



**Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Εφαρμοσμένη Οικονομική»**

**«Οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή και οργανωσιακή
αποτελεσματικότητα»**

Διπλωματική εργασία

Φαλκή Ευαγγελία

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μπέλλου Βικτώρια Μαρία

Βόλος, Ιούνιος 2025

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια, Μπέλλου Μ.Βικτώρια για την καθοδήγηση, τη διαρκή υποστήριξη και τις πολύτιμες παρατηρήσεις της, αλλά και συμβουλές καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και το Τμήμα Οικονομικών Επιστημών για τις γνώσεις και τα εφόδια που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και στους φίλους μου για την συνεχή υποστήριξη και ενθάρρυνση σε κάθε στάδιο αυτής μου της προσπάθειας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, καθώς και τον ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως επιταχυντή των αλλαγών, σε οργανισμούς διαφορετικών τομέων. Βασισμένη σε εμπειρικά δεδομένα από 149 εργαζόμενους, οκτώ οργανισμών, χρησιμοποιεί ερωτηματολόγιο και στατιστικές μεθόδους (παραγοντική ανάλυση, μη παραμετρικοί έλεγχοι) για να αναλύσει τις αλληλεπιδράσεις αυτών των διαστάσεων.

Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τόσο τη θετική συσχέτιση μεταξύ της ετοιμότητας για αλλαγή και της αποτελεσματικότητας, όσο και τον καταλυτικό ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη διαμόρφωση κουλτούρας εμπιστοσύνης και καινοτομίας. Η ηγεσία που εμπνέει, υποστηρίζει και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους ενισχύει τόσο την προθυμία για αλλαγές όσο και την ικανότητα επίτευξης στόχων.

Επιπλέον, διαπιστώνονται διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων ανάλογα με το χρονικό σημείο υλοποίησης των αλλαγών (πρόσφατες, σε εξέλιξη, ή παλαιότερες), οι οποίες όμως δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Η έρευνα υποστηρίζει ότι ο συνδυασμός μετασχηματιστικής ηγεσίας και ετοιμότητας για αλλαγή αποτελεί στρατηγικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα των οργανισμών σε δυναμικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, επισημαίνονται περιορισμοί στη δομή και το μέγεθος του δείγματος και απόκλιση των κατανομών από την κανονικότητα που περιορίζει το φάσμα των δυνατών συμπερασματικών ελέγχων μόνο σε μη παραμετρικές δοκιμές.

Τέλος, προτείνεται η μελλοντική επιστημονική έρευνα να επικεντρώσει στη διενέργεια μελετών σε μεγαλύτερα και πιο αντιπροσωπευτικά δείγματα από διάφορους οργανισμούς και κλάδους, με συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων και χρήση δομικών μοντέλων (πχ Structural Equation Modeling).

Λέξεις κλειδιά: *Οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή, Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, Μετασχηματιστική ηγεσία, Μη παραμετρικοί έλεγχοι, Παραγοντική ανάλυση*

ABSTRACT

This thesis explores the relationship between organizational readiness for change and organizational effectiveness, as well as the role of transformational leadership as an enabler of change, in organizations of different sectors. Based on empirical data from 149 employees in eight organizations, it uses a questionnaire and statistical methods (factor analysis, non-parametric tests) to analyze the interactions of these dimensions.

The results confirm both the positive correlation between readiness for change and effectiveness, and the catalytic role of transformational leadership in shaping a culture of trust and innovation. Leadership that inspires, supports and empowers employees enhances both the willingness to change and the ability to achieve goals.

In addition, differences in employee perceptions are found depending on the time point of implementation of the changes (recent, ongoing, or older), which are not statistically significant.

The research argues that the combination of transformational leadership and readiness for change is a strategic element for the sustainability of organizations in dynamic environments. However, limitations in the structure and size of the sample and deviation of the distributions from normality are highlighted, which limits the range of possible inferential tests only to non-parametric.

Finally, it is proposed that future scientific research should focus on conducting studies on larger and more representative samples from various organizations and sectors, with a combination of quantitative and qualitative approaches and the use of structural models (e.g. Structural Equation Modeling).

Keywords: *Organizational readiness for change, Organizational effectiveness, Transformational leadership, Non-parametric tests, Factor analysis*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	13
2.1 Η έννοια της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή	13
2.1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο.....	14
2.1.2 Μετρήσεις και Εφαρμογές	17
2.1.3 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ετοιμότητα	21
2.2 Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	24
2.2.1 Πτυχές της Αποτελεσματικότητας ανάλογα με τους στόχους του Οργανισμού.....	26
2.2.2 Αμφίδρομη σχέση με την ετοιμότητα για αλλαγή	27
2.3 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	28
2.3.1 Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	28
2.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία και ετοιμότητα για αλλαγή	30
2.3.3 Μετασχηματιστική ηγεσία και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.....	31
2.3.4 Κριτική στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	35
3.1 Οι ερευνητικές υποθέσεις	35
3.2 Η μεθοδολογία της έρευνας.....	36
3.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου.....	37
3.4 Μέθοδος στατιστικής επεξεργασίας	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	42
4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.....	42
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	43

4.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου	48
4.3.1 Ετοιμότητα για Αλλαγή.....	49
4.3.2 Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	50
4.3.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία	51
4.4 Έλεγχος υποθέσεων.....	53
4.4.1 Έλεγχος συσχετίσεων των εννοιών με τον δείκτη Spearman's rho	53
4.4.2 Πίνακες Διασταύρωσης συνισταμένων- Έλεγχος Ανεξαρτησίας χ^2	55
4.4.3 Διαφοροποίηση αποτελεσμάτων ανάλογα με τον χρόνο των αλλαγών.	64
4.4.3.1 Έλεγχος Kruskal-Wallis σε 3 ομάδες.....	64
4.4.3.2 Έλεγχος Mann-Witney σε 2 ομάδες.....	65
4.5 Κριτική θεώρηση των αποτελεσμάτων	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	70
5.1 Η παρούσα κατάσταση στην έρευνα	70
5.1.1 Επιπτώσεις των αποτελεσμάτων για επιχειρήσεις και οργανισμούς	72
5.2 Προβληματισμοί και περιορισμοί.....	74
5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ.....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ.....	99

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Το ολοκληρωμένο Μοντέλο Ετοιμότητας για Αλλαγή των Holt κ.α (2015)	18
Διάγραμμα 2.2: Κρίσιμοι Παράγοντες και Αποτελέσματα της Οργανωσιακής Ετοιμότητας για Αλλαγή	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε έναν κόσμο όπου η αλλαγή αποτελεί τη μόνη σταθερά, η ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται καθορίζει την επιβίωση και την επιτυχία τους. Η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή (organizational readiness for change) δεν αποτελεί απλώς μια επιθυμητή ιδιότητα, αλλά μια αναγκαιότητα. Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός – ως σύνολο αλλά και μέσω των μελών του – είναι ψυχολογικά και δομικά προετοιμασμένος να υιοθετήσει και να εφαρμόσει αλλαγές. Περιλαμβάνει τη συλλογική αντίληψη για την ικανότητα και τη βούληση να υλοποιηθούν νέες στρατηγικές, διαδικασίες και καινοτομίες. Όσο υψηλότερη είναι η ετοιμότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση των εργαζομένων, η αποδοχή των μετασχηματισμών και η μείωση της αντίστασης στην αλλαγή. Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές εξελίξεις και ραγδαίες μεταβολές της αγοράς, η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή λειτουργεί ως θεμέλιος λίθος της προσαρμοστικότητας και της βιωσιμότητας.

Από την άλλη πλευρά, η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (organizational effectiveness) είναι ο καθρέφτης της ικανότητας ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του, αξιοποιώντας με τον βέλτιστο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους. Η αποτελεσματικότητα δεν περιορίζεται στην οικονομική απόδοση, αλλά επεκτείνεται στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών, στην ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών, καθώς και στην ευελιξία απέναντι στις εξωτερικές προκλήσεις. Οργανισμοί που διαθέτουν σαφή στρατηγική, ευέλικτες δομές και κουλτούρα συνεργασίας έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν υψηλή οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και, συνεπώς, διατηρήσιμη ανάπτυξη.

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός στη διαμόρφωση τόσο της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή όσο και της αποτελεσματικότητας. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (transformational leadership) ξεχωρίζει, καθώς οι ηγέτες αυτού του τύπου δεν περιορίζονται στη διοίκηση των καθημερινών λειτουργιών, αλλά εμπνέουν, κινητοποιούν και καθοδηγούν τους εργαζομένους προς την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσω της οραματικής σκέψης, της ενδυνάμωσης και της προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση.

Οι τρεις αυτές έννοιες συνδέονται στενά μεταξύ τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαμορφώνουν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, η οποία ενισχύει την

οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή. Παράλληλα, η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται και να εφαρμόζει αλλαγές επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητά του. Όταν η ηγεσία ενισχύει την ετοιμότητα για αλλαγή, αυξάνεται η πιθανότητα επιτυχούς μετασχηματισμού, οδηγώντας σε βελτιωμένα επίπεδα απόδοσης και ανταγωνιστικότητας.

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας έχει σημαντική επιστημονική και πρακτική αξία. Η κατανόηση του πώς η προετοιμασία για αλλαγές επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση μπορεί να οδηγήσει στη διαμόρφωση στρατηγικών που ενισχύουν τόσο τη δυναμική προσαρμογής όσο και τη συνολική αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Σε έναν διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο, η σύνδεση αυτών των παραγόντων δεν έχει απλώς ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, αλλά είναι ζήτημα στρατηγικής σημασίας για κάθε οργανισμό που επιδιώκει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση αυτών των σχέσεων, αναλύοντας τον ρόλο του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ως καταλύτη που ενισχύει τόσο την οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή όσο και την αποτελεσματικότητα. Πιο αναλυτικά, μέσα από αυτή τη μελέτη, επιδιώκεται ιδιαίτερα η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, καθώς βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν πώς η προετοιμασία για αλλαγές μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση.

Αυτή η κατανόηση μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη στρατηγικών που ενισχύουν την ετοιμότητα και την αποτελεσματικότητα ταυτόχρονα, εξασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Η παρούσα μελέτη έχει σαν κύριο στόχο να διερευνήσει και να αναλύσει τις σχέσεις και τις συσχετίσεις μεταξύ των τριών βασικών διαστάσεων που επηρεάζουν την οργανωσιακή δυναμική και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών: α) της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή, β) της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και γ) του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

Μέσω της στατιστικής ανάλυσης ερωτηματολογίου, θα χρησιμοποιήσουμε στατιστική παλινδρόμηση για να εντοπιστούν ενδεχόμενες συσχετίσεις μεταξύ των τριών βασικών μεταβλητών. Η ανάλυση θα προσπαθήσει να προσδιορίσει εάν και σε ποιο βαθμό η ετοιμότητα

για αλλαγή και η μετασχηματιστική ηγεσία μπορούν να προβλέψουν ή να επηρεάσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Τέλος, η έρευνα στοχεύει να προσφέρει απτές συμβουλές και προτάσεις για τους οργανισμούς, ώστε να ενισχύσουν την ετοιμότητά τους για αλλαγή και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, οδηγώντας σε βιώσιμες αλλαγές και ανάπτυξη.

Η εργασία δομείται σε δύο βασικά μέρη: το θεωρητικό υπόβαθρο και την εμπειρική έρευνα που βασίζεται σε ερωτηματολόγιο:

Το 2ο κεφάλαιο αποτελεί μια ανασκόπηση της πρόσφατης ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και των σχετικών επιστημονικών άρθρων όπου εξετάζονται οι έννοιες της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή, της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με έμφαση στον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας στην επιτυχή εφαρμογή αλλαγών.

Στο 3ο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ερευνητικοί στόχοι, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα, το εργαλείο συλλογής δεδομένων (ερωτηματολόγιο) και το δείγμα της μελέτης.

Το 4ο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Γίνεται, κατ' αρχήν έλεγχος, σχολιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και γίνεται έλεγχος των τριών υποθέσεων που διατυπώθηκαν στο κεφάλαιο 3, με τη διενέργεια μη παραμετρικών μεθόδων (Spearman's rho, crosstabs, Kruskal-Wallis και Mann-Witney).

Τέλος, το 5ο κεφάλαιο συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας, συζητά τους περιορισμούς που ενδέχεται να επηρεάζουν τη μελέτη και τα ευρήματα και διατυπώνει προτάσεις για πιθανές μελλοντικές κατευθύνσεις της επιστημονικής διερεύνησης του θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η έννοια της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή

Η έννοια της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή (organizational readiness for change) αναφέρεται στη συλλογική ψυχολογική και συμπεριφορική προδιάθεση ενός οργανισμού να εφαρμόσει αλλαγές στις διαδικασίες, τις δομές ή τις στρατηγικές του. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τόσο γνωστικές όσο και συναισθηματικές πτυχές της αλλαγής, επηρεάζοντας την πιθανότητα επιτυχούς υιοθέτησής της (Weiner, 2009).

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνουν οι Holt κ.α. (2015, p. 326):

“Η ετοιμότητα για αλλαγή είναι μια ολοκληρωμένη στάση που επηρεάζεται ταυτόχρονα από:

- το περιεχόμενο (δηλαδή, τι ακριβώς αλλάζει),*
- τη διαδικασία (δηλαδή, πώς υλοποιείται η αλλαγή),*
- το πλαίσιο (δηλαδή, τις συνθήκες υπό τις οποίες συμβαίνει η αλλαγή) και*
- τα άτομα (δηλαδή, τα χαρακτηριστικά εκείνων που καλούνται να αλλάξουν).*

Συλλογικά, η ετοιμότητα για αλλαγή αντανακλά τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων είναι γνωστικά και συναισθηματικά διατεθειμένα να αποδεχτούν, να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο που αποσκοπεί στην εσκεμμένη αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης.”

Η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί ένα κρίσιμο πεδίο μελέτης στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών, καθώς επηρεάζει την επιτυχία ή αποτυχία των μεταρρυθμίσεων. Η σχετική βιβλιογραφία έχει αναδείξει διάφορες θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις που εξετάζουν τους παράγοντες που καθορίζουν την ετοιμότητα για αλλαγή, τις συνέπειές της και τους τρόπους μέτρησής της.

2.1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο

Η οργανωσιακή ετοιμότητα βασίζεται σε θεωρίες της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκησης αλλαγής. Σύμφωνα με τους Armenakis κ.α. (1993), η ετοιμότητα για αλλαγή διαμορφώνεται από παράγοντες όπως:

- **Αντίληψη της αναγκαιότητας της αλλαγής** Τα μέλη του οργανισμού πρέπει να αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως αναγκαία και ωφέλιμη, ώστε να υπάρχει ισχυρή εσωτερική ώθηση για μετασχηματισμό. Η έννοια αυτή έχει χρησιμοποιηθεί από τους Rangarajan κ.α. (2004), Holt κ.α. (2007) και Weiner (2009). Επιπλέον, ο Kotter (1996) υπογραμμίζει ότι η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή αποτελεί το πρώτο και κρίσιμο βήμα στις διαδικασίες μετασχηματισμού, ενώ οι Herold κ.α. (2008) τονίζουν τη σημασία της αντίληψης των υπαλλήλων ως προς την επικείμενη αλλαγή για τη μείωση της αντίστασης.

Παρ' όλα αυτά είναι σύνηθες και εμφανίζεται αντίσταση των εργαζομένων στις μεταρρυθμίσεις. Η Zimmerman (2006) εντοπίζει εμπόδια όπως η έλλειψη αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή, η προσκόλληση στις καθιερωμένες πρακτικές, ο φόβος του αγνώστου και οι αρνητικές προηγούμενες εμπειρίες και υποστηρίζει ότι οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, να ενισχύσουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων και να επιβραβεύσουν θετικές συμπεριφορές.

Αντίστοιχα, ο Choi (2011) κάνοντας ανασκόπηση 56 προηγούμενων ερευνών δείχνει ότι η θετική στάση απέναντι στην αλλαγή σχετίζεται θετικά με την επικοινωνία, την υποστήριξη της ηγεσίας και προηγούμενες επιτυχημένες αλλαγές, ενώ η άρνηση προκύπτει από αποτυχημένες προσπάθειες και χαμηλή εμπιστοσύνη στους ηγέτες. Συμπερασματικά, ο ερευνητής υπογραμμίζει την σημασία της κατανόησης των στάσεων των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί η διοίκηση της αλλαγής και να αυξηθεί η πιθανότητα επιτυχίας των οργανωσιακών μετασχηματισμών.

- **Δέσμευση της ηγεσίας** Η ηγεσία οφείλει να υποστηρίζει ενεργά την αλλαγή, διασφαλίζοντας σαφή επικοινωνία και παροχή πόρων. Οι Bass (1990) και Yukl

(2013) αναφέρουν ότι οι χαρισματικοί και μετασχηματιστικοί ηγέτες παίζουν καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικής στάσης απέναντι στην αλλαγή. Οι Avolio και Bass (2004) επισημαίνουν ότι η δέσμευση της ηγεσίας εκδηλώνεται μέσω της συμμετοχής στη διαδικασία, της καλλιέργειας εμπιστοσύνης και της υποστήριξης των εργαζομένων, ενώ ο Kotter (1996) τονίζει ότι η έλλειψη ηγετικής δέσμευσης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην επιτυχία της αλλαγής.

- **Οργανωσιακή κουλτούρα** Μια κουλτούρα που ενισχύει την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα είναι πιο έτοιμη να αποδεχθεί αλλαγές. Σύμφωνα με τον Schein (2010), η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από βαθιά ριζωμένες αξίες, οι οποίες μπορούν είτε να διευκολύνουν είτε να παρεμποδίζουν την αλλαγή. Οι Cameron κ.α (2011) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί με κουλτούρα που δίνει έμφαση στη μάθηση και την ευελιξία τείνουν να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις αλλαγές. Οι Denison κ.α. (2006) αναφέρουν ότι η προσαρμοστικότητα και η δέσμευση στη συνεχή βελτίωση αυξάνουν την ετοιμότητα για αλλαγή.

Ο Weiner (2009) πρότεινε ένα μοντέλο που ορίζει την οργανωσιακή ετοιμότητα ως συνδυασμό δύο βασικών στοιχείων:

- α) Δέσμευση των μελών της οργάνωσης για την αλλαγή (change commitment)**
Η δέσμευση αυτή σχετίζεται με τη συναισθηματική και ψυχολογική προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία αλλαγής. Οι Herscovitch και Meyer (2002) διακρίνουν τρεις μορφές δέσμευσης: την αφοσίωση που βασίζεται στην αναγνώριση της αναγκαιότητας, την υποχρέωση και την αποφυγή αρνητικών συνεπειών.
- β) Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα στην αλλαγή (change efficacy)** Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα στην αλλαγή αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να σχεδιάσει, να υλοποιήσει και να διατηρήσει μια επιτυχημένη διαδικασία μετασχηματισμού. Περιλαμβάνει την ύπαρξη σαφών στρατηγικών, επαρκών πόρων και των κατάλληλων δομών που διευκολύνουν την εφαρμογή της αλλαγής. Σύμφωνα με τους Rafferty κ.α. (2013), οι οργανισμοί που επιδεικνύουν υψηλή οργανωσιακή αποτελεσματικότητα έχουν

μηχανισμούς υποστήριξης και ανάπτυξης ικανοτήτων, ενισχύοντας έτσι την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων για την επιτυχία της αλλαγής. Επιπλέον, η ύπαρξη διαδικασιών ανατροφοδότησης, συνεχούς μάθησης και διοίκησης κινδύνων ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται σε δυναμικά περιβάλλοντα και να αντιμετωπίζει απρόβλεπτες προκλήσεις (Rangarajan κ.α., 2004). Η καθιέρωση ενός συστήματος υποστήριξης, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και mentoring, συμβάλλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής (Rusly κ.α., 2012).

Ο Weiner καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η υψηλή οργανωσιακή ετοιμότητα συνδέεται με μεγαλύτερη προσπάθεια, επιμονή και ομαδική συνεργασία στην υλοποίηση της αλλαγής, οδηγώντας σε αποτελεσματικότερη εφαρμογή.

Οι Rafferty κ.α., (2013) αναπτύσσουν ένα πολυεπίπεδο θεωρητικό πλαίσιο για την ετοιμότητα για αλλαγή, επισημαίνοντας δύο βασικά κενά στην βιβλιογραφία: την ανεπαρκή εξέταση του συναισθηματικού στοιχείου και την απουσία πολυεπίπεδης προσέγγισης. Στο μοντέλο τους, η ετοιμότητα για αλλαγή αναλύεται σε τρία επίπεδα: ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό.

- Σε **ατομικό επίπεδο**, οι συγγραφείς αναδεικνύουν ότι η ετοιμότητα διαμορφώνεται από γνωστικές και συναισθηματικές διεργασίες, περιλαμβάνοντας πεποιθήσεις σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή, την αυτό-αποτελεσματικότητα και την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από την ηγεσία (Vakola, 2014). Παράλληλα, τονίζουν τη σημασία του συναισθηματικού στοιχείου, καθώς η ετοιμότητα επηρεάζεται από θετικά και αρνητικά συναισθήματα που συνδέονται με την αλλαγή.
- Σε **ομαδικό επίπεδο**, η ετοιμότητα αναδύεται μέσω διαδικασιών κοινωνικής αλληλεπίδρασης, με την κοινή κατανόηση της αλλαγής να προκύπτει από την ανταλλαγή απόψεων και τη συναισθηματική σύγκλιση των μελών μιας ομάδας. Οι συγγραφείς επισημαίνουν τη σημασία του κλίματος εμπιστοσύνης και της υποστήριξης εντός της ομάδας, καθώς και της ηγεσίας που προωθεί μια σαφή ομαδική στρατηγική για την αλλαγή.

- Σε **οργανωσιακό επίπεδο** η ετοιμότητα για αλλαγή αντανακλάται σε κοινές πεποιθήσεις για την ανάγκη αλλαγής και στην ικανότητα του οργανισμού να την υλοποιήσει. Οι Rafferty κ.α. τονίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, οι δομές και οι διαδικασίες διαμορφώνουν την ετοιμότητα, ενώ ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός για τη δημιουργία θετικού συναισθηματικού κλίματος και την ενίσχυση της συλλογικής δέσμευσης στην αλλαγή.

Συνολικά, το πολυεπίπεδο αυτό πλαίσιο των Rafferty κ.α. (2013) προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην κατανόηση της ετοιμότητας για αλλαγή, επισημαίνοντας ότι οι διαδικασίες διαμόρφωσης της ετοιμότητας διαφέρουν μεταξύ των επιπέδων και ότι οι δια-επίπεδες αλληλεπιδράσεις είναι κρίσιμες για την επιτυχή διοίκηση της αλλαγής (Vakola, 2013).

2.1.2 Μετρήσεις και Εφαρμογές

Η αξιολόγηση της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή αποτελεί κρίσιμο βήμα στη διαδικασία διοίκησης της αλλαγής. Διάφορες μεθοδολογικές προσεγγίσεις έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρησή της, με στόχο την κατανόηση του βαθμού στον οποίο ένας οργανισμός ή οι εργαζόμενοί του είναι διατεθειμένοι και ικανοί να εφαρμόσουν αλλαγές. Οι μετρήσεις αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε **ποιοτικές** και **ποσοτικές** μεθόδους.

α) Ποσοτικές Μετρήσεις

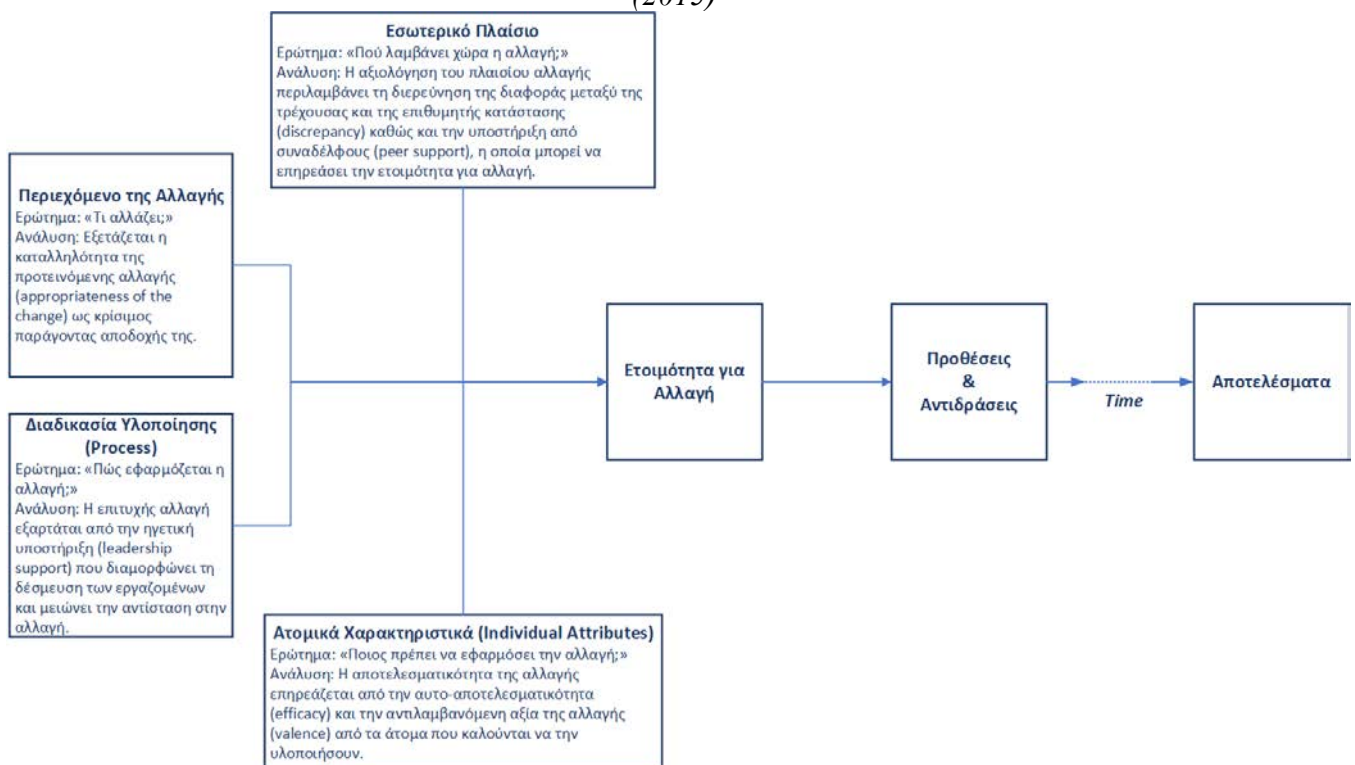
Οι πιο διαδεδομένες ποσοτικές προσεγγίσεις περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια και κλίμακες μέτρησης της ετοιμότητας για αλλαγή, οι οποίες αξιολογούν διαφορετικές διαστάσεις της έννοιας. Μερικά από τα πιο γνωστά εργαλεία είναι:

- **Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC) Scale** (Shea κ.α., 2014): Βασίζεται στο θεωρητικό μοντέλο του Weiner (2009) και αξιολογεί δύο βασικές διαστάσεις, τη δέσμευση στην αλλαγή και την αποτελεσματικότητα της αλλαγής.
- **Readiness for Organizational Change Scale** (Holt κ.α., 2007, Holt κ.α., 2015): Αναπτύχθηκε για να μετρήσει την ετοιμότητα μέσω τεσσάρων βασικών στοιχείων:

1. Η αντίληψη της αναγκαιότητας της αλλαγής
2. Η δέσμευση των ηγετών
3. Η ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόσει την αλλαγή
4. Η προσωπική προθυμία των εργαζομένων

Οι συγγραφείς βασίζονται στη θεωρητική προσέγγιση της ετοιμότητας ως πολυδιάστατης έννοιας και χρησιμοποιούν μια συστηματική διαδικασία ανάπτυξης κλίμακας που περιλαμβάνει πέντε στάδια: ανάπτυξη στοιχείων, διανομή ερωτηματολογίου, μείωση στοιχείων, αξιολόγηση κλίμακας και επαναληπτική δοκιμή (βλ. Διάγραμμα 2.1).

Διάγραμμα 2.1: Το ολοκληρωμένο Μοντέλο Ετοιμότητας για Αλλαγή των Holt κ.α (2015)



Πηγή: Holt κ.α. (2015)

Άλλα εργαλεία περιλαμβάνουν κλίμακες όπως το **Commitment to Change Scale** (Herscovitch και Meyer, 2002), που αξιολογεί τη συναισθηματική, κανονιστική και υπολογιστική δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή ή το **Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes, and Readiness** (Bouckennooghe κ.α., 2009) που εξετάζει την κλιματική προδιάθεση (αντιλήψεις εργαζομένων στον

οργανισμό που γίνεται η αλλαγή), τις διαδικασίες υλοποίησής της και την ετοιμότητα (συναισθηματική, γνωστική και προθετική ετοιμότητα των εργαζομένων να αποδεχθούν και να προσαρμοστούν στην αλλαγή).

β) Ποιοτικές Μετρήσεις

Οι ποιοτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και ανάλυση οργανωσιακών εγγράφων. Αυτές οι προσεγγίσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν επιδιώκεται μια βαθύτερη κατανόηση των στάσεων και των συναισθημάτων των εργαζομένων, καθώς και των παραγόντων που μπορεί να ενισχύσουν ή να εμποδίσουν την αλλαγή.

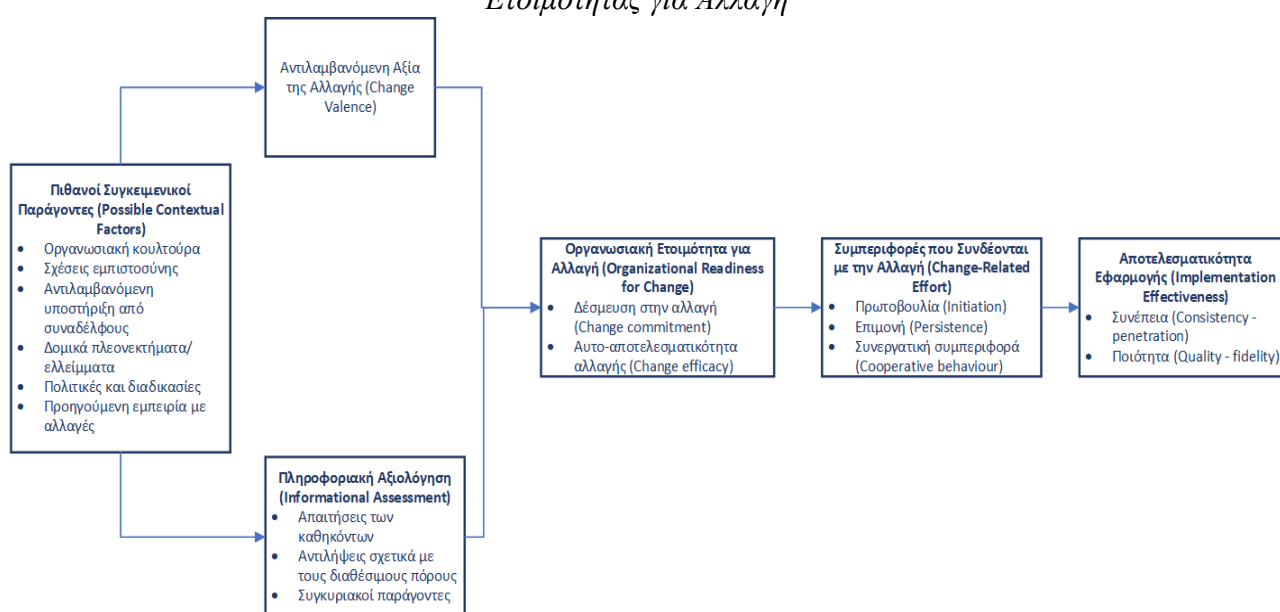
- Συνεντεύξεις με στελέχη και εργαζόμενους: Επιτρέπουν την κατανόηση των αντιλήψεων και των ανησυχιών που σχετίζονται με την αλλαγή.
- Ομάδες εστίασης: Μπορούν να αποκαλύψουν δυναμικές μεταξύ ομάδων, επίπεδα δέσμευσης και πιθανά εμπόδια.
- Ανάλυση οργανωσιακών εγγράφων: Η εξέταση προηγούμενων αλλαγών, στρατηγικών σχεδίων και εταιρικών αναφορών μπορεί να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τη γενικότερη στάση του οργανισμού απέναντι στις αλλαγές.

Ο Weiner (2009) επισημαίνει, πάντως, ότι η μέτρηση της ετοιμότητας αποτελεί πρόκληση και απαιτεί περαιτέρω εμπειρική έρευνα. Οι Holt κ.α. (2007) ανέπτυξαν και επικύρωσαν ένα εργαλείο μέτρησης της ετοιμότητας για αλλαγή σε ατομικό επίπεδο. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από 900 εργαζομένους, εντόπισαν τέσσερις βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα για αλλαγή: α) την αντίληψη των εργαζομένων για την καταλληλότητα της αλλαγής (appropriateness), β) την υποστήριξη της διοίκησης (management support), γ) την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων ότι μπορούν να εφαρμόσουν την αλλαγή (change efficacy) και δ) την προσωπική τους ωφέλεια από την αλλαγή (personal valence). Το εργαλείο τους παρέχει ένα αξιόπιστο μέσο αξιολόγησης της ετοιμότητας για αλλαγή, που βοηθάει τους ηγέτες να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα, αν χρειάζεται.

Η μέτρηση της ετοιμότητας για αλλαγή έχει πρακτικές εφαρμογές σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της υγειονομικής περίθαλψης, της εκπαίδευσης και της βιομηχανίας κλπ. Για παράδειγμα:

- Στην υγειονομική περίθαλψη: Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτές τις μετρήσεις για να αξιολογήσουν την ετοιμότητα του προσωπικού να υιοθετήσει νέες τεχνολογίες ή ιατρικές πρακτικές (Shea κ.α., 2014).
- Στην εκπαίδευση: Σχολεία και πανεπιστήμια αξιολογούν την προθυμία των εκπαιδευτικών να εφαρμόσουν καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας.
- Στη βιομηχανία και στις επιχειρήσεις: Οι εταιρείες χρησιμοποιούν αυτές τις μετρήσεις για να σχεδιάσουν πιο αποτελεσματικά προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης και αναδιάρθρωσης.

Διάγραμμα 2.2: Κρίσιμοι Παράγοντες και Αποτελέσματα της Οργανωσιακής Ετοιμότητας για Αλλαγή



Πηγή: Weiner (2009)

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι, η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή συνδέεται στενά, τα τελευταία χρόνια, με διάφορα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για να εξηγήσουν την τεχνολογική αποδοχή και την οργανωσιακή προσαρμογή στις καινοτομίες (Senbeto και Hon, 2018), π.χ.:

- Το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας (Technology Acceptance Model – TAM) του Davis (1989)
- Το Μοντέλο Ενοποιημένης Αποδοχής και Χρήσης Τεχνολογίας – UTAUT (Venkatesh κ.α., 2003)
- Το 8-Step Change Model του Kotter (1996)

2.1.3 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ετοιμότητα

Στο Διάγραμμα 2.2 παρουσιάζεται ένα θεωρητικό μοντέλο που περιγράφει τους καθοριστικούς παράγοντες και τα αποτελέσματα της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή, βασισμένο στο έργο του Weiner (2009). Το μοντέλο αναλύει τη σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αξίας της αλλαγής (Change Valence), των οργανωσιακών και ατομικών χαρακτηριστικών, καθώς και της τελικής αποτελεσματικότητας υλοποίησης. Η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή δεν αποτελεί μια στατική κατάσταση, αλλά ένα δυναμικό φαινόμενο που επηρεάζεται από ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, καθώς και από την ικανότητα του οργανισμού να διαχειρίζεται την αλλαγή με στρατηγικό τρόπο.

1. Αντιλαμβανόμενη Αξία της Αλλαγής (Change Valence) Η αξία της αλλαγής αναφέρεται στην αντίληψη των εμπλεκόμενων μερών σχετικά με τη σημασία και την ωφελιμότητα της προτεινόμενης αλλαγής. Επηρεάζεται άμεσα από το οργανωσιακό πλαίσιο και τη διαδικασία αξιολόγησης πληροφοριών. Όταν τα μέλη ενός οργανισμού αναγνωρίζουν ότι μια αλλαγή είναι απαραίτητη και ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τους στόχους τους, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης και συμμετοχής στη διαδικασία υλοποίησής της.

2. Πλαίσιο και Πληροφοριακή Αξιολόγηση (Contextual Factors and Informational Assessment) Η διαμόρφωση της αντίληψης για την αλλαγή επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι διακρίνονται σε:

- **Πιθανοί Συγκειμενικοί Παράγοντες (Possible Contextual Factors):** Αυτοί περιλαμβάνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από συναδέλφους, τις οργανωσιακές δομές, τις πολιτικές και διαδικασίες που διέπουν τον οργανισμό, καθώς και την προηγούμενη εμπειρία με αλλαγές. Ένας οργανισμός που έχει ιστορικό επιτυχούς διοίκησης αλλαγών τείνει να είναι πιο προετοιμασμένος για νέες μεταρρυθμίσεις.
- **Πληροφοριακή Αξιολόγηση (Informational Assessment):** Οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις απαιτήσεις των καθηκόντων τους, τις διαθέσιμες πηγές υποστήριξης και άλλους συγκυριακούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την υλοποίηση της αλλαγής. Η ύπαρξη σαφούς και αξιόπιστης πληροφόρησης συμβάλλει στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης και ενισχύει την αντίληψη της ικανότητας του οργανισμού να διαχειριστεί την αλλαγή αποτελεσματικά.

3. Οργανωσιακή Ετοιμότητα για Αλλαγή (Organizational Readiness for Change)

Η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή αντικατοπτρίζει δύο βασικές διαστάσεις:

- **Δέσμευση στην αλλαγή (Change Commitment):** Πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο τα μέλη του οργανισμού επιθυμούν και υποστηρίζουν την αλλαγή. Η υψηλή δέσμευση σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την αξία της αλλαγής και είναι πρόθυμοι να επενδύσουν προσπάθεια για την υλοποίησή της.
- **Αυτο-αποτελεσματικότητα αλλαγής (Change Efficacy):** Αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων για τη συλλογική τους ικανότητα να εφαρμόσουν την αλλαγή με επιτυχία. Όταν υπάρχει αμφιβολία σχετικά με τις δεξιότητες ή τους πόρους που απαιτούνται, η αποτελεσματικότητα της αλλαγής μπορεί να υπονομευθεί.

4. Συμπεριφορές που Συνδέονται με την Αλλαγή (Change-Related Effort) Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή ετοιμότητα για αλλαγή, η πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής της αυξάνεται σημαντικά. Συγκεκριμένα, παρατηρούνται οι ακόλουθες συμπεριφορές:

- **Πρωτοβουλία (Initiation):** Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αλλαγής, προτείνοντας λύσεις και προσαρμογές.

- **Επιμονή (Persistence):** Παρά τις δυσκολίες και τα εμπόδια, τα μέλη του οργανισμού συνεχίζουν να εργάζονται για την επιτυχή ολοκλήρωση της αλλαγής.
- **Συνεργατική συμπεριφορά (Cooperative Behaviour):** Υπάρχει υψηλός βαθμός συνεργασίας και δέσμευσης προς την επίτευξη των κοινών στόχων.

5. Αποτελεσματικότητα Εφαρμογής (Implementation Effectiveness) Η επιτυχία μιας αλλαγής δεν εξαρτάται μόνο από την αρχική ετοιμότητα του οργανισμού, αλλά και από την ικανότητα διατήρησης και ενσωμάτωσής της στη λειτουργία του. Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής αξιολογείται μέσω δύο βασικών κριτηρίων:

- **Συνέπεια (Consistency - Penetration):** Αναφέρεται στο βάθος και στην έκταση της αλλαγής εντός του οργανισμού. Η αλλαγή πρέπει να διεισδύσει ομοιόμορφα και να υιοθετηθεί από όλα τα επίπεδα της δομής.
- **Ποιότητα (Quality - Fidelity):** Αφορά το κατά πόσο η αλλαγή εφαρμόζεται με ακρίβεια, ακολουθώντας τις προκαθορισμένες κατευθύνσεις και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Το μοντέλο του Weiner (2009) υπογραμμίζει ότι η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή δεν είναι ένα απλό ατομικό ή οργανωσιακό χαρακτηριστικό, αλλά ένα πολυδιάστατο και δυναμικό φαινόμενο που επηρεάζεται από το περιβάλλον, την πληροφόρηση και την αντίληψη των εμπλεκόμενων μερών.

Η εμπειρική μελέτη των Cunningham κ.α. (2002) διερεύνησε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα για οργανωσιακή αλλαγή στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης. Η έρευνα βασίστηκε σε ένα διαχρονικό δείγμα 654 υπαλλήλων ενός Καναδικού νοσοκομείου, οι οποίοι συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια για την αντίληψη των κινδύνων και ωφελειών της αλλαγής, την ικανότητά τους να διαχειριστούν αλλαγές, στην κοινωνική υποστήριξη, καθώς και χαρακτηριστικά της εργασίας τους, όπως η αυτονομία και οι απαιτήσεις της θέσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη αυτονομία στη δουλειά και καλύτερες δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είχαν μεγαλύτερη ετοιμότητα για αλλαγή και συμμετείχαν περισσότερο στις διαδικασίες ανασχεδιασμού του νοσοκομείου. Επιπλέον, η αυτοπεποίθηση στη διοίκηση αλλαγών συνδέθηκε θετικά με την προθυμία για συμμετοχή. Οι συγγραφείς

συμπεραίνουν ότι η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή εξαρτάται από ατομικούς και εργασιακούς παράγοντες και καταλήγουν ότι η ενίσχυση των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και η αύξηση της αυτονομίας στη δουλειά μπορούν να βελτιώσουν την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις αλλαγές.

Γενικά, η υψηλή ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχούς εφαρμογής, αυξάνοντας τις πιθανότητες ενεργούς συμμετοχής, επιμονής και συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Συνεπώς, η συστηματική μέτρηση και ενίσχυση της οργανωσιακής ετοιμότητας μέσω κατάλληλων στρατηγικών παρεμβάσεων είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη ανάπτυξη και προσαρμογή των οργανισμών σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Συνολικά, η επιστημονική βιβλιογραφία αναδεικνύει την πολυπλοκότητα της έννοιας της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή, τις διαφορετικές της διαστάσεις και τη σημασία της σωστής διοίκησης της. Τα ερευνητικά ευρήματα υπογραμμίζουν ότι η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων εξαρτάται από τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και την αποτελεσματική ηγεσία.

2.2 Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα

Η έννοια της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (organizational effectiveness) αποτελεί θεμελιώδες αντικείμενο μελέτης στη διοίκηση επιχειρήσεων και τη θεωρία των οργανώσεων. Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του με τον πιο αποδοτικό και βιώσιμο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τους εσωτερικούς πόρους και διαδικασίες όσο και το εξωτερικό περιβάλλον (Cameron, 1986).

Ωστόσο, η έννοια της αποτελεσματικότητας δεν είναι ενιαία, αλλά εξαρτάται από το πώς ορίζονται οι στόχοι του οργανισμού. Έτσι, η μέτρησή της μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το αν ο οργανισμός στοχεύει στην κερδοφορία, στην κοινωνική ευημερία, στην καινοτομία ή στην ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders). Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα για την ανάλυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, τα οποία αντανakλούν διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές. (Cameron κ.α. , 2011 ; Kelly κ.α , 2017).

Η μέτρηση και αξιολόγηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη διαφορετικών θεωρητικών μοντέλων, καθένα από τα οποία εστιάζει σε συγκεκριμένες πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας.

α) Το Μοντέλο των Στόχων (Goal Model)

Το μοντέλο των στόχων αποτελεί μία από τις πρώτες προσεγγίσεις για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών (Etzioni, 1964). Σύμφωνα με αυτό, ένας οργανισμός θεωρείται αποτελεσματικός όταν καταφέρνει να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε επιχειρήσεις που έχουν συγκεκριμένα, μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως η αύξηση των εσόδων ή η βελτίωση της παραγωγικότητας.

Ωστόσο, το μοντέλο των στόχων έχει δεχθεί κριτική επειδή αγνοεί τις δυναμικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, καθώς και το γεγονός ότι οι στόχοι μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.

β) Το Μοντέλο των Πόρων (Resource-Based Model)

Σύμφωνα με την προσέγγιση του συστήματος πόρων (Barney, 1991), η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα δεν καθορίζεται αποκλειστικά από την επίτευξη στόχων, αλλά και από την ικανότητα του οργανισμού να αποκτά και να διαχειρίζεται κρίσιμους πόρους, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία, οι οικονομικοί πόροι και η εταιρική φήμη.

Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για οργανισμούς που ανταγωνίζονται σε δυναμικά περιβάλλοντα, όπου η βιωσιμότητα εξαρτάται από τη στρατηγική διοίκηση των πόρων.

γ) Το Μοντέλο των Εσωτερικών Διεργασιών (Internal Process Model)

Το μοντέλο των εσωτερικών διεργασιών εστιάζει στην οργανωσιακή συνοχή, τη σταθερότητα και την αποδοτικότητα των εσωτερικών λειτουργιών (Cameron και Whetten, 1983). Ένας οργανισμός θεωρείται αποτελεσματικός όταν έχει σαφώς καθορισμένες διεργασίες, καλό συντονισμό μεταξύ των τμημάτων και βελτιστοποιημένη χρήση των εσωτερικών πόρων.

Αυτό το μοντέλο είναι ιδιαίτερα σχετικό για οργανισμούς που δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα, τη συμμόρφωση με κανονισμούς και την εσωτερική

αποδοτικότητα, όπως τα νοσοκομεία, οι κυβερνητικές υπηρεσίες και οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες.

δ) **Το Μοντέλο των Ανοικτών Συστημάτων (Open Systems Model)**

Το Μοντέλο των Ανοικτών Συστημάτων (Lawrence και Lorsch, 1967) υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός του. Οι οργανισμοί που είναι ευέλικτοι και καινοτόμοι τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί σε περιβάλλοντα με υψηλή αβεβαιότητα.

Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική για οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε τομείς με ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, όπως οι εταιρείες τεχνολογίας και οι startups.

2.2.1 Πτυχές της Αποτελεσματικότητας ανάλογα με τους στόχους του Οργανισμού

Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα μπορεί να εκφραστεί με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τη φύση και τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού.

- **Επιχειρήσεις με στόχο την κερδοφορία:** Η αποτελεσματικότητα αξιολογείται με βάση χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως η απόδοση επένδυσης (ROI), η ανάπτυξη της αγοράς και η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Kaplan και Norton, 1996).
- **Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί:** Η επιτυχία δεν μετριέται απαραίτητα σε οικονομικούς όρους, αλλά σε κοινωνικό αντίκτυπο, όπως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των δικαιούχων (Herman και Renz, 1999).
- **Κυβερνητικοί φορείς:** Η αποτελεσματικότητα συνδέεται με τη συμμόρφωση σε κανονισμούς, την αποδοτικότητα στη χρήση των δημόσιων πόρων και την ικανοποίηση των πολιτών (Boyne, 2003).

- **Οργανισμοί καινοτομίας:** Οι επιχειρήσεις που βασίζονται στην έρευνα και την ανάπτυξη εστιάζουν στην ικανότητά τους να δημιουργούν νέες τεχνολογίες και να προσαρμόζονται γρήγορα στις απαιτήσεις της αγοράς (Tushman και O'Reilly, 1997).

2.2.2 Αμφίδρομη σχέση με την ετοιμότητα για αλλαγή

Η οργανωσιακή ετοιμότητα έχει εξεταστεί κυρίως στο πλαίσιο των οργανωσιακών αλλαγών. Οι Weeks κ.α. (2004) μελέτησαν εμπειρικά τη σχέση μεταξύ της αντιληπτής ετοιμότητας για αλλαγή και της απόδοσης των εργαζομένων, καταλήγοντας ότι η υψηλή ετοιμότητα συνδέεται θετικά με την απόδοση. Επιπλέον, ανέλυσαν τον ρόλο του φόβου αλλαγής ως ρυθμιστικού παράγοντα, διαπιστώνοντας ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλή ετοιμότητα τείνουν να προσαρμόζονται καλύτερα στις μεταβολές.

Αντίστοιχα οι Korac κ.α. (2004) εξετάζουν την επίδραση της ετοιμότητας για αλλαγή στα αποτελέσματα υποχρεωτικών οργανωσιακών αλλαγών, χρησιμοποιώντας «το τρίγωνο των αποτελεσμάτων» που περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: **απόδοση υλοποίησης, βελτιωμένη ποιότητα αναφοράς και λήψη αποφάσεων**. Η μελέτη αναδεικνύει ότι η ετοιμότητα για αλλαγή δεν είναι μονοδιάστατη έννοια, αλλά επηρεάζεται από οργανωσιακούς, ατομικούς και διαδικαστικούς παράγοντες. Επιπλέον, η μελέτη αποδεικνύει ότι ετοιμότητα για αλλαγή σχετίζεται άμεσα με την επιτυχία της υλοποίησης, ενώ μέσω αυτής επηρεάζει και τη βελτίωση της ποιότητας αναφοράς. Ωστόσο, η σχέση της ετοιμότητας με την βελτίωση στην λήψη αποφάσεων δεν είναι άμεση, αλλά εξαρτάται από άλλους μεσολαβητικούς παράγοντες. Αυτή η πολυδιάστατη προσέγγιση ενισχύει τη θεωρητική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ετοιμότητα για αλλαγή διαμορφώνει τα αποτελέσματα των οργανωσιακών μεταρρυθμίσεων.

Η σχέση μεταξύ οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και ετοιμότητας για αλλαγή είναι αμφίδρομη. Από τη μία πλευρά, ένας αποτελεσματικός οργανισμός, με σαφείς δομές, κουλτούρα μάθησης και επαρκείς πόρους, έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές και να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά του. Από

την άλλη, ένας οργανισμός που εμφανίζει υψηλά επίπεδα ετοιμότητας για αλλαγή μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του μέσω της καινοτομίας και της προσαρμογής στις εξωτερικές απαιτήσεις (Judge και Douglas, 2009).

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και η ετοιμότητα για αλλαγή είναι δύο άρρηκτα συνδεδεμένες έννοιες που αλληλοτροφοδοτούνται. Οι σύγχρονοι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύξουν μηχανισμούς που ενισχύουν τόσο τη συνολική αποτελεσματικότητα όσο και την προσαρμοστική ικανότητα, προκειμένου να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη και μακροχρόνια επιτυχία σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

2.3 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

2.3.1 Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί μία από τις πιο μελετημένες και αποτελεσματικές προσεγγίσεις στην ηγεσία, καθώς εστιάζει στην έμπνευση, την παρακίνηση και τη μεταμόρφωση των υφισταμένων προκειμένου να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και αφοσίωσης. Ο όρος «μετασχηματιστική ηγεσία» εισήχθη από τον Burns (1978) και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Bass (1985), ο οποίος τον προσάρμοσε στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την καινοτομία, δημιουργούν ένα κοινό όραμα και προσφέρουν υποστήριξη στους εργαζομένους, προάγοντας την ανάπτυξη τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Αυτό το στυλ ηγεσίας διαφέρει από το συναλλακτικό στυλ, το οποίο βασίζεται σε ανταλλαγές (όπως ανταμοιβές και τιμωρίες) για την επίτευξη στόχων.

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει, σύμφωνα με τις περισσότερες θεωρητικές μελέτες, τέσσερις βασικές διαστάσεις, γνωστές ως τα «Τέσσερα Ι» (Bass, 1990):

1. **Ιδεαλιστική Επιρροή (Idealized Influence)** – Οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα για τους υφισταμένους τους, εμπνέοντας εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Επιδεικνύουν ηθική ακεραιότητα και συνέπεια στις αξίες τους, γεγονός που οδηγεί στη δέσμευση των εργαζομένων προς το κοινό όραμα.

2. **Εμπνευσμένη Παρακίνηση (Inspirational Motivation)** – Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και κινητοποιούν τους εργαζομένους μέσω ενός σαφούς και ελκυστικού οράματος. Χρησιμοποιούν επικοινωνιακές δεξιότητες για να καλλιεργήσουν αισιοδοξία και δέσμευση στην επίτευξη των στόχων.
3. **Διανοητική Διέγερση (Intellectual Stimulation)** – Οι ηγέτες αυτού του τύπου ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την κριτική σκέψη. Προκαλούν τους εργαζομένους να εξετάζουν νέα μοντέλα και λύσεις, αποφεύγοντας την προσκόλληση σε παραδοσιακές μεθόδους.
4. **Ατομική Εξέταση (Individualized Consideration)** – Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στην εξατομικευμένη ανάπτυξη των υφισταμένων, προσφέροντας καθοδήγηση και υποστήριξη ανάλογα με τις ανάγκες και τις ικανότητές τους.

Παρά τη δημοτικότητα της θεωρίας των 4Is, ο αριθμός των διαστάσεων έχει αμφισβητηθεί από αρκετούς συγγραφείς. Για παράδειγμα, οι Rafferty και Griffin (2004) διερευνούν πώς οι ηγέτες επηρεάζουν τους εργαζομένους μέσω διαφορετικών πτυχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από 1.398 υπαλλήλους ενός δημόσιου οργανισμού, οι συγγραφείς προτείνουν 5 διαστάσεις: **όραμα, εμπνευσμένη επικοινωνία, διανοητική διέγερση, υποστηρικτική ηγεσία και προσωπική αναγνώριση**. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι νέες διαστάσεις διακρίνονται μεταξύ τους και σχετίζονται διαφορετικά με εργασιακές στάσεις. Η εμπνευσμένη επικοινωνία συνδέεται με αυξημένη συναισθηματική δέσμευση και αυτοπεποίθηση εργαζομένων, ενώ το όραμα είχε απροσδόκητα αρνητική σχέση με τη συνεχιζόμενη δέσμευση.

Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι μια ενιαία έννοια αλλά αποτελείται από διακριτές διαστάσεις με διαφορετικές επιπτώσεις στους εργαζομένους. Συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς και με βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση. Εφαρμόζεται σε

διάφορους τομείς, από τον επιχειρηματικό χώρο έως την εκπαίδευση και την υγεία, με ηγέτες που επιδιώκουν να διαμορφώσουν δυναμικές και καινοτόμες ομάδες εργασίας.

Συνολικά, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί ένα μοντέλο που προάγει την εξέλιξη, την έμπνευση και τη συνεχή βελτίωση, καθιστώντας το έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή. Για τον λόγο αυτό, έχει συνδεθεί με θετικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ετοιμότητα για αλλαγή. Οι επιστημονικές αναφορές που παρατίθενται παρακάτω επιβεβαιώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην ενίσχυση της προθυμίας των εργαζομένων να υποστηρίξουν αλλαγές και στη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών.

2.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία και ετοιμότητα για αλλαγή

Στη σύγχρονη δυναμική επιχειρησιακή πραγματικότητα, η ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται στις αλλαγές αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης και ανταγωνιστικότητας. Η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή και ενισχύει την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμβάλλουν καθοριστικά στην καλλιέργεια αυτής της ετοιμότητας μέσω τεσσάρων βασικών μηχανισμών:

1. **Δημιουργία και Επικοινωνία Οράματος** – Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαμορφώνουν ένα ελκυστικό όραμα για την αλλαγή, το οποίο κινητοποιεί τους εργαζομένους και μειώνει την αβεβαιότητα (Bass, 1990). Ένα σαφές και πειστικό όραμα αυξάνει την αυτοπεποίθηση των μελών του οργανισμού για την επιτυχία της αλλαγής.
2. **Ενίσχυση της Δέσμευσης και της Υποστήριξης** – Μέσω της εμπνευσμένης παρακίνησης, οι ηγέτες προωθούν θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή, μειώνοντας την αντίσταση και ενισχύοντας την αφοσίωση των εργαζομένων (Oreg κ.α., 2011).

Σχετικά ευρήματα παρουσιάζουν οι Santhidran κ.α. (2013), οι Faupel και Sub (2019) και οι Waisy και Chong (2020), οι οποίοι διερευνούν αν η ετοιμότητα για αλλαγή λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ ηγεσίας και δέσμευσης στην αλλαγή. Οι έρευνές τους δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνει την ετοιμότητα για αλλαγή, η οποία με τη σειρά της ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και την προθυμία τους να υποστηρίξουν τις αλλαγές.

3. **Ενθάρρυνση Καινοτομίας και Μάθησης** – Η διανοητική διέγερση που ασκεί ο μετασχηματιστικός ηγέτης παροτρύνει τους εργαζομένους να εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και να προσαρμόζονται σε νέα δεδομένα, ενισχύοντας την οργανωσιακή ικανότητα διοίκησης αλλαγών (Berson και Avolio, 2004).
4. **Προσωπική Υποστήριξη και Ανάπτυξη** – Η ατομική εξέταση των αναγκών των εργαζομένων ενισχύει την ψυχολογική τους ασφάλεια, διευκολύνοντας την αποδοχή και προσαρμογή στην αλλαγή (Gilley κ.α., 2009).

Γενικά, όπως δείχνουν οι εμπειρικές μελέτες (Bayraktar και Jimenez, 2020; Effiyanti κ.α., 2021) η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή, ενισχύοντας την αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζομένους. Παρ' όλα αυτά δεν φαίνεται να έχει μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στη μείωση της γενικευμένης αντίστασης στην αλλαγή (trait-resistance), όπως υποδεικνύουν οι Henricks κ.α. (2020), γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη συνεχούς ηγετικής καθοδήγησης και υποστήριξης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

2.3.3 Μετασχηματιστική ηγεσία και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα

Η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, καθώς συνδέεται άμεσα με τη διοίκηση γνώσης και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Rusly κ.α., 2012). Σύμφωνα με τους Birasnay κ.α. (2011), η μετασχηματιστική ηγεσία προάγει τη δημιουργικότητα, την αυτονομία και τη δέσμευση των εργαζομένων μέσω της απόκτησης, διαμοίρασης και αξιοποίησης της γνώσης. Η ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης και η συστηματική τεκμηρίωση της γνώσης συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών (Aboobaker και Zakkariva, 2020). Επιπλέον, οι

Chrisanty κ.α. (2021) αναδεικνύουν τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, επισημαίνοντας ότι η ετοιμότητα για αλλαγή περιορίζει τις μη παραγωγικές συμπεριφορές και ενισχύει την αποτελεσματικότητα. Συνολικά, η ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν και να ενδυναμώνουν τους εργαζομένους μέσω της γνώσης και της προσαρμοστικότητας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Krishnan, 2002; Yahaya και Ebrahim, 2016)

Η επιτυχία μιας οργανωσιακής αλλαγής εξαρτάται από τη δέσμευση των εργαζομένων, τη συνοχή στην εφαρμογή των στρατηγικών αλλαγής και τη δυνατότητα διατήρησης των νέων διαδικασιών.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν την επιτυχία της αλλαγής μέσω:

- **Δημιουργίας κουλτούρας προσαρμοστικότητας**, όπου οι εργαζόμενοι είναι ανοιχτοί στη συνεχή εξέλιξη και καινοτομία (Judge και Piccolo, 2004).

Η μελέτη των Denti και Hemlin (2012) εξέτασε τη σχέση ηγεσίας και καινοτομίας μέσω μιας συστηματικής ανασκόπησης 30 εμπειρικών μελετών. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τη δημιουργικότητα των ομάδων και τη διοίκηση των οργανωσιακών στρατηγικών για την καινοτομία. Ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες είναι η δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα και οι αποκεντρωμένες διοικητικές δομές.

- **Διατήρησης της ενέργειας και της εμπιστοσύνης** κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της αλλαγής, μειώνοντας τον κίνδυνο αποτυχίας λόγω εξάντλησης ή αντίστασης (Herold κ.α., 2008).
- **Ενίσχυσης της βιωσιμότητας της αλλαγής**, καθώς η έμφαση στην εκπαίδευση και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων εξασφαλίζει ότι οι νέες πρακτικές θα ενσωματωθούν μακροπρόθεσμα (Caldwell κ.α., 2012).

Γενικά, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στην οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή και στην επιτυχία της. Μέσω της έμπνευσης, της παρακίνησης και της υποστήριξης, οι ηγέτες αυτού του τύπου συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως ευκαιρία και όχι

ως απειλή. Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν ραγδαίες μεταβολές, η ανάγκη για μετασχηματιστικούς ηγέτες γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική.

Επιπλέον, απαιτούνται περαιτέρω έρευνες για την κατανόηση του πώς η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να προσαρμοστεί σε διαφορετικά οργανωσιακά και πολιτισμικά περιβάλλοντα, ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητά της και για τη διερεύνηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να έχει διαρκή αποτελέσματα στη συνολική απόδοση των οργανισμών.

2.3.4 Κριτική στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει καθιερωθεί ως μία από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες ηγεσίας, αποδίδοντάς της την ικανότητα να εμπνέει, να κινητοποιεί και να προσανατολίζει τους εργαζομένους προς κοινούς στόχους. Ωστόσο, παρά τη διάδοσή της, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει υποστεί σημαντική κριτική τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Οι Van Knippenberg και Sitkin (2013), εντοπίζουν τις βασικότερες αδυναμίες του μοντέλου:

α) Έλλειψη σαφούς εννοιολογικού ορισμού

Ένα από τα βασικά προβλήματα που επισημαίνονται είναι η απουσία ενός ξεκάθਾਰου ορισμού της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι περισσότερες προσεγγίσεις δεν την ορίζουν αυστηρά, αλλά αντίθετα την περιγράφουν μέσα από τις επιδράσεις της στους ακόλουθους, όπως η ενίσχυση της δέσμευσης, η αύξηση της απόδοσης και η αλλαγή κουλτούρας. Αυτό δημιουργεί ένα μεθοδολογικό πρόβλημα, καθώς μια θεωρία που ορίζεται βάσει των αποτελεσμάτων της καθίσταται μη επιστημονικά εξετάσιμη.

β) Πολυδιάστατος χαρακτήρας χωρίς σαφή συνοχή

Το μοντέλο του Bass (1985) περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις. Ωστόσο, δεν παρέχεται σαφής θεωρητική εξήγηση για το πώς αυτές οι διαστάσεις συνδυάζονται ώστε να συνθέσουν τη μετασχηματιστική ηγεσία. Το ζήτημα αυτό οδηγεί στην αυθαίρετη ταξινόμηση διαφορετικών στοιχείων ως "μετασχηματιστικών", δημιουργώντας ένα ετερογενές σύνολο που στερείται εννοιολογικής συνοχής.

γ) Σύγχυση αιτίου και αποτελέσματος

Ένα άλλο κρίσιμο ζήτημα είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συχνά συγχέεται με τα αποτελέσματά της. Οι μετρήσεις της βασίζονται σε υποκειμενικές αντιλήψεις των ακολούθων για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, με αποτέλεσμα να υπάρχει κυκλικότητα στη συλλογιστική: αν η μετασχηματιστική ηγεσία ορίζεται από τις θετικές της επιπτώσεις, τότε κάθε ηγέτης που επιτυγχάνει αυτές τις επιπτώσεις θεωρείται αυτόματα μετασχηματιστικός. Αυτό καθιστά την αξιολόγηση της θεωρίας προβληματική, καθώς η αιτιώδης σχέση δεν αποδεικνύεται επαρκώς.

δ) Αδυναμία διαφοροποίησης από άλλες μορφές ηγεσίας

Οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει υψηλές συσχετίσεις με άλλες μορφές ηγεσίας, όπως η χαρισματική, η συμμετοχική και η υποστηρικτική ηγεσία. Αυτό δημιουργεί ερωτήματα σχετικά με το αν πρόκειται για ένα διακριτό θεωρητικό πλαίσιο ή απλώς για έναν ευρύτερο όρο που περιλαμβάνει διάφορες ηγετικές συμπεριφορές.

ε) Προβλήματα αξιοπιστίας των μετρήσεων

Το πιο διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης, το *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, παρουσιάζει σημαντικές μεθοδολογικές αδυναμίες. Συγκεκριμένα, οι τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν διαχωρίζονται καθαρά σε εμπειρικές μελέτες, και οι υψηλές συσχετίσεις μεταξύ τους δείχνουν ότι μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν διαφορετικές έννοιες. Επιπλέον, το MLQ έχει κριθεί ανεπαρκές στο να διαχωρίσει τη μετασχηματιστική ηγεσία από άλλες ηγετικές συμπεριφορές (π.χ. Judge και Piccolo, 2004).

Οι Van Knippenberg και Sitkin (2013) προτείνουν την εγκατάλειψη του όρου και την επικέντρωση της έρευνας σε πιο σαφώς ορισμένα στοιχεία της ηγεσίας. Αυτή η προσέγγιση θα επέτρεπε την ανάπτυξη πιο ακριβών και επιστημονικά τεκμηριωμένων θεωριών ηγεσίας, χωρίς τις αδυναμίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως αυτή έχει οριστεί μέχρι σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΑΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1 Οι ερευνητικές υποθέσεις

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή, της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο η ετοιμότητα αυτή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, καθώς και ο ρόλος της ηγεσίας τόσο στη διαμόρφωση της ετοιμότητας για αλλαγή, όσο και στην αποτελεσματικότητά της. Η ανάλυση βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα που αποκτήθηκαν μέσω έρευνας ερωτηματολογίου, με στόχο την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που μπορούν να αξιοποιηθούν στη διοίκηση οργανισμών.

Βάσει των θεωρητικών προσεγγίσεων και της βιβλιογραφικής επισκόπησης των προηγούμενων κεφαλαίων, διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

- H1:** Η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.
- H2:** Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.
- H3:** Η οργανωσιακή ετοιμότητα, αποτελεσματικότητα και ηγεσία διαφοροποιούνται ανάλογα με τον χρόνο υλοποίησης των αλλαγών (έγιναν πριν από καιρό, πρόκειται να γίνουν ή γίνονται ή έγιναν πρόσφατα).

Οι παραπάνω υποθέσεις θα εξεταστούν μέσω στατιστικής ανάλυσης, προκειμένου να διαπιστωθεί η ισχύς των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και να εξαχθούν συμπεράσματα που θα συμβάλλουν στην κατανόηση της δυναμικής των οργανωσιακών αλλαγών.

3.2 Η μεθοδολογία της έρευνας

Για την έρευνα επιλέχθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου, και διενεργήθηκε δειγματοληψία ευκολίας.

Αρχικά, επιλέχθηκαν οκτώ συγκεκριμένοι οργανισμοί ώστε να καλυφτούν διαφορετικοί τομείς της οικονομίας:

- 1 αγροτικός συνεταιρισμός (πρωτογενής τομέας)
- 2 βιομηχανίες (δευτερογενής τομέας)
- 1 τράπεζα (τρίτογενής τομέας)
- 2 επιχειρήσεις πληροφορικής (τεταρτογενής τομέας)
- 1 δημόσιος οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης (Περιφέρεια)
- 1 ΜΚΟ.

Η επιλογή αυτών των επιχειρήσεων ήταν ευκολίας μεν, αλλά σκόπιμη στο βαθμό που διασφάλιζε αντιπροσώπευση διαφορετικών κλάδων.

Στη συνέχεια, διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο σε εργαζόμενους αυτών των οργανισμών μέσω γνωστών, οι οποίοι το προώθησαν σε συναδέλφους τους που θεώρησαν διαθέσιμους να το συμπληρώσουν. Επομένως, ενώ η επιλογή των επιχειρήσεων είχε ένα στοιχείο στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, η επιλογή των εργαζομένων έγινε με δειγματοληψία ευκολίας.

Επιπρόσθετα, με δεδομένο ότι η δειγματοληψία εντός των οργανισμών δεν ήταν στοχευμένη, υπήρξαν εργαζόμενοι που το τμήμα τους βρίσκεται σε διαδικασία αλλαγής ή προετοιμάζεται γι' αυτήν και εργαζόμενοι που έχουν καιρό να βιώσουν κάποιου τύπου οργανωσιακή αλλαγή στο τμήμα που εργάζονται.

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε τόσο χειρόγραφα, όσο και μέσω Google forms και απαντήθηκε από συνολικά 149 εργαζόμενους, στο χρονικό διάστημα 16/2/2025 ως 7/3/2025.

3.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 32 ερωτήσεις στο σύνολο εκ των οποίων:

- Το Α' μέρος (ερωτήσεις 1 ως 8) αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν στον εργαζόμενο και στον οργανισμό απασχόλησής του:
 - ο Οι 3 πρώτες αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων: το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης,
 - Στο 'Φύλο' δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτηθέντες να μην προσδιορίσουν και οι συγκεκριμένες απαντήσεις δεν λήφθηκαν υπόψη στην ανάλυση συσχετίσεων που ακολούθησε.
 - Η μεταβλητή 'Ηλικία' πήρε τρεις τιμές: <35, 35-49, 50-65.
 - Τα 'Επίπεδα εκπαίδευσης ήταν 4 (βασική, δευτεροβάθμια, τριτοβάθμια, μεταπτυχιακή ή ανώτερη) και δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτηθέντες να μην προσδιορίσουν.
 - ο Οι επόμενες 4 αφορούν στις λεπτομέρειες του εργασιακού βίου των ερωτηθέντων: τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας, τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης / του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, τα χρόνια εργασίας στον σημερινό εργοδότη και την θέση στην οργανωτική ιεραρχία.
 - Τα 'Χρόνια εργασιακής εμπειρίας' χωρίστηκαν σε 4 άνισα διαστήματα (1-5 έτη, 6-10 έτη, 11-20 έτη, >21 έτη).
 - Αντίστοιχα, τα 'Χρόνια στον σημερινό εργοδότη' χωρίστηκαν στα διαστήματα: 0-1 έτη, 2-5 έτη, 6-10 έτη, 11-20 έτη, >20 έτη.
 - Οι επιλογές στην ερώτηση 'Τομέας δραστηριότητας του οργανισμού' ήταν: Πρωτογενής Τομέας (Γεωργία, κτηνοτροφία, εξόρυξη κλπ), Δευτερογενής Τομέας (Βιομηχανία, βιοτεχνία, κατασκευές, ενεργειακή παραγωγή κλπ), Τριτογενής Τομέας (εμπόριο, τουρισμός, τράπεζες, μεταφορές κλπ), Τεταρτογενής Τομέας (τεχνολογία, πληροφορική, συμβουλευτικές υπηρεσίες κλπ), Δημόσιες Υπηρεσίες (ΔΕΚΟ, Δημοτικές επιχειρήσεις &

υπηρεσίες, δικαιοσύνη, ασφάλεια, Υπουργεία), ΜΚΟ & εθελοντικοί οργανισμοί.

- Για την μεταβλητή 'Θέση στην ιεραρχία' επιλέχθηκαν 6 τιμές για να προσδιορίσουν αδρά την θέση του ερωτώμενου, ανεξάρτητα από την οργανωτική δομή που έχει ο φορέας απασχόλησης: Υπάλληλος, Ανώτερος ή εξειδικευμένος/η υπάλληλος, Επικεφαλής ομάδας / υπηρεσίας, Επικεφαλής τμήματος / τομέα, Διευθυντικό στέλεχος, Άλλο (προσδιορίστε).
- ο Η ερώτηση 8 αναφέρεται στο εάν και πότε έχουν γίνει ή αναμένονται οργανωσιακές αλλαγές στον οργανισμό απασχόλησης, με τιμές: Ετοιμαζόμαστε να κάνουμε αλλαγή/αλλαγές στο επόμενο διάστημα, Κάνουμε τώρα ή κάναμε πολύ πρόσφατα αλλαγή, Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό.
- Το **Β' μέρος (ερωτήσεις 9 ως 32)** αφορά τα καθ' εαυτού ερευνητικά ερωτήματα που απασχολούν την παρούσα μελέτη:
 - ο Οι ερωτήσεις 9 ως 14 αναφέρονται στην Οργανωσιακή Ετοιμότητα για Αλλαγή και έχουν παρθεί και προσαρμόσκει από την εργασία των Cunningham, κ.α. (2002)
 - ο Οι ερωτήσεις 15 ως 17 αφορούν στην Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα της αλλαγής και έχουν παρθεί και προσαρμόσκει από την εργασία των Korac κ.α (2024)
 - ο Οι ερωτήσεις 18 ως 32 αφορούν στην επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην αλλαγή και έχουν παρθεί και προσαρμόσκει από την εργασία των Rafferty και Griffin (2004)¹. Πιο συγκεκριμένα, αφορούν σε 5 υπο-διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ως εξής:
 - Ερωτήσεις 18-20: το όραμα (vision)

¹ Βλ. αναλυτικά στην Παράγραφο 2.3.1.

- Ερωτήσεις 21-23: την εμπνευσμένη επικοινωνία (inspirational communication)
- Ερωτήσεις 24-26: την διανοητική διέγερση (intellectual stimulation)
- Ερωτήσεις 27-29: την υποστηρικτική ηγεσία (supportive leadership)
- Ερωτήσεις 30-32: την προσωπική αναγνώριση (personal recognition)

Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου. Οι ουσιαστικές ερωτήσεις που αποτελούν το κύριο μέρος της έρευνας ακολουθούν την κλίμακα Likert πέντε επιλογών (Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ εν μέρει, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Συμφωνώ εν μέρει, Συμφωνώ απόλυτα,).

Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται ως Παράρτημα στην παρούσα εργασία.

3.4 Μέθοδος στατιστικής επεξεργασίας

Στα αποτελέσματα της έρευνας έγινε στατιστική επεξεργασία ως εξής:

1. Αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, μέσω του ελέγχου εσωτερικής συνέπειας Cronbach's Alpha των τριών ερευνητέων εννοιών (ετοιμότητα, αποτελεσματικότητα και μετασχηματιστική ηγεσία), προκειμένου να διασφαλιστεί η καταλληλότητα του εργαλείου μέτρησης.
2. Παρουσίαση και σχολιασμός των περιγραφικών δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.
3. Ανάλυση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας, όσον αφορά στις τρεις εξεταζόμενες έννοιες
4. Έλεγχος υποθέσεων:
 - α. Για τον έλεγχο των υποθέσεων H1 και H2 έγιναν:

- i. Έλεγχος συσχέτισης των συνισταμένων μετρικών Ετοιμότητας, Αποτελεσματικότητας και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με εξέταση του συντελεστή συσχέτισης Spearman.
 - ii. Δημιουργία κατηγορικών μεταβλητών από τις συνεχείς συνισταμένες μετρικές, με τον χωρισμό τους σε ισοποσοστιαία διαστήματα και έλεγχος ανεξαρτησίας τους με πίνακες διασταύρωσης.
- β. Για τον έλεγχο της υπόθεσης H3:
- i. Έγινε κατηγοριοποίηση του χρόνου της αλλαγής, ανάλογα με την απάντηση στην ερώτηση 8 (1. Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό, 2. Ετοιμαζόμαστε να κάνουμε αλλαγή/αλλαγές στο επόμενο διάστημα, 3. Κάνουμε τώρα ή κάναμε πολύ πρόσφατα αλλαγή) και
 - ii. Χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis για να ελεγχθεί αν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις συνισταμένες μετρικές για την οργανωσιακή ετοιμότητα, αποτελεσματικότητα και μετασχηματιστική ηγεσία μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών χρόνου.

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιείται το στατιστικό λογισμικό SPSS 30.0.0.0.

Οι απαντήσεις μεταφέρθηκαν από το Google Forms και τις έγχαρτες απαντήσεις σε αρχείο Excel και εισήχθησαν στο SPSS μέσω της λειτουργίας «Εισαγωγή δεδομένων».

Ανάλογα με την περίπτωση, χρησιμοποιούνται δύο διαφορετικά αρχεία δεδομένων:

- Το πρώτο αρχείο περιέχει τις απαντήσεις σε μορφή String / Ordinal και αξιοποιείται για την περιγραφική στατιστική ανάλυση.

- Το δεύτερο αρχείο περιέχει τις απαντήσεις των ερωτήσεων 8 έως 32 σε μορφή numeric / scale και χρησιμοποιείται για αναλύσεις αξιοπιστίας, παραγόντων και παλινδρόμησης.

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων εξήχθησαν από το SPSS σε αρχεία .xlsx ή .docx, ανάλογα με την ανάγκη, και στη συνέχεια ενσωματώθηκαν στο παρόν αρχείο Word μέσω αντιγραφής και επικόλλησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στη στατιστική ανάλυση δεδομένων που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο της έρευνας, δίνοντας έμφαση στην αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και την ανάλυση των κύριων εννοιών της μελέτης: ετοιμότητα για αλλαγή, οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και μετασχηματιστική ηγεσία. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου εξετάζεται μέσω της εσωτερικής συνοχής των επιμέρους διαστάσεων, ενώ τα δημογραφικά στοιχεία προσφέρουν χρήσιμα δεδομένα για το προφίλ των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων, μέσω σύνθετων δεικτών και συσχετίσεων που αποκαλύπτουν σημαντικές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών. Τέλος, διερευνάται η διαφοροποίηση των αντιλήψεων βάσει του χρόνου υλοποίησης των οργανωσιακών αλλαγών, μέσω μη παραμετρικών ελέγχων, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των τάσεων και των επιδράσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Ο έλεγχος αξιοπιστίας (ή εσωτερικής συνοχής - internal consistency reliability) αποτελεί θεμελιώδες στάδιο στη στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίων, καθώς εξετάζει την ικανότητα ενός ερευνητικού εργαλείου να αποδίδει σταθερά και συνεπή αποτελέσματα στη μέτρηση της υπό διερεύνηση έννοιας ή εννοιών. Η αξιοπιστία αντανakλά την ικανότητα του μέσου μέτρησης να διατηρεί τη σταθερότητά του υπό διαφορετικές χρονικές συνθήκες ή περιβάλλοντα (Chu και Murrmann, 2006).

Ο έλεγχος αξιοπιστίας συνιστάται να πραγματοποιείται σε επίπεδο επιμέρους υποκλιμάκων / διαστάσεων (constructs), δεδομένου ότι διαφορετικές ομάδες ερωτήσεων ενδέχεται να μετρούν ξεχωριστές διαστάσεις ενός φαινομένου (Nunnally, 1978). Στο πλαίσιο της παρούσας ανάλυσης, το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε τρεις διαστάσεις:

- ✓ ετοιμότητα για αλλαγή,
- ✓ οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και

✓ μετασχηματιστική ηγεσία.

Η ανάλυση της εσωτερικής συνοχής των επιμέρους διαστάσεων καταδεικνύει ότι όλες οι ενότητες εμφανίζουν αξιοπιστία που κυμαίνεται στα επιτρεπτά όρια (οριακά αποδεκτή ως ικανοποιητική), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στο Παράρτημα 3. Το ίδιο ισχύει και για τον έλεγχο ολόκληρου του ερωτηματολογίου (ερωτήσεις 9 ως 32).

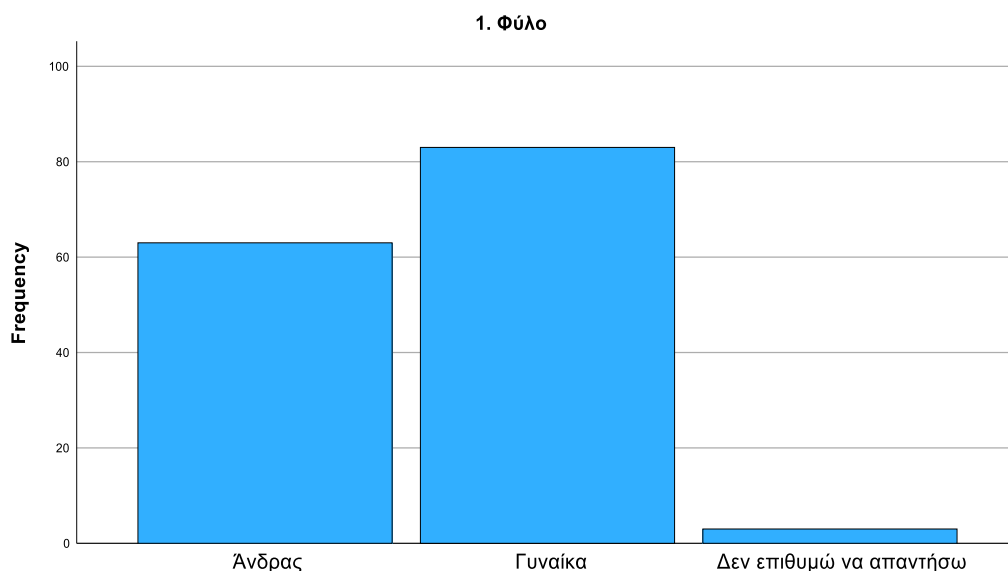
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

(Οι αναλυτικοί Πίνακες Συχνοτήτων των απαντήσεων ανά ερώτηση, παρατίθενται στο Παράρτημα 2.)

1. Φύλο

Το δείγμα αποτελείται κατά 55,7% από γυναίκες και 42,3% από άνδρες, με ένα μικρό ποσοστό (2%) να μην επιθυμεί να απαντήσει.

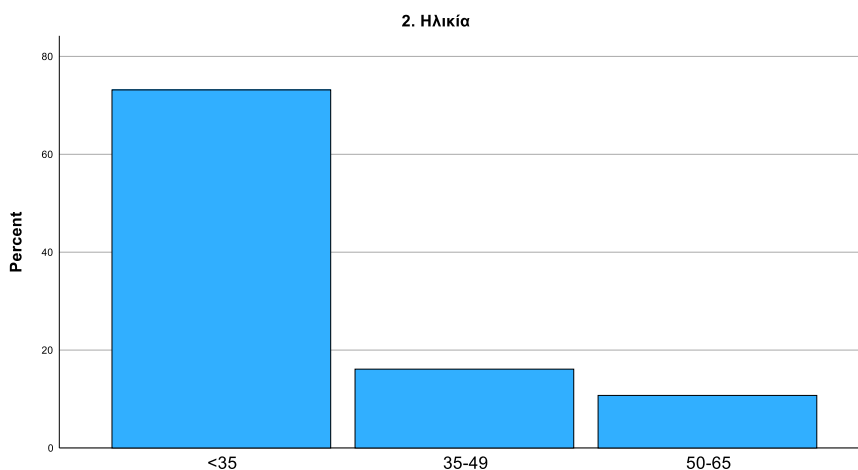
Η μικρή αυτή απόκλιση μπορεί να υποδηλώνει πιθανή μεγαλύτερη διάθεση των γυναικών να συμμετέχουν στην έρευνα, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας, ειδικά αν υπάρχουν διαφορές στις απόψεις ανάλογα με το φύλο.



2. Ηλικία

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (73,2%) είναι κάτω των 35 ετών, γεγονός που υποδηλώνει ένα νεανικό εργατικό δυναμικό.

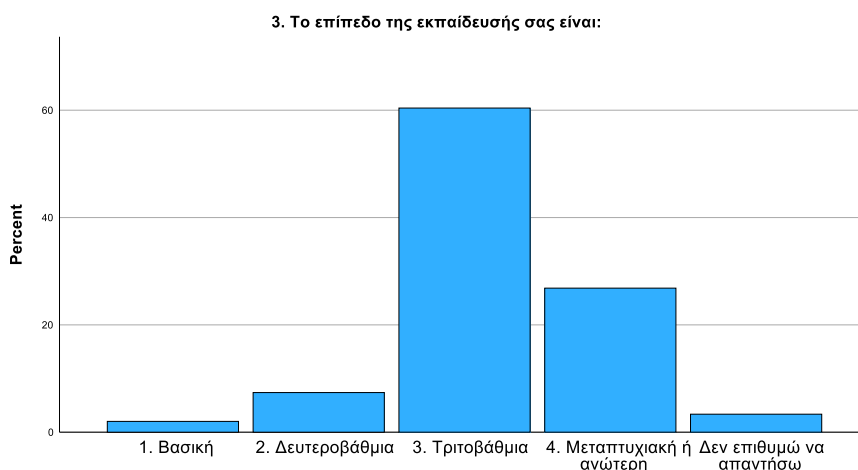
Μόλις το 10,7% είναι άνω των 50 ετών, κάτι που μπορεί να επηρεάζει τις απόψεις για οργανωσιακές αλλαγές και τις στάσεις απέναντι στη διοίκηση.



3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Η μεγάλη πλειοψηφία (60,4%) διαθέτει τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ το 26,8% έχει μεταπτυχιακό ή ανώτερο τίτλο.

Το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να υποδηλώνει υψηλότερες απαιτήσεις από την ηγεσία και τις εργασιακές πρακτικές.



4. Συνολικά Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας

Το 78,5% έχει λιγότερα από 10 χρόνια εμπειρίας (Το 46,3% των ερωτηθέντων έχει 1-5 χρόνια εργασιακής εμπειρίας, ενώ το 32,2% έχει 6-10 χρόνια), κάτι που ευθυγραμμίζεται με την κυριαρχία νεαρών εργαζομένων στο δείγμα.

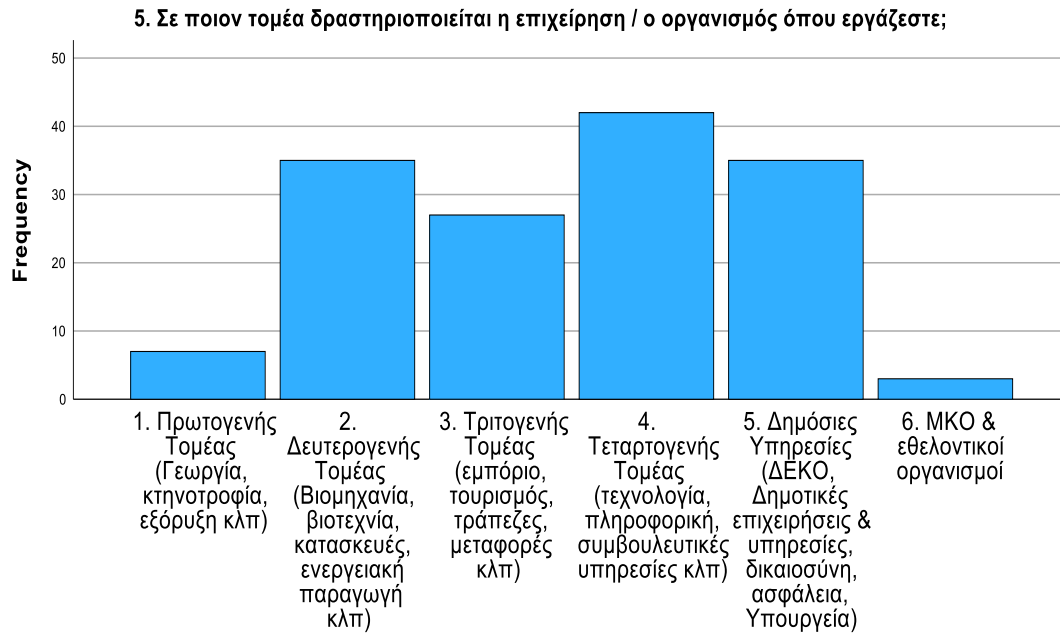
Το ποσοστό εργαζομένων με πάνω από 20 έτη εμπειρίας είναι χαμηλό (10,1%), γεγονός που μπορεί να σημαίνει περιορισμένη διοικητική εμπειρία στο δείγμα.



5. Τομέας Εργασίας

Οι εργαζόμενοι μοιράζονται σε διάφορους τομείς, με μεγαλύτερη εκπροσώπηση στον τεταρτογενή τομέα (28,2%) και τον δευτερογενή (23,5%).

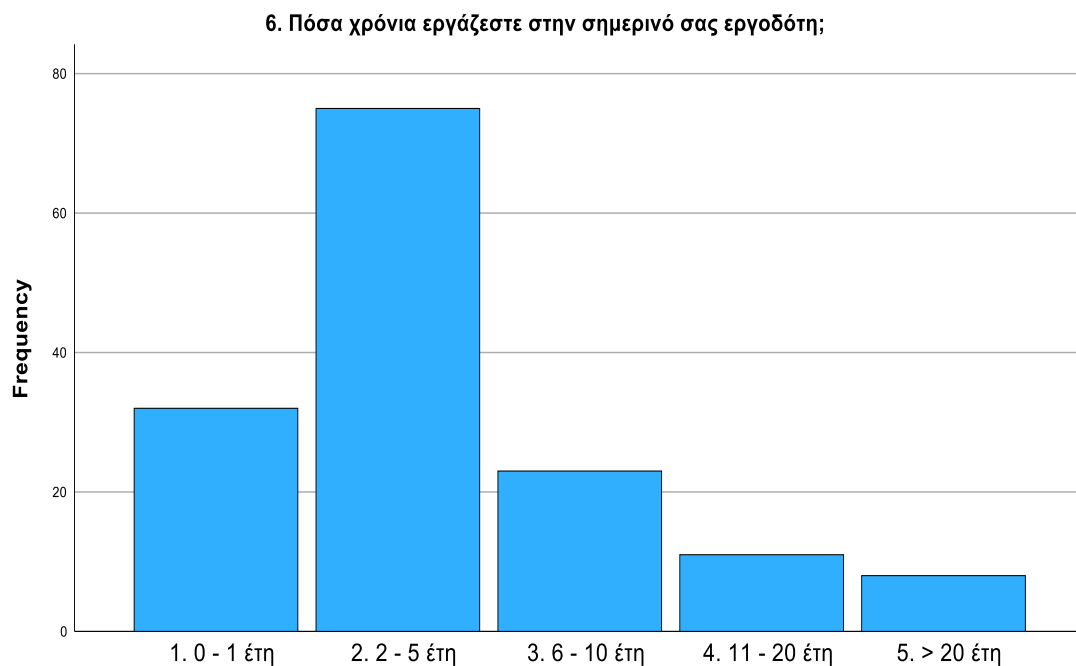
Αυτό δείχνει μια έμφαση σε τεχνολογικές και βιομηχανικές δραστηριότητες, πιθανώς με έμφαση στη γνώση και την καινοτομία.



6. Χρόνια στον Τρέχοντα Εργοδότη

Οι μισοί συμμετέχοντες (50,3%) εργάζονται στον ίδιο εργοδότη για 2-5 χρόνια, ενώ το 21,5% εργάζεται για λιγότερο από 1 χρόνο.

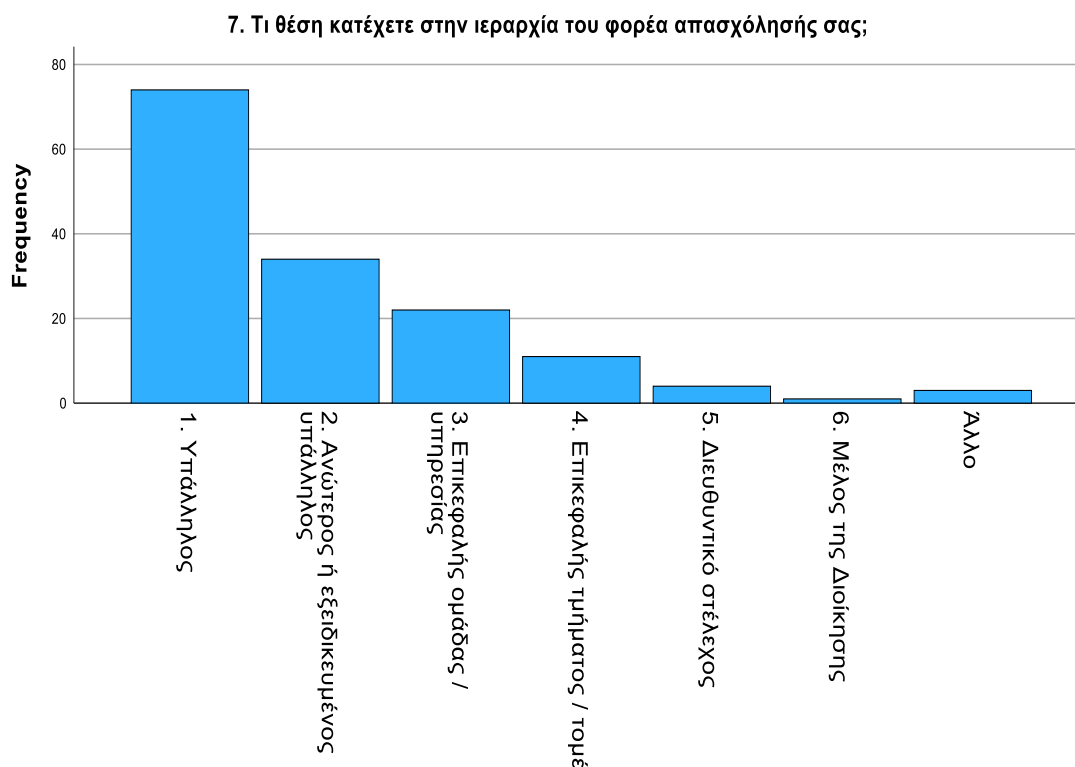
Αυτή η κατανομή συνδέεται με τη νεανικότητα του δείγματος, μπορεί όμως να επηρεάσει τις απόψεις τους σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές ή και την προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη.



7. Ιεραρχική Θέση

Το 49,7% είναι απλοί υπάλληλοι, το 22,8% είναι ανώτεροι ή εξειδικευμένοι υπάλληλοι, ενώ μόνο το 2,7% κατέχει διευθυντική θέση.

Η περιορισμένη παρουσία ανώτερων στελεχών μπορεί να επηρεάζει τη συνολική θεώρηση της διοίκησης και των οργανωσιακών αλλαγών.



8. Οργανωσιακές Αλλαγές

Το 38,9% δηλώνει ότι η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό, ενώ το ίδιο ποσοστό αναφέρει πρόσφατες αλλαγές.

Το ίδιο ποσοστό δηλώνει ότι κάνουν ή έχουν κάνει πρόσφατα αλλαγές.

Αυτό υποδηλώνει οργανισμούς με μεικτές φάσεις σταθερότητας και αλλαγών, που μπορεί να επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων.



4.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

Η παράγραφος αυτή επικεντρώνεται στη δημιουργία και στατιστική ανάλυση συνισταμένων μετρικών (composite scores) για τις τρεις βασικές έννοιες της έρευνας: της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή, της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η σύνθεση ενός ενιαίου δείκτη για κάθε έννοια γίνεται με τον υπολογισμό του μέσου όρου των ερωτημάτων που αφορούν την κάθε έννοια. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει την απλοποίηση πολυμεταβλητών δεδομένων και τη διευκόλυνση της στατιστικής ανάλυσης, ιδιαίτερα στον έλεγχο συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Η διάσταση της Ετοιμότητας για Αλλαγή περιλαμβάνει 6 μεταβλητές (ερωτήσεις 9 ως 14), η διάσταση της Οργανωσιακής Αποτελεσματικότητας 3 μεταβλητές (ερωτήσεις 15 ως 17) και η διάσταση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας αποτυπώνεται με τις μεταβλητές 18 ως 32.

Τα συνολικά αποτελέσματα ανά διάσταση εμφανίζονται στον παρακάτω Πίνακα:

Statistics

		Ετοιμότητα για Αλλαγή	Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	Μετασχηματιστική Ηγεσία
N	Valid	149	149	149
	Missing	0	0	0
Mean		3,1868	3,2013	3,2711
Median		3,1667	3,3333	3,2667
Std. Deviation		,38938	,97014	,51059
Minimum		2,33	1,00	2,07
Maximum		4,00	5,00	4,87
Percentiles	25	3,0000	2,6667	2,9333
	50	3,1667	3,3333	3,2667
	75	3,5000	3,8333	3,6667

4.3.1 Ετοιμότητα για Αλλαγή

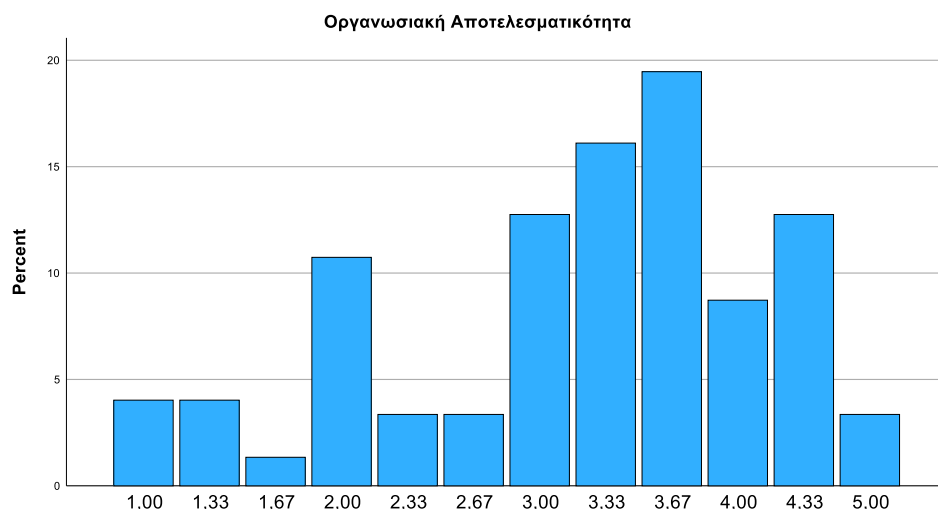
Η ανάλυση των απαντήσεων στα ερωτήματα που αφορούν την οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή αποκαλύπτει ότι οι απαντήσεις συγκεντρώνονται κυρίως σε μια ουδέτερη στάση, που υποδηλώνει διστακτικότητα ή έλλειψη σαφούς γνώμης ως προς τη συμμετοχή στις οργανωσιακές μετατροπές.



- **Κεντρική τάση:** Ο μέσος όρος ($\text{Mean} = 3,1868$) και η διάμεσος ($\text{Median} = 3,1667$) βρίσκονται σχεδόν στο ίδιο επίπεδο, υποδεικνύοντας συμμετρική κατανομή γύρω από το κέντρο της κλίμακας.
- **Διασπορά:** Η τυπική απόκλιση ($\text{SD} = 0,38938$) είναι σχετικά χαμηλή, πράγμα που σημαίνει ότι οι απαντήσεις συγκεντρώνονται στενά γύρω από τον μέσο όρο· το εύρος τιμών από το ελάχιστο (2,33) έως το μέγιστο (4,00) είναι περιορισμένο.
- **Σχήμα κατανομής:** Το 25ο και 75ο εκατοστημόριο (3,0000 και 3,5000 αντίστοιχα) δείχνουν ότι το ενδιάμεσο 50% των παρατηρήσεων κινείται σε στενό διάστημα 0,50 μονάδων, υποδηλώνοντας ομοιογένεια στις στάσεις των συμμετεχόντων. Η μικρή απόκλιση από τη συμμετρία υποδηλώνεται και από το συμβολικό ισοζύγιο ποσοστών στις κατηγορίες ($\text{Cumulative Percent} \approx 50\%$ γύρω από 3,17).

4.3.2 Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα

Σχετικά με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, τα δεδομένα μαρτυρούν μια ελαφρώς θετική αντίληψη για την εφαρμογή των αλλαγών. Παρόλο που υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων, το συνολικό ποσοστό των θετικών απαντήσεων υπερβαίνει αυτό των αρνητικών. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν κάποια επίπεδα επιτυχίας και ποιότητας στην υλοποίηση των αλλαγών, αν και τα ουδέτερα αποτελέσματα μαρτυρούν ενδεχόμενες διαφαινόμενες αντιφάσεις ή επιφυλακτικότητα ως προς την πραγματική αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων.



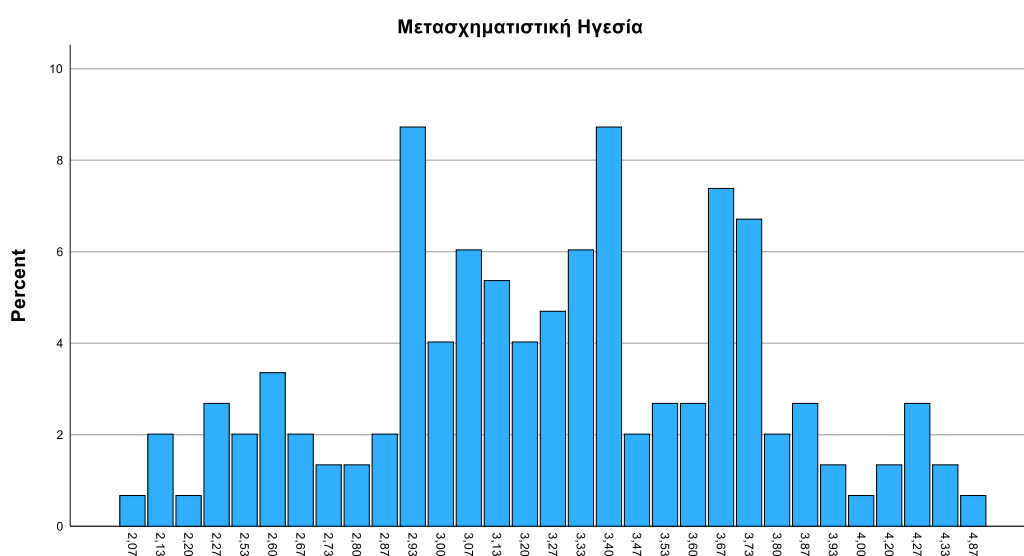
- **Κεντρική τάση:** Ο μέσος όρος (Mean = 3,2013) είναι ελαφρώς χαμηλότερος από τη διάμεσο (Median = 3,3333), υποδηλώνοντας ασθενή αρνητική ασυμμετρία (ουρά προς τα χαμηλά).
- **Διασπορά:** Η τυπική απόκλιση (SD = 0,97014) και η πλήρης κυμαινόμενη γκάμα (Min = 1,00, Max = 5,00) δείχνουν μεγάλη ετερογένεια στις εκτιμήσεις της αποτελεσματικότητας, ενώ το ενδιαμέσο 50% των τιμών κυμαίνεται μεταξύ 2,6667 και 3,8333.
- **Σχήμα κατανομής:** Το γεγονός ότι το 25ο εκατοστημόριο είναι στο 2,6667 και το 75ο στο 3,8333, μαζί με την ουρά τόσο χαμηλά (1,00–2,00) όσο και υψηλά (4,33–5,00), υποδηλώνει πιθανή διπλή εστίαση (δύο υποσύνολα συμμετεχόντων με διαφορετική αντίληψη οργανωσιακής αποτελεσματικότητας).

4.3.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η συνολική εικόνα που προκύπτει από την ανάλυση των ερωτήσεων για το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι μικτή². Έτσι, ενώ εντοπίζονται στοιχεία που

² Σημειώνεται ότι πριν τον υπολογισμό της συνισταμένης, αντιστρέψαμε τα αποτελέσματα στην ερώτηση/μεταβλητή 20 'Ο/Η Προϊστάμενός/η μου: Δεν έχει ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός', όπως κάνουν και οι Rafferty και Griffin (2004) στην μελέτη τους.

υποστηρίζουν το όραμα και την καινοτομία μέσω του μετασχηματιστικού στυλ, τα μικτά αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν και αβεβαιότητα όσον αφορά στο βαθμό της προσωπικής υποστήριξης και αναγνώρισης από τους προϊσταμένους. Γενικά, οι περισσότεροι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την μετασχηματιστική ηγεσία σε μέτρια προς υψηλά επίπεδα, με ορισμένες ακραίες απόψεις που μαρτυρούν είτε ισχυρή έμπνευση/υποστήριξη είτε αντιθέτως έλλειψη ηγετικών χαρακτηριστικών από τον άμεσο Προϊστάμενο.



- **Κεντρική τάση:** Ο μέσος όρος (Mean = 3,2711) και η διάμεσος (Median = 3,2667) συμπίπτουν σχεδόν απόλυτα, υποδεικνύοντας συμμετρική κατανομή των αξιολογήσεων.
- **Διασπορά:** Η τυπική απόκλιση (SD = 0,51059) καταδεικνύει μέση ανομοιογένεια· οι τιμές βρίσκονται στον ευρύτερο ενδιάμεσο χώρο από 2,07 ως 4,87. Το εύρος των ενδιάμεσων 50% (25ο = 2,9333, 75ο = 3,6667) ανέρχεται σε περίπου 0,73 μονάδες.
- **Σχήμα κατανομής:** Διακρίνονται ελαφριές διαφοροποιήσεις στην κατανομή, με μερικές τιμές στο άκρο του φάσματος (π. χ. μικρός αριθμός τιμών κάτω από 2,27 ή πάνω από 4,20), υποδηλώνοντας ότι ορισμένοι συμμετέχοντες αξιολογούν πολύ χαμηλά ή πολύ υψηλά τις ηγετικές συμπεριφορές.
- **Ερμηνεία:** Οι περισσότεροι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την μετασχηματιστική ηγεσία σε μέτρια προς υψηλά επίπεδα, με ορισμένες ακραίες

απόψεις που μαρτυρούν είτε ισχυρή έμπνευση/υποστήριξη είτε αντιθέτως έλλειψη χαρακτηριστικών ηγεσίας.

4.4 Έλεγχος υποθέσεων

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται ο εμπειρικός έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώθηκαν στην παράγραφο 3.1, όπου αναφέρεται η σχέση μεταξύ οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή, οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αξιοποιώντας τις συνισταμένες μετρικές που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση και τους ελέγχους κανονικότητας για την επιλογή κατάλληλων στατιστικών μεθόδων, εφαρμόζονται μη παραμετρικές δοκιμασίες: αρχικά διερευνώνται οι συσχετίσεις με τον δείκτη Spearman's rho, στη συνέχεια εκτελείται έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 σε πίνακες διασταύρωσης, ενώ η διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων ανάλογα με τον χρόνο των αλλαγών εξετάζεται με τις δοκιμασίες Kruskal-Wallis (τριών ομάδων) και Mann-Whitney (ζεύγη ομάδων).

4.4.1 Έλεγχος συσχετίσεων των εννοιών με τον δείκτη Spearman's rho

Ο συντελεστής Spearman, γνωστός ως **Spearman's rho**, είναι ένας μη παραμετρικός δείκτης που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της μονοτονικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο Spearman μετατρέπει τα δεδομένα σε κατατάξεις (rankings) και στη συνέχεια εξετάζει εάν οι υψηλές ή χαμηλές κατατάξεις σε μία μεταβλητή συσχετίζονται με αντίστοιχες υψηλές ή χαμηλές κατατάξεις στην άλλη.

Με αυτόν τον τρόπο, ο δείκτης αξιολογεί αν υπάρχει μια γενική τάση αύξησης ή μείωσης μεταξύ των μεταβλητών, ανεξάρτητα από το αν η σχέση είναι γραμμική ή όχι.

Τα αποτελέσματα που παρατηρούμε από την ανάλυση με τον **Spearman's rho** δείχνουν ότι οι μεταβλητές που εξετάζονται – δηλαδή οι διαστάσεις "Ετοιμότητα για Αλλαγή", "Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα" και "Μετασχηματιστική Ηγεσία" – παρουσιάζουν θετικές και στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις.

Correlations

			Ετοιμότητα για Αλλαγή	Οργανωσιακή Αποτελεσματι- κότητα	Μετασχημα- τιστική Ηγεσία
Spearman's rho	Ετοιμότητα για Αλλαγή	Correlation Coefficient	--		
	Οργανωσιακή Αποτελεσμα- τικότητα	Correlation Coefficient	,294**	--	
	Μετασχημα- τιστική Ηγεσία	Correlation Coefficient	,257**	,231**	--

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

- 1. Σχέση μεταξύ Ετοιμότητας για Αλλαγή και Οργανωσιακής Αποτελεσματικότητας:** Υπάρχει μέτρια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της Ετοιμότητας για Αλλαγή και της Οργανωσιακής Αποτελεσματικότητας ($\rho = 0,294$, $p < 0,001$). Η συσχέτιση αυτή υποδηλώνει ότι όσο πιο έτοιμος είναι ένας οργανισμός να υιοθετήσει και να προσαρμοστεί σε αλλαγές, τόσο πιο αποτελεσματικός τείνει να είναι. Η σχέση αυτή είναι ενδεικτική του γεγονότος ότι η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας σε περιβάλλοντα που μεταβάλλονται συνεχώς και απαιτούν προσαρμοστικότητα και καινοτομία.
- 2. Σχέση μεταξύ Ετοιμότητας για Αλλαγή και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας:** Η συσχέτιση μεταξύ Ετοιμότητας για Αλλαγή και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας είναι επίσης θετική και στατιστικά σημαντική ($\rho = 0,257$, $p = 0,002$). Αυτό δείχνει ότι η παρουσία μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό σχετίζεται με μεγαλύτερη ετοιμότητα για αλλαγή. Ηγετικά χαρακτηριστικά όπως οραματισμός, παρακίνηση και προσωπικό παράδειγμα φαίνεται να καλλιεργούν κουλτούρα αλλαγής και να ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους ώστε να ανταποκρίνονται θετικά σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

- 3. Σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Αποτελεσματικότητας και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας:** Διαπιστώνεται θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Οργανωσιακής Αποτελεσματικότητας και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ($\rho = 0,231$, $p = 0,005$). Η σχέση αυτή φανερώνει ότι οι οργανισμοί στους οποίους ηγούνται άτομα με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει την εσωτερική συνοχή, την καινοτομία και την απόδοση, γεγονός που μεταφράζεται σε βελτιωμένη οργανωσιακή λειτουργία και επίτευξη στόχων.

4.4.2 Πίνακες Διασταύρωσης συνισταμένων- Έλεγχος Ανεξαρτησίας X^2

Οι πίνακες διασταύρωσης (contingency tables), χρησιμοποιούνται ευρέως στην μη παραμετρική ανάλυση κατηγορικών δεδομένων, προκειμένου να διερευνηθεί η πιθανή σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών.

Για να εξεταστεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών, χρησιμοποιείται ο έλεγχος ανεξαρτησίας X^2 και για να διερευνηθεί η ένταση και η φύση της σχέσης δύο διατάξιμων (ordinal) μεταβλητών, εφόσον απορριφθεί η υπόθεση της ανεξαρτησίας τους, χρησιμοποιούμε συνήθως τον συντελεστή Kendal- τ (Kendal tau) που προσδιορίζει τη φύση (θετική ή αρνητική) και την ένταση (ισχυρή ή ασθενής) της συνάφειας.

Τα παρακάτω αποτελέσματα των τριών πινάκων διασταύρωσης (crosstabs) αφορούν τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των τριών εννοιών.

*Ετοιμότητα για Αλλαγή * Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα*

Η ανάλυση των δεδομένων δείχνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ετοιμότητας για αλλαγή και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Pearson Chi-Square = 17,233, $p = 0,002$). Ο πίνακας διασταύρωσης φανερώνει ότι όσο αυξάνεται η

ετοιμότητα για αλλαγή, μετατοπίζεται η κατανομή των ποσοστών προς υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, το 35,9% των συμμετεχόντων με υψηλή ετοιμότητα εντάσσεται στην κατηγορία υψηλής αποτελεσματικότητας, ενώ μόνο το 11,5% αυτών με χαμηλή ετοιμότητα βρίσκεται στην ίδια κατηγορία. Η Kendall's tau-b (0,267, $p < 0,001$) υποδεικνύει θετική και μέτριας έντασης συσχέτιση, γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι η προθυμία για αλλαγή ενδέχεται να λειτουργεί ενισχυτικά στην οργανωσιακή απόδοση. Οι συμμετέχοντες με χαμηλή ετοιμότητα για αλλαγή συγκεντρώνονται σε μεγάλο ποσοστό (59,6%) στη χαμηλή οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, στοιχείο που επιβεβαιώνει τη στατιστική αυτή τάση.

		Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα			Total
		Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή	
Ετοιμότητα για Αλλαγή	για Χαμηλή Count	31	15	6	52
	% within Ετοιμότητα για Αλλαγή	59,6%	28,8%	11,5%	100,0%
	% within Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	52,5%	28,3%	16,2%	34,9%
	Μεσαία Count	9	16	8	33
	% within Ετοιμότητα για Αλλαγή	27,3%	48,5%	24,2%	100,0%
	% within Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	15,3%	30,2%	21,6%	22,1%
	Υψηλή Count	19	22	23	64
	% within Ετοιμότητα για Αλλαγή	29,7%	34,4%	35,9%	100,0%
	% within Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	32,2%	41,5%	62,2%	43,0%
Total	Count	59	53	37	149
	% within Ετοιμότητα για Αλλαγή	39,6%	35,6%	24,8%	100,0%
	% within Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	17,233 ^a	4	,002
Likelihood Ratio	17,253	4	,002
Linear-by-Linear Association	13,135	1	<,001
N of Valid Cases	149		

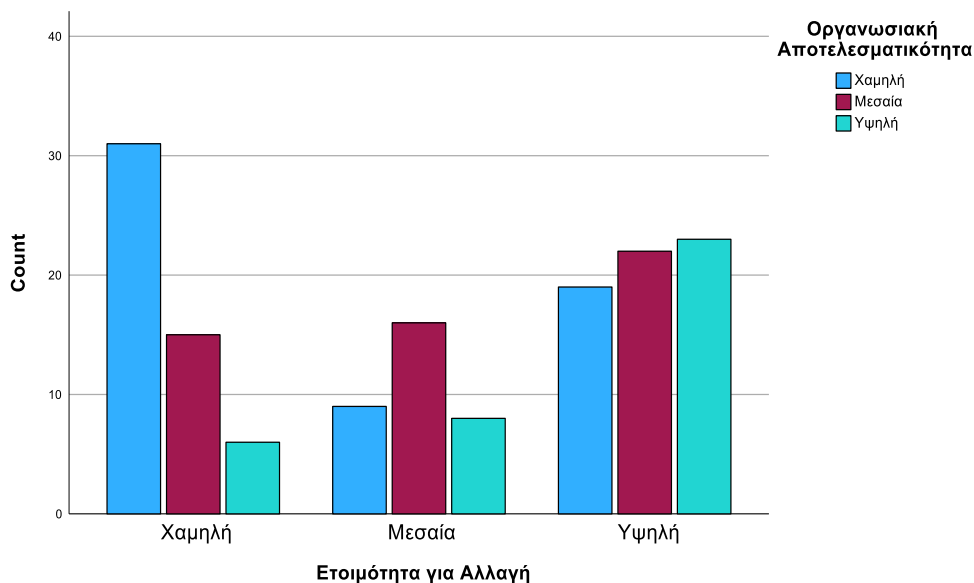
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,19.

Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Kendall's Ordinal tau-b	,267	,071	3,768	<,001
N of Valid Cases	149			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



*Ετοιμότητα για Αλλαγή * Μετασχηματιστική Ηγεσία*

Η διασταύρωση μεταξύ ετοιμότητας για αλλαγή και μετασχηματιστικής ηγεσίας ανέδειξε επίσης στατιστικά σημαντική συσχέτιση (Pearson Chi-Square = 11,780, $p = 0,019$), με την Kendall's tau-b (0,228, $p < 0,001$) να δηλώνει θετική και μέτρια ένταση στη σχέση. Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες με υψηλή μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζουν υψηλότερη ετοιμότητα για αλλαγή, καθώς το 45,3% αυτών εντάσσεται στην κατηγορία υψηλής ετοιμότητας, ενώ μόνο το 21,2% των συμμετεχόντων με χαμηλή ηγεσία βρίσκεται σε αυτή την κατηγορία. Το μοτίβο αυτό υποδηλώνει πως όσο εντονότερη είναι η αντίληψη για μετασχηματιστική ηγεσία εντός του οργανισμού, τόσο πιθανότερο είναι τα μέλη του να εμφανίζουν προδιάθεση για αλλαγές και καινοτομία. Αντίστροφα, στις χαμηλές τιμές ηγεσίας, η πλειονότητα συγκεντρώνεται στις χαμηλές τιμές ετοιμότητας, γεγονός που επιβεβαιώνει τη σύνδεση των δύο εννοιών.

		Μετασχηματιστική Ηγεσία			Total
		Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή	
Ετοιμότητα Αλλαγή	για Χαμηλή Count	24	17	11	52
	% within Ετοιμότητα για Αλλαγή	46,2%	32,7%	21,2%	100,0%
	% within Μετασχηματιστική Ηγεσία	43,6%	37,0%	22,9%	34,9%
	Μεσαία Count	16	9	8	33
	% within Ετοιμότητα για Αλλαγή	48,5%	27,3%	24,2%	100,0%
	% within Μετασχηματιστική Ηγεσία	29,1%	19,6%	16,7%	22,1%
	Υψηλή Count	15	20	29	64
	% within Ετοιμότητα για Αλλαγή	23,4%	31,3%	45,3%	100,0%
	% within Μετασχηματιστική Ηγεσία	27,3%	43,5%	60,4%	43,0%
Total	Count	55	46	48	149
	% within Ετοιμότητα για Αλλαγή	36,9%	30,9%	32,2%	100,0%
	% within Μετασχηματιστική Ηγεσία	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	11,780 ^a	4	,019
Likelihood Ratio	12,011	4	,017
Linear-by-Linear Association	9,521	1	,002
N of Valid Cases	149		

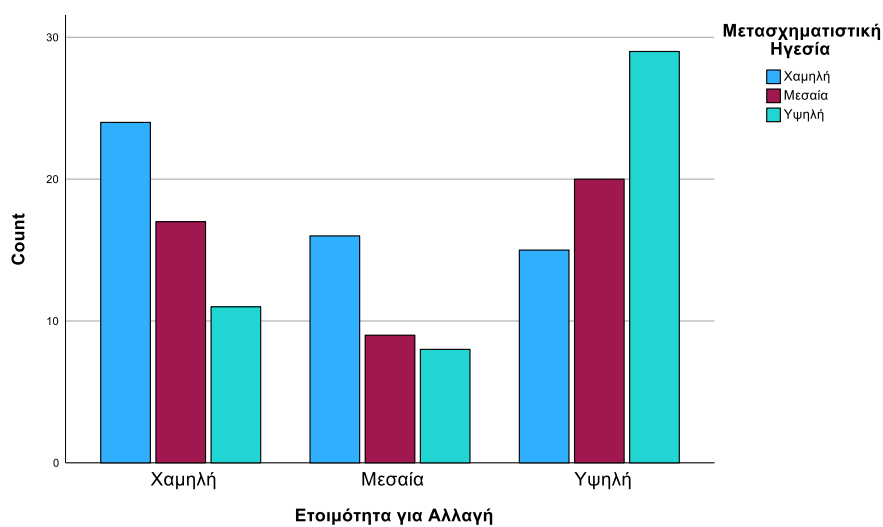
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,19.

Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Kendall's Ordinal tau-b	,228	,069	3,308	<,001
N of Valid Cases	149			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



*Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα * Μετασχηματιστική Ηγεσία*

Η τρίτη διασταύρωση μεταξύ οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και μετασχηματιστικής ηγεσίας παρουσιάζει επίσης στατιστικά σημαντική σχέση (Pearson Chi-Square = 14,782, $p = 0,005$), ενώ η Kendall's tau-b (0,205, $p = 0,002$) καταγράφει θετική και μέτριας έντασης συσχέτιση. Ο πίνακας αποκαλύπτει ότι όσο αυξάνεται η μετασχηματιστική ηγεσία, τα ποσοστά μετατοπίζονται προς υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Ειδικότερα, το 43,2% των ατόμων με υψηλή αποτελεσματικότητα προέρχονται από την κατηγορία της υψηλής ηγεσίας, σε αντίθεση με μόλις το 27,1% όσων έχουν χαμηλή ηγεσία. Επιπλέον, παρατηρείται ότι η υψηλή ηγεσία είναι λιγότερο παρούσα στην κατηγορία της χαμηλής οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (μόλις 10,8%). Τα δεδομένα καταδεικνύουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται με βελτιωμένα επίπεδα απόδοσης του οργανισμού, γεγονός που ενισχύει τη βιβλιογραφία σχετικά με τη θετική επίδραση των ηγετικών χαρακτηριστικών στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

		Μετασχηματιστική Ηγεσία			Total
		Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή	
Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	Χαμηλή Count	28	15	16	59
	% within Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	47,5%	25,4%	27,1%	100,0%
	% within Μετασχηματιστική Ηγεσία	50,9%	32,6%	33,3%	39,6%
	Μεσαία Count	23	14	16	53
	% within Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	43,4%	26,4%	30,2%	100,0%
	% within Μετασχηματιστική Ηγεσία	50,9%	32,6%	33,3%	39,6%

		Μετασχηματιστική Ηγεσία			Total
		Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή	
	% within Μετασχηματιστική Ηγεσία	41,8%	30,4%	33,3%	35,6%
	Υψηλή Count	4	17	16	37
	% within Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	10,8%	45,9%	43,2%	100,0%
	% within Μετασχηματιστική Ηγεσία	7,3%	37,0%	33,3%	24,8%
Total	Count	55	46	48	149
	% within Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	36,9%	30,9%	32,2%	100,0%
	% within Μετασχηματιστική Ηγεσία	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	14,782 ^a	4	,005
Likelihood Ratio	16,850	4	,002
Linear-by-Linear Association	8,197	1	,004
N of Valid Cases	149		

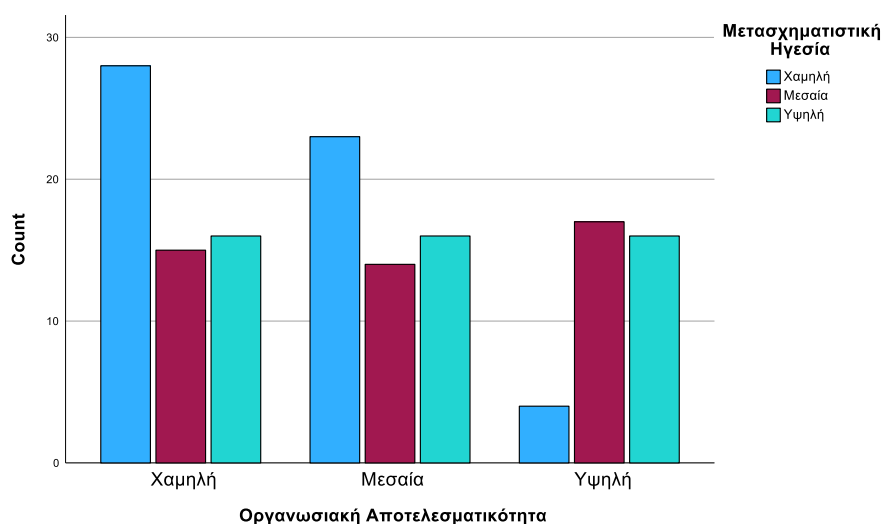
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,42.

Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Kendall's Ordinal tau-b		,205	,067	3,040	,002
N of Valid Cases		149			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Συμπέρασμα

Και οι τρεις αναλύσεις αποκαλύπτουν στατιστικά σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Η ετοιμότητα εμφανίζει θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και σχετίζεται επίσης με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ενώ και η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα παρουσιάζει σημαντική σχέση με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι συντελεστές Kendall's tau-b κυμαίνονται από 0,205 έως 0,267, επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη συστηματικής, αν και όχι ισχυρής, σχέσης μεταξύ των μεταβλητών.

4.4.3 Διαφοροποίηση αποτελεσμάτων ανάλογα με τον χρόνο των αλλαγών.

Στην παράγραφο αυτή εξετάζουμε την ενδεχόμενη διαφοροποίηση στις τρεις διαστάσεις (ετοιμότητα, αποτελεσματικότητα και μετασχηματιστική ηγεσία), ανάλογα με τον χρόνο υλοποίησης των αλλαγών, δηλαδή ομαδοποιούμε τις απαντήσεις (και τις συνισταμένες συνεχείς και κατηγορικές), ανάλογα με την απάντηση που έδωσε ο συμμετέχων στην Ερώτηση 8.

Οι δυνατές απαντήσεις στην Ερώτηση 8 είναι:

1. Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό
2. Ετοιμαζόμαστε να κάνουμε αλλαγές στο επόμενο διάστημα
3. Κάνουμε τώρα ή κάναμε πολύ πρόσφατα αλλαγή.

Στην πρώτη περίπτωση χωρίζουμε το δείγμα σε 3 ανεξάρτητες ομάδες (1 – 2 - 3) και κάνουμε έλεγχο Kruskal-Wallis. Στη δεύτερη περίπτωση ενοποιούμε τις απαντήσεις 2 και 3 σε μια ενιαία ομάδα, δηλαδή χωρίζουμε το δείγμα σε 2 ανεξάρτητες ομάδες (1. Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό και 2. Οργανωσιακή αλλαγή έγινε/γίνεται/θα γίνει τώρα) και κάνουμε έλεγχο Mann-Witney.

4.4.3.1 Έλεγχος Kruskal-Wallis σε 3 ομάδες

Τα αποτελέσματα που παίρνουμε είναι:

Test Statistics ^{a,b}			
	Ετοιμότητα για Αλλαγή	Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	Μετασχηματιστική Ηγεσία
Kruskal-Wallis H	4,006	5,363	,550
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,135	,068	,760

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 8. Έχουν γίνει οργανωσιακές αλλαγές στον φορέα απασχόλησης σας;

- **Ετοιμότητα για Αλλαγή:**
 - ο Η τιμή του Kruskal-Wallis H είναι 4,006 (df=2, p=0,135).
 - ο Το p-value ($>0,05$) δείχνει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων.
- **Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα:**
 - ο Η τιμή του Kruskal-Wallis H είναι 5,363 (df=2, p=0,068).
 - ο Υπάρχει μια τάση (trend) προς διαφοροποίηση, αλλά δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p > 0,05$).
- **Μετασχηματιστική Ηγεσία:**
 - ο Η τιμή του Kruskal-Wallis H είναι **0,550** (df=2, p=0,760).
 - ο Το p-value ($>0,05$) επιβεβαιώνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ομάδων.

Συμπέρασμα: Σε επίπεδο τριών κατηγοριών χρονικής απόστασης, δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις τρεις εξεταζόμενες διαστάσεις.

4.4.3.2 Έλεγχος Mann-Witney σε 2 ομάδες

Δημιουργούμε μια νέα μεταβλητή την 8_Recoded, από την 8, με 2 τιμές όπως περιγράφεται στην παράγραφο 4.4.3. Η νέα μεταβλητή χωρίζει το δείγμα σε 2 ομάδες και μπορούμε να κάνουμε έλεγχο Mann-Witney.

Το **Mann-Whitney U test** είναι η μη παραμετρική εναλλακτική του ανεξάρτητου t-test για δύο ομάδες. Δεν προϋποθέτει κανονικότητα των δεδομένων ούτε ομοιογένεια διακυμάνσεων, και μπορεί να εφαρμοστεί σε συνεχή ή διατακτικά (ordinal) δεδομένα.

Τα αποτελέσματα που παίρνουμε από τα δεδομένα μας παρουσιάζονται στους παρακάτω Πίνακες.

Πίνακας Κατάταξης

8. Recoded Έχουν γίνει οργανωσιακές αλλαγές στον φορέα απασχόλησης σας;		N	Μέση κατάταξη	Άθροισμα κατατάξεων
Ετοιμότητα Αλλαγή για Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό ή τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό	για Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό ή τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό	58	66,58	3861,50
	Οργανωσιακή αλλαγή έγινε-γίνεται-θα γίνει τώρα	91	80,37	7313,50
	Total	149		
Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό ή τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό	Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό ή τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό	58	67,00	3886,00
	Οργανωσιακή αλλαγή έγινε-γίνεται-θα γίνει τώρα	91	80,10	7289,00
	Total	149		
Μετασχηματιστική Ηγεσία Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό ή τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό	Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό ή τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό	58	76,07	4412,00
	Οργανωσιακή αλλαγή έγινε-γίνεται-θα γίνει τώρα	91	74,32	6763,00
	Total	149		

Test Statistics^a

	Ετοιμότητα για Αλλαγή	Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	Μετασχηματιστική Ηγεσία
Mann-Whitney U	2150,500	2175,000	2577,000
Wilcoxon W	3861,500	3886,000	6763,000
Z	-1,922	-1,823	-,242
Asymp. Sig. (2-tailed)	,055	,068	,809

a. Grouping Variable: 8. Recoded Έχουν γίνει οργανωσιακές αλλαγές στον φορέα απασχόλησης σας;

- **Ετοιμότητα για Αλλαγή:**

- ο Mann-Whitney U = 2150,5, $p=0,055$ (διπλής ουράς).
- ο Το p-value είναι ελάχιστα μεγαλύτερο από 0,05, αλλά υποδηλώνει πιθανή τάση για υψηλότερη ετοιμότητα στην ομάδα με πρόσφατες αλλαγές (Μέση Κατάταξη μεταξύ των 2 ομάδων: 80,37 vs. 66,58).

- **Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα:**

- ο Mann-Whitney U = 2175, $p=0,068$.
- ο Παρόμοια με την προηγούμενη μεταβλητή, το p-value δείχνει ασθενή τάση για διαφορά (Μέση Κατάταξη μεταξύ των 2 ομάδων: 80,10 vs. 67,00).

- **Μετασχηματιστική Ηγεσία:**

- ο Mann-Whitney U = 2577, $p=0,809$.
- ο Δεν υπάρχει καμία ένδειξη διαφοροποίησης μεταξύ των δύο ομάδων ($p>0,05$ και Μέση Κατάταξη μεταξύ των 2 ομάδων παρόμοια: 74,32 και 76,07).

Συμπέρασμα: Η Ετοιμότητα και η Αποτελεσματικότητα παρουσιάζουν μια οριακή τάση προς υψηλότερους βαθμούς σε όσους βίωσαν (ή βιώνουν) πιο πρόσφατη αλλαγή, αλλά δεν φτάνουν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ($p \approx 0,05$). Παράλληλα, η

αντίληψη για την Μετασχηματιστική Ηγεσία είναι αμετάβλητη μεταξύ των δυο μεγάλων ομάδων.

4.5 Κριτική θεώρηση των αποτελεσμάτων

Αρχικά, ο έλεγχος συσχετίσεων Spearman's rho ανέδειξε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, επιβεβαιώνοντας την πρώτη υπόθεση (H1) περί θετικής αλληλεπίδρασης των δύο εννοιών.

Ομοίως, οι συσχετίσεις μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ετοιμότητας για αλλαγή ήταν σημαντικές, γεγονός που ενισχύει την δεύτερη υπόθεση (H2) περί καταλυτικού ρόλου των ηγετών στη διαμόρφωση της προδιάθεσης για αλλαγή.

Παράλληλα, ο έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 σε πίνακες διασταύρωσης κατέδειξε σημαντικές διαφοροποιήσεις στις κατανομές των συνισταμένων ανά επίπεδα ηγεσίας, ετοιμότητας και αποτελεσματικότητας, υποδεικνύοντας ότι οι σχέσεις αυτές δεν είναι τυχαίες.

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H3) για διαφοροποίηση ανάλογα με τον χρόνο υλοποίησης των αλλαγών, τα αποτελέσματα δεν υποστηρίζουν την επιβεβαίωσή της: ούτε ο έλεγχος Kruskal–Wallis ($p=0,135$ για την ετοιμότητα, $p=0,068$ για την αποτελεσματικότητα και $p=0,760$ για τη μετασχηματιστική ηγεσία, όλες άνω του ορίου 0,05), ούτε ο έλεγχος Mann–Whitney ($p=0,055$ για την ετοιμότητα, $p=0,068$ για την αποτελεσματικότητα και $p=0,809$ για τη μετασχηματιστική ηγεσία) ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις τρεις μετρικές μεταβλητές ανάλογα με το χρόνο υλοποίησης των οργανωσιακών αλλαγών. Αυτό σημαίνει ότι η χρονική διάσταση των αλλαγών δεν διαφοροποιεί ουσιωδώς τα επίπεδα ετοιμότητας, αποτελεσματικότητας ή μετασχηματιστικής ηγεσίας στο δείγμα μας.

Τα αποτελέσματα ερμηνεύονται υπό το πρίσμα της υπάρχουσας θεωρίας, η οποία αναγνωρίζει τη συμβολή της ηγεσίας και της οργανωσιακής ετοιμότητας στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Ωστόσο, οι συσχετίσεις είναι μέτριας έντασης, γεγονός που υποδηλώνει την πιθανή επίδραση επιπρόσθετων παραγόντων (όπως η

οργανωσιακή κουλτούρα, η επικοινωνία ή η εμπειρία προηγούμενων αλλαγών). Επίσης, η μη στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς τον χρόνο υλοποίησης των αλλαγών ενδέχεται να σχετίζεται με την ετερογένεια του δείγματος ή με την υποκειμενική εκτίμηση του χρόνου από τους συμμετέχοντες. Συνολικά, τα αποτελέσματα ενισχύουν τις δύο πρώτες υποθέσεις, αλλά αναδεικνύουν και την πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ χρονικής διάταξης και οργανωσιακών αντιδράσεων στην αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Η παρούσα κατάσταση στην έρευνα

Η επιστημονική βιβλιογραφία των τελευταίων χρόνων έχει εξετάσει σε ικανοποιητικό βαθμό τις έννοιες της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή, της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Οι ερευνητικές υποθέσεις επικεντρώθηκαν στη θετική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή ετοιμότητα και την αποτελεσματικότητα, καθώς και στην επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην πρόθεση και την αποδοτικότητα των οργανισμών, ενώ εξετάστηκε επίσης το ενδεχόμενο διαφοροποίησης βάσει του χρόνου υλοποίησης των αλλαγών.

Ειδικότερα, η βιβλιογραφία (π.χ. Weiner, 2009, Armenakis κ.α, 1993, Kotter, 1996), έχει τεκμηριώσει ότι οι οργανισμοί που παρουσιάζουν υψηλή ετοιμότητα έχουν μεγαλύτερη ικανότητα επίτευξης ανώτερων επιπέδων απόδοσης και επιτυχίας των αλλαγών. Επιπλέον, οι μελέτες των Cunningham κ.α (2002) και Korac κ.α (2024) τονίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει ουσιαστικά την ετοιμότητα των οργανισμών για αλλαγή, λειτουργώντας ως καταλυτικός παράγοντας που μετατρέπει την αντίσταση σε ευκαιρία, ενισχύοντας τη συλλογική δέσμευση στην επίτευξη οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία στηρίχθηκε σε τυπική δειγματοληψία και περιλάμβανε 149 εργαζόμενους από οκτώ διαφορετικούς τομείς εργασίας στην Ελλάδα. Οι ερευνητικές υποθέσεις επικεντρώθηκαν στη θετική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή ετοιμότητα και την αποτελεσματικότητα, καθώς και στην επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην πρόθεση και την αποδοτικότητα των οργανισμών, ενώ εξετάστηκε επίσης το ενδεχόμενο διαφοροποίησης βάσει του χρόνου υλοποίησης των αλλαγών.

Η έρευνα διατυπώνει τρεις βασικές υποθέσεις:

1. **Η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.** Σύμφωνα με την ανάλυση των συσχετίσεων μέσω του δείκτη Spearman's rho, παρατηρήθηκε μια μέτρια

θετική συσχέτιση ($\rho = 0,294$, $p < 0,001$). Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την πρώτη υπόθεση και συνάδει με τις θεωρητικές προσεγγίσεις του Weiner (2009) καθώς και των Armenakis κ.α (1993), σύμφωνα με τις οποίες η αυξημένη δέσμευση και η συναισθηματική προθυμία για αλλαγή συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα επίδοσης και αποτελεσματικότητας. Δηλαδή, οι οργανισμοί που καταφέρνουν να δημιουργήσουν κουλτούρα ανοιχτής προσαρμογής και διαρκούς μάθησης μπορούν να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους με μεγαλύτερη συνέπεια και αποδοτικότητα.

2. **Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.** Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης για μετασχηματιστική ηγεσία και τόσο της ετοιμότητας για αλλαγή ($\rho = 0,257$, $p = 0,002$) όσο και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας ($\rho = 0,231$, $p = 0,005$). Παράλληλα, ο έλεγχος ανεξαρτησίας X^2 σε πίνακες διασταύρωσης κατέδειξε σημαντικές διαφοροποιήσεις στις κατανομές των συνισταμένων ανά επίπεδα ηγεσίας, ετοιμότητας και αποτελεσματικότητας, υποδεικνύοντας ότι οι σχέσεις αυτές δεν είναι τυχαίες. Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζουν τη δεύτερη υπόθεση και επιβεβαιώνουν τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας όπως έχει περιγραφεί από τους Bass (1990) και Avolio και Bass (2004). Οδηγώντας με έμπνευση, διανοητική διέγερση και υποστήριξη, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαμορφώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον που μειώνει την αντίσταση στις αλλαγές και προάγει τη συλλογική δέσμευση.
3. **Η οργανωσιακή ετοιμότητα, αποτελεσματικότητα και ηγεσία διαφοροποιούνται ανάλογα με τον χρόνο υλοποίησης των αλλαγών.** Παρά τις παρατηρούμενες οριακές τάσεις για υψηλότερες τιμές στις διαστάσεις της ετοιμότητας και της αποτελεσματικότητας σε οργανισμούς που βίωσαν πρόσφατα αλλαγές, οι μη παραμετρικοί έλεγχοι (μέσω των δοκιμών Kruskal-Wallis και Mann-Whitney) δεν έδειξαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές ($p > 0,05$). Αυτό υποδηλώνει ότι η χρονική διάσταση της υλοποίησης ενδέχεται να μην αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διαφοροποίησης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, σε αντίθεση με ορισμένες προγενέστερες μελέτες (π.χ., Cunningham κ.α., 2002). Από αυτήν την άποψη, φαίνεται ότι

παράγοντες όπως η ποιότητα της επικοινωνίας, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και η υλοποίηση στρατηγικών διεργασιών ίσως να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα και προσδιοριστική επιρροή στα επίπεδα ετοιμότητας και αποτελεσματικότητας (βλ. π.χ. Kotter, 1996).

Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας ευθυγραμμίζονται με τις θεωρητικές προσεγγίσεις και τις υποθέσεις που διατυπώθηκαν, επιβεβαιώνοντας την αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργανωσιακής ετοιμότητας και αποτελεσματικότητας, καθώς και την καταλυτική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αυτές τις διαστάσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι οργανισμοί με σαφή στρατηγική για αλλαγή, που επενδύουν στην ανάπτυξη ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων, διαθέτουν μεγαλύτερες δυνατότητες να ανταποκριθούν επιτυχώς στις προκλήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

5.1.1 Επιπτώσεις των αποτελεσμάτων για επιχειρήσεις και οργανισμούς

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έχουν άμεσες και πρακτικές επιπτώσεις για τα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών που επιδιώκουν την ανάπτυξη ενός οργανισμού ικανού να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν από τα παρακάτω συμπεράσματα:

Για αρχή, η θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας υποδηλώνει ότι η δημιουργία και η διατήρηση μιας κουλτούρας προσαρμοστικότητας είναι κρίσιμη. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν σε συστήματα υποστήριξης που ενθαρρύνουν τη συλλογική δέσμευση και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Η χρήση εργαλείων μέτρησης όπως το Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC) (Shea κ.α., 2014) μπορεί να δώσει στους διοικητές σύγχρονες ενδείξεις για το σημείο στο οποίο βρίσκεται η ομάδα τους και, συνεπώς, να επιτρέψει την άμεση προσαρμογή των στρατηγικών τους.

Επιπλέον, τα ευρήματα σχετικά με την επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην

εκπαίδευση και ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών τους. Η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης που εστιάζουν σε δεξιότητες όπως ο οραματισμός, η εμπνευσμένη επικοινωνία και η διανοητική διέγερση μπορεί να μετατρέψει την αντίσταση σε αλλαγή σε ευκαιρία για καινοτομία. Όταν οι ηγέτες καταφέρνουν να εμπνέουν τους εργαζομένους τους και να αναδεικνύουν τη σημασία του κοινού οράματος, αυτό μεταφράζεται σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Τέλος, παρόλο που η χρονική διάσταση της υλοποίησης των αλλαγών δεν απέδωσε στατιστικώς σημαντικές διαφορές στα δεδομένα της έρευνας, αυτό δεν διαφοροποιεί το ζήτημα της διαχείρισης αλλαγών. Αντίθετα, υποδεικνύει ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να επικεντρώνονται αποκλειστικά στον χρόνο αλλά και στην ποιότητα της διαδικασίας αλλαγής. Κοινωνικές και οργανωσιακές παράμετροι όπως η διαφάνεια της επικοινωνίας, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων (Rafferty κ.α., 2013) και η συνεχιζόμενη αξιολόγηση των επιδόσεων μπορούν να λειτουργήσουν ως βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Συνολικά, για τα στελέχη επιχειρήσεων: α) Η επένδυση σε μετασχηματιστικές ηγετικές πρακτικές μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή ετοιμότητα και, ως εκ τούτου, να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα επίτευξης στόχων, β) Η συνεχής αξιολόγηση της ετοιμότητας μέσω αξιόπιστων εργαλείων παρέχει τη δυνατότητα έγκαιρης προσαρμογής των στρατηγικών, μειώνοντας τις πιθανότητες αποτυχίας στις οργανωσιακές μεταρρυθμίσεις, γ) Τα αποτελέσματα προτείνουν ότι ο συνδυασμός ηγετικής ανάπτυξης και συμμετοχικών διαδικασιών μπορεί να δημιουργήσει μια δυναμική και ανταγωνιστική οργάνωση, έτοιμη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις ενός μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα της μελέτης είναι χρήσιμα όχι μόνο ως εργαλείο διάγνωσης αλλά και ως οδηγός πολιτικής, υποδεικνύοντας ποιοι τομείς – όπως η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών και η δημιουργία συμμετοχικών δομών – πρέπει να ενισχυθούν για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που ευνοεί την καινοτομία και την αποτελεσματική υλοποίηση αλλαγών, πλαισιώνοντας έτσι τη βιωσιμότητά των οργανισμών σε βάθος χρόνου.

5.2 Προβληματισμοί και περιορισμοί

Παρά τα σημαντικά ευρήματα της παρούσας μελέτης, προκύπτουν ορισμένα σημεία που απαιτούν προσοχή ως προς την ερμηνεία και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Αρχικά, η ερευνητική προσέγγιση βασίστηκε σε δεδομένα που αντλήθηκαν από ένα περιορισμένο δείγμα εργαζομένων σε συγκεκριμένους κλάδους, γεγονός που δύναται να επηρεάζει την εξωτερική εγκυρότητα των συμπερασμάτων. Παράλληλα, η χρήση αυτοαναφερόμενων ερωτηματολογίων ενδέχεται να εμπεριέχει υποκειμενικότητα, καθώς οι συμμετέχοντες μπορεί να ανταποκρίθηκαν με τρόπο κοινωνικά επιθυμητό ή επηρεασμένο από τις προσωπικές τους εμπειρίες με την οργανωσιακή αλλαγή.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά στην αποτύπωση της χρονικής διάστασης των αλλαγών. Αν και επιχειρήθηκε η μέτρηση της επιρροής του χρόνου υλοποίησης, τα στατιστικά αποτελέσματα δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφοροποιήσεις, αφήνοντας ανοιχτό το ερώτημα εάν η χρονική φάση στην οποία βρίσκεται ένας οργανισμός επηρεάζει ή όχι τις εξεταζόμενες έννοιες.

Τέλος, δεν είναι δυνατόν να παραβλεφθεί ότι η παρούσα έρευνα εξετάζει συσχετίσεις και όχι αιτιακές σχέσεις. Επομένως, οποιοδήποτε συμπέρασμα σχετικά με το πώς επηρεάζει η μετασχηματιστική ηγεσία την ετοιμότητα ή την αποτελεσματικότητα θα πρέπει να προσεγγίζεται με επιφύλαξη, μέχρι να επιβεβαιωθεί μέσω πειραματικών ή διαχρονικών μελετών.

5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε σημαντικές σχέσεις μεταξύ της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή, της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ωστόσο, δεδομένων των περιορισμών που αναφέρονται στην προηγούμενη παράγραφο, υπάρχουν κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα που μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση των διεργασιών αλλαγής και στην εφαρμογή πιο αποτελεσματικών στρατηγικών διοίκησης, όπως:

- Διενέργεια μελετών σε μεγαλύτερα και πιο αντιπροσωπευτικά δείγματα από διάφορους οργανισμούς και κλάδους, ώστε να εξασφαλιστεί η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ευρύτερο πλαίσιο.

- Συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων: Ενσωμάτωση ποιοτικών μεθόδων όπως συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και μελέτες περίπτωσης, προκειμένου να αποκαλυφθούν οι υποκειμενικές αντιλήψεις και εμπειρίες των εργαζομένων σε σχέση με τις διεργασίες αλλαγής και τον ρόλο της ηγεσίας.
- Χρήση δομικών μοντέλων: Εφαρμογή μεθοδολογιών, όπως το Structural Equation Modeling (SEM), για τη διερεύνηση των αιτιακών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και την ταυτοποίηση των διευρυντικών μηχανισμών που λειτουργούν ως μεσολαβητές ή τροποποιητές στη σχέση μεταξύ της ετοιμότητας για αλλαγή και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.
- Ανάλυση πολιτισμικών παραγόντων: Εξέταση του ρόλου των πολιτισμικών χαρακτηριστικών, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, στην αντίληψη της αλλαγής και στις ηγετικές συμπεριφορές, για να καθοριστεί κατά πόσο οι πολιτισμικές διαφορές επιδρούν στην επιτυχία των μεταρρυθμίσεων.
- Εστίαση σε τεχνολογικές και ψηφιακές εξελίξεις: Μελέτη του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες και η χρήση νέων ψηφιακών εργαλείων επηρεάζουν την οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή και την μετασχηματιστική ηγεσία, δίνοντας έμφαση στη διοίκηση της καινοτομίας.
- Εμβάθυνση σε ψυχολογικούς παράγοντες: Έρευνα σχετικά με τους ατομικούς και ομαδικούς ψυχολογικούς παράγοντες (όπως το αίσθημα αυτό-αποτελεσματικότητας και η ενδοοργανωσιακή υποστήριξη) που επηρεάζουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.

Οι παραπάνω προτάσεις για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσαν να συμβάλουν στην κατασκευή πιο ολοκληρωμένων θεωρητικών πλαισίων και στην ανάπτυξη πρακτικών στρατηγικών που θα βοηθήσουν τους οργανισμούς να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές τους. Μέσα από τέτοιες μελλοντικές προσεγγίσεις, οι ερευνητές θα μπορέσουν να εμβαθύνουν στις πολύπλοκες δυναμικές που διέπουν τις οργανωσιακές αλλαγές, χωρίς να παραλείπονται διαστάσεις που επηρεάζουν τόσο την προσαρμοστικότητα όσο και την απόδοση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aboobaker, N., & Z., K. A. (2020). *Influence of digital learning orientation and readiness for change on innovative work behaviour: Reflections from the higher education sector*. *Development and Learning in Organizations*, 34(2).
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). *Reflections: Our journey in organizational change research and practice*. *Journal of Change Management*, 9(2).
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual* (3rd ed.). Mind Garden.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2).
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2).
- Bouckenoghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(6).
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics*, 109, 175–187.
- Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1).
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4).
- Chrisanty, F. N., Gunawan, M. S., Wijayanti, R. W., & Soetjipto, B. W. (2021). The role of transformational entrepreneurship, readiness to change and counterproductive work behavior in enhancing employee performance. *Organizacija*, 54(1).
- Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181–1191.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional Manual*. Psychological Assessment Resources.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4).
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Denhardt, J. V., & Campbell, K. B. (2006). The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & Society*, 38(5).

- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Lane, N. (2006). Building a high-performance business culture. *Organizational Dynamics*, 35(4), 370–383. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.005>
- Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3).
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3).
- Effiyanti, E., Lubis, A. R., Sofyan, S., & Syafruddin, S. (2021). The influence of transformational leadership on organizational performance: A case study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2).
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change – An empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3).
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38–47.
- Henricks, M. D., Young, M., & Kehoe, E. J. (2020). Attitudes toward change and transformational leadership: A longitudinal study. *Journal of Change Management*, 20(3). <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1758529>
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107–126.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1).
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2015). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. In *Research in Organizational Change and Development* (pp. 289–336). Published online March 9, 2015.
- Judge, T. A., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 971–995.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kelly, P., Hegarty, J., Barry, J., Dyer, K. R., & Horgan, A. (2018). The relationship between staff perceptions of organizational readiness to change and client outcomes in substance misuse treatment programmes: A systematic review. *Journal of Substance Use*, 23(3).
- Korac, S., Moser-Plautz, B., Müller, S., & Saliterer, I. (2024). Predictors of change outcomes in mandated change: Unpacking the outcome triangle. *Public Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2299931>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Krishnan, V. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15, 19–33.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review*, 13(2).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1).

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rangarajan, D., Chonko, L. B., Jones, E., & Roberts, J. A. (2004). Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research. *Industrial Marketing Management*, 33(4).
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 16(2).
- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change—Leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senbeto, D. L., & Hon, A. H. Y. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: Examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *Service Industries Journal*, 40(15–16).
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for change: What we know, what we think we know, and what we need to know. *Medical Care Research and Review*, 71(1), 89–136.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1).
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3).
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>

- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Waisy, O. H., & Wei, C. C. (2020). Transformational leadership and affective commitment to change: The roles of readiness for change and type of university. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(10).
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1).
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: A literature review. *Journal of Management Development*, 35(2).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *NASSP Bulletin*, 90(3).
- Τσάντας, Ν., Μωυσιάδης, Χ., Μπαγιάτης, Ν., & Χατζηπαντελής, Θ. (1999). *Ανάλυση δεδομένων με τη βοήθεια στατιστικών πακέτων SPSS, EXCEL, και S-Plus*. Εκδόσεις ΖΗΤΗ.
- Χαλκιάς, Μ. (2022). *Ποσοτική ανάλυση και στοιχεία θεωρίας αποφάσεων στη Διοίκηση και Οικονομία με χρήση λογισμικών EXCEL, ISALOS και SPSS*. BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι μέρος έρευνας που διενεργείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου.

Σκοπός του είναι η αποτίμηση των στάσεων και των απόψεων των εργαζομένων σχετικά την οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα στον οργανισμό (ιδιωτικό, δημόσιο, ΜΚΟ, κ.ο.κ.) που δουλεύουν.

Θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγο χρόνο προκειμένου να απαντήσετε στις ερωτήσεις που ακολουθούν. Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις, οπότε σας παρακαλώ να επιλέξετε κάθε φορά εκείνες τις απαντήσεις που σας εκφράζουν καλύτερα.

Οι πληροφορίες που θα προκύψουν θα αξιοποιηθούν καθαρά για ερευνητικούς σκοπούς, ενώ θα εξασφαλιστεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων, καθώς και θα τηρηθούν όλοι οι κανόνες δεοντολογίας.

Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι 10-15 λεπτά.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και το χρόνο σας.

Φαλή Ευαγγελία

Email επικοινωνίας:

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

1. Φύλο

Ανδρας ☐

Δεν επιθυμώ να απαντήσω ☐

Γυναίκα ☐

2. Ηλικία

< 35 ☐

35-49 ☐

50-65 ☐

3. Το επίπεδο εκπαίδευσής σας είναι:

Βασική ☐

Δευτεροβάθμια ☐

Δεν επιθυμώ να απαντήσω ☐

Τριτοβάθμια ☐

Μεταπτυχιακή ή ανώτερη ☐



4. Συνολικά, πόσα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχετε;

1-5 έτη ☐

6-10 έτη ☐

11-20 έτη ☐

>21 έτη ☐

5. Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρηση / ο οργανισμός όπου εργάζεστε;

Πρωτογενής Τομέας
(Γεωργία, κτηνοτροφία,
εξόρυξη κλπ) ☐

Δευτερογενής Τομέας
(Βιομηχανία, βιοτεχνία,
κατασκευές, ενεργειακή
παραγωγή κλπ) ☐

Τριτογενής Τομέας
(εμπόριο, τουρισμός,
τράπεζες, μεταφορές
κλπ) ☐

Τεταρτογενής Τομέας
(τεχνολογία,
πληροφορική,
συμβουλευτικές
υπηρεσίες κλπ) ☐

Δημόσιες Υπηρεσίες
(ΔΕΚΟ, Δημοτικές
επιχειρήσεις &
υπηρεσίες, δικαιοσύνη,
ασφάλεια, Υπουργεία) ☐

ΜΚΟ & εθελοντικοί
οργανισμοί ☐

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην σημερινό σας εργοδότη;

0-1 έτη ☐

2-5 έτη ☐

6-10 έτη ☐

11-20 έτη ☐

>20 έτη ☐

7. Τι θέση κατέχετε στην ιεραρχία του φορέα απασχόλησής σας;

Υπάλληλος ☐

Ανώτερος ή
εξειδικευμένος/η
υπάλληλος ☐

Επικεφαλής
ομάδας /
υπηρεσίας ☐

Επικεφαλής
τμήματος /
τομέα ☐

Διευθυντικό
στέλεχος ☐

Άλλο ☐

8. Έχουν γίνει οργανωσιακές αλλαγές στον φορέα απασχόλησής σας;

Οργανωσιακή αλλαγή είναι κάθε προσαρμογή, τροποποίηση ή μετασχηματισμός που επηρεάζει τη δομή, τις διαδικασίες, την κουλτούρα ή τις στρατηγικές λειτουργίες ενός οργανισμού. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι μικρές (σταδιακές βελτιώσεις) ή ριζικές (μετασχηματιστικές αλλαγές).



Ετοιμαζόμαστε να κάνουμε
αλλαγή/αλλαγές στο επόμενο διάστημα ☐

Κάνουμε τώρα ή κάναμε
πολύ πρόσφατα αλλαγή ☐

Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε
πριν από πολύ καιρό ☐

Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν το τμήμα στο οποίο εργάζεστε. Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας, σύμφωνα με την κλίμακα που δίνεται.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
9. Το τμήμα στο οποίο εργάζομαι λειτουργεί καλά και δεν έχει πτυχές που να χρειάζονται αλλαγή.	1	2	3	4	5
10. Δεν υπάρχει τίποτα που πραγματικά πρέπει να αλλάξω στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου για να γίνω πιο αποδοτικός/ή.	1	2	3	4	5
11. Σκέφτομαι ότι μπορεί να θέλω να βοηθήσω να αλλάξει κάτι στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5
12. Σκοπεύω να συμμετέχω στην αλλαγή του τμήματός μου.	1	2	3	4	5
13. Δουλεύω σκληρά για να βοηθήσω στη βελτίωση των πτυχών του τμήματός μου.	1	2	3	4	5
14. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε ότι θα διατηρήσουμε τις αλλαγές/βελτιώσεις που έχει κάνει το στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5



	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
15. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής εγκαίρως.	1	2	3	4	5
16. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής με υψηλή ποιότητα.	1	2	3	4	5
17. Συνολικά, η εφαρμογή της αλλαγής ήταν επιτυχής στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5

Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν τον προϊστάμενο/την προϊσταμένη σας. Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας, σύμφωνα με την κλίμακα που δίνεται.

Ο/Η προϊστάμενος/η μου:	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
18. Έχει σαφή κατανόηση του πού πάμε.	1	2	3	4	5
19. Έχει σαφή αίσθηση του πού θέλει να είναι το τμήμα μας σε 5 χρόνια.	1	2	3	4	5
20. Δεν έχει ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.	1	2	3	4	5



Ο/Η προϊστάμενος/η μου:	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
21. Λέει πράγματα που κάνουν τους εργαζόμενους υπερήφανους που είναι μέρος αυτού του οργανισμού...	1	2	3	4	5
22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας.	1	2	3	4	5
23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις ως καταστάσεις γεμάτες ευκαιρίες.	1	2	3	4	5
24. Με προκαλεί να σκεφτώ παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.	1	2	3	4	5
25. Έχει ιδέες που με έκαναν να αναθεωρήσω κάποια πράγματα που ποτέ δεν είχα αμφισβητήσει πριν.	1	2	3	4	5
26. Με έχει προκαλέσει να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
27. Λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα πριν ενεργήσει.	1	2	3	4	5
28. Συμπεριφέρεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.	1	2	3	4	5



Ο/Η προϊστάμενος/η μου:	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
29. Βλέπει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.	1	2	3	4	5
30. Με επαινεί όταν η δουλειά μου υπερβαίνει τον μέσο όρο.	1	2	3	4	5
31. Αναγνωρίζει τη βελτίωση στην ποιότητα της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
32. Μου δίνει προσωπικά συγχαρητήρια όταν κάνω εξαιρετική δουλειά.	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

1. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	63	42,3	42,3	42,3
	Γυναίκα	83	55,7	55,7	98,0
	Δεν επιθυμώ να απαντήσω	3	2,0	2,0	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

2. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<35	109	73,2	73,2	73,2
	35-49	24	16,1	16,1	89,3
	50-65	16	10,7	10,7	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

3. Το επίπεδο της εκπαίδευσής σας είναι:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Βασική	3	2,0	2,0	2,0
	2. Δευτεροβάθμια	11	7,4	7,4	9,4
	3. Τριτοβάθμια	90	60,4	60,4	69,8
	4. Μεταπτυχιακή ή ανώτερη	40	26,8	26,8	96,6
	Δεν επιθυμώ να απαντήσω	5	3,4	3,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

4. Συνολικά, πόσα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχετε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. 1-5 έτη	69	46,3	46,3	46,3
	2. 6-10 έτη	48	32,2	32,2	78,5
	3. 11-20 έτη	17	11,4	11,4	89,9
	4. > 21 έτη	15	10,1	10,1	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

5. Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρηση / ο οργανισμός όπου εργάζεστε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Πρωτογενής Τομέας (Γεωργία, κτηνοτροφία, εξόρυξη κλπ)	7	4,7	4,7	4,7
	2. Δευτερογενής Τομέας (Βιομηχανία, βιοτεχνία, κατασκευές, ενεργειακή παραγωγή κλπ)	35	23,5	23,5	28,2
	3. Τριτογενής Τομέας (εμπόριο, τουρισμός, τράπεζες, μεταφορές κλπ)	27	18,1	18,1	46,3
	4. Τεταρτογενής Τομέας (τεχνολογία, πληροφορική, συμβουλευτικές υπηρεσίες κλπ)	42	28,2	28,2	74,5
	5. Δημόσιες Υπηρεσίες (ΔΕΚΟ, Δημοτικές επιχειρήσεις & υπηρεσίες, δικαιοσύνη, ασφάλεια, Υπουργεία)	35	23,5	23,5	98,0
	6. ΜΚΟ & εθελοντικοί οργανισμοί	3	2,0	2,0	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην σημερινή σας εργοδότη;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. 0 - 1 έτη	32	21,5	21,5	21,5
	2. 2 - 5 έτη	75	50,3	50,3	71,8
	3. 6 - 10 έτη	23	15,4	15,4	87,2
	4. 11 - 20 έτη	11	7,4	7,4	94,6
	5. > 20 έτη	8	5,4	5,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

7. Τι θέση κατέχετε στην ιεραρχία του φορέα απασχόλησής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Υπάλληλος	74	49,7	49,7	49,7
	2. Ανώτερος ή εξειδικευμένος υπάλληλος	34	22,8	22,8	72,5
	3. Επικεφαλής ομάδας / υπηρεσίας	22	14,8	14,8	87,2
	4. Επικεφαλής τμήματος / τομέα	11	7,4	7,4	94,6
	5. Διευθυντικό στέλεχος	4	2,7	2,7	97,3

7. Τι θέση κατέχετε στην ιεραρχία του φορέα απασχόλησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
6. Μέλος της Διοίκησης	1	,7	,7	98,0
Άλλο	3	2,0	2,0	100,0
Total	149	100,0	100,0	

8. Έχουν γίνει οργανωσιακές αλλαγές στον φορέα απασχόλησής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Η τελευταία οργανωσιακή αλλαγή έγινε πριν από πολύ καιρό	58	38,9	38,9	38,9
	2. Ετοιμαζόμαστε να κάνουμε αλλαγή/αλλαγές στο επόμενο διάστημα	33	22,1	22,1	61,1
	3. Κάνουμε τώρα ή κάναμε πολύ πρόσφατα αλλαγή	58	38,9	38,9	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

[9. Το τμήμα στο οποίο εργάζομαι λειτουργεί καλά και δεν έχει πτυχές που να χρειάζονται αλλαγή.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	1	,7	,7	,7
	2. Διαφωνώ εν μέρει	2	1,3	1,3	2,0
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	138	92,6	92,6	94,6
	4. Συμφωνώ εν μέρει	8	5,4	5,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

[10. Δεν υπάρχει τίποτα που πραγματικά πρέπει να αλλάξω στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου για να γίνω πιο αποδοτικός/ή.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2. Διαφωνώ εν μέρει	7	4,7	4,7	4,7
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	133	89,3	89,3	94,0
	4. Συμφωνώ εν μέρει	9	6,0	6,0	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

[11. Σκέφτομαι ότι μπορεί να θέλω να βοηθήσω να αλλάξει κάτι στο τμήμα μου.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	1,3
	2. Διαφωνώ εν μέρει	9	6,0	6,0	7,4
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	113	75,8	75,8	83,2
	4. Συμφωνώ εν μέρει	21	14,1	14,1	97,3
	5. Συμφωνώ απόλυτα	4	2,7	2,7	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

[12. Σκοπεύω να συμμετέχω στην αλλαγή του τμήματός μου.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	1,3
	2. Διαφωνώ εν μέρει	18	12,1	12,1	13,4
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	68	45,6	45,6	59,1
	4. Συμφωνώ εν μέρει	50	33,6	33,6	92,6
	5. Συμφωνώ απόλυτα	11	7,4	7,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

[13. Δουλεύω σκληρά για να βοηθήσω στη βελτίωση των πτυχών του τμήματός μου.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	1	,7	,7	,7
	2. Διαφωνώ εν μέρει	18	12,1	12,1	12,8
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	86	57,7	57,7	70,5
	4. Συμφωνώ εν μέρει	39	26,2	26,2	96,6
	5. Συμφωνώ απόλυτα	5	3,4	3,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

[14. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε ότι θα διατηρήσουμε τις αλλαγές/βελτιώσεις που έχει κάνει το στο τμήμα μου.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	1,3
	2. Διαφωνώ εν μέρει	13	8,7	8,7	10,1
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	55	36,9	36,9	47,0

[14. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε ότι θα διατηρήσουμε τις αλλαγές/βελτιώσεις που έχει κάνει το στο τμήμα μου.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4. Συμφωνώ εν μέρει	75	50,3	50,3	97,3
5. Συμφωνώ απόλυτα	4	2,7	2,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

[15. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής εγκαίρως.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Διαφωνώ απόλυτα	13	8,7	8,7	8,7
2. Διαφωνώ εν μέρει	18	12,1	12,1	20,8
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	72	48,3	48,3	69,1
4. Συμφωνώ εν μέρει	31	20,8	20,8	89,9
5. Συμφωνώ απόλυτα	15	10,1	10,1	100,0
Total	149	100,0	100,0	

[16. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής με υψηλή ποιότητα.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Διαφωνώ απόλυτα	18	12,1	12,1	12,1
2. Διαφωνώ εν μέρει	25	16,8	16,8	28,9
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	34	22,8	22,8	51,7
4. Συμφωνώ εν μέρει	33	22,1	22,1	73,8
5. Συμφωνώ απόλυτα	39	26,2	26,2	100,0
Total	149	100,0	100,0	

[17. Συνολικά, η εφαρμογή της αλλαγής ήταν επιτυχής στο τμήμα μου.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Διαφωνώ απόλυτα	18	12,1	12,1	12,1
2. Διαφωνώ εν μέρει	29	19,5	19,5	31,5
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	40	26,8	26,8	58,4
4. Συμφωνώ εν μέρει	36	24,2	24,2	82,6
5. Συμφωνώ απόλυτα	26	17,4	17,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [18. Έχει σαφή κατανόηση του πού πάμε.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	10	6,7	6,7	6,7
	2. Διαφωνώ εν μέρει	16	10,7	10,7	17,4
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	42	28,2	28,2	45,6
	4. Συμφωνώ εν μέρει	51	34,2	34,2	79,9
	5. Συμφωνώ απόλυτα	30	20,1	20,1	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [19. Έχει σαφή αίσθηση του πού θέλει να είναι το τμήμα μας σε 5 χρόνια.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	13	8,7	8,7	8,7
	2. Διαφωνώ εν μέρει	22	14,8	14,8	23,5
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	60	40,3	40,3	63,8
	4. Συμφωνώ εν μέρει	32	21,5	21,5	85,2
	5. Συμφωνώ απόλυτα	22	14,8	14,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [20. Δεν έχει ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	13	8,7	8,7	8,7
	2. Διαφωνώ εν μέρει	13	8,7	8,7	17,4
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	107	71,8	71,8	89,3
	4. Συμφωνώ εν μέρει	11	7,4	7,4	96,6
	5. Συμφωνώ απόλυτα	5	3,4	3,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [21. Λέει πράγματα που κάνουν τους εργαζόμενους υπερήφανους που είναι μέρος αυτού του οργανισμού.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	18	12,1	12,1	12,1
	2. Διαφωνώ εν μέρει	20	13,4	13,4	25,5
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	46	30,9	30,9	56,4
	4. Συμφωνώ εν μέρει	22	14,8	14,8	71,1
	5. Συμφωνώ απόλυτα	43	28,9	28,9	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	16	10,7	10,7	10,7
	2. Διαφωνώ εν μέρει	24	16,1	16,1	26,8
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	29	19,5	19,5	46,3
	4. Συμφωνώ εν μέρει	44	29,5	29,5	75,8
	5. Συμφωνώ απόλυτα	36	24,2	24,2	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις ως καταστάσεις γεμάτες ευκαιρίες.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	15	10,1	10,1	10,1
	2. Διαφωνώ εν μέρει	29	19,5	19,5	29,5
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	36	24,2	24,2	53,7
	4. Συμφωνώ εν μέρει	41	27,5	27,5	81,2
	5. Συμφωνώ απόλυτα	28	18,8	18,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [24. Με προκαλεί να σκεφτώ παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	8	5,4	5,4	5,4
	2. Διαφωνώ εν μέρει	19	12,8	12,8	18,1
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	46	30,9	30,9	49,0
	4. Συμφωνώ εν μέρει	41	27,5	27,5	76,5
	5. Συμφωνώ απόλυτα	35	23,5	23,5	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [25. Έχει ιδέες που με έκαναν να αναθεωρήσω κάποια πράγματα που ποτέ δεν είχα αμφισβητήσει πριν.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	14	9,4	9,4	9,4
	2. Διαφωνώ εν μέρει	14	9,4	9,4	18,8
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	51	34,2	34,2	53,0
	4. Συμφωνώ εν μέρει	43	28,9	28,9	81,9
	5. Συμφωνώ απόλυτα	27	18,1	18,1	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [26. Με έχει προκαλέσει να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη δουλειά μου.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	17	11,4	11,4	11,4
	2. Διαφωνώ εν μέρει	18	12,1	12,1	23,5
	3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	34	22,8	22,8	46,3
	4. Συμφωνώ εν μέρει	64	43,0	43,0	89,3
	5. Συμφωνώ απόλυτα	16	10,7	10,7	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [27. Λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα πριν ενεργήσει.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Διαφωνώ απόλυτα	7	4,7	4,7	4,7
	2. Διαφωνώ εν μέρει	18	12,1	12,1	16,8

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [27. Λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα πριν ενεργήσει.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	76	51,0	51,0	67,8
4. Συμφωνώ εν μέρει	37	24,8	24,8	92,6
5. Συμφωνώ απόλυτα	11	7,4	7,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [28. Συμπεριφέρεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Διαφωνώ απόλυτα	9	6,0	6,0	6,0
2. Διαφωνώ εν μέρει	25	16,8	16,8	22,8
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	72	48,3	48,3	71,1
4. Συμφωνώ εν μέρει	35	23,5	23,5	94,6
5. Συμφωνώ απόλυτα	8	5,4	5,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [29. Βλέπει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Διαφωνώ απόλυτα	7	4,7	4,7	4,7
2. Διαφωνώ εν μέρει	23	15,4	15,4	20,1
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	64	43,0	43,0	63,1
4. Συμφωνώ εν μέρει	30	20,1	20,1	83,2
5. Συμφωνώ απόλυτα	25	16,8	16,8	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [30. Με επαινεί όταν η δουλειά μου υπερβαίνει τον μέσο όρο.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Διαφωνώ απόλυτα	10	6,7	6,7	6,7
2. Διαφωνώ εν μέρει	37	24,8	24,8	31,5
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	43	28,9	28,9	60,4
4. Συμφωνώ εν μέρει	38	25,5	25,5	85,9

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [30. Με επαινεί όταν η δουλειά μου υπερβαίνει τον μέσο όρο.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5. Συμφωνώ απόλυτα	21	14,1	14,1	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [31. Αναγνωρίζει τη βελτίωση στην ποιότητα της δουλειάς μου.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Διαφωνώ απόλυτα	13	8,7	8,7	8,7
2. Διαφωνώ εν μέρει	44	29,5	29,5	38,3
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	15	10,1	10,1	48,3
4. Συμφωνώ εν μέρει	51	34,2	34,2	82,6
5. Συμφωνώ απόλυτα	26	17,4	17,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Ο/Η Προϊστάμενός μου: [32. Μου δίνει προσωπικά συγχαρητήρια όταν κάνω εξαιρετική δουλειά.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Διαφωνώ απόλυτα	11	7,4	7,4	7,4
2. Διαφωνώ εν μέρει	35	23,5	23,5	30,9
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	45	30,2	30,2	61,1
4. Συμφωνώ εν μέρει	33	22,1	22,1	83,2
5. Συμφωνώ απόλυτα	25	16,8	16,8	100,0
Total	149	100,0	100,0	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Scale: VARIABLES 9 -14

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	149	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	149	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha Based on

Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,690	,703	6

Inter-Item Correlation Matrix

	[10. Δεν υπάρχει					
[9. Το τμήμα στο οποίο εργάζομαι λειτουργεί καλά και δεν έχει πτυχές που να χρειάζονται αλλαγή.]	[9. Το τμήμα στο οποίο εργάζομαι λειτουργεί καλά και	[10. Δεν υπάρχει τίποτα που πραγματικά πρέπει να αλλάξω στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου για να γίνω πιο αποδοτικός/ή.]	[11. Σκέφτομαι ότι μπορεί να θέλω να βοηθήσω να αλλάξει κάτι στο τμήμα μου.]	[12. Σκοπεύω να συμμετέχω στην αλλαγή του τμήματός μου.]	[13. Δουλεύω σκληρά για να βοηθήσω στη βελτίωση των πτυχών του τμήματός μου.]	[14. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε ότι θα διατηρήσουμε τις αλλαγές/βελτιώσεις που έχει κάνει το τμήμα μου.]
	1,000	,198	,207	,229	,285	,154

Inter-Item Correlation Matrix

	[9. Το τμήμα στο οποίο εργάζομαι λειτουργεί καλά και δεν έχει πτυχές που να χρειάζονται αλλαγή.]	[10. Δεν υπάρχει τίποτα που πραγματικά πρέπει να αλλάξω στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου για να γίνω πιο αποδοτικός/ή.]	[11. Σκέφτομαι ότι μπορεί να θέλω να βοηθήσω να αλλάξει κάτι στο τμήμα μου.]	[12. Σκοπεύω να συμμετέχω στην αλλαγή του τμήματός μου.]	[13. Δουλεύω σκληρά για να βοηθήσω στη βελτίωση των πτυχών του τμήματός μου.]	[14. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε ότι θα διατηρήσουμε τις αλλαγές/βελτιώσεις που έχει κάνει το στο τμήμα μου.]
δεν έχει πτυχές που να χρειάζονται αλλαγή.]						
[10. Δεν υπάρχει τίποτα που πραγματικά πρέπει να αλλάξω στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου για να γίνω πιο αποδοτικός/ή.]	,198	1,000	,442	,328	,248	,196
[11. Σκέφτομαι ότι μπορεί να θέλω να βοηθήσω να αλλάξει κάτι στο τμήμα μου.]	,207	,442	1,000	,363	,094	,166
[12. Σκοπεύω να συμμετέχω στην αλλαγή του τμήματός μου.]	,229	,328	,363	1,000	,536	,410
[13. Δουλεύω σκληρά για να βοηθήσω στη βελτίωση των πτυχών του τμήματός μου.]	,285	,248	,094	,536	1,000	,382
[14. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε ότι θα διατηρήσουμε τις αλλαγές/βελτιώσεις που έχει κάνει το στο τμήμα μου.]	,154	,196	,166	,410	,382	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
[9. Το τμήμα στο οποίο εργάζομαι λειτουργεί καλά και δεν έχει πτυχές που να χρειάζονται αλλαγή.]	16,09	4,937	,314	,118	,686
[10. Δεν υπάρχει τίποτα που πραγματικά πρέπει να αλλάξω στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου για να γίνω πιο αποδοτικός/ή.]	16,11	4,745	,423	,249	,667
[11. Σκέφτομαι ότι μπορεί να θέλω να βοηθήσω να αλλάξει κάτι στο τμήμα μου.]	16,01	4,270	,340	,285	,674
[12. Σκοπεύω να συμμετέχω στην αλλαγή του τμήματός μου.]	15,79	2,954	,630	,422	,563
[13. Δουλεύω σκληρά για να βοηθήσω στη βελτίωση των πτυχών του τμήματός μου.]	15,93	3,582	,506	,371	,618
[14. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε ότι θα διατηρήσουμε τις αλλαγές/βελτιώσεις που έχει κάνει το στο τμήμα μου.]	15,68	3,666	,431	,208	,649

Scale: VARIABLES 15-17**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	149	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	149	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha Based on		Standardized Items		N of Items
Cronbach's Alpha				
		,703	,712	3

Inter-Item Correlation Matrix

	[15. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής εγκαίρως.]	[16. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής με υψηλή ποιότητα.]	[17. Συνολικά, η εφαρμογή της αλλαγής ήταν επιτυχής στο τμήμα μου.]
[15. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής εγκαίρως.]	1,000	,494	,439
[16. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής με υψηλή ποιότητα.]	,494	1,000	,420

Inter-Item Correlation Matrix

	[15. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής εγκαίρως.]	[16. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής με υψηλή ποιότητα.]	[17. Συνολικά, η εφαρμογή της αλλαγής ήταν επιτυχής στο τμήμα μου.]
[15. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής εγκαίρως.]	,439	,420	1,000
[16. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής με υψηλή ποιότητα.]			
[17. Συνολικά, η εφαρμογή της αλλαγής ήταν επιτυχής στο τμήμα μου.]			

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
[15. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής εγκαίρως.]	6,49	4,860	,555	,309	,591
[16. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής με υψηλή ποιότητα.]	6,27	3,833	,534	,296	,602
[17. Συνολικά, η εφαρμογή της αλλαγής ήταν επιτυχής στο τμήμα μου.]	6,45	4,276	,494	,248	,647

Scale: VARIABLES 18-32

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	149	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	149	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha Based on

Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,710	,692	15

Inter-Item Correlation Matrix

	O/H Προϊστάμενός μου: [18. Έχει σαφή κατανόηση του πού πάμε.]	O/H Προϊστάμενός μου: [19. Έχει σαφή αίσθηση του πού θέλει να είναι το τμήμα μας σε 5 χρόνια.]	O/H Προϊστάμενός μου: [20. Δεν έχει ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.]	O/H Προϊστάμενός μου: [21. Λίγα πράγματα που κάνουν τους εργαζόμενους υπερέχοντες που είναι μέρος αυτού του οργανισμού.]	O/H Προϊστάμενός μου: [22. Λίγα	O/H Προϊστάμενός μου: [23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβολές ως θετικές καταστάσεις.	O/H Προϊστάμενός μου: [24. Προκαλεί να σκεφτώ πράγματα που ποτέ δεν είχα.	O/H Προϊστάμενός μου: [25. Έχει ιδέες που με έκαναν να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη συνεισφορά μου.]	O/H Προϊστάμενός μου: [26. Με έχει προκαλέσει να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη συνεισφορά μου.]	O/H Προϊστάμενός μου: [27. Λαμβάνει υπόψη τα Συμπεριφέρεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές ανάγκες μου.]	O/H Προϊστάμενός μου: [28. Συμπεριφέρονται σαν να λαμβάνουν υπ όψη.]	O/H Προϊστάμενός μου: [29. Βλέπει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων υπερβαίνει τα δικά μου.]	O/H Προϊστάμενός μου: [30. Με επανεί όταν η δουλειά μου υπερβαίνει τον μέσο όρο.]	O/H Προϊστάμενός μου: [31. Αναγνωρίζει τη βελτίωση στην ποιότητα της δουλειάς μου.]	O/H Προϊστάμενός μου: [32. Μου δίνει συγχαρητήρια όταν κάνω εξαιρετική δουλειά.]
O/H Προϊστάμενός μου: [18. Έχει σαφή κατανόηση του πού πάμε.]	1,000	,259	-,015	,230	,118	,123	,271	,176	,302	,016	,019	,187	,096	,235	,085
O/H Προϊστάμενός μου: [19. Έχει σαφή αίσθηση του πού θέλει να είναι το τμήμα μας σε 5 χρόνια.]	,259	1,000	-,057	,072	,297	,243	,287	,147	,178	-,126	,145	,005	,155	,283	,097
O/H Προϊστάμενός μου: [20. Δεν έχει ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.]	-,015	-,057	1,000	,153	-,083	-,071	-,014	,114	,002	-,007	-,019	-,054	-,098	-,020	-,085
O/H Προϊστάμενός μου: [21. Λίγα πράγματα που κάνουν τους εργαζόμενους υπερέχοντες που είναι μέρος αυτού του οργανισμού.]	,230	,072	,153	1,000	,316	,143	,024	,228	,141	,180	,034	,108	,013	,237	,305
O/H Προϊστάμενός μου: [22. Λίγα	,118	,297	-,083	,316	1,000	,160	,083	,146	,166	,132	,161	,256	,121	,148	,147

Inter-Item Correlation Matrix

	Ο/Η Προϊστάμενός μου: [21. Λείπει πράγματα που κάνουν τους εργαζόμενους		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις ως καταιστίσεις γι' αυτές ευκαιρίες.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [24. Με προκαλεί να σκεφτώ παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [25. Έχει ιδέες που με έκαναν να αναθεωρήσω κάποια πράγματα που ποτέ δεν είχα σκεφθεί πριν.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [26. Με έχει προκαλέσει να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη δουλειά μου.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [27. Λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα πριν ενεργήσω.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [28. Συμπεριφέρεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [29. Βλέπει ότι τα συμπεριφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [30. Με επανειστανεί όταν η ποιότητα της δουλειάς μου.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [31. Αναγνωρίζει τη βελτίωση στην συγγραφή μου.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [32. Μου δίνει προσωπικά σχόλια όταν κάνω εξαιρετική δουλειά.]		
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [18. Έχει σαφή κατανόηση του πόσ πλάμ.]	,123	,243	-,071	,143	,160	1,000	,211	,454	,110	,208	,099	,111	,301	,263	,188								
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις ως καταιστίσεις γι' αυτές ευκαιρίες.]	,271	,287	-,014	,024	,083	,211	1,000	,284	,201	,047	-,007	,106	,171	,088	,109								
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [24. Με προκαλεί να σκεφτώ παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.]	,176	,147	,114	,228	,146	,454	,284	1,000	,263	,090	,100	,147	,220	,257	,193								
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [25. Έχει ιδέες που με έκαναν να αναθεωρήσω κάποια πράγματα που ποτέ δεν είχα σκεφθεί πριν.]	,302	,178	,002	,141	,166	,110	,201	,263	1,000	-,013	,079	,078	,072	,245	,090								
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [26. Με έχει προκαλέσει να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη δουλειά μου.]	,016	-,126	-,007	,180	,132	,208	,047	,090	-,013	1,000	,101	,113	,090	,058	,021								
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [27. Λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα πριν ενεργήσω.]	,019	,145	-,019	,034	,161	,099	-,007	,100	,079	,101	1,000	,148	,018	,132	-,009								
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [28. Συμπεριφέρεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.]	,187	,005	-,054	,108	,256	,111	,106	,147	,078	,113	,148	1,000	,173	,027	,029								
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [29. Βλέπει ότι τα συμπεριφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.]	,096	,155	-,098	,013	,121	,301	,171	,220	,072	,090	,018	,173	1,000	,325	,318								
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [30. Με επανειστανεί όταν η δουλειά μου																							

Inter-Item Correlation Matrix																							
	Ο/Η Προϊστάμενός μου: [21. Λέει πράγματα που κάνουν τους εργαζόμενους υπερήφανους για το τμήμα μας]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβολές που προκαλεί να ακολουθούμε τις καταστάσεις ως καταστάσεις για το τμήμα μας]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [24. Με προκαλεί να ακολουθώ κάποια πράγματα που ποτέ δεν είχα αμφισβητήσει πριν.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [25. Έχει ιδέες να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη δουλειά μου.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [26. Με έχει προκαλέσει να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη δουλειά μου.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [27. Λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [28. Συμπεριφέρεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [29. Βλέπει ότι τα συμπεριφέροντα των εργαζομένων με επανεί όταν η δουλειά μου υπερβαίνει τον μέσο όρο.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [30. Αναγνωρίζει τη βελτίωση στην ποιότητα της δουλειάς μου.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [31. Αναγνωρίζει την ποιότητα της δουλειάς μου.]		Ο/Η Προϊστάμενός μου: [32. Μου δίνει προσωπικά συγχαρητήρια όταν κάνω εξαιρετική δουλειά.]		
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [18. Έχει σαφή κατανόηση του πού πάμε.]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [19. Έχει σαφή αίσθηση του πού θέλει να είναι το τμήμα μας σε 5 χρόνια.]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [20. Δεν έχει ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]																							

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [18. Έχει σαφή κατανόηση του πού πάμε.]	45,32	50,841	,352	,234	,691
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [19. Έχει σαφή αίσθηση του πού θέλει να είναι το τμήμα μας σε 5 χρόνια.]	45,64	51,043	,339	,305	,693
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [20. Δεν έχει ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.]	45,95	57,592	-,036	,092	,724
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [21. Λέει πράγματα που κάνουν τους εργαζόμενους υπερήφανους που θέλει να είναι το τμήμα μας σε 5 χρόνια.]	45,48	49,251	,357	,295	,690

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
μέρος αυτού του οργανισμού.]					
O/H Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]	45,42	49,489	,360	,261	,690
O/H Προϊστάμενός μου: [23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις ως καταστάσεις γεμάτες ευκαιρίες.]	45,57	48,801	,424	,317	,682
O/H Προϊστάμενός μου: [24. Με προκαλεί να σκεφτώ παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.]	45,32	51,515	,303	,212	,697
O/H Προϊστάμενός μου: [25. Έχει ιδέες που με έκαναν να αναθεωρήσω κάποια πράγματα που ποτέ δεν είχα αμφισβητήσει πριν.]	45,46	48,763	,472	,330	,677
O/H Προϊστάμενός μου: [26. Με έχει προκαλέσει να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη δουλειά μου.]	45,53	51,143	,318	,179	,695
O/H Προϊστάμενός μου: [27. Λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα πριν ενεργήσει.]	45,64	54,960	,149	,139	,711

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [28. Συμπεριφέρεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.]	45,77	54,745	,159	,087	,711
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [29. Βλέπει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.]	45,54	53,061	,231	,156	,705
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [30. Με επαινεί όταν η δουλειά μου υπερβαίνει τον μέσο όρο.]	45,67	51,033	,331	,240	,694
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [31. Αναγνωρίζει τη βελτίωση στην ποιότητα της δουλειάς μου.]	45,60	47,903	,464	,362	,676
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [32. Μου δίνει προσωπικά συγχαρητήρια όταν κάνω εξαιρετική δουλειά.]	45,65	50,661	,340	,318	,693

Scale: ALL VARIABLES (9-32)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	149	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	149	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha Based on			
Cronbach's Alpha	Standardized Items		N of Items
,771	,772		24

Inter-Item Correlation Matrix

[illegible]

Inter-Item Correlation Matrix

[illegible]

Inter-Item Correlation Matrix

[9. Το τιμήμα στο [10. Δεν οποίο εργάζομαι [11. τι πραγματικά αλλά καί δεν έχει πτυχές που να χρειάζοντ αλλάγ αλλάγ.]	[10. Δεν υπάρχει [11. Σκέφτομαι [12. Σκοπεύω [13. Δουλεύω [14. Προσπαθώ [15. Συνολικά [16. Συνολικά [17. Συνολικά [18. Έχει [19. Έχει [20. Δεν [21. Λέει [22. Λέει [23. Έχει [24. Με [25. Έχει [26. Με [27. Συμπεριφέρεται [28. Βλέπει [29. Βλέπει [30. Με [31. Αναγνωρίζ [32. Μου [33. Μου [34. Μου [35. Μου [36. Μου [37. Μου [38. Μου [39. Μου [40. Μου [41. Μου [42. Μου [43. Μου [44. Μου [45. Μου [46. Μου [47. Μου [48. Μου [49. Μου [50. Μου [51. Μου [52. Μου [53. Μου [54. Μου [55. Μου [56. Μου [57. Μου [58. Μου [59. Μου [60. Μου [61. Μου [62. Μου [63. Μου [64. Μου [65. Μου [66. Μου [67. Μου [68. Μου [69. Μου [70. Μου [71. Μου [72. Μου [73. Μου [74. Μου [75. Μου [76. Μου [77. Μου [78. Μου [79. Μου [80. Μου [81. Μου [82. Μου [83. Μου [84. Μου [85. Μου [86. Μου [87. Μου [88. Μου [89. Μου [90. Μου [91. Μου [92. Μου [93. Μου [94. Μου [95. Μου [96. Μου [97. Μου [98. Μου [99. Μου [100. Μου [101. Μου [102. Μου [103. Μου [104. Μου [105. Μου [106. Μου [107. Μου [108. Μου [109. Μου [110. Μου [111. Μου [112. Μου [113. Μου [114. Μου [115. Μου [116. Μου [117. Μου [118. Μου [119. Μου [120. Μου [121. Μου [122. Μου [123. Μου [124. Μου [125. Μου [126. Μου [127. Μου [128. Μου [129. Μου [130. Μου [131. Μου [132. Μου [133. Μου [134. Μου [135. Μου [136. Μου [137. Μου [138. Μου [139. Μου [140. Μου [141. Μου [142. Μου [143. Μου [144. Μου [145. Μου [146. Μου [147. Μου [148. Μου [149. Μου [150. Μου [151. Μου [152. Μου [153. Μου [154. Μου [155. Μου [156. Μου [157. Μου [158. Μου [159. Μου [160. Μου [161. Μου [162. Μου [163. Μου [164. Μου [165. Μου [166. Μου [167. Μου [168. Μου [169. Μου [170. Μου [171. Μου [172. Μου [173. Μου [174. Μου [175. Μου [176. Μου [177. Μου [178. Μου [179. Μου [180. Μου [181. Μου [182. Μου [183. Μου [184. Μου [185. Μου [186. Μου [187. Μου [188. Μου [189. Μου [190. Μου [191. Μου [192. Μου [193. Μου [194. Μου [195. Μου [196. Μου [197. Μου [198. Μου [199. Μου [200. Μου [201. Μου [202. Μου [203. Μου [204. Μου [205. Μου [206. Μου [207. Μου [208. Μου [209. Μου [210. Μου [211. Μου [212. Μου [213. Μου [214. Μου [215. Μου [216. Μου [217. Μου [218. Μου [219. Μου [220. Μου [221. Μου [222. Μου [223. Μου [224. Μου [225. Μου [226. Μου [227. Μου [228. Μου [229. Μου [230. Μου [231. Μου [232. Μου [233. Μου [234. Μου [235. Μου [236. Μου [237. Μου [238. Μου [239. Μου [240. Μου [241. Μου [242. Μου [243. Μου [244. Μου [245. Μου [246. Μου [247. Μου [248. Μου [249. Μου [250. Μου [251. Μου [252. Μου [253. Μου [254. Μου [255. Μου [256. Μου [257. Μου [258. Μου [259. Μου [260. Μου [261. Μου [262. Μου [263. Μου [264. Μου [265. Μου [266. Μου [267. Μου [268. Μου [269. Μου [270. Μου [271. Μου [272. Μου [273. Μου [274. Μου [275. Μου [276. Μου [277. Μου [278. Μου [279. Μου [280. Μου [281. Μου [282. Μου [283. Μου [284. Μου [285. Μου [286. Μου [287. Μου [288. Μου [289. Μου [290. Μου [291. Μου [292. Μου [293. Μου [294. Μου [295. Μου [296. Μου [297. Μου [298. Μου [299. Μου [300. Μου [301. Μου [302. Μου [303. Μου [304. Μου [305. Μου [306. Μου [307. Μου [308. Μου [309. Μου [310. Μου [311. Μου [312. Μου [313. Μου [314. Μου [315. Μου [316. Μου [317. Μου [318. Μου [319. Μου [320. Μου [321. Μου [322. Μου [323. Μου [324. Μου [325. Μου [326. Μου [327. Μου [328. Μου [329. Μου [330. Μου [331. Μου [332. Μου [333. Μου [334. Μου [335. Μου [336. Μου [337. Μου [338. Μου [339. Μου [340. Μου [341. Μου [342. Μου [343. Μου [344. Μου [345. Μου [346. Μου [347. Μου [348. Μου [349. Μου [350. Μου [351. Μου [352. Μου [353. Μου [354. Μου [355. Μου [356. Μου [357. Μου [358. Μου [359. Μου [360. Μου [361. Μου [362. Μου [363. Μου [364. Μου [365. Μου [366. Μου [367. Μου [368. Μου [369. Μου [370. Μου [371. Μου [372. Μου [373. Μου [374. Μου [375. Μου [376. Μου [377. Μου [378. Μου [379. Μου [380. Μου [381. Μου [382. Μου [383. Μου [384. Μου [385. Μου [386. Μου [387. Μου [388. Μου [389. Μου [390. Μου [391. Μου [392. Μου [393. Μου [394. Μου [395. Μου [396. Μου [397. Μου [398. Μου [399. Μου [400. Μου [401. Μου [402. Μου [403. Μου [404. Μου [405. Μου [406. Μου [407. Μου [408. Μου [409. Μου [410. Μου [411. Μου [412. Μου [413. Μου [414. Μου [415. Μου [416. Μου [417. Μου [418. Μου [419. Μου [420. Μου [421. Μου [422. Μου [423. Μου [424. Μου [425. Μου [426. Μου [427. Μου [428. Μου [429. Μου [430. Μου [431. Μου [432. Μου [433. Μου [434. Μου [435. Μου [436. Μου [437. Μου [438. Μου [439. Μου [440. Μου [441. Μου [442. Μου [443. Μου [444. Μου [445. Μου [446. Μου [447. Μου [448. Μου [449. Μου [450. Μου [451. Μου [452. Μου [453. Μου [454. Μου [455. Μου [456. Μου [457. Μου [458. Μου [459. Μου [460. Μου [461. Μου [
--	--

Inter-Item Correlation Matrix

	[9. Το τιμήμα στο οποίο εργάζομα ι λειτουργε ί καλά και δεν έχει πτυχές που να χρειάζοντ αι αλλαγή.]	[10. Δεν υπάρχει τίποτα που πραγματικά αλλάζω στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου για να γίνω πιο αποδοτικός /ή.]	[11. αι ότι μπορεί να θέλω να βοηθίσ ω να χω στην πτυχών του αλλαγή του τιμήμα ς μου.]	[12. Σκοπεύω ω στη βελτίω ση των διατηρήσουμ εις της απαιτήσ αλλαγής ς βελτιώ ς.]	[13. Δουλεύ ω σκληρά για να βοηθίσ ω στη βελτίω ση των πτυχών αλλαγής αλλάγες/βελτιώ ς.]	[14. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμ εις της απαιτήσ αλλαγής ς.]	[15. Συνολικ ά, στο τιμήμα έχουμε εφαρμοσ ει τις απαιτήσ αλλαγής ς.]	[16. Συνολικ ά, στο τιμήμα έχουμε εφαρμοσ ει τις απαιτήσ αλλαγής ς.]	[17. Συνολικ ά, η γρή της αλλαγής ήταν επιτυχή ς στο τιμήμα μου.]	[18. Έχει αίσθηση του πού θέλει να είναι το τιμήμα σε 5 χρόνια.]	[19. Έχει σαφή νός μου: [20. Δεν έχει ιδέα που είναι μέρος αυτού του οργανισμού οργανισμού .]	[20. Δεν υπερήφανο ς που είναι μέρος αυτού του οργανισμού οργανισμού .]	[21. Λέει πράγματα που κάνουν τους εργαζόμενο ς να βλέπουν τις μεταβαλλόμε νες καταστάσεις ως γεμάτες ευκαιρίες.]	[22. Λέει θετικά πράγματα για το τιμήμα μας.]	[23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις ως γεμάτες ευκαιρίες.]	[24. Με προκαλεί να σκεφτώ παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.]	[25. Έχει ιδέες που με έκαναν να αναθεωρήσω κάποια πράγματα που ποτέ δεν είχα	[26. Με έχει προκαλέσει να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές προσεγγίσεις που ποτέ δεν είχα δουλεύσει πριν ατα πιν μην ανάγκες.]	[27. Συμπεριφέρε ται με τρόπο που αποβλάπτει τους προσωπικά λαμβάνει απόψη τις προσωπικές απαιτήσεις μου απαιτήσεις μου.]	[28. Βλέπει ότι τα συμφέροντ α των εργαζομέν ων δουλειά μου απαιτήσεις μου.]	[29. Βλέπει ότι τα συμφέροντ α των εργαζομέν ων δουλειά μου απαιτήσεις μου.]	[30. Με επαινεί όταν η βελτίωση στην συνεργητή ρια όταν κάνω δουλειά μου.]	[31. Αναγνωρίζ ει τη βελτίωση στην συνεργητή ρια όταν κάνω δουλειά μου.]	[32. Μου δίνει προσωπικά συνεργητή ρια όταν κάνω δουλειά μου.]
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τιμήμα μας.]	,057	,019	-,065	,080	,184	,079	,221	,288	,252	,118	,297	-,083	,316	1,000	,160	,083	,146	,166	,132	,161	,256	,121	,148	,147
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις ως γεμάτες ευκαιρίες.]	,035	,057	,072	,253	,216	,174	-,038	-,007	-,012	,123	,243	-,071	,143	,160	1,000	,211	,454	,110	,208	,099	,111	,301	,263	,188
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [24. Με προκαλεί να σκεφτώ παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.]	,154	,108	,068	,103	,101	,042	,110	,015	,020	,271	,287	-,014	,024	,083	,211	1,000	,284	,201	,047	-,007	,106	,171	,088	,109
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [25. Έχει ιδέες που με έκαναν να αναθεωρήσω κάποια πράγματα που ποτέ δεν είχα	,067	,146	,079	,212	,230	,052	,155	,209	,066	,176	,147	,114	,228	,146	,454	,284	1,000	,263	,090	,100	,147	,220	,257	,193

Inter-Item Correlation Matrix

[illegible]

Inter-Item Correlation Matrix

[illegible]

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
[9. Το τμήμα στο οποίο εργάζομαι λειτουργεί καλά και δεν έχει πτυχές που να χρειάζονται αλλαγή.]	74,52	99,224	,219	,207	,769
[10. Δεν υπάρχει τίποτα που πραγματικά πρέπει να αλλάξω στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου για να γίνω πιο αποδοτικός/ή.]	74,54	98,858	,258	,325	,768
[11. Σκέφτομαι ότι μπορεί να θέλω να βοηθήσω να αλλάξει κάτι στο τμήμα μου.]	74,44	98,735	,133	,350	,771
[12. Σκοπεύω να συμμετέχω στην αλλαγή του τμήματός μου.]	74,21	93,345	,410	,492	,759
[13. Δουλεύω σκληρά για να βοηθήσω στη βελτίωση των πτυχών του τμήματός μου.]	74,36	93,609	,473	,459	,757
[14. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε ότι θα διατηρήσουμε τις αλλαγές/βελτιώσεις που έχει κάνει το στο τμήμα μου.]	74,11	95,434	,319	,339	,763
[15. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής εγκαίρως.]	74,44	91,937	,384	,379	,759

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
[16. Συνολικά, στο τμήμα μου έχουμε εφαρμόσει τις απαιτήσεις της αλλαγής με υψηλή ποιότητα.]	74,21	89,156	,380	,471	,758
[17. Συνολικά, η εφαρμογή της αλλαγής ήταν επιτυχής στο τμήμα μου.]	74,40	90,633	,349	,364	,761
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [18. Έχει σαφή κατανόηση του πού πάμε.]	74,05	91,342	,372	,269	,759
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [19. Έχει σαφή αίσθηση του πού θέλει να είναι το τμήμα μας σε 5 χρόνια.]	74,36	92,584	,313	,351	,763
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [20. Δεν έχει ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.]	74,67	100,695	-,042	,191	,779
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [21. Λέει πράγματα που κάνουν τους εργαζόμενους υπερήφανους που είναι μέρος αυτού του οργανισμού.]	74,20	88,189	,422	,361	,755
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [22. Λέει θετικά πράγματα για το τμήμα μας]	74,15	89,275	,393	,326	,757
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [23. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βλέπουν τις μεταβαλλόμενες	74,30	90,399	,365	,355	,759

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
καταστάσεις ως καταστάσεις γεμάτες ευκαιρίες.]					
O/H Προϊστάμενός μου: [24. Με προκαλεί να σκεφτώ παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.]	74,04	93,296	,274	,232	,765
O/H Προϊστάμενός μου: [25. Έχει ιδέες που με έκαναν να αναθεωρήσω κάποια πράγματα που ποτέ δεν είχα αμφισβητήσει πριν.]	74,18	89,244	,457	,363	,753
O/H Προϊστάμενός μου: [26. Με έχει προκαλέσει να αναθεωρήσω κάποιες από τις βασικές παραδοχές μου για τη δουλειά μου.]	74,26	92,989	,281	,286	,765
O/H Προϊστάμενός μου: [27. Λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναίσθηματα πριν ενεργήσει.]	74,37	97,194	,147	,247	,771
O/H Προϊστάμενός μου: [28. Συμπεριφέρεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.]	74,50	97,684	,115	,134	,773
O/H Προϊστάμενός μου: [29. Βλέπει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων	74,26	93,343	,299	,235	,764

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.]					
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [30. Με επαινεί όταν η δουλειά μου υπερβαίνει τον μέσο όρο.]	74,40	91,984	,333	,266	,762
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [31. Αναγνωρίζει τη βελτίωση στην ποιότητα της δουλειάς μου.]	74,33	89,465	,393	,399	,757
Ο/Η Προϊστάμενός μου: [32. Μου δίνει προσωπικά συγχαρητήρια όταν κάνω εξαιρετική δουλειά.]	74,38	92,088	,315	,338	,763