒΕΡ Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	Απόφοιτος Λυκείου	1,125	22	,474
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,75	4	,000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,65	15	,398
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,31	9	,463
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		2,04	74	,838
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	Απόφοιτος Λυκείου	,931	22	,125
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,56	4	,000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,38	15	,388
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,31	9	,463
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,92	74	,849

Πίνακας 22: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας – Επίπεδο Εκπαίδευσης

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΙΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between						
	Groups	(Combined)	48,245	5	9,649	99,060	,000
	Within Groups		6,624	68	,097		
	Total		54,869	73			
ΙΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between						
	Groups	(Combined)	49,508	5	9,902	106,696	,000
	Within Groups		6,311	68	,093		

	Total		55,818	73			
IM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	43,515	5	8,703	117,752	,000
	Within Groups		4,952	67	,074		
	Total		48,467	72			
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	48,713	5	9,743	83,373	,000
	Within Groups		7,946	68	,117		
	Total		56,660	73			
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	47,996	5	9,599	106,265	,000
	Within Groups		6,143	68	,090		
	Total		54,139	73			
CR Έκτακτη κατ' εξάιρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	48,726	5	9,745	94,301	,000
	Within Groups		7,027	68	,103		
	Total		55,753	73			
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)* Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	50,307	5	10,061	111,552	,000
	Within Groups		6,133	68	,090		
	Total		56,440	73			
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική) *	Between Groups	(Combined)	42,629	5	8,526	66,900	,000

Επίπεδο εκπαίδευσης							
	Within Groups		8,666	68	,127		
	Total		51,295	73			
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή) *							
Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	46,966	5	9,393	110,600	,000
	Within Groups		5,775	68	,085		
	Total		52,741	73			

Από τους πίνακες 21 και 22 συμπεραίνουμε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας δεδομένου ότι από την εφαρμογή της ANOVA προκύπτει ότι τα $p < 0.05$. Πιο αναλυτικά, ότι οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα που έχουν Μεταπτυχιακό τίτλο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος, αξίζει ν' αναφερθεί ότι εξαιρέθηκε ένα άτομα που κατείχε Διδακτορικό τίτλο για να γίνει η εφαρμογή της ANOVA.

Πίνακας 23: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας και Εργασιακή Εμπειρία - Στατιστικά στοιχεία

Στυλ ηγεσίας	Εργασιακή εμπειρία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	0-5	,833	12	,389
	6-10	1,36	16	,397
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,16	11	,202
	>20	3,19	17	,446
Total		1,97	74	,866
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	0-5	,7917	12	,350
	6-10	1,30	16	,344
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,14	11	,205
	>20	3,18	17	,457
Total		1,94	74	,874
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	0-5	,833	12	,389
	6-10	1,31	16	,359
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,16	11	,231
	>20	3,06	16	,413

Total		1,90	73	,820
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	0-5	,729	12	,405
	6-10	1,31	16	,370
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,00	11	,000
	>20	3,18	17	,421
Total		1,92	74	,881
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	0-5	,812	12	,386
	6-10	1,23	16	,295
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,09	11	,168
	>20	3,15	17	,405
Total		1,92	74	,861
CR Έκτακτη κατ' εξάιρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	0-5	,770	12	,376
	6-10	1,36	16	,353
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,16	11	,256
	>20	3,19	17	,410
Total		1,96	74	,873
MBEA Management κατ' εξάιρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	0-5	,854	12	,344
	6-10	1,19	16	,266
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,14	11	,205
	>20	3,18	17	,498
Total		1,93	74	,879
MBEP Management κατ' εξάιρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	0-5	,812	12	,386
	6-10	1,63	16	,258
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,27	11	,343
	>20	3,21	17	,426
Total		2,04	74	,838
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	0-5	,812	12	,355
	6-10	1,31	16	,359
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,07	11	,116
	>20	3,10	17	,530
Total		1,92	74	,849

Πίνακας 24: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας – Εργασιακή Εμπειρία

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά	Between Groups	(Combined)	47,231	4	11,808	106,668	,000

χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική) * Εργασιακή εμπειρία							
	Within Groups		7,638	69	,111		
	Total		54,869	73			
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική) * Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	(Combined)	48,921	4	12,230	122,346	,000
	Within Groups		6,898	69	,100		
	Total		55,818	73			
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική) * Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	(Combined)	41,572	4	10,393	102,496	,000
	Within Groups		6,895	68	,101		
	Total		48,467	72			
ΙS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική) * Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	(Combined)	49,944	4	12,486	128,293	,000
	Within Groups		6,715	69	,097		
	Total		56,660	73			
ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική) * Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	(Combined)	48,273	4	12,068	141,963	,000
	Within Groups		5,866	69	,085		
	Total		54,139	73			
CR Έκτακτη κατ' εξάιρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική) * Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	(Combined)	48,975	4	12,244	124,629	,000
	Within Groups		6,779	69	,098		

	Total		55,753	73			
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)* Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	(Combined)	49,679	4	12,420	126,754	,000
	Within Groups		6,761	69	,098		
	Total		56,440	73			
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική) * Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	(Combined)	44,568	4	11,142	114,288	,000
	Within Groups		6,727	69	,097		
	Total		51,295	73			
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή) * Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	(Combined)	44,769	4	11,192	96,874	,000
	Within Groups		7,972	69	,116		
	Total		52,741	73			

Από τους πίνακες 23 και 24 προκύπτει το συμπέρασμα ότι η εργασιακή εμπειρία επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας δεδομένου ότι από την εφαρμογή της ANOVA προκύπτει ότι τα $p < 0.05$. Συγκεκριμένα, ότι οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα με εργασιακή εμπειρία πάνω από 20 έτη σε σχέση με τους υπόλοιπους.

6.6. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει υπολογισμός των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν μια μεταβλητή θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο συντελεστής Pearson είναι ένα στατιστικό μέγεθος που μετρά τη γραμμική σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Οι τιμές που λαμβάνει είναι από 0 έως 1 για να μετρήσει γραμμική θετική συσχέτιση και -1 έως 0 για να μετρήσει αρνητική γραμμική συσχέτιση.

Στον Πίνακα 26 παρουσιάζεται η συσχέτιση που βρέθηκε μεταξύ των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας και των τεσσάρων μεταβλητών της Τωρινής Οργανωσιακής Κουλτούρας όπως και των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας και της Επιθυμητής Κουλτούρας.

Πίνακας 25: Συσχέτιση μεταξύ των τωρινών και επιθυμητών τύπων Οργανωσιακής Κουλτούρας και στα Στυλ Ηγεσίας

	IIA Εξιδανικ ευμένη επιρροή- ιδεατά χαρακτη ριστικά	IIB Εξιδανικ ευμένη επιρροή- ιδεατές συμπεριφ ορές	IM Εξιδανικε υμένη επιρροή	IS Διανοητι κή διέγερση	IC Εξατομικ ευμένο ενδιαφέρ ον	CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοι- βή	MBEA Manage ment κατ' εξαίρεση ενεργό	MBEP Manage ment κατ' εξαίρεση παθητικό	LF Ηγεσία προς αποφυγή	EFF Αποτελ εσματι κό- τητα	SAT Ευχαρί στηση από την ηγεσία
Τωρινή κουλτούρα											
Συμμετοχικ ή	,822**	,835**	,841**	,826**	,841**	,818**	,851**	,795**	,850**	,839**	,799**
Προσαρμοσ τική	,813**	,824**	,842**	,806**	,832**	,816**	,839**	,791**	,817**	,817**	,807**
Αγοράς	-,614**	-,618**	-,656**	-,590**	-,620**	-,621**	-,626**	-,614**	-,591**	-,596**	-,637**
Ιεραρχική	-,824**	-,839**	-,834**	-,836**	-,849**	-,820**	-,857**	-,790**	-,861**	-,850**	-,792**
Επιθυμητή κουλτούρα											
Συμμετοχικ ή	-,831**	-,837**	-,835**	-,826**	-,847**	-,836**	-,846**	-,817**	-,827**	-,839**	-,827**
Προσαρμοσ τική	-,175	-,184	-,243*	-,166	-,190	-,181	-,190	-,161	-,165	-,166	-,183
Αγοράς	-,063	-,061	,008	-,071	-,051	-,052	-,064	-,066	-,086	-,072	-,047
Ιεραρχική	,661**	,672**	,700**	,652**	,681**	,667**	,684**	,641**	,656**	,660**	,662**

Πηγή SPSS: *p<0,01 , **p<0,1

Με βάση τον Πίνακα 25 διεξάγονται διάφορα συμπεράσματα για τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακής Κουλτούρας. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης του Pearson.

Ως γενικότερο συμπέρασμα βρέθηκε ότι όλες οι τωρινές κουλτούρες σχετίζονται με όλες τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας, ενώ όσον αφορά τη μελλοντική/επιθυμητή κουλτούρα μεγάλος βαθμός συσχέτισης βρέθηκε στη συμμετοχική κουλτούρα και στην ιεραρχική κουλτούρα.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΙΙΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά

χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=0,822 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=0,835 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=0,841 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=0,826 και p<0,01), ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=0,841 και p<0,01), CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=0,818 και p<0,01), ΜΒΕΑ - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=0,851 και p<0,01), ΜΒΕΡ - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=0,795 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=0,850 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=0,813 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=0,824 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=0,842 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=0,806 και p<0,01), ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=0,832 και p<0,01), CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=0,816 και p<0,01), ΜΒΕΑ - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=0,839 και p<0,01), ΜΒΕΡ - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=0,791 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=0,817 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή κουλτούρα της αγοράς βρέθηκε ότι συσχετίζεται μέτρια αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=-0,614 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=-0,618 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=-0,656 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=-0,590 και p<0,01), ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=-0,620 και p<0,01), CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=-0,621 και p<0,01), ΜΒΕΑ - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=-0,626 και p<0,01), ΜΒΕΡ - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=-0,614 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική

προς αποφυγή (p-value=-0,591 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται πολύ ισχυρά αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=-0,824 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=-0,839 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=-0,834 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=-0,836 και p<0,01), ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=-0,849 και p<0,01), CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=-0,820 και p<0,01), ΜΒΕΑ - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=-0,857 και p<0,01), ΜΒΕΡ - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=-0,790 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=-0,861 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν τα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας, η επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται πολύ ισχυρά αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=-0,831 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=-0,837 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=-0,835 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=-0,826 και p<0,01), ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=-0,847 και p<0,01), CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=-0,836 και p<0,01), ΜΒΕΑ - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=-0,846 και p<0,01), ΜΒΕΡ - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=-0,817 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=-0,827 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα, βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά σε πολύ μικρό βαθμό μόνο με τη ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=-0,243 και p<0,05). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να

επικρατήσει στην αγορά η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στο στυλ ηγεσίας της εμπνευστικής παρακίνησης και αντιστρόφως.

Για την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα, βρέθηκε ότι συσχετίζεται μέτρια θετικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=0,661 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=0,672 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=0,700 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=0,652 και p<0,01), ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=0,681 και p<0,01), CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=0,667 και p<0,01), ΜΒΕΑ - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=0,684 και p<0,01), ΜΒΕΡ - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=0,641 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=0,656 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο περισσότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως

Τέλος, όσον αφορά την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς, βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

6.7. Παλινδρομήσεις στυλ ηγεσίας με οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό

Για την πλήρη διερεύνηση του μοντέλου και τον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ Οργανωσιακής Κουλτούρας και Στυλ Ηγεσίας κατασκευάστηκε ένα μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης.

Στο μοντέλο αυτό επιλέχθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή η Επικρατούσα Οργανωσιακή Κουλτούρα και ως ανεξάρτητη το Στυλ Ηγεσίας. Οι τιμές των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας μελετώνται για να διερευνηθεί η ύπαρξη επιρροής τους ή όχι στις μεταβλητές της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Ως αποτέλεσμα της πολλαπλής παλινδρόμησης προκύπτει ο βαθμός εξάρτησης των μεταβλητών της Οργανωσιακής Κουλτούρας από τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας.

Υπάρχουν πλήθος σημαντικών μεγεθών για την γραμμική πολλαπλή παλινδρόμησης όπως είναι ο πίνακας συντελεστών που περιγράφει τον βαθμό που κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη και το R^2 , το οποίο περιγράφει το ποσοστό του βαθμού εξάρτησης της εξαρτημένης μεταβλητής από τις ανεξάρτητες.

6.7.1 Συμμετοχική κουλτούρα

Πίνακας 26: Απλή γραμμική παλινδρόμηση στυλ ηγεσίας – Συμμετοχική κουλτούρα

Model Summary									
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,895 ^a	,801	,761	1,25543	,801	20,069	12	60	,000

Πηγή SPSS

a Predictors: (Constant), SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού R² ισούται με 0,761 που σημαίνει ότι το 76,1% της μεταβλητότητας της συμμετοχικής κουλτούρας ερμηνεύεται από την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB).

Πίνακας 27: Αναλυτικά στοιχεία για απλή γραμμική παλινδρόμηση στυλ ηγεσίας – Συμμετοχική κουλτούρα

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	379,559	12	31,630	20,069	,000 ^b
Residual	94,566	60	1,576		
Total	474,125	72			

Πηγή SPSS

a Dependent Variable: ATORINO

b Predictors: (Constant), SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό εφόσον $F(12, 60)=20,069$ και $p\text{-value}<0,001$. Άρα η εξαρτημένη μεταβλητή (συμμετοχική κουλτούρα) παρουσιάζει γραμμική σχέση με τουλάχιστον μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB).

Πίνακας 28: Αναλυτικά στοιχεία για το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη Συμμετοχική κουλτούρα

Model Summary - Coefficients						
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.

1	(Constant)	14,291	,474		30,119	,000
	ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	-4,687	2,202	-1,532	-2,128	,037
	ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	-,685	3,568	-,226	-,192	,848
	ΠΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	5,447	1,552	1,742	3,510	,001
	IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	,312	2,090	,104	,149	,882
	IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	,685	2,690	,224	,255	,800
	CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	,031	2,883	,010	,011	,991
	ΜΒΕΑ Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	1,713	2,287	,568	,749	,457
	ΜΒΕΡ Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	-,797	1,255	-,252	-,635	,528
	LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	3,217	1,748	1,027	1,840	,071
	EFF Αποτελεσματικότητα	-1,292	1,943	-,414	-,665	,509

SAT Ευχαρίστηση από την ηγεσία	-2,803	1,994	-,908	-1,406	,165
Συνολική αξιοπιστία σε όλο το ερωτηματολόγιο	1,536	1,818	,490	,845	,402

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης του μοντέλου:

Συμμετοχική Κουλτούρα = 14,291 – 4,687 * Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά + 5,447 * Εξιδανικευμένη επιρροή

Συνεπώς η Συμμετοχική Κουλτούρα (εξαρτημένη μεταβλητή) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση με την Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά με p-value=0,037 και με την Εξιδανικευμένη επιρροή με p-value=0,001.

6.7.2 Προσαρμοστική κουλτούρα

Πίνακας 29: Απλή γραμμική παλινδρόμηση στυλ ηγεσίας – Προσαρμοστική κουλτούρα

Model Summary									
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
2	,880 ^a	,774	,729	1,20531	,774	17,122	12	60	,000

Πηγή SPSS

a Predictors: (Constant), SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού R² ισούται με 0,729 που σημαίνει ότι το 72,9% της μεταβλητότητας της προσαρμοστικής κουλτούρας ερμηνεύεται από την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB).

Πίνακας 30: Αναλυτικά στοιχεία για απλή γραμμική παλινδρόμηση στυλ ηγεσίας – Προσαρμοστική κουλτούρα

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	298,488	12	24,874	17,122	,000 ^b

Residual	87,167	60	1,453		
Total	385,654	72			

Πηγή SPSS

a Dependent Variable: BTORINO

b Predictors: (Constant), SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό εφόσον $F(12, 60)=17,122$ και $p\text{-value}<0,001$. Άρα η εξαρτημένη μεταβλητή (προσαρμοστική κουλτούρα) παρουσιάζει γραμμική σχέση με τουλάχιστον μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB).

Πίνακας 31: Αναλυτικά στοιχεία για το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη Προσαρμοστική κουλτούρα

Model Summary - Coefficients						
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	15,281	,456		33,544	,000
	IIA Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασηματιστική)	-2,747	2,114	-,996	-1,299	,199
	IIB Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασηματιστική)	-2,109	3,425	-,771	-,616	,540
	IM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασηματιστική)	5,214	1,490	1,848	3,500	,001
	IS Διανοητική διέγερση (Μετασηματιστική)	1,597	2,007	,588	,796	,429

IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασηματιστική)	-,155	2,582	-,056	-,060	,952
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	2,102	2,768	,768	,759	,451
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	4,218	2,195	1,550	1,921	,059
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	-1,847	1,205	-,648	-1,534	,130
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	-,593	1,678	-,210	-,353	,725
EFF Αποτελεσματικότητα	-2,395	1,866	-,851	-1,284	,204
SAT Ευχαρίστηση από την ηγεσία	-,165	1,914	-,059	-,086	,932
Συνολική αξιοπιστία σε όλο το ερωτηματολόγιο	-,950	1,746	-,336	-,544	,588

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης του μοντέλου:

Προσαρμοστική κουλτούρα = 15,281 + 5,214 * Εξιδανικευμένη επιρροή

Άρα η Προσαρμοστική κουλτούρα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση με την Εξιδανικευμένη επιρροή με p-value=0,001.

6.7.3 Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα

Πίνακας 32: Απλή γραμμική παλινδρόμηση στυλ ηγεσίας – Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα

Model Summary									
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
3	,762 ^a	,580	,496	1,34753	,580	6,916	12	60	,000

Πηγή SPSS

a Predictors: (Constant), SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού R² ισούται με 0,496 που σημαίνει ότι το 49,6% της μεταβλητότητας της προσαρμοσμένης στην αγορά κουλτούρας ερμηνεύεται από την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB).

Πίνακας 33: Αναλυτικά στοιχεία για απλή γραμμική παλινδρόμηση στυλ ηγεσίας – Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	150,695	12	12,558	6,916	,000 ^b
Residual	108,951	60	1,816		
Total	259,646	72			

Πηγή SPSS

a Dependent Variable: CTORINO

b Predictors: (Constant), SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό εφόσον $F(12, 60)=6,916$ και $p\text{-value}<0,001$. Άρα η εξαρτημένη μεταβλητή (προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα) παρουσιάζει γραμμική σχέση με τουλάχιστον μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB).

Πίνακας 34: Αναλυτικά στοιχεία για το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα

Model Summary - Coefficients						
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	40,618	,509		79,751	,000
	ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	,607	2,364	,268	,257	,798
	ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	3,726	3,830	1,660	,973	,335
	ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	-5,990	1,665	-2,588	-3,596	,001
	ΙΣ Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	-2,750	2,244	-1,234	-1,226	,225
	ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	2,897	2,887	1,281	1,003	,320
	CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	-3,314	3,095	-1,476	-1,071	,289
	ΜΒΕΑ Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	-4,985	2,455	-2,233	-2,031	,047
	ΜΒΕΡ Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	1,959	1,347	,837	1,455	,151

LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	2,979	1,876	1,286	1,588	,118
EFF Αποτελεσματικότητα	3,026	2,086	1,310	1,451	,152
SAT Ευχαρίστηση από την ηγεσία	-1,701	2,140	-,745	-,795	,430
Συνολική αξιοπιστία σε όλο το ερωτηματολόγιο	2,323	1,952	1,001	1,190	,239

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης του μοντέλου:

Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα = $40,618 - 5,990 * \text{Εξιδανικευμένη επιρροή} - 4,985$

* Management κατ' εξαίρεση παθητικό

Συνεπώς, η Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα (εξαρτημένη μεταβλητή) έχει στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση με την Εξιδανικευμένη επιρροή με $p\text{-value}=0,001$ και με το Management κατ' εξαίρεση παθητικό με $p\text{-value}=0,047$.

6.7.4 Ιεραρχική κουλτούρα

Πίνακας 35: Απλή γραμμική παλινδρόμηση στυλ ηγεσίας – Ιεραρχική κουλτούρα

Model Summary									
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	R Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
4	,910 ^a	,829	,794	1,5550	,829	24,180	12	60	,000

Πηγή SPSS

a Predictors: (Constant), SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού R² ισούται με 0,794 που σημαίνει ότι το 79,4% της μεταβλητότητας της ιεραρχικής κουλτούρας

ερμηνεύεται από την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB).

Πίνακας 36: Αναλυτικά στοιχεία για απλή γραμμική παλινδρόμηση στυλ ηγεσίας – Ιεραρχική κουλτούρα

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	701,627	12	58,469	24,180	,000 ^b
Residual	145,081	60	2,418		
Total	846,709	72			

Πηγή SPSS

a Dependent Variable: DTORINO

b Predictors: (Constant), SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό εφόσον $F(12, 60) = 24,180$ και $p\text{-value} < 0,001$. Άρα η εξαρτημένη μεταβλητή (ιεραρχική κουλτούρα) παρουσιάζει γραμμική σχέση με τουλάχιστον μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (SATTOT, EFF, MBEP, IM, CR, MBEA, LF, SAT, IIA, IS, IC, IIB).

Πίνακας 37: Αναλυτικά στοιχεία για το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ιεραρχική κουλτούρα

Model Summary - Coefficients						
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	29,810	,588		50,722	,000
	IIA Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασηματιστική)	6,826	2,728	1,670	2,503	,015
	IIB Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασηματιστική)	-,932	4,419	-,230	-,211	,834

IM	Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασηματιστική)	-4,671	1,922	-1,118	-2,431	,018
IS	Διανοητική διέγερση (Μετασηματιστική)	,841	2,589	,209	,325	,747
IC	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασηματιστική)	-3,427	3,331	-,839	-1,029	,308
CR	Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	1,181	3,571	,291	,331	,742
MBEA	Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	-,946	2,832	-,235	-,334	,740
MBEP	Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	,685	1,554	,162	,441	,661
LF	Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	-5,603	2,165	-1,339	-2,588	,012
EFF	Αποτελεσματικότητα	,661	2,407	,158	,274	,785
SAT	Ευχαρίστηση από την ηγεσία	4,669	2,470	1,132	1,891	,064
	Συνολική αξιολογία σε όλο το ερωτηματολόγιο	-2,909	2,252	-,694	-1,291	,201

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης του μοντέλου:

Ιεραρχική κουλτούρα=29,810 + 6,826 * Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά – 4,671 * Εξιδανικευμένη επιρροή – 5,603 * Ηγεσία προς αποφυγή

Συνεπώς, η Ιεραρχική κουλτούρα (εξαρτημένη μεταβλητή) έχει στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση με την Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά με $p\text{-value}=0,015$ και την Εξιδανικευμένη επιρροή με $p\text{-value}=0,018$ και με το Ηγεσία προς αποφυγή με $p\text{-value}=0,012$.

6.8 Ερευνητικές υποθέσεις

Η μελέτη κλήθηκε να απαντήσει σε κάποιες αρχικές βασικές υποθέσεις με σκοπό τον προσδιορισμό της φύσης της αλληλεπίδρασης του Στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας – υπάρχουσας και επιθυμητής.

Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να απαντήσει στις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 1 (H1): Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπόθεση 2 (H2): Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπόθεση 3 (H3): Το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας.

Υπόθεση 5 (H5): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπόθεση 6 (H6): Η έκβαση της ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα.

Αντίθετα, οι μηδενικές υποθέσεις της έρευνας (H_0) είναι οι παρακάτω:

Υπόθεση 1 (H_0): Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή κουλτούρα

Υπόθεση 2 (H_0): Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή κουλτούρα

Υπόθεση 3 (H_0): Το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα

Υπόθεση 4 (H_0): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) δεν επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας.

Υπόθεση 5 (H): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) δεν επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπόθεση 6 (H₀): Η έκβαση της ηγεσίας δεν επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα.

Προκειμένου να γίνει αποδεκτή μία υπόθεση θα πρέπει να μελετηθεί η τιμή του μεγέθους *p-value* (*sig*) και να διευκρινιστεί εάν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά από τις μηδενικές υποθέσεις H₀ που έχουν οριστεί για κάθε μία από τις H1, H2, H3, H4, H5 και H6. Αν η τιμή του *p-value* είναι <0.05 (όπου $\alpha=0.05$ (5%) είναι το επίπεδο σημαντικότητας) τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (H₀) ότι οι μέσες τιμές δεν διαφέρουν και «υιοθετείται» η αρχική υπόθεση. Σε διαφορετική περίπτωση (δηλαδή αν *p-value*>0.05) τότε γίνεται δεκτή η υπόθεση (H₀), δηλαδή κρίνεται ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες του δείγματος.

6.8.1 Υπόθεση 1 (H1)

Όσον αφορά την Υπόθεση 1 (H1): Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα.

Για τον έλεγχο της ύπαρξης συσχέτισης του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας (υπάρχουσα), αφού πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας για να επιβεβαιωθεί ότι οι μεταβλητές είναι αξιόπιστες ως προς την επεξεργασία, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Οι μεταβλητές που ορίζουν το Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας είναι η εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά (IIA), εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές (IIB), εμπνευσμένη παρακίνηση (IM), διανοητική διέγερση, (IS), εξατομικευμένο ενδιαφέρον (IC). Κατασκευάστηκαν, επομένως, οι Πίνακας 35 και Πίνακας 36 που συσχετίζουν τις μεταβλητές του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας με την Οργανωσιακή Κουλτούρα – υπάρχουσα και επιθυμητή.

Πίνακας 38: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας και της υπάρχουσας Οργανωσιακής Κουλτούρας.

	IIA Εξιδανικευμένη επιρροή- ιδεατά χαρακτηρ ιστικά	IIB Εξιδανικευμένη επιρροή- ιδεατές συμπερι φορές	IM Εξιδανικευμένη επιρροή	IS Διανοητική διέγερση	IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον
--	--	---	--	-------------------------------------	---

A Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία	,822**	,835**	,841**	,826**	,841**
B Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	,813**	,824**	,842**	,806**	,832**
C Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	-,614**	-,618**	-,656**	-,590**	-,620**
D Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο.	-,824**	-,839**	-,834**	-,836**	-,849**

Πηγή SPSS: *p <0,01 , **p <0,1

Για την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=0,822 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=0,835 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=0,841 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=0,826 και p<0,01) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=0,841 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=0,813 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=0,824 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=0,842 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=0,806 και p<0,01) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=0,832 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή κουλτούρα της αγοράς βρέθηκε ότι συσχετίζεται μέτρια αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά,

μετασχηματιστική (p-value=-0,614 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=-0,618 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=-0,656 και p<0,01), ΙS - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=-0,590 και p<0,01) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=-0,620 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται πολύ ισχυρά αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=-0,824 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=-0,839 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=-0,834 και p<0,01), ΙS - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=-0,836 και p<0,01) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=-0,849 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Πίνακας 39: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας και της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας.

	ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή- ιδεατά χαρακτηριστικά	ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή- ιδεατές συμπεριφορές	ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή	ΙS Διανοητική διέγερση	ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον
A Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία	-,831**	-,837**	-,835**	-,826**	-,847**

B Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	-,175	-,184	-,243*	-,166	-,190
C Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	-,063	-,061	,008	-,071	-,051
D Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο.	,661**	,672**	,700**	,652**	,681**

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας, η επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται πολύ ισχυρά αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=-0,831 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=-0,837 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=-0,835 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=-0,826 και p<0,01) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=-0,847 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα, βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά σε πολύ μικρό βαθμό μόνο με τη ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=-0,243 και p<0,05). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στο στυλ ηγεσίας της εμπνευστικής παρακίνησης και αντιστρόφως.

Για την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα, βρέθηκε ότι συσχετίζεται μέτρια θετικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας ΠΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική (p-value=0,661 και p<0,01) , ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική (p-value=0,672 και p<0,01), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική (p-value=0,700 και p<0,01), ΙΣ - διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική (p-value=0,652 και p<0,01) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική (p-value=0,681 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο περισσότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως

Τέλος, όσον αφορά την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς, βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

Συνεπώς, η Υπόθεση 1 (H1): Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα επιβεβαιώνεται μόνο για την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα, την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα και για την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα.

Επομένως η Υπόθεση 1 (H1) γίνεται αποδεκτή εν μέρει μόνο για ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα επιβεβαιώνεται μόνο για την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα, την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα και για την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να συμφωνούν με την έρευνα των Suruku & Yesilada (2017), σύμφωνα με την οποία το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει θετική επίδραση στην προσαρμοστική κουλτούρα και στη συμμετοχική κουλτούρα ενώ όσον αφορά την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

6.8.2 Υπόθεση 2 (H2)

Όσον αφορά την Υπόθεση 2 (H2) Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα.

Για τον έλεγχο της ύπαρξης συσχέτισης του Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας (υπάρχουσα), αφού πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας για να επιβεβαιωθεί ότι οι μεταβλητές είναι αξιόπιστες ως προς την επεξεργασία, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Οι μεταβλητές που ορίζουν το Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας είναι η έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (CR) και management κατ' εξαίρεση ενεργό (MBEA). Κατασκευάστηκαν, επομένως, οι Πίνακας 37 και Πίνακας 38 που συσχετίζουν τις μεταβλητές του Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας με την Οργανωσιακή Κουλτούρα – υπάρχουσα και επιθυμητή.

Πίνακας 40: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας και της Επικρατούσας Οργανωσιακής Κουλτούρας.

	CR κατ' Έκτακτη ανταμοιβή εξαίρεση (Διεκπεραιωτική)	MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)
--	---	---

A Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία	,818**	,851**
B Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	,816**	,839**
C Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	-,621**	-,626**
D Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο.	-,820**	-,857**

Πηγή SPSS: *p < 0,01 , **p < 0,1

Για την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=0,818 και p<0,01) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=0,851 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=0,816 και p<0,01) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=0,839 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή κουλτούρα της αγοράς βρέθηκε ότι συσχετίζεται μέτρια αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=-0,621 και p<0,01) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=-0,626 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα

που επικρατεί στην αγορά είναι η οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά τόσο λιγότερο πιστεύουν τα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται πολύ ισχυρά αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική (p-value=-0,820 και p<0,01) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική (p-value=-0,857 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Πίνακας 41: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας και της Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας.

	CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)
A Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία	-,836**	-,846**
B Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	-,181	-,190
C Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	-,052	-,064
D Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο.	,667**	,684**

Πηγή SPSS: *p <0,01 , **p <0,1

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας, η επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται πολύ ισχυρά αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική ($p\text{-value}=-0,836$ και $p<0,01$) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική ($p\text{-value}=-0,846$ και $p<0,01$). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Για την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα, βρέθηκε ότι συσχετίζεται μέτρια θετικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, διεκπεραιωτική ($p\text{-value}=0,667$ και $p<0,01$) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική ($p\text{-value}=0,684$ και $p<0,01$). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο περισσότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Τέλος, όσον αφορά την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα και την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς, βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι όσον αφορά την συσχέτιση του Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας με τις υπάρχουσες Οργανωσιακές Κουλτούρες, δεν σχετίζεται πάντα θετικά με όλες τις Κουλτούρες. Συγκεκριμένα, θετική συσχέτιση παρατηρείται με την Κουλτούρα Α (Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία) και την Κουλτούρα Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία).

Όσον αφορά τη συσχέτιση του Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας με τις επιθυμητές Κουλτούρες, θετική συσχέτιση παρατηρείται μόνο με την Ιεραρχική Κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο.

Συνεπώς, η Υπόθεση 2 (H2): Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα επιβεβαιώνεται μόνο για την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα, την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα και για την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα.

Επομένως η Υπόθεση 2 (H2) γίνεται δεκτή εν μέρει δηλαδή γίνεται δεκτό ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα επιβεβαιώνεται μόνο για την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα, την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα και για την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να συμφωνούν με την έρευνα των Suruku & Yesilada (2017), σύμφωνα με την οποία το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει θετική επίδραση στη συμμετοχική κουλτούρα και στην κουλτούρα προσανατολισμού στην αγορά ενώ

όσον αφορά την ιεραρχική κουλτούρα βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

Σε διαφορετικά, όμως, αποτελέσματα κατέληξε έρευνα των Zahari & Shurbagi (2012), σύμφωνα με την οποία στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας η κυρίαρχη κουλτούρα της Εθνικής Εταιρείας Πετρελαίου της Λιβύης είναι η ιεραρχική κουλτούρα.

6.8.3 Υπόθεση 3 (H3)

Όσον αφορά την Υπόθεση 3 (H3): Το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή κουλτούρα.

Για τον έλεγχο της ύπαρξης συσχέτισης του Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή και της Οργανωσιακής Κουλτούρας (υπάρχουσα), αφού πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας για να επιβεβαιωθεί ότι οι μεταβλητές είναι αξιόπιστες ως προς την επεξεργασία, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Οι μεταβλητές που ορίζουν το Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή είναι το management κατ' εξαίρεση παθητικό (MBEP) και ηγεσία προς αποφυγή (LF). Κατασκευάστηκαν, επομένως, οι Πίνακας 43 και Πίνακας 44 που συσχετίζουν τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή με την Οργανωσιακή Κουλτούρα – υπάρχουσα και επιθυμητή.

Πίνακας 42: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή και της υπάρχουσας Οργανωσιακής Κουλτούρας.

	MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)
A Συμμετοχική/οικογενειακή ή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία	,795**	,850**
B	,791**	,817**

Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία		
C Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	-,614**	-,591**
D Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο	-,790**	-,861**

Πηγή SPSS: *p <0,01 , **p <0,1

Για την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=0,795 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=0,850 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=0,791 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=0,817 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή κουλτούρα της αγοράς βρέθηκε ότι συσχετίζεται μέτρια αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=-0,614 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=-0,591 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται πολύ ισχυρά αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=-0,790 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=-0,861 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η

κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Πίνακας 43: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή και της Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας.

	MBEP Management κατ' εξάιρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)
A Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία	-,817**	-,827**
B Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	-,161	-,165
C Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	-,066	-,086
D Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο	,641**	,656**

Πηγή SPSS: *p < 0,01 , **p < 0,1

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας, η επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι συσχετίζεται πολύ ισχυρά αρνητικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή (p-value=-0,817 και p<0,01) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή (p-value=-0,827 και p<0,01). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως.

Για την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα, βρέθηκε ότι συσχετίζεται μέτρια θετικά με τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς

αποφυγή ($p\text{-value}=0,641$ και $p<0,01$) και LF - ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή ($p\text{-value}=0,656$ και $p<0,01$). Δηλαδή, όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο περισσότερο πιστεύουν στα παραπάνω στυλ ηγεσίας και αντιστρόφως

Τέλος, όσον αφορά την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα και την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς, βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι όσον αφορά την συσχέτιση του Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή με τις υπάρχουσες Οργανωσιακές Κουλτούρες, δεν σχετίζεται πάντα αρνητικά με όλες τις Κουλτούρες. Συγκεκριμένα, αρνητική συσχέτιση παρατηρείται με την Κουλτούρα Γ (Προσανατολισμένη στην αγορά, που βασίζεται στον ανταγωνισμό) και την Κουλτούρα Δ (ιεραρχική, που βασίζεται στον έλεγχο).

Όσον αφορά τη συσχέτιση του Στυλ Ηγεσίας προς αποφυγή με τις επιθυμητές Κουλτούρες, αρνητική συσχέτιση παρατηρείται με την Κουλτούρα Α (Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία), την Κουλτούρα Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία) και την Κουλτούρα Γ (Προσανατολισμένη στην αγορά, που βασίζεται στον ανταγωνισμό).

Συνεπώς, η Υπόθεση 3 (H3): Το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή κουλτούρα επιβεβαιώνεται μόνο για την τωρινή κουλτούρα της αγοράς, την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και για την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα.

Επομένως η Υπόθεση 3 (H3) γίνεται δεκτή εν μέρει δηλαδή γίνεται δεκτή ως προς το ότι το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή κουλτούρα επιβεβαιώνεται μόνο για την τωρινή κουλτούρα της αγοράς, την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και για την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα.

Σε αντίθετα συμπεράσματα κατέληξε η έρευνα της Πάπαρη (2023), σύμφωνα με την οποία η οργανωσιακή κουλτούρα εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες του Ηγετικού Στυλ, εκτός των παραγόντων της ηγεσίας προς αποφυγή.

6.8.4 Υπόθεση 4 (H4)

Όσον αφορά την Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας.

Για τον έλεγχο της επιρροής των δημογραφικών στοιχείων στο Στυλ Ηγεσίας πραγματοποιήθηκαν t-test και δημιουργήθηκαν πίνακες ANOVA, οι οποίοι συγκρίνουν τις μέσες τιμές των μεταβλητών κι ελέγχουν αν η τιμή μίας μεταβλητή που λαμβάνει πλήθος τιμών διαφοροποιείται στο πλήθος των άλλων.

Πίνακας 44: Independent Sample t-test για τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας και Φύλο - Στατιστικά Στοιχεία

	ΦΥΛΟ	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,928	,317
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,38	,636
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,892	,291
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,35	,647
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,916	,309
	ΓΥΝΑΙΚΑ	52	2,29	,594
ΙΣ Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,881	,358
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,32	,660
ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,904	,311
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,32	,651
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,916	,347
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,37	,642
ΜΒΕΑ Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,916	,266
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,33	,692
ΜΒΕΡ Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	ΑΝΤΡΑΣ	21	1,09	,464
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,42	,629

LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	ΑΝΤΡΑΣ	21	,916	,299
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	2,32	,639

Πίνακας 45: Independent Sample t-test για τις μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας - Φύλο

	Levene's Test		t-test for Equality of Means		Sig (2 - tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df				Lower	Upper
IIA Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	17,416	,000	-9,953	72	,000	-1,45350	,14603	-1,744	-1,162
IIB Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	16,512	,000	-9,947	72	,000	-1,46563	,14734	-1,759	-1,171
IM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	16,372	,000	-10,087	71	,000	-1,38141	,13696	-1,654	-1,108
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	11,432	,001	-9,455	72	,000	-1,44452	,15277	-1,749	-1,139
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	16,619	,000	-9,515	72	,000	-1,41599	,14881	-1,712	-1,119
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	15,113	,000	-9,807	72	,000	-1,45597	,14846	-1,751	-1,160
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	18,605	,000	-9,055	72	,000	-1,41352	,15610	-1,724	-1,102
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	7,122	,009	-8,734	72	,000	-1,32457	,15165	-1,626	-1,022
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	12,076	,001	-9,616	72	,000	-1,40409	,14602	-1,695	-1,113

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα σε όλα τα στυλ ηγεσίας σε σχέση με τους άνδρες. Εφαρμόζοντας το t-test συμπεραίνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε όλα τα στυλ ηγεσίας, δεδομένου ότι σε όλα το $p < 0,05$.

Πίνακας 46: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας και Ηλικία - Στατιστικά στοιχεία

Στυλ ηγεσίας	Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά	<30	,875	16	,341
	31-40	1,04	32	,346
	41-50	2,56	18	,427
	>50	3,46	8	,507
Total		1,96	74	,866
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές	<30	,843	16	,314
	31-40	1,773	32	,361
	41-50	2,541	18	,430
	>50	3,46	8	,507
Total		1,942	74	,874
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή	<30	,875	16	,341
	31-40	1,750	32	,347
	41-50	2,53	18	,378
	>50	3,357	7	-475
Total		1,90	73	,820
ΙΣ Διανοητική διέγερση	<30	,7969	16	,367
	31-40	1,781	32	,363
	41-50	2,42	18	,491
	>50	3,43	8	,495
Total		1,95	74	,881
ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	<30	,8594	16	,341
	31-40	1,74	32	,383
	41-50	2,513	18	,441
	>50	3,40	8	,461
Total		1,98	74	,861
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	<30	,828	16	,338
	31-40	1,8047	32	,322
	41-50	2,53	18	,445
	>50	3,43	8	,495
Total		1,95	74	,873
ΜΒΕΑ Management κατ' εξαίρεση ενεργό	<30	,890	16	,302
	31-40	1,71	32	,405
	41-50	2,52	18	,427
	>50	3,5	8	,534
Total		1,99	74	,879

MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό	<30	,9375	16	,41332
	31-40	1,89	32	,166
	41-50	2,6	18	,412
	>50	3,46	8	,507
Total		2,04	74	,838
LF Ηγεσία προς αποφυγή	<30	,859	16	,31
	31-40	1,78	32	,357
	41-50	2,43	18	,418
	>50	3,46	8	,507
Total		1,92	74	,849

Πίνακας 47: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας – Ηλικία

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	p
IIA Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	Between Groups	44,497	3	14,832	100,101	,000
	Within Groups	10,372	70	,148		
	Total	54,869	73			
IIB Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	Between Groups	45,328	3	15,109	100,823	,000
	Within Groups	10,490	70	,150		
	Total	55,818	73			
IIM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	Between Groups	39,176	3	13,059	96,980	,000
	Within Groups	9,291	69	,135		
	Total	48,467	72			
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	Between Groups	44,709	3	14,903	87,290	,000

	Within Groups	11,951	70	,171		
	Total	56,660	73			
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	Between Groups	43,031	3	14,344	90,391	,000
	Within Groups	11,108	70	,159		
	Total	54,139	73			
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	Between Groups	45,728	3	15,243	106,428	,000
	Within Groups	10,025	70	,143		
	Total	55,753	73			
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	Between Groups	44,864	3	14,955	90,431	,000
	Within Groups	11,576	70	,165		
	Total	56,440	73			
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	Between Groups	43,178	3	14,393	124,120	,000
	Within Groups	8,117	70	,116		
	Total	51,295	73			
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	Between Groups	42,495	3	14,165	96,783	,000
	Within Groups	10,245	70	,146		
	Total	52,741	73			

Στον πίνακα 47 παρατηρούμε ότι οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα που είναι 50 ετών και πάνω σε σχέση με υπόλοιπα άτομα. Από την εφαρμογή της ANOVA συμπεραίνουμε ότι η ηλικία επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας δεδομένου ότι όλα $p < 0.05$.

Πίνακας 48: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας και Επίπεδο Εκπαίδευσης - Στατιστικά στοιχεία

Στυλ ηγεσίας	Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση
IIA Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,954	22	,333
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,69	4	,239
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,55	15	,414
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,31	9	,463
	Διδακτορικός τίτλος	4	1	-
Total		1,97	74	,866
PIB Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,920	22	,312
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,56	4	,125
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	1,99	23	,052
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,52	15	,416
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,31	9	,463
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,94	74	,874
IM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,931	22	,310
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,75	4	,000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	1,93	23	,112
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,48	15	,346
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,19	8	,372
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,90	73	,820
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,897	22	,359
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,50	4	,353
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,43	15	,486
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,28	9	,440
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,92	74	,881
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	Απόφοιτος Λυκείου	,920	22	,361
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,44	4	,239
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	1,98	23	,072
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,48	15	,427
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,25	9	,395
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-

Total		1,92	74	,861
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	Απόφοιτος Λυκείου	,943	22	,361
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,56	4	,125
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,57	15	,437
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,28	9	,440
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,96	74	,873
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	Απόφοιτος Λυκείου	,920	22	,474
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,44	4	,125
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	1,97	23	,114
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,50	15	,411
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,33	9	,500
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,93	74	,879
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	Απόφοιτος Λυκείου	1,125	22	,474
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,75	4	,000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,65	15	,398
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,31	9	,463
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		2,04	74	,838
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	Απόφοιτος Λυκείου	,931	22	,125
	Απόφοιτος ΙΕΚ	1,56	4	,000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	2,00	23	,000
	Απόφοιτος ΑΕΙ	2,38	15	,388
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3,31	9	,463
	Διδακτορικός τίτλος	4,00	1	-
Total		1,92	74	,849

Πίνακας 49: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας – Επίπεδο Εκπαίδευσης

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	48,245	5	9,649	99,060	,000
	Within Groups		6,624	68	,097		
	Total		54,869	73			
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές	Between Groups	(Combined)	49,508	5	9,902	106,696	,000

συμπεριφορές (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης							
	Within Groups		6,311	68	,093		
	Total		55,818	73			
IM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	43,515	5	8,703	117,752	,000
	Within Groups		4,952	67	,074		
	Total		48,467	72			
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	48,713	5	9,743	83,373	,000
	Within Groups		7,946	68	,117		
	Total		56,660	73			
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	47,996	5	9,599	106,265	,000
	Within Groups		6,143	68	,090		
	Total		54,139	73			
CR Έκτακτη κατ' εξάιρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	48,726	5	9,745	94,301	,000
	Within Groups		7,027	68	,103		
	Total		55,753	73			
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)* Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	50,307	5	10,061	111,552	,000
	Within Groups		6,133	68	,090		

	Total		56,440	73			
ΜΒΕΡ Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	42,629	5	8,526	66,900	,000
	Within Groups		8,666	68	,127		
	Total		51,295	73			
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	46,966	5	9,393	110,600	,000
	Within Groups		5,775	68	,085		
	Total		52,741	73			

Από τους παραπάνω πίνακες συμπεραίνουμε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας δεδομένου ότι από την εφαρμογή της ANOVA προκύπτει ότι τα $p < 0.05$. Πιο αναλυτικά, ότι οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα που έχουν Μεταπτυχιακό τίτλο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος, αξίζει ν' αναφερθεί ότι εξαιρέθηκε ένα άτομα που κατείχε Διδακτορικό τίτλο για να γίνει η εφαρμογή της ANOVA.

Πίνακας 50: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας και Οικογενειακή κατάσταση - Στατιστικά στοιχεία

Στυλ ηγεσίας	Οικογενειακή κατάσταση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά	Άγαμος / η	1,0673	26	,41568
	Έγγαμος / η	2,2917	42	,42382
	Διαζευγμένος / η	3,6250	6	,49371
Total		1,9696	74	,86697
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές	Άγαμος / η	1,0192	26	,37365
	Έγγαμος / η	2,2738	42	,42344
	Διαζευγμένος / η	3,6250	6	,49371
Total		1,9426	74	,87443
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή	Άγαμος / η	1,0577	26	,41417
	Έγγαμος / η	2,2321	42	,42193
	Διαζευγμένος / η	3,5000	6	,50000

Total		1,9007	74	,82046
IS Διανοητική διέγερση	Άγαμος / η	,9904	26	,41522
	Έγγαμος / η	2,2500	42	,42770
	Διαζευγμένοι / η	3,5833	6	,49160
Total		1,9155	74	,88100
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Άγαμος / η	1,0000	26	,35355
	Έγγαμος / η	2,2560	42	,42587
	Διαζευγμένοι / η	3,5417	6	,45871
Total		1,9189	74	,86118
CR Έκτακτη κατ' εξάιρεση ανταμοιβή	Άγαμος / η	1,0385	26	,40430
	Έγγαμος / η	2,2976	42	,43560
	Διαζευγμένοι / η	3,5833	6	,49160
Total		1,9595	74	,87393
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό	Άγαμος / η	1,0000	26	,30822
	Έγγαμος / η	2,2560	42	,43297
	Διαζευγμένοι / η	3,6667	6	,51640
Total		1,9291	74	,87929
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό	Άγαμος / η	1,2212	26	,49156
	Έγγαμος / η	2,3274	42	,44341
	Διαζευγμένοι / η	3,6250	6	,49371
Total		2,0439	74	,83825
LF Ηγεσία προς αποφυγή	Άγαμος / η	1,0288	26	,36281
	Έγγαμος / η	2,2321	42	,38411
	Διαζευγμένοι / η	3,6250	6	,49371
Total		1,9223	74	,84999

Πίνακας 51: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας – Οικογενειακή κατάσταση

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική) * Οικογενειακή κατάσταση	Between Groups	(Combined)	41,966	2	20,983	115,461	,000
	Within Groups		12,903	71	,182		
	Total		54,869	73			
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές	Between Groups	(Combined)	43,758	2	21,879	128,804	,000

συμπεριφορές (Μετασηματιστική) * Οικογενειακή κατάσταση							
	Within Groups		12,060	71	,170		
	Total		55,818	73			
IM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασηματιστική) * Οικογενειακή κατάσταση							
	Between Groups	(Combined)	35,880	2	17,940	99,765	,000
	Within Groups		12,588	70	,180		
	Total		48,467	72			
IS Διανοητική διέγερση (Μετασηματιστική) * Οικογενειακή κατάσταση							
	Between Groups	(Combined)	43,641	2	21,821	119,005	,000
	Within Groups		13,018	71	,183		
	Total		56,660	73			
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασηματιστική) * Οικογενειακή κατάσταση							
	Between Groups	(Combined)	42,525	2	21,263	129,996	,000
	Within Groups		11,613	71	,164		
	Total		54,139	73			
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική) * Οικογενειακή κατάσταση							
	Between Groups	(Combined)	42,679	2	21,339	115,881	,000
	Within Groups		13,075	71	,184		
	Total		55,753	73			
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)* Οικογενειακή κατάσταση							
	Between Groups	(Combined)	45,046	2	22,523	140,343	,000
	Within Groups		11,394	71	,160		

	Total		56,440	73			
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική) * Οικογενειακή κατάσταση	Between Groups	(Combined)	35,974	2	17,987	83,357	,000
	Within Groups		15,321	71	,216		
	Total		51,295	73			
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή) * Οικογενειακή κατάσταση	Between Groups	(Combined)	42,182	2	21,091	141,822	,000
	Within Groups		10,559	71	,149		
	Total		52,741	73			

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι η οικογενειακή κατάσταση επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας δεδομένου ότι από την εφαρμογή της ANOVA προκύπτει ότι τα $p < 0.05$. Συγκεκριμένα, ότι οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα που είναι διαζευγμένοι σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Πίνακας 52: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας και Εργασιακή Εμπειρία - Στατιστικά στοιχεία

Στυλ ηγεσίας	Εργασιακή εμπειρία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	0-5	,833	12	,389
	6-10	1,36	16	,397
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,16	11	,202
	>20	3,19	17	,446
Total		1,97	74	,866
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	0-5	,7917	12	,350
	6-10	1,30	16	,344
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,14	11	,205
	>20	3,18	17	,457
Total		1,94	74	,874
	0-5	,833	12	,389

IM Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική)	6-10	1,31	16	,359
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,16	11	,231
	>20	3,06	16	,413
	Total	1,90	73	,820
IS Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	0-5	,729	12	,405
	6-10	1,31	16	,370
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,00	11	,000
	>20	3,18	17	,421
Total	1,92	74	,881	
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	0-5	,812	12	,386
	6-10	1,23	16	,295
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,09	11	,168
	>20	3,15	17	,405
Total	1,92	74	,861	
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	0-5	,770	12	,376
	6-10	1,36	16	,353
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,16	11	,256
	>20	3,19	17	,410
Total	1,96	74	,873	
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	0-5	,854	12	,344
	6-10	1,19	16	,266
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,14	11	,205
	>20	3,18	17	,498
Total	1,93	74	,879	
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική)	0-5	,812	12	,386
	6-10	1,63	16	,258
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,27	11	,343
	>20	3,21	17	,426
Total	2,04	74	,838	
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	0-5	,812	12	,355
	6-10	1,31	16	,359
	11-15	2,00	18	,000
	16-20	2,07	11	,116
	>20	3,10	17	,530
Total	1,92	74	,849	

Πίνακας 53: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας – Εργασιακή Εμπειρία

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	47,231	4	11,808	106,668	,000
	Within Groups		7,638	69	,111		
	Total		54,869	73			
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	48,921	4	12,230	122,346	,000
	Within Groups		6,898	69	,100		
	Total		55,818	73			
ΙΜ Εξιδανικευμένη επιρροή (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	41,572	4	10,393	102,496	,000
	Within Groups		6,895	68	,101		
	Total		48,467	72			
ΙΣ Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	49,944	4	12,486	128,293	,000
	Within Groups		6,715	69	,097		
	Total		56,660	73			
ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	48,273	4	12,068	141,963	,000
	Within Groups		5,866	69	,085		
	Total		54,139	73			

CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	48,975	4	12,244	124,629	,000
	Within Groups		6,779	69	,098		
	Total		55,753	73			
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)* Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	49,679	4	12,420	126,754	,000
	Within Groups		6,761	69	,098		
	Total		56,440	73			
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Διεκπεραιωτική) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	44,568	4	11,142	114,288	,000
	Within Groups		6,727	69	,097		
	Total		51,295	73			
LF Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή) * Επίπεδο εκπαίδευσης	Between Groups	(Combined)	44,769	4	11,192	96,874	,000
	Within Groups		7,972	69	,116		
	Total		52,741	73			

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι η εργασιακή εμπειρία επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας δεδομένου ότι από την εφαρμογή της ANOVA προκύπτει ότι τα $p < 0.05$. Συγκεκριμένα, ότι οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα με εργασιακή εμπειρία πάνω από 20 έτη σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Συνεπώς, η Υπόθεση 4 (H4) επιβεβαιώνεται ότι τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας.

Σύμφωνα με έρευνα της Ευαγγελινού (2017) σχετικά με τα στυλ ηγεσίας παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο στην μετασχηματιστική ηγεσία και στη συναλλακτική ηγεσία. Επίσης, στατιστικά σημαντική ήταν η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης μόνο στο στυλ ηγεσίας προς αποφυγή. Ως προς τον παράγοντα Διεύθυνση - τμήμα εργασίας των υπαλλήλων και των προϊσταμένων αλλά και ως προς τον παράγοντα θέση εργασίας – κλάδος αλλά και όσον αφορά τη σχέση εργασίας, δεν παρατηρήθηκε καμία κύρια επίδραση στα στυλ ηγεσίας. Τέλος στατιστικά σημαντική ήταν η επίδραση του χρόνου εργασίας των υπαλλήλων στην ίδια θέση σε όλα τα στυλ ηγεσίας. Άρα τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν, και εδώ, τα στυλ ηγεσίας.

Επίσης η Βάμπουλα (2023) συμπέρανε ότι το φύλλο και η ηλικία επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας. Το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας δεν τα επηρεάζουν.

6.8.5 Υπόθεση 5 (H5)

Όσον αφορά την Υπόθεση 5 (H5): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Για τον έλεγχο της επιρροής των δημογραφικών στοιχείων στην Οργανωσιακή Κουλτούρα (παρούσα κι επιθυμητή) πραγματοποιήθηκαν t-test και δημιουργήθηκαν πίνακες ANOVA, οι οποίοι συγκρίνουν τις μέσες τιμές των μεταβλητών κι ελέγχουν αν η τιμή μίας μεταβλητή που λαμβάνει πλήθος τιμών διαφοροποιείται στο πλήθος των άλλων.

Πίνακας 54: Independent Sample t-test για τις μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας και Φύλο - Στατιστικά Στοιχεία

	ΦΥΛΟ	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	ΑΝΤΡΑΣ	21	16,6667	,00000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	19,8428	2,59466
Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	ΑΝΤΡΑΣ	21	16,6667	,00000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	20,0472	2,08279
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	ΑΝΤΡΑΣ	21	40,0000	,00000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	52	37,7830	1,90551

Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	ΑΝΤΡΑΣ	21	26,6667	,00000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	22,3270	3,42954
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	ΑΝΤΡΑΣ	21	30,8333	,00000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	28,5063	2,19483
Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	ΑΝΤΡΑΣ	21	25,8333	,00000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	22,1855	3,68435
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	ΑΝΤΡΑΣ	21	23,3333	,00000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	23,8679	1,19085
Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	ΑΝΤΡΑΣ	21	20,0000	,00000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	25,4245	3,31977

Πίνακας 55: Independent Sample t-test για τις μεταβλητές της Οργανωσιακής Κουλτούρας - Φύλο

Levene's Test

for Equality of

Variances

t-test for Equality of Means

F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper

Συμμετοχική
κουλτούρα τωρινή

28,427 ,000 -5,586 72 ,000 -3,17610 ,56857 -4,30953 -2,04267

Προσαρμοστική
κουλτούρα τωρινή

-8,912 52,000 ,000 -3,17610 ,35640 -3,89128 -2,46092

Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	32,344	,000	-7,407	72	,000	-3,38050	,45640	-4,29033	-2,47068
Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή			-11,816	52,000	,000	-3,38050	,28609	-3,95459	-2,80642
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	66,651	,000	5,309	72	,000	2,21698	,41756	1,38460	3,04936
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή			8,470	52,000	,000	2,21698	,26174	1,69176	2,74220
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	46,429	,000	5,774	72	,000	4,33962	,75152	2,84150	5,83774
Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή			9,212	52,000	,000	4,33962	,47108	3,39433	5,28492

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερες επίπεδα στη τωρινή συμμετοχική κουλτούρα, στη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα, στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τους άνδρες και στους υπόλοιπους παράγοντες οργανωσιακής κουλτούρας υπερτερούν οι άντρες σε σύγκριση με τις γυναίκες. Εφαρμόζοντας το t-test συμπεραίνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα σε όλους τους παράγοντες οργανωσιακής κουλτούρας, δεδομένου ότι σε όλα το $p < 0,05$.

Πίνακας 56: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας και Ηλικία - Στατιστικά στοιχεία

	Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση
Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	<30	16,6667	16	,00000
	31-40	18,0990	32	1,62907
	41-50	20,1389	18	2,02618

	>50	24,1667	8	,00000
Total		18,9414	74	2,62183
Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	<30	16,6667	16	,00000
	31-40	18,3594	32	1,94554
	41-50	21,0185	18	,73184
	>50	22,5000	8	,00000
Total		19,0878	74	2,33337
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	<30	40,0000	16	,00000
	31-40	39,1406	32	1,71286
	41-50	36,4815	18	1,16300
	>50	36,6667	7	,00000
Total		38,4122	73	1,89713
Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	<30	26,6667	16	,00000
	31-40	24,4010	32	2,24241
	41-50	22,3611	18	3,02832
	>50	16,6667	8	,00000
Total		23,5586	74	3,50119
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	<30	30,8333	16	,00000
	31-40	30,2604	32	,83165
	41-50	27,3148	18	1,92921
	>50	25,6250	8	,58926
Total		29,1667	74	2,13241
Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	<30	25,8333	16	,00000
	31-40	22,7865	32	3,70634
	41-50	20,2315	18	2,63222
	>50	26,4583	8	,58926
Total		23,2207	74	3,52293
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	<30	23,3333	16	,00000
	31-40	23,8021	32	,84501
	41-50	24,7222	18	,57166
	>50	21,8750	8	,58926
Total		23,7162	74	1,03395
Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	<30	20,0000	16	,00000
	31-40	23,0990	32	3,72819
	41-50	27,7778	18	,80845
	>50	26,0417	8	,58926
Total		23,8851	74	3,73004

Πίνακας 57: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας – Ηλικία

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	p
Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	349,740	3	116,580	53,666	,000
	Within Groups	152,062	70	2,172		
	Total	501,802	73			
Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	271,012	3	90,337	50,011	,000
	Within Groups	126,444	70	1,806		
	Total	397,457	73			
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	Between Groups	148,790	3	49,597	30,469	,000
	Within Groups	113,944	70	1,628		
	Total	262,735	73			
Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	583,074	3	194,358	43,636	,000
	Within Groups	311,784	70	4,454		
	Total	894,857	73			
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	244,801	3	81,600	65,548	,000
	Within Groups	87,143	70	1,245		
	Total	331,944	73			
Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	359,944	3	119,981	15,380	,000
	Within Groups	546,062	70	7,801		
	Total	906,006	73			
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	47,919	3	15,973	37,120	,000
	Within Groups					
	Total					

	Within Groups	30,122	70	,430		
	Total	78,041	73			
Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	571,240	3	190,413	29,992	,000
	Within Groups	444,423	70	6,349		
	Total	1015,663	73			

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι τα άτομα που είναι πάνω από 50 ετών εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα αλλά και στην επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Επίσης, όσοι είναι κάτω από 30 ετών παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή κουλτούρα της αγοράς, στην τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και στην επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος, τα άτομα ηλικίας 41 έως 50 ετών εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Από την εφαρμογή της ANOVA συμπεραίνουμε ότι η ηλικία επιδρά σε όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας δεδομένου ότι όλα $p < 0.05$.

Πίνακας 58: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας και Επίπεδο Εκπαίδευσης - Στατιστικά στοιχεία

	Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέση Τιμή	N	Τυπική
Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	Απόφοιτος Λυκείου	16,6667	22	,00000
	Απόφοιτος ΙΕΚ	16,6667	4	,00000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	18,7681	23	1,54621
	Απόφοιτος ΑΕΙ	19,6667	15	1,53659
	Μεταπτυχιακός τίτλος	24,1667	9	,00000
Total		18,8699	74	2,56614
Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	Απόφοιτος Λυκείου	16,6667	22	,00000
	Απόφοιτος ΙΕΚ	16,6667	4	,00000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	19,2029	23	1,88827
	Απόφοιτος ΑΕΙ	20,8333	15	,54554
	Μεταπτυχιακός τίτλος	22,5000	9	,00000
Total		19,0411	74	2,31437
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	Απόφοιτος Λυκείου	40,0000	22	,00000
	Απόφοιτος ΙΕΚ	40,0000	4	,00000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	38,6232	23	2,00392
	Απόφοιτος ΑΕΙ	36,5000	15	1,26773
	Μεταπτυχιακός τίτλος	36,6667	8	,00000
Total		38,4361	73	1,89900

Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	Απόφοιτος Λυκείου	26,6667	22	,00000
	Απόφοιτος ΙΕΚ	26,6667	4	,00000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	23,4058	23	1,92854
	Απόφοιτος ΑΕΙ	23,0000	15	2,41523
	Μεταπτυχιακός τίτλος	16,6667	9	,00000
Total		23,6530	74	3,42926
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	Απόφοιτος Λυκείου	30,8333	22	,00000
	Απόφοιτος ΙΕΚ	30,8333	4	,00000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	29,9638	23	,88756
	Απόφοιτος ΑΕΙ	27,6667	15	1,51710
	Μεταπτυχιακός τίτλος	25,1852	9	1,00154
Total		29,2123	74	2,11043
Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	Απόφοιτος Λυκείου	25,8333	22	,00000
	Απόφοιτος ΙΕΚ	25,8333	4	,00000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	21,2319	23	3,72568
	Απόφοιτος ΑΕΙ	19,9444	15	2,40837
	Μεταπτυχιακός τίτλος	25,8333	9	1,44338
Total		23,1735	74	3,52367
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	Απόφοιτος Λυκείου	23,3333	22	,00000
	Απόφοιτος ΙΕΚ	23,3333	4	,00000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	24,0580	23	,95029
	Απόφοιτος ΑΕΙ	24,7778	15	,49468
	Μεταπτυχιακός τίτλος	22,4074	9	1,21081
Total		23,7443	74	1,01230
Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	Απόφοιτος Λυκείου	20,0000	22	,00000
	Απόφοιτος ΙΕΚ	20,0000	4	,00000
	Απόφοιτος ΑΤΕΙ	24,6739	23	3,72457
	Απόφοιτος ΑΕΙ	27,6667	15	,78427
	Μεταπτυχιακός τίτλος	26,5741	9	1,21081
Total		23,8584	74	3,74873

Πίνακας 59: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας – Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	388,473	4	97,118	77,103	,000
	Within Groups	85,652	68	1,260		
	Total	474,125	72			
Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	303,046	4	75,761	62,364	,000
	Within Groups	82,609	68	1,215		
	Total	385,654	72			

Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	Between Groups	148,801	4	37,200	22,821	,000
	Within Groups	110,845	68	1,630		
	Total	259,646	72			
Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	683,218	4	170,805	71,042	,000
	Within Groups	163,490	68	2,404		
	Total	846,709	72			
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	263,103	4	65,776	77,682	,000
	Within Groups	57,578	68	,847		
	Total	320,681	72			
Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	490,724	4	122,681	20,688	,000
	Within Groups	403,245	68	5,930		
	Total	893,969	72			
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	38,761	4	9,690	18,815	,000
	Within Groups	35,021	68	,515		
	Total	73,782	72			
Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	686,282	4	171,571	35,839	,000
	Within Groups	325,533	68	4,787		
	Total	1011,815	72			

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι τα άτομα που έχουν Μεταπτυχιακό εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Επίσης, όσοι είναι απόφοιτοι Λυκείου και ΙΕΚ παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή κουλτούρα της αγοράς, στην τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και στην επιθυμητή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα.

Τέλος, τα άτομα που είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Από την εφαρμογή της ANOVA συμπεραίνουμε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρά σε όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας δεδομένου ότι όλα $p < 0.05$.

Πίνακας 60: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας και Οικογενειακή κατάσταση - Στατιστικά στοιχεία

	Οικογενειακή κατάσταση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση
Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	ΑΓΓΑΜΟΣ/Η	16,6667	26	,00000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	19,6032	42	2,12450
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	24,1667	6	,00000
Total	Total	18,9414	74	2,62183
Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	ΑΓΓΑΜΟΣ/Η	16,6667	26	,00000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	20,0992	42	1,79583
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	22,5000	6	,00000
Total	Total	19,0878	74	2,33337
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	ΑΓΓΑΜΟΣ/Η	40,0000	26	,00000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	37,6786	42	1,95248
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	36,6667	6	,00000
Total	Total	38,4122	74	1,89713
Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	ΑΓΓΑΜΟΣ/Η	26,6667	26	,00000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	22,6190	42	2,80081
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	16,6667	6	,00000
Total	Total	23,5586	74	3,50119
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	ΑΓΓΑΜΟΣ/Η	30,8333	26	,00000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	28,6111	42	2,09583
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	25,8333	6	,00000
Total	Total	29,1667	74	2,13241
Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	ΑΓΓΑΜΟΣ/Η	25,8333	26	,00000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	21,1111	42	3,38710
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	26,6667	6	,00000
Total	Total	23,2207	74	3,52293
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	ΑΓΓΑΜΟΣ/Η	23,3333	26	,00000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	24,2460	42	,95299
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	21,6667	6	,00000
Total	Total	23,7162	74	1,03395
Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	ΑΓΓΑΜΟΣ/Η	20,0000	26	,00000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	26,0119	42	3,16408
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	25,8333	6	,00000
Total	Total	23,8851	74	3,73004

Πίνακας 61: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας – Οικογενειακή κατάσταση

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	316,749	2	158,374	60,764	,000
	Within Groups	185,053	71	2,606		
	Total	501,802	73			
Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	265,231	2	132,616	71,209	,000
	Within Groups	132,226	71	1,862		
	Total	397,457	73			
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	Between Groups	106,435	2	53,218	24,174	,000
	Within Groups	156,300	71	2,201		
	Total	262,735	73			
Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	573,230	2	286,615	63,271	,000
	Within Groups	321,627	71	4,530		
	Total	894,857	73			
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	151,852	2	75,926	29,933	,000
	Within Groups	180,093	71	2,537		
	Total	331,944	73			
Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	435,636	2	217,818	32,878	,000
	Within Groups	470,370	71	6,625		
	Total	906,006	73			
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	40,805	2	20,403	38,903	,000
	Within Groups	37,235	71	,524		
	Total	78,041	73			

Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	605,196	2	302,598	52,342	,000
	Within Groups	410,466	71	5,781		
	Total	1015,663	73			

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι οι διαζευγμένοι εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα αλλά και στην επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Επίσης, οι άγαμοι παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή κουλτούρα της αγοράς, στην τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και στην επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος, οι έγγαμοι εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Από την εφαρμογή της ANOVA συμπεραίνουμε ότι η οικογενειακή κατάσταση επιδρά σε όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας δεδομένου ότι όλα $p < 0.05$.

Πίνακας 62: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας και Εργασιακή Εμπειρία - Στατιστικά στοιχεία

	Εργασιακή εμπειρία	Μέση Τιμή	N	Τυπική
Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	0-5	16,6667	12	,00000
	6-10	16,6667	16	,00000
	11-15	18,9352	18	1,58644
	16-20	19,1667	11	,00000
	>20	22,5490	17	2,40209
Total		18,9414	74	2,62183
Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	0-5	16,6667	12	,00000
	6-10	16,6667	16	,00000
	11-15	19,2130	18	1,84072
	16-20	20,8333	11	,00000
	>20	21,8137	17	,98757
Total		19,0878	74	2,33337
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	0-5	40,0000	12	,00000
	6-10	40,0000	16	,00000
	11-15	38,9352	18	1,87008
	16-20	35,8333	11	,00000
	>20	36,9118	16	1,01057
Total		38,4122	73	1,89713
	0-5	26,6667	12	,00000
	6-10	26,6667	16	,00000

Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	11-15	22,9167	18	1,79073
	16-20	24,1667	11	,00000
	>20	18,7255	17	3,17485
Total		23,5586	74	3,50119
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	0-5	30,8333	12	,00000
	6-10	30,8333	16	,00000
	11-15	30,0000	18	,90388
	16-20	28,9394	11	,75378
	>20	25,6863	17	,98757
Total		29,1667	74	2,13241
Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	0-5	25,8333	12	,00000
	6-10	25,8333	16	,00000
	11-15	21,3426	18	3,60577
	16-20	17,9545	11	1,50756
	>20	24,3137	17	2,26759
Total		23,2207	74	3,52293
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	0-5	23,3333	12	,00000
	6-10	23,3333	16	,00000
	11-15	23,9815	18	,97164
	16-20	24,9242	11	,25126
	>20	23,2843	17	1,51585
Total		23,7162	74	1,03395
Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	0-5	20,0000	12	,00000
	6-10	20,0000	16	,00000
	11-15	24,5833	18	3,60702
	16-20	28,1818	11	,50252
	>20	26,7647	17	1,01561
Total		23,8851	74	3,73004

Πίνακας 63: Πίνακας ANOVA για τις μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας – Εργασιακή Εμπειρία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Συμμετοχική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	366,696	4	91,674	46,819	,000
	Within Groups	135,106	69	1,958		
	Total	501,802	73			
Προσαρμοστική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	324,252	4	81,063	76,407	,000
	Within Groups	73,205	69	1,061		
	Total	397,457	73			

Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα τωρινή	Between Groups	186,943	4	46,736	42,547	,000
	Within Groups	75,792	69	1,098		
	Total	262,735	73			
Ιεραρχική κουλτούρα τωρινή	Between Groups	679,069	4	169,767	54,284	,000
	Within Groups	215,788	69	3,127		
	Total	894,857	73			
Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	296,769	4	74,192	145,536	,000
	Within Groups	35,175	69	,510		
	Total	331,944	73			
Προσαρμοστική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	579,981	4	144,995	30,687	,000
	Within Groups	326,025	69	4,725		
	Total	906,006	73			
Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	24,595	4	6,149	7,938	,000
	Within Groups	53,445	69	,775		
	Total	78,041	73			
Ιεραρχική κουλτούρα επιθυμητή	Between Groups	775,453	4	193,863	55,687	,000
	Within Groups	240,209	69	3,481		
	Total	1015,663	73			

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι τα άτομα με εργασιακή εμπειρία πάνω από 20 έτη εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Επίσης, όσοι έχουν έως 10 έτη εργασιακή εμπειρία παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή κουλτούρα της αγοράς, στην τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και στην επιθυμητή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα σε

σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος, τα άτομα με εργασιακή εμπειρία από 16 έως 20 έτη εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Από την εφαρμογή της ANOVA συμπεραίνουμε ότι η εργασιακή εμπειρία επιδρά σε όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας δεδομένου ότι όλα $p < 0.05$.

Συνεπώς, η Υπόθεση 5 (H5) επιβεβαιώνεται καθώς τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε και η έρευνα της Ντόγκα (2016) στην οποία βρέθηκε θετική συσχέτιση της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας με τη συναισθηματική δέσμευση του προσωπικού.

Σε αντίθετα, όμως αποτελέσματα κατέληξε η μελέτη της Κουλούρη (2018) καθώς η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών έδειξε ότι δεν βρέθηκε σημαντική στατιστικά συσχέτιση μεταξύ του φύλου, της ηλικίας, του τομέα και των ετών εργασίας με την ποιότητα και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Το ίδιο και η μελέτη της Γούλα και συν. (2014) στην οποία η προϋπηρεσία και το φύλο των νοσοκομειακών στελεχών δεν επηρέαζε τις απόψεις τους σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

6.8.6 Υπόθεση 6 (H6)

Όσον αφορά την Υπόθεση 6 (H6): Η έκβαση της ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα.

Για τον έλεγχο της επιρροής της έκβασης Στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας, εκτελέστηκαν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έκβασης Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας, όπου υπολογίστηκε το Sig. (2-tailed) κι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Δημιουργήθηκαν, επομένως, οι Πίνακες 65 και 66 που συσχετίζουν τις μεταβλητές της έκβασης Ηγεσίας με την Οργανωσιακή Κουλτούρα – υπάρχουσα και επιθυμητή.

Πίνακας 64: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της έκβασης Ηγεσίας και την Επικρατούσα Οργανωσιακή Κουλτούρα.

		Τωρινή κουλτούρα			
Έκβαση ηγεσίας		Συμμετοχική	Προσαρμοστική	Αγοράς	Ιεραρχική
EFF Αποτελεσματικότητα	Pearson				
	Correlation	,839**	,817**	-,596**	-,850**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	222	222	222	222
SAT Ευχαρίστηση από την ηγεσία	Pearson				
	Correlation	,799**	,807**	-,637**	-,792**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	222	222	222	222

Πίνακας 65: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της έκβασης Ηγεσίας και την Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα.

		Επιθυμητή κουλτούρα			
Έκβαση ηγεσίας		Συμμετοχική	Προσαρμοστική	Αγοράς	Ιεραρχική
EFF Αποτελεσματικότητα	Pearson				
	Correlation	-,839**	-,166	-,072	,660**
	Sig. (2-tailed)	<,001	,156	,541	<,001
	N	222	222	222	222
SAT Ευχαρίστηση από την ηγεσία	Pearson				
	Correlation	-,827**	-,183	-,047	,662**
	Sig. (2-tailed)	<,001	,119	,691	<,001
	N	222	222	222	222

Για να είναι σημαντική η συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών θα πρέπει το Sig. (2-tailed) να είναι μικρότερο της τιμής 0,05. Όσον αφορά τον συντελεστή Pearson, η τιμή του (για θετική συσχέτιση) κυμαίνεται μεταξύ 0 έως 1. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή κοντά στο 1 τόσο μεγαλύτερη θετική συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στις μεταβλητές. Αντίστοιχα, ο συντελεστής Pearson παίρνει τιμή από -1 έως 0 για αρνητική συσχέτιση.

Επομένως, όσον αφορά τις Επικρατούσες Οργανωσιακές Κουλτούρες, από τον Πίνακα 65 συμπεραίνουμε ότι οι μεταβλητές έκβασης EFF και SAT και σχετίζονται έντονα θετικά με τις κουλτούρες Α (συμμετοχική κουλτούρα που βασίζεται στην συνεργασία) και Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία), ενώ παρατηρείται έντονη αρνητική συσχέτιση με τις κουλτούρες Γ (προσανατολισμένη στην αγορά που βασίζεται στον ανταγωνισμό) και Δ (ιεραρχική οργάνωση που βασίζεται στον έλεγχο). Το Sig. (2-tailed) είναι σε όλες τις περιπτώσεις μικρότερο του 0,05.

Συγκεκριμένα, για την αποτελεσματικότητα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή συμμετοχική κουλτούρα ($p\text{-value}=0,839$ και $p<0,01$) και με τη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα ($p\text{-value}=0,817$ και $p<0,01$). Επίσης, συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή ιεραρχική κουλτούρα ($p\text{-value}=-0,850$ και $p<0,01$) και αρνητικά μέτρια με την τωρινή κουλτούρα της αγοράς ($p\text{-value}=-0,596$ και $p<0,01$).

Για την ευχαρίστηση από την ηγεσία βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή συμμετοχική κουλτούρα ($p\text{-value}=0,799$ και $p<0,01$) και με τη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα ($p\text{-value}=0,807$ και $p<0,01$). Επίσης, συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή ιεραρχική κουλτούρα ($p\text{-value}=-0,792$ και $p<0,01$) και αρνητικά μέτρια με την τωρινή κουλτούρα της αγοράς ($p\text{-value}=-0,637$ και $p<0,01$).

Για την συνολική ευχαρίστηση από την ηγεσία βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή συμμετοχική κουλτούρα ($p\text{-value}=0,825$ και $p<0,01$) και με τη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα ($p\text{-value}=0,806$ και $p<0,01$). Επίσης, συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή ιεραρχική κουλτούρα ($p\text{-value}=-0,828$ και $p<0,01$) και αρνητικά μέτρια με την τωρινή κουλτούρα της αγοράς ($p\text{-value}=-0,604$ και $p<0,01$).

Όσον αφορά τις συσχετίσεις για τις επιθυμητές Οργανωσιακές Κουλτούρες, από τον Πίνακα 66 συμπεραίνουμε ότι οι μεταβλητές έκβασης EFF και SAT συσχετίζονται έντονα αρνητικά με την Κουλτούρα Α (συμμετοχική κουλτούρα που βασίζεται στην συνεργασία). Με τις κουλτούρες Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία) και Γ (προσανατολισμένη στην αγορά που βασίζεται στον ανταγωνισμό) παρουσιάζεται μικρή αρνητική συσχέτιση. Όσον αφορά την κουλτούρα Δ (ιεραρχική οργάνωση που βασίζεται στον έλεγχο), και με τις δύο μεταβλητές παρουσιάζεται ισχυρή θετική συσχέτιση. Το Sig. (2-tailed) παρουσιάζει αποδεκτές τιμές μόνο στις Κουλτούρες Α (συμμετοχική κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία) και Δ (Ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο).

Συγκεκριμένα, για την αποτελεσματικότητα βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα ($p\text{-value}=-0,839$ και $p<0,01$) αλλά και συσχετίζεται θετικά μέτρια με την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα ($p\text{-value}=0,660$ και $p<0,01$).

Για την ευχαρίστηση από την ηγεσία βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα ($p\text{-value}=-0,827$ και $p<0,01$) αλλά και συσχετίζεται θετικά μέτρια με την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα ($p\text{-value}=0,662$ και $p<0,01$).

Για τη συνολική ευχαρίστηση από την ηγεσία βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα ($p\text{-value}=-0,826$ και $p<0,01$) αλλά και συσχετίζεται θετικά μέτρια με την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα ($p\text{-value}=0,649$ και $p<0,01$).

Συνεπώς, η Υπόθεση 6 (H6) επιβεβαιώνεται ότι η έκβαση της ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα.

Επομένως η Υπόθεση 6 (H6) γίνεται αποδεκτή.

Σύμφωνα με έρευνα των Alvi et al. (2014) η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με την συμμετοχική και ιεραρχική κουλτούρα, ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την κουλτούρα καινοτομίας. Επίσης η έρευνα των Γαβριήλ και συν. (2017) ανέδειξε ότι η ιεραρχική κουλτούρα έχει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ έχει θετική επίπτωση στην ικανοποίηση του προσωπικού από το μισθό και την εργασία. Η κουλτούρα αγοράς έχει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και θετική με την ικανοποίηση από τους συναδέλφους.

Η Παφίλια (2020) συμπέρανε ότι υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ της κουλτούρας ιεραρχίας και της εργασιακής ικανοποίησης ενώ ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από την κουλτούρα αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1. Συζήτηση αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ του Στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας από απαντήσεις που δόθηκαν από άτομα που εργάζονται στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

Με βάση την στατιστική και την παραγοντική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε είναι εφικτός τόσο ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακής κουλτούρας όσο και ο προσδιορισμός της ισχύς των αρχικών υποθέσεων.

Όσον αφορά το επικρατές Στυλ Ηγεσίας προέκυψε ως επικρατέστερο Στυλ Ηγεσίας το Management κατ' εξαίρεση παθητικό. Η μέση τιμή βρέθηκε στα 2,02 της κλίμακας Likert, με τα υπόλοιπα Στυλ Ηγεσίας να μην εμφανίζουν μεγάλες διαφορές στις τιμές τους. Ως λιγότερο επικρατέστερη, με μικρή πάλι διαφορά από τις άλλες, βρέθηκε η Διανοητική διέγερση, με μέση τιμή το 1,88 της κλίμακας Likert.

Αντίστοιχα, όσον αφορά τόσο την υπάρχουσα όσο και την επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα, προέκυψε ότι η κουλτούρα που επικρατεί αυτήν την στιγμή είναι η κουλτούρα Γ – η κουλτούρα που προσανατολίζεται στην αγορά και βασίζεται στον ανταγωνισμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ωστόσο, ότι οι εργαζόμενοι έχουν έντονη την επιθυμία να μειωθεί η συγκεκριμένη Οργανωσιακή Κουλτούρα, με την μέση τιμή της να παρουσιάζει αρκετά μικρότερη τιμή στην επιθυμητή μελλοντική κουλτούρα. Αντίθετα, παρατηρήθηκε στροφή στην κουλτούρα Α' - συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία. Από την ανάλυση αξιοπιστίας, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's alpha, προέκυψε ότι τα αποτελέσματα για τις τιμές των μεταβλητών μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστα, δεδομένου ότι όλοι οι συντελεστές βρέθηκαν να έχουν τιμή πάνω από 0.7. Έτσι, περαιώθηκε στατιστικός έλεγχος και παραγοντική ανάλυση για την εύρεση συσχέτισης των μεταβλητών.

Επίσης από τους πίνακες της παραγοντικής ανάλυσης καταδεικνύετε ότι υπάρχουν παράγοντες, επομένως λανθάνουσες μεταβλητές που προκύπτουν από το σύνολο των ερωτήσεων. Επιπροσθέτως, φαίνεται ποιες ερωτήσεις συμβάλλουν στην δημιουργία του κάθε παράγοντα.

Δεδομένου ότι ο κάθε συμμετέχων στην έρευνα είχε την δυνατότητα να επιλέξει οποιαδήποτε απάντηση ήθελε, ενέχεται ο κίνδυνος ύπαρξης common method bias, δηλαδή λάθος το οποίο προκύπτει από την εφαρμογή αυτού του είδους της συλλογής των δεδομένων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, μεταγενέστερα, να έχει νόημα η εύρεση ενός μόνο γενικού παράγοντα που ίσως

να μπορεί να περιγράψει το σύνολο των ερωτήσεων σε μια επαναληπτική παραγοντική ανάλυση.

Όσον αφορά την ανάλυση που έγινε από τις ερευνητικές υποθέσεις προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα.

Για την ερευνητική Υπόθεση 1 (H1): Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα, προέκυψε ότι:

Όσον αφορά την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας ΠΒΑ -εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (μετασχηματιστική), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση (μετασχηματιστική), ΙΣ - διανοητική διέγερση (μετασχηματιστική) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον (μετασχηματιστική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας ΠΒΑ -εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (μετασχηματιστική), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση (μετασχηματιστική), ΙΣ - διανοητική διέγερση (μετασχηματιστική) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον (μετασχηματιστική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή κουλτούρα της αγοράς βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας ΠΒΑ -εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (μετασχηματιστική), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση (μετασχηματιστική), ΙΣ - διανοητική διέγερση (μετασχηματιστική) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον (μετασχηματιστική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας ΠΒΑ -εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (μετασχηματιστική), ΙΜ - εμπνευστική παρακίνηση (μετασχηματιστική), ΙΣ - διανοητική διέγερση (μετασχηματιστική) και ΙC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον (μετασχηματιστική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας ΠΒΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές

συμπεριφορές (μετασχηματιστική), IM - εμπνευστική παρακίνηση (μετασχηματιστική), IS - διανοητική διέγερση (μετασχηματιστική) και IC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον (μετασχηματιστική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας ΠΒΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (μετασχηματιστική), IM - εμπνευστική παρακίνηση (μετασχηματιστική), IS - διανοητική διέγερση (μετασχηματιστική) και IC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον (μετασχηματιστική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα τόσο περισσότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας ΠΒΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (μετασχηματιστική), IM - εμπνευστική παρακίνηση (μετασχηματιστική), IS - διανοητική διέγερση (μετασχηματιστική) και IC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον (μετασχηματιστική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα τόσο περισσότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας ΠΒΑ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, ΠΒ - εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές (μετασχηματιστική), IM - εμπνευστική παρακίνηση (μετασχηματιστική), IS - διανοητική διέγερση (μετασχηματιστική) και IC - εξατομικευμένο ενδιαφέρον (μετασχηματιστική) και αντιστρόφως.

Τέλος, όσον αφορά την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

Επομένως, η Υπόθεση 1 (H1): Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα επιβεβαιώνεται μόνο για την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα, την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα και για την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα.

Άρα η Υπόθεση 1 (H1) δεν γίνεται αποδεκτή.

Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα των Suruku & Yesilada (2017), σύμφωνα με την οποία το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει θετική επίδραση στην προσαρμοστική κουλτούρα και στη συμμετοχική κουλτούρα ενώ όσον αφορά την κουλτούρα αγοράς βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

Για την ερευνητική Υπόθεση 2 (H2) Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα, προέκυψε ότι:

Όσον αφορά την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (διεκπεραιωτική) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό (διεκπεραιωτική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (διεκπεραιωτική) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό (διεκπεραιωτική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή κουλτούρα της αγοράς βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (διεκπεραιωτική) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό (διεκπεραιωτική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (διεκπεραιωτική) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό (διεκπεραιωτική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (διεκπεραιωτική) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό (διεκπεραιωτική) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο περισσότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας CR - έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (διεκπεραιωτική) και MBEA - Management κατ' εξαίρεση ενεργό (διεκπεραιωτική) και αντιστρόφως.

Τέλος, όσον αφορά την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα και την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

Άρα η Υπόθεση 2 (H2) δεν γίνεται αποδεκτή.

Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα των Suruku & Yesilada (2017), σύμφωνα με την οποία το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει θετική επίδραση στη συμμετοχική κουλτούρα και στην κουλτούρα προσανατολισμού στην αγορά ενώ όσον αφορά την ιεραρχική κουλτούρα βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

Σε διαφορετικά, όμως, αποτελέσματα κατέληξε έρευνα των Zahari & Shurbagi (2012), σύμφωνα με την οποία στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας η κυρίαρχη κουλτούρα της Εθνικής Εταιρείας Πετρελαίου της Λιβύης είναι η ιεραρχική κουλτούρα.

Για την ερευνητική Υπόθεση 3 (H3) Το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή κουλτούρα., προέκυψε ότι:

Όσον αφορά την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό (παθητικό προς αποφυγή) και LF - ηγεσία προς αποφυγή (παθητική προς αποφυγή) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο πολύ πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό (παθητικό προς αποφυγή) και LF - ηγεσία προς αποφυγή (παθητική προς αποφυγή) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή κουλτούρα της αγοράς βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό (παθητικό προς αποφυγή) και LF - ηγεσία προς αποφυγή (παθητική προς αποφυγή) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά είναι η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό (παθητικό προς αποφυγή) και LF - ηγεσία προς αποφυγή (παθητική προς αποφυγή) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο λιγότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας MBEP -

Management κατ' εξαίρεση παθητικό (παθητικό προς αποφυγή) και LF - ηγεσία προς αποφυγή (παθητική προς αποφυγή) και αντιστρόφως.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των τύπων της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας βρέθηκε ότι όσο πιο πολύ επιθυμούν οι εργαζόμενοι μελλοντικά να επικρατήσει στην αγορά η ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα τόσο περισσότερο πιστεύουν στα στυλ ηγεσίας MBEP - Management κατ' εξαίρεση παθητικό (παθητικό προς αποφυγή) και LF - ηγεσία προς αποφυγή (παθητική προς αποφυγή) και αντιστρόφως.

Τέλος, όσον αφορά την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα και την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με το Στυλ Ηγεσίας.

Αρα η Υπόθεση 3 (H3) δεν γίνεται αποδεκτή.

Σε αντίθετα συμπεράσματα κατέληξε η έρευνα της Πάπαρη (2023), σύμφωνα με την οποία η οργανωσιακή κουλτούρα εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες του Ηγετικού Στυλ, εκτός των παραγόντων της ηγεσίας προς αποφυγή.

Για την ερευνητική Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας, προέκυψε ότι:

Οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα σε όλα τα στυλ ηγεσίας σε σχέση με τους άνδρες.

Η ηλικία επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας.

Το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας. Πιο αναλυτικά, οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα που έχουν Μεταπτυχιακό τίτλο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα.

Η οικογενειακή κατάσταση επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα που είναι διαζευγμένοι σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι η εργασιακή εμπειρία επιδρά σε όλα στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ότι οι μέσες τιμές όλων των στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή στα άτομα με εργασιακή εμπειρία πάνω από 20 έτη σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Συνεπώς, η Υπόθεση 4 (H4) επιβεβαιώνεται ότι τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας.

Σύμφωνα με έρευνα της Ευαγγελινού (2017) σχετικά με τα στυλ ηγεσίας παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο στην μετασχηματιστική ηγεσία και στη συναλλακτική ηγεσία. Όσον αφορά τη σχέση εργασίας, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε

κανένα από τα στυλ ηγεσίας. Επίσης, στατιστικά σημαντική ήταν η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης μόνο στο στυλ ηγεσίας προς αποφυγή. Ως προς τον παράγοντα Διεύθυνση - τμήμα εργασίας των υπαλλήλων και των προϊσταμένων αλλά και ως προς τον παράγοντα θέση εργασίας – κλάδος δεν παρατηρήθηκε καμία κύρια επίδραση στα στυλ ηγεσίας. Τέλος στατιστικά σημαντική ήταν η επίδραση του χρόνου εργασίας των υπαλλήλων στην ίδια θέση σε όλα τα στυλ ηγεσίας. Άρα τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν, και εδώ, τα στυλ ηγεσίας.

Επίσης η Βάμπουλα (2023) συμπέρανε ότι το φύλλο, οι άντρες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους εφαρμόζει το μετασχηματιστικό ή το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας ενώ οι γυναίκες θεωρούν ότι εφαρμόζεται περισσότερο το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή, και η ηλικία, οι άνθρωποι με μέσο όρο ηλικίας 41-50 θεωρούν ότι εφαρμόζεται συχνότερα το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή, επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας. Το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας δεν τα επηρεάζουν.

Για την ερευνητική Υπόθεση 5 (H5): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, προέκυψε ότι:

Οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερες επίπεδα στη τωρινή συμμετοχική κουλτούρα, στη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα, στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τους άνδρες και στους υπόλοιπους παράγοντες οργανωσιακής κουλτούρας υπερτερούν οι άντρες σε σύγκριση με τις γυναίκες. Γενικότερα, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα σε όλους τους παράγοντες οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα άτομα που είναι πάνω από 50 ετών εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα αλλά και στην επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Επίσης, όσοι είναι κάτω από 30 ετών παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή κουλτούρα της αγοράς, στην τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και στην επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος, τα άτομα ηλικίας 41 έως 50 ετών εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος από την εφαρμογή της ANOVA συμπεραίνουμε ότι η ηλικία επιδρά σε όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα άτομα που έχουν μεταπτυχιακό εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Επίσης, όσοι είναι απόφοιτοι Λυκείου και ΙΕΚ παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή κουλτούρα της αγοράς, στην

τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και στην επιθυμητή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος, τα άτομα που είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Από την εφαρμογή της ANOVA συμπεραίνουμε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρά σε όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι διαζευγμένοι εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα αλλά και στην επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Επίσης, οι άγαμοι παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή κουλτούρα της αγοράς, στην τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και στην επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος, οι έγγαμοι εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Από την εφαρμογή της ANOVA συμπεραίνουμε ότι η οικογενειακή κατάσταση επιδρά σε όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα άτομα με εργασιακή εμπειρία πάνω από 20 έτη εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Επίσης, όσοι έχουν έως 10 έτη εργασιακή εμπειρία παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην τωρινή κουλτούρα της αγοράς, στην τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και στην επιθυμητή συμμετοχική και προσαρμοστική κουλτούρα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Τέλος, τα άτομα με εργασιακή εμπειρία από 16 έως 20 έτη εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα στην επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς και στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα. Από την εφαρμογή της ANOVA συμπεραίνουμε ότι η εργασιακή εμπειρία επιδρά σε όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας

Συνεπώς, η Υπόθεση 5 (H5) επιβεβαιώνεται καθώς τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε και η έρευνα της Ντόγκα (2016) στην οποία βρέθηκε θετική συσχέτιση της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας με τη συναισθηματική δέσμευση του προσωπικού.

Επιπλέον, σε μελέτη του Μαγκαφώση (2013), που υλοποιήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ο Ευαγγελισμός, βρέθηκε ότι η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας στο εν λόγω νοσοκομείο επηρέαζαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας που θεωρούσαν σημαντικά και αυτά που τελικά πίστευαν ότι προωθούσε ο συγκεκριμένος χώρος εργασίας.

Σε αντίθετα, όμως αποτελέσματα κατέληξε η μελέτη της Κουλούρη (2018) καθώς η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών έδειξε ότι δεν βρέθηκε σημαντική στατιστικά συσχέτιση μεταξύ του φύλου, της ηλικίας, του τομέα και των ετών εργασίας με την ποιότητα και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Το ίδιο και η μελέτη της Γούλα και συν. (2014) στην οποία η προϋπηρεσία και το φύλο των νοσοκομειακών στελεχών δεν επηρέαζε τις απόψεις τους σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

Για την ερευνητική Υπόθεση 6 (H6): Η έκβαση της ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, προέκυψε ότι:

Όσον αφορά τις Επικρατούσες Οργανωσιακές Κουλτούρες συμπεραίνουμε ότι οι μεταβλητές έκβασης EFF, SAT και SATTOT σχετίζονται έντονα θετικά με τις κουλτούρες Α (συμμετοχική κουλτούρα που βασίζεται στην συνεργασία) και Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία), ενώ παρατηρείται έντονη αρνητική συσχέτιση με τις κουλτούρες Γ (προσανατολισμένη στην αγορά που βασίζεται στον ανταγωνισμό) και Δ (ιεραρχική οργάνωση που βασίζεται στον έλεγχο).

Συγκεκριμένα, για την αποτελεσματικότητα βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή συμμετοχική κουλτούρα και με τη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα. Επίσης, συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και αρνητικά μέτρια με την τωρινή κουλτούρα της αγοράς.

Για την ευχαρίστηση από την ηγεσία βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή συμμετοχική κουλτούρα και με τη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα. Επίσης, συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και αρνητικά μέτρια με την τωρινή κουλτούρα της αγοράς.

Για τη συνολική ευχαρίστηση από την ηγεσία βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή συμμετοχική κουλτούρα και με τη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα. Επίσης, συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με τη τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και αρνητικά μέτρια με την τωρινή κουλτούρα της αγοράς.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις για τις επιθυμητές Οργανωσιακές Κουλτούρες, συμπεραίνουμε ότι οι μεταβλητές έκβασης EFF, SAT και SATTOT συσχετίζονται έντονα αρνητικά με την Κουλτούρα Α (συμμετοχική κουλτούρα που βασίζεται στην συνεργασία). Με τις κουλτούρες Β (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία) και Γ (προσανατολισμένη στην αγορά που βασίζεται στον ανταγωνισμό) παρουσιάζεται μικρή αρνητική συσχέτιση. Όσον αφορά την κουλτούρα Δ (ιεραρχική οργάνωση που βασίζεται στον έλεγχο), και με τις τρεις μεταβλητές παρουσιάζεται ισχυρή θετική συσχέτιση. Το Sig. (2-tailed) παρουσιάζει αποδεκτές

τιμές μόνο στις Κουλτούρες Α (συμμετοχική κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία) και Δ (Ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο).

Συγκεκριμένα, για την αποτελεσματικότητα βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα αλλά και συσχετίζεται θετικά μέτρια με την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα.

Για την ευχαρίστηση από την ηγεσία βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα αλλά και συσχετίζεται θετικά μέτρια με την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα. Για τη συνολική ευχαρίστηση από την ηγεσία βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά πολύ ισχυρά με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα αλλά και συσχετίζεται θετικά μέτρια με την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα.

Επομένως η Υπόθεση 6 (H6) γίνεται αποδεκτή.

Σύμφωνα με έρευνα των Alvi et al. (2014) η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με την συμμετοχική και ιεραρχική κουλτούρα, ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την κουλτούρα καινοτομίας. Επίσης η έρευνα των Γαβριήλ και συν. (2017) ανέδειξε ότι η ιεραρχική κουλτούρα έχει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ έχει θετική επίπτωση στην ικανοποίηση του προσωπικού από το μισθό και την εργασία. Η κουλτούρα αγοράς έχει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και θετική με την ικανοποίηση από τους συναδέλφους.

Η Παφίλια (2020) συμπέρανε ότι υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ της κουλτούρας ιεραρχίας και της εργασιακής ικανοποίησης ενώ ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από την κουλτούρα αγοράς.

7.2 Περιορισμοί

Προκειμένου, όμως, τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων να είναι αξιόπιστα, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η έρευνα και σχετίζονται με τη συλλογή των δεδομένων, το ανθρώπινο λάθος, τις ανειλικρινείς απαντήσεις και την υποκειμενική προσέγγιση της κάθε ερώτησης.

Απαραίτητη καθίσταται, επομένως, η όσο το δυνατόν απλή διατύπωση των ερωτήσεων ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε αδυναμία κατανόησης της ερώτησης που θα οδηγήσει σε λανθασμένη απάντηση. Η διασφάλιση μεγαλύτερου ποσοστού ειλικρίνειας των απαντήσεων μπορεί να βελτιωθεί όταν δείγμα είναι τυχαίο και ανεξάρτητο των πορισμάτων που προκύπτουν από την εκάστοτε έρευνα.

Επιπροσθέτως, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που αφορούν τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για την έρευνα, δεδομένου ότι πρέπει πάντα να μπορεί να θεωρείται ασφαλής και αξιόπιστη, και ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται πρέπει να είναι αυστηρά κρυπτογραφημένες για να αποφευχθεί οποιαδήποτε περίπτωση παραβίασης της ιδιωτικότητας των δεδομένων.

Κατόπιν, πρέπει να είναι διασφαλισμένη η ελεγχόμενη αποδοχή του δείγματος και να υπάρχουν μέτρα προστασίας για τους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της έρευνας, όπως η δυνατή η αποχώρησή τους ανά πάσα στιγμή και η ενημέρωση για τους κινδύνους που υπάρχουν. Οι περιορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν την απαγόρευση της χρήσης κάποιου είδους συλλογής δεδομένων που ενδεχομένως θα μπορούσε να προκαλέσει παρενόχληση ή διακρίσεις στους συμμετέχοντες.

Επίσης, οι περιορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν την απαγόρευση της αποκάλυψης των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων χωρίς την άδεια τους. Απαραίτητη κρίνεται η διασφάλιση ότι οι δεδομένα συλλέγονται και αποθηκεύονται με απόλυτη προτεραιότητα την εγγύηση της ιδιωτικότητας των συμμετεχόντων.

Ειδικότερα, όσον αφορά τη συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε μόνο σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων. Επομένως, πιθανώς τα αποτελέσματα να ήταν διαφορετικά αν η έρευνα είχε επεκταθεί και σε ξενοδοχεία με λιγότερα αστέρια.

Επιπλέον αφορά μόνο ξενοδοχεία και όχι ενοικιαζόμενα δωμάτια τα οποία επίσης αφορούν χώρους φιλοξενίας τουριστών.

7.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ του Στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας και δόθηκαν απαντήσεις σε βασικές υποθέσεις που ορίστηκαν στην αρχή. Παρόλο που πραγματοποιήθηκε στατιστική και παραγοντική ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα ευρήματα χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης. Έτσι, παρά το γεγονός ότι από την επεξεργασία των δεδομένων προσδιορίστηκε σε έναν μεγάλο βαθμό η σχέση μεταξύ Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακής Κουλτούρας, τα ευρήματα της έρευνας καθιστούν αναγκαία την περαιτέρω μελέτη της σχέσης των δύο μεταβλητών. Δεδομένου του μικρού μεγέθους του και άλλων δημογραφικών χαρακτηριστικών, για πολλές βιβλιογραφίες το δείγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό για το σύνολο του πληθυσμού κι έτσι μελλοντικά προτείνεται η επανάληψη της μελέτης με μεγαλύτερο και πιο ευρύ φάσμα συμμετεχόντων. Ένας ακόμη παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι το γεγονός ότι το Στυλ Ηγεσίας επηρεάζεται έντονα από τις παρούσες πολιτικές και οικονομικές συνθήκες. Ως αποτέλεσμα, κρίνεται απαραίτητη η

διεξαγωγή συγκριτικών μελετών στις οποίες θα πραγματοποιούνται οι ίδιες ερωτήσεις σε ξενοδοχειακούς υπαλλήλους άλλων χωρών. Από την επεξεργασία των δεδομένων δύναται να προκύψει πόρισμα διεθνούς ισχύος που θα χρησιμοποιηθεί για την βελτίωση των ισχυόντων συνθηκών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βάμπουλα, Μ. (2023). *Ηγεσία και οργανωσιακή κουλτούρα στον ξενοδοχειακό κλάδο*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας).

Βελισσαρίου, Ε., Καραχοτζίτης, Δ. & Κομινιάκης, Μ. (2000). *Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων – Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών*. (Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο).

Γαβριήλ, Ε., Middleton, Ν., Παπασπύρου, Ε., Μερκούρης, Α. (2017). Η αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας στον χώρο του νοσοκομείου. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής* 34(3), pp 295-302.

Γούλα, Α., Κέφης, Β., Σταμούλη, Α., Πιερράκος, Γ., Σαρρής, Μ. (2014). Διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των γενικών δημόσιων νοσοκομείων. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής* 31(4), pp 452-460.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Ευαγγελινού, Ο.Π. (2017). *Συσχέτιση ηγεσίας & ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού στον Οργανισμό Πολιτισμού, Άθλησης & Νεολαίας, Δήμου Αθηναίων*. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου).

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Διοίκηση Προσωπικού & Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα*. ΕΛΚΕΠΑ.

Κουλούρη, Α. (2018). *Ποιότητα και Οργανωσιακή Κουλτούρα στις Υπηρεσίες Υγείας*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής).

Κουτούζης, Μ. (1992). *Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός*. Αθανασούλα-Ρέππα.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Τόμος Α΄, Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

- Λαλούμης, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ – Διοίκηση Ξενοδοχείων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε.
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα
- Μαγκαφώσης, Δ. (2013). *Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας στο Γ.Ν. "Ο Ευαγγελισμός"*. (Διπλωματική εργασία, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου).
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ντελλάτολας, Α. (2010). *Συναισθηματική Νοημοσύνη και χαρισματική ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών).
- Ντόγκα, Β. και Κατσιγιάννη, Φ. (2016). Διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων υποκίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού του ΓΝΑ "Ο Ευαγγελισμός". *Νοσοκομειακά Χρονικά*, 78(1), pp 86-88.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1992). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Αφοι Κυριακίδη.
- Παντόπουλος, Φ. (2011). Ανακτήθηκε στις 15 Φεβρουαρίου 2023 από <http://traveldailynews.gr/columns/article/2002>.
- Πάπαρη, Α. (2023). *Ηγεσία και επικοινωνία εργαζομένων στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο* (Διπλωματική εργασία, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας).
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ίων.
- Σαχινίδης, Α., (2006). *Οι επιπτώσεις της ισχύος και του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομικότητα των επιχειρήσεων*. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).
- Σοφιανίδου, Γ.Ν. (2021). *Σύγχρονες μορφές ηγεσίας: διερεύνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα*. (Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης).
- Ταμπάκου, Ε. (2023). *Ηγεσία και οργανωσιακή κουλτούρα εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας). <http://hdl.handle.net/11615/81837>

Τσιρού, Σ., (2004), *Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή*. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Φουντουλάκης, Γ. (2002). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Χατζηγνατίου, Α. (2008). *Οργανωσιακή συμπεριφορά στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Συγκριτική ανάλυση μεταξύ της Αγροτικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς*. (Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.

Ξένη

Alvi, H., Hanif, M., Adil, S. & Ahmed, R.R. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and management*, 6(27), pp 30-39

Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp 261-295

Antonakis, J. & House R. J. (2002). *Transformational and charismatic Leadership: The road ahead*. United States: US/Mountain.

Antonakis, J. et al. (2003). Heuristics and biases in evaluations of leaders: the effects of uncertainty. *Institut universitaire de management international (IUMI), Ecole des HEC, Université de Lausanne, Lausanne*.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key*. New York: Mind Garden.

Babaita, C., Sipos, G., Ispas, A. & Nagy, A. (2010, October 24-26). *Leadership style and culture for innovation in hotel industry* [Conference session]. 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation, West University of Timisoara, Romania.

- Bass B.M. & Avolio, B. J (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. New York: Sage Publications.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*, 21, pp 38-42.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, American Management Association*, 18, pp 19-31.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). Human Resources and Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal (special issue: Human Resources and Organizational Performance)*, 39(4), pp 779-801.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), pp 15-28.
- Blake and Mouton. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row. New York.
- Chatman, J. & Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37, pp 522–53.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cuche, D. (2001). *Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες*, Λεοντσίνη Μ. [επιμ.], Αθήνα: Τυπωθήτω – Γ. Δαρδανός.
- De Jong, J.P. & Den Hartog, D.N.(2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), pp 41-64.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading. MA: Addison-Wesley.

- Emery, C. & Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), pp 77-90.
- Fiedler, F. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1993). *The leadership situation and the black box in contingency theories*. In M.M. Chemers and R. Ayman (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Academic Press.
- Gregory, K.L. (1983). Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organization. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp 359-376.
- Hall, P. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Hatter, J. J., & Bass, B. M. (1998). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 11(1), pp 15-40.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hughes, T. (2005). *Identification of leadership style of enrolment management professionals in post-secondary institutions in the southern USA states*. PhD Dissertation.
- Jar-Allah, S. (2000). The Role of Leaders in Reducing Resistance in Industrial Organisations. *Applied Science University Journal*, 12, pp 57-77.
- Khuong, M.N. & Nhu, N.V.Q. (2015). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment—a study of tourism sector in Ho Chi Minh city, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4), pp 329-336.
- Kilmann, R. (1984). *Beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kilmann, R., Saxton, M. & Serpa, R. (1986). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1980). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper Theory in Social Science. New York : Harper.

- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns off aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp 271-279.
- Li, X., Sanders, K. & Frenkel, S. (2012). How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees’ job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp 1059-1066.
- Likert, R. (1974). A method of constructing an attitude scale. In *Scaling: A Sourcebook for Behavioral Scientists* (G. M. Maranell, ed.), pp. 233-243. Aldine Chicago. Illinois, USA: xix+433pp.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development*, 20(7), pp 365-377.
- Makawi, A.A., Pahlawan, B.R., Andika, D. & Prasetyaningtyas, S.W. (2020). Job Satisfaction as Mediator: The Role of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance in Budget-Hotel. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(6), pp1427–1441.
- Martin, W.E. & Bridgmon, K.D. (2012). *Quantitative and Statistical Research Methods: From Hypothesis to Results* (Vol. 42). John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mcgraw Hill.
- Menon, P. & Eliophotou, M. (2011). *Leadership theory and educational outcomes: the case of distributed and transformational leadership Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement*. Cyprus.
- Middleton, V. & Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth – Heinemman.
- Mukhles, A. (2013). Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and its Relationship with Employee’s Job Satisfactio. *Social Science Research Network*, 3(2), pp 93-98.
- Nour, D. (2004). The effect of different Jordanian hospitality leadership styles on subordinates’ resistance to organisational change. *Unpublished master thesis, University Center “César Ritz”, Brig*.

- Okumus, F. & Hemmington, N. (1998). Barriers and Resistance to Change in Hotel Firms: An Investigation at Unit Level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), pp 283-288.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub.
- Ozturk, A.B., Hancer, M. & Im, J.Y. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), pp 294-313.
- Rad, A.M.M. & Yarmohammadian, M.H. (2006). A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Leadership in Health Service*, 19(2), pp 11-28.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior, concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Rue, Leslie, W., & Byars, Lloyd, L. (2001). *Supervision, Key Link to Productivity*. New York: McGraw Hill.
- Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F. & Alhusban, M. (2020). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry, *Management Science Letters*, 10, pp 183-196.
- Sashkin, M. & Rosenbach, W.E. (1998). *A new vision of leadership*, In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.). *Contemporary issues in leadership*. Colorado: West view Press.
- Sashkin, M. (1986). *A manager's guide to performance management, checkmatebooks*. New Mexico.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco Jossey-Bass.
- Suruku, L. & Yesilada, T. (2017). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture, *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), pp 31-39
- Thevenet, M. (2012). *La culture d'entreprise: la contribution de Herbert Simon*. Free Press.
- Wang, C.J., Tsai, H.T. & Tsai, M.T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, pp 79- 89.

Weber, M. (1968). *Economy and Society*, (trans. ed. G.Roth and C. Wittich). New York: Bedminster Press.

Wu, T.F., Tsai, M.T., Fey, Y.H. & Wu, R.T.Y. (2006). A Study of the Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels. / *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 1(3), pp 434-452.

Yousef, D.A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), pp 6-24.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. In: M. D. Dunnette & L. N L. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., vol. 3), 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«MBA MANAGEMENT»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ / Αγαπητή,

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια έρευνας με τίτλο «Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα Εργαζομένων στον Ελληνικό Ξενοδοχειακό Κλάδο». Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "MBA Management" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει, την σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, θα ερευνηθεί, το κατά πόσο τα διάφορα ηγετικά στυλ, επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, ενός οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, είναι ανώνυμο και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Επισημαίνω πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις για να μπορεί να αξιοποιηθεί η συμμετοχή σας η οποία έχει εθελοντικό χαρακτήρα.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας,

Σωτηρίου Ελένη

Α' μέρος: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.

Σημειώστε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

Σημειώστε ένα (x) στο αντίστοιχο τετράγωνο

- 1. ΦΥΛΟ:** Άντρας Γυναίκα
- 2. ΗΛΙΚΙΑ:** < 30 31-40 41-50 > 50
- 3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:** Άγαμος/η Εγγαμος/η Διαζευγμένος/η
- 4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:**
0-5 6-10 11-15 16-20 >20
- 5. ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ:** Μόνιμη εργασία Εποχιακή εργασία
- 6. ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:**
1-2 3-5 6-10 10-20 >20
- 7. ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ :**
1-2 3-5 6-10 10-20 >20
- 8. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:**
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Απόφοιτος Λυκείου | <input type="checkbox"/> | Απόφοιτος ΙΕΚ | <input type="checkbox"/> |
| Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι | <input type="checkbox"/> | Απόφοιτος Α.Ε.Ι. | <input type="checkbox"/> |
| Μεταπτυχιακός Τίτλος | <input type="checkbox"/> | Διδακτορικός Τίτλος | <input type="checkbox"/> |
- 9. ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ:**
- 5 Αστέρων 4 Αστέρων

10. ΣΕ ΠΟΙΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

Reception	<input type="checkbox"/>
Housekeeping	<input type="checkbox"/>
Εστιατόριο	<input type="checkbox"/>
Μπαρ	<input type="checkbox"/>
Κουζίνα	<input type="checkbox"/>
Λογιστήριο – Γραφεία	<input type="checkbox"/>
Δημόσιες σχέσεις	<input type="checkbox"/>
SPA	<input type="checkbox"/>
Υπάλληλος γεν.καθηκόντων (Κηπουροί - Συντηρητές)	<input type="checkbox"/>
Διοικητικό Στέλεχος	<input type="checkbox"/>
Ιδιοκτήτης – Μέλος του Δ.Σ.	<input type="checkbox"/>

11. Περιοχή Ξενοδοχειακής Μονάδας που εργάζεστε: _____

12.Εθνικότητα _____

Β' μέρος: ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Παρακαλώ σημειώστε, πόσο συχνά, ο άμεσα προϊστάμενος σας, υιοθετεί τα παρακάτω;

	Καθόλου	Μία φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Συχνά συνήθως, αν όχι πάντα
	0	1	2	3	4
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	0	1	2	3	4
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	0	1	2	3	4
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	0	1	2	3	4
4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	0	1	2	3	4
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	0	1	2	3	4
6. Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	0	1	2	3	4
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	0	1	2	3	4
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	0	1	2	3	4
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	0	1	2	3	4
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	0	1	2	3	4

11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	0	1	2	3	4
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	0	1	2	3	4

13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	0	1	2	3	4
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	0	1	2	3	4
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	0	1	2	3	4
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	0	1	2	3	4
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	0	1	2	3	4
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	0	1	2	3	4
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση.	0	1	2	3	4
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	0	1	2	3	4
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών , παραπόνων και αποτυχιών.	0	1	2	3	4
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	0	1	2	3	4
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	0	1	2	3	4
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	0	1	2	3	4
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	0	1	2	3	4
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	0	1	2	3	4
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	0	1	2	3	4

29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	0	1	2	3	4
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες.	0	1	2	3	4
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	0	1	2	3	4
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	0	1	2	3	4
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	0	1	2	3	4
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής.	0	1	2	3	4
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	0	1	2	3	4
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου, που σχετίζονται με τη δουλειά.	0	1	2	3	4
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	0	1	2	3	4
39. Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	0	1	2	3	4
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	0	1	2	3	4
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.	0	1	2	3	4

44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	0	1	2	3	4
45. Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.	0	1	2	3	4

Γ' μέρος: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο, αποτελείται από έξι ερωτήσεις, όπου κάθε μία ερώτηση έχει τέσσερις πιθανές απαντήσεις.

Στο σύνολο των απαντήσεων, αντιστοιχούν 100 μονάδες.

Να κατανεμηθούν, οι 100 μονάδες, ανάλογα με τον βαθμό που επιθυμείτε και ταιριάζει καλύτερα, στον δικό σας οργανισμό / επιχείρηση. Όσο περισσότερο ταιριάζει η απάντηση, τόσο μεγαλύτερος να είναι και ο βαθμός.

Για παράδειγμα, στις παρακάτω ερωτήσεις, η απάντηση Α, αντιπροσωπεύει απόλυτα τα ισχύοντα δεδομένα, του οργανισμού / επιχείρησής σας, οι Β & Γ, τα αντιπροσωπεύουν και η Δ, τα αντιπροσωπεύει λιγότερο, μπορείτε να μοιράσετε τις μονάδες σας, ως εξής: Α: 55, Β: 20, Γ: 20 και Δ: 5.

ΠΡΟΣΟΧΗ, το σύνολο των μονάδων, για κάθε ερώτηση, θα πρέπει να ισούται με 100 μονάδες.

Σημειώστε ότι, το επίπεδο των απαντήσεων που φέρει τον τίτλο «Τώρα», αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, του οργανισμού / επιχείρησής σας, όπως αυτή διαμορφώνεται σήμερα.

Αφού ολοκληρώσετε το «Τώρα», επαναλάβετε τις απαντήσεις των ερωτήσεων στη κατηγορία «Επιθυμητό».

Οι απαντήσεις σας στα ερωτήματα, «Επιθυμητό», θα πρέπει να βασίζονται στο πώς επιθυμείτε, τον οργανισμό / επιχείρησή σας, σε μια πενταετία.

Ευχαριστώ για την συνεργασία!!!

1. Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά

A. Στην εταιρεία μου, “αισθάνομαι σαν το σπίτι μου”. Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται πολλά προσωπικά ζητήματα και θέματα.

B. Στην εταιρεία μου υπάρχει διάχυτη επιχειρηματική δυναμική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικό ρίσκο.

Γ. Η εταιρεία μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κύριο μέλημα είναι, να γίνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη στόχων.

Δ. Η εταιρεία μου είναι ένας χώρος με αυστηρή δομή. Οι τυπικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τι κάνουν οι άνθρωποι.

2. Οργανωτική Ηγεσία

A. Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα καθοδήγησης και διευκόλυνσης.

B. Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, την καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου.

Γ. Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα ενός σοβαρού, επιθετικού και αποτελεσματικού προσανατολισμού.

Δ. Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και ομαλής διαχείρισης.

Τώρα

Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

ΣΥΝΟΛΟ

100

100

Τώρα

Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

ΣΥΝΟΛΟ

100

100

Τώρα

Επιθυμητό

3. Διαχείριση Εργαζομένων

A. Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από την ομαδική δουλειά, την ομοφωνία και την συμμετοχή.

B. Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από ανάληψη ατομικού ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία (πρωτοβουλιών) και μοναδικότητα.

Γ. Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις, και επιτεύγματα.

Δ. Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία μου, χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια και προσαρμογή, προβλεψιμότητα, σταθερότητα στις σχέσεις και συμβιβασμούς.

4. Με ποιο μέσο κρατιέται ενωμένη η εταιρεία

A. Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η αφοσίωση παίζει μεγάλο ρόλο στην εταιρεία μας.

B. Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στο να είμαστε πρώτοι.

Γ. Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η έμφαση στην επίτευξη των στόχων. Η επιθετική πολιτική και το αίσθημα του νικητή "πάνε μαζί".

Δ. Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση μίας εταιρείας με ομαλή πορεία είναι σημαντική.

--	--

--	--

--	--

--	--

ΣΥΝΟΛΟ	100	100
---------------	------------	------------

Τώρα

Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

ΣΥΝΟΛΟ	100	100
---------------	------------	------------

Τώρα

Επιθυμητό

5. Στρατηγικές Επισημάνσεις

A. Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η υψηλή συνοχή, το αίσθημα της ομάδας και το ηθικό στην εταιρεία είναι σημαντικά.

B. Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι πειραματισμοί και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικά.

Γ. Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και στα επιτεύγματά του. Η επίτευξη των στόχων και η επικράτηση στην αγορά, είναι κυρίαρχα.

Δ. Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποδοτικότητα και η ομαλή ροή των εργασιών είναι σημαντικά.

6. Τα κριτήρια της επιτυχίας

A. Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδικότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

B. Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η εταιρεία μου ηγείται στην καινοτομία και στην παραγωγή προϊόντων.

Γ. Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Το να ηγείσαι του ανταγωνισμού, είναι το κλειδί.

Δ. Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποδοτικότητα. Αξιοπίστες υπηρεσίες παράδοσης, καλός προγραμματισμός, χαμηλά κόστη παραγωγής, είναι σημαντικοί παράγοντες.

ΣΥΝΟΛΟ

100

100

Τώρα

Επιθυμητό

ΣΥΝΟΛΟ

100

100