

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»



**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΤΑ
ΚΕΝΤΡΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΕΞΑΡΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ
ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ».**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΦΙΛΗΜΩΝ ΑΘ. ΔΑΒΙΩΤΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΠΕΛΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Υπεύθυνη δήλωση πρωτοτυπίας διπλωματικής εργασίας

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο 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.

Ο δηλών

Φιλήμων Αθ. Δαβιώτης

Λάρισα, Φεβρουάριος 2024

Ευχαριστίες

Αρχικά, εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου προς τον αξιότιμο επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Μπελιά Δημήτριο, για την εξαιρετική καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτού του ερευνητικού εγχειρήματος. Επιπλέον, δεν θα μπορούσα να παραλείψω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους τους καθηγητές, οι οποίοι, με τις γνώσεις τους και την καθοδήγησή τους, συνέβαλαν στη διαμόρφωση της ακαδημαϊκής μου πορείας. Στη συνέχεια, απευθύνω τις ευχαριστίες μου προς την οικογένειά μου, η οποία με υποστήριξε ακούραστα κατά τη διάρκεια αυτής της απαιτητικής περιόδου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξέτασε τις σχέσεις μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας των εργαζομένων για οργανωσιακή αλλαγή, στα Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας στην Ελλάδα. Το δείγμα αποτελούταν από 117 εργαζομένους στα κέντρα πρόληψης, και οι μετρήσεις λήφθηκαν χρησιμοποιώντας το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Δέσμευσης (Organizational Commitment Questionnaire) των Meyer et al. (1993), το Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) των Cameron και Quinn (2006), και το Ερωτηματολόγιο Ετοιμότητας της Αλλαγής (Change Readiness) των Holt et al. (2007). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η τρέχουσα οικογενειακή / συμμετοχική κουλτούρα clan, ήταν η επικρατέστερη στον οργανισμό των κέντρων πρόληψης, σύμφωνα με τους εργαζομένους, και αυτή συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, η συνολική οργανωσιακή δέσμευση συνδεόταν θετικά με τη συνολική ετοιμότητα των εργαζομένων για την οργανωσιακή αλλαγή, ενώ αντίθετα η οργανωσιακή κουλτούρα δεν συσχετιζόταν σημαντικά με την συνολική ετοιμότητα για αλλαγή. Ακόμα, η οργανωσιακή δέσμευση και η οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, συσχετιζόνταν θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή. Τέλος, τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων και ιδιαίτερα η εργασιακή θέση, η οικογενειακή κατάσταση και η ηλικία, και κατά δεύτερο λόγο τα έτη εργασίας, το επίπεδο εκπαίδευσης, και το φύλο, διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ετοιμότητας για αλλαγή, της οργανωσιακής δέσμευσης και, σε μικρότερο βαθμό, της οργανωσιακής κουλτούρας. Τα συμπεράσματα της μελέτης συγκρίνονται με την υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία που έχει εξετάσει –σε κάποιο βαθμό– αυτές τις σχέσεις, συζητούνται οι περιορισμοί της μελέτης και παρέχονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις-κλειδιά: Οργανωσιακή δέσμευση, Οργανωσιακή κουλτούρα, Ετοιμότητα για αλλαγή, Κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων, Ψυχοκοινωνική υγεία.

ABSTRACT

This thesis examined the relationships between organizational commitment, organizational culture and the readiness of employees for organizational change, in the Prevention Centers for Addiction and Promotion of Psycho-Social Health in Greece. The sample consisted of 117 employees of the prevention centers, and measurements were obtained using the Organizational Commitment Questionnaire by Meyer et al. (1993), the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) by Cameron and Quinn (2006), and the Change Readiness Questionnaire by Holt et al. (2007). The results showed that the current organizational culture of human relationships (clan culture) was the most prevalent in the organization of the prevention centers, according to the employees, and it was statistically significantly and positively related to organizational commitment. In addition, overall organizational commitment was positively related to employees' overall readiness for organizational change, whereas organizational culture was not significantly related to overall readiness for change. Furthermore, organizational commitment and the current clan culture were significantly and positively related to readiness for organizational change. Finally, the employees' demographic characteristics, especially their work position, marital status and age, and secondarily their years of work, educational level, and gender, played an important role in determining readiness for organizational change, organizational commitment and, to a lesser extent, organizational culture. The conclusions of the study are compared to the extant literature on these –relatively understudied– relationships, limitations of the study are discussed, and suggestions for future research are provided.

Keywords: Organizational commitment, Organizational culture, Readiness for change, Addiction prevention centers, Psychosocial health.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1. Τοποθέτηση του προβλήματος	9
1.2. Σκοπός της έρευνας.....	10
1.3. Μεταβλητές έρευνας	11
1.4. Ερευνητικοί στόχοι / Υποθέσεις έρευνας	12
1.5. Δομή εργασίας.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΒΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ.....	14
2.1. Οργανωσιακή δέσμευση	14
2.1.1. Θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις που αφορούν την οργανωσιακή δέσμευση.....	15
2.1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση	18
2.2. Οργανωσιακή Κουλτούρα	20
2.2.1. Επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη συμπεριφορά και τις στάσεις των μελών του οργανισμού	22
2.2.2. Παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα	22
2.3. Ετοιμότητα για Αλλαγή	23
2.3.1. Παράγοντες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την ετοιμότητα για αλλαγή	25
2.3.2 Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	29
3.1 Η συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με την οργανωσιακή κουλτούρα.....	29
3.2 Η συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με την ετοιμότητα για αλλαγή	31
3.3. Η επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης σε συνδυασμό με την οργανωσιακή κουλτούρα στην ετοιμότητα για αλλαγή.	35
3.4 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ετοιμότητα για αλλαγή.....	33
3.5 Η επίδραση που ασκούν τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	38
4.1. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις	39
4.2. Συμμετέχοντες – Δείγμα της έρευνας	40
4.3. Ερευνητικά εργαλεία – Ερωτηματολόγια	40
4.3.1. Ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δέσμευσης	41
4.3.2. Ερωτηματολόγιο οργανωσιακής κουλτούρας.....	42
4.3.3. Ερωτηματολόγιο σχετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή	44
4.4. Στάδια έρευνας	45
4.5. Στατιστική ανάλυση	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	48

5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	48
5.2. Ερωτήματα οργανωσιακής δέσμευσης	51
5.3. Ερωτήματα ετοιμότητας για αλλαγή	53
5.4. Ερωτήματα οργανωσιακής κουλτούρας	56
5.5. Ανάλυση εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	57
5.6. Περιγραφική στατιστική για τις διαστάσεις της μελέτης	67
5.7. Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων	68
5.7.1. <i>Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα (Υπόθεση H₁)</i>	68
5.7.2. <i>Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή (Υπόθεση H₂)</i>	70
5.7.3. <i>Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή (Υπόθεση H)</i>	72
5.7.4. <i>Η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή (Υπόθεση H₄)</i>	73
5.7.5. <i>Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή (Υπόθεση H₅)</i>	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	85
6.1. Συμπεράσματα	85
6.2. Περιορισμοί έρευνας.....	91
6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	103
Παράρτημα Α: Άδεια εκπόνησης έρευνας	103
Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγια έρευνας	104

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	49
Πίνακας 2: Περιφέρεια που ανήκει το κέντρο πρόληψης στο οποίο εργάζεστε	50
Πίνακας 3: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τα ερωτήματα της οργανωσιακής δέσμευσης.....	52
Πίνακας 4: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τα ερωτήματα της ετοιμότητας για αλλαγή	54
Πίνακας 5: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για το ποσοστό εκπροσώπησης των τεσσάρων ειδών κουλτούρας στον οργανισμό	56
Πίνακας 6: Τελική λύση της παραγοντικής ανάλυσης για τα ερωτήματα της συναισθηματικής δέσμευσης, της συνεχούς δέσμευσης και της κανονιστικής δέσμευσης.....	58
Πίνακας 7: Τελική λύση της παραγοντικής ανάλυσης για τα ερωτήματα καταλληλότητας της αλλαγής, στήριξης της διοίκησης, επάρκειας για αλλαγή, και προσωπικού οφέλους από την αλλαγή.....	60
Πίνακας 8: Τελική παραγοντική λύση για τα ερωτήματα της τρέχουσας οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan	63
Πίνακας 9: Ανάλυση αξιοπιστίας για τα σύνολα ερωτημάτων της μελέτης	66
Πίνακας 10: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις διαστάσεις της μελέτης.....	68
Πίνακας 11: Συσχετίσεις Pearson των διαστάσεων οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής κουλτούρας.....	70
Πίνακας 12: Συσχετίσεις Pearson των διαστάσεων οργανωσιακής δέσμευσης και ετοιμότητας για αλλαγή	71
Πίνακας 13: Συσχετίσεις Pearson των διαστάσεων της ετοιμότητας για αλλαγή και της οργανωσιακής κουλτούρας.....	73
Πίνακας 14: Η οργανωσιακή δέσμευση και η τρέχουσα επικρατούσα κουλτούρα (οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan) ως προβλεπτικές μεταβλητές της ετοιμότητας για αλλαγή.....	74
Πίνακας 15: Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης και η τρέχουσα επικρατούσα κουλτούρα (οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan) ως προβλεπτικές μεταβλητές της ετοιμότητας για αλλαγή	74
Πίνακας 16: Το φύλο ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των επιμέρους διαστάσεών τους.....	76
Πίνακας 17: Η ηλικία ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των επιμέρους διαστάσεών τους.....	78
Πίνακας 18: Η οικογενειακή κατάσταση ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των διαστάσεών τους.....	79
Πίνακας 19: Το εκπαιδευτικό επίπεδο ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των διαστάσεών τους.....	80
Πίνακας 20: Η θέση εργασίας ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των διαστάσεών τους.....	82
Πίνακας 21: Τα έτη εργασίας ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των επιμέρους διαστάσεών τους.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Τοποθέτηση του προβλήματος

Στον σύγχρονο κόσμο των οργανισμών, η κατανόηση και η ενίσχυση κρίσιμων παραγόντων όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή κουλτούρα και η ετοιμότητα για αλλαγή, αποτελούν θεμελιώδεις συνιστώσες για την αποδοτικότητα και την επιτυχία. Η Οργανωσιακή Δέσμευση, σύμφωνα με τους Meyer & Allen (1991), ορίζεται ως η ψυχολογική δέσμευση ενός εργαζομένου προς τον οργανισμό του, η οποία αντανακλά την επιθυμία του να παραμείνει μέλος του οργανισμού. Αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει την παραγωγικότητα, την ευημερία του προσωπικού και τη συνολική επίδοση του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών που διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας. Όπως ορίζεται από τον Schein (1990), η Οργανωσιακή Κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που διαμορφώνουν την καθημερινή εμπειρία στον χώρο εργασίας. Αυτή η κουλτούρα είναι θεμελιώδης για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και τη διαμόρφωση της οργανωσιακής ταυτότητας. Τέλος, η Ετοιμότητα για Αλλαγή αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται και να αντιδρά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Ο Weiner (2009) τονίζει τη σημασία της ετοιμότητας για αλλαγή ως κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία των προσπαθειών αλλαγής, υποδηλώνοντας ότι οι οργανισμοί που είναι πιο ευέλικτοι και ανοιχτοί στην αλλαγή, τείνουν να είναι πιο αποδοτικοί και καινοτόμοι.

Η σημασία της εξέτασης αυτών των εννοιών σε έναν οργανισμό είναι πολυδιάστατη. Τα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας, συγκεκριμένα, αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις λόγω της φύσης του έργου τους, που απαιτεί υψηλά επίπεδα δέσμευσης και ευελιξίας στην αλλαγή. Η ανάλυση και η κατανόηση της επίδρασης αυτών των μεταβλητών στη λειτουργία τους μπορεί να προσφέρει βαθύτερες διορατικότητες και να συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας αυτών των οργανισμών.

1.2. Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στις έννοιες της Οργανωσιακής δέσμευσης, της Οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή, αναλύοντας τη σχέση τους στο πλαίσιο των κέντρων πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Αυτοί οι παράγοντες είναι κρίσιμοι για την αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη αυτών των οργανισμών, που παίζουν κεντρικό ρόλο στην κοινωνική υγεία και ευημερία.

Ο κύριος σκοπός της παρούσας διπλωματικής έρευνας είναι να εξετάσει και να αναλύσει την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των κέντρων πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Η έρευνα αυτή αποσκοπεί να διερευνήσει πώς οι αναφερθείσες μεταβλητές συνδέονται μεταξύ τους και πώς επηρεάζουν τη συνολική λειτουργία και αποδοτικότητα των οργανισμών.

Αναμένεται ότι τα συμπεράσματα της έρευνας θα προσφέρουν σημαντική κατανόηση για τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν τον οργανωσιακό βίο και την αποδοτικότητα σε αυτού του είδους τα κέντρα. Επιπλέον, η μελέτη αυτή έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τις πρακτικές διαχείρισης και να προτείνει στρατηγικές για τη βελτίωση της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή, με τελικό στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των κέντρων. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι αυτές οι μεταβλητές δεν λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά αλληλεπιδρούν με τρόπους που μπορεί να έχουν βαθύτερο αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και στην ανθεκτικότητα των οργανισμών.

Η αναγνώριση και η κατανόηση αυτών των δυναμικών είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη στρατηγικών που στοχεύουν στη βελτίωση της λειτουργίας και της αποδοτικότητας των οργανισμών, ειδικά σε έναν τομέα τόσο σημαντικό για την κοινωνική υγεία και ευημερία, όπως είναι τα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στον τομέα αυτό με την προσέγγιση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου που συνδυάζει τη θεωρία και την πρακτική, προσφέροντας μια ευρύτερη οπτική στη διαχείριση και την ενδυνάμωση των οργανισμών αυτών.

Συνοψίζοντας, η έρευνα αυτή αποσκοπεί να διαφωτίσει τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες οργανωσιακές μεταβλητές επηρεάζουν τα κέντρα πρόληψης και να προτείνει στρατηγικές για την ενίσχυση της ευημερίας και της αποδοτικότητάς τους. Τα αναμενόμενα συμπεράσματα θα μπορούσαν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις τόσο για την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και για τους πρακτικούς τομείς της διαχείρισης και της οργανωσιακής ανάπτυξης, ενισχύοντας την κατανόηση των δυναμικών που διαμορφώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα σε τέτοιου είδους οργανισμούς.

1.3. Μεταβλητές έρευνας

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται σε τρεις κύριες μεταβλητές. Την μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και τέλος τη μεταβλητή της ετοιμότητας για αλλαγή. Η ανάλυση αυτών των μεταβλητών προσφέρει μια πολύπλευρη κατανόηση των δυναμικών που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των Κέντρων Πρόληψης.

Η μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης, αναφέρεται στο επίπεδο δέσμευσης και προσήλωσης που δείχνουν οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό τους. Θα εξεταστεί πώς η δέσμευση αυτή επηρεάζει τόσο την ατομική επίδοση των εργαζομένων όσο και την συνολική αποδοτικότητα του οργανισμού. Επιπλέον, η μελέτη θα εστιάσει στη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ευημερίας, καθώς και στο πώς αυτή η δέσμευση επηρεάζει την προθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν σε πρωτοβουλίες αλλαγής.

Στη συνέχεια, η μεταβλητή της οργανωσιακής κουλτούρας, εστιάζει στον τρόπο που οι αξίες, οι πεποιθήσεις, και οι συμπεριφορές εντός ενός οργανισμού επηρεάζουν και διαμορφώνουν την καθημερινή λειτουργία και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Θα αναλυθεί πώς η οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλλει στην ενίσχυση της ετοιμότητας για αλλαγή, της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας του οργανισμού.

Η τελευταία μεταβλητή, εξετάζει πώς η ετοιμότητα για αλλαγή επηρεάζει την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμοστεί σε νέες συνθήκες και προκλήσεις. Θα εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ της ετοιμότητας για αλλαγή και της αποδοτικότητας των ανταποκρίσεων σε εξωτερικές και εσωτερικές προκλήσεις. Η έρευνα θα αναζητήσει να κατανοήσει πώς οι

οργανισμοί αυτοί μπορούν να αναπτύξουν και να ενισχύσουν τις δυνατότητες αλλαγής τους, βελτιώνοντας την ευελιξία και την ανταποκρισιμότητα σε δυναμικά περιβάλλοντα.

1.4. Ερευνητικοί στόχοι / Υποθέσεις έρευνας

Η ενότητα αυτή της έρευνας καθορίζει τους στόχους και τις υποθέσεις που θα διερευνηθούν, θέτοντας τις βάσεις για την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας διπλωματικής είναι:

1. Ο πρώτος ερευνητικός στόχος εστιάζει στον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο η οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων συσχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή των κέντρων πρόληψης.
2. Ο δεύτερος στόχος αφορά την ανάλυση της επίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας στην ετοιμότητα για αλλαγή του οργανισμού.
3. Τέλος, ο τρίτος ερευνητικός στόχος επικεντρώνεται στην εξέταση του ρόλου που διαδραματίζουν τα δημογραφικά δεδομένα στις μεταβλητές.

Η παρούσα διπλωματική έρευνα φιλοδοξεί να εξετάσει τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 1 (H1): Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπόθεση 2 (H2): Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή

Υπόθεση 3 (H3): Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή

Υπόθεση 4 (H4): Η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Υπόθεση 5 (H5): Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή.

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις (H_0) της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1 (H1): Η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπόθεση 2 (H2): Η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή

Υπόθεση 3 (H3): Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή

Υπόθεση 4 (H4): Η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή κουλτούρα δεν σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Υπόθεση 5 (H5): Τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή.

1.5. Δομή εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σφαιρική προσέγγιση των εννοιών με τις οποίες θα ασχοληθούμε, για την καλύτερη κατανόηση της μελέτης. Στο δεύτερο γίνεται παρουσίαση της θεωρητικής προσέγγισης του θέματος, εστιάζοντας την προσοχή στην οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή. Αναλύονται θεωρητικά μοντέλα, παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις διαστάσεις, καθώς και του ρόλου των εργασιακών σχέσεων και του χώρου εργασίας. Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη συσχέτιση των μεταβλητών, με τις οποίες θα ασχοληθούμε, εστιάζοντας στη συγκεκριμένη μελέτη και εξετάζοντας τα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Παρέχεται λεπτομερής παρουσίαση του αντικειμένου της έρευνας, δίνοντας έμφαση στη σημασία αυτών των κέντρων στο πλαίσιο της διπλωματικής, ενώ διαμορφώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα. Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία έρευνας, περιγράφοντας την ερευνητική προσέγγιση, τα στάδια της μεθοδολογίας, και τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία, όπως το ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δέσμευσης, το ερωτηματολόγιο οργανωσιακής κουλτούρας, και το ερωτηματολόγιο σχετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, οι προτάσεις, οι περιορισμοί καθώς και οι προοπτικές για έρευνες, που θα πραγματοποιηθούν στο άμεσο μέλλον. Το έργο τελικά ολοκληρώνεται, με την αναφορά που γίνεται τόσο σε

βιβλιογραφίες, όσο και τα παραρτήματα, τα οποία περιλαμβάνουν επιπλέον πληροφορίες και υλικό που συμβάλλει στη συνολική κατανόηση της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΒΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

2.1. Οργανωσιακή δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί ένα βασικό θέμα στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διοίκησης προσωπικού. Πολλοί ορισμοί αναφέρονται στη βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τους Bateman & Strasser (1984), η οργανωσιακή δέσμευση προσδιορίζει την προσήλωση ενός ατόμου στον οργανισμό, την όρεξη του να καταβάλει προσπάθεια για τον οργανισμό, το κατά πόσο συνάδει ο στόχος του με τους στόχους του οργανισμού, και την επιθυμία να διατηρήσει τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων. Η σύνδεση μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου, έχει οριστεί ως οργανωσιακή δέσμευση (Buchanan, 1974). Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται συναισθηματικά συνδεδεμένοι, αφοσιωμένοι και πιστοί στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η δέσμευση υποδηλώνει την πρόθεση του οργανισμού να διατηρήσει σταθερή πορεία δράσης. Συχνά, ο οργανισμός προσπαθεί να προωθήσει την δέσμευση στους εργαζόμενους, ενθαρρύνοντάς τους να επιδιώκουν τη σταθερότητα και να μειώνουν τα οικονομικά κόστη των εργασιών. Υπάρχει η πεποίθηση ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εργαστούν πιο σκληρά και να είναι περισσότερο πρόθυμοι να κάνουν παραπάνω προσπάθειες για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού (Stanley et al., 2002; Tett & Meyer, 1993).

Η δέσμευση αποτελεί μια πολύπλευρη έννοια που περιλαμβάνει ποικίλλες διαστάσεις που επιδρούν στην εργασιακή συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων. Μια από τις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η συναισθηματική δέσμευση, που αναφέρεται στην έντονη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Οι υψηλά συναισθηματικά αφοσιωμένοι εργαζόμενοι εκδηλώνουν ενθουσιασμό, πάθος και δέσμευση στο έργο τους και στους στόχους του οργανισμού. Επιπλέον, η δέσμευση συνδέεται και με τη διάσταση της αναγνώρισης, η οποία αφορά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός τιμά και αναγνωρίζει τις συνεισφορές και τις προσπάθειές τους. Η αναγνώριση και η αμοιβή της προσπάθειας και της δέσμευσης των

εργαζομένων είναι κρίσιμες για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου δέσμευσης. Τέλος, η τρίτη διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η συνδυαστική δέσμευση, η οποία αφορά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν στην αξία και τη σημασία των στόχων και των αξιών του οργανισμού. Οι υψηλά συνδυαστικά αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πεπεισμένοι για τον σκοπό και την αποστολή του οργανισμού και εργάζονται προς την επίτευξη αυτών των στόχων (Meyer et al., 2002).

2.1.1. Θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις που αφορούν την οργανωσιακή δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση, αποτελεί μια έννοια, η οποία έχει μελετηθεί και εξεταστεί από διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα, λόγω της πολυπλοκότητας της. Οι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αναλύσουν την δέσμευση των εργαζομένων σε οργανώσεις, καθώς και να κατανοήσουν τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Ορισμένα από τα κύρια θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις που αφορούν την οργανωσιακή δέσμευση είναι:

- **Μοντέλο τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης:** Ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα μοντέλα που αφορούν την οργανωσιακή δέσμευση είναι το μοντέλο τριών διαστάσεων, που προτάθηκε από τους Meyer και Allen το 1991. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η δέσμευση αποτελείται από τις εξής τρεις διαστάσεις: συναισθηματική, συνδυαστική και αναγνωριστική δέσμευση. Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στον θετικό συναισθηματικό δεσμό και τη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Η συνδυαστική δέσμευση αφορά την πίστη και την πεποίθηση των εργαζομένων στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Τέλος, η αναγνωριστική δέσμευση σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν και αποδέχονται τους στόχους του οργανισμού ως δικούς τους. Όσον αφορά την απόδοση, τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση έχει η συναισθηματική δέσμευση, ακολουθεί η αναγνωριστική δέσμευση και τέλος, σε μηδενική απόδοση, είναι η συνδυαστική δέσμευση.
- **Θεωρία της Ανταλλαγής ηγέτη - μέλους (Leader – Member Exchange theory – LMX) :** Η θεωρία της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους μέσα στην ομάδα (Leader-Member Exchange, LMX) αναφέρεται στη διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των ανωτέρων τους. Η συγκεκριμένη θεωρία, έχει χαρακτηριστεί ως μια θεωρία που αποφέρει αποτελεσματικότητα και

αποδοτικότητα (Northouse, 2010· Mapolisa & Kurasha, 2013). Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει θετικές και εποικοδομητικές σχέσεις με τους ανωτέρους τους, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης προς τον οργανισμό.

- **Θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας (Adams)** : Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η δέσμευση των εργαζομένων εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον βαθμό δικαιοσύνης και ισορροπίας ανάμεσα στις ανταμοιβές που λαμβάνουν από τον οργανισμό και το κόστος (προσωπικό ή κοινωνικό) που υποστηρίζουν για να παραμείνουν σε αυτόν (Bowditch et al., 1997). Οι εισροές περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η κατάρτιση, η εμπειρία, οι δεξιότητες και η προσπάθεια, ενώ οι εκροές αντιστοιχούν σε αμοιβές, προαγωγές και αναγνώριση. Η αίσθηση αδικίας προκύπτει όταν δεν υπάρχει ισορροπία, και ο εργαζόμενος αντιδρά με διάφορους τρόπους. Αυτή η αντίληψη αδικίας μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του, να επιχειρήσει γνωστική αλλαγή στη σκέψη του, ή ακόμα και να εξετάσει την εθελοντική παραίτηση από την εργασία. Αυτοί οι τρόποι αντίδρασης αντανακλούν την προσπάθεια του εργαζόμενου να αντιμετωπίσει την ανισότητα στην αναλογία εισροών/εκροών σε σύγκριση με τους συναδέλφους του. (Borkowski, 2005).
- **Θεωρία των δύο παραγόντων (Two-Factor Theory)**: Το 1959, ο Frederick Herzberg παρουσίασε τη θεωρία των δύο παραγόντων, μια σημαντική ανάλυση βασισμένη σε έρευνα που πραγματοποίησε στον χώρο της εργασίας. Συμπέρανε ότι δύο κατηγορίες παραγόντων διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία, γνωστή ως παράγοντες υποκίνησης, αφορά τα κίνητρα που συνδέονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Αυτοί οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση και είναι εσωτερικοί, προσφέροντας εκτίμηση για τις προσπάθειες, υπευθυνότητα, επίτευξη στόχων και προσωπική ανάπτυξη. Η δεύτερη κατηγορία, γνωστή ως παράγοντες υγιεινής, συνδέεται με την ικανοποίηση των βασικών αναγκών και είναι εξωτερικοί. Η έλλειψή τους μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, συμπεριλαμβανομένου του σεβασμού του εργασιακού περιβάλλοντος, των οικονομικών ανταμοιβών, των ασφαλιστικών παροχών και των σχέσεων στο χώρο εργασίας (Χυτήρης, 2001). Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η δέσμευση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών, αλλά

και από παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση, όπως η αναγνώριση, η ευθύνη και η ανάπτυξη.

- **Μοντέλο της αυτονομίας:** Το Μοντέλο της Αυτονομίας, γνωστό και ως Self-Determination Model, αναπτύχθηκε από τους ψυχολόγους Richard M. Ryan και Edward L. Deci. Αυτή η θεωρία επικεντρώνεται στη σημασία της αυτονομίας και της ικανοποίησης των βασικών αναγκών ως κινητήριες δυνάμεις πίσω από την ενεργοποίηση και την δέσμευση στον εργασιακό χώρο. Το μοντέλο επικεντρώνεται σε τρεις βασικές ανάγκες του ατόμου: αυτονομία, συνάφεια και ικανοποίηση της επιδίωξης. Κατά την εφαρμογή του στον εργασιακό τομέα, το μοντέλο υποστηρίζει ότι η δέσμευση των εργαζομένων προκύπτει όταν οι ανάγκες τους για αυτονομία, συνάφεια και επίτευξη ικανοποιούνται στον εργασιακό τους χώρο.
- Ο ρόλος της **ηγεσίας** αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας στη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης. Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία, που προτείνεται από τον James MacGregor Burns, αναδεικνύεται ως μια αποτελεσματική προσέγγιση στον τομέα της ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην έμπνευση και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων με στόχο την επίτευξη κοινών στρατηγικών στόχων. Σε αντίθεση με άλλες μορφές ηγεσίας, η μετασχηματιστική ηγεσία επιδιώκει όχι μόνο την εκτέλεση των καθηκόντων, αλλά και τη διαμόρφωση τέτοιου περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι ενθαρρύνονται στο να αναπτύξουν την δική τους δυναμική. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να καθοδηγεί τους υπαλλήλους με στόχο την αυτό-εξέλιξη και την επίτευξη των στόχων τους. Επίσης, ο ηγέτης δίνει έμφαση στη διαμόρφωση μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας, όπου η συνεργασία, η δημιουργικότητα και η καινοτομία ενθαρρύνονται. Η μετασχηματιστική ηγεσία επομένως δεν περιορίζεται στην απλή εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων, αλλά αναζητά την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων, προσφέροντας ένα πλαίσιο όπου η δέσμευση προκύπτει φυσικά από την ενδυνάμωση, την έμπνευση και την ανάπτυξη των ατόμων στον οργανισμό.
- Επιπλέον, προγράμματα ευεξίας στον χώρο εργασίας, όπως γυμναστική, προγράμματα ισορροπίας εργασίας-ζωής και ψυχολογική υποστήριξη, μπορούν να αυξήσουν την οργανωσιακή δέσμευση μέσω της βελτίωσης της ευεξίας των εργαζομένων. Οι ηγέτες παίζουν ουσιαστικό ρόλο στη δημιουργία οργανωσιακής

δέσμευσης. Με τη διαμόρφωση θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, την παροχή στήριξης και αναγνώρισης, καθώς και την προαγωγή της συμμετοχής των υπαλλήλων, οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμευση.

2.1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες αφορούν στην εμπειρία και την αίσθηση των εργαζομένων σχετικά με την ίδια την οργάνωση, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες αφορούν το περιβάλλον και τις εξωτερικές συνθήκες στις οποίες λειτουργεί η οργάνωση. Τόσο οι εσωτερικοί παράγοντες όσο και οι εξωτερικοί παράγοντες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και με το περιβάλλον εργασίας για να διαμορφώσουν την οργανωσιακή δέσμευση. Οι εσωτερικοί παράγοντες διακρίνονται σε:

- **Ηγεσία και Διοίκηση:** Η συμπεριφορά και οι αποφάσεις των ανώτερων στελεχών επηρεάζουν σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση. Μια αποτελεσματική, συνεπής και ενημερωμένη ηγεσία μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αισθανθούν πιο αφοσιωμένοι.
- **Συνθήκες Εργασίας:** Οι συνθήκες στον εργασιακό χώρο, όπως ο χώρος εργασίας, ο εξοπλισμός, η ασφάλεια και η εργασιακή φόρτιση, μπορούν να επηρεάσουν την άνεση και την δέσμευση των εργαζομένων.
- **Ανάπτυξη και Επαγγελματική Εξέλιξη:** Η δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης στον εργασιακό τομέα μπορεί να ενθαρρύνει την οργανωσιακή δέσμευση. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η οργάνωση τους, τους παρέχει ευκαιρίες για εκπαίδευση και εξέλιξη είναι πιο πιθανό να παραμένουν αφοσιωμένοι.

Απ' την άλλη πλευρά οι εξωτερικοί παράγοντες διακρίνονται σε:

- **Οικονομικές Συνθήκες:** Οι οικονομικές συνθήκες, όπως η αμοιβή και οι επιδόσεις, μπορούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή δέσμευση. Οι εργαζόμενοι που αμείβονται δίκαια και αναγνωρίζονται για τις προσπάθειές τους είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι.

- Κοινωνικό Περιβάλλον: Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και η επίδραση της κοινωνίας γύρω από την οργάνωση μπορούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή δέσμευση. Ένα υγιές κοινωνικό περιβάλλον και οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μπορούν να ενισχύσουν την δέσμευση.
- Πολιτικές και Πρακτικές της Οργάνωσης: Οι πολιτικές και οι πρακτικές που ακολουθεί μια οργάνωση, όπως η διαχείριση της απόδοσης, η προαγωγή της διαφάνειας και η αναγνώριση των επιδόσεων, μπορούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή δέσμευση.
- Κουλτούρα της Οργάνωσης: Η κουλτούρα της οργάνωσης, που αναφέρθηκε προηγουμένως, επίσης παίζει σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή δέσμευση. Μια θετική και αφοσιωμένη κουλτούρα μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αισθανθούν περισσότερο αφοσιωμένοι.

Σύμφωνα με τον Mullins (2007), η δέσμευση στον εργασιακό χώρο επηρεάζεται από τέσσερις βασικούς πυλώνες. Πρώτον, η αίσθηση του "ανήκειν" στον οργανισμό προκύπτει από τον διαμοιρασμό σημαντικών πληροφοριών στους εργαζομένους, τη συμμετοχή τους σε οργανωτικές δραστηριότητες και την οικοδόμηση της οργανωτικής επιτυχίας. Δεύτερον, ο ενθουσιασμός κατά την εκτέλεση της εργασίας βασίζεται στο ενδιαφέρον του εργαζομένου για την τρέχουσα εργασία, το συναίσθημα υπερηφάνειας προς τον οργανισμό και την εμπιστοσύνη τους στον οργανισμό. Τρίτον, η εμπιστοσύνη στη διοίκηση αφορά την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στο σύνολο του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας, της δέσμευσης και των ηγετικών ικανοτήτων. Τέλος, η αξία συμμόρφωσης εκφράζει την άνεση του ατόμου στην εργασία του όταν υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της προσωπικής του αξίας και της αξίας του οργανισμού.

Ύστερα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Hassan et al. (2019), φάνηκε πως η παρουσία υπαλλήλων με υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης αναδεικνύεται ως ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της επιτυχούς ροής εργασίας και της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης σε υψηλό και ικανοποιητικό επίπεδο. Επομένως, η δέσμευση των υπαλλήλων αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και τη γενικότερη απόδοση του οργανισμού. Η οργανωσιακή δέσμευση συχνά αντανακλάται μέσα από την ειλικρίνεια που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, καθώς και από την επιθυμία τους να συνεισφέρουν ενεργά στην υποστήριξη

των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων του οργανισμού. Συνεπώς, η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό συνδέεται θετικά με την απόδοση τους, όπως επισημαίνεται από τη μελέτη των Sulthan et al. (2018). Αντίθετα, σύμφωνα με τον Cohen (2003), η έλλειψη οργανωσιακής δέσμευσης ή πίστης μπορεί να αποτελεί εξήγηση για την απουσία εργαζομένων, την ανακούφιση από τον κύκλο εργασιών, τη μείωση των προσπαθειών, καθώς και τη δυσαρέσκεια προς την εργασία.

Οι εργασιακές σχέσεις και ο χώρος εργασίας αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Η δέσμευση στην εργασία και τον οργανισμό συνδέεται συχνά με την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και το περιβάλλον εργασίας. Οι ανθρώπινες σχέσεις στον χώρο εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην καλλιέργεια της δέσμευσης. Όταν οι συνάδελφοι και οι ανώτεροι στην ιεραρχία δημιουργούν ένα θετικό κλίμα, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται αντιληπτοί, σεβαστοί και υποστηρίζονται, τότε είναι πιο πιθανό να αφοσιώνονται στην οργάνωση. Επιπλέον, η συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες και οι αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους ενδυναμώνουν τον δεσμό των εργαζομένων μεταξύ τους και με τον οργανισμό. Η δημιουργία φιλικών εργασιακών σχέσεων και η ενθάρρυνση της συνεργασίας συμβάλλουν στην αύξηση της δέσμευσης. Ο χώρος εργασίας αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την δέσμευση. Ένα ευχάριστο και λειτουργικό περιβάλλον εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι μπορούν να εκφράσουν τις ανάγκες και τις ιδέες τους, ενισχύει την δέσμευση. Επιπλέον, η παροχή ενός καθαρού, ασφαλούς και άνετου περιβάλλοντος εργασίας βοηθά στη διατήρηση της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων, πράγμα που επίσης συνδέεται με την δέσμευση.

2.2. Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν από τους κρίσιμους παράγοντες που προσδιορίζουν την επιτυχία και τη δυναμική μιας οργάνωσης. Πρόκειται για ένα πολυεπίπεδο και σύνθετο σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, πρακτικών και συμπεριφορών που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση λειτουργεί και αλληλοεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον της. Ο όρος "οργανωσιακή κουλτούρα" αναδύθηκε τη δεκαετία του 1950, με τις πρώτες εργασίες που αναφέρονταν στην ανάγκη για κατανόηση της συλλογικής συμπεριφοράς εντός των οργανώσεων. Η πρώτη σημαντική προσέγγιση για την

οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύχθηκε από τους Edgar Schein και Charles Handy. Ο Schein πρότεινε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τρία επίπεδα: τις ορατές συμπεριφορές, τις μερικώς ορατές αξίες και τις ανεπίσημες βαθιές αξίες. Από την άλλη, ο Handy παρουσίασε το μοντέλο των τεσσάρων πολιτισμικών τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας: την εξουσία, τον ρόλο, το κατ' επιλογήν και το εκτελεστικό. Και οι δύο προσεγγίσεις αναδεικνύουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού.

Ο καθηγητής Edgar Schein, ένας από τους πρώτους θεωρητικούς του πεδίου, διατύπωσε τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας ως «το υποκείμενο προϊόν της ιστορίας της οργανώσεως, των αντιδράσεών της στις εξωτερικές προκλήσεις, και των εσωτερικών διαδικασιών της διαμόρφωσης» (Schein, 1990). Από τη δεκαετία του '80 και έπειτα, η έρευνα και η πρακτική εφαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν αυξηθεί δραματικά. Κάθε οργανισμός αναγνωρίζει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαμόρφωση της ταυτότητάς του και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύνολο κοινών αξιών, πεποιθήσεων, συμπεριφορών, και πρακτικών που κυριαρχούν στο εσωτερικό μιας οργάνωσης και προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι μέσα σε αυτήν (Cameron & Quinn, 2011). Είναι ουσιαστικά η "ψυχή", που διαμορφώνει τη συμπεριφορά των μελών της. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από διάφορα στοιχεία, όπως οι κύριες αξίες που υιοθετούνται εντός της οργάνωσης αποτελούν τον πυρήνα της κουλτούρας, οι συνήθειες, οι διαδικασίες και οι κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης. Άλλα στοιχεία που αποτελούν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η ιστορία της οργάνωσης, οι ιδρυτές της, και οι σημαντικοί ηγέτες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Μπελιά και Κουστέλιο (2014α), η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από την διοίκηση, τους υπαλλήλους, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και αξίες που καθορίζονται από την ηγεσία. Ενσωματώνοντας προσωπικές εμπειρίες, κοινές προσδοκίες, την εσωτερική ιδεολογία και τις θεμελιώδεις αξίες, η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί ένα συνεκτικό εργατικό σώμα. Αυτά τα στοιχεία αποτυπώνονται στην εταιρική εικόνα, στις διαπροσωπικές σχέσεις και στις μελλοντικές κατευθύνσεις της εταιρείας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην οργανωτική απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη δυνατότητα προσέλκυσης και διατήρησης των ταλέντων. Μια θετική κουλτούρα ενθαρρύνει την δέσμευση, τη δημιουργικότητα, και τη

συνεργασία. Αντίθετα, μια αρνητική κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε αποστροφή και διαρροή του προσωπικού. Συνολικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν ισχυρό παράγοντα που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση λειτουργεί, και αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της

2.2.1. Επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη συμπεριφορά και τις στάσεις των μελών του οργανισμού

Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν επηρεάζει μόνο τη συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά επηρεάζει και τις στάσεις των εργαζομένων. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις που προέρχονται από τον πολιτισμό επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν τις δουλειές και τις εταιρείες τους. Αυτή η επίδραση καλύπτει πολλούς τομείς:

Δέσμευση και συμμετοχή: Οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν και ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της κουλτούρας ενός οργανισμού τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι στην εργασία. Για παράδειγμα, εάν η κουλτούρα εστιάζει στην καινοτομία, οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να βρουν νέες ιδέες και να συμμετάσχουν σε ερευνητικά έργα.

Συνεργασία και επικοινωνία: Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν και συνεργάζονται. Σε μια κουλτούρα που προωθεί τη συνεργασία, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συνεργάζονται αποτελεσματικά και να μοιράζονται πληροφορίες.

Αντιλήψεις για την εργασία: Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βλέπουν τη δουλειά τους. Εάν η κουλτούρα είναι ευχάριστη και ανταμείβει την δέσμευση και την προσπάθεια, οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους.

Δημιουργία ταυτότητας: Η κουλτούρα παίζει βασικό ρόλο στο πώς οι άνθρωποι αυτοπροσδιορίζονται μέσα σε έναν οργανισμό. Η ισχυρή οργανωτική ταυτότητα μπορεί να ενισχύσει την πίστη των εργαζομένων στον οργανισμό.

Προσαρμοστικότητα: Η οργανωτική αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την κουλτούρα. Σε μια κουλτούρα που εκτιμά την αλλαγή και την προσαρμοστικότητα, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν νέες πρακτικές και διαδικασίες.

2.2.2. Παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το αποτέλεσμα πολλών παραγόντων που διαμορφώνουν την ένταση και τον τύπο της κουλτούρας εντός ενός οργανισμού. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνουν την ηγεσία, τη δομή του οργανισμού και τις διαδικασίες και τα συστήματα του οργανισμού. Οι ηγέτες παίζουν έναν σημαντικό ρόλο στον πολιτισμό του οργανισμού. Με τη συμπεριφορά, τις αποφάσεις και το πρότυπο που θέτουν, καθορίζουν το ύφος και τη συμπεριφορά των υπολοίπων μελών. Εάν η ηγεσία είναι ανοιχτή, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και την καινοτομία, αυτό μπορεί να προάγει μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα. Αντίθετα, αν η ηγεσία είναι αποκεντρωτική και αρχαιότροπη, μπορεί να δημιουργηθεί μια πιο συντηρητική κουλτούρα. Επιπλέον, η δομή του οργανισμού επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η κουλτούρα. Μια επίπεδη οργανωτική δομή, όπου οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες να συνεργαστούν ελεύθερα, μπορεί να ενθαρρύνει την ομαδικότητα και την ανταλλαγή ιδεών. Αντίθετα, μια ιεραρχική δομή μπορεί να ενθαρρύνει μια πιο στρατηγική και συντηρητική κουλτούρα. Επίσης, οι διαδικασίες και τα συστήματα του οργανισμού παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Ένα σύστημα ανταμοιβής που επιβραβεύει την καινοτομία και τη συνεργασία μπορεί να προάγει μια ανοιχτή κουλτούρα. Εν τέλει, οι παράγοντες αυτοί συνεργούν για να διαμορφώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

2.3. Ετοιμότητα για Αλλαγή

Η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή αποτελεί έναν κρίσιμο όρο στον χώρο της διοίκησης και της οργανωτικής ψυχολογίας. Αυτή η έννοια ξεκινά από το μοντέλο του Kurt Lewin, ο οποίος την ανέλυσε και την ενσωμάτωσε στο πλαίσιο της διαχείρισης της αλλαγής (Holt et al., 2013). Πρόσφερε μια εντυπωσιακή εικόνα για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν αλλαγές αποτελεσματικά. Η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί την πρώτη σημαντική φάση στη διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής. Αποτελεί το κρίσιμο υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα χτιστεί η επιτυχής υλοποίηση αλλαγών σε έναν οργανισμό (Holt et al., 2013). Σύμφωνα με την έρευνα των Rafferty et al., (2013), η ετοιμότητα για αλλαγή καθορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο ένα ή περισσότερα άτομα εκδηλώνουν προθυμία και δέσμευση να αποδεχτούν, να αγκαλιάσουν και να υιοθετήσουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο αλλαγής». Σε αυτό το πλαίσιο, ο σκοπός τους είναι να προβούν σε επιθετικές και προκειμένου να αλλάξουν καταστάσεις (status quo) με επίτευξη και προθεσμία. Σύμφωνα με τον Lewin (1947), η προετοιμασία για αλλαγή ακολουθεί τρία κρίσιμα στάδια: την ετοιμότητα για αλλαγή, την υιοθέτηση, και τη θεσμοθέτηση/παγιοποίηση της αλλαγής. Το

πρώτο στάδιο στην διαδικασία, είναι αυτό της ετοιμότητας για αλλαγή. Αυτό το στάδιο αναφέρεται στην κατάσταση όπου το οργανωτικό περιβάλλον, η δομή της εταιρείας, και οι στάσεις των εργαζομένων είναι ώστε να δημιουργείται μια ατμόσφαιρα που ευνοεί την αποδοχή μιας πιθανής αλλαγής. Στο στάδιο αυτό, οι άνθρωποι αρχίζουν να γνωρίζουν ότι η αλλαγή είναι αναγκαία και είναι πιθανόν να αρχίσουν να αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή στην εργασιακή τους πραγματικότητα. Αυτή η αναγνώριση μπορεί να πηγάζει από εξωτερικούς παράγοντες, όπως αλλαγές στον ανταγωνιστικό περίγυρο, αλλά επίσης και από εσωτερικούς παράγοντες, όπως η αναγνώριση των αδυναμιών του οργανισμού. Κατά την διάρκεια της ετοιμότητας για αλλαγή, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να συνειδητοποιούν τον νέο τους ρόλο και αναζητούν τρόπους για να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις. Επίσης, αρχίζουν να αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεργασίας και της ανοικτής επικοινωνίας για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι η συνειδητοποίηση των εργαζομένων ως ομάδα ότι η αλλαγή είναι αναγκαία και ότι θα πρέπει να συνεργαστούν για την επιτυχή υλοποίησή της. Αυτό δημιουργεί συναισθηματική συμμετοχή και στήριξη. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ανοικτοί στην ιδέα της αλλαγής. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι πρόθυμοι να αφήσουν πίσω τις παραδοσιακές πρακτικές και να δεχτούν νέες. Ουσιαστικά, η ετοιμότητα για αλλαγή αντιπροσωπεύει την πρώτη φάση της διαδικασίας αλλαγής στον οργανισμό. Είναι η στιγμή που οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αντιλαμβάνονται της ανάγκης για αλλαγή και να αναπτύσσουν την ανοικτότητα και την προσαρμοστικότητα που απαιτούνται για την επιτυχή υλοποίησή της. Η ηγεσία της εταιρείας πρέπει να υποστηρίζει την ετοιμότητα για αλλαγή, να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και να είναι παρούσα για την επίλυση προβλημάτων κατά τη διάρκεια της αλλαγής.

Σύμφωνα με τους Holt και Vardaman (2013), η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί έναν καίριο παράγοντα στον τομέα της διοίκησης και της οργανωτικής ψυχολογίας. Η έννοια αυτή αντικατοπτρίζει τον βαθμό προθυμίας και ανοικτότητας που επιδεικνύουν τα μέλη της οργάνωσης προκειμένου να αποδεχθούν και να υιοθετήσουν αλλαγές στην εργασιακή τους πραγματικότητα. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές απόψεις και πεποιθήσεις για την αναγκαιότητα της αλλαγής, και αυτές οι ατομικές διαστάσεις της ετοιμότητας για αλλαγή επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν στις προτάσεις αλλαγών. Σημαντικό στοιχείο για μια επιτυχημένη αλλαγή, είναι η συλλογική συνειδητοποίηση, καθώς όταν μια ομάδα αντιλαμβάνεται την ανάγκη για αλλαγή και είναι έτοιμη να την υποστηρίξει, η πιθανότητα επιτυχίας της αλλαγής αυξάνεται. Ζωτικής σημασίας, σε αυτό το στάδιο, είναι και η αποδοχή και η στήριξη από την διοίκηση, καθώς διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην

καθοδήγηση της αλλαγής και στον τρόπο με τον οποίο αυτή παρουσιάζεται στους εργαζομένους. Οι ερευνητές επίσης επισημαίνουν τρεις βασικές διαστάσεις της ετοιμότητας για αλλαγή: τη συναισθηματική, τη γνωστική και την ηθελημένη διάσταση. Η συναισθηματική διάσταση αφορά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των ατόμων στην αλλαγή, ενώ η γνωστική διάσταση αναφέρεται στις πεποιθήσεις και τις σκέψεις τους για την αλλαγή. Η ηθελημένη διάσταση αντιστοιχεί στον βαθμό που οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν για την υλοποίηση της αλλαγής και να αντιληφθούν τα οφέλη της, είτε αυτά αφορούν την ατομική τους εξέλιξη είτε το σύνολο της οργάνωσης.

Αν και η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί ένα σημαντικό στάδιο στη διαδικασία της οργανωτικής μεταρρύθμισης, επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μείωση της αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί ανεξάρτητα από τον βαθμό ετοιμότητας για αλλαγή. Αυτό υποδηλώνει ότι η ηγεσία μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές για τη μείωση της αντίστασης ανεξαρτήτως του πόσο έτοιμοι είναι οι εργαζόμενοι για την αλλαγή.

2.3.1. Παράγοντες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την ετοιμότητα για αλλαγή

Η διαδικασία της αλλαγής σε έναν οργανισμό αποτελεί μια από τις πιο δύσκολες πτυχές της διοίκησης, καθώς χρειάζεται σωστό προγραμματισμό, καλό συντονισμό και πόρους. Γενικότερα, η επιτυχία μιας αλλαγής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι αλληλοσυνδέονται και επηρεάζουν τη διαδικασία. Αυτοί οι παράγοντες κατηγοριοποιούνται σε διάφορες κατηγορίες και αποτελούν τον πυρήνα της επιτυχούς αλλαγής.

Ηγεσία και Ανώτερη Διοίκηση: Σύμφωνα με τον πρωτοπόρο της διοίκησης, Peter Drucker, η ηγεσία αναδεικνύεται ως ο κεντρικός παράγοντας στη διαδικασία αλλαγής. Οι ηγέτες πρέπει να προβάλλουν σαφήνεια και συνοχή στα μηνύματά τους, προσφέροντας υποστήριξη, ενθάρρυνση και καθοδήγηση στους υπαλλήλους. Η έμπνευση από τοπικούς ηγέτες ενδυναμώνει την αλλαγή, όπως επεσήμανε ο Warren Bennis, επικεφαλής στον τομέα της ηγεσίας.

Οργανωσιακή Κουλτούρα: Ο θεωρητικός της οργανωσιακής ανθρωπολογίας, Edgar Schein, περιέγραψε την οργανωσιακή κουλτούρα ως το "ντύσιμο" μιας εταιρίας, αντικατοπτρίζοντας τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τον τρόπο λειτουργίας της. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη διαδικασία αλλαγής, όπως τονίζει ο ίδιος ο Schein. Μια ανοιχτή και ανεκτική κουλτούρα προάγει την δεκτικότητα στην αλλαγή, ενώ μια κουλτούρα αντίστασης αντιταχθεί στην αλλαγή.

Διαδικασία για Αλλαγή: Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Huczynski & Buchanan, 2001), το μοντέλο του Kotter (1996), με τα 8 βήματα του, θεωρείται ένα από τα πλέον διαδεδομένα θεωρητικά πλαίσια για τη διοίκηση της αλλαγής σε οργανισμούς. Αναπτύχθηκε μετά από έρευνα σε ποικίλους οργανισμούς, προσφέροντας οκτώ κύρια στάδια για τη διαδικασία της αλλαγής. Κεντρικές πτυχές του μοντέλου περιλαμβάνουν τη δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας, την έγκριση ισχυρής καθοδηγητικής συμμαχίας, τη διαμόρφωση οράματος, την επικοινωνία του οράματος, τη χειραφέτηση των άλλων για δράση, τον σχεδιασμό και την επίτευξη στόχων σε σύντομο χρονικό διάστημα, τη διατήρηση/παγιοποίηση βελτιώσεων, και τη θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων. Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σημασία κάθε σταδίου για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής σε επίπεδο στρατηγικής. Οι συμβουλές του είναι να προάγετε την ετοιμότητα μέσω της εκπαίδευσης, της ενημέρωσης και της συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις.

Επικοινωνία: Η επικοινωνία αποτελεί καίριο παράγοντα για την επιτυχημένη υλοποίηση αλλαγών σε έναν οργανισμό. Κατανοώντας την αντίσταση και ενημερώνοντας σχετικά, μπορεί να δημιουργηθεί κοινή κατανόηση και συμμετοχή. Η συνεχής επικοινωνία, εμπλοκή των ενδιαφερομένων, καθώς και η διαχείριση κρίσεων μέσω σαφούς και συνεχούς ενημέρωσης συμβάλλουν στην επίτευξη συναίνεσης και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης κατά τη διαδικασία αλλαγής.

Συμμετοχή και Συνεργασία: Σύμφωνα με τον Patrick Lencioni, έναν ειδικό στην ομαδική αποτελεσματικότητα, η συμμετοχή δημιουργεί αίσθηση ιδιοκτησίας στην αλλαγή και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Οι ομάδες που συνεργάζονται ενεργά μπορούν να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την αλλαγή.

Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Η εκπαίδευση είναι η διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι μαθαίνουν τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση πρέπει να προσαρμοστούν στις ανάγκες του προσωπικού και να προωθούν την αυτοπεποίθηση, όπως υπογραμμίζει ο Dewey.

Αντιστάσεις και Συγκρούσεις: Πολλές φορές, κατά την διάρκεια των αλλαγών, μπορεί να εντοπιστούν αντιστάσεις κατά την διαδικασία της αλλαγής. Σε κάθε αλλαγή, είναι σημαντικό να παρατηρούνται τέτοιες συμπεριφορές και να αναγνωρίζονται οι ανησυχίες

των εργαζομένων, προκειμένου να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα και λύσεις για αντιμετώπιση (Kotter & Schlesinger, 1979).

2.3.2 Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας

Τα Κέντρα Πρόληψης αποτελούν σημαντικούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Δομές αντίστοιχες, εντοπίζονται και σε άλλες χώρες, με πολλά κοινά στοιχεία, καθώς και διαφοροποιήσεις. Αυτοί οι οργανισμοί, που λειτουργούν στην χώρα μας έχουν μεταξύ άλλων στόχο την υποστήριξη της κοινότητας, παρέχοντας υπηρεσίες εκπαίδευσης, στα άτομα που ανήκουν στον υγιή πληθυσμό καθώς και σε εκείνα που αντιμετωπίζουν εξαρτητικές συμπεριφορές και εθισμό σε εξαρτήσεις, όπως αυτές από τα ναρκωτικά, το αλκοόλ, το τζόγο, το ίντερνετ, την τροφή και άλλες. Τα Κέντρα αυτά παρέχουν ποικίλες υπηρεσίες, όπως ατομική συμβουλευτική, ατομική και ομαδική υποστήριξη, εκπαίδευση για την πρόληψη και αντιμετώπιση των εξαρτήσεων, συμβολή στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης, κ.α. Στην Ελλάδα σήμερα λειτουργούν 75 κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων, καλύπτοντας τις 13 περιφέρειες της χώρας (50 νομούς της χώρας), τα οποία αντιστοιχούν σε 67 Αστικές – μη κερδοσκοπικές εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές συστήθηκαν, σε συνεργασία τόσο της τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και διαφόρων φορέων που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο (Συλλόγων, Εκκλησίας, κ.α.). Οι Αστικές αυτές εταιρείες, διοικούνται από 7μελή Διοικητικά Συμβούλια. Σε κάθε Δ.Σ. υπάρχει και ένα μέλος, που προέρχεται από τους εργαζόμενους του εκάστου Κέντρου. Σε αυτές τις εταιρείες, εργάζονται περίπου 390 στελέχη, τόσο επιστημονικά όσο και Διοικητικά – Οικονομικά. Τα παραπάνω στελέχη πλαισιώνονται και από περίπου 469 μέλη διοίκησης, που απαρτίζουν τα Δ.Σ. των αστικών εταιριών. Οι εταιρείες αυτές υπογράφουν, κάθε μία, ανεξάρτητες διμερείς συμβάσεις με τον ΟΚΑΝΑ, ο οποίος διατηρεί την Επιστημονική και Οικονομική εποπτεία των Κέντρων. Τα Κέντρα Πρόληψης χρηματοδοτούνται κατά το ήμισυ από το Υπουργείο Υγείας (ΟΚΑΝΑ) και απ' το Υπουργείο Εσωτερικών (ΕΕΤΑΑ), στη βάση των αντίστοιχων οικονομικών προϋπολογισμών, που φροντίζει να καταρτίσει η κάθε μία αστική εταιρεία. Η εικοσιπενταετής παρουσία των κέντρων πρόληψης στην κοινότητα, όπου και δραστηριοποιούνται, έχει καταδείξει την αναγκαιότητα της απρόσκοπτης λειτουργίας τους.

Το κέντρο πρόληψης "ΟΡΦΕΑΣ" στον νομό Λάρισας αναδεικνύεται ως ένα πρωτοποριακό παράδειγμα οργανισμού που δραστηριοποιείται τόσο στον τομέα της πρόληψης των εξαρτήσεων και της προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Αναπτύχθηκε από την ευαισθησία και τη συνεργασία διάφορων φορέων στην τοπική κοινότητα του Νομού Λάρισας. Ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 1998 και λειτουργεί με τη μορφή Αστικής Εταιρίας. Ο σκοπός του είναι διττός: αφενός, παρεμβαίνει έγκαιρα στις αιτίες που προκαλούν τις εξαρτήσεις, και αφετέρου, προωθεί την κοινωνική και ψυχική υγεία του ατόμου. Οι δράσεις του κέντρου απευθύνονται σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, συμπεριλαμβανομένων παιδιών, εφήβων, νέων, γονέων, εκπαιδευτικών και πολιτών που αναζητούν ενημέρωση σχετικά με θέματα ψυχικής υγείας και χρήσης ουσιών.

Για την υλοποίηση των στόχων του πραγματοποιεί διάφορες δράσεις και εκδηλώσεις, συμπεριλαμβανομένης της ενημέρωσης και της ευαισθητοποίησης της κοινότητας. Όλες οι υπηρεσίες του, παρέχονται δωρεάν.

Το κέντρο πρόληψης Π.Ε. Λάρισας "Ορφέας", αναδεικνύεται ως ένας οργανισμός, που με την αφοσίωση των εργαζομένων και της Διοίκησης, ενσωμάτωσε πρωτοποριακές αλλαγές και πέτυχε κάτι εξαιρετικά πρωτότυπο για τα ελληνικά δεδομένα. Η καινοτομία του ήταν να συνδέσει την Πρόληψη με διάφορες μορφές της Τέχνης, δημιουργώντας ένα πρότυπο Εργαστήρι, Πρόληψης, Συμβουλευτικής και Ανάπτυξης, "Το Εργαστήρι Ζωής", το οποίο άρχισε να λειτουργεί από το 2015. Έκτοτε λειτουργεί με καθημερινά τμήματα παιδιών, εφήβων και ενηλίκων. Το κάθε τμήμα συντονίζεται από 2 εκπαιδευτές, έναν κοινωνικό επιστήμονα και έναν θεματικό. Μέσα σε απόλυτα ασφαλή περιβάλλοντα ομαδικής μη τυπικής μάθησης οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν ψυχοκοινωνικές δεξιότητες και επανανακαλύπτουν τα οφέλη της κοινότητας. Στο Εργαστήρι Ζωής ενσωματώνονται με πρωτότυπο τρόπο οι τέχνες στην πρωτογενή πρόληψη.

Μέσα σε όλη αυτή τη διαδρομή του Εργαστηρίου Ζωής προστέθηκαν και διάφορες διακρίσεις που έφεραν στην επιφάνεια το επιστημονικό έργο αυτού του εγχειρήματος. Πιο συγκεκριμένα, το 2018, το Εργαστήρι Ζωής απέσπασε το Βραβείο Pompidou ως καλύτερη πρακτική πρόληψης στην Ευρώπη. Επίσης, το 2022 στο πλαίσιο εργασιών του Lisbon Addictions πήρε 2 βραβεία. Το πρώτο βραβείο αφορούσε το Inter – Glam Video Contest και το δεύτερο το People's Choice Prize. Το έργο του όμως, δεν σταματά εδώ, τα τελευταία χρόνια συμμετέχει συστηματικά σε διάφορα ευρωπαϊκά προγράμματα (Erasmus+ KA1,

ΚΑ2) με στόχο τη διάδοση της καλής πρακτικής σε άλλες χώρες αλλά και τον εμπλουτισμό γνώσεων και εμπειριών σε διάφορα επίπεδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1 Η συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με την οργανωσιακή κουλτούρα
Το ζήτημα της σύνδεσης ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση έχει απασχολήσει γενικότερα την σχετική ερευνητική βιβλιογραφία. Οι Lok & Crawford (2004) εξετάζουν αυτή την σχέση σε ένα διεθνές περιβάλλον με ποσοτική έρευνα που έγινε σε δείγμα εργαζόμενων και στελεχών από το Hong Kong και την Αυστραλία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολύ συχνά υπάρχει αναφορά στο ότι υπάρχουν μελέτες ως προς την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας προς την οργανωσιακή δέσμευση και όχι το αντίστροφο. Η έρευνα των Lok & Crawford (2004) όπως και γενικά η παρούσα μελέτη θα εξετάσει την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης προς την οργανωσιακή κουλτούρα. Η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε ότι στην Αυστραλία η οργανωσιακή δέσμευση έχει σημαντικότερη επίδραση προς την οργανωσιακή κουλτούρα. Όταν η οργανωσιακή δέσμευση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον με περισσότερες ελευθερίες αλλά και μεγαλύτερη έμφαση στην ευεξία των εργαζόμενων που εξασφαλίζει υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης μπορεί να επηρεάσει θετικά και την οργανωσιακή κουλτούρα και ιδιαίτερα τις πτυχές της κουλτούρας που σχετίζονται με την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, δηλαδή με βάση το μοντέλο των Quinn και Cameron (2011) με την προσαρμοστική κουλτούρα (adhocracy) και την κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα/κουλτούρα στόχων (market) που προωθούν περισσότερο την καινοτομία. Αντιθέτως, σε περιβάλλοντα εργασίας με πιο αυστηρά πλαίσιο και με περιορισμό στην αυτονομία η οργανωσιακή δέσμευση περιορίζεται και αυτό δεν επιτρέπει σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή δέσμευση να επηρεάσει την κουλτούρα.

Σε μια παρόμοια έρευνα στην Μαλαισία οι Rashid et al. (2003) αναφέρονται στην αλληλεπίδραση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή κουλτούρα. Η έρευνα έγινε σε ένα δείγμα από 202 σε επιχειρήσεις που έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο της Μαλαισίας. Σε σχέση με το ερευνητικό εργαλείο βασίστηκε στην εργασία των Deshpande και Farley και των Allen και Meyer (Rashid et al, 2003) όπου και αναπτύχθηκε ένα

δομημένο ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις της εταιρικής κουλτούρας μετρήθηκαν σε μια κλίμακα διαστημάτων πέντε σημείων που κυμαίνεται από συμφωνώ απόλυτα (1) έως απολύτως διαφωνώ (5). Υπήρχαν 25 στοιχεία που μετρούσαν την εταιρική κουλτούρα. Όσον αφορά την οργανωτική δέσμευση, υπήρχαν 24 στοιχεία και ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να βαθμολογήσουν σε μια κλίμακα διαστήματος πέντε βαθμών που κυμαίνονταν από συμφωνώ απόλυτα (1) έως απολύτως διαφωνώ (5). Η έρευνα έδειξε ότι αρχικά και οι 2 μεταβλητές έχουν σημαντική επίδραση στην οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Σε σχέση με τις μεταξύ τους σχέση, η οργανωσιακή δέσμευση όταν είναι σε υψηλά επίπεδα τότε μπορεί και να στηρίζει με θετικό τρόπο την κουλτούρα. Αναλυτικότερα, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι είναι μέρος του οργανισμού και οι στόχοι του είναι και δικοί τους στόχοι, τότε αναμένεται να στηρίζουν τις προσπάθειες της ηγεσίας για την δημιουργία μιας κουλτούρας που θα στηρίζει τους στόχους της επιχείρησης. Ένα επιπλέον στοιχείο της έρευνας των Rashid et al (2003) είναι ότι αυτή η σχέση εν τέλει έχει θετική επίδραση και στην οργανωσιακή αποδοτικότητα. Μια άλλη έρευνα των Smith και Liu (2022), εξετάστηκε η σχέση μεταξύ εργασιακής κουλτούρας και ετοιμότητας για αλλαγή σε διεθνείς οργανισμούς. Η έρευνα αποκάλυψε ότι οι οργανισμοί με δυναμική και συμμετοχική κουλτούρα έδειξαν μεγαλύτερη ετοιμότητα και ευελιξία στην αντιμετώπιση των προκλήσεων, συμβάλλοντας σε βελτιωμένη εργασιακή απόδοση και καινοτομία.

Τέλος, σε μια πιο πρόσφατη έρευνα οι Sumardio & Supriadi (2023) επιχειρούν να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο ο ρόλος της αντιληπτής οργανωτικής δέσμευσης διαμεσολαβεί την επιρροή μεταξύ της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης και της οργανωσιακής κουλτούρας στη συμπεριφορά του οργανισμού ως πολίτη. Σε αυτή τη μελέτη χρησιμοποιούνται ποσοτικές μέθοδοι. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε από τους ερωτηθέντες ήταν 195 υπάλληλοι σε μια εταιρεία ασφαλείας στην Τζακάρτα της Ινδονησίας, με τεχνική τυχαίας δειγματοληψίας. Η ανάλυση που χρησιμοποιείται είναι η διαδρομή ανάλυση (path analysis) της οποίας η επεξεργασία δεδομένων γίνεται μέσω SmartPLS 3.0. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η θετική αντίληψη ως προς την οργανωσιακή δέσμευση δεν έχει πάντοτε επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ ισχύει το αντίθετο. Σε αυτή την περίπτωση οι συγγραφείς αναφέρονται στο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια ανεξάρτητη μεταβλητή που ασκεί επίδραση στις υπόλοιπες μεταβλητές αλλά δεν προκύπτει να υπάρχει κάποια μορφή επίδρασης από την οργανωσιακή δέσμευση προς την οργανωσιακή κουλτούρα.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η υπό ανάλυση σχέση δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς ενώ υπάρχουν και αντικρουόμενες απόψεις. Για τον λόγο αυτό και τίθενται υπό διερεύνηση οι παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 1 (H1): Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με τους τύπους (στυλ) οργανωσιακής κουλτούρας.

Και η αντίστοιχη μηδενική υπόθεση είναι:

Μηδενική υπόθεση 1 (H0): Η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται θετικά με τους τύπους (στυλ) οργανωσιακής κουλτούρας.

3.2 Η συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με την ετοιμότητα για αλλαγή

Η δεύτερη συσχέτιση που καλείται να εξετάσει η παρούσα εργασία είναι η επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης στην ετοιμότητα για αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση, έρευνα των Al-Abrrow & Abrishamkar (2013) αφορά μεταξύ άλλων την επίδραση της δέσμευσης των εργαζόμενων σε σχέση με την ετοιμότητα για αλλαγή και ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν. Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε σε δείγμα 102 εργαζόμενων σε οργανισμούς που είναι σε φάσεις αλλαγών από την Αυστραλία και την Νέα Ζηλανδία. Η έρευνα που έγινε με ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας ανέδειξε το ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την ετοιμότητα για αλλαγή. Αναλυτικότερα, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν ότι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ αυτών και τα στελέχη ή την εργοδοσία είναι οι μεταβλητές που καθορίζουν τις θετικές σχέσεις ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την ετοιμότητα για αλλαγή.

Σε άλλη έρευνα που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον μιας και είναι από τον χώρο των μονάδων υγείας, οι Julita et al (2010) εξετάζουν τις σχέσεις ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την ετοιμότητα για αλλαγές μεταξύ άλλων. Η υπόθεση της συγκεκριμένης έρευνας είναι το ότι η οργανωτική δέσμευση θα συσχετιστεί θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή. Η έρευνα έγινε σε δείγμα 120 νοσηλευτών. Σε σχέση με το ερευνητικό εργαλείο η ετοιμότητα για αλλαγή μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα ετοιμότητας για οργανωτική αλλαγή από τον Holt. Η οργανωτική δέσμευση μετρήθηκε με την Κλίμακα δέσμευσης των Meyer

και Allen (Julita et al, 2010). Μεταξύ άλλων η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν υψηλότερο δέσμευση με τον οργανισμό που εργάζονται θα έχουν μεγαλύτερο ζήλο σε σχέση με την ετοιμότητα για την αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι ορθά υποκείμενοι από την εργοδοσία, για παράδειγμα αισθάνονται ότι είναι ικανοποιημένοι από τις παροχές του οργανισμού αλλά και από το εργασιακό κλίμα, με αποτέλεσμα να αισθάνονται ότι υπάρχει από μεριάς τους και η ανάλογη δέσμευση προς τον οργανισμό. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αισθάνονται και ότι η δέσμευση τους επεκτείνεται και σε ότι αφορά τις αλλαγές. Από την στιγμή που έχουν την δέσμευση προς τον οργανισμό που εργάζονται, τότε και αυτή η δέσμευση επεκτείνεται και σε σχέση με τις αλλαγές και πιο συγκεκριμένα με την ετοιμότητα για τις αλλαγές.

Σε παρόμοια έρευνα οι Visagie & Steyn (2011) σημειώνουν ότι οι προηγούμενες έρευνες έχουν προσδιορίσει την οργανωτική δέσμευση ως προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής. Οι διαχειριστές αλλαγής βασίζονται στη δέσμευση των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής, αλλά η οργανωτική δέσμευση μπορεί να μειωθεί ως απάντηση στην αλλαγή. Αυτό φάνηκε να συμβαίνει όταν ένας οργανισμός τηλεπικοινωνιών της Νότιας Αφρικής ξεκίνησε μια πρωτοβουλία οργανωτικής αλλαγής το 2008. Η έναρξη της αλλαγής ακολούθησε παραιτήσεις εργαζομένων μεγάλης κλίμακας, υποδηλώνοντας πιθανή μείωση της οργανωτικής δέσμευσης ως αποτέλεσμα της αλλαγής. Η οργανωτική αλλαγή είναι πολύπλοκη και συνοδεύεται από γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις από τους υπαλλήλους, αλλά λίγη έρευνα έχει διεξαχθεί για να δείξει πώς αυτές οι απαντήσεις σχετίζονται με την οργανωτική δέσμευση. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 117 εργαζόμενους μέσω ηλεκτρονικής έρευνας. Τα ευρήματα δείχνουν ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση αναμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και στην ετοιμότητα για την αλλαγή, και αυτό γίνεται κυρίως μέσω μιας συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων, που οδηγεί στην ετοιμότητα για την αλλαγή. Οπότε, κρίνεται ότι η συναισθηματική δέσμευση είναι ο παράγοντας με την σημαντικότερη επίδραση προς την ετοιμότητα για την αλλαγή.

Σε πιο πρόσφατη μελέτη οι Haffar et al (2023) αναφέρονται στο ότι η συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με την ετοιμότητα για αλλαγή θα πρέπει να εξετάζεται στο πλαίσιο της διοίκησης της ολικής ποιότητας (TQM). Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρονται στην έλλειψη σχετικών ερευνών και για τον λόγο αυτό γίνεται και η σχετική ποσοτική έρευνα σε

δείγμα 586 ερωτώμενων από 293 εταιρίες στην Ιορδανία. Η έρευνα χρησιμοποιεί το employee affective commitment to change (EACC) μαζί με ερωτήσεις που δημιούργησαν οι ίδιοι οι συγγραφείς. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι συμφωνεί με την μελέτη των Visagie & Steyn (2011) που αναφέρονται στο ότι η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων είναι ο κρίσιμος παράγοντας για το να υπάρχει μια ισχυρή επίδραση της εργασιακής δέσμευσης προς την ετοιμότητα για τις αλλαγές.

Γενικότερα, από τις παραπάνω έρευνες προκύπτει ότι υπάρχει ένδειξη για το ότι η οργανωσιακή δέσμευση επιδρά στην ετοιμότητα για την αλλαγή, αλλά υπάρχει περιορισμένος αριθμός μελετών όπως αναφέρουν οι Haffar et al (2023), οπότε υπάρχει η ανάγκη περεταίρω έρευνας που θα επιβεβαιώσει ή όχι την παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 2 (H2): Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή

Αντίστοιχα, η **μηδενική υπόθεση** της έρευνας είναι η ακόλουθη:

Μηδενική υπόθεση 2 (H0): Η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή

3.3 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ετοιμότητα για αλλαγή

Η σχετική θεωρία αναφέρεται στο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα γενικότερα ασκεί μια ισχυρή επίδραση στην ετοιμότητα για αλλαγή. Για παράδειγμα, στην έρευνα των Smith και Liu (2022) εξετάστηκε η σχέση μεταξύ εργασιακής κουλτούρας και ετοιμότητας για αλλαγή σε διεθνείς οργανισμούς. Η έρευνα αποκάλυψε ότι οι οργανισμοί με δυναμική και συμμετοχική κουλτούρα έδειξαν μεγαλύτερη ετοιμότητα και ευελιξία στην αντιμετώπιση των προκλήσεων, συμβάλλοντας σε βελτιωμένη εργασιακή απόδοση και καινοτομία. Σε μια άλλη έρευνα, αυτή των Jones et al (2005), υπάρχει αναφορά στην υπόθεση ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για μια οργανωσιακή κουλτούρα ισχυρή στις αξίες των ανθρώπινων σχέσεων (οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan) και στις αξίες των ανοιχτών συστημάτων (προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy), θα συνδέονταν με αυξημένα επίπεδα ετοιμότητας για αλλαγή, η οποία, με τη σειρά της, θα ήταν προγνωστική για την επιτυχία της εφαρμογής της αλλαγής. Ομοίως, προβλέφθηκε ότι η αναμόρφωση των δυνατοτήτων θα

οδηγούσε σε επιτυχία υλοποίησης της αλλαγής, μέσω των επιπτώσεών της στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή. Χρησιμοποιώντας ένα σχεδιασμό χρονικής έρευνας, αυτές οι προτάσεις δοκιμάστηκαν για 67 υπαλλήλους που εργάζονταν σε ένα κρατικό κυβερνητικό τμήμα που επρόκειτο να υποβληθούν στην εφαρμογή ενός νέου υπολογιστικού συστήματος τελικού χρήστη στον χώρο εργασίας τους. Η επιτυχία υλοποίησης της αλλαγής τέθηκε σε λειτουργία ως ικανοποίηση χρήστη και χρήση συστήματος. Υπήρχαν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλήφθηκαν ισχυρές αξίες ανθρώπινων σχέσεων (οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan) στο τμήμα τους ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα ετοιμότητας για αλλαγή κατά την προ-εφαρμογή, κάτι που, με τη σειρά του, προέβλεπε τη χρήση του συστήματος στο. Επιπλέον, η ετοιμότητα για αλλαγή μεσολάβησε σχέση μεταξύ των δυνατοτήτων αναμόρφωσης και της χρήσης του συστήματος. Οι αναλύσεις αποκάλυψαν επίσης ότι τα επίπεδα ετοιμότητας για αλλαγή πριν από την εφαρμογή άσκησαν θετική κύρια επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων με την ακρίβεια, τη φιλικότητα προς τον χρήστη και τις λειτουργίες μορφοποίησης του συστήματος μετά την εφαρμογή. Αυτά τα ευρήματα συζητούνται ως προς τη θεωρητική συνεισφορά τους στην ετοιμότητα για αλλαγή στη βιβλιογραφία και σε σχέση με την πρακτική σημασία της ανάπτυξης στάσεων θετικής αλλαγής μεταξύ των εργαζομένων, εάν οι πρωτοβουλίες αλλαγής είναι επιτυχείς.

Σε άλλη έρευνα, οι Dhingra & Punia (2016) έκαναν έρευνα σε δείγμα σκοπιμότητας, 510 εργαζομένων και στελεχών. Τα μέτρα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κλίμακες σχετικά με την Οργανωσιακή Κουλτούρα (Uday Pareek) και την ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν (Hellriegel και Slocum). Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν τη σημαντική σχέση μεταξύ της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή και της κουλτούρας. Από τις οκτώ διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, το άνοιγμα και η αντιπαράθεση έχει αναδειχθεί ως ισχυρός θετικός προγνωστικός παράγοντας της ετοιμότητας των εργαζομένων να αλλάξουν. Τα αποτελέσματα σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία δείχνουν ότι η ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν ποικίλλει ανάλογα με τη διαφορετική ηλικιακή ομάδα εργαζομένων και υπάρχει σημαντική διαφορά που βρέθηκε στους άνδρες και τις γυναίκες ως προς την ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν. Ωστόσο, η μέση τιμή της ετοιμότητας των εργαζομένων να αλλάξουν για τους άνδρες εργαζόμενους είναι υψηλότερη από τις γυναίκες. Τα ευρήματα μπορεί να έχουν μεγάλη αξία για τους εν ενεργεία διευθυντές. Προτείνεται η συμμετοχή των εργαζομένων από την αρχή στους εργοδότες. Η διαφορετική δημογραφική βάση θα βοηθήσει επίσης στην υποστήριξη των διευθυντών, των παραγόντων

αλλαγής και των επαγγελματιών αλλαγής στην αξιολόγηση, το σχεδιασμό και την αξιολόγηση νέων και υφιστάμενων προγραμμάτων οργανωτικής αλλαγής. Παρόμοια αποτελέσματα έχουν οι έρευνες των Haffar et al (2023) και Wang et al (2023) που αναφέρονται στο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα που δημιουργεί ένα συναίσθημα ασφάλειας στους εργαζόμενους αλλά και επιτρέπει την διάχυση ιδεών και καινοτομίας, τότε ενισχύει και την ετοιμότητα για αλλαγή.

Γενικότερα, διακρίνεται ότι υπάρχουν στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας που φέρεται να ασκούν επίδραση στην ετοιμότητα για αλλαγή. Από αυτά προκύπτει η παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 3 (H3): Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή

Αντίστοιχα, η **μηδενική υπόθεση** της έρευνας είναι η ακόλουθη:

Μηδενική υπόθεση 3 (H0): Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

3.4. Η επίδραση της οργανωσιακής δέσμευση σε συνδυασμό με την οργανωσιακή κουλτούρα στην ετοιμότητα για αλλαγή.

Την ίδια στιγμή εξετάζεται μια σχετική παραλλαγή που είναι το ότι η οργανωσιακή δέσμευση σε συνδυασμό με την οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν θετικά την ετοιμότητα για αλλαγή. Η σχετική σχέση έχει ελάχιστο αριθμό μελετών. Μια από αυτές είναι των Ingersoll et al. (2000) που βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο που έφτιαξαν οι ερευνητές και το οποίο δόθηκε πριν και μετά την διαδικασία της αλλαγής σε ένα οργανισμό στην Νορβηγία. Μέσα από την έρευνα σε δείγμα βολικότητας 106 εργαζομένων, αναφέρεται ότι η ετοιμότητα για αλλαγές επηρεάζεται κυρίως από την οργανωσιακή δέσμευση και σε μικρότερο βαθμό από την οργανωσιακή κουλτούρα. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι και οι 2 μεταβλητές ασκούν θετική επίδραση, απλώς η οργανωσιακή δέσμευση έχει πιο δυνατή επίδραση.

Μια άλλη έρευνα είναι των Kemas & Anwar (2021) που αναφέρουν ότι η επιτυχία ενός οργανισμού απέναντι στις προκλήσεις και την πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού κόσμου καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ετοιμότητα για αλλαγή των μελών του. Αυτό συχνά

επηρεάζεται από την κουλτούρα που υπάρχει μέσα στον οργανισμό. Το πολιτισμικό χάσμα που αντιλαμβάνεται το μέλος του οργανισμού θα πυροδοτήσει την ατομική ετοιμότητα για αλλαγή όταν συνειδητοποιήσει ότι οι τρέχουσες συνθήκες δεν είναι ιδανικές. Από την άλλη πλευρά, το επίπεδο της ατομικής ετοιμότητας για αλλαγή επηρεάζεται έντονα από τη δέσμευση στον οργανισμό. Αυτή η μελέτη στοχεύει να κατανοήσει την επίδραση των κενών της οργανωσιακής κουλτούρας στην ατομική ετοιμότητα για αλλαγή μέσω της οργανωτικής δέσμευσης στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Η μέτρηση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 283 ερωτηθέντες. Η μέθοδος της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων (SEM) χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση της δομικής σχέσης μεταξύ των κενών της οργανωσιακής κουλτούρας, των οργανωτικών δεσμεύσεων και της ατομικής ετοιμότητας για αλλαγή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα τρέχοντα και τα προτιμώμενα κενά οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζουν θετικά την ατομική ετοιμότητα για αλλαγή και επηρεάζουν.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι υπάρχει η ανάγκη περισσότερης έρευνας σε αυτό το πεδίο, άρα και να διερευνηθεί η παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 4 (H4): Η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Καθώς και η αντίστοιχη μηδενική υπόθεση:

Μηδενική υπόθεση 4 (H0): Η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή κουλτούρα δεν σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

3.5 Η επίδραση που ασκούν τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί η απουσία σχετικών μελετών. Πιο συγκεκριμένα, Σύμφωνα με τις ερευνητικές μελέτες των Belias και Koustelios (2013 α, 2013β), διαπιστώθηκε ότι το φύλο των υπαλλήλων σε τραπεζικά ιδρύματα επηρεάζει την προτίμησή τους προς διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Κατά κανόνα, γυναίκες φαίνονται να εκτιμούν περισσότερο ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι πιο συνεργατικό και οικογενειακό (συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα), ενώ οι άνδρες δείχνουν μία προτίμηση για πιο διαγωνιστικά και αγοραία προσανατολισμένα περιβάλλοντα.

Ενδιαφέροντα, οι γυναίκες ανέφεραν ότι βρίσκονται σε ιεραρχικά οργανωμένους οργανισμούς, αλλά θα προτιμούσαν έναν πιο οικογενειακό χώρο, ενώ οι άνδρες εξέφρασαν προτίμηση και στην πραγματικότητα εργάζονται σε οργανισμούς με σαφείς κανόνες και αγοραία χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με την έρευνα των Belias & Koustelios (2013β), διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, ανεξαρτήτως ακαδημαϊκής μόρφωσης, εκλαμβάνει τη δομή του οργανισμού όπου εργάζονται ως ιεραρχική. Ανεξάρτητα από το εάν κατέχουν πτυχίο ή όχι, οι εργαζόμενοι φαίνονται να αναγνωρίζουν έναν ιεραρχικό οργανωσιακό σχηματισμό, αλλά όσοι έχουν μεταπτυχιακή εκπαίδευση τείνουν να εκτιμούν την ιεραρχική κουλτούρα, ενώ οι υπόλοιποι προτιμούν μία πιο οικογενειακή προσέγγιση.

Σε μια άλλη έρευνα από τους Belias et al. (2013) αναφέρεται το ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι στις τράπεζες είναι γενικά λιγότερο ευχαριστημένοι με την εργασία τους, σε σύγκριση με τους πιο έμπειρους συναδέλφους τους, ειδικά όσον αφορά τις ευκαιρίες για προαγωγή, τις αρμοδιότητες και το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην ανεπάρκεια εμπειρίας των νέων εργαζομένων, η οποία τους καθιστά πιο ευάλωτους στο να διαπράττουν σφάλματα και να νιώθουν μεγαλύτερο άγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο από τις δυσμενείς εμπειρίες και τις δυσκολίες στον χώρο εργασίας τους συγκριτικά με τους παλαιότερους εργαζόμενους.

Η μελέτη των Dhingra & Punia (2016) σημειώνουν στα αποτελέσματα τους ότι σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία δείχνουν ότι η ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν ποικίλλει ανάλογα με τη διαφορετική ηλικιακή ομάδα εργαζομένων και υπάρχει σημαντική διαφορά που βρέθηκε στους άνδρες και τις γυναίκες ως προς την ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν. Ωστόσο, η μέση τιμή της ετοιμότητας των εργαζομένων να αλλάξουν για τους άνδρες εργαζόμενους είναι υψηλότερη από τις γυναίκες. Τα ευρήματα μπορεί να έχουν μεγάλη αξία για τους εν ενεργεία διευθυντές. Προτείνεται η συμμετοχή των εργαζομένων από την αρχή στους εργοδότες. Η διαφορετική δημογραφική βάση θα βοηθήσει επίσης στην υποστήριξη των διευθυντών, των παραγόντων αλλαγής και των επαγγελματιών αλλαγής στην αξιολόγηση, το σχεδιασμό και την αξιολόγηση νέων και υφιστάμενων προγραμμάτων οργανωτικής αλλαγής.

Σε άλλες έρευνες, οι Madsen et al. (2005) σε μελέτη που έγινε σε δείγμα 67 εργαζομένων στον χώρο της υγείας, αναφέρονται στο ότι η εμπειρία των εργαζομένων στον χώρο εργασίας

έχει θετική επίδραση στο να είναι έτοιμοι για αλλαγές ως αποτέλεσμα της δέσμευσης τους προς τον οργανισμό. Επίσης, φέρεται ότι σημαντική επίδραση έχει και το μορφωτικό επίπεδο με τους εργαζομένους που είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να νοιώθουν συναισθηματικά αλλά και σε επίπεδο δεξιοτήτων ποιο έτοιμη για τις αλλαγές. Τέλος, οι Jones et al (2005) σε ποσοτικής έρευνα σε δείγμα 464 εργαζομένων ανέδειξαν το ότι υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την ετοιμότητα για αλλαγές και αυτή η σύνδεση είναι πιο ισχυρή όταν οι εργαζόμενοι έχουν οικογένεια με παιδιά, αλλά και στις γυναίκες, όπως και σε μεγαλύτερες ηλικίες.

Γενικότερα, σίγουρα υπάρχει η ανάγκη για περισσότερή έρευνα σε αυτό το πεδίο ως προς την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων. Για τον λόγο αυτό και υπάρχουν οι παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 5 (H5): Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή.

Αντίστοιχα παρατίθεται η σχετική μηδενική υπόθεση:

Μηδενική υπόθεση 5 (H0): Τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία της έρευνας αφορά την τεχνική διαδικασία για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, την οποία πρέπει να επιλέξει ένας ερευνητής (Creswell, 2014). Πρόκειται για τον επιστημονικό τρόπο με τον οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί και να επιλυθεί ένα ερευνητικό πρόβλημα με την εφαρμογή συγκεκριμένων βημάτων. Ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει πώς θα συγκεντρώσει και θα αναλύσει τα δεδομένα, λαμβάνοντας υπόψη την προσωπική του κρίση (Creswell, 2014). Η απουσία σχετικών ερευνητικών δεδομένων από τον ελληνικό χώρο, τα οποία εξετάζουν την κουλτούρα, την δέσμευση και την ετοιμότητα για αλλαγές στα Κέντρα Πρόληψης, αποτέλεσε το κίνητρο για τον σχεδιασμό της παρούσας ερευνητικής μελέτης. Γενικός στόχος της ερευνητικής μελέτης ήταν η διερεύνηση της κουλτούρας στον οργανισμό ως στοιχείο της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και η ανάλυση της συσχέτισής της με την ετοιμότητα για αλλαγές.

4.1. Σκοπός της έρευνας

Στο πλαίσιο αυτής της διπλωματικής εργασίας, η θεωρία παίζει έναν σημαντικό ρόλο καθώς εξηγεί τους όρους και τη σημασία των μεταβλητών της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή. Η επιλογή της μεθοδολογίας είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή διεκπεραίωση της έρευνας, καθώς καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα θα συλλεγούν και αναλυθούν (Creswell, 2014). Σε αυτήν την εργασία, επιλέχθηκε η χρήση της ποσοτικής μεθόδου (Newbert, 2007). Η ποσοτική μεθοδολογία βασίζεται στη συλλογή αριθμητικών δεδομένων και τη χρήση στατιστικών εργαλείων για την ανάλυσή τους. Στη παρούσα εργασία, η ποσοτική μεθοδολογία θα εφαρμοστεί μέσω μιας μελέτης περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης επιτρέπει την λεπτομερή εξερεύνηση ενός συγκεκριμένου περιστατικού, προσφέροντας δεδομένα για ανάλυση. Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης επικεντρώνεται στη λεπτομερή ανάλυση και περιγραφή μιας μοναδικής περίπτωσης, χωρίς την ανάγκη σύγκρισης με άλλες περιπτώσεις για την ανάληψη συμπερασμάτων (Robson, 2007). Η επιλογή της μελέτης περίπτωσης ήταν κατάλληλη για αυτήν την έρευνα, καθώς επιτρέπει την ανάλυση της πολυπλοκότητας που μπορεί να παρουσιάζει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Επιπλέον, γίνεται χρήση της τακτικής του ερωτηματολογίου για τη συλλογή των ποσοτικών δεδομένων (Allen et al., 2008). Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη συγκέντρωση στατιστικών πληροφοριών από μεγάλα δείγματα, επιτρέποντας τη σύγκριση και τον προσδιορισμό συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Η χρήση του ερωτηματολογίου έχει πλεονεκτήματα, όπως την ευκολία στη συλλογή απαντήσεων, τη δυνατότητα χρήσης ηλεκτρονικής μορφής με χαμηλό κόστος και τη δυνατότητα συγκέντρωσης πληροφοριών από διάφορες περιοχές. Παράλληλα, υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα, όπως ο περιορισμός των απαντήσεων των ερωτώμενων, καθώς οι απαντήσεις είναι προκαθορισμένες σε πολλά ερωτηματολόγια χωρίς δυνατότητα παρατήρησης ή συλλογής απαντήσεων σε ανοιχτές ερωτήσεις (Saunders et al., 2015). Για παράδειγμα, σε πολλά ερωτηματολόγια, δεν δίνεται η δυνατότητα παράθεσης απαντήσεων σε ανοιχτές ερωτήσεις, οπότε οι απαντήσεις είναι προσανατολισμένες μόνο στα ευρήματα που έχει κάνει ο ίδιος ο ερευνητής. (Saunders κ.ά., 2015). Με αυτήν τη μεθοδολογία, αναμένουμε όχι μόνο να αναδείξουμε συγκεκριμένες τάσεις και παραμέτρους, αλλά και να προσφέρουμε στατιστικά επιχειρήματα για την υποστήριξη των ευρημάτων μας.

4.2. Συμμετέχοντες – Δείγμα της έρευνας

Η μελέτη περίπτωσης που χρησιμοποιήθηκε, ήταν τα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας, στα οποία επίσης εφαρμόστηκαν και τα ερωτηματολόγια. Η έρευνα, απευθύνθηκε στο επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό των συγκεκριμένων οργανισμών. Ειδικότερα απευθυνόταν στους ψυχολόγους, τους κοινωνιολόγους, τους κοινωνικούς λειτουργούς, τους κοινωνικούς ανθρωπολόγους, τους επιστημονικά υπευθύνους, στα διοικητικά, οικονομικά και γραμματειακά στελέχη καθώς και στο λοιπό προσωπικό των οργανισμών αυτών. Για τη συμμετοχή στην έρευνα, δεν υπήρχε περιορισμός στο φύλο, στην ηλικία, στην εκπαίδευση ή στα έτη εργασίας στον οργανισμό.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω έντυπης και ηλεκτρονικής φόρμας που κοινοποιήθηκε στο προσωπικό των κέντρων πρόληψης σε όλη την Ελλάδα (Παράρτημα Β). Συνολικά, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε περίπου 310 άτομα, κατά το διάστημα 19 Οκτωβρίου έως 19 Νοεμβρίου 2023 (1 μήνα). Με βάση αυτά, στην έρευνα, έλαβαν μέρος 115 άτομα, την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας. Πριν την συμμετοχή τους, όλοι οι εργαζόμενοι πληροφορήθηκαν σχετικά με τον σκοπό της έρευνας, ενώ επισημάνθηκε ότι η συμμετοχή στην έρευνα είναι εντελώς εθελοντική και ανώνυμη. Επιπλέον, διευκρινίστηκε πως τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της διασφάλισης της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Επίσης, προστέθηκε η γραπτή έγκριση του προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου του Κέντρου Πρόληψης Λάρισας – «ΟΡΦΕΑΣ» - OKANA για τη διεξαγωγή της έρευνας μεταξύ του προσωπικού (Παράρτημα Α) (Field, 2016). Η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων των ερωτηματολογίων έγινε με την χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 25.

4.3. Ερευνητικά εργαλεία – Ερωτηματολόγια

Το ερωτηματολόγιο που εκπονήθηκε σχεδιάστηκε με σκοπό να διερευνήσει τη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή στη λειτουργία των κέντρων πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα επιδίωξε να αναδείξει πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τον τρόπο διαμόρφωσης και υποστήριξης της οργανωσιακής

δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή στα πλαίσια των προαναφερθέντων κέντρων πρόληψης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από τέσσερα διακριτικά μέρη, καθένα εστιάζοντας σε συγκεκριμένες πτυχές της θεματολογίας. Καταρχάς, εξετάστηκε η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης, ως κρίσιμη διάστασης της οργανωσιακής δομής. Δεύτερον, αναλύθηκε η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη δυναμική των κέντρων πρόληψης. Στη συνέχεια, εξετάστηκε η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή, εστιάζοντας στην αμοιβαία επίδραση των δύο αυτών παραμέτρων.

Συνοψίζοντας, η ερευνητική αυτή προσπάθεια αναλύει σε βάθος τις δυναμικές που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση και την προθυμία για αλλαγές, παρέχοντας ουσιαστική κατανόηση για τη βελτίωση της λειτουργίας των κέντρων πρόληψης.

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε ως εξής:

Α΄ Μέρος: Δημογραφικά στοιχεία – Στόχος αυτής της ενότητας, ήταν η άντληση των βασικών πληροφοριών του δείγματος, σχετικά με την ηλικία, το φύλο, την εκπαίδευση και άλλα δημογραφικά στοιχεία.

Β΄ Μέρος: Ερωτηματολόγιο σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση - Σε αυτό το μέρος, εξετάστηκε η αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό της αφοσίωσής τους προς τα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας, τις αξίες και τις προσδοκίες τους.

Γ΄ Μέρος: Ερωτηματολόγιο σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα - Σε αυτό το μέρος, ερευνήθηκε η αντίληψη του προσωπικού σχετικά με την κουλτούρα του οργανισμού, τις αξίες και την κλίμακα ανοικτότητας και συνεργασίας.

Δ΄ Μέρος: Ερωτηματολόγιο σχετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή – Στο τελευταίο μέρος, ερευνήθηκε η προθυμία και η ετοιμότητα των ατόμων ως προς τις αλλαγές στον οργανισμό.

4.3.1. Ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δέσμευσης

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης, είναι το "Organizational Commitment Questionnaire," που δημιουργήθηκε από τους Meyer Meyer et al. 1993. Αυτό το εργαλείο αποτελείται από 18 (δεκαοκτώ) ερωτήσεις,

κατανοημένες σε τρεις παράγοντες: «Συναισθηματική», «Συνεχής», και «Κανονιστική» δέσμευση. Για τις απαντήσεις, χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert, με τιμές από Διαφωνώ Απόλυτα (1) έως Συμφωνώ Απόλυτα (5). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, βασίζεται στην ανάγκη για μια σφαιρική αξιολόγηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι τρεις παράγοντες που προκύπτουν από τον διαχωρισμό των ερωτήσεων επιτρέπουν μια πιο λεπτομερή κατανόηση των διαφόρων πτυχών της δέσμευσης που μπορεί να επηρεάζουν τη σχέση του ατόμου με τον οργανισμό. Η ανάλυση αυτού του ερωτηματολογίου στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει ως στόχο να εξετάσει το βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων μέσα στα κέντρα πρόληψης. Μέσω των απαντήσεων στις διάφορες ερωτήσεις, επιδιώκεται η αναγνώριση προτεραιοτήτων και παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, προσφέροντας έτσι επαρκή δεδομένα για την ανάπτυξη στρατηγικών βελτίωσης στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της ανάλυσης αυτής, προσδοκάτε όχι μόνο η ποσοτική μέτρηση της δέσμευσης αλλά και η ενδυνάμωση της θεωρητικής κατανόησης των διαφόρων διαστάσεων της οργανωσιακής συνάφειας. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη συστάσεων πολιτικής και πρακτικών που θα ενισχύσουν τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, προωθώντας έτσι την ουσιαστική και βιώσιμη ανάπτυξη του. Συνοπτικά, η ανάλυση αυτή θα συμβάλει στη βελτίωση της κατανόησης της οργανωσιακής δέσμευσης στον συγκεκριμένο οργανισμό, δημιουργώντας ένα ευρύ φάσμα γνώσης που θα ωφελήσει τη διοίκηση στο σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών πολιτικών προς όφελος της ολοκληρωμένης εξέλιξης του οργανισμού.

4.3.2. Ερωτηματολόγιο οργανωσιακής κουλτούρας

Το ερωτηματολόγιο OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την αξιολόγηση και την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας, προσφέροντας ένα πολυδιάστατο πλαίσιο εκτίμησης που αποτυπώνει τις βαθύτερες δομές του οργανισμού. Αναπτύχθηκε από τους Cameron και Quinn το 2006, βασισμένο στη θεωρία των ανταγωνιστικών αξιών (Competing Values Framework) και έχει εφαρμοστεί ευρέως σε διάφορους τομείς και οργανισμούς. Η κλίμακα μέτρησης αποτελείται από 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Clan, Market, Adhocracy & Hierarchical). Το ερωτηματολόγιο, απαρτίζεται από 24 ερωτήματα, με τον κάθε τύπο κουλτούρας να περιέχει 6 διαστάσεις και κάθε διάσταση, περιλαμβάνει 4 πιθανές επιλογές απαντήσεων. Κάθε διάσταση, αξιολογείται με βάση το 100, η οποία βαθμολογία, μοιράζεται ανάμεσα στις 4

απαντήσεις. Η απάντηση που λαμβάνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία σε κάθε διάσταση, αντικατοπτρίζει την εκάστοτε κατάσταση του οργανισμού. Για κάθε κατηγορία, ο αναγνώστης, καλείται να απαντήσει σχετικά με την τωρινή και επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού τις απαντήσεις. Η επιθυμητή κατάσταση απαιτεί από τον αναγνώστη να αξιολογήσει την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού τα επόμενα 5 έτη. Οι O'Neill και Quinn, αναδεικνύουν το εργαλείο αυτό ως αντανάκλαση της πολυπλοκότητας που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς. Από την άλλη, οι Kwan και Walker, το χαρακτηρίζουν ως μια ισχυρή μεθοδολογική τεχνική για την έρευνα της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο βασικός στόχος του OCAI είναι να παρέχει ένα πλαίσιο για την ανάλυση και την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως τα πιστεύω, αξίες και συμπεριφορές που μορφοποιούν τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμενοι και διοίκηση αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στον οργανισμό. Το ερωτηματολόγιο, αποτελείται από έξι διαστάσεις, οι οποίες αναλύονται προσεκτικά για την κατανόηση των κυρίαρχων χαρακτηριστικών του οργανισμού, την ηγεσία, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, την οργανωτική ενότητα, τον στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού και τα κριτήρια της επιτυχίας. Στην πρώτη διάσταση, το ερωτηματολόγιο εστιάζει στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού, δηλαδή στις συνθήκες εργασίας και το περιβάλλον εκτέλεσης των καθηκόντων. Η ανάλυση αυτή θα αναδείξει το πώς αυτά επηρεάζουν την επίτευξη των βασικών επιχειρησιακών στόχων. Η δεύτερη διάσταση εξετάζει τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Σε αυτό το πλαίσιο, αναλύεται η δράση, η κατεύθυνση και η γενική φιλοσοφία της ηγεσίας, καθώς και οι προτεραιότητές της, με στόχο την κατανόηση του τρόπου που επηρεάζει τους εργαζόμενους. Η τρίτη διάσταση επικεντρώνεται στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από αυτή, αναλύεται πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους, καλύπτοντας όλη τη διαδικασία από την προσέλκυση έως την ανάπτυξή τους. Στην τέταρτη διάσταση, εξετάζεται η οργανωτική ενότητα, τα βασικά στοιχεία που διατηρούν τη συνοχή του οργανισμού. Αναδεικνύεται η λειτουργία του ως «συνδεδετικός ιστός» που ενώνει τα μέλη της. Η πέμπτη διάσταση εστιάζει στον στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού. Αναλύονται οι στρατηγικές επιλογές, οι κατευθυντήριες αρχές και ο τρόπος που ο οργανισμός προσαρμόζεται στο περιβάλλον του. Η κατανόηση αυτών των παραμέτρων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Η έκτη και τελευταία διάσταση, τα κριτήρια επιτυχίας, αναλύει τα κριτήρια και τις μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των

επιδόσεων, τη διαχείριση των προσόντων και άλλες σημαντικές παραμέτρους που καθορίζουν την επιτυχία του οργανισμού. Το ερωτηματολόγιο OCAI, μέσω της διαδικασίας αντιστοίχισης προτιμήσεων για το παρόν και το μέλλον, παρέχει δεδομένα για την τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα και τις επιθυμητές μελλοντικές προοπτικές. Με τη συλλογή και ανάλυση αυτών των δεδομένων, θα αναδειχθούν τα πρότυπα, οι τάσεις και αντιφάσεις εντός των κέντρων πρόληψης. Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων παρέχουν πληροφορίες για τη δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και για τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον.

4.3.3. Ερωτηματολόγιο σχετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή

Για την μέτρηση της ετοιμότητας της αλλαγής, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους Holt, Armenakis, Field και Harris (2007), που είχε σαν στόχο την αξιολόγηση της προθυμίας των ατόμων ενός οργανισμού για αλλαγή (Change Readiness). Το ερωτηματολόγιο αυτό, χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της προετοιμασίας και της αντίδρασης των μελών του οργανισμού έναντι των προτεινόμενων αλλαγών στα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 25 δηλώσεις/ερωτήματα που επικεντρώνονται σε τέσσερις βασικές διαστάσεις της ετοιμότητας για αλλαγή. Το κάθε ερώτημα, αξιολογείται σε 7βαθμιας Likert κλίμακας (1-διαφωνώ απόλυτα - 7 συμφωνώ απόλυτα). Οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου, διακρίνονται ως:

1. Καταλληλότητα της Αλλαγής (Appropriateness): Η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων σχετίζεται με την αντίληψη των συμμετεχόντων για την αναγκαιότητα και τα οφέλη της αλλαγής στον οργανισμό. Από τις απαντήσεις αναμένεται να προκύψει η γενική στάση των εργαζομένων έναντι της προτεινόμενης μεταβολής.
2. Στήριξη της Διοίκησης (Management Support): Η δεύτερη κατηγορία ερωτήσεων εστιάζει στον ρόλο της διοίκησης στην υποστήριξη της αλλαγής. Μέσω αυτών των ερωτήσεων, αναζητήθηκε η εικόνα της δέσμευσης της διοίκησης και τη συμβολή της στην επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής.
3. Επάρκεια για Αλλαγή (Change Efficacy): Η τρίτη κατηγορία ερωτήσεων σχετίζεται με την εμπιστοσύνη των μελών του οργανισμού στην ικανότητά τους να προσαρμοστούν στις αλλαγές.

4. Προσωπικό Όφελος από την Αλλαγή (Personally Beneficial): Τέλος, η τελευταία κατηγορία ερωτήσεων αναδεικνύει την προσωπική αντίληψη των εργαζομένων για το πώς η αλλαγή επηρεάζει τα προσωπικά τους συμφέροντα.

Ο στόχος του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, στα κέντρα πρόληψης, είναι να αναδειχθούν οι συνολικές τάσεις, προκλήσεις, και προοπτικές μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων. Μέσω της κατηγοριοποίησης των αποτελεσμάτων, γίνεται η ανάλυση τη δυναμικής της αντίδρασης προς την αλλαγή, τυχόν προβληματικές περιοχές, και πιθανές πτυχές που αξίζει να εξεταστούν σε βάθος. Η ανάλυση αυτή αποτελεί τη βάση για την κατανόηση του περιβάλλοντος που αντιμετωπίζει ο οργανισμός με τις προτεινόμενες αλλαγές. Οι πληροφορίες που προκύπτουν κατευθύνουν τη συνέχεια της έρευνας με στόχο τη βελτιστοποίηση της στρατηγικής εφαρμογής των αλλαγών για το καλό του οργανισμού.

4.4. Στάδια έρευνας

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας περιγράφονται συνοπτικά όπως ακολούθως:

Βήμα 1: Επιλογή Θεματικής

Στο πρώτο στάδιο, πραγματοποιήθηκε η επιλογή της θεματικής περιοχής της διπλωματικής εργασίας. Στη συνέχεια, διατυπώθηκαν οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή αυτής της θεματικής και διευκρινίστηκαν οι στόχοι που επιδιώκονται με την εργασία.

Βήμα 2: Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε διεξοδική ανασκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας που σχετίζεται με το θέμα της εργασίας. Αυτό το βήμα βοήθησε στην ορθή κατανόηση και εμβάθυνση στο θέμα, ιδίως στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας.

Βήμα 3: Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου

Στη συνέχεια, αποφασίστηκε η κατάλληλη ερευνητική μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί στην εργασία. Εξετάστηκαν οι διάφορες μέθοδοι και επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος, προσαρμοσμένη στο υπόβαθρο της εργασίας.

Βήμα 4: Επιλογή Μελέτης Περίπτωσης και Δείγματος

Στο στάδιο αυτό, πραγματοποιήθηκε η έρευνα στα κέντρα πρόληψης και εξαρτήσεων που απασχολούν έναν μεγάλο αριθμό ατόμων. Αυτό επιτράπηκε για την εφαρμογή της επιλεγείσας ερευνητικής μεθοδολογίας, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης ερωτηματολογίου.

Βήμα 5: Συγκατάθεση για Δημοσιοποίηση Στοιχείων

Προτού διεξαχθεί η έρευνα, απαιτήθηκε η γραπτή έγκριση από τα κέντρα πρόληψης για τη χρήση και δημοσιοποίηση των στοιχείων τους.

Βήμα 6: Σχεδιασμός και Υλοποίηση Έρευνας

Στο βήμα αυτό, ερευνήθηκαν τα ερωτηματολόγια που σχετιζόταν με τη θεματική και τους στόχους της έρευνας και πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Βήμα 7: Ανάλυση Αποτελεσμάτων και Διεξαγωγή Συμπερασμάτων

Τέλος, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση όλων των αποτελεσμάτων και η διεξαγωγή συμπερασμάτων, λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και τη μελέτη περίπτωσης των επιχειρήσεων.

4.5. Στατιστική ανάλυση

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των ερωτηματολογίων περιλαμβάνει την χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 25, με στόχο την ανάλυση, κατανόηση και εξακρίβωση των δεδομένων, όπου και πραγματοποιήθηκε η παραγοντική επιβεβαιωτική ανάλυση του ερωτηματολογίου, προκειμένου να προσφέρει μια συνολική εικόνα των χαρακτηριστικών του δείγματος, με έλεγχο αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach's alpha. Στη συνέχεια, για τον έλεγχο της εγκυρότητας του δείγματος, χρησιμοποιήθηκε το Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) και το Bartlett's Test. Στην παρούσα διπλωματική εργασία, η ανάλυση των μεταβλητών βασίστηκε στην προϋπόθεση της κανονικής κατανομής τους, η οποία είναι καθοριστική για την εγκυρότητα των στατιστικών αναλύσεων. Αρχικά, δεν διεξήχθη έλεγχος κανονικότητας λόγω του μεγέθους του δείγματος, το οποίο ξεπερνούσε τα 100 άτομα. Η απόφαση αυτή στηρίχθηκε στο Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, το οποίο υποστηρίζει ότι για μεγάλα δείγματα, οι μεταβλητές τείνουν να ακολουθούν κανονική κατανομή. Παρόλα αυτά, για να ενισχυθεί η εγκυρότητα των

ευρημάτων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος Shapiro-Wilk, ο οποίος επιβεβαίωσε την κανονικότητα των μεταβλητών. Αυτό συνέβαλε στην απόφαση να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος συσχέτισης Pearson για την ανάλυση των δεδομένων, καθώς η Pearson είναι ιδανική για δεδομένα με κανονική κατανομή. Η χρήση του Pearson Correlation, έδειξε εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των μετρήσιμων χαρακτηριστικών που εξετάστηκαν. Αυτό επέτρεψε τον προσδιορισμό πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των διάφορων παραμέτρων της έρευνας και την κατανόηση της φύσης των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ τους. Στη συνέχεια της ανάλυσης, έγιναν συγκρίσεις των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, λαμβάνοντας υπόψη την φύση τους ως εξαρτημένες ή ανεξάρτητες. Για τις ανεξάρτητες μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκε το t-test, ενώ για τις εξαρτημένες μεταβλητές εφαρμόσαμε το t-test paired. Το t-test είναι ένα στατιστικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των μέσων των δύο διαφορετικών ομάδων. Στην περίπτωση των ανεξάρτητων μεταβλητών, όπως το φύλο ή τα επίπεδα εκπαίδευσης, το t-test επέτρεψε τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των ομάδων. Για τις εξαρτημένες μεταβλητές, όπως οι συγκρίσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα, στη τωρινή και επιθυμητή κατάσταση, χρησιμοποιήθηκε το t-test paired. Αυτό το εργαλείο είναι κατάλληλο για να εξεταστεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές αλλαγές εντός της ίδιας μεταβλητής πριν και μετά από ένα γεγονός. Επιπλέον, έγινε χρήση της ανάλυσης διασποράς με έναν παράγοντα (ONE WAY ANOVA) για την εξέταση των διαφορών μεταξύ περισσότερων από δύο ομάδων. Η ONE WAY ANOVA είναι ένα εργαλείο στατιστικής που επιτρέπει τον έλεγχο ύπαρξης στατιστικών σημαντικών διαφορών στα μέσα των ομάδων. Αυτή η ανάλυση χρησιμοποιήθηκε λόγω της ύπαρξης περισσότερων από δύο ομάδων (π.χ. εκπαιδευτικό επίπεδο, οι διάφορες ηλικιακές ομάδες κλπ.). Η ONE WAY ANOVA εξέτασε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ αυτών των ομάδων, προσδίδοντας σημασία στην ποικιλομορφία των στοιχείων που εξετάζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της μελέτης αναφορικά με την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή σε δείγμα $N = 117$ εργαζομένων στα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας.

5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το δείγμα αποτελούταν κατά πλειοψηφία από γυναίκες (73%), άνω των 40 ετών (87%), παντρεμένες/ους (67%), που ήταν κάτοχοι πτυχίων ανώτατης εκπαίδευσης (49%) ή μεταπτυχιακού τίτλου (42%). Το 53% του δείγματος ήταν στελέχη πρόληψης, το 32% ήταν διοικητικοί υπάλληλοι, και το 13% ήταν επιστημονικά υπεύθυνοι των κέντρων πρόληψης. Τα συνολικά έτη εργασίας των συμμετεχόντων στα κέντρα πρόληψης ήταν 16 έως 25 χρόνια (70%), ενώ το 21% είχε απασχοληθεί στα κέντρα πρόληψης από 6 έως 15 χρόνια (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

		Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Άνδρες	32	27.4
	Γυναίκες	85	72.6
	Σύνολο	117	100.0
Ηλικία	Έως 30 ετών	2	1.7
	31-40 ετών	13	11.1
	41-50 ετών	60	51.3
	51-60 ετών	38	32.5
	61+ ετών	4	3.4
	Σύνολο	117	100.0
Οικογενειακή κατάσταση	Ελεύθεροι	19	16.2
	Παντρεμένοι	78	66.7
	Διαζευγμένοι	17	14.5
	Χηρευμένοι	3	2.6
	Σύνολο	117	100.0
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	11	9.4
	Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ)	57	48.7
	Μεταπτυχιακές σπουδές	49	41.9
	Σύνολο	117	100.0
Εργασιακή ιδιότητα/θέση	Επιστημονικά υπεύθυνοι Κ.Π.	15	12.8
	Διοικητικοί υπάλληλοι	37	31.6
	Στελέχη πρόληψης	62	53.0
	Γενικών καθηκόντων	1	.9
	Λοιπό προσωπικό	2	1.7
	Σύνολο	117	100.0
Χρόνια εργασίας συνολικά στα κέντρα πρόληψης	0-5 έτη	6	5.1
	6-15 έτη	24	20.5
	16-25 έτη	82	70.1
	25+ έτη	5	4.3
	Σύνολο	117	100.0

Αναφορικά με την περιφέρεια στην οποία ανήκαν τα κέντρα πρόληψης στα οποία απασχολούνταν οι συμμετέχοντες, το 31% εργάζονταν στην Αττική, το 14% στην Θεσσαλία, το 8% στην Πελοπόννησο, το 7% στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη, το 6% στον Έβρο και άλλο ένα 6% στην Κεντρική Μακεδονία. Αυτές και οι υπολειπόμενες απαντήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Περιφέρεια που ανήκει το κέντρο πρόληψης στο οποίο εργάζεστε

	Συχνότητα	Ποσοστό
Αττικής	36	30.8
Θεσσαλίας	19	16.3
Πελοποννήσου	9	7.7
Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	17	14.5
Κεντρικής Μακεδονίας	7	6.0
Ηπείρου	11	9.4
Βόρειου Αιγαίου	4	3.4
Δυτικής Ελλάδας	4	3.4
Δυτικής Μακεδονίας	4	3.4
Ιόνιων Νήσων	4	3.4
Κρήτης	1	.9
Νοτίου Αιγαίου	1	.9
Σύνολο	117	100.0

5.2. Ερωτήματα οργανωσιακής δέσμευσης

Σχετικά με τα ερωτήματα της οργανωσιακής δέσμευσης, βρέθηκαν τα ακόλουθα. Κατά μέσο όρο (ΜΟ), οι συμμετέχοντες «συμφωνούσαν» ότι στον συγκεκριμένο οργανισμό που εργάζονταν, θα τους ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας τους εκεί (ΜΟ = 3.99), ότι τη δεδομένη χρονική στιγμή η παραμονή τους στον οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία (ΜΟ = 3.91), καθώς επίσης και ότι ο οργανισμός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εκείνους (ΜΟ = 3.85). Επίσης, οι συμμετέχοντες συμφωνούσαν ότι αισθάνονται τα προβλήματα του οργανισμού ως και δικά τους προβλήματα (ΜΟ = 3.71), ότι ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή τους (ΜΟ = 3.61), καθώς και ότι σημαντικό μέρος της ζωής τους θα διαταρασσόταν, εάν αποφάσιζαν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό τώρα (ΜΟ = 3.52).

Από την άλλη πλευρά, κατά μέσο όρο οι συμμετέχοντες διαφωνούσαν ότι θα ένοιωθαν ενοχές εάν αποχωρούσαν από τον οργανισμό τώρα (ΜΟ = 2.38), και παράλληλα διαφωνούσαν ότι δεν αισθάνονταν ότι «ανήκουν» στον οργανισμό (ΜΟ = 2.06), ότι δεν είναι συναισθηματικά δεμένοι (ΜΟ = 1.99) και ότι δεν είναι μέλος της «οικογένειας» του συγκεκριμένου οργανισμού (ΜΟ = 1.96).

Στα υπόλοιπα ερωτήματα, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν ουδέτερες – ούτε συμφωνούσαν ούτε και διαφωνούσαν (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τα ερωτήματα της οργανωσιακής δέσμευσης

	Μέσος όρος	Τυπ. απόκλιση
1. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό	3.99	1.030
2. Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα	3.71	1.009
3. Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον οργανισμό	2.06	1.045
4. Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/η με αυτόν τον οργανισμό	1.99	1.013
5. Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας αυτού του οργανισμού	1.96	.968
6. Ο οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα	3.85	.940
7. Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό	3.14	1.159
8. Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού	2.79	1.258
9. Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτόν τον οργανισμό, θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης	3.02	1.174
10. Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου σε αυτόν τον οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία	3.91	.910
11. Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα	3.39	1.058
12. Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό τώρα, μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταράζονταν	3.52	.997
13. Αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου	2.82	1.134
14. Θα αισθανόμουν ενοχές αν αποχωρούσα από αυτόν τον οργανισμό τώρα	2.38	1.172
15. Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/η προς τους ανθρώπους του	2.84	1.152
16. Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον οργανισμό	3.38	1.015
17. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτόν τον οργανισμό	2.75	1.196
18. Αυτός ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	3.61	1.129

5.3. Ερωτήματα ετοιμότητας για αλλαγή

Σε ό,τι αφορά τα ερωτήματα της ετοιμότητας για αλλαγή, βρέθηκαν τα εξής. Οι συμμετέχοντες συμφωνούσαν ότι λαμβάνοντας υπόψη την προηγούμενη εμπειρία τους, ένοιωθαν αυτοπεποίθηση πως θα μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις των αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός (MO = 5.97). Επιπλέον, συμφωνούσαν ότι η πραγματοποίηση των αλλαγών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (MO = 5.80), καθώς και ότι θα μπορέσουν να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των αλλαγών, εάν το θέσουν ως προσωπικό στόχο, (MO = 5.72). Τα μέλη του δείγματος συμφωνούσαν επίσης ότι για την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό, υπάρχουν βάσιμοι λόγοι (MO = 5.62) και ουσιαστικοί λόγοι (MO = 5.62), ότι θα ωφεληθούν μακροπρόθεσμα από την εφαρμογή των αλλαγών στον οργανισμό (MO = 5.62), και ότι θεωρούν πως η εφαρμογή των αλλαγών θα ωφελήσει τον οργανισμό (MO = 5.57).

Περαιτέρω, οι συμμετέχοντες «συμφωνούσαν λίγο» ότι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εφαρμόσουν με επιτυχία τις αλλαγές (MO = 5.47), ότι νοιώθουν πως μπορούν να διαχειριστούν εύκολα τις αλλαγές που εισηγείται ο οργανισμός (MO = 5.21), και ότι οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στον οργανισμό διευκολύνουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους (MO = 5.12). Ακόμα, οι συμμετέχοντες συμφωνούσαν λίγο ότι δεν θα έχουν προβλήματα προσαρμογής απέναντι στην υιοθέτηση των αλλαγών (MO = 4.91), και συμφωνούσαν λίγο ότι οι εργαζόμενοι αναλώνουν πολύ χρόνο για την πραγματοποίηση των αλλαγών, όταν η ανώτατη διοίκηση δεν επιθυμεί πραγματικά την υλοποίησή της (MO = 4.54).

Από την άλλη πλευρά, τα μέλη του δείγματος «διαφωνούσαν λίγο» ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων στον οργανισμό θα διαταραχθούν όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή (MO = 3.30). Διαφωνούσαν λίγο επίσης ότι ο χρόνος που απαιτείται για να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές στον οργανισμό, θα πρέπει να αφιερωθεί σε άλλες δραστηριότητες (MO = 3.13), ότι οι ίδιοι δεν θα έχουν προσωπικό όφελος από τις αλλαγές στον οργανισμό (MO = 3.04), ή ότι η μελλοντική τους σταδιοδρομία στον οργανισμό θα υπονομευτεί όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή στον οργανισμό (MO = 2.68).

Μεγαλύτερο βαθμό διαφωνίας («διαφωνώ») είχαν οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι, ότι πιθανώς να μην μπορέσουν να ανταποκριθούν στα νέα καθήκοντα που ίσως επιφέρουν οι οργανωσιακές αλλαγές (ΜΟ = 2.44), ότι ανησυχούν ότι θα χάσουν μέρος του κύρους τους στον οργανισμό όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί κάποια αλλαγή (ΜΟ = 2.32), και διαφωνούσαν επίσης ότι δεν έχει νόημα οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην εισαγωγή των οργανωσιακών αλλαγών (ΜΟ = 2.18).

Στα υπολειπόμενα ερωτήματα, οι συμμετέχοντες διατήρησαν ουδέτερη στάση, αφού ούτε συμφωνούσαν ούτε και διαφωνούσαν (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τα ερωτήματα της ετοιμότητας για αλλαγή

	Μέσος όρος	Τυπ. απόκλιση
1. Πιστεύω ότι, η εισαγωγή αλλαγών είναι επωφελής για τον οργανισμό μου	5.57	1.003
2. Δεν έχει ιδιαίτερο νόημα για τους εργαζομένους να συμμετέχουν στην εισαγωγή αλλαγών στον οργανισμό	2.18	1.349
3. Υπάρχουν ουσιαστικοί λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό	5.62	1.258
4. Η πραγματοποίηση αλλαγών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού	5.80	.949
5. Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό	5.62	1.048
6. Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό	5.62	.955
7. Όταν πραγματοποιούνται αλλαγές στον οργανισμό, εκτελώ τα καθήκοντά μου ευκολότερα	5.12	1.138
8. Πιστεύω ότι, δεν θα έχω κανένα προσωπικό όφελος από την εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό	3.04	1.572
9. Πιστεύω ότι ο χρόνος που αφιερώνεται στην πραγματοποίηση αλλαγών θα πρέπει να αφιερωθεί σε άλλες δραστηριότητες του οργανισμού	3.13	1.459
10. Η εισαγωγή αλλαγών εντάσσεται στις προτεραιότητες του οργανισμού	4.02	1.581
11. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνουν όλο το προσωπικό «να την αγκαλιάσει»	4.15	1.546

12. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η ανώτατη διοίκηση στηρίζει με όλες της τις δυνάμεις την προσπάθεια αλλαγής	4.06	1.505
13. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, όλα ανεξαιρέτως τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη υπογραμμίζουν τη σημασία αυτής της αλλαγής	3.92	1.498
14. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η ανώτερη ηγεσία του οργανισμού δεσμεύεται σε αυτήν (την αλλαγή)	4.08	1.554
15. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, οι εργαζόμενοι αναλώνουν σημαντικό τμήμα του χρόνου τους, τη στιγμή που η ανώτατη διοίκηση, στην ουσία, δεν επιθυμεί την υλοποίησή της	4.54	1.405
16. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η διοίκηση καθιστά σαφές ότι ο οργανισμός πρόκειται να αλλάξει	4.26	1.240
<i>(συνέχεια από την προηγούμενη σελίδα)</i>		Μέσος όρος Τυπ. απόκλιση
17. Πιστεύω ότι, δε θα αντιμετωπίσω προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών στον οργανισμό	4.91	1.454
18. Πιστεύω ότι, δεν θα μπορέσω να ανταποκριθώ στα νέα καθήκοντα που, ενδεχομένως, προκύψουν ως αποτέλεσμα αλλαγών στον οργανισμό	2.44	1.235
19. Αισθάνομαι ότι, μπορώ να διαχειριστώ με ευκολία τις αλλαγές που εισηγείται ο οργανισμός μου	5.21	1.317
20. Πιστεύω ότι, διαθέτω τις απαραίτητες δεξιότητες για επιτυχή εφαρμογή αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός μου	5.47	1.356
21. Πιστεύω πως όταν το θέσω ως προσωπικό στόχο, θα μπορέσω να αποκτήσω τις αναγκαίες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις των αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός	5.72	1.202
22. Με βάση την προηγούμενη εμπειρία μου, αισθάνομαι αυτοπεποίθηση πως θα μπορέσω να ανταποκριθώ επιτυχώς στις απαιτήσεις των αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός	5.97	.880
23. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, ανησυχώ πως, θα χάσω μέρος του κύρους που έχω στον οργανισμό	2.32	1.173
24. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πιστεύω πως θα διαταραχθούν πολλές από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχω αναπτύξει στον οργανισμό	3.30	1.521
25. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πιστεύω ότι, περιορίζονται οι μελλοντικές μου προοπτικές στον οργανισμό	2.68	1.325

5.4. Ερωτήματα οργανωσιακής κουλτούρας

Σε ό,τι αφορά τέλος τα ερωτήματα της οργανωσιακής κουλτούρας, αθροίστηκαν τα ποσοστά απάντησης ανά διάσταση του ερωτηματολογίου OCAI και υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των ποσοστών ανά είδος κουλτούρας, για το παρόν διάστημα («τρέχουσα κουλτούρα») και για το μέλλον («επιθυμητή κουλτούρα»). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5. Όπως φαίνεται στον πίνακα της επόμενης σελίδας, η επικρατέστερη τωρινή οργανωσιακή κουλτούρα ήταν εκείνη της οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan, με ποσοστό 38.2% για την τωρινή κουλτούρα, και αυξημένο ποσοστό 43.8% για την επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού. Στη δεύτερη θέση βρισκόταν η ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων hierarchy, με ποσοστό 27.3% για την τρέχουσα κουλτούρα του οργανισμού, και με μικρή μείωση για την επιθυμητή κουλτούρα (24.6%). Η προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα/κουλτούρα στόχων market βρισκόταν στην τρίτη θέση, με 18.5% για το παρόν και με μείωσή της για το επιθυμητό μέλλον του οργανισμού (13.2%). Τέλος, η προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy εκπροσωπούταν λιγότερο από κάθε άλλο είδος κουλτούρας, με 16% για την τωρινή κατάσταση και με μικρή αύξηση για την επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού για το μέλλον (18.5%).

Πίνακας 5: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για το ποσοστό εκπροσώπησης των τεσσάρων ειδών κουλτούρας στον οργανισμό

	Μέσος όρος	Τυπ. απόκλιση
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	38.18	16.165
Τρέχουσα Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	16.00	6.139
Τρέχουσα Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	18.53	12.960
Τρέχουσα Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	27.29	9.098
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	43.82	12.431
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	18.45	6.336
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	13.17	6.202
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	24.55	6.932

5.5. Ανάλυση εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Για να εξεταστούν οι ψυχομετρικές ιδιότητες των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη, πραγματοποιήθηκε εξέταση της εγκυρότητας δομής τους με χρήση της ανάλυσης κύριων συνιστωσών, καθώς και εξέταση της αξιοπιστίας των συνόλων ερωτημάτων με χρήση του συντελεστή εσωτερικής συνέπειας Cronbach.

Ως προς την εγκυρότητα δομής, πραγματοποιήθηκαν επιβεβαιωτικές αναλύσεις παραγόντων, με προδιαγραφή εξαγωγής ενός παράγοντα, και με χρήση ελέγχων καταλληλότητας των δεδομένων – συγκεκριμένα, τον έλεγχο δειγματοληπτικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), καθώς και τον έλεγχο σφαιρικότητας Bartlett χ^2 .

Σε ό,τι αφορά την οργανωσιακή δέσμευση, και συγκεκριμένα τα 6 ερωτήματα που αφορούν στην συναισθηματική δέσμευση (ερωτήματα 1-6), η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων εξήγαγε έναν παράγοντα, ο οποίος ερμήνευε το 51.2% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα δεδομένα κρίθηκαν ως κατάλληλα για χρήση στο μοντέλο παραγοντικής ανάλυσης [KMO = 0.68, Bartlett $\chi^2(15) = 291.56$, $p < 0.001$]. Όλα τα ερωτήματα διατηρήθηκαν στην τελική παραγοντική λύση και δεν υπήρχε απώλεια δεδομένων. Σε συμφωνία με τον υπολογισμό της διάστασης όπως τον έχουν προτείνει οι δημιουργοί του εργαλείου, τα ερωτήματα 3, 4 και 5 έχουν αρνητική διατύπωση και επανακωδικοποιούνται αντίστροφα προκειμένου να υπολογιστεί η διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης.

Σχετικά με τα ερωτήματα της συνεχούς δέσμευσης (ερωτήματα 7-12), το μοντέλο ανάλυσης παραγόντων εξήγαγε έναν παράγοντα, ο οποίος ερμήνευε το 40.13% της παρατηρούμενης διακύμανσης, με τα δεδομένα να κρίνονται κατάλληλα για χρήση στο μοντέλο [KMO = 0.59, Bartlett $\chi^2(15) = 160.48$, $p < 0.001$].

Ως προς την κανονιστική δέσμευση (ερωτήματα 13-18), το μοντέλο παραγοντικής ανάλυσης εξήγαγε έναν παράγοντα, ο οποίος ερμήνευε το 56.56% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για χρήση στο μοντέλο [KMO = 0.77, Bartlett $\chi^2(15) = 290.15$, $p < 0.001$]. Το ερώτημα 17 έχει αρνητική διατύπωση και επανακωδικοποιείται αντιστρόφως προκειμένου να υπολογιστεί η διάσταση κανονιστικής δέσμευσης.

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει την τελική λύση των αναλύσεων παραγόντων για τις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης.

Πίνακας 6: Τελική λύση της παραγοντικής ανάλυσης για τα ερωτήματα της συναισθηματικής δέσμευσης, της συνεχούς δέσμευσης και της κανονιστικής δέσμευσης

Οργανωσιακή δέσμευση		Ερωτήματα	Φόρτιση
Συναισθηματική δέσμευση	1.	Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό	-.659
	2.	Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα	-.590
	3.	Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον οργανισμό	.778
	4.	Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/η με αυτόν τον οργανισμό	.685
	5.	Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας αυτού του οργανισμού	.814
	6.	Ο οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα	-.742
Συνεχής δέσμευση	7.	Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό	.767
	8.	Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού	.397
	9.	Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτόν τον οργανισμό, θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης	.736
	10.	Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου σε αυτόν τον οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία	.380
	11.	Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα	.741
	12.	Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό τώρα, μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταράζονταν	.654
Κανονιστική δέσμευση	13.	Αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου	.745
	14.	Θα αισθανόμουν ενοχές αν αποχωρούσα από αυτόν τον οργανισμό τώρα	.786
	15.	Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/η προς τους ανθρώπους του	.702
	16.	Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον οργανισμό	.761
	17.	Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτόν τον οργανισμό	-.768
	18.	Αυτός ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	.747

Σε ό,τι αφορά την ετοιμότητα για αλλαγή, τα ερωτήματα της καταλληλότητας της αλλαγής (ερωτήματα 1-10), η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων εξήγαγε έναν παράγοντα, ο οποίος εξηγούσε το 42.25% της παρατηρούμενης διακύμανσης, με τα δεδομένα να κρίνονται κατάλληλα για ενσωμάτωση στο μοντέλο [$KMO = 0.74$, Bartlett $\chi^2(45) = 551.87$, $p < 0.001$]. Δύο από τα ερωτήματα της καταλληλότητας της αλλαγής απορρίφθηκαν από την ανάλυση, επειδή δεν διέθεταν υψηλή φόρτιση στον παράγοντα (ερωτήματα 2, 10). Επιπλέον, τα ερωτήματα 8 και 9 έχουν αρνητική διατύπωση και πρέπει να επανακωδικοποιηθούν αντίστροφα για τον υπολογισμό της διάστασης.

Για τα ερωτήματα στήριξης της διοίκησης (ερωτήματα 11-16), η παραγοντική ανάλυση εξήγαγε έναν παράγοντα, ο οποίος εξηγούσε το 63.73% της παρατηρούμενης διακύμανσης, με τα δεδομένα να κρίνονται κατάλληλα για ενσωμάτωση στην ανάλυση [$KMO = 0.86$, Bartlett $\chi^2(15) = 489.14$, $p < 0.001$]. Το ερώτημα 15 διαθέτει αρνητική διατύπωση και επανακωδικοποιείται αντιστρόφως για τον υπολογισμό της συγκεκριμένης διάστασης.

Στα ερωτήματα της επάρκειας για αλλαγή (ερωτήματα 17-22), η ανάλυση παραγόντων εξήγαγε έναν παράγοντα που εξηγούσε 43.36% της παρατηρούμενης διακύμανσης, με τα δεδομένα να κρίνονται ως κατάλληλα για ενσωμάτωση στο μοντέλο [$KMO = 0.71$, Bartlett $\chi^2(15) = 163.03$, $p < 0.001$]. Το ερώτημα 18 επανακωδικοποιείται αντίστροφα για τον υπολογισμό της διάστασης της επάρκειας για αλλαγή.

Αναφορικά με τα ερωτήματα του προσωπικού οφέλους από την αλλαγή (ερωτήματα 23-25), η ανάλυση εξήγαγε έναν παράγοντα που ερμήνευε το 70.55% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για χρήση στην ανάλυση παραγόντων [$KMO = 0.70$, Bartlett $\chi^2(3) = 102.59$, $p < 0.001$].

Η τελική λύση για τους παράγοντες της ετοιμότητας για αλλαγή, παρουσιάζεται στον Πίνακα 7.

Πίνακας 7: Τελική λύση της παραγοντικής ανάλυσης για τα ερωτήματα καταλληλότητας της αλλαγής, στήριξης της διοίκησης, επάρκειας για αλλαγή, και προσωπικού οφέλους από την αλλαγή

Ετοιμότητα για αλλαγή	Ερωτήματα	Φόρτιση
Καταλληλότητα της αλλαγής	1. Πιστεύω ότι, η εισαγωγή αλλαγών είναι επωφελής για τον οργανισμό μου	.634
	3. Υπάρχουν ουσιαστικοί λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό	.805
	4. Η πραγματοποίηση αλλαγών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού	.885
	5. Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό	.863
	6. Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό	.803
	7. Όταν πραγματοποιούνται αλλαγές στον οργανισμό, εκτελώ τα καθήκοντά μου ευκολότερα	.648
	8. Πιστεύω ότι, δεν θα έχω κανένα προσωπικό όφελος από την εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό	-.510
	9. Πιστεύω ότι ο χρόνος που αφιερώνεται στην πραγματοποίηση αλλαγών θα πρέπει να αφιερωθεί σε άλλες δραστηριότητες του οργανισμού	-.534
Στήριξη της διοίκησης	11. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνουν όλο το προσωπικό «να την αγκαλιάσει»	.856
	12. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η ανώτατη διοίκηση στηρίζει με όλες της τις δυνάμεις την προσπάθεια αλλαγής	.930
	13. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, όλα ανεξαιρέτως τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη υπογραμμίζουν τη σημασία αυτής της αλλαγής	.946
	14. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η ανώτερη ηγεσία του οργανισμού δεσμεύεται σε αυτήν (την αλλαγή)	.897
	15. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, οι εργαζόμενοι αναλώνουν σημαντικό τμήμα του χρόνου τους, τη στιγμή που η ανώτατη διοίκηση, στην ουσία, δεν επιθυμεί την υλοποίησή της	-.376
	16. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η διοίκηση καθιστά σαφές ότι ο οργανισμός πρόκειται να αλλάξει	.620

Επάρκεια για αλλαγή	17. Πιστεύω ότι, δε θα αντιμετωπίσω προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών στον οργανισμό	.462
	18. Πιστεύω ότι, δεν θα μπορέσω να ανταποκριθώ στα νέα καθήκοντα που, ενδεχομένως, προκύψουν ως αποτέλεσμα αλλαγών στον οργανισμό	-.574
	19. Αισθάνομαι ότι, μπορώ να διαχειριστώ με ευκολία τις αλλαγές που εισηγείται ο οργανισμός μου	.701
	20. Πιστεύω ότι, διαθέτω τις απαραίτητες δεξιότητες για επιτυχή εφαρμογή αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός μου	.692
	21. Πιστεύω πως όταν το θέσω ως προσωπικό στόχο, θα μπορέσω να αποκτήσω τις αναγκαίες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις των αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός	.611
	22. Με βάση την προηγούμενη εμπειρία μου, αισθάνομαι αυτοπεποίθηση πως θα μπορέσω να ανταποκριθώ επιτυχώς στις απαιτήσεις των αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός	.846
Προσωπικό όφελος από αλλαγή	23. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, ανησυχώ πως, θα χάσω μέρος του κύρους που έχω στον οργανισμό	.865
	24. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πιστεύω πως θα διαταραχθούν πολλές από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχω αναπτύξει στον οργανισμό	.824
	25. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πιστεύω ότι, περιορίζονται οι μελλοντικές μου προοπτικές στον οργανισμό	.830

Ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα, οι επιβεβαιωτικές αναλύσεις παραγόντων που εκτελέστηκαν εξήγαγαν έναν παράγοντα ανά διάσταση, διέθεταν κατάλληλα δεδομένα για ενσωμάτωση στα μοντέλα, δεν οδήγησαν σε καμία απώλεια δεδομένων, και εν γένει επιβεβαίωσαν χωρίς εξαιρέσεις την παραγοντική δομή της οργανωσιακής κουλτούρας.

Αναλυτικά, σε ό,τι αφορά τα ερωτήματα της τρέχουσας οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan, ο παράγοντας ερμήνευε το 70.37% της παρατηρούμενης διακύμανσης, και τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για ενσωμάτωση στο μοντέλο [KMO = 0.89, Bartlett $\chi^2(15) = 499.85$, $p < 0.001$]. Στα ερωτήματα της τρέχουσας προσαρμοστικής κουλτούρας adhocracy, τα δεδομένα κρίθηκαν κατάλληλα για χρήση στο μοντέλο [KMO = 0.68, Bartlett $\chi^2(15) = 139.36$, $p < 0.001$], το οποίο ερμήνευε το 40.14% της παρατηρούμενης διακύμανσης.

Αναφορικά με τα ερωτήματα της τρέχουσας προσανατολισμένης στην αγορά κουλτούρας/κουλτούρας στόχων market, τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για χρήση στο μοντέλο [$KMO = 0.85$, Bartlett $\chi^2(15) = 489.58$, $p < 0.001$], το οποίο εξηγούσε το 65.22% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Στα ερωτήματα της τρέχουσας ιεραρχικής κουλτούρας/κουλτούρας κανόνων hierarchy, τα δεδομένα κρίθηκαν ως κατάλληλα για ενσωμάτωση [$KMO = 0.71$, Bartlett $\chi^2(15) = 169.39$, $p < 0.001$] και ο παράγοντας που εξάχθηκε εξηγούσε το 44.76% της παρατηρούμενης διακύμανσης.

Ως προς τις διαστάσεις της επιθυμητής κουλτούρας, τα ερωτήματα της επιθυμητής οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan ήταν κατάλληλα για το μοντέλο [$KMO = 0.85$, Bartlett $\chi^2(15) = 360.35$, $p < 0.001$], το οποίο ερμήνευε το 63.78% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα δεδομένα για τα ερωτήματα της επιθυμητής προσαρμοστικής κουλτούρας adhocracy ήταν επίσης κατάλληλα [$KMO = 0.75$, Bartlett $\chi^2(15) = 175.88$, $p < 0.001$], και το μοντέλο εξηγούσε το 45.44% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Στα ερωτήματα της επιθυμητής προσανατολισμένης στην αγορά κουλτούρα/κουλτούρα στόχων market, ο παράγοντας που εξάχθηκε ερμήνευε το 54.66% της παρατηρούμενης διακύμανσης, και τα δεδομένα κρίθηκαν κατάλληλα για ενσωμάτωση στο μοντέλο παραγοντικής ανάλυσης [$KMO = 0.77$, Bartlett $\chi^2(15) = 322.82$, $p < 0.001$]. Τέλος, αναφορικά με τα ερωτήματα της επιθυμητής ιεραρχικής κουλτούρας/κουλτούρας κανόνων hierarchy, τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για χρήση στην ανάλυση παραγόντων [$KMO = 0.63$, Bartlett $\chi^2(15) = 98.30$, $p < 0.001$], και το μοντέλο ερμήνευε το 34.88% της παρατηρούμενης διακύμανσης.

Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει την τελική παραγοντική λύση για τις διαστάσεις της τωρινής και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας.

Πίνακας 8: Τελική παραγοντική λύση για τα ερωτήματα της τρέχουσας οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan

Τρέχουσα Οργανωσιακή Κουλτούρα	Ερωτήματα	Φόρτιση
Οικογενειακή/ Συμμετοχική clan	A. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους	.788
	A. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας	.711
	A. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή	.795
	A. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό	.911
	A. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή	.911
	A. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα	.897
Προσαρμοστική adhocracy	B. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	.504
	B. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου	.623
	B. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	.524
	B. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση	.428
	B. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα	.844
	B. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος	.772
Προσανατολισμένη στην αγορά/κουλτούρα στόχων market	Γ. Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα	.724
	Γ. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική	.516
	Γ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα	.885
	Γ. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές	.779

	Γ. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές	.935
	Γ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερέκταση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί	.926
Ιεραρχίας/Κανόνων hierarchy	Δ. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες	.593
	Δ. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας	.445
	Δ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων	.722
	Δ. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική	.789
	Δ. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες	.752
	Δ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό	.777
Επιθυμητή Κουλτούρα		
Οικογενειακή/ Συμμετοχική clan	A. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους	.726
	A. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας	.743
	A. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή	.790
	A. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό	.875
	A. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή	.809
	A. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα	.839
Προσαρμοστική adhocracy	B. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	.566
	B. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου	.597
	B. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	.471

	B. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση	.754
	B. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα	.809
	B. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος	.778
Προσανατολισμένη στην αγορά/κουλτούρα στόχων market	Γ. Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα	.440
	Γ. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική	.509
	Γ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα	.818
	Γ. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές	.837
	Γ. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές	.865
	Γ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί	.887
Ιεραρχική/Κανόνων hierarchy	Δ. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες	.432
	Δ. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας	.495
	Δ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων	.591
	Δ. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική	.795
	Δ. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες	.780
	Δ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό	.507

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αναλύσεις παραγόντων επιβεβαίωσαν την παραγοντική δομή των εργαλείων, με μικρή απώλεια δεδομένων (δύο από τα 25 ερωτήματα της ετοιμότητας

για αλλαγή), πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach για τα σύνολα ερωτημάτων της μελέτης. Τα αποτελέσματα (Πίνακας 9), έδειξαν πως οι συνολικές κλίμακες και υποκλίμακες της έρευνας για την οργανωσιακή κουλτούρα, την οργανωσιακή δέσμευση, και την ετοιμότητα για αλλαγή, διέθεταν επαρκή αξιοπιστία, με δείκτες που κυμαίνονταν από $\alpha = 0.66$ (τρέχουσα προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy) έως $\alpha = 0.91$ (τρέχουσα οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan). Η μόνη υποκλίμακα που διέθετε χαμηλότερη αξιοπιστία ήταν εκείνη της επιθυμητής ιεραρχικής κουλτούρας/κουλτούρας κανόνων hierarchy, με $\alpha = 0.57$, ωστόσο αποφασίστηκε να διατηρηθεί στη μελέτη, τόσο για θεωρητικούς λόγους, όσο και λόγω του γεγονότος ότι το σχετικό επίπεδο αξιοπιστίας δεν ήταν πολύ χαμηλό και προσέγγιζε την τιμή $\alpha = 0.60$.

Πίνακας 9: Ανάλυση αξιοπιστίας για τα σύνολα ερωτημάτων της μελέτης

	Αξιοπιστία Cronbach	N ερωτημάτων
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	.912	6
Τρέχουσα Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	.656	6
Τρέχουσα Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	.887	6
Τρέχουσα Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	.714	6
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	.877	6
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	.744	6
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	.798	6
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	.567	6
Οργανωσιακή Δέσμευση: Σύνολο	.820	18
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συναισθηματική δέσμευση	.804	6
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συνεχής δέσμευση	.678	6
Οργανωσιακή Δέσμευση: Κανονιστική δέσμευση	.845	6
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Σύνολο	.667	23
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Καταλληλότητα της αλλαγής	.843	8
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Στήριξη της διοίκησης	.873	6
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Επάρκεια για αλλαγή	.704	6
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Προσωπικό όφελος από αλλαγή	.782	3

5.6. Περιγραφική στατιστική για τις διαστάσεις της μελέτης

Με βάση τις αναλύσεις εγκυρότητας και αξιοπιστίας που πραγματοποιήθηκαν, υπολογίστηκαν οι συνολικές διαστάσεις και οι υποδιαστάσεις της μελέτης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 10. Σημειώνεται ότι οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας OCAI παρατίθενται εκ νέου και αυτούσιες από τον Πίνακα 5, μετά και από την επιβεβαίωση της δομής και της εσωτερικής τους συνέπειας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, όπως προαναφέρθηκε, η επικρατέστερη οργανωσιακή κουλτούρα ήταν η οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα *clan*, τόσο κατά το παρόν (τωρινή κουλτούρα) όσο και για το μέλλον (επιθυμητή κουλτούρα). Μάλιστα, η επιθυμητή κουλτούρα για το μέλλον παρουσίασε αύξηση εκ μέρους των συμμετεχόντων εργαζομένων της μελέτης. Αντίθετα, η δεύτερη συχνότερα εμφανιζόμενη οργανωσιακή κουλτούρα, η ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων *hierarchy*, παρουσίασε μείωση όσον αφορά στην επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα για το μέλλον.

Σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, η μέση βαθμολογία του δείγματος έδειξε ότι το επίπεδο συνολικής δέσμευσης ήταν μεσαίου βαθμού, ούτε υψηλό ούτε και χαμηλό. Ωστόσο, η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων ήταν υψηλού βαθμού, ενώ η συνεχής και η κανονιστική δέσμευση κυμαίνονταν σε μεσαία επίπεδα.

Σε ό,τι αφορά την ετοιμότητα για αλλαγή, συνολικά οι συμμετέχοντες ανέφεραν μία μεσαία προς υψηλή ετοιμότητα, όπως υποδεικνύεται από τον μέσο όρο των απαντήσεών τους, που εντοπιζόταν λίγο υψηλότερα από το μεσαίο βαθμό ετοιμότητας («συμφωνώ λίγο»). Στις επιμέρους διαστάσεις, η υψηλότερη ετοιμότητα εντοπιζόταν στην επάρκεια για αλλαγή, που προσέγγιζε τον υψηλό βαθμό («συμφωνώ»). Ακολουθούσε η διάσταση της καταλληλότητας της αλλαγής, η οποία ήταν επίσης υψηλή. Από την άλλη πλευρά, η στήριξη της διοίκησης βαθμολογήθηκε ως μεσαίου βαθμού από το δείγμα, ενώ το προσωπικό όφελος από την αλλαγή έλαβε τη χαμηλότερη βαθμολογία, αφού οι συμμετέχοντες «διαφωνούσαν λίγο» και οριακά δεν «διαφωνούσαν» ότι το διαθέτουν.

Πίνακας 10: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις διαστάσεις της μελέτης

	Μέσος όρος	Τυπ. απόκλιση
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	38.18	16.165
Τρέχουσα Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	16.00	6.139
Τρέχουσα Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	18.53	12.961
Τρέχουσα Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	27.29	9.098
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	43.82	12.431
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	18.45	6.336
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	13.17	6.202
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	24.55	6.932
Οργανωσιακή Δέσμευση: Σύνολο	3.42	.536
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συναισθηματική δέσμευση	3.92	.712
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συνεχής δέσμευση	3.29	.680
Οργανωσιακή Δέσμευση: Κανονιστική δέσμευση	3.04	.852
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Σύνολο	4.71	.452
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Καταλληλότητα της αλλαγής	5.40	.824
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Στήριξη της διοίκησης	3.99	1.144
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Επάρκεια για αλλαγή	5.47	.796
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Προσωπικό όφελος από αλλαγή	2.77	1.125

5.7. Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων

Τέλος, εξετάστηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν τεθεί για την έρευνα. Αυτές αναλύονται παρακάτω.

5.7.1. Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα (Υπόθεση H₁)

Προκειμένου να διερευνηθεί εάν η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, πραγματοποιήθηκε μία σειρά από συσχετίσεις Pearson ανάμεσα στις συνολικές και τις επιμέρους διαστάσεις των δύο παραγόντων. Τα αποτελέσματα, που

παρουσιάζονται στον Πίνακα 11, έδειξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση και όλες τις οι διαστάσεις συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με την τρέχουσα οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan (όλα $p < 0.01$), με μεσαίου βαθμού σχέση για τη συνολική διάσταση της δέσμευσης ($r = 0.47$) και για την επιμέρους διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης ($r = 0.46$). μικρότερου μεγέθους, ασθενείς και θετικές, ήταν οι συσχετίσεις της τωρινής οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan με τις επιμέρους διαστάσεις της συνεχούς δέσμευσης ($r = 0.29$) και της κανονιστικής δέσμευσης ($r = 0.27$).

Κατά τα άλλα, η τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και αρνητικά, σε ασθενή βαθμό, με τη συνεχή δέσμευση ($r = -0.26$, $p < 0.01$), και η επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy συσχετιζόταν αρνητικά με τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση ($r = -0.28$, $p < 0.01$), καθώς και με τις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής δέσμευσης ($r = -0.19$, $p < 0.05$) και της συνεχούς δέσμευσης ($r = -0.32$, $p < 0.01$). Επίσης, η τρέχουσα προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα/κουλτούρα στόχων market συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και αρνητικά με τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση ($r = -0.44$, $p < 0.01$), με τη συναισθηματική δέσμευση ($r = -0.40$, $p < 0.01$) και με την κανονιστική δέσμευση ($r = -0.35$, $p < 0.01$).

Κατά συνέπεια, η ερευνητική υπόθεση H_1 έγινε αποδεκτή μόνο για την σχέση της οργανωσιακής δέσμευσης με την τωρινή και –κατά δεύτερο λόγο– την επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, η οποία ήταν η επικρατέστερη στον οργανισμό, σύμφωνα με το δείγμα.

Το παραπάνω αποτέλεσμα συμφωνεί με τα ευρήματα των Lok και Crawford (2004), οι οποίοι στη μελέτη τους κατέληξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση επιδρά στην οργανωσιακή κουλτούρα, και ειδικά στην περίπτωση της τωρινής οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan. Κατά παρόμοιο τρόπο, η μελέτη των Rashid et al. (2003), συμπέρανε ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή κουλτούρα αλληλεπιδρούν, επηρεάζοντας η μία την άλλη. Παράλληλα, η πρόσφατη έρευνα των Sumardio και Supriadi (2023) επίσης επιβεβαιώνεται, αφού η οργανωσιακή δέσμευση βρέθηκε να επιδρά στην οργανωσιακή κουλτούρα, με έμμεσο τρόπο και ειδικά μέσω της υποστήριξης που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν από την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται.

Πίνακας 11: *Συσχετίσεις Pearson των διαστάσεων οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής κουλτούρας*

		Οργανωσιακή Δέσμευση			
		Σύνολο	Συναισθηματική δέσμευση	Συνεχής δέσμευση	Κανονιστική δέσμευση
Τρέχουσα	Οικογενειακή/Συμμετοχική clan	.469**	.456**	.289**	.274**
Κουλτούρα	Προσαρμοστική adhocracy	-.168	-.149	-.262**	.017
	Αγοράς/στόχων market	-.437**	-.396**	-.179	-.351**
	Ιεραρχική/Κανόνων hierarchy	-.098	-.145	-.082	.002
Επιθυμητή	Οικογενειακή/Συμμετοχική	.195*	.312**	.071	.051
Κουλτούρα	Κουλτούρα clan				
	Προσαρμοστική adhocracy	-.279**	-.194*	-.320**	-.110
	Αγοράς/στόχων market	-.096	-.256**	-.061	.081
	Ιεραρχική/Κανόνων hierarchy	-.010	-.156	.222*	-.066

** $p < 0.01$. * $p < 0.05$.

5.7.2. *Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή (Υπόθεση H₂)*

Στο πλαίσιο εξέτασης της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης, πραγματοποιήθηκε μία σειρά από συσχετίσεις Pearson ανάμεσα στις συμβαλλόμενες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα, που εμφανίζονται στον Πίνακα 12, έδειξαν ότι η συνολική οργανωσιακή δέσμευση συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με την συνολική ετοιμότητα για αλλαγή ($r = 0.25$, $p < 0.01$), ενώ παράλληλα, η συναισθηματική δέσμευση ($r = 0.33$, $p < 0.01$) και η κανονιστική δέσμευση ($r = 0.46$, $p < 0.01$) συσχετιζόνταν θετικά με την επιμέρους διάσταση στήριξης της διοίκησης. Η συναισθηματική δέσμευση επίσης συσχετιζόταν θετικά με την επάρκεια για αλλαγή ($r = 0.33$, $p < 0.01$), ενώ η συνεχής δέσμευση συσχετιζόταν αρνητικά με την επάρκεια για αλλαγή ($r = -0.34$, $p < 0.01$). Τέλος, η συνεχής δέσμευση είχε μία στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το προσωπικό όφελος από την αλλαγή ($r = 0.33$, $p < 0.01$).

Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση H₂ έγινε αποδεκτή αφού οι συνολικές διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης και ετοιμότητας για αλλαγή συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά και θετικά. Ωστόσο, δεν ίσχυε το ίδιο και για τις περισσότερες από τις επιμέρους τους διαστάσεις, αν και η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση συσχετίζονταν θετικά με τη στήριξη της διοίκησης και η συνεχής δέσμευση συσχετιζόταν θετικά με το προσωπικό όφελος από την αλλαγή.

Το παραπάνω αποτέλεσμα συμφωνεί με τα συμπεράσματα της έρευνας των Visagie και Steyn (2011), οι οποίοι κατέληξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ετοιμότητα που έχουν οι εργαζόμενοι για την οργανωσιακή αλλαγή. Μία ακόμα μελέτη που κατέληξε σε παρόμοια συμπεράσματα είναι η πρόσφατη έρευνα των Haffar et al. (2023), που βρήκαν ότι η συναισθηματική δέσμευση από πλευράς των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά την ετοιμότητά τους για τις αλλαγές στον οργανισμό. Σε άλλη μία έρευνα, από τους Al-Abrow και Abrishamkar (2013), βρέθηκε επίσης ότι η οργανωσιακή δέσμευση συσχετίζεται σημαντικά με την ετοιμότητα των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, ενώ οι Julita et al. (2010) επίσης βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι στον χώρο της υγείας που αισθάνονται υψηλή δέσμευση, είναι περισσότεροι έτοιμοι να δεχτούν και τις αλλαγές που επίκεινται στον οργανισμό.

Πίνακας 12: *Συσχετίσεις Pearson των διαστάσεων οργανωσιακής δέσμευσης και ετοιμότητας για αλλαγή*

		Οργανωσιακή Δέσμευση			
		Σύνολο	Συναισθηματική δέσμευση	Συνεχής δέσμευση	Κανονιστική δέσμευση
Ετοιμότητα	Σύνολο	.247**	.328**	-.091	.264**
για Αλλαγή	Καταλληλότητα της αλλαγής	-.049	-.037	.066	-.115
	Στήριξη της διοίκησης	.337**	.333**	-.130	.462**
	Επάρκεια για αλλαγή	.048	.330**	-.338**	.085
	Προσωπικό όφελος από αλλαγή	.103	-.062	.333**	-.020

***. p < 0.01.*

5.7.3. Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή (Υπόθεση H)

Στην τρίτη ερευνητική υπόθεση, οι έλεγχοι συσχέτισης Pearson που πραγματοποιήθηκαν έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και η ετοιμότητα για αλλαγή, και οι επιμέρους διαστάσεις τους, δεν συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά (Πίνακας 13). Οι μόνες εξαιρέσεις ήταν οι στατιστικά σημαντικές και θετικές σχέσεις που βρέθηκαν ανάμεσα στη στήριξη της διοίκησης στις αλλαγές, με την τρέχουσα προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy ($r = 0.25, p < 0.05$), την τρέχουσα ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων hierarchy ($r = 0.18, p < 0.05$), και την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy ($r = 0.18, p < 0.05$). Επίσης, η καταλληλότητα της αλλαγής είχε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την τρέχουσα κουλτούρα αγοράς ($r = 0.21, p < 0.05$), και το προσωπικό όφελος από την αλλαγή συσχετιζόταν θετικά με την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς ($r = 0.21, p < 0.05$).

Όλες οι υπόλοιπες συσχετίσεις ήταν μη-στατιστικά σημαντικές ή αρνητικές, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της στήριξης της διοίκησης με την τρέχουσα κουλτούρα αγοράς ($r = -0.18, p < 0.05$) και την επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan ($r = -0.18, p < 0.05$).

Κατά συνέπεια, η υπόθεση H₃ απορρίφθηκε, αφού οι κύριες διαστάσεις της κουλτούρας και την ετοιμότητας για αλλαγή δεν συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά. Στις επιμέρους διαστάσεις, η στήριξη της διοίκησης εμφάνιζε τις περισσότερες θετικές συσχετίσεις με τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, η επικρατέστερη κουλτούρα του οργανισμού –η οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan– δεν συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με καμία από τις διαστάσεις της ετοιμότητας για αλλαγή.

Τα παραπάνω αποτελέσματα συμφωνούν με τα συμπεράσματα από τη μελέτη των Smith και Liu (2022), που κατέληξαν ότι η εργασιακή κουλτούρα διαθέτει μία στατιστικά σημαντική και θετική σχέση με την ετοιμότητα για αλλαγή, συγκεκριμένα σε οργανισμούς με δυναμική και συμμετοχική κουλτούρα, όπως την προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy. Οι Dhingra και Punia (2016) επίσης συμπέραναν πως η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται στατιστικά σημαντικά με την ετοιμότητα για αλλαγή, ιδιαίτερα στην περίπτωση της προσαρμοστικής κουλτούρας adhocracy. Τέλος, οι έρευνες των Wang et al (2023) και Haffar et al (2023) επίσης επιβεβαιώνονται, αφού η κουλτούρα των οργανισμών σε αυτές τις μελέτες –και

ιδιαίτερα η κουλτούρα που προάγει την ανοιχτή επικοινωνία και διάχυση ιδεών— συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με την ετοιμότητα των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή του οργανισμού.

Πίνακας 13: *Συσχετίσεις Pearson των διαστάσεων της ετοιμότητας για αλλαγή και της οργανωσιακής κουλτούρας*

		Ετοιμότητα για αλλαγή				
		Σύνολο	Καταλληλότητα της αλλαγής	Στήριξη της διοίκησης	Επάρκεια για αλλαγή	Προσωπικό όφελος αλλαγής
Τρέχουσα	Οικογενειακή/Συμμετοχική clan	-.044	-.076	-.033	.000	.079
Κουλτούρα	Προσαρμοστική adhocracy	.072	-.121	.254**	.023	-.092
	Αγοράς/στόχων market	.011	.209*	-.224*	.051	.007
	Ιεραρχική/Κανόνων hierarchy	.016	-.081	.206*	-.088	-.089
Επιθυμητή	Οικογενειακή/Συμμετοχική clan	-.085	.097	-.261**	.026	.043
Κουλτούρα	Προσαρμοστική adhocracy	.165	.098	.183*	.121	-.228*
	Αγοράς/στόχων market	.054	-.086	.143	-.113	.205*
	Ιεραρχική/Κανόνων hierarchy	-.050	-.188*	.172	-.062	-.049

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

5.7.4. Η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή (Υπόθεση H₄)

Για την εξέταση της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης, πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Με κριτήριο/εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική διάσταση ετοιμότητας της αλλαγής, και με προβλεπτικές/ανεξάρτητες μεταβλητές το επικρατέστερο είδος της τωρινής οργανωσιακής κουλτούρας (οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan) και τη συνολική διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης, το μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(2,114) = 5.92$, $p = 0.004$] και ερμήνευε μόλις 9.4% της παρατηρούμενης διακύμανσης (R^2). Ο Πίνακας 14 παρουσιάζει αυτά τα στατιστικά σημαντικά ευρήματα. Συγκεκριμένα, η αύξηση κατά μία μονάδα στην οργανωσιακή δέσμευση, οδηγούσε σε αύξηση κατά 0.29 μονάδες στην ετοιμότητα για αλλαγή. Επιπλέον, η αύξηση μίας μονάδας

στην τρέχουσα οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, οδηγούσε σε πολύ μικρή μείωση κατά 0.006 μονάδες στην ετοιμότητα για αλλαγή.

Πίνακας 14: *Η οργανωσιακή δέσμευση και η τρέχουσα επικρατούσα κουλτούρα (οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan) ως προβλεπτικές μεταβλητές της ετοιμότητας για αλλαγή*

Μοντέλο	B	t	p
1 (Σταθερά)	3.934	15.022	.000
Οργανωσιακή Δέσμευση: Σύνολο	.290	3.403	.001
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	-.006	-2.037	.044

Περαιτέρω, όταν το μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης εκτελέστηκε με προβλεπτικές μεταβλητές την επικρατέστερη τωρινή κουλτούρα του οργανισμού (οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan), και με τις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, μόνο η συναισθηματική δέσμευση αποτελούσε στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα. Συγκεκριμένα, το μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(4,112) = 5.33$, $p = 0.001$] και ερμήνευε 16.0% της παρατηρούμενης διακύμανσης (R^2), όπου η αύξηση μίας μονάδας στην οργανωσιακή δέσμευση, οδηγούσε σε αύξηση κατά 0.24 μονάδες στην ετοιμότητα για αλλαγή. Η αύξηση κατά μία μονάδα στην τρέχουσα οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, οδηγούσε ξανά σε μία πολύ μικρή μείωση κατά 0.006 μονάδες στην ετοιμότητα για αλλαγή (Πίνακας 15).

Πίνακας 15: *Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης και η τρέχουσα επικρατούσα κουλτούρα (οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan) ως προβλεπτικές μεταβλητές της ετοιμότητας για αλλαγή*

Μοντέλο	B	t	p
1 (Σταθερά)	3.938	13.065	.000
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συναισθηματική δέσμευση	.239	3.006	.003
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συνεχής δέσμευση	-.020	-.319	.750
Οργανωσιακή Δέσμευση: Κανονιστική δέσμευση	.047	.767	.445
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	-.006	-2.243	.027

Τέλος, σε εναλλακτικά μοντέλα πολλαπλής παλινδρόμησης που εκτελέστηκαν, παρατηρήθηκε ότι κανένα από τα υπολειπόμενα είδη οργανωσιακής κουλτούρας – συμπεριλαμβανομένης της επιθυμητής οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan, που ήταν η επικρατής κουλτούρα ($p = 0.134$), και καμία από τις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης δεν προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά την ετοιμότητα για αλλαγή. Κατά αυτόν τον τρόπο, το πρώτο μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης που υπολογίστηκε και παρουσιάστηκε (βλέπε Πίνακα 14) ήταν το βέλτιστο δυνατό, με την επίδραση της κουλτούρας να είναι πολύ μικρή, και την οργανωσιακή δέσμευση να έχει μεγαλύτερη, θετική επίδραση.

Συνεπώς, η υπόθεση H_4 έγινε αποδεκτή για την συνολική οργανωσιακή δέσμευση και την τωρινή οργανωσιακή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, την κυρίαρχη κουλτούρα που αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες, που επηρέαζαν την ετοιμότητα για αλλαγή. Ωστόσο, αν και η οργανωσιακή δέσμευση επηρέαζε θετικά την ετοιμότητα για αλλαγή, η επίδραση της τρέχουσας οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan ήταν αμελητέα. Παράλληλα, κανένα άλλο είδος τωρινής ή επιθυμητής κουλτούρας δεν επηρέαζε στατιστικά σημαντικά την ετοιμότητα για αλλαγή.

Τα εν λόγω αποτελέσματα συμφωνούν με τα ευρήματα των Ingersoll et al. (2000), που συμπέραναν ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν θετικά την ετοιμότητα για αλλαγή, αλλά και ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει μικρή επίδραση στην οργανωσιακή αλλαγή από πλευράς των εργαζομένων. Επίσης, η μελέτη των Kemas και Anwar (2021) συμπέρανε ότι η τωρινή και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα ασκεί μία σημαντική επίδραση στην ετοιμότητα των εργαζομένων ως προς τις επικείμενες αλλαγές στον οργανισμό.

5.7.5. Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή (Υπόθεση H_5)

Για να εξεταστεί κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων διαφοροποιούν τα επίπεδα δέσμευσης, κουλτούρας και ετοιμότητας για αλλαγή που αναφέρουν, πραγματοποιήθηκε μια σειρά από στατιστικούς ελέγχους ανεξάρτητων δειγμάτων t-test για το φύλο ως ανεξάρτητη μεταβλητή (μεταβλητή ελέγχου), καθώς και έλεγχοι ανάλυσης

διακύμανσης ANOVA για τις ανεξάρτητες μεταβλητές της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του εκπαιδευτικού επιπέδου, της εργασιακής θέσης, και των ετών εργασίας.

Το φύλο διαφοροποιούσε στατιστικά σημαντικά μόνο 1 από τις συνολικά 17 διαστάσεις και επιμέρους διαστάσεις της μελέτης – την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς/αποδοτικότητας [$t(115) = -2.14, p = 0.035$], όπου οι γυναίκες ($N = 85$) ανέφεραν μεγαλύτερη επιθυμητή αντιπροσώπευση αυτής της κουλτούρας στο μέλλον, από τους άνδρες ($N = 32$). Όλες οι υπόλοιπες συγκρίσεις ήταν μη-στατιστικά σημαντικές. Ο Πίνακας 16 παρουσιάζει τα αποτελέσματα για τον έλεγχο της επίδρασης του φύλου στις μεταβλητές της μελέτης.

Πίνακας 16: *Το φύλο ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των επιμέρους διαστάσεών τους*

	Έλεγχος t-test			Μέσος όρος	
	t	df	p	Άνδρες	Γυναίκες
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	-.085	115	.932	37.97	38.25
Τρέχουσα Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	.408	115	.684	16.38	15.86
Τρέχουσα Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	-.123	115	.903	18.29	18.62
Τρέχουσα Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	.051	115	.960	27.36	27.27
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	.310	115	.757	44.40	43.60
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	-.317	115	.752	18.15	18.57
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	-2.139	115	.035	11.20	13.91
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	1.642	114	.103	26.25	23.90
Οργανωσιακή Δέσμευση: Σύνολο	1.331	115	.186	3.53	3.38
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συναισθηματική δέσμευση	.169	115	.866	3.94	3.92
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συνεχής δέσμευση	1.205	115	.231	3.42	3.25
Οργανωσιακή Δέσμευση: Κανονιστική δέσμευση	1.407	115	.162	3.22	2.98
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Σύνολο	.644	115	.521	4.75	4.69
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Καταλληλότητα της αλλαγής	1.624	115	.107	5.60	5.32
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Στήριξη της διοίκησης	-.688	115	.493	3.87	4.03
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Επάρκεια για αλλαγή	-.109	115	.913	5.46	5.48
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Προσωπικό όφελος από αλλαγή	.394	115	.695	2.83	2.74

Η ηλικία επηρέαζε στατιστικά σημαντικά 6 από τις συνολικά 17 μεταβλητές της μελέτης. Συγκεκριμένα, ασκούσε στατιστικά σημαντική επίδραση στην επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan [$F(4,112) = 4.862, p = 0.001$], στην τρέχουσα προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy [$F(4,112) = 4.197, p = 0.003$], στην επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy [$F(4,112) = 4.721, p = 0.001$], στην συνολική ετοιμότητα για αλλαγή [$F(4,112) = 4.051, p = 0.004$], καθώς και στις επιμέρους διαστάσεις της ετοιμότητας για αλλαγή, τη στήριξη της διοίκησης [$F(4,112) = 3.875, p = 0.006$] και την επάρκεια για αλλαγή [$F(4,112) = 2.669, p = 0.036$]. Ο Πίνακας 17 παρουσιάζει αυτά τα ευρήματα.

Σε πολλαπλές συγκρίσεις LSD post-hoc που πραγματοποιήθηκαν, αποκαλύφθηκε ότι η ηλικιακή ομάδα επηρέαζε με διαφορετικούς τρόπους τις εκάστοτε μεταβλητές της μελέτης. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι στην τρέχουσα προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy, τα άτομα ηλικίας 31-40 ετών είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τα άτομα 41-50 ετών ($p < 0.05$), και τα άτομα 51-60 ετών είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τα άτομα έως 30 ετών ($p = 0.050$) και τα άτομα ηλικίας 41-50 ετών ($p < 0.01$). Στην επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, τα άτομα έως 30 ετών και τα άτομα 41-50 ετών, είχαν υψηλότερες βαθμολογίες από τα άτομα 31-40 ετών ($p < 0.01$) και τα άτομα 51-60 ετών ($p < 0.05$). Στην επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy, τα άτομα 31-40 ετών είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τα άτομα 41-50 ετών ($p < 0.01$) και τα άτομα 51-60 ετών ($p < 0.05$), ενώ τα άτομα 51-60 ετών είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τα άτομα 41-50 ετών ($p < 0.05$).

Περαιτέρω, στη συνολική διάσταση της ετοιμότητας για αλλαγή, τα άτομα 31-40 ετών είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τα άτομα 41-50 ετών ($p < 0.01$) και από τα άτομα 51-60 ετών ($p < 0.05$). Στην επιμέρους διάσταση στήριξης της διοίκησης, τα άτομα έως 30 ετών είχαν χαμηλότερη βαθμολογία από τα άτομα από όλες τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες ($p < 0.05$), εκτός από την υποομάδα των ατόμων άνω των 60 ετών, που δεν διέφεραν σημαντικά. Τέλος, στην επιμέρους διάσταση της επάρκειας για αλλαγή, τα άτομα 31-40 ετών είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τα άτομα 51-60 ετών ($p < 0.05$), ενώ παράλληλα τα άτομα με ηλικία άνω των 60 ετών είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τους συμμετέχοντες ηλικίας 41-50 ετών ($p < 0.01$) και 51-60 ετών ($p < 0.01$).

Πίνακας 17: Η ηλικία ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των επιμέρους διαστάσεών τους

	Έλεγχος ANOVA		
	F	df	p
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	1.828	4	.128
Τρέχουσα Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	4.197	4	.003
Τρέχουσα Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	.993	4	.414
Τρέχουσα Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	.918	4	.456
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	4.862	4	.001
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	4.721	4	.001
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	1.975	4	.103
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	1.366	4	.250
Οργανωσιακή Δέσμευση: Σύνολο	.944	4	.441
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συναισθηματική δέσμευση	.624	4	.646
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συνεχής δέσμευση	2.117	4	.083
Οργανωσιακή Δέσμευση: Κανονιστική δέσμευση	1.519	4	.202
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Σύνολο	4.051	4	.004
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Καταλληλότητα της αλλαγής	2.301	4	.063
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Στήριξη της διοίκησης	3.875	4	.006
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Επάρκεια για αλλαγή	2.669	4	.036
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Προσωπικό όφελος από αλλαγή	1.825	4	.129

Η οικογενειακή κατάσταση διαφοροποιούσε 7 από τις συνολικά 17 διαστάσεις και επιμέρους διαστάσεις της μελέτης. Συγκεκριμένα, επηρέαζε τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση [$F(3,113) = 4.612, p = 0.004$], καθώς και δύο από τις τρεις επιμέρους διαστάσεις της, τη συναισθηματική δέσμευση [$F(3,113) = 2.701, p = 0.049$] και τη συνεχή δέσμευση [$F(3,113) = 2.827, p = 0.042$]. Επιπλέον, η οικογενειακή κατάσταση επιδρούσε στη συνολική ετοιμότητα για αλλαγή [$F(3,113) = 3.844, p = 0.012$], καθώς και σε τρεις από τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της, την καταλληλότητα της αλλαγής [$F(3,113) = 2.882, p = 0.039$], τη στήριξη της διοίκησης [$F(3,113) = 3.612, p = 0.016$], και την επάρκεια για αλλαγή

[F(3,113) = 2.928, $p = 0.037$]. Τα σχετικά ευρήματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 18.

Συγκεκριμένα, και σύμφωνα με τις πολλαπλές συγκρίσεις LSD, βρέθηκε ότι στη συνολική οργανωσιακή δέσμευση, καθώς και στην επιμέρους διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης, οι διαζευγμένοι είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τους ελεύθερους ($p < 0.05$) και από τους παντρεμένους ($p < 0.05$), ενώ είχαν και υψηλότερη βαθμολογία από τους παντρεμένους στην επιμέρους διάσταση της συνεχούς δέσμευσης ($p < 0.01$).

Στη συνολική ετοιμότητα για αλλαγή, οι διαζευγμένοι είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από όλες τις άλλες υποομάδες, των ελεύθερων ($p < 0.05$), των παντρεμένων ($p < 0.05$) και των χηρευμένων ($p < 0.05$). Επιπλέον, οι χηρευμένοι ανέφεραν υψηλότερη συνολική ετοιμότητα για αλλαγή από τους παντρεμένους ($p < 0.01$). στην επιμέρους διάσταση της καταλληλότητας της αλλαγής, οι χηρευμένοι συμμετέχοντες ανέφεραν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία από τους παντρεμένους ($p < 0.05$) και τους διαζευγμένους ($p < 0.05$). Στην επιμέρους διάσταση στήριξης της διοίκησης, οι διαζευγμένοι είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τους παντρεμένους ($p < 0.01$), και στην επιμέρους διάσταση της επάρκειας για αλλαγή, οι ελεύθεροι είχαν χαμηλότερη βαθμολογία από τους παντρεμένους ($p < 0.01$) και τους διαζευγμένους ($p < 0.05$).

Πίνακας 18: *Η οικογενειακή κατάσταση ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των διαστάσεών τους*

	Έλεγχος ANOVA		
	F	df	p
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	2.582	3	.057
Τρέχουσα Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	2.160	3	.097
Τρέχουσα Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	1.037	3	.379
Τρέχουσα Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	1.582	3	.198
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	1.297	3	.279
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	2.052	3	.111
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	.287	3	.834
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	1.286	3	.283
Οργανωσιακή Δέσμευση: Σύνολο	4.612	3	.004

Οργανωσιακή Δέσμευση: Συναισθηματική δέσμευση	2.701	3	.049
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συνεχής δέσμευση	2.827	3	.042
Οργανωσιακή Δέσμευση: Κανονιστική δέσμευση	2.375	3	.074
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Σύνολο	3.844	3	.012
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Καταλληλότητα της αλλαγής	2.882	3	.039
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Στήριξη της διοίκησης	3.612	3	.016
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Επάρκεια για αλλαγή	2.928	3	.037
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Προσωπικό όφελος από αλλαγή	1.103	3	.351

Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων διαφοροποιούσε στατιστικά σημαντικά 2 από τις 17 διαστάσεις και επιμέρους διαστάσεις της μελέτης – την συνεχή οργανωσιακή δέσμευση [$F(2,114) = 3.093 .049$] και την επάρκεια ετοιμότητας για αλλαγή [$F(2,114) = 4.491 .013$]. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα 19.

Συγκεκριμένα, με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις LSD που πραγματοποιήθηκαν, βρέθηκε ότι στην επιμέρους διάσταση της συνεχούς δέσμευσης, οι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου ($p < 0.05$). Στην επιμέρους διάσταση της επάρκειας για αλλαγή, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είχαν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία από τους απόφοιτους της ανώτατης εκπαίδευσης ($p < 0.05$) και από τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου ($p < 0.01$).

Πίνακας 19: Το εκπαιδευτικό επίπεδο ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των διαστάσεών τους

	Έλεγχος ANOVA		
	F	df	p
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	.085	2	.919
Τρέχουσα Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	.320	2	.727
Τρέχουσα Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	.348	2	.707
Τρέχουσα Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	.809	2	.448

Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	.463	2	.631
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	.006	2	.994
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	1.942	2	.148
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	2.136	2	.123
Οργανωσιακή Δέσμευση: Σύνολο	2.188	2	.117
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συναισθηματική δέσμευση	.412	2	.663
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συνεχής δέσμευση	3.093	2	.049
Οργανωσιακή Δέσμευση: Κανονιστική δέσμευση	1.271	2	.284
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Σύνολο	1.454	2	.238
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Καταλληλότητα της αλλαγής	2.813	2	.064
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Στήριξη της διοίκησης	1.751	2	.178
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Επάρκεια για αλλαγή	4.491	2	.013
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Προσωπικό όφελος από αλλαγή	1.017	2	.365

Η εργασιακή θέση ασκούσε στατιστικά σημαντική επίδραση σε 9 από τις 17 συνολικές διαστάσεις και επιμέρους διαστάσεις της μελέτης. Σε ό,τι αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, η θέση εργασίας επηρέαζε την τρέχουσα ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων hierarchy [$F(2,111) = 4.407, p = 0.014$] και την επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων hierarchy [$F(2,111) = 6.295, p = 0.003$], καθώς και την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς/αποδοτικότητας [$F(2,111) = 4.807, p = 0.010$]. Περαιτέρω, η εργασιακή θέση διαφοροποιούσε την κανονιστική δέσμευση [$F(2,111) = 4.957, p = 0.009$], ενώ επηρέαζε στατιστικά σημαντικά τη συνολική διάσταση και όλες τις επιμέρους διαστάσεις της ετοιμότητας για αλλαγή – αναλυτικά, τη συνολική ετοιμότητα για αλλαγή [$F(2,111) = 6.787, p = 0.002$], την καταλληλότητα της αλλαγής [$F(2,111) = 3.483, p = 0.034$], την στήριξη της διοίκησης [$F(2,111) = 11.682, p < 0.0005$], την επάρκεια για αλλαγή [$F(2,111) = 4.017, p = 0.021$], και τέλος το προσωπικό όφελος από την αλλαγή [$F(2,111) = 3.728, p = 0.027$]. Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 20.

Οι πολλαπλές συγκρίσεις LSD που πραγματοποιήθηκαν έδειξαν τα εξής. Στην τρέχουσα ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων hierarchy, οι διοικητικοί υπάλληλοι είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τα στελέχη πρόληψης ($p < 0.01$). Στην επιθυμητή κουλτούρα αγοράς/αποδοτικότητας, οι διοικητικοί υπάλληλοι ($p < 0.01$) και τα στελέχη πρόληψης ($p < 0.05$) είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τους επιστημονικά υπεύθυνους των

κέντρων. Στην επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων hierarchy, οι διοικητικοί υπάλληλοι ($p < 0.01$) και οι επιστημονικά υπεύθυνοι ($p < 0.05$) είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τα στελέχη πρόληψης.

Ακόμα, σε ό,τι αφορά την οργανωσιακή δέσμευση, στην επιμέρους διάσταση της κανονιστικής δέσμευσης, οι επιστημονικά υπεύθυνοι είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τα στελέχη πρόληψης ($p < 0.01$).

Περαιτέρω, σε ό,τι αφορά τη συνολική ετοιμότητα για αλλαγή, οι επιστημονικά υπεύθυνοι είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τα στελέχη πρόληψης ($p < 0.01$) και από τους διοικητικούς υπαλλήλους ($p < 0.01$). Επιπλέον, στις επιμέρους διαστάσεις της καταλληλότητας της αλλαγής και της επάρκειας για αλλαγή, οι επιστημονικά υπεύθυνοι είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τους διοικητικούς υπαλλήλους ($p < 0.05$). Στην επιμέρους διάσταση της στήριξης της διοίκησης, τα στελέχη πρόληψης είχαν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία από τους επιστημονικά υπεύθυνους ($p < 0.01$) και από τους διοικητικούς υπαλλήλους ($p < 0.01$). Τέλος, στην επιμέρους διάσταση του προσωπικού οφέλους από την αλλαγή, οι διοικητικοί υπάλληλοι είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τα στελέχη πρόληψης ($p < 0.05$) και από τους επιστημονικά υπεύθυνους των κέντρων πρόληψης ($p < 0.051$).

Πίνακας 20: Η θέση εργασίας ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των διαστάσεών τους

	Έλεγχος ANOVA		
	F	df	p
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	1.253	2	.290
Τρέχουσα Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	.503	2	.606
Τρέχουσα Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	.836	2	.436
Τρέχουσα Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	4.407	2	.014
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	1.632	2	.200
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	1.165	2	.316
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	4.807	2	.010
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	6.295	2	.003
Οργανωσιακή Δέσμευση: Σύνολο	2.368	2	.098
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συναισθηματική δέσμευση	1.688	2	.190

Οργανωσιακή Δέσμευση: Συνεχής δέσμευση	1.251	2	.290
Οργανωσιακή Δέσμευση: Κανονιστική δέσμευση	4.957	2	.009
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Σύνολο	6.787	2	.002
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Καταλληλότητα της αλλαγής	3.483	2	.034
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Στήριξη της διοίκησης	11.682	2	.000
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Επάρκεια για αλλαγή	4.017	2	.021
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Προσωπικό όφελος από αλλαγή	3.728	2	.027

Τα έτη εργασίας επηρέαζαν στατιστικά σημαντικά 2 από τις 17 διαστάσεις και επιμέρους διαστάσεις της έρευνας, συγκεκριμένα, την συνολική οργανωσιακή δέσμευση [$F(3,113) = 2.960$, $p = 0.035$], καθώς και τη διάσταση της συνεχούς δέσμευσης [$F(3,113) = 7.798$, $p < 0.0005$]. Ο Πίνακας 21 παρουσιάζει αυτά τα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τις πολλαπλές συγκρίσεις LSD που εκτελέστηκαν, στη συνολική οργανωσιακή δέσμευση, καθώς και στην επιμέρους διάσταση της συνεχούς δέσμευσης, τα άτομα με 16-25 έτη εργασίας στα κέντρα πρόληψης, είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τα άτομα με 6-15 έτη εργασίας στα κέντρα πρόληψης ($p < 0.01$). Παράλληλα, στη συνεχή δέσμευση, τα άτομα που διέθεταν έως 5 έτη εργασίας στα κέντρα πρόληψης, είχαν χαμηλότερη βαθμολογία από τα άτομα με 16-25 έτη εργασίας στα κέντρα πρόληψης ($p < 0.01$).

Πίνακας 21: Τα έτη εργασίας ως παράγοντας επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή και των επιμέρους διαστάσεών τους

	Έλεγχος ANOVA		
	F	df	p
Τρέχουσα Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	.513	3	.674
Τρέχουσα Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	1.772	3	.157
Τρέχουσα Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	.138	3	.937
Τρέχουσα Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	.869	3	.459
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan	.987	3	.402

Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy	1.289	3	.282
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς/στόχων market	.374	3	.772
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα/κανόνων hierarchy	.321	3	.810
Οργανωσιακή Δέσμευση: Σύνολο	2.960	3	.035
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συναισθηματική δέσμευση	.303	3	.823
Οργανωσιακή Δέσμευση: Συνεχής δέσμευση	7.798	3	.000
Οργανωσιακή Δέσμευση: Κανονιστική δέσμευση	1.670	3	.178
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Σύνολο	.618	3	.605
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Καταλληλότητα της αλλαγής	.084	3	.968
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Στήριξη της διοίκησης	.318	3	.813
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Επάρκεια για αλλαγή	1.089	3	.357
Ετοιμότητα για Αλλαγή: Προσωπικό όφελος από αλλαγή	2.213	3	.090

Συνεπώς, η υπόθεση H₅ έγινε αποδεκτή, αφού τα δημογραφικά στοιχεία βρέθηκαν να επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή – ιδιαίτερα η εργασιακή θέση, η οικογενειακή κατάσταση και η ηλικία, και κατά δεύτερο λόγο τα έτη εργασίας, το εκπαιδευτικό επίπεδο, και το φύλο.

Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματα μελετών όσον αφορά τη σημαντική συμβολή των δημογραφικών στοιχείων στη διαμόρφωση των επιπέδων ιδιαίτερα της ετοιμότητας για οργανωσιακή αλλαγή, της δέσμευσης στον οργανισμό και, σε μικρότερο βαθμό, της οργανωσιακής κουλτούρας. Έτσι, οι Dhingra και Punia (2016) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ηλικία και το φύλο των εργαζομένων επηρεάζουν την ετοιμότητά τους για την οργανωσιακή αλλαγή, και οι Madsen et al. (2005) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι στον χώρο της υγείας, που διέθεταν περισσότερα έτη εργασίας και υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, ήταν θετικότεροι απέναντι στις αλλαγές του οργανισμού. Οι Jones et al. (2005), επίσης, συμπέραναν ότι οι γυναίκες εργαζόμενες, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, και οι έγγαμοι εργαζόμενοι που είχαν παιδιά, εμφάνιζαν μία σημαντικά πιο θετική σχέση ανάμεσα στη δέσμευσή τους στον οργανισμό και στην ετοιμότητά τους για τις οργανωσιακές αλλαγές. Επιπλέον, ένα από τα βασικά συμπεράσματα από τις έρευνες των Belias και Koustelios (2013α, 2013β), ήταν ότι το φύλο επηρεάζει την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα που οι εργαζόμενοι στα τραπεζικά ιδρύματα θα ήθελαν να δουν στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνταν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη εξέτασε τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας, τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, και την ετοιμότητα για αλλαγή στα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας, σύμφωνα με τις αντιλήψεις $N = 117$ εργαζομένων. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν γυναίκες (73%), 40 ετών και πάνω (87%), έγγαμοι/οι (67%), που απασχολούνταν στην περιφέρεια Αττικής (31%), στην περιφέρεια Θεσσαλίας (14%), στην περιφέρεια Πελοποννήσου (8%), στην περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (7%), στην περιφέρεια Έβρου (6%) και στην περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (6%).

Τα εργαλεία συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη βρέθηκαν να διαθέτουν καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, αφού οι αναλύσεις κυρίων συνιστωσών που πραγματοποιήθηκαν επιβεβαίωσαν τις δομές των παραγόντων για τα ερωτήματα της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής δέσμευσης, και της ετοιμότητας για αλλαγή. Η μόνη απώλεια δεδομένων προέκυψε για δύο από τα 25 ερωτήματα της ετοιμότητας για αλλαγή. Περαιτέρω, οι συνολικές κλίμακες και οι υποκλίμακες της μελέτης διέθεταν επαρκή αξιοπιστία, με εξαίρεση τη διάσταση της επιθυμητής ιεραρχικής κουλτούρας/κουλτούρας κανόνων hierarchy, η οποία είχε χαμηλότερη αλλά αποδεκτή εσωτερική συνέπεια που προσέγγιζε το επίπεδο $\alpha = 0.60$. κατά αυτόν τον τρόπο, επιβεβαιώθηκε το μοντέλο τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης από τους Meyer και Allen (1991) και Meyer et al. (1993), η ετοιμότητα για αλλαγή και οι διαστάσεις της (Holt et al., 2007), αλλά και τα είδη της οργανωσιακής κουλτούρας των Cameron και Quinn (2006) και Quinn και Cameron (2011).

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση είναι ότι η οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan ήταν η επικρατέστερη οργανωσιακή κουλτούρα που αναφέρθηκε, τόσο στην τωρινή, τρέχουσα περίοδο όσο και ως επιθυμητή κουλτούρα για το μέλλον του οργανισμού. Στη δεύτερη θέση βρισκόταν η τωρινή και η επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων hierarchy, η οποία πάντως εμφάνισε μείωση αναφορικά με το μέλλον του οργανισμού. Περαιτέρω, το συνολικό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης που

αναφέρθηκε από τους εργαζομένους στα κέντρα πρόληψης ήταν μεσαίου βαθμού, ενώ οι επιμέρους διαστάσεις της συνεχούς και της κανονιστικής δέσμευσης ήταν επίσης μεσαίου επιπέδου. Ωστόσο, η επιμέρους διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης που ανέφεραν οι εργαζόμενοι ήταν υψηλού βαθμού.

Οι εργαζόμενοι επίσης ανέφεραν την ύπαρξη μιας μεσαίας προς υψηλής ετοιμότητάς τους για αλλαγή εντός του οργανισμού. Στις επιμέρους διαστάσεις της ετοιμότητας για αλλαγή, η επάρκεια για αλλαγή ήταν υψηλή, και στη δεύτερη θέση βρισκόταν η καταλληλότητα της αλλαγής, που επίσης ήταν υψηλή. Ωστόσο, η στήριξη της διοίκησης αξιολογήθηκε ως μεσαίου βαθμού, και το προσωπικό όφελος από την αλλαγή βρισκόταν στην τελευταία θέση, αφού οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στα κέντρα πρόληψης την βαθμολόγησαν ως χαμηλή.

Στην εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων, στους επαγωγικούς στατιστικούς ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, βρέθηκε πως η οργανωσιακή δέσμευση συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με την τωρινή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, καθώς και με την επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, η οποία ήταν η επικρατέστερη στον οργανισμό των κέντρων πρόληψης, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες (υπόθεση H₁).

Το παραπάνω εύρημα επιβεβαιώνει τα συμπεράσματα ερευνών όπως εκείνα των Lok και Crawford (2004), Rashid et al. (2003), και Sumardio και Supriadi (2023). Για παράδειγμα, οι Lok και Crawford (2004), σε μελέτη τους με εργαζομένους και διοικητικά στελέχη από το Hong Kong και την Αυστραλία, συμπέραναν ότι η οργανωσιακή δέσμευση ασκούσε επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα, ειδικά στην περίπτωση που η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από περισσότερες ελευθερίες και εστίαση στην ευεξία των εργαζομένων, όπως και στην περίπτωση της οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan. Αντίστοιχα, η έρευνα των Rashid et al. (2003) με συμμετέχοντες από 202 επιχειρήσεις που έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο στην Μαλαισία, κατέληξαν ότι υπάρχει μία αλληλεπίδραση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ακόμα, οι Sumardio και Supriadi (2023), σε πρόσφατη μελέτη τους με 195 υπαλλήλους μιας ασφαλιστικής εταιρίας στην Ινδονησία, συμπέραναν πως η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει την κουλτούρα του οργανισμού, μέσα από την επιρροή που ασκεί στην οργανωσιακή υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Περαιτέρω, βρέθηκε πως υπήρχε μία στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στη συνολική οργανωσιακή δέσμευση και στη συνολική ετοιμότητα για αλλαγή. Ωστόσο, οι περισσότερες από τις επιμέρους διαστάσεις της δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή δεν συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους. Πάντως, η συναισθηματική δέσμευση και η κανονιστική δέσμευση είχαν μία θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με τη στήριξη της διοίκησης, ενώ η συνεχής δέσμευση συσχετιζόταν θετικά με το προσωπικό όφελος από την αλλαγή (υπόθεση H₂).

Το παραπάνω συμπέρασμα επιβεβαιώνει τα ευρήματα από έρευνες όπως των Al-Abrow και Abrishamkar (2013), Haffar et al. (2023), Julita et al. (2010), και Visagie και Steyn (2011). Έτσι, οι Visagie και Steyn (2011), στη μελέτη τους με 113 εργαζομένους σε έναν οργανισμό τηλεπικοινωνιών στην Νότια Αφρική, βρήκαν μία στατιστικά σημαντική σχέση της οργανωσιακής δέσμευσης με την ετοιμότητα των εργαζομένων για οργανωσιακή αλλαγή, με την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων να διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο. Περαιτέρω, οι Haffar et al. (2023), στην πρόσφατη έρευνά του με 586 εργαζόμενους από 293 εταιρίες στην Ιορδανία, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την ετοιμότητα των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές. Επίσης, οι Al-Abrow και Abrishamkar (2013) σε μελέτη τους με 102 εργαζομένους σε οργανισμούς που τελούν υπό αλλαγές στην Αυστραλία και την Νέα Ζηλανδία, κατέληξαν ότι υπήρχε μία θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή. Η μελέτη των Julita et al. (2010) στον χώρο της υγείας, με δείγμα 120 νοσηλευτών, επίσης συμπέρανε πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση διαθέτουν θετικότερες στάσεις απέναντι στην ετοιμότητα για αλλαγή.

Ακόμη, στην παρούσα έρευνα συμπεραίνεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν βρέθηκε να συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ετοιμότητα για αλλαγή, ενώ παράλληλα η επικρατέστερη κουλτούρα του οργανισμού των κέντρων πρόληψης –η οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan– δεν συνδεόταν σημαντικά με καμία εκ των διαστάσεων της ετοιμότητας για αλλαγή. Παρόλα αυτά, η επιμέρους διάσταση της ετοιμότητας για αλλαγή, η στήριξη της διοίκησης, συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με τρεις από τις οκτώ επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας – την τρέχουσα και

την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy, καθώς και την τρέχουσα ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων hierarchy (υπόθεση H₃).

Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα μελετών όπως εκείνες των Dhingra και Punia (2016), Haffar et al (2023), Smith και Liu (2022) και Wang et al (2023). Ειδικότερα, οι Smith και Liu (2022), σε έρευνά τους με διεθνείς οργανισμούς, συμπέραναν πως η εργασιακή κουλτούρα συσχετίζεται με την ετοιμότητα για αλλαγή, εύρημα το οποίο αυτό ίσχυε σε μεγαλύτερο βαθμό στις περιπτώσεις όπου η κουλτούρα των οργανισμών ήταν δυναμική και συμμετοχική, κάτι που υποστηρίζεται και στην παρούσα έρευνα, αφού η προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy βρέθηκε να συνδέεται με την ετοιμότητα για αλλαγή σε ό,τι αφορά τη στήριξη της διοίκησης. Αντίστοιχα, οι Dhingra και Punia (2016), σε έρευνά τους με 510 εργαζομένους και διοικητικά στελέχη, κατέληξαν ότι υπάρχει μία σημαντική συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή, όπου ιδιαίτερα η προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy προέβλεπε σημαντικά την ετοιμότητα των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Επίσης, επιβεβαιώνονται τα συμπεράσματα των πρόσφατων ερευνών των Haffar et al (2023) και Wang et al (2023), που βρήκαν πως η οργανωσιακή κουλτούρα και ιδιαίτερα εκείνη που παρέχει ασφάλεια και ελεύθερη διακίνηση ιδεών και καινοτομίας, αυξάνει και την ετοιμότητά τους για την αλλαγή.

Επιπλέον, συμπεράθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η επικρατέστερη τωρινή κουλτούρα του οργανισμού των κέντρων πρόληψης –την οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, συσχετίζονταν θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή (υπόθεση H₄). Παρόλα αυτά, ενώ η συνολική οργανωσιακή δέσμευση επιδρούσε θετικά στην ετοιμότητα για αλλαγή, η τρέχουσα οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan είχε αμελητέα επίδραση. Τα υπόλοιπα είδη της τρέχουσας ή της μελλοντικής οργανωσιακής κουλτούρας δεν επιδρούσαν σημαντικά στην ετοιμότητα για αλλαγή. Επιπρόσθετα, πρέπει να σημειωθεί πως οι δύο αυτοί παράγοντες (συνολική οργανωσιακή δέσμευση, τωρινή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan) ερμήνευαν ένα μικρό μόνο ποσοστό της παρατηρούμενης διακύμανσης στην ετοιμότητα για αλλαγή, εύρημα που συνιστά ότι πρέπει να υφίστανται άλλες μεταβλητές, που δεν έχουν ενσωματωθεί στην παρούσα μελέτη, οι οποίες να εξηγούν μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης στην ετοιμότητα των εργαζομένων για την οργανωσιακή αλλαγή. Μία εναλλακτική ερμηνεία για αυτά τα ευρήματα είναι ότι η μη-

τυχαία δειγματοληψία που εφαρμόστηκε, ενείχε περιορισμούς ως προς την αντιπροσωπευτικότητα των ευρημάτων απέναντι στον ευρύτερο πληθυσμό των εργαζομένων και της εκτίμησής τους για την κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, αλλά και την ετοιμότητά τους για αλλαγή.

Το παραπάνω εύρημα συνάδει με την υπόθεση του Schein (1990) αλλά και με τις κατοπινές έρευνες των Ingersoll et al. (2000) και των Kemas και Anwar (2021). Συγκεκριμένα, ο Schein (1990) υποστήριξε πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη διαδικασία της αλλαγής στον οργανισμό, όπου η κουλτούρα που είναι ανοιχτή και ανεκτική, όπως στην περίπτωση της οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας clan που επικρατούσε στον οργανισμό των κέντρων πρόληψης, προάγει την αυξημένη δεκτικότητα στην αλλαγή. Αντιθέτως, σύμφωνα με τον Schein (1990), μια κουλτούρα αντίστασης αντιτάσσεται στην οργανωσιακή αλλαγή.

Η μελέτη των Ingersoll et al. (2000) επίσης, σε δείγμα 106 εργαζομένων στην Νορβηγία, επιβεβαιώνει το συμπέρασμα ότι ο βαθμός ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή επηρεάζεται θετικά από την οργανωσιακή δέσμευση, αλλά η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι μικρότερη. Η πιο πρόσφατη έρευνα των Kemas και Anwar (2021), με δείγμα 283 εργαζομένων, κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα πως η τωρινή και η επιθυμητή κουλτούρα διαφοροποιεί το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται έτοιμοι απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές.

Τέλος, η παρούσα μελέτη συμπέρανε ότι τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων διαδραμάτιζαν έναν αρκετά σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή – αυτό ίσχυε ιδιαίτερα για τη θέση εργασίας, την οικογενειακή κατάσταση και την ηλικία, και κατά δεύτερο λόγο τα έτη εργασίας, το επίπεδο εκπαίδευσης, και το φύλο (υπόθεση H₅). Ειδικότερα, η εργασιακή θέση ήταν η σημαντικότερη δημογραφική μεταβλητή που επιδρούσε σε 3 από τις 8 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας (τρέχουσα και επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων hierarchy, επιθυμητή κουλτούρα αγοράς), στη κανονιστική δέσμευση (της οργανωσιακής δέσμευσης), καθώς και στην ετοιμότητα για αλλαγή και όλες τις επιμέρους διαστάσεις της.

Στη συνέχεια, η οικογενειακή κατάσταση επηρέαζε την οργανωσιακή δέσμευση και δύο από τις τρεις επιμέρους διαστάσεις της (συναισθηματική δέσμευση, συνεχής δέσμευση), καθώς και την ετοιμότητα για αλλαγή και τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις της (καταλληλότητα αλλαγής, στήριξη διοίκησης, επάρκεια για αλλαγή). Ακολούθως, η ηλικία ασκούσε σημαντική επίδραση σε τρεις από τις 8 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας (επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα clan, τρέχουσα και επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα adhocracy), καθώς και στην ετοιμότητα για αλλαγή και σε δύο από τις τέσσερις διαστάσεις της (στήριξη διοίκησης, επάρκεια για αλλαγή).

Τέλος, τα έτη εργασίας επιδρούσαν σημαντικά στην οργανωσιακή δέσμευση και σε μία από τις τρεις επιμέρους διαστάσεις της (συνεχής δέσμευση), και το εκπαιδευτικό επίπεδο επίσης επηρέαζε την οργανωσιακή δέσμευση και μία εκ των τριών της διαστάσεων (επάρκεια ετοιμότητας για αλλαγή), ενώ το φύλο διαφοροποιούσε τις απαντήσεις σε μία από τις οκτώ διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας (επιθυμητή κουλτούρα αγοράς/αποδοτικότητας).

Η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων στην ετοιμότητα για την οργανωσιακή αλλαγή, στην οργανωσιακή κουλτούρα και, σε μικρότερο βαθμό, στην δέσμευση στον οργανισμό, έχει επιβεβαιωθεί σε προηγούμενες μελέτες όπως των Belias και Koustelios (2013α, 2013β), των Dhingra και Punia (2016), των Jones et al. (2005) και των Madsen et al. (2005). Η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων απέναντι στην δέσμευση στον οργανισμό είναι το ισχυρότερο από τα σχετικά ευρήματα. Ειδικότερα, οι Dhingra και Punia (2016) βρήκαν ότι η ηλικία και το φύλο διαφοροποιούν τα επίπεδα της ετοιμότητας των εργαζομένων απέναντι στις επικείμενες και τις τρέχουσες οργανωσιακές αλλαγές, ενώ οι Madsen et al. (2005), στη δική τους μελέτη συμπέραναν ότι η ετοιμότητα των εργαζομένων στον χώρο της υγείας, για την οργανωσιακή αλλαγή, αυξανόταν με την αύξηση της εργασιακής τους εμπειρίας και του επιπέδου εκπαίδευσής τους. Σε μια άλλη έρευνα, οι Jones et al. (2005) κατέληξαν ότι το γυναικείο φύλο, η μεγαλύτερη ηλικία, και η οικογενειακή κατάσταση των παντρεμένων με παιδιά, ισχυροποιούσε τη θετική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και στην ετοιμότητα για οργανωσιακή αλλαγή των εργαζομένων. Τέλος, οι Belias και Koustelios (2013α, 2013β), στις έρευνές τους με τραπεζικούς υπαλλήλους, κατέληξαν ότι το φύλο επιδρά στην επιθυμητή για εκείνους κουλτούρα του οργανισμού στον οποίον απασχολούνται.

Εν γένει, τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας προστίθενται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και αποσκοπούν στην αύξηση της γνώσης για τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες της κουλτούρας του οργανισμού, της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή των εργαζομένων, συνδιαμορφώνουν τον οργανωσιακό βίο και την αποδοτικότητα στα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας στην Ελλάδα.

Η μελέτη των τρόπων με τους οποίους οι προαναφερόμενοι παράγοντες συσχετίζονται και αλληλεπιδρούν, είναι σημαντική για την ανάπτυξη στρατηγικών που στοχεύουν στη βελτίωση της λειτουργίας και της αποδοτικότητας των οργανισμών, ειδικά σε έναν τομέα σημαντικό για την κοινωνική υγεία και ευημερία, όπως είναι τα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας.

Επιπλέον, η παρούσα μελέτη μπορεί να ενισχύσει τις πρακτικές διαχείρισης και να προτείνει στρατηγικές για τη βελτίωση της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή, με τελικό στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των κέντρων πρόληψης.

6.2. Περιορισμοί έρευνας

Η παρούσα μελέτη είχε κάποιους περιορισμούς. Ειδικότερα, όπως επισημάνθηκε ανωτέρω, η δειγματοληπτική μέθοδος ευκολίας/διαθεσιμότητας που επιστρατεύτηκε περιορίζει την αντιπροσωπευτικότητα και τη γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων της έρευνας απέναντι στον συνολικό πληθυσμό των εργαζομένων στα κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Ακόμη, δεδομένου ότι διαφαίνεται η ύπαρξη ενός ερευνητικού κενού –κυρίως στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό– αναφορικά με τη διερεύνηση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής δέσμευσης, και της ετοιμότητας των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, αλλά και των δημογραφικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν αυτούς τους παράγοντες, η παρούσα μελέτη θα είχε ωφεληθεί από την επιστράτευση ενός συνδυασμού από ποσοτική και ποιοτική μεθοδολογία, όπου η δεύτερη, με τη μορφή συνεντεύξεων, θα μπορούσε να προάγει την καλύτερη κατανόηση για αυτό το αντικείμενο μελέτης.

6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Δεδομένου ότι η βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη, υποδεικνύει την ύπαρξη ενός ερευνητικού κενού σε αυτό το αντικείμενο – για παράδειγμα, αναφορικά με τη επίδραση που μπορεί να έχει η οργανωσιακή δέσμευση στην ετοιμότητα για την αλλαγή, όπως έχουν υποστηρίξει οι Haffar et al (2023), περισσότερες μελέτες θα πρέπει να πραγματοποιηθούν σε ό,τι αφορά τη διερεύνηση αυτών των σχέσεων, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Προτείνεται επίσης, στον βαθμό που είναι εφικτό, μελλοντικές μελέτες να επιστρατεύσουν μία τυχαία δειγματοληπτική μέθοδο προκειμένου να αυξηθεί η αντιπροσωπευτικότητα των συμπερασμάτων τους απέναντι στον ευρύτερο πληθυσμό των εργαζομένων στα κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Ευρύτερα, περισσότερη έρευνα θα πρέπει να πραγματοποιηθεί σε διαφορετικές υποομάδες του εργασιακού δυναμικού σε διάφορα είδη επιχειρήσεων και οργανισμών, έτσι ώστε να γίνουν καλύτερα κατανοητές οι υπό μελέτη σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενογλώσση

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Al-Abrow, H. A., & Abrishamkar, M. M. (2013). Individual differences as a moderator of the effect of organisational commitment on readiness for change: A study of employees in the higher education sector in Iraq. *International Journal of Management*, 30(4), 294.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 No.1, pp. 4-28.
- Bass, Bernard M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, p. 19-31.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). *Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview*. London:Wiley
- Belias D., Koustelios A. (2014α). The influence of demographic characteristics of Greek bank employees on their perceptions of organization culture. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 81-100.
- Belias D., Koustelios A. (2014β). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.

- Belias, D., & Koustelios, A. (2013 α). Organizational culture of Greek bank institutions: a case study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95-104.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013β). The influence of gender and educational background of Greek bank employees on their perceptions of organizational culture. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(5), 1-10.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(7). 451-470.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014γ). Job satisfaction and job burnout among Greek bank employees. *International Journal of Management*, 5(1), 33-45.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014δ). Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Belias, D., Koustelios, A., Koutiva, M., Sdrolias, L., Kakkos, N., & Varsanis, K. (2014). The influence of demographic characteristics on the job satisfaction of Greek bank employees. *Proceedings of Hellenic Open Business Administration 2014*, Athens, 8th-9th March 2014.
- 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), 15-28
- Bellou, V. (2007). Identifying employees' perceptions on organizational obligations. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 608–621.
- Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of health organization and management*, 22(5), 496-509.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4–19.
- Bennis, W. (2009). In W. Bennis, the essential Bennis. *Essays on leadership by Warren Bennis*.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Borkowski, N. (2005). *Organizational Behavior in Health Care*. Jones and Bartlett Publishers, Canada.
- Bowditch, J., & Buono, A. (1997). *A Primer on Organization Behavior*. John Wiley and Sons, Inc., United States.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burns, James Macgregor (2004). *Transformational Leadership*.
- Cameron, J., & Pierce, W.D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64, 363- 423.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.).
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York: Macmillan.
- Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Impact of organizational culture on employees' readiness to change a study in Indian perspective. *Journal of Management Research*, 16(3), 135-147.

- Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper Business.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Foster, S., & Wilson-Evered, E. (2006). A multidisciplinary approach to assess readiness for change in enterprise system implementations.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues.
- Haffar, M., Al-Hyari, K., Djebarni, R., Alnsour, J. A., Oster, F., Al-Shamali, A., & Alaya, A. (2023). The mediating effect of affective commitment to change in the readiness for change–TQM relationship. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(3-4), 326-344.
- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare.
- Hassan, N., Yaakob, S.A., Halif, M.M., Aziz, R.A., Majid, A.A., & Sumardi, N.A. (2019). The effects of technostress creators and organizational commitment among school teachers. *Asian Journal of University Education*, 15(3), 92-102. doi:10.24191/ajue.v15i3.7563.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hofstede, G. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw Hills Companies, USA, pp.4
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. and Harris, S.G. (2007), ‘Readiness for organizational change: The systematic development of a scale’, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.43 No.2, pp.232–255.

- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2001). Organizational behaviour: An introductory text. 4th ed. Harlow; New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Ingersoll, G. L., Kirsch, J. C., Merk, S. E., & Lightfoot, J. (2000). Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 30(1), 11-20.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.
- Julita, S., Rafaei, W., & Rahman, A. (2010). Relationship of organisational commitment, locus of control, and readiness to change among nurses. *Psycho behavioral science and quality of life: The 6th international postgraduateresearchcolloquium*, 166-183.
- Kane – Urrabanzo, C. (2006), Management's role in shaping organizational culture, *Journal of Nursing Management* , Vol. 14, pp. 118- 194
- Katsaros, K., Tsirikas, A., Bani, S.-M. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *International Journal of Business Science and Applied Management*. Vol 9 No 1, pp.36-50.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger.
- Kemas, M. A., & Anwar, R. (2021). The Effect of Organizational Culture Gaps on Individual Readiness to Change through Organizational Commitment. *International Journal of Business and Technology Management*, 3(3), 70-81.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P., & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Lencioni, P. M. (2002). *The five dysfunctions of a team*. Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1947). Change Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social. *Human Relations*, 1(5).
- Lok C. and Grawford J., (1999) The relationship between commitment and organizational culture , subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, *Leadership and Organizational Journal*, 20: 17, PP. 365- 369
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human resource development quarterly*, 16(2), 213-234.
- Martin, J. (2013). Organizational culture and organizational change: How shared values, rituals, and sagas can facilitate change in an academic library.
- McKay, K., Kuntz, J. R. C., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 42 No.2, pp29-40.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Jackson, T.A., McInnis, K.J., Maltin, E.R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis.
- Mullins, L.J. (2007). Management and organisational behavior (8th ed). Harlow: Pearson education.
- Najavits, L. M., Crits-Christoph, P., & Dierberger, A. (2000). Clinicians' impact on the quality of substance uses disorder treatment.
- Newbert, S.L. (2007) Empirical Research on Resource Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. Strategic Management Journal, 28, 121-146.
- Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice (6th ed.).
- O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior.
- O'Reilly, C. A., III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment. The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior.
- Quinn R. and Cameron K., (2011) Diagnosing and changing organizational culture, Jossey - Bass WA, pp. 27- 41
- Quinn R.E. and Spreitzer G.M., (1991) The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life, Research in Organizational Change and Development, Vol.5, pp. 115- 142
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). Research Methods for Business Students (7th ed.).

- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Shein E., (2010). *Organizational culture and leadership*, 4 th edition, Jossey Bass, a Willey imprint, pp. 16-17
- Smith, T., & Liu, Y. (2022). Work Culture and Change Readiness in Global Organizations. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 451-467.
- Sulthan, B., Lubis, R., & Sulaiman, S. (2018). The Effect of self-efficacy and work motivation on the organizational commitment and its implication on the employee performance of local government in Aceh Jaya district. *Proceeding of the First International Graduate Conference (IGC) On Innovation, Creativity, Digital, & Technopreneurship for Sustainable Development in Conjunction with The 6th Roundtable for Indonesian Entrepreneurship Educators, Universitas Syiah Kuala October, 3-5, 2018, Banda Aceh, Indonesia* (pp. 181-188).
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384.
- Vakola, M. & Tsaousis, I.& Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19 No.2, pp.88-110.
- Visagie, C. M., & Steyn, C. (2011). Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 98-121.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037-1061.
- Weick, Karl E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw Hill.
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67.

Ελληνόγλωσση

- Δημητριάδη Σ. Ζ. (2000) Μεθοδολογία Έρευνας. INTERBOOKS. Αθήνα
- Κουστέλιος Α. & Κουστέλιου Ι. (2001). Η επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. Ψυχολογία 1, 30-39.
- Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά, Ε. (2011). Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μπελιάς, Δ. (2015). Ηγεσία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό. Ιδρυματικό αποθετήριο – Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης – Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Μπελιάς, Δ., Ρωσσίδης, Ι., & Ασπρίδης, Γ., (2020). Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία. Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002) «Management», Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές. Γ.Μπένου ISBN 2002: 978-960.8249-23-3.Copyright.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ. (2017). Διαχείριση της Γνώσης, Αθήνα: Σταμούλης.
- Τσουνης, Α. και Σαράφης, Π. (2016) Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής Εταιρείας.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001) Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.
- John P. Kotter (2001) Ηγέτης στις Αλλαγές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Field, A., (2016). Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM. Αθήνα: Προπομπός.
- Saunders, M., Lewis, Ph., και Thornhill, A., (2015). *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και την οικονομία*. Θεσσαλονίκη: Δισίγμα.

Διαδικτυακές πηγές

- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.okana.gr/el/>, προσπελάστηκε στις 20/06/2023
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.kplaris.gr/>, προσπελάστηκε στις 20/06/2023

- Wilkinson, A., Gollan, P., Lewin, D., & Marchington, M. (2010). Conceptualising participation in organizations. In A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin (Eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organisations* (pp. 3–25). Oxford: Oxford University Press. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/48380991_Conceptualizing_Employee_Participation_in_Organizations
- Μουρκογιάννη Κρ., & Αντωνίου Α. (2014). Επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης και ικανοποίησης σε σχέση με τους μηχανισμούς αντιμετώπισης ψυχοπρεστικών καταστάσεων σε Έλληνες εκπαιδευτικούς γενικής και ειδικής αγωγής. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 20-22 Ιουνίου 2014, 536-54). Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/292/253> (08/07/2019).
- Μπέλλος Η. (2019, Δεκέμβριος 9). Η αντίσταση στις αλλαγές φρενάρει την ανάπτυξη. Η Καθημερινή. Διαθέσιμο από: <https://www.kathimerini.gr/1055277/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-antistashstis-allages-frenarei-thn-anapty3h>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: Άδεια εκπόνησης έρευνας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

Με την παρούσα εξουσιοδότησή, ως νόμιμος εκπρόσωπος του Κέντρου Πρόληψης «ΟΡΦΕΑΣ» παραχωρώ το δικαίωμα χρήσης του οργανισμού ως μελέτη περίπτωσης για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα, και Ετοιμότητα Για Αλλαγή. Μελέτη Περίπτωσης: Τα Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας. Ο κ. Φιλήμων Δαβιώτης, ως υπεύθυνος για την εκπόνηση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, η οποία διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, έχει το δικαίωμα πρόσβασης και χρήσης όλων των σχετικών δεδομένων και πληροφοριών που κρίνονται απαραίτητα για την εκπόνηση της μελέτης περίπτωσης. Τέλος, εξουσιοδοτώ τον κ. Δαβιώτη να πραγματοποιήσει ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων σε όλο το δίκτυο των Κέντρων Πρόληψης, σύμφωνα με την εν λόγω διπλωματική εργασία.

Λάρισα: 02-10-2023

Για το Κέντρο Πρόληψης Π.Ε. Λάρισας “ΟΡΦΕΑΣ” – ΟΚΑΝΑ
Ο Πρόεδρος του Δ.Σ.



Βασίλειος Πινακάς

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για Αλλαγή: Μελέτη Περίπτωσης: Τα Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί σημαντικό μέρος της διπλωματικής έρευνας, η οποία έχει τίτλο "Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για Αλλαγή: Μελέτη Περίπτωσης: Τα Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας".

Η έρευνα αυτή έχει ως στόχο την εξερεύνηση της σημασίας της Οργανωσιακής Δέσμευσης, της Οργανωσιακής Κουλτούρας και της Ετοιμότητας για Αλλαγή στη λειτουργία των Κέντρων Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα επιδιώκει να αναδείξει πώς οι παραπάνω μεταβλητές αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και για τη συμπλήρωσή του, θα χρειαστούν περίπου 20 λεπτά από τον χρόνο σας (4 ενότητες). Θα ήθελα να τονίσω ότι η συμμετοχή σας είναι εθελοντική, και τα προσωπικά σας δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς στα πλαίσια αυτής της εργασίας. Θα ήθελα να σας επισημάνω, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, και αυτό που έχει πραγματική σημασία είναι η ειλικρίνεια και η αμεσότητα των απαντήσεών σας.

Η συμβολή σας είναι πολύτιμη για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της έρευνας.

Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

Απαντήστε τις ακόλουθες ερωτήσεις σημειώνοντας την κατάλληλη εναλλακτική.

1. Φύλο

- a. Άντρας
- b. Γυναίκα

2. Ηλικία:

- a. Έως 30 ετών
- b. 31-40
- c. 41-50
- d. 51-60
- e. 61+

3. Οικογενειακή κατάσταση:

- a. Ελεύθερος/η
- b. Παντρεμένος/η
- c. Διαζευγμένος/η
- d. Χήρος/α

4. Εκπαίδευση:

- a. Υποχρεωτική εκπαίδευση
- b. Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- c. Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ-ΤΕΙ)
- d. Μεταπτυχιακές σπουδές

5. Ιδιότητα στην θέση εργασίας:

- a. Επιστημονικό Στέλεχος (Ψυχολόγοι, Κοινωνιολόγοι, Κοινωνικοί Λειτουργοί, Κοινωνικοί Ανθρωπολόγοι κ.λπ.)
 - b. Διοικητικό Στέλεχος (Διοικητικοί, Οικονομικοί, Λογιστικοί, Γραμματειακοί υπάλληλοι)
6. Έτη εργασίας στον οργανισμό:
- a. 0-5
 - b. 6-15
 - c. 16-25
 - d. 25+

Μέρος Β: Ερωτηματολόγιο σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση

Για την αξιολόγηση της οργανωσιακής δέσμευσης, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα "Organizational Commitment Questionnaire" που δημιουργήθηκε από τους Meyer και συνεργάτες το 1993. Αυτή η κλίμακα αποτελείται από δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις και αναλύεται σε τρεις (3) παράγοντες: "Συναισθηματική," "Συνεχής," και "Κανονιστική" δέσμευση.

Παρακαλώ, απαντήσετε ειλικρινά και σταθερά, χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert που παρέχεται, όπου το "1" αντιστοιχεί σε απόλυτη διαφωνία και το "5" σε απόλυτη συμφωνία.

1. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον Οργανισμό.	1	2	3	4	5
2. Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα.	1	2	3	4	5
3. Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον Οργανισμό.	1	2	3	4	5
4. Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/-η με αυτόν τον Οργανισμό.	1	2	3	4	5

5. Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας αυτού του Οργανισμού.	1	2	3	4	5
6. Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα.	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
8. Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον Οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού.	1	2	3	4	5
9. Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτόν τον Οργανισμό, θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης.	1	2	3	4	5
10. Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου σε αυτόν τον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία.	1	2	3	4	5
11. Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα.	1	2	3	4	5
12. Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταράζονταν.	1	2	3	4	5
13. Αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου.	1	2	3	4	5
14. Θα αισθανόμουν ενοχές αν αποχωρούσα από αυτόν τον Οργανισμό τώρα.	1	2	3	4	5
15. Δε θα άφηνα τον Οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του.	1	2	3	4	5
16. Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον Οργανισμό.	1	2	3	4	5
17. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτόν τον Οργανισμό.	1	2	3	4	5
18. Αυτός ο Οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου.	1	2	3	4	5

Μέρος Γ: Ερωτηματολόγιο σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα

Το ερωτηματολόγιο OCAI αποτελείται από έξι βασικές διαστάσεις που αξιολογούν την οργανωσιακή κουλτούρα, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Αυτές οι διαστάσεις περιλαμβάνουν:

1. **Κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού:** Αφορούν τις συνθήκες εργασίας και το περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους για την επίτευξη των βασικών επιχειρησιακών στόχων.
2. **Η ηγεσία:** Εξετάζει τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας μέσα στον οργανισμό, όπως η δράση και η κατεύθυνση που δίνει στους εργαζόμενους, οι προτεραιότητές της και η γενική φιλοσοφία που υιοθετεί.
3. **Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού:** Εστιάζει στον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανάπτυξής τους.
4. **Οργανωτική ενότητα:** Αφορά τα βασικά στοιχεία που διατηρούν την συνοχή του οργανισμού, λειτουργώντας σαν "συνδετικός ιστός" που ενώνει τα μέλη του.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι το OCAI χρησιμοποιείται ως εργαλείο για την αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθιστώντας δυνατή την κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης αλλά και των επιθυμητών μελλοντικών προοπτικών. Οι εργαζόμενοι δίνουν βαθμολογίες για κάθε διάσταση σε έναν πίνακα, αντιστοιχώντας τις προτιμήσεις τους για το παρόν και το μέλλον. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας αποτυπώνουν την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και την επιθυμητή κατεύθυνση για τον οργανισμό.

Απαντήστε στις ακόλουθες 6 διαστάσεις με βάση το πώς αντιλαμβάνεστε την Σημερινή Κατάσταση των Κέντρων Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας καθώς και την επιθυμητή του κατάσταση στα επόμενα 5 έτη. Η κάθε μια από αυτές τις 6 διαστάσεις έχει 4 εναλλακτικές απαντήσεις. Απαντήστε στην κάθε ερώτηση διανέμοντας 100 βαθμούς μεταξύ των 4 εναλλακτικών της.

Για παράδειγμα εάν στην 1η διάσταση σας ταιριάζει περισσότερο η Α εναλλακτική, λιγότερο η Β, ακόμη λιγότερο η Γ και καθόλου η Δ εναλλακτική, μπορείτε να δώσετε 60 βαθμούς στην Α, 30 στην Β, 10 στην Γ και 0 στη Δ. Η βαθμολογία αυτή είναι ενδεικτική.

Εσείς κρίνετε πως θα διανεμίετε τους βαθμούς ανάλογα με το πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε εναλλακτική.

Στην στήλη με τον τίτλο «ΤΩΡΑ» αξιολογείται τον οργανισμό επί του παρόντος, ενώ στη στήλη «ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ» αξιολογείται τον οργανισμό στην επιθυμητή του κατάσταση στα επόμενα 5 χρόνια.

ΠΡΟΣΟΧΗ, το σύνολο των μονάδων, για κάθε ερώτηση, θα πρέπει να ισούται με 100 μονάδες. Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις

1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΤΩΡΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Το προσωπικό του οργανισμού μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.		
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός επιχειρηματικός χώρος. Το προσωπικό είναι πρόθυμο να αναλάβει πρωτοβουλίες με ρίσκο.		
Ο οργανισμός εστιάζει προς την επίτευξη αποτελεσμάτων. Το προσωπικό είναι ανταγωνιστικό και προσανατολισμένο στα επιτεύγματα.		
Ο οργανισμός είναι ένα πολύ ελεγχόμενο και δομημένο μέρος. Οι επίσημες διαδικασίες διέπουν γενικά το τι κάνει το προσωπικό.		
ΣΥΝΟΛΟ	100	100

2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΤΩΡΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι αποτελεί παράδειγμα καθοδήγησης και διευκόλυνσης.		

Η ηγεσία του οργανισμού θεωρείται γενικά ότι αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας ή ανάληψης ρίσκου.		
Η ηγεσία του οργανισμού θεωρείται γενικά ότι αντιπροσωπεύει μια αδιαπραγμάτευτη, επιθετική και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα εστίαση.		
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι αποτελεί παράδειγμα αποτελεσματικότητας, συντονισμού, οργάνωσης ή ομαλής λειτουργίας.		
ΣΥΝΟΛΟ	100	100

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΤΩΡΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
Το στυλ διαχείρισης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, συναίνεση και συμμετοχή.		
Το στυλ διαχείρισης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από την ανάληψη ατομικών κινδύνων, την καινοτομία, την ελευθερία και τη μοναδικότητα.		
Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από σκληρή ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επίτευξη.		
Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από την ασφάλεια της απασχόλησης, τη συμμόρφωση, την προβλεψιμότητα και τη σταθερότητα στις σχέσεις.		
ΣΥΝΟΛΟ	100	100

4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΤΩΡΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
Ο συνδεδετικός ιστός που κρατάει τον οργανισμό ενωμένο είναι η δέσμευση και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η δέσμευση σε αυτόν τον οργανισμό είναι μεγάλη.		
Ο συνδεδετικός ιστός που κρατάει τον οργανισμό ενωμένο είναι η δέσμευση για καινοτομία και ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στην πρωτοπορία.		
Ο συνδεδετικός ιστός που κρατάει τον οργανισμό ενωμένο είναι η έμφαση στην επίτευξη και την επίτευξη στόχων. Η επιθετικότητα και η νίκη είναι κοινά θέματα.		
Ο συνδεδετικός ιστός που κρατάει τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές. Η διατήρηση ενός οργανισμού που λειτουργεί ομαλά είναι σημαντική.		
ΣΥΝΟΛΟ	100	100

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΜΦΑΣΗ	ΤΩΡΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανθρώπινη ανάπτυξη. Εξακολουθεί να υπάρχει υψηλή εμπιστοσύνη και συμμετοχή.		
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Εκτιμάται η δοκιμή νέων πραγμάτων και η αναζήτηση ευκαιριών.		
Ο οργανισμός δίνει έμφαση σε ανταγωνιστικές δράσεις και επιτεύγματα. Η επίτευξη των		

στόχων και η επικράτηση στην αγορά είναι κυρίαρχα στοιχεία.		
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η ομαλή λειτουργία είναι σημαντικά.		
ΣΥΝΟΛΟ	100	100

6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΤΩΡΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.		
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την κατοχή των πιο μοναδικών ή νεότερων προϊόντων. Είναι ηγέτης προϊόντων και καινοτόμος.		
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία του με το να κερδίζει στην αγορά και να ξεπερνά τον ανταγωνισμό. Η ηγετική θέση στην ανταγωνιστική αγορά είναι το κλειδί.		
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποδοτικότητα. Η αξιόπιστη παράδοση, ο ομαλός προγραμματισμός και η παραγωγή με χαμηλό κόστος είναι ζωτικής σημασίας.		
ΣΥΝΟΛΟ	100	100

Μέρος Δ: Ερωτηματολόγιο σχετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή

Ακολουθεί μια σειρά δηλώσεων που αναφέρονται στο βαθμό προετοιμασίας σας για μια προσεχή αλλαγή στα Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας. Σας παρακαλούμε να αξιολογήσετε τον βαθμό που κάθε δήλωση

σας αντικατοπτρίζει (το "1" σημαίνει "Διαφωνώ απολύτως", το "5" σημαίνει "Συμφωνώ απολύτως").

Το ερωτηματολόγιό αναλύει τις ακόλουθες μεταβλητές:

Καταλληλότητα της αλλαγής (Appropriateness): Αναφέρεται στην πεποίθηση ότι η αλλαγή είναι αναγκαία και επωφελής για τον οργανισμό (ερωτήσεις 1 – 10).

Στήριξη της διοίκησης (Management Support): Αναφέρεται στην πεποίθηση ότι οι επικεφαλής του οργανισμού είναι αφοσιωμένοι στην αλλαγή και δεσμεύονται να παρέχουν υποστήριξη κατά την εφαρμογή της (ερωτήσεις 11 – 16).

Επάρκεια για αλλαγή (Change Efficacy): Αναφέρεται στην πεποίθηση των μελών του οργανισμού ότι είναι ικανά να επιτύχουν την αλλαγή (ερωτήσεις 17 – 22).

Προσωπικό όφελος από την αλλαγή (Personally Beneficial): Αναφέρεται στην πεποίθηση ότι η αλλαγή θα είναι προσωπικά επωφελής για τον ίδιο τον εργαζόμενο (ερωτήσεις 23 – 25).

1. Πιστεύω ότι, η εισαγωγή αλλαγών είναι επωφελής για τον οργανισμό μου.	1	2	3	4	5
2. Δεν έχει ιδιαίτερο νόημα για τους εργαζομένους να συμμετέχουν στην εισαγωγή αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
3. Υπάρχουν ουσιαστικοί λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
4. Η πραγματοποίηση αλλαγών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.	1	2	3	4	5
5. Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
6. Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
7. Όταν πραγματοποιούνται αλλαγές στον οργανισμό, εκτελώ τα καθήκοντά μου ευκολότερα.	1	2	3	4	5
8. Πιστεύω ότι, δεν θα έχω κανένα προσωπικό όφελος από την εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5

9. Πιστεύω ότι ο χρόνος που αφιερώνεται στην πραγματοποίηση αλλαγών θα πρέπει να αφιερωθεί σε άλλες δραστηριότητες του οργανισμού.	1	2	3	4	5
10. Η εισαγωγή αλλαγών εντάσσεται στις προτεραιότητες του οργανισμού.	1	2	3	4	5
11. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη ενθαρρύνουν όλο το προσωπικό «να την αγκαλιάσει».	1	2	3	4	5
12. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η Ανώτατη Διοίκηση στηρίζει με όλες της τις δυνάμεις την προσπάθεια αλλαγής.	1	2	3	4	5
13. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, όλα ανεξαιρέτως τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη υπογραμμίζουν τη σημασία αυτής της αλλαγής.	1	2	3	4	5
14. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η Ανώτερη Ηγεσία του οργανισμού δεσμεύεται σε αυτήν (την αλλαγή).	1	2	3	4	5
15. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, οι εργαζόμενοι αναλώνουν σημαντικό τμήμα του χρόνου τους, τη στιγμή που η Ανώτατη Διοίκηση, στην ουσία, δεν επιθυμεί την υλοποίησή της.	1	2	3	4	5
16. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η Διοίκηση καθιστά σαφές ότι ο οργανισμός πρόκειται να αλλάξει.	1	2	3	4	5
17. Πιστεύω ότι, δε θα αντιμετωπίσω προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
18. Πιστεύω ότι, δεν θα μπορέσω να ανταποκριθώ στα νέα καθήκοντα που, ενδεχομένως, προκύψουν ως αποτέλεσμα αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
19. Αισθάνομαι ότι, μπορώ να διαχειριστώ με ευκολία τις αλλαγές που εισηγείται ο οργανισμός μου.	1	2	3	4	5
20. Πιστεύω ότι, διαθέτω τις απαραίτητες δεξιότητες για επιτυχή εφαρμογή αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός μου.	1	2	3	4	5

21. Πιστεύω πως όταν το θέσω ως προσωπικό στόχο, θα μπορέσω να αποκτήσω τις αναγκαίες γνώσεις προκειμένου να ανταποκριθώ πλήρως στις απαιτήσεις των αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός.	1	2	3	4	5
22. Με βάση την προηγούμενη εμπειρία μου, αισθάνομαι αυτοπεποίθηση πως θα μπορέσω να ανταποκριθώ επιτυχώς στις απαιτήσεις των αλλαγών που εισηγείται ο οργανισμός.	1	2	3	4	5
23. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, ανησυχώ πως, θα χάσω μέρος του κύρους που έχω στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
24. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πιστεύω πως θα διαταραχθούν πολλές από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχω αναπτύξει στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
25. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πιστεύω ότι, περιορίζονται οι μελλοντικές μου προοπτικές στον οργανισμό.	1	2	3	4	5