



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π.Μ.Σ.: ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διπλωματική Εργασία:

«Ηθική Ηγεσία, Αντίσταση στην αλλαγή και Ετοιμότητα για αλλαγή.

Μελέτη περίπτωσης ‘Δικαστικοί Υπάλληλοι Λάρισας – Νέος

Δικαστικός Χάρτης’»

Της φοιτήτριας

Αικατερίνης Αλεξίου

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΠΕΛΙΑΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2024-2025

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Μπελιά για την στοχευόμενη καθοδήγησή του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και την υπέροχη οικογένειά μου για την ουσιαστική υποστήριξή της στις σπουδές μου.

«Ευφυΐα είναι η ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή»

Stephen Hawking

Θεωρητικός φυσικός και κοσμολόγος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Δημόσιος Τομέας αποτελεί έναν ιδιαίτερο τομέα, ο οποίος συχνά στην Ελλάδα εμφανίζει προβλήματα και παθογένειες, που συχνά τον καθιστούν δυσλειτουργικό και αναποτελεσματικό. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια που η χώρα βρισκόταν σε καθεστώς δημοσιονομικής υποστήριξης έγιναν σημαντικές μεταρρυθμίσεις, σε πολλούς φορείς του δημοσίου αποσκοπώντας στην ορθολογικότερη οργάνωση της δημόσιας διοίκησης και τη λειτουργικότητά του έναντι των πολιτών.

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στο χώρο της Δικαιοσύνης και συγκεκριμένα στους δικαστικούς υπαλλήλους και έχει ως κύριο σκοπό να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας με την αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα στην αλλαγή, στους υπαλλήλους των Δικαστηρίων, ενόψει των αλλαγών που επιφέρει ο Νέος Δικαστικός Χάρτης (ν.5108/2024) στα Δικαστήρια της χώρας. Ειδικότερα, προσπαθεί να εξηγήσει την επίδραση που έχει η ηθική ηγεσία στην ετοιμότητα ή την αντίσταση των δικαστικών υπαλλήλων στις αλλαγές που συντελούνται στη Δικαιοσύνη και λαμβάνει χώρα στις δικαστικές υπηρεσίες της Εφετειακής Περιφέρειας Λάρισας. Επίσης, γίνεται προσπάθεια να αναδειχθεί η σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή στον ίδιο χώρο.

Ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων διενεργήθηκε από τη γράφουσα, σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους δικαστικούς υπαλλήλους των υπηρεσιών της παραπάνω Εφετειακής Περιφέρειας (τη χρονική περίοδο από 2 Νοεμβρίου έως 20 Νοεμβρίου 2024). Στην παρούσα έρευνα ανταποκρίθηκαν και συμμετείχαν απαντώντας το ερωτηματολόγιο 166 γραμματείς, υπάλληλοι πληροφορικής ή επιμελητές των Πολιτικών, Ποινικών και Διοικητικών Δικαστηρίων των ανωτέρω υπηρεσιών.

Το ερευνητικό εργαλείο με το οποίο εξετάστηκαν οι μεταβλητές είναι βασισμένο σε ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν σε προηγούμενες έρευνες. Ειδικότερα χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια – κλίμακες μέτρησης των Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, του έτους 2011 που αφορά την Ηθική Ηγεσία στην Εργασία και έχει τίτλο 'Ethical Leadership at Work (ELW)', το ερωτηματολόγιο μέτρησης της αντίστασης στην αλλαγή του Shaul Oreg, (2003) και το ερωτηματολόγιο που αφορά την μέτρηση της ετοιμότητας των εργαζομένων στην αλλαγή των Holt et al. (2007).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας εντοπίζεται συσχέτιση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και αντίστασης ή ετοιμότητας στην αλλαγή που επιφέρει ο Νέος Δικαστικός Χάρτης, καθώς φαίνεται ότι η ηθική ηγεσία επιδρά θετικά στην ετοιμότητα για αλλαγή και ελαφρώς θετικά στην αντίσταση στην αλλαγή, εύρημα όχι αναμενόμενο, που ίσως σχετίζεται με το περιεχόμενο της αλλαγής ή με τον τρόπο που βιώνουν ο δικαστικοί υπάλληλοι το περιεχόμενο της αλλαγής. Ωστόσο, δεν προέκυψε σημαντική σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή. Η απουσία συσχετισμού στο συγκεκριμένο δείγμα υποδηλώνει ότι η στάση των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή ως αντίσταση δε σχετίζεται άμεσα με πόσο έτοιμοι δηλώνουν ότι είναι να την υιοθετήσουν.

Λέξεις κλειδιά: Ηθική, Ηγεσία, Ηθική Ηγεσία, Αντίσταση στην Αλλαγή, Ετοιμότητα για Αλλαγή, Δικαστικοί Υπάλληλοι, Νέος Δικαστικός Χάρτης.

ABSTRACT

The Public Sector constitutes a special domain, which often in Greece exhibits problems and pathologies that frequently render it malfunctioning and ineffective. However, in recent years, when the country was under a regime of fiscal support, significant reforms were implemented across many public agencies aiming at a more rational organization of public administration and its functionality for citizens.

This research focuses on the Justice sector, specifically on judicial officials, and aims to investigate the relationship between ethical leadership and resistance to change as well as readiness for change among court employees, in light of the changes introduced by the New Judicial Code (Law 5108/2024) in the country's courts. More specifically, it seeks to explain the impact of ethical leadership on the readiness or resistance of judicial staff to the changes occurring in the Justice system, which take place in the judicial services of the Larissa Court of Appeal region. Additionally, an effort is made to highlight the relationship between resistance to change and readiness for change within the same area.

The distribution of the questionnaires was carried out by the researcher in electronic form, via email, to the judicial officials of the aforementioned Court of Appeal region (from November 2 to November 20, 2024). In this study, 166 secretaries, IT staff, or clerks of Civil, Criminal, and Administrative Courts of the above services responded and participated by completing the questionnaire.

The research tool used to examine the variables is based on questionnaires employed in previous studies. Specifically, the questionnaires – measurement scales developed by Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2011), concerning Ethical Leadership at Work (ELW), the resistance to change questionnaire by Shaul Oreg (2003), and the questionnaire measuring employees' readiness for change by Holt et al. (2007) – were utilized.

According to the results of this study, a correlation was identified between ethical leadership and resistance or readiness to change caused by the New Judicial Code, as ethical leadership appears to have a positive effect on readiness for change and a slightly positive influence on resistance to change. This finding was not expected and may relate to the content of the change or the way judicial staff experience the content of the change. However, no significant relationship was found between resistance to change and readiness for change. The absence of correlation in this sample suggests that

judicial officials' attitude towards change as resistance is not directly related to how ready they claim to be to adopt it.

Keywords: Ethics, Leadership, Ethical Leadership, Resistance to Change, Readiness for Change, Judicial Officials, New Judicial Code.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
Παρουσίαση του Προβλήματος.....	13
Σκοπός Έρευνας – Ερευνητικά Ερωτήματα	16
Αξία Έρευνας - Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	17
Δομή της Εργασίας.....	18
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ – ΑΛΛΑΓΕΣ	19
1.1. Δικαιοσύνη – Νέος Δικαστικός Χάρτης	19
1.2. Δικαστικοί Υπάλληλοι και Μεταρρυθμίσεις	20
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΩΝ	22
2.1. Ηθική Ηγεσία	22
Εννοιολογική προσέγγιση της ηθικής ηγεσίας	22
2.2. Η Αντίσταση στην Αλλαγή.....	23
Εννοιολογική προσέγγιση της αντίστασης στην αλλαγή.....	23
2.3. Η Ετοιμότητα για Αλλαγή.....	24
Εννοιολογική προσέγγιση της ετοιμότητας για αλλαγή	24
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	27
3.1. Εισαγωγή	27
3.2. Ηθική ηγεσία και ετοιμότητα για αλλαγή	27
3.3. Ηθική ηγεσία και αντίσταση στην αλλαγή	29
3.4. Αντίσταση στην αλλαγή και ετοιμότητα για αλλαγή	30
3.5. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ηθικής ηγεσίας ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή	31
3.6. Ο ρυθμιστικός ρόλος της ηθικής ηγεσίας ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή.....	32
3.7. Πώς επιδρούν οι δημογραφικοί παράγοντες στην αλλαγή	34
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	35

4.1. Σκοπός και Ερευνητικές Υποθέσεις	35
4.2. Συμμετέχοντες	36
4.2.1. <i>Ο Πληθυσμός της Έρευνας.....</i>	<i>37</i>
4.2.2. Το Δείγμα της Έρευνας	37
4.3. Ερευνητικά Εργαλεία	37
4.3.1. Μεταβλητή: Ηθική Ηγεσία	38
4.3.2. Μεταβλητή: Αντίσταση στην Αλλαγή.....	39
4.3.3. Μεταβλητή: Ετοιμότητα για Αλλαγή	39
4.4. Σχεδιασμός της Έρευνας.....	40
4.5. Περιορισμοί	42
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	43
5.1. Δημογραφικά Στοιχεία	43
5.2. Ανάλυση Αξιοπιστίας (εσωτερική συνέπεια μεταβλητών) (Reliability Analysis) ...	48
5.2.1. Αντίσταση στην Αλλαγή (Resistance to Change).....	58
5.2.2. Ετοιμότητα για Αλλαγή (Readiness for Change)	60
5.2.3. Ηθική Ηγεσία (Ethical Leadership)	60
5.3. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ:	67
5.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΘΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ	70
5.5. One-Way ANOVA	75
5.6. Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
5.6.1. Κοινότητες (Communalities	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.6.1. 5.6.2 Ιδιοτιμές και ποσοστά εξήγησης διακύμανσης (Total Variance Explained)	
Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
5.7. ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ (LINEAR REGRESSION)	79
5.7.1. Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Ετοιμότητα στην Αλλαγή και ανεξάρτητες την Ηθική Ηγεσία και την Αντίσταση στη Αλλαγή.....	79
5.7.2. Γραμμική Παλινδρόμηση για την Πρόβλεψη της Αντίστασης στην Αλλαγή από την Ηθική Ηγεσία και την Ετοιμότητα για Αλλαγή.....	81
6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	84
7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	88

7.1. Συμπεράσματα	88
7.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	90
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	91
Ελληνική	91
Ξενόγλωσση	91

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.....	43
Πίνακας 2: Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις Κύριες Κλίμακες.....	53
Πίνακας 3: Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της Ηθικής Ηγεσίας (7 κύριοι παράγοντες).....	54
Πίνακας 4: Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της Αντίστασης για αλλαγή (4 κύριοι παράγοντες).....	56
Πίνακας 5: Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της Ετοιμότητα στην Αλλαγή (4 κύριοι παράγοντες).....	57
Πίνακας 6: Συντελεστές Συσχέτισης (Correlations) μεταξύ των 3 μεταβλητών	59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρουσίαση του Προβλήματος

Το συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και των διεθνών κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων, σε συνδυασμό με την ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας αναγκάζει τις Δημόσιες Υπηρεσίες/Οργανισμούς κάθε κράτους να εξελίσσονται και να βρίσκονται κάτω από συνεχή πίεση για την επίτευξη στόχων, προσαρμοσμένων με τις ανάγκες των πολιτών. Κατά τους Armenakis and Harris (2009), ο σύγχρονος ρυθμός της τεχνολογικής προόδου και ο αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός επιτρέπουν την πρόβλεψη της συνεχούς ανάγκης για αλλαγή στο μέλλον. Οι Weick and Quinn (1999) στο έργο τους 'Organizational change and development' αναφέρουν την πεποίθηση πολλών συγγραφέων ότι η αλλαγή «δεν ξεκινά ποτέ γιατί δε σταματά ποτέ» και πολλοί οργανισμοί προσπαθώντας να προσαρμοστούν στις διαρκείς εξελίξεις στο περιβάλλον τους υιοθετούν τις κουλτούρες ενός ευέλικτου και μαθησιακού οργανισμού. Έτσι, είτε αν ένας οργανισμός προσπαθεί συνεχώς να εξελίσσεται, είτε όχι, η επιτυχημένη εφαρμογή των αλλαγών μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για τη μακροπρόθεσμη ή βραχυπρόθεσμη επιτυχία του. Οι ανωτέρω, οδηγούνται στο παραπάνω συμπέρασμα λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πρωτοβουλίες για οργανωσιακή αλλαγή αποτυγχάνουν σε μεγάλο βαθμό.

Στο πλαίσιο των συνεχών και ταχύτατων κοινωνικοοικονομικών αλλαγών που ο καθένας αντιλαμβάνεται, η εύρυθμη λειτουργία των δικαστικών υπηρεσιών κάθε χώρας, και κατά συνέπεια το κράτος δικαίου αυτής, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την κοινωνική σταθερότητά της. Η ελληνική δικαιοσύνη παρουσιάζει προβλήματα που σχετίζονται κυρίως με την καθυστέρηση της απονομής της και δυσχεραίνουν την καθημερινότητα των πολιτών και των επιχειρήσεων. Η Δικαιοσύνη ως θεσμός επέχει νευραλγικό ρόλο στην κοινωνία, στις ανθρώπινες σχέσεις αλλά και στις δραστηριότητες στο χώρο της οικονομίας, καθώς η αποτελεσματική απόδοσή της θεωρείται καθοριστικός παράγοντας ευημερίας και προσέλκυσης ξένων επενδυτών (ξένων εισροών) στη χώρα. Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι δικαστικές υπηρεσίες στη χώρα είναι καθοριστικός παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης, καθώς η ποιότητα των παραγόμενων αποφάσεων των Δικαστηρίων ενισχύει την πολιτική σταθερότητα της χώρας και αποτελεί παράγοντα βελτίωσης του επιχειρηματικού κλίματος και προσέλκυσης ξένων επενδυτών. Η καθυστέρηση της

απονομής της σημαίνει ότι δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στο ρόλο που της αποδίδει το Σύνταγμα (Πικραμένος κ.α., 2021).

Ο Νέος Δικαστικός Χάρτης (ν.5108/2024) επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο ελληνικό δικαστικό σύστημα, καθώς αναδιαρθρώνει τα πρωτοβάθμια δικαστήρια και εκσυγχρονίζει τον χωροταξικό σχεδιασμό στα δικαστικά σχήματα της χώρας. Οι αλλαγές που συντελούνται στις δικαστικές υπηρεσίες της χώρας επηρεάζουν άμεσα και σε μεγάλο βαθμό όσους εμπλέκονται στο ελληνικό δικαστικό σύστημα, συμπεριλαμβανομένης της γραμματείας των δικαστηρίων και των εισαγγελιών. Ο νόμος 4938/2022 στο άρθρο 11 ορίζει ότι κάθε δικαστήριο ή εισαγγελία διαθέτει γραμματεία, η οποία ως ενιαία οργανική μονάδα δύναται να λειτουργεί με γενική διεύθυνση, με διευθύνσεις, με τμήματα και γραφεία. Οι δικαστικοί υπάλληλοι, διευθυντές και τμηματάρχες ή όχι, κάθε κλάδου, ειδικότητας και κατηγορίας, σύμφωνα με το ν. 4798/2021 (κώδικας δικαστικών υπαλλήλων) απαρτίζουν τη συγκεκριμένη γραμματεία και θα απασχολήσουν την παρούσα εργασία.

Θα μπορούσε κανείς να αναρωτηθεί αν η ηθική ηγεσία της γραμματείας των δικαστηρίων και των εισαγγελιών ενισχύει την επιθυμία των δικαστικών υπαλλήλων για συμμετοχή στην αλλαγή, μειώνοντας την αντίστασή τους σε αυτήν και καθιστώντας τους έτοιμους για τα οφέλη που αυτή θα επιφέρει. Οι αλλαγές στα δικαστήρια περιλαμβάνουν ενοποίηση τμημάτων με διαφορετική κουλτούρα και εφαρμογή συγχρόνως συστήματα νέων τεχνολογιών, ασκώντας πίεση σε όλους τους εμπλεκόμενους του χώρου της Δικαιοσύνης. Κατά την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας της αλλαγής, η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών μέσω της ηθικής ηγεσίας προσφέρει ευκαιρίες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται από τις δικαστικές υπηρεσίες στους πολίτες.

Η **ηθική ηγεσία** κατέχει σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο της οργανωτικής αλλαγής των δικαστηρίων, καθώς οι δικαστικοί υπάλληλοι έχουν ανάγκη να εμπιστεύονται τον ηγέτη τους. Οι Neubert et al. (2009) εξέτασαν ένα μοντέλο κατά το οποίο το ηθικό εργασιακό κλίμα επηρέασε την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι δεσμεύτηκαν συναισθηματικά από την ηθική ηγεσία. Κατά τους ίδιους, οι διευθυντές οι οποίοι εφαρμόζουν συμπεριφορές όπως η αξιοπιστία και η ειλικρίνεια δημιουργούν έναν κύκλο ενάρετο, που επιφέρει ηθικό εργασιακό κλίμα και οδηγεί στην ευημερία των υφισταμένων (Belias & Rossidis, 2025; Belias et al., 2024, 2024b; 2024c; Belias et al., 2023).

Η ανάγκη του ελληνικού δικαστικού συστήματος για αλλαγή απορρέει από την αναζήτηση λύσεων για μια σειρά προβλημάτων της απονομής δικαιοσύνης, που συνδέονται με την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Οι μεταρρυθμίσεις στο χώρο των δικαστηρίων αποσκοπούν στην αναμόρφωση και την ορθολογική οργάνωση των δικαστηρίων, που θα οδηγήσουν σε ένα ταχύτερο, περισσότερο ευέλικτο και πιο αποτελεσματικό δικαστικό σύστημα.

Η **αντίσταση στην αλλαγή** είναι μια διαδικασία όπου ο εργαζόμενος 'υπολογίζει' τις αναμενόμενες ωφέλειες και το κόστος. Ένας παράγοντας είναι η αίσθηση της ανασφάλειας στην εργασία, η οποία μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο στο φόβο της απώλειας της εργασίας τους, οδηγώντας τους σε σωματικά και ψυχολογικά συμπτώματα άγχους και εργασιακής δυσaréσκειας (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007). Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό για τους δικαστικούς υπαλλήλους να αισθάνονται ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον στις απαιτητικές συνθήκες που εργάζονται, έτσι ώστε να επιδεικνύουν πίστη και αφοσίωση προς τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα και ενίοτε να τα υπερβαίνουν, με θετικό πρόσημο, για την δικαστική υπηρεσία που υπηρετούν.

Σύμφωνα με τους Moutousi & May (2018), υπάρχουν σημαντικοί λόγοι να υποθέσουμε πως η ηθική ηγεσία υποστηρίζει μια επιτυχημένη εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής. Ωστόσο, επισημαίνεται στη μελέτη τους μια δεύτερη 'παραμελημένη' συνέπεια της ηγεσίας, που αφορά την *ανήθικη ηγεσία* από τον φορέα της αλλαγής, η οποία μπορεί να πυροδοτήσει την αντίσταση στην αλλαγή. Το εργασιακό περιβάλλον κατά τη διάρκεια της αλλαγής μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό για την ανάπτυξη ανήθικης ηγεσίας (λόγω της έλλειψης ηθικού ελέγχου και ανασφάλειας) και γι' αυτόν τον λόγο η εστίαση στην συγκεκριμένη ηγεσία καθίσταται εξαιρετικά σημαντική. Σύμφωνα πάντα με τους παραπάνω συγγραφείς, σε αυτήν την περίπτωση η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί θετική αντίδραση και παράγοντας της διατήρησης της ηθικής ακεραιότητας του οργανισμού και πρόληψης δυνητικών επιζήμιων αποτελεσμάτων. Υπάρχει δηλαδή η περίπτωση της δικαιολογημένης αντίστασης στην αλλαγή από τους αποδέκτες, ως συνέπεια μιας προβληματικής συμπεριφοράς του οργανισμού που επιδιώκει την αλλαγή.

Η **ετοιμότητα για αλλαγή** συνδέεται με τη μείωση της αντίστασης της αλλαγής. Η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί αδιαμφισβήτητο έναν παράγοντα σημαντικό στην υποστήριξη των εργαζομένων στις διαδικασίες της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι στις

δικαστικές γραμματείες της χώρας θα πρέπει να προετοιμαστούν για τις αλλαγές που πρόκειται να επέλθουν στον τρόπο που θα λειτουργούν οι δικαστικές υπηρεσίες στις οποίες υπηρετούν και να αντιληφθούν τις αλλαγές ως απαραίτητες και εποικοδομητικές για τη λειτουργία των δικαστηρίων και την βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους. Σύμφωνα με τους Burnes and By (2012), η σχεδίαση της οργανωτικής αλλαγής από την ηγεσία τείνει να εμφανίζει την αλλαγή πιο ηθική και διαφανή στους εργαζομένους και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους σε αυτή. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι είναι πιο ικανοποιημένοι, έχοντας μια αίσθηση αυτονομίας και σκοπού κατά τη διάρκεια της αλλαγής.

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στη γραμματεία των δικαστηρίων και συγκεκριμένα στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα των ηθικών ηγετών (Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών Γραμματείας, Τμηματάρχων), που αποτυπώνεται στον τρόπο που οι δικαστικοί υπάλληλοι αντιστέκονται ή είναι προετοιμασμένοι για τις αλλαγές που επιφέρουν οι μεταρρυθμίσεις στο χώρο εργασίας τους. Επιπροσθέτως, προσπαθεί να συσχετίσει τη συμπεριφορά και τα ηθικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο πλαίσιο της οργανωτικής αλλαγής των δικαστηρίων, με την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων στην ηγεσία και τη συμμετοχή τους στην αλλαγή.

Σκοπός Έρευνας – Ερευνητικά Ερωτήματα

Στην παρούσα μελέτη, ο κύριος σκοπός επικεντρώνεται στη διερεύνηση των σχέσεων που προκύπτουν από την ηθική ηγεσία και την αντίσταση στην αλλαγή και την ηθική ηγεσία και την ετοιμότητα για αλλαγή. Επίσης μελετάται η σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή. Με άλλα λόγια, η παρούσα εργασία θα μελετήσει το βαθμό στον οποίο συμβάλλει η ηθική ηγεσία στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και στην ετοιμότητά του για την αλλαγή.

Τα ερευνητικά ερωτήματα έχουν ως εξής:

1. Πως επηρεάζει η ηθική ηγεσία την αντίσταση στην αλλαγή;
2. Ποιος ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας στην ετοιμότητα για αλλαγή;
3. Η αντίσταση και η ετοιμότητα για αλλαγή έχουν σχέση αρνητική;
4. Είναι ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας ρυθμιστικός στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή;
5. Είναι ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας διαμεσολαβητικός στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή;

6. Πως επηρεάζονται οι μεταβλητές της έρευνας (ηθική ηγεσία, αντίσταση στην αλλαγή και ετοιμότητα για αλλαγή) από τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος;

Αξία Έρευνας - Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Η κύρια αξία της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι διευκολύνει τον ενδιαφερόμενο να κατανοήσει βαθύτερα τους καθοριστικούς παράγοντες της ηθικής ηγεσίας, που μειώνουν την αντίσταση στην αλλαγή των εργαζομένων σε δικαστικές υπηρεσίες της χώρας (δικαστικών υπαλλήλων) και αυξάνουν την ετοιμότητά τους για αυτήν. Η διερεύνηση αυτών των επιδράσεων στοχεύει στην καθοδήγηση και μετάδοση σημαντικών γνώσεων στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στο χώρο της δικαιοσύνης. Θα μπορούσε δηλαδή η παρούσα εργασία να βοηθήσει στην βελτίωση της πρακτικής διαχείρισης της αντίστασης στην αλλαγή των δικαστικών υπαλλήλων σε έναν πολύπαθο και νευραλγικό τομέα της δημόσιας διοίκησης, όπως είναι τα Δικαστήρια.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα της έρευνας πρόκειται να ρίξουν φως σε μια σειρά συσχετισμών, που αφορούν την αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή των δικαστικών υπαλλήλων, ενόψει των αλλαγών που συντελούνται στα δικαστήρια όλης της χώρας και την επίδραση της ηθικής ηγεσίας στη δεκτικότητα τους ως προς τις αλλαγές. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές είναι πολύ σημαντική για μείωση της αντίστασης και αύξηση της ετοιμότητας των υπαλλήλων στις αλλαγές, έτσι ώστε να γίνει ομαλά η εφαρμογή του νόμου με το νέο δικαστικό χάρτη και η ενοποίηση του πρώτου βαθμού δικαιοδοσίας των δικαστηρίων, που φέρνει ο συγκεκριμένος νόμος (ν.5134/2024). Με την ολοκλήρωση της εργασίας αναμένουμε να ανακαλύψουμε συνδυαστικούς κρίκους ανάμεσα στο βαθμό ηθικής ηγεσίας και στην αντίσταση ή την ετοιμότητα των δικαστικών υπαλλήλων στις αλλαγές.

Επιπλέον προεικάζουμε ότι από τη συγκεκριμένη έρευνα θα προκύψουν στοιχεία που θα αποδεικνύουν ότι ο ρόλος της ηθικής διοίκησης συμβάλλει στον τρόπο που οι υπάλληλοι αποδέχονται τις αλλαγές και δεν αντιστέκονται σε αυτές. Θα προκύψει δηλαδή ότι η ηθική ηγεσία αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα για την βέλτιστη ανταπόκριση των εργαζομένων στις αλλαγές.

Με άλλα λόγια, ο βαθμός ηθικής ενός ηγέτη στο χώρο εργασίας μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την αντίδραση των εργαζομένων ενός οργανισμού στην αλλαγή, καθώς αποτελεί σημαντική διάσταση εκείνων των χαρακτηριστικών των ηγετών, που εμπνέουν εμπιστοσύνη, αναπτύσσουν ηθικό όραμα, προάγουν εκατέρωθεν

τη συνεργασία, την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα και οδηγούν τους εργαζομένους να αγκαλιάζουν ευκολότερα τους στόχους του οργανισμού.

Η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, αναμένουμε να μας οδηγήσει στον εντοπισμό όλων των παραπάνω συσχετίσεων, αλλά και στην κατανόηση των διαφοροποιημένων αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στις παραπάνω μεταβλητές, οι οποίες θα μπορούσαν να αποδειχθούν ιδιαίτερα σημαντικές για μελλοντική χρήση περαιτέρω διαχείρισης των αλλαγών στο χώρο των δικαστηρίων. Ευελπιστούμε λοιπόν να παρέχουμε χρήσιμες και σημαντικές πληροφορίες στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τη μείωση της τάσης των εργαζομένων στην αντίσταση στην αλλαγή, αλλά και τη βέλτιστη προετοιμασία των εργαζομένων κάθε φορέα στην αλλαγή.

Δομή της Εργασίας

Η παρούσα ερευνητική διπλωματική εργασία αποτελείται από το εισαγωγικό κεφάλαιο το οποίο αναφέρεται στην τοποθέτηση του προβλήματος, στον ερευνητικό σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα που προσδοκά να απαντήσει, καθώς και στην αξία της έρευνας και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται με λίγα λόγια στην ελληνική Δικαιοσύνη και στον νόμο 5108/2024 (ΦΕΚ Α΄/565/2-5-2024) που αφορά την αναδιάρθρωση των πρωτοβάθμιων δικαστηρίων και τον εκσυγχρονισμό του χωροταξικού σχεδιασμού των ελληνικών δικαστικών σχηματισμών.

Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει εν συντομία τις έννοιες των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στην έρευνα (ηθική ηγεσία, αντίσταση στην αλλαγή, ετοιμότητα για αλλαγή. Στο κεφάλαιο τρία γίνεται αναφορά στη βιβλιογραφική ανασκόπηση των προηγούμενων ερευνών που αφορούν τους συσχετισμούς των παραπάνω μεταβλητών της παρούσας έρευνας και την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων του δείγματος στην αλλαγή. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο εντός του οποίου διενεργήθηκε η παρούσα εργασία. Μια σύντομη περιγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας παρουσιάζεται στο πέμπτο κεφάλαιο, το έκτο κεφάλαιο αναλύει τα αποτελέσματα των ερευνητικών υποθέσεων και στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και στις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ – ΑΛΛΑΓΕΣ

1.1. Δικαιοσύνη – Νέος Δικαστικός Χάρτης

Σύμφωνα με το άρθρο 26 του Συντάγματος, η δικαστική λειτουργία στην Ελλάδα αποτελεί τον τρίτο πυλώνα της διάκρισης των εξουσιών, τη νομοθετική εξουσία και ασκείται από τα ελληνικά δικαστήρια. Οι αποφάσεις τους δε εκτελούνται στο όνομα του Ελληνικού Λαού. Το δικαίωμα της δικαστικής προστασίας απορρέει από το άρθρο 20 παρ. 1 του Συντάγματος και δίνει το δικαίωμα σε κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο να προσφύγει στα ελληνικά δικαστήρια όταν έχουν θιγεί τα δικαιώματά του από πράξεις ή παραλείψεις άλλων ατόμων ή οργάνων του κράτους. Τα ελληνικά δικαστήρια διακρίνονται σε διοικητικά, πολιτικά και ποινικά (άρθρο 93 παρ. 1 Σ), ενώ υπάρχουν και δικαστήρια άλλα, για ειδικές περιπτώσεις.

Ο νέος Δικαστικός Χάρτης που ψηφίστηκε με τον νόμο 5108/2024 (ΦΕΚ Α'/565/2-5-2024) αφορά την αναδιάρθρωση των πρωτοβάθμιων δικαστηρίων και τον εκσυγχρονισμό του χωροταξικού σχεδιασμού των δικαστικών σχηματισμών της χώρας. Στο άρθρο 1 αναφέρονται οι νέες διατάξεις του Μέρους Α', οι οποίες συνίστανται στα εξής:

1. Την αναδιάρθρωση των πρωτοβάθμιων δικαστηρίων, καθορίζοντας την έδρα και την περιφέρειά τους, την ποιοτικότερη και ταχύτερη απονομή δικαιοσύνης και άρα την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της στα πολιτικά και ποινικά δικαστήρια.
2. Την αξιοποίηση με ορθολογικότερο τρόπο του έμψυχου δυναμικού της και την αναλογική κατανομή των ατόμων που υπηρετούν την δικαιοσύνη, στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών της.
3. Την αντιμετώπιση του προβλήματος του συνωστισμού των δικαστηρίων.
4. Την απαλλαγή των δικαστικών λειτουργών που διευθύνουν τα δικαστήρια από διαχειριστικά καθήκοντα (όπως συντήρηση δικαστικών κτιρίων, προμήθειες κλπ).

Η αιτιολογική έκθεση του παραπάνω νόμου αναφέρεται στο σκοπό του που δεν είναι άλλος από την αντιμετώπιση του διαχρονικού προβλήματος της χρονικής αποτελεσματικότητας της δικαιοσύνης (πολιτικής ή ποινικής) και της καθυστέρησης της έκδοσης των δικαστικών αποφάσεων στη χώρα. Η άνιση κατανομή της εργασίας στους υπηρετούντες δικαστές (ειρηνοδίκες – πρωτοδίκες) αναφέρεται ως βασικός ανασχετικός παράγοντας του ρυθμού απονομής δικαιοσύνης. Ως λύση στο πρόβλημα κρίθηκε αναγκαία η ενοποίηση των ειρηνοδικείων με τα πρωτοδικεία, δηλαδή η

ενοποίηση του πρώτου βαθμού εκδίκασης των υποθέσεων, με αποτέλεσμα να εκλείψει η ανορθολογικότητα της εκδίκασης υποθέσεων από ξεχωριστά δικαστήρια και δικαστές, που εφαρμόζουν την ίδια διαδικασία, με μοναδικό κριτήριο το χρηματικό όριο.

Έτσι, το άρθρο 4 του παραπάνω νόμου προβλέπει την κατάργηση των ειρηνοδικείων ως θεσμό του ελληνικού δικαστικού συστήματος, αποσκοπώντας στην ενοποίηση του πρώτου βαθμού δικαιοδοσίας στην πολιτική και ποινική δικαιοσύνη.

Στο άρθρο 5 έχει προβλεφθεί η καθ' ύλη αρμοδιότητα στις έδρες των πρωτοδικείων και οι περιφερειακές έδρες εκδικάζουν υποθέσεις αρμοδιότητας μονομελούς πρωτοδικείου (πολιτικές και ποινικές υποθέσεις), εκτός των αυτοφώρων. Τα πταισματοδικεία μετατρέπονται σε προανακριτικά γραφεία και συστήνονται στις έδρες των πρωτοδικείων όπου λειτουργούσαν. Η καταγραφή όλων των εδρών και των περιφερειών σε περιορισμένο και λελογισμένο αριθμό των πολιτικών - ποινικών δικαστηρίων του πρώτου βαθμού αναφέρεται στο άρθρο 6 του ανωτέρω νόμου (Lawspot.gr, 2024).

1.2. Δικαστικοί Υπάλληλοι και Μεταρρυθμίσεις

Ο κώδικας δικαστικών υπαλλήλων (ν. 4798/2021), στο άρθρο 2 παρ. 2, ορίζει ως δικαστικούς υπαλλήλους τους μόνιμους υπαλλήλους του Συμβουλίου της Επικρατείας, των ποινικών και πολιτικών δικαστηρίων, των εισαγγελιών, του Ελεγκτικού Συνεδρίου, της Γενικής Επιτροπείας της Επικρατείας στο Ελεγκτικό Συνέδριο, των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων και της Γενικής Επιτροπείας της Επικρατείας των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων.

Στις παραπάνω δικαστικές υπηρεσίες υπηρετούν δικαστικοί υπάλληλοι, ως γραμματείς, σε ενιαία οργανική μονάδα τη γραμματεία, που λειτουργεί με γενική διεύθυνση, διευθυντές, τμηματάρχες και υπαλλήλους. Επίσης, στη γραμματεία των δικαστηρίων υπηρετούν δικαστικοί υπάλληλοι ως επιμελητές και υπάλληλοι πληροφορικής. Στο πλαίσιο της εφαρμογής του Νέου Δικαστικού Χάρτη, η καθημερινότητα των ανωτέρω εμπλεκομένων έχει αλλάξει κατά πολύ. Οι υπάλληλοι των δικαστηρίων αντιτίθεντο στις αλλαγές, πριν από την εφαρμογή αυτών, μέσω του δευτεροβάθμιου συλλογικού τους οργάνου.

Η Ομοσπονδία Δικαστικών Υπαλλήλων Ελλάδος (ΟΔΥΕ), με σχετική απόφαση του Συνεδρίου της, απέρριψε το Κυβερνητικό σχέδιο για την αναμόρφωση των

Δικαστηρίων και του δικαστικού χάρτη. Υποστήριξε ότι ο νέος νόμος κατήργησε δεκάδες δικαστικές υπηρεσίες σε όλη τη χώρα και περιόρισε, κατά την ίδια πάντα απόφαση, την πρόσβαση των πολιτών στη Δικαιοσύνη. Στην αντίθεσή τους μεταξύ άλλων αναφέρθηκε ότι η μεταφορά υλικής αρμοδιότητας ποινικών υποθέσεων στα περιφερειακά Πρωτοδικεία καθιστά το έργο τόσο των δικαστηρίων, όσο και των δικαστικών υπαλλήλων, εξαιρετικά δυσχερές και έχει ως συνέπεια η απονομή της δικαιοσύνης να εμφανίζει προβλήματα αναφορικά με την γραμματειακή διεκπεραίωση που είναι απαραίτητη για κάθε διαδικασία των δικαστηρίων. Κατά την άποψή τους επίσης, η μεταφορά των οργανικών θέσεων στις κεντρικές έδρες των Πρωτοδικείων ανακυκλώνει στην ουσία το ανεπαρκές υπάρχον προσωπικό σε λιγότερα δικαστικά κτήρια, αθροίζοντας χιλιάδες κενές οργανικές θέσεις και παρουσιάζοντας μια εικόνα λανθασμένη. Επίσης, η ΟΔΥΕ αντέδρασε στη μετακίνηση του προσωπικού των δικαστικών υπαλλήλων σε μεταβατικές έδρες (πχ νησιά) καθώς αυτή η πρακτική δημιουργεί μια σειρά πρακτικών προβλημάτων για τους ίδιους αλλά και τη λειτουργία των παραπάνω εδρών (Βλαχοπαναγιώτη, 2024).

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΩΝ

2.1. Ηθική Ηγεσία

Εννοιολογική προσέγγιση της ηθικής ηγεσίας

Οι Brown et al., (2005), συνδέουν την ηθική και την ηγεσία και ορίζουν την ηθική ηγεσία ως την επίδειξη της κατάλληλης κανονιστικά συμπεριφοράς, μέσα από προσωπικές ενέργειες και διαπροσωπικές σχέσεις και την προώθηση της στους οπαδούς τους, μέσα από αμφίδρομη επικοινωνία, ενίσχυση και λήψη αποφάσεων και προσπαθούν να κατανοήσουν καλύτερα ποια στοιχεία χαρακτηρίζουν την ηθική ηγεσία.

Συγκεκριμένα, η ηθική ηγεσία σχετίζεται με τη συμπεριφορά ευσυνειδησίας, την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη στον ηγέτη, την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη, την κοινωνικοποιημένη χαρισματική ηγεσία (όπως μετριέται από την εξιδανικευμένη διάσταση επιρροής της μετασχηματιστικής ηγεσίας) και την καταχρηστική εποπτεία, αλλά δεν υπάγεται σε κανένα από αυτά. Τέλος, η ηθική ηγεσία προβλέπει αποτελέσματα όπως η αντιληπτή αποτελεσματικότητα των ηγετών, η εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση των οπαδών και η προθυμία τους να αναφέρουν προβλήματα στη διοίκηση.

Ο ρόλος της ηθικής στις αλλαγές σε έναν οργανισμό είναι κρίσιμος, καθώς σχετίζεται με την διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς (Viterouli et al., 2025;2025b). Συμβάλει στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας υπευθυνότητας από την ηγεσία του δημοσίου τομέα, η οποία οφείλει να ενεργεί αμερόληπτα για την καλύτερη αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Όταν οι πολίτες αντιλαμβάνονται ότι οι αλλαγές γίνονται με τρόπο ηθικό και στοχεύουν στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών είναι περισσότερο πιθανό να αποδεχθούν και να στηρίξουν τις νέες πολιτικές. Ο John Kotter τονίζει την ανάγκη για **ηθική ηγεσία** και υποστηρίζει ότι οι ηγέτες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγών θα πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη, να είναι ειλικρινείς και να διατηρούν την ακεραιότητά τους. Να δημιουργούν δηλαδή μια κουλτούρα δικαιοσύνης στους εργαζομένους με διαφανή και ανοιχτή επικοινωνία που ενθαρρύνει την υπεύθυνη και ηθική συμπεριφορά.

Οι Μπελιάς κ.α. (2024), στο άρθρο τους «Ηγετικά Στυλ και Οργανωσιακή Κουλτούρα Εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Προκλήσεις και Προοπτικές» αναδεικνύουν την σημασία της ηγεσίας στην προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων και της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και την βιώσιμη

αντιμετώπιση των αλλαγών και των προκλήσεων που επιφέρει η σύγχρονη πραγματικότητα, όπως οι αυξημένες απαιτήσεις, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις. Οι ηγέτες, σύμφωνα με τους συγγραφείς, υποστηρίζουν την ενθάρρυνση της ανταπόκρισης των υπαλλήλων στις αλλαγές και διαμορφώνουν μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία ενισχύει την καλή επικοινωνία και τη δημιουργικότητά τους και η οποία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της αποδοχής των εργαζομένων για κάθε αλλαγή (Ntalakos et al., 2024; Ntalakos et al., 2023). Οι ίδιοι υποστηρίζουν την άποψη ότι οι διοικητικές ικανότητες που διαθέτουν τα στελέχη της διοίκησης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχημένη διαχείριση των αλλαγών, καθώς είναι σε θέση οι κάτοχοι θέσης ευθύνης, να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους, συμβάλλοντας στην ικανοποίησή τους και επιφέροντας αποτελέσματα επιτυχούς διαχείρισης των αλλαγών στον ελληνικό δημόσιο τομέα και κατ' επέκταση αποτελέσματα αύξησης της παραγωγικότητας σε αυτόν (Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024).

2.2. Η Αντίσταση στην Αλλαγή

Εννοιολογική προσέγγιση της αντίστασης στην αλλαγή

Ο John Kotter στο έργο του 'Leading Change' (1996) παρουσιάζει την **αντίσταση στην αλλαγή** από τους εργαζομένους ως φυσικό, αναμενόμενο φαινόμενο και εντοπίζει τους λόγους της αντίστασης στο φόβο για το άγνωστο, στην αίσθηση ότι η αλλαγή δεν είναι απαραίτητη και στην έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση. Εστιάζει στον σημαντικό ρόλο του ηγέτη στις οργανωτικές αλλαγές, ο οποίος ηγέτης πρέπει να δημιουργεί μια κουλτούρα επείγουσας ανάγκης στον οργανισμό για να προετοιμάσει την αλλαγή. Προτείνει ένα μοντέλο με οκτώ βήματα που εμπνέει και καθοδηγεί τους ηγέτες να αναπτύξουν μια στρατηγική και ένα όραμα το οποίο θα επικοινωνήσουν με τους εργαζομένους του οργανισμού. Ο ίδιος, σε μια επικαιροποίηση του αρχικού του έργου, διευρύνει το αρχικό μοντέλο του για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του 21^{ου} αιώνα, Στο έργο του 'Accelerate: Building Strategix Agility for a Faster – Moving World' (2014) εισάγει ένα σύστημα 'διπλής λειτουργίας' όπου οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι συγχρόνως αποδοτικοί αλλά και ευέλικτοι. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η συμμετοχή τους σε δράσεις με στόχο το όραμα του οργανισμού παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα σύμφωνα με τον Kotter.

Η ανταπόκριση ενός ατόμου στην αλλαγή επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την οικογενειακή

κατάσταση, την εμπειρία, το χρόνο εργασίας ή το χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον De Jager (2001), μερικές φορές, το να αντιστέκονται οι εργαζόμενοι θα μπορούσε να έχει θετικό πρόσημο και να διαδραματίσει ευεργετικό ρόλο στην αλλαγή, καθώς μια καλοπροαίρετη και διορατική άποψη ή μια κριτική ή διαφωνία που εκδηλώνεται με την αντίσταση, μπορεί να αποκαλύψει νέες επιλογές και λύσεις, με αποτέλεσμα να βοηθήσει στην αλλαγή.

Οι McNabb και Sepic (1995), υποστηρίζουν ότι η αλλαγή είναι μία διαδικασία η οποία αφορά την αλλαγή στις ενέργειες, στις αντιδράσεις και στις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων, έτσι ώστε να μετακινηθεί μια υπάρχουσα κατάσταση ενός οργανισμού, σε μία επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Όταν ένας οργανισμός επιχειρεί την εισαγωγή αλλαγών υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αντιμετωπίσει αντιδράσεις από τους υπαλλήλους του και αντίσταση στην αποδοχή αυτών των αλλαγών. Η αντίσταση αυτή, η οποία λειτουργεί ως αντίθετη δύναμη στην ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί εμπόδιο στην εξέλιξη και πρόοδο του οργανισμού. Για τους ίδιους, μια σύγχρονη και πιο θετική προσέγγιση, δημιουργώντας μια κουλτούρα η οποία θα αγκαλιάζει φυσικά την αλλαγή, είναι η υπέρβαση της αντίστασης στην αλλαγή και η δημιουργία ετοιμότητας στην αλλαγή. Επισημαίνουν επίσης ότι υπάρχουν πέντε κλειδιά για να διαχειριστεί ένας οργανισμός την αλλαγή αποτελεσματικά που περιλαμβάνουν:

1. Την καλή επικοινωνία, η οποία πρέπει να είναι αμφίδρομη και να διασφαλίζει πως όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν καλή ενημέρωση και τους επιτρέπεται να δίνουν τη γνώμη τους στη διοίκηση.
2. Τη σαφήνεια ως προς τα οφέλη, δηλαδή να γνωρίζουν οι άνθρωποι ξεκάθαρα τα οφέλη που θα προσκομίσει ο οργανισμός και οι ίδιοι.
3. Τη σαφή και ξεκάθαρη ηγεσία.
4. Τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν στην ανάληψη ευθύνης για τη λήψη αποφάσεων.
5. Το ανοιχτό μυαλό, που σημαίνει πως όσοι ξεκινούν μια αλλαγή θα πρέπει να είναι άτομα ανοιχτά και να ανταποκρίνονται.

2.3. Η Ετοιμότητα για Αλλαγή

Εννοιολογική προσέγγιση της ετοιμότητας για αλλαγή

Ο Bryan Weiner (2009) ορίζει την **οργανωτική ετοιμότητα** για αλλαγή και αναπτύσσει μια σειρά από καθοριστικούς παράγοντες και αποτελεσμάτων της. Ως

οργανωτική ετοιμότητα αναφέρει την ψυχολογική εκείνη κατάσταση που είναι κοινή για όλα τα μέλη ενός οργανισμού, κατά την οποία αισθάνονται δεσμευμένα να ενεργούν για την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών και να εμπιστεύονται τις ικανότητές τους για να τις πραγματοποιήσουν. Τονίζει τη σημασία της κοινής, συλλογικής δράσης πολλών ανθρώπων όπου ο καθένας συνεισφέρει στην προσπάθεια υλοποίησης.

Οι Bellias & Trihas (2022), στο άρθρο τους 'Human Resource Training of Front Office Employees and Change Management in Hospitality Sector during Crisis' εξέτασαν τον τρόπο που η εκπαίδευση των εργαζομένων στο χώρο των ξενοδοχείων συνέβαλε στην ετοιμότητά τους να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που επέφερε η πανδημία COVID-19. Οι συγγραφείς τονίζουν την ανάγκη για:

- *Εκπαίδευση του προσωπικού της πρώτης γραμμής* για την προσαρμογή στις νέες ,συνθήκες εργασίας που τους βοηθά να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν νέες διαδικασίες, ενισχύοντας την ετοιμότητά τους για αλλαγή.
- *Συνδυασμό θεωρητικής και πρακτικής προσέγγισης.* Ο συνδυασμός θεωρητικών μοντέλων όπως η Κλίμακα Ετοιμότητας για αλλαγή και πρακτικών εργαλείων που αξιολογούν την επίδραση της εκπαίδευσης έχουν ως αποτέλεσμα την καλύτερη ετοιμότητα των εργαζομένων για να αντιμετωπίσουν την αλλαγή.
- *Αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και του άγχους* με αναγκαία μέτρα, έτσι ώστε να ενισχυθεί η απόδοση των υπαλλήλων.
- *Συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη* για την προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες εργασίας.

Οι Armenakis, Harris και Mossholder (1993) δίνουν έμφαση στον τρόπο προετοιμασίας των εργαζομένων, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον χωρίς αντίσταση στην αλλαγή, αλλά αντιθέτως υποστήριξής της. Διακρίνουν την *ετοιμότητα για αλλαγή* από την αντίσταση στην αλλαγή και την περιγράφουν βασιζόμενοι στις πεποιθήσεις, τις προθέσεις και τις στάσεις των μελών ενός οργανισμού. Μιλούν για διαδικασία που περιλαμβάνει διαχείριση της αλλαγής με επικοινωνία, επαρκή εκπαίδευση και ενεργή συμμετοχή.

Πριν την υλοποίηση μιας αλλαγής μελετάται το ζήτημα αν και κατά πόσο οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό είναι έτοιμοι να υποδεχθούν αυτήν την αλλαγή. Σύμφωνα με τους Μπελιάς και Τρίχας (2022), προκειμένου να επιτύχει η ενσωμάτωση

και η διαχείριση της αλλαγής σε περιόδους αλλαγών, πρέπει να γίνουν κατανοητές οι πρακτικές και οι στρατηγικές που πρέπει να υιοθετηθούν από μία υπηρεσία. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ένα σχέδιο που διαχειρίζεται την αλλαγή και είναι πλήρως ενσωματωμένο με επιτυχία στην διοίκηση ενός οργανισμού επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές, όπως είναι το επίπεδο της ετοιμότητας για αλλαγή, η δέσμευση των υπαλλήλων ως προς το πόσο έτοιμοι αισθάνονται για αλλαγή και η βεβαιότητά τους ότι η αλλαγή είναι σημαντική για τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και για τους ίδιους. Η παραπάνω διαπίστωση της αλλαγής μπορεί να οδηγήσει τους υπαλλήλους στο να αγκαλιάσουν την αλλαγή αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα να εφαρμοσθεί μια αλλαγή που θα είναι επιτυχημένη και έτοιμη να ανταπεξέλθει στις αντιστάσεις.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

3.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μελέτη σχετικά με τη σύνδεση των τριών μεταβλητών που αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, τη σχέση μεταξύ τους, μέσω της μελέτης σχετικών ερευνών που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία. Ειδικότερα, γίνεται ανάλυση των μεταβλητών έτσι ώστε να επιτευχθεί η θεωρητική υποστήριξη των υποθέσεων της έρευνας, που αναφέρονται στις ανά δύο σχέσεις των μεταβλητών της ηθικής ηγεσίας, της αντίστασης στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή.

3.2. Ηθική ηγεσία και ετοιμότητα για αλλαγή

Πολυάριθμες μελέτες που έχουν γίνει, έχουν συσχετίσει με πολλούς τρόπους την ηθική ηγεσία με την ετοιμότητα για αλλαγή. Για παράδειγμα, στην έρευνα των Den Hartog et al. (1999), συχνά συνδέεται η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία του ηγέτη με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ωστόσο, οι Howell και Avolio (1992) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ειλικρίνεια είναι μόνο ένα χαρακτηριστικό από τα πολλά που κάνουν τη διαφορά ανάμεσα στους ηθικούς και στους ανήθικους ηγέτες. Η θέση των ηγετών, προσδίδει στους ίδιους το δικαίωμα να ενεργούν με δικαιοσύνη στους εργαζομένους, εξ αιτίας της νόμιμης εξουσίας, της ευθύνης για σημαντικές αποφάσεις και του ελέγχου που ασκούν στους πόρους του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Bies & Moag (1986), μια στενότερη ευθυγράμμιση της εποπτικής ηγεσίας με τη δικαιοσύνη είναι πιθανή στην αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη και στην επικέντρωσή της στη μεταχείριση των υφισταμένων με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Όταν οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις που θεωρούνται από τους εργαζομένους δίκαιες, τους δίνεται η ευκαιρία να δημιουργήσουν ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον.

Όπως διαπιστώθηκε, με διαφορετικό τρόπο αντιδρούν διαφορετικοί άνθρωποι, στην ίδια αλλαγή. Έχει παρατηρηθεί ότι μία αλλαγή που κάποιοι εκλαμβάνουν ως απειλή και αδιαφορούν γι' αυτή ή αντιστέκονται, άλλοι μπορούν να την εκλάβουν ως ευκαιρία και να συμπράττουν με όλες τους τις δυνάμεις. Σύμφωνα με τους Oreg, Vakola & Armenakis (2011), οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι έχουν τον έλεγχο της ζωής τους, αισθάνονται ικανοί να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες που έχει η αλλαγή, έχουν θετικά συναισθήματα, αντέχουν να εργάζονται σε περιβάλλον όπου δεν είναι όλα ξεκαθαρισμένα και έχουν ως προσωπικότητες την τάση να δοκιμάζουν καινούρια πράγματα, να πειραματίζονται και γενικώς να προσαρμόζονται καλύτερα στην αλλαγή.

Η αλλαγή είναι μια κατάσταση που προκαλεί άγχος και αναστάτωση στους εργαζομένους, γι' αυτό και παίζει σημαντικό ρόλο ο τρόπος που θα αντιμετωπιστεί μια αλλαγή. Οι υπάλληλοι που παρακινούνται από ανάγκες αυτοανάπτυξης και επίτευξης στόχων προσαρμόζονται ευκολότερα και εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ετοιμότητα για αλλαγή. Σύμφωνα με τους Oreg, Vakola & Armenakis (2011), η αντίσταση στην αλλαγή πηγάζει από τέσσερις παράγοντες:

1. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά

Αφορούν τις συγκεκριμένες διαφορές των ατόμων και εξηγούν τον πλουραλισμό των αντιδράσεων από άτομο σε άτομο στην οργανωσιακή αλλαγή. Χαρακτηριστικά όπως η αισιοδοξία, ο εσωτερικός έλεγχος, η ανοχή σε καταστάσεις αμφίβολες, η δεκτικότητα σε νέα πράγματα και η ψυχολογική ανθεκτικότητα συνδέονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

2. Τις εργασιακές συνθήκες

Το εργασιακό περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά που το συνθέτουν επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο που οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στην αλλαγή. Ειδικότερα, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση και η υποστήριξή τους σε αυτή αποτελεί τον κύριο παράγοντα που επιδρά στην αντίδρασή τους στην αλλαγή. Όταν ο υπάλληλος γνωρίζει ότι θα έχει υποστήριξη που χρειάζεται για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που επιφέρει η αλλαγή και εμπιστεύεται τη διοίκηση ως προς αυτό, συνήθως αντιμετωπίζει περισσότερο θετικά την αλλαγή και την αποδέχεται πιο εύκολα. Το αίσθημα της εμπιστοσύνης είναι θετικό να καλλιεργείται όχι μόνο ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση, αλλά και ανάμεσα στους συναδέλφους. Το κλίμα εμπιστοσύνης ενδείκνυται για την προσαρμοστικότητα στην αλλαγή, σε αντίθεση με το κλίμα της εσωστρέφειας, της καχυποψίας και του αρνητισμού. Οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται με τις αξίες του οργανισμού επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτόν καταβάλλοντας προσπάθεια, προσαρμόζονται στην αλλαγή και εμφανίζουν περισσότερη ετοιμότητα για αλλαγή (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011).

3. Την επίδραση της αλλαγής

Η διαδικασία όπου ο εργαζόμενος 'υπολογίζει' τις αναμενόμενες ωφέλειες της αλλαγής ή το κόστος της παίζει σημαντικό ρόλο στην στάση του απέναντι σε αυτήν. Οι δύο αυτές διαστάσεις (ωφέλεια και κόστος) και ο συνδυασμός τους οδηγεί στη στάση του απέναντι στις αλλαγές. Παράγοντες όπως η εργασιακή ασφάλεια ή η δικαιοσύνη οδηγούν το άτομο να αντιληφθεί ότι δε θα χάσει τη δουλειά του ή ότι οι ωφέλειες που

θα προκύψουν θα δοθούν στους εργαζομένους με δίκαιο τρόπο και τελικά θα εμφανίσει θετική στάση, δηλαδή ετοιμότητα για αλλαγή (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007).

4. Τη διαδικασία της αλλαγής

Η διαδικασία της αλλαγής αφορά τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται μια αλλαγή. Αν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τη διοίκηση της αλλαγής και έχουν την κατάλληλη και αναγκαία πληροφόρηση της αλλαγής, έχουν συμμετοχή στο σχεδιασμό της, λαμβάνουν την αναγκαία υποστήριξη για την επίτευξη του έργου τους και αντιλαμβάνονται την ικανότητα της διοίκησης για να φέρει εις πέρας με επιτυχία το πρόγραμμα της αλλαγής, υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να την υποστηρίξουν.

Συμπερασματικά, η ηθική ηγεσία και η κουλτούρα του οργανισμού ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τις θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή. Όταν την εργασιακή κουλτούρα τη χαρακτηρίζει η ανοιχτή επικοινωνία, η διάχυση γνώσης, η ευελιξία κλπ, γίνεται εργαλείο που βοηθάει την δεκτικότητα των εργαζομένων και την καλύτερη προσαρμογή τους, ακόμη και σε μεγάλης κλίμακας ή μεγάλης δυσκολίας αλλαγή (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Ο ηθικός ηγέτης έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια εργασιακή κουλτούρα που θα χαρακτηρίζεται από ηθικές εργασιακές αξίες, οι οποίες προετοιμάζουν καλύτερα τους εργαζομένους για να αντιδρούν θετικά στην αλλαγή.

Συνεπώς, η πρώτη ερευνητική υπόθεση της εργασίας μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

ΥΠΟΘΕΣΗ 1 (H1): Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

3.3. Ηθική ηγεσία και αντίσταση στην αλλαγή

Στο πλαίσιο των θεωριών που σχετίζονται με την οργανωσιακή αλλαγή, η ανάγκη για αλλαγή είναι ξεκάθαρη για την Βακόλα (2013) σε όλους τους οργανισμούς και η υλοποίηση της αλλαγής είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση. Παρόλο που έχουν γίνει αρκετά βήματα στη διαχείριση των αλλαγών και υπάρχουν βέλτιστα μοντέλα διοίκησης αλλαγών, το ποσοστό αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγών εμφανίζεται αρκετά μεγάλο. Σύμφωνα με τους Beer and Nohria (2000), το ποσοστό αυτό της αποτυχίας ανέρχεται στο 70% στα προγράμματα αλλαγής. Κατά τον Piderit (2000), ανεξάρτητα από το πόσο καλά χειρίζεται ένας οργανισμός την αλλαγή ή από το πόσο αναγκαία

αυτή κρίνεται, σε όλα τα προγράμματα των αλλαγών αναμένεται να υπάρχουν κάποιες μορφές αντίστασης κατά της αλλαγής. Η αντίσταση στην αλλαγή υποδεικνύεται ως ο κυριότερος λόγος που αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγών (Strebel, 1996) και αφορά την εκδήλωση αντίθεσης ή την αντίδραση ως προς τον τρόπο που αυτή υλοποιείται και εφαρμόζεται ή ως προς το περιεχόμενό της. Μία από τις κρισιμότερες αποτυχίες στη διαδικασία της αλλαγής είναι η στάση που κρατούν οι εργαζόμενοι και την αντίστασή τους στην αλλαγή.

Συμπερασματικά, οι ηθικές συμπεριφορές των ηγετών δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης, αμοιβαίας συμπάθειας και σεβασμού ανάμεσα στους ηγέτες και τους εργαζομένους δεσμεύουν συναισθηματικά τους υφισταμένους τους. Οι ηθικοί ηγέτες είναι ειλικρινείς, αλτρουιστές και αξιόπιστοι και λαμβάνουν αποφάσεις που δείχνουν ότι ενδιαφέρονται για την ευημερία των υφισταμένων τους και ευρύτερα της κοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν να μεταδώσουν ηθικά πρότυπα στους υφισταμένους τους Treviño et al. (2000). Οι Brown et al. (2005) υποστηρίζουν ότι οι ηθικοί ηγέτες μπορούν να προκαλέσουν με θετικό τρόπο τη δέσμευση των υφισταμένων τους λόγω του αλτρουισμού, της δικαιοσύνης, της συμπόνιας και της αξιοπιστίας τους. Έτσι, οι ηθικοί ηγέτες μπορούν με τη συμπεριφορά τους να προετοιμάσουν τους υφισταμένους τους για την αλλαγή και έτσι να επιδράσουν αρνητικά στην αντίσταση τους στην αλλαγή.

Κατά συνέπεια, η δεύτερη ερευνητική υπόθεση της εργασίας μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

ΥΠΟΘΕΣΗ 2 (H2): Η ηθική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.

3.4. Αντίσταση στην αλλαγή και ετοιμότητα για αλλαγή

Όταν συμβαίνει οποιαδήποτε αλλαγή, είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε σε οργανωτικό, ένα άτομο μπορεί ή να την αποδεχθεί ή να της αντισταθεί. Η αποδοχή σημαίνει ότι το άτομο καλωσορίζει θετικά την αλλαγή και η αντίσταση ότι την περιφρονεί. Κατά τους Chawla και Kelloway (2004), ως αντίσταση στην αλλαγή ορίζεται η προσήλωση σε συμπεριφορές και στάσεις που εμποδίζουν την οργανωσιακή αλλαγή και τους στόχους της. Αυτή η αντίσταση στην αλλαγή πιθανά οφείλεται στην ανασφάλεια που μπορεί να αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι κάτι θα χάσει ή θα ταραχθεί η κανονικότητά του. Έτσι, αντιστέκεται στην αλλαγή καθώς είναι απρόθυμος να παραμείνει στον οργανισμό σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Συχνά η αλλαγή συνεπάγεται η μετάβαση των υπαλλήλων από το γνωστό στο άγνωστο και γι' αυτό κάθε φορά που πρόκειται να ξεκινήσει οποιαδήποτε αλλαγή, αυτοί μπορεί να αντιστέκονται σε αυτήν. Ακόμη, αν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι δεν επαρκούν οι οργανωτικοί πόροι και τα μέσα που θα υποστηρίξουν μία αλλαγή είναι πιθανόν η αντίστασή τους να είναι σε μεγάλο βαθμό. Μια προγραμματισμένη αλλαγή έχει ως συνέπεια την αναδιοργάνωση των πόρων ή τη μετεγκατάσταση, γεγονός που επιφέρει μεγαλύτερο επίπεδο άγχους ή παράβλεψη της λειτουργίας του οργανισμού, που οφείλεται στη σπανιότητα των πόρων (Burke, 2002). Οι Fisher and Howell (2004) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι κάνουν προσπάθεια να κατανοήσουν τα αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον και τις επιπτώσεις που θα έχουν αυτές οι αλλαγές στην καθημερινότητά τους.

Συνεπώς, η τρίτη ερευνητική υπόθεση της εργασίας μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

ΥΠΟΘΕΣΗ 3 (H3): Η αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται αρνητικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

3.5.Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ηθικής ηγεσίας ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή

Έναν προβληματισμό αυτής της εργασίας αποτελεί η διερεύνηση του ρόλου της ηθικής ηγεσίας ανάμεσα στην αντίσταση και την ετοιμότητα για αλλαγή. Η αλλαγή σε έναν οργανισμό, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι πολύ σημαντικό να γίνει σύμφωνα με τις ανάγκες του. Συχνά η αλλαγή επιφέρει μεγάλες προκλήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που επωμίζεται την ευθύνη να φέρει εις πέρας αυτή τη διαδικασία. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντισταθούν στην αλλαγή για πολλούς λόγους και η απροθυμία τους μπορεί να συνδέεται τόσο με λογικούς όσο και με παράλογους παράγοντες. Η διαδικασία της μετατροπής της αντίστασης στην ετοιμότητα είναι ένα δύσκολο έργο για τη διοίκηση. Σ' αυτό το σημείο είναι που έρχεται ο ρόλος της προσωπικής επαφής από την ηγεσία, η οποία μπορεί να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στις δύο πτυχές. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στην ηγεσία και στους υφισταμένους και οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την υποστήριξη και αισθάνονται τη συναισθηματική δέσμευση, η μεσολάβηση της ηθικής ηγεσίας γεφυρώνει πιο εύκολα το χάσμα ανάμεσα στην αντίσταση και στην ετοιμότητα για αλλαγή (Thakur & Srivastava, 2018).

Η καθοδήγηση των εργαζομένων από την ηγεσία πρέπει να γίνεται με την γνωστοποίηση σε αυτούς σχετικών πληροφοριών που θα τους οδηγήσουν στην κοινή πεποίθηση ότι τους παρέχεται η οργανωτική υποστήριξη που είναι απαραίτητη και ο οργανισμός σέβεται τις προσπάθειές τους (Thakur & Srivastava, 2018).

Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι στοιχεία που περιλαμβάνει η ηθική ηγεσία, όπως η υποστήριξη των υφισταμένων μέσα από την ανθρώπινη επαφή, η εμπιστοσύνη αυτών προς την ηγεσία και ο συναισθηματικός τους δεσμός προς τον οργανισμό αποτελούν εργαλεία στα χέρια της διοίκησης και μεσολαβούν μειώνοντας το χάσμα ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή.

Οι Yu και Lee (2015), αφού μελέτησαν 288 υπαλλήλους οι οποίοι βίωναν οργανωτικές αλλαγές σε κατασκευές ηλεκτρονικών ειδών στην Ταϊβάν, επικύρωσαν το συμπέρασμα της μεσολαβητικής σχέσης της ετοιμότητας για αλλαγή, ανάμεσα στην αντίσταση και την αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη και απεικόνισαν ότι η ετοιμότητα στην αλλαγή συνδέεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.

Κατά συνέπεια, η τέταρτη ερευνητική υπόθεση της εργασίας μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

ΥΠΟΘΕΣΗ 4 (H4): Ο ρόλος που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή είναι διαμεσολαβητικός.

3.6. Ο ρυθμιστικός ρόλος της ηθικής ηγεσίας ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή

Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και αντίστασης στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή είναι ένα θέμα καλά ερευνημένο στη βιβλιογραφία. Ο ρόλος της ηγεσίας στην επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής είναι κρίσιμος. Σύμφωνα με τους van den Heuvel, Demerouti, & Bakker, (2014), οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν την προσαρμοστικότητα των υπαλλήλων τους, με διάφορους τρόπους. Σε μελέτη τους πεντακοσίων αστυνομικών που αντιμετώπισαν την αναδιοργάνωση του τμήματός τους, αποκαλύφθηκε ότι ο ρόλος του ηγέτη επέφερε θετικά αποτελέσματα στην αυτοεκτίμηση και στη δημιουργία νοήματος στην οργάνωση των υπαλλήλων και σχετίστηκε σε μεγάλο βαθμό με την προσαρμοστικότητά τους.

Οι Armenakis, Harris & Mossholder (1993) υποστηρίζουν ότι η πλειονότητα των προσπαθειών της αλλαγής αποτυγχάνουν λόγω της αδυναμίας των ηγετών να

καταλάβουν και να συνειδητοποιήσουν τον κύριο ρόλο που διαδραματίζουν οι υπάλληλοι που εργάζονται σε έναν οργανισμό, στην επιτυχημένη εσωτερίκευση της διαδικασίας που λαμβάνει χώρα στην αλλαγή. Καθώς η διαχείριση από τους ηγέτες της ανθρώπινης υπόστασης στην αλλαγή αποτελεί βασική πρόκληση αυτών για την επίτευξη της αλλαγής, η έρευνα απέδειξε ότι η απόκριση των ατόμων στην αλλαγή και η αντίληψή τους για αυτή, είναι από τους σημαντικότερους δείκτες επιτυχίας ή αποτυχίας στα προγράμματα αλλαγής (Lines, 2005). Η δικαιοσύνη κατά τους Folger and Skarlicki (1999) ως στοιχείο της ηθικής ηγεσίας, μπορεί να μεσολαβήσει για την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Εστιάζει στις συμπεριφορές αντίστασης που προέρχονται από την ευαισθησία των εργαζομένων στην αδικία και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την ηγεσία για την αντιμετώπιση της αντίστασης από τους εργαζομένους.

Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης αντιμετωπίζει τον άνθρωπο και το πως εφαρμόζει την αλλαγή καθιστά εύκολη ή δύσκολη την υλοποίηση των αλλαγών και έχει επίδραση στην ετοιμότητα των ατόμων για αλλαγή. Έχει αποδειχθεί ότι οι εξηγήσεις από τους διευθυντές στους εργαζομένους λειτουργούν θετικά στη σχέση μεταξύ αντίστασης στην αλλαγή και ετοιμότητας για αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένας παράγοντας στον οποίο η διοίκηση μπορεί να ανταποκριθεί με πολλούς τρόπους. Αν οι ηγέτες καταλάβουν τον ψυχολογικό μηχανισμό που κρύβει η αντίσταση των εργαζομένων και βασίζεται στη δυσαρέσκειά τους, τότε έχουν την ευκαιρία να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη ευκολία (Cobb et al., 1995). Οι Bakari, Hunjra & Niazi (2017) υποστηρίζουν ότι η σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο έχει αντίκτυπο στις αντιλήψεις των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Το αποτέλεσμα της έρευνάς τους οδήγησε στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος των ηγετών είναι ρόλος που μπορεί να ρυθμίσει την ετοιμότητα των εργαζομένων στην αλλαγή και την υποστήριξή τους σε αυτή.

Συνεπώς, η πέμπτη ερευνητική υπόθεση της εργασίας μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

ΥΠΟΘΕΣΗ 5 (H5): Ο ρόλος που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή είναι ρυθμιστικός.

3.7. Πώς επιδρούν οι δημογραφικοί παράγοντες στην αλλαγή

Οι Belias & Koustelios (2013) υποστηρίζουν ότι αν δοθεί η δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράζουν άποψη και να έχουν λόγο στις διαδικασίες που αφορούν την λήψη υπηρεσιακών αποφάσεων, επιτυγχάνεται αύξηση της συμμετοχής τους στην εργασία. Έτσι, αν τους εργαζομένους τους παρέχονται προκλητικά καθήκοντα επιτυγχάνεται η διασφάλιση ευκαιριών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η σχέση των δημογραφικών παραγόντων στη δέσμευση των υπαλλήλων στις οργανωσιακές αλλαγές έχει ερευνηθεί σε πολλές μελέτες. Σύμφωνα με τον Okpara (2004), οι δημογραφικοί παράγοντες (φύλο, ηλικία) επηρεάζουν το επίπεδο δέσμευσης, αφοσίωσης και εργασιακής ανάμειξης των υπαλλήλων, δείχνοντας ότι οι γυναίκες και οι ηλικιωμένοι επιδεικνύουν υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης για αλλαγή. Επίσης, οι Meyer et. al. (2002) υποστηρίζουν ότι οι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στην οργανωτική αφοσίωση των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Είναι φανερό, ότι η κατανόηση από την ηγεσία της δημογραφικής σύνθεσης των εργαζομένων αποτελεί για τον οργανισμό σημαντικό εργαλείο και τον βοηθά να προσαρμόζει τη στρατηγική του για να ενισχυθεί η συμμετοχή των εμπλεκομένων στην εργασία και η δέσμευσή τους για αλλαγή.

Κατά συνέπεια, η έκτη ερευνητική υπόθεση της εργασίας μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

ΥΠΟΘΕΣΗ 6 (H6): Οι μεταβλητές της έρευνας, η αντίσταση στην αλλαγή και η ετοιμότητα για αλλαγή, επηρεάζονται από τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας και ηλικία).

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Σκοπός και Ερευνητικές Υποθέσεις

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ηθική ηγεσία, την αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή. Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη ερευνητική εργασία θα ασχοληθεί με τη μελέτη του βαθμού που η ηθική ηγεσία επηρεάζει θετικά ή αρνητικά, τις μεταβλητές που αναφέρθηκαν, δηλαδή την αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα στην αλλαγή.

Η συγκεκριμένη μελέτη φιλοδοξεί να απαντήσει στα παρακάτω **ερευνητικές υποθέσεις** :

Υπόθεση 1 (H1): Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Υπόθεση 2 (H2): Η ηθική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.

Υπόθεση 3 (H3): Η αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται αρνητικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Υπόθεση 4 (H4): Ο ρόλος που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή είναι διαμεσολαβητικός.

Υπόθεση 5 (H5): Ο ρόλος που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή είναι ρυθμιστικός.

Υπόθεση 6 (H6): Οι μεταβλητές της έρευνας, η αντίσταση στην αλλαγή και η ετοιμότητα για αλλαγή, επηρεάζονται από τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Αντίστοιχα, οι υποθέσεις που ακολουθούν είναι οι **μηδενικές υποθέσεις (H₀)** της έρευνας :

Υπόθεση 1 (H1): Η ηθική ηγεσία **δεν** σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Υπόθεση 2 (H2): Η ηθική ηγεσία **δεν** σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.

Υπόθεση 3 (H3): Η αντίσταση στην αλλαγή **δεν** σχετίζεται αρνητικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Υπόθεση 4 (H4): Ο ρόλος που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή **δεν** είναι διαμεσολαβητικός.

Υπόθεση 5 (H5): Ο ρόλος που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή **δεν** είναι ρυθμιστικός.

Υπόθεση 6 (H6): Οι μεταβλητές της έρευνας, η αντίσταση στην αλλαγή και η ετοιμότητα για αλλαγή, **δεν** επηρεάζονται από τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

4.2. Συμμετέχοντες

Για τη μελέτη των ανωτέρω μεταβλητών κατέστη αναγκαία η συλλογή δεδομένων από

Η συγκεκριμένη έρευνα διενεργήθηκε στις Δικαστικές Υπηρεσίες της Εφετειακής Περιφέρειας Λάρισας και περιλαμβάνει το Εφετείο Λάρισας, τα Πρωτοδικεία Λάρισας, Βόλου, Καρδίτσας, Τρικάλων, την Εισαγγελία Εφετών καθώς και τα Περιφερειακά Πρωτοδικεία και τις Εισαγγελίες Πρωτοδικών των παραπάνω νομών. Συγκεντρώνει επίσης στοιχεία από τα Διοικητικά Δικαστήρια της ανωτέρω εφετειακής Περιφέρειας (Διοικητικό Εφετείο Λάρισας και Διοικητικά Πρωτοδικεία Λάρισας, Βόλου, Τρικάλων).

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω e-mails στους δικαστικούς υπαλλήλους των υπηρεσιών της Εφετειακής Περιφέρειας Λάρισας με τη βοήθεια ορισμένων υπαλλήλων των ανωτέρω υπηρεσιών, οι οποίοι τα διαμοίρασαν την ηλεκτρονική διεύθυνση των ερωτηματολογίων, στα mail των υπαλλήλων των υπηρεσιών τους. Υπολογίζεται ότι εστάλησαν ερωτηματολόγια σε περίπου 250 δικαστικούς υπαλλήλους των ανωτέρω υπηρεσιών (σε σύνολο περίπου 400), ανεξάρτητα από τη θέση την οποία υπηρετούν, το μορφωτικό τους επίπεδο, την προϋπηρεσία τους ή την ηλικία τους. Οι 84 από τους υπαλλήλους που έλαβαν το ερωτηματολόγιο αρνήθηκαν να συμμετάσχουν ή γενικά αδιαφόρησαν να το συμπληρώσουν. Ανταποκρίθηκαν οι 166 από αυτούς, αριθμός που αποτελεί και το δείγμα των δικαστικών υπαλλήλων της έρευνας. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι κατά τη διαδικασία διανομής του ερωτηματολογίου δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην ανωνυμία και την εθελοντική διάθεση των ερωτώμενων, καθώς και στην χωρίς αμοιβή ως προς την συμμετοχή τους και την πλήρη ενημέρωσή τους για το περιεχόμενο των

ερωτήσεων. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε να αφιερώσουν οι ερωτώμενοι περίπου 10' λεπτά της ώρας. Η επιλογή του χώρου των Δικαστηρίων και συγκεκριμένα της Εφετειακής Περιφέρειας Λάρισας έγινε με κριτήριο το γεγονός ότι η ερευνήτρια εργάζεται στο Πρωτοδικείο Λάρισας. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στη φόρμα Google Forms και οι πληροφορίες που προέκυψαν αρχικά εισήχθησαν σε φύλλο εργασίας του Microsoft Excel και στη συνέχεια στο IBM SPSS Statistics για άντληση περαιτέρω πληροφοριών. Χρονικά, η διεξαγωγή της έρευνας διήρκησε δέκα εννέα (19) ημέρες, από την 2^α έως την 20^η Νοεμβρίου 2024.

4.2.1. Ο Πληθυσμός της Έρευνας

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελούν όλοι οι Δικαστικοί Υπάλληλοι που απασχολούνται ως Γραμματείς, Επιμελητές ή Υπάλληλοι Πληροφορικής Δικαστηρίων, στις δικαστικές υπηρεσίες της ελληνικής επικράτειας, των Εφετείων, των Πρωτοδικείων, Διοικητικών Εφετείων και Πρωτοδικείων και των Εισαγγελιών Εφετείων και Πρωτοδικείων της χώρας.

4.2.2. Το Δείγμα της Έρευνας

Στη συγκεκριμένη έρευνα το δείγμα αποτελούν υπάλληλοι των δικαστηρίων που υπάγονται στην Εφετειακή Περιφέρεια Λάρισας, οι οποίοι δεν επιλέχθηκαν βάσει των προσωπικών ή υποκειμενικών τους κριτηρίων. Το σύνολο των εργαζομένων της ανωτέρω Εφετειακής Περιφέρειας είχε ίσες πιθανότητες να συμπεριληφθεί στο δείγμα, το οποίο περιλαμβάνει υπαλλήλους όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ) και όλων των θέσεων της ιεραρχίας στα Δικαστήρια (Διευθυντής, Τμηματάρχης, Γραμματέας ή Επιμελητής). Αν και ο γενικός πληθυσμός περιλαμβάνει όλους τους δικαστικούς υπαλλήλους της επικράτειας, η έρευνα εστιάζει σε υπαλλήλους της Εφετειακής Περιφέρειας Λάρισας, στους οποίους υπήρχε πρόσβαση για την ερευνητική διαδικασία.

Το μέγεθος της συγκεκριμένης περιφέρειας δείχνει ότι σε επίπεδο εκτός των δύο μεγάλων αστικών κέντρων (δηλαδή την Αθήνα και την Θεσσαλονίκη) είναι σχετικά μεγάλο.

4.3. Ερευνητικά Εργαλεία

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε τέσσερις ενότητες εκ των οποίων η πρώτη αφορούσε πληροφορίες δημογραφικού χαρακτήρα (φύλο, ηλικία κλπ) των συμμετεχόντων δικαστικών υπαλλήλων στην έρευνα και οι λοιπές τρεις διερευνούσαν

πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις των ερωτώμενων στα θέματα των τριών κυρίων μεταβλητών της έρευνας (ηθική ηγεσία, αντίσταση στην αλλαγή και ετοιμότητα για αλλαγή). Αποτελούνταν από συνολικά 88 ερωτήσεις κλειστού τύπου και η διάρκεια συμπλήρωσής του υπολογίστηκε όπως προαναφέραμε, γύρω στα 10' λεπτά.

4.3.1. Μεταβλητή: Ηθική Ηγεσία

Στη δημιουργία του ερωτηματολογίου που αφορά τη δεύτερη ενότητα της **ηθικής ηγεσίας**, που έχει διανεμηθεί στο δείγμα της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο "Ethical Leadership at Work" (ELW) το οποίο αναπτύχθηκε από τους Kalshoven, Den Hartog και De Hoogh το 2011 με σκοπό να μετρήσει το βαθμό της ηθικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 38 ερωτήσεις διανεμημένες σε επτά τομείς της ηθικής ηγεσίας: Τον *προσανατολισμό στους ανθρώπους (People Orientation)*: αφορά την ενσυναίσθηση, τη φροντίδα και το σεβασμό προς τους υφισταμένους (7 ερωτήσεις), τη *δικαιοσύνη (Fairness)*: ασχολείται με την αμεροληψία και την αντικειμενικότητα στις αποφάσεις του ηγέτη (6 ερωτήσεις), το *διαμοιρασμό εξουσίας (Power Sharing)*: μελετά την ενθάρρυνση των υφισταμένων για συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (6 ερωτήσεις), τη *μέριμνα για τη βιωσιμότητα (Concern for Sustainability)*: πραγματεύεται την προώθηση ενεργειών υποστηρικτικών στη βιωσιμότητα (3 ερωτήσεις), την *ηθική καθοδήγηση (Ethical Guidance)*: αντανakλά την παροχή κατευθύνσεων στους υπαλλήλους που θα χαρακτηρίζονται από ηθική σαφήνεια (7 ερωτήσεις), την *αποσαφήνιση ρόλων (Role Clarification)*: επικεντρώνεται στο σαφή καθορισμό του ρόλου του υπαλλήλου (5 ερωτήσεις) και την *ακεραιότητα (Integrity)*: μελετά την ειλικρίνεια και τη συνέπεια ανάμεσα στα λόγια και τις πράξεις του ηγέτη (7 ερωτήσεις). Οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert αξιολογώντας το βαθμό που κάθε δήλωση των συμμετεχόντων αντικατοπτρίζει, με το «1» να δηλώνει «διαφωνώ απόλυτα» και το «5» να δηλώνει «συμφωνώ απόλυτα».

Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου περιλάμβανε εμπειρικές δοκιμές, συνεντεύξεις και θεωρητικές μελέτες και στόχο είχε να δημιουργήσει ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο μέτρησης της ηθικής ηγεσίας. Στόχο έχει την ανάπτυξη ενός εργαλείου το οποίο ποσοτικοποιεί και μετρά την ηθική ηγεσία ως μια έννοια πολυδιάστατη, καθώς οι συγγραφείς του αντιλαμβάνονται την ηθική ηγεσία ως κάτι περισσότερο από τη δικαιοσύνη ή την ακεραιότητα και γίνεται από τους ίδιους προσπάθεια εξέτασης κάθε πτυχής της. Ο βαθμός αξιοπιστίας του και εγκυρότητάς του

επιβεβαιώθηκαν μέσα από έρευνες, οι οποίες έδειξαν θετική σχέση μεταξύ στην ηθική ηγεσία και σε παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη στον ηγέτη, η δέσμευση στον οργανισμό και η ικανοποίηση από την εργασία (Kalshoven et al., 2011).

4.3.2. Μεταβλητή: Αντίσταση στην Αλλαγή

Για τη συλλογή δεδομένων που αφορά την τρίτη μεταβλητή της έρευνας, την **αντίσταση στην αλλαγή**, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Shaul Oreg, (καθηγητή του Πανεπιστημίου της Χάιφα Cornell University (Shaul Oreg, 2003), ως εργαλείο μέτρησης της αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές. Πρόκειται για μία κλίμακα η οποία περιλαμβάνει 18 συνολικά ερωτήσεις που διακρίνονται σε 4 ενότητες της *αντίστασης στην αλλαγή* ως εξής: Την *αναζήτηση ρουτίνας (routine seeking)*: Μελετά την κλίση του υπαλλήλου προς τη ρουτίνα σε τομείς που αφορούν την καινοτομία, τις παλιές συνήθειες ή τα επίπεδα διέγερσης του ατόμου (5 ερωτήσεις), τη *συναισθηματική αντίδραση στην αλλαγή (emotional reaction to change)*: αντανακλά διαστάσεις που αφορούν την 'απροθυμία απώλειας ελέγχου' ή την 'ψυχολογική ελαστικότητα' ενσωματώνοντας στοιχεία που έχουν σχέση με την ανησυχία και το άγχος (4 ερωτήσεις), την *βραχυπρόθεσμη εστίαση (short term focus)*: πραγματεύεται την τάση των ατόμων να παραμελούν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα της αλλαγής και να επικεντρώνονται στα βραχυπρόθεσμα (5 ερωτήσεις) και τη *γνωσιακή ακαμψία (cognitive rigidity)*: ασχολείται με τη συχνότητα αλλά και την ευκολία των εργαζομένων να αλλάζουν γνώμη για ένα θέμα (4 ερωτήσεις).

Οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις δόθηκαν σε εξαβάθμια κλίμακα Likert αξιολογώντας το βαθμό που κάθε δήλωση των συμμετεχόντων αντικατοπτρίζει, με το «1» να δηλώνει «διαφωνώ απόλυτα» και το «6» να δηλώνει «συμφωνώ απόλυτα».

4.3.3. Μεταβλητή: Ετοιμότητα για Αλλαγή

Στη δημιουργία του ερωτηματολογίου που αφορά το τρίτο μέρος της **ετοιμότητας για αλλαγή**, που έχει διανεμηθεί στο δείγμα της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Holt et al. (2007). Οι δημιουργοί ανέπτυξαν την κλίμακα μέτρησης για να αναπτύξουν και να αξιολογήσουν ένα εργαλείο που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση της ετοιμότητας για αλλαγή στους εργαζομένους. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά 25 ερωτήσεις που διακρίνονται σε τέσσερις τομείς της μεταβλητής *ετοιμότητα για αλλαγή* ως εξής: την *καταλληλότητα της αλλαγής (appropriateness)*: μελετά την πεποίθηση ότι μέσα από την

αλλαγή επωφελείται ο οργανισμός και επομένως η επιδίωξή της καθίσταται αναγκαία (10 ερωτήσεις), τη *στήριξη της διοίκησης (management support)*: αναφέρεται στην πεποίθηση ότι όσοι προΐστανται στον οργανισμό δεσμεύονται να παρέχουν κάθε απαραίτητη στήριξη κατά την εφαρμογή της αλλαγής και είναι αφοσιωμένοι σε αυτή (6 ερωτήσεις), την *επάρκεια για αλλαγή (change efficacy)*: αντανακλά την πεποίθηση στα μέλη του οργανισμού ότι έχουν την ικανότητα να επιτύχουν την επερχόμενη αλλαγή (6 ερωτήσεις) και το προσωπικό όφελος από την αλλαγή (*personally beneficial*): ασχολείται με την πεποίθηση ότι η αλλαγή προσφέρει προσωπικό όφελος στον ίδιο τον εργαζόμενο (3 ερωτήσεις).

Οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert αξιολογώντας το βαθμό που κάθε δήλωση των συμμετεχόντων αντικατοπτρίζει, με το «1» να δηλώνει «διαφωνώ απόλυτα» και το «5» να δηλώνει «συμφωνώ απόλυτα».

4.4. Σχεδιασμός της Έρευνας

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μια προσέγγιση, μέσω της ποσοτικής έρευνας, που προσπαθεί να εντοπίσει τις αιτιώδεις σχέσεις (*causal relationships*) ανάμεσα σε διαφορετικές μεταβλητές που απασχολούν την έρευνα. Ο στόχος της έρευνας αυτής είναι να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει τις αρχικές της υποθέσεις, οι οποίες προέκυψαν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηθική ηγεσία, την αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή, μέσω της χρήσης του SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) για επαγωγική και περιγραφική στατιστική και της πραγματοποίησης σύνθετης ανάλυσης δεδομένων που το συγκεκριμένο πακέτο προγραμμάτων προσφέρει. Γίνεται δηλαδή προσπάθεια αξιοποίησης των διακριτών και μετρήσιμων δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα, για κριτική αξιολόγηση και λογική αξιοποίησή τους, που θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα.

Αναλυτικότερα:

- Περιγραφική Στατιστική:

Για το σύνολο των ερωτήσεων κάθε ενότητας του ερωτηματολογίου της έρευνας θα πραγματοποιηθούν οι εξής αναλύσεις: Πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών, αριθμητικοί μέσοι, τυπικές αποκλίσεις, διακυμάνσεις, διάμεσοι.

- Επαγωγική Στατιστική

Ανάλυση αξιοπιστίας (Reliability Analysis):

Για κάθε μεταβλητή (πχ ηθική ηγεσία) θα υπολογισθεί ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach Alpha, ο οποίος μετρά την εσωτερική συνέπεια μιας δοκιμής ή κλίμακας και εκφράζεται ως αριθμός (από το 0 έως το 1). Όσο οι τιμές πλησιάζουν το 1, τόσο θεωρούνται οι μεταβλητές περισσότερο αξιόπιστες. Οι τιμές του παραπάνω δείκτη θα πρέπει να λαμβάνουν τον αριθμό 0,6 και άνω, για να θεωρούνται δεκτές, σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία.

Πρόκειται να μετρηθεί ο δείκτης Cronbach Alpha για τις παρακάτω μεταβλητές:

- α) Ηθική ηγεσία (38 ερωτήσεις)
- β) Αντίσταση στην αλλαγή (18 ερωτήσεις)
- γ) Ετοιμότητα για αλλαγή (25 ερωτήσεις)

Επιπροσθέτως πρόκειται να μετρηθεί ο δείκτης Cronbach Alpha για τις επιμέρους υπομεταβλητές για κάθε μία από τις παραπάνω μεταβλητές (π.χ θα μετρηθεί ο παραπάνω δείκτης για τις επτά υπομεταβλητές που εμπεριέχονται στην μεταβλητή 'ηθική ηγεσία').

Συσχετίσεις (Correlations):

Για να βρεθεί και να μελετηθεί ο βαθμός της συσχέτισης (γραμμικής) ανάμεσα στις ερωτήσεις, πρόκειται να πραγματοποιηθεί η ανάλυση του συντελεστή Pearson. Κατά την παγκόσμια βιβλιογραφία, ο δείκτης Pearson μελετάται για να μετρήσει γραμμικές συσχετίσεις (θετική γραμμική συσχέτιση αν οι τιμές που λαμβάνει κυμαίνονται μεταξύ του 0 και του 1 και αρνητική γραμμική συσχέτιση αν οι τιμές που θα λαμβάνει κυμαίνονται ανάμεσα στο -1 και το 0. Όταν οι τιμές του δείκτη πλησιάζουν στο -1 και 1, τότε υπάρχει καλύτερη συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Αναλυτικότερα:

- Ο δείκτης που λαμβάνει τιμές από 0,1 έως 0,3 συνιστά χαμηλή θετική συσχέτιση και ο δείκτης που λαμβάνει αρνητικές τιμές που κυμαίνονται από -0,1 έως -0,3 συνιστά χαμηλή αρνητική συσχέτιση.
- Ο δείκτης που λαμβάνει τιμές από 0,3 έως 0,5 συνιστά μέτρια/καλή θετική συσχέτιση και ο δείκτης που λαμβάνει αρνητικές τιμές που κυμαίνονται από -0,3 έως -0,5 συνιστά μέτρια/καλή αρνητική συσχέτιση.
- Ο δείκτης που λαμβάνει τιμές από 0,5 έως 1 συνιστά υψηλή θετική συσχέτιση και ο δείκτης που λαμβάνει αρνητικές τιμές που κυμαίνονται από -0,5 έως -1 συνιστά υψηλή αρνητική συσχέτιση.

Ο δείκτης Pearson πρόκειται να χρησιμοποιηθεί επίσης για τη διερεύνηση της γραμμικής συσχέτισης ανάμεσα στα παρακάτω ζεύγη των μεταβλητών της έρευνας: α) Ηθική ηγεσία – Αντίσταση στην αλλαγή, β) Ηθική ηγεσία – Ετοιμότητα για αλλαγή και γ) Αντίσταση στην αλλαγή – Ετοιμότητα για αλλαγή, αλλά και για τη διερεύνηση της συσχέτισης κάθε υπομεταβλητής των τριών μεταβλητών μεταξύ τους αλλά και σε σχέση με τις υπόλοιπες μεταβλητές και υπομεταβλητές.

4.5. Περιορισμοί

Στην έρευνα που διενεργήθηκε με το δείγμα που αποτελείται από 166 άτομα/εργαζομένους στα Δικαστήρια της Εφετειακής Περιφέρειας Λάρισας μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αποτελούν ένα μικρό σχετικά δείγμα των Δικαστηρίων της Θεσσαλίας και άρα οδηγεί σε αποτελέσματα με περιορισμένη στατιστική ισχύ, που μπορεί να επηρεάσει την εφαρμογή τους σε ολόκληρο τον πληθυσμό των δικαστικών υπαλλήλων της χώρας. Οι απαντήσεις μπορεί να διαφέρουν από τις απαντήσεις των δικαστικών υπαλλήλων σε νησιωτικές περιοχές όπου οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να έχουν πολλούς ρόλους σε πολλές διαδικασίες των ποινικών ή πολιτικών δικαστηρίων. Επιπροσθέτως θα πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα διενεργήθηκε για την ηγεσία των δικαστικών υπαλλήλων (Διευθυντές και Τμηματάρχες) και όχι για τους Δικαστικούς Λειτουργούς που διευθύνουν τις δικαστικές υπηρεσίες σε συνεργασία με τους ανωτέρω.

Επίσης, επειδή το ερωτηματολόγιο απαιτούσε αρκετή ώρα για να απαντηθεί, πολλοί συμμετέχοντες ίσως έδειξαν δυσφορία κατά τη διαδικασία της συμπλήρωσής του και δεν έδωσαν την κατάλληλη προσοχή σε όλες τους τις απαντήσεις.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση προκειμένου να διερευνηθεί η κατανομή συγκεκριμένων δημογραφικών και ερευνητικών μεταβλητών. Η ανάλυση περιλαμβάνει τον υπολογισμό απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων (ποσοστών), με στόχο την αποτύπωση των χαρακτηριστικών του δείγματος καθώς και τη γενικότερη κατανόηση των τάσεων που παρατηρούνται.

Μέσω του ερωτηματολογίου που δόθηκε στους δικαστικούς υπαλλήλους της Εφετειακής Περιφέρειας Λάρισας διερευνώνται οι συχνότητες και τα ποσοστά των μεταβλητών που περιλαμβάνονται σε αυτό. Αρχικός στόχος είναι η καταγραφή του προφίλ των συμμετεχόντων και η αποτύπωση των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Η χρήση της στατιστικής αυτής προσέγγισης επιτρέπει την περιγραφική απεικόνιση των δημογραφικών και λοιπών κατηγορικών μεταβλητών, προσφέροντας μια συνοπτική αλλά ουσιαστική εικόνα της κατανομής των δεδομένων. Μέσα από την παρουσίαση αυτών των δεδομένων, καθίσταται εφικτή η εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων για τη δομή και τη σύνθεση του πληθυσμού που συμμετείχε στην έρευνα.

5.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Πίνακας 1

Δημογραφικά Στοιχεία των Ερωτηθέντων

Φύλο		
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Άντρας	35	21.1%
Γυναίκα	131	78.9%
Σύνολο	166	100.0%
Ηλικία		
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
< 30	4	2.4%
> 50	79	47.6%
31 – 40	17	10.2%

41 – 50	66	39.8%
Σύνολο	166	100.0%
Εκπαίδευση		
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	47	28.3%
Απόφοιτος Α.Ε.Ι., Μεταπτυχιακός Τίτλος	1	0.6%
Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι.	11	6.6%
Απόφοιτος ΙΕΚ	6	3.6%
Απόφοιτος Λυκείου	33	19.9%
Απόφοιτος Λυκείου, Απόφοιτος ΙΕΚ	1	0.6%
Διδακτορικός Τίτλος	6	3.6%
Μεταπτυχιακός Τίτλος	61	36.7%
Σύνολο	166	100.0%
Οικογενειακή Κατάσταση		
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Άγαμος/η	20	12.0%
Διαζευγμένος/η	13	7.8%
Έγγαμος/η	129	77.7%
Χήρος/α	4	2.4%
Σύνολο	166	100.0%
Εργασιακή Εμπειρία		
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
> 20	82	49.4%
0 – 5	26	15.7%

11 – 15	13	7.8%
11 - 15, 16 - 20	1	0.6%
16 – 20	22	13.3%
6 – 10	22	13.3%
Σύνολο	166	100.0%
Προέλευση Υπαλλήλων		
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ	6	3.6%
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ	8	4.8%
ΕΙΣΑΓΓΕΛΙΑ ΕΦΕΤΩΝ	13	7.8%
ΕΙΣΑΓΓΕΛΙΑ ΠΡΩΤΟΔΙΚΩΝ	22	13.3%
ΕΦΕΤΕΙΟ	18	10.8%
ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ	75	45.2%
ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ (ΠΡΩΗΝ ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΙΟ)	18	10.8%
ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ (ΠΡΩΗΝ ΠΤΑΙΣΜΑΤΟΔΙΚΕΙΟ)	6	3.6%
Σύνολο	166	100.0%
Θέση Ευθύνης		
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
ΝΑΙ	43	25.9%
ΟΧΙ	123	74.1%
Σύνολο	166	100.0%

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων

Σε σύνολο 166 ερωτώμενων, οι άνδρες στο δείγμα των συμμετεχόντων ανερχόταν στο ποσοστό του 21.1% και οι γυναίκες στο ποσοστό του 78.9%. Η ανισομερής κατανομή του φύλου θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την ερμηνεία αποτελεσμάτων σε μεταβλητές που ενδέχεται να σχετίζονται με το φύλο, καθώς πιθανώς να προκαλεί συστηματική προκατάληψη (bias) ή να επηρεάζει τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων.

Η υπεροχή των γυναικών στο δείγμα σχετίζεται με τη φύση του πληθυσμού - στόχου (στο επάγγελμα δικαστικών υπαλλήλων υπερέχουν σε αριθμό οι γυναίκες).

Ηλικιακά, σε σύνολο 166 ερωτώμενων, το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων δόθησαν από την ηλικιακή ομάδα μεγαλύτερη από 50 έτη, ενώ ακολουθούσε με 47.6% η ηλικιακή ομάδα από 41-50 έτη. Τα ποσοστά των υπόλοιπων ηλικιακών ομάδων κυμάνθηκαν σε χαμηλά ποσοστά. Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος δείχνει ότι οι μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες υπερισχύουν, καθώς:

- Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (47.6%) είναι άνω των 50 ετών, δηλαδή σχεδόν ένας στους δύο.
- Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 41 – 50 ετών με 39.8%, υποδεικνύοντας ότι το 87.4% του δείγματος ανήκει σε ηλικίες άνω των 40 ετών.
- Οι νεότερες ηλικιακές ομάδες υποεκπροσωπούνται, με μόλις 10.2% να είναι 31 – 40 ετών και μόλις 2.4% να είναι κάτω των 30.

Το δείγμα χαρακτηρίζεται από **ώριμο ηλικιακό πληθυσμό**, κάτι που μπορεί να **επηρεάσει τη στάση απέναντι σε μεταβλητές όπως η "ετοιμότητα για αλλαγή" ή η "αντίσταση στην αλλαγή"**, καθώς η ηλικία συχνά σχετίζεται με τις προσεγγίσεις στην επαγγελματική και οργανωσιακή προσαρμογή.

Όσον αφορά την εκπαίδευση των υπαλλήλων, σε σύνολο 166 ερωτώμενων, οι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. είναι 28.3% με τους απόφοιτους Λυκείου να ακολουθούν σε ποσοστό 19.9%. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ένα ποσοστό ίσο με 36.7% δηλώνει ότι είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου. Ένα ποσοστό ίσο με 6.6% δηλώνει απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι.

Η αναλυτική ερμηνεία του πίνακα συχνοτήτων για την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων σε σύνολο 166 ερωτώμενων, σε ποσοστό 77.7% οι ερωτώμενοι/ες είναι έγγαμοι, ενώ ένα ποσοστό 12.0 είναι άγαμοι. Οι διαζευγμένοι/ες εμφανίζονται σε ποσοστό 7.8% ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό ίσο με 2.4% είναι χήρος/α.

Η κατανομή της οικογενειακής κατάστασης δείχνει σαφή υπεροχή της έγγαμης κατάστασης στο δείγμα:

- Οι έγγαμοι συμμετέχοντες αποτελούν το 77.7% του συνολικού δείγματος, δηλαδή περισσότεροι από 3 στους 4.
- Οι άγαμοι φτάνουν το 12%, ενώ οι διαζευγμένοι αποτελούν 7.8%.
- Οι χήροι/ες εκπροσωπούνται ελάχιστα, με μόλις 2.4%.

Συμπερασματικά, το δείγμα φαίνεται να κυριαρχείται από σταθερές οικογενειακές καταστάσεις, με υψηλό ποσοστό έγγαμων ατόμων, γεγονός που μπορεί να σχετίζεται με σταθερότερες επαγγελματικές επιλογές, υψηλότερη αίσθηση ευθύνης ή λιγότερη ευελιξία στην αλλαγή. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ληφθούν υπόψη όταν μελετώνται μεταβλητές όπως η αντίσταση ή η ετοιμότητα για αλλαγή.

Σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων, σε σύνολο 166 ερωτώμενων, οι μισοί περίπου (ποσοστό 49.4%) έχουν προϋπηρεσία άνω των 20 ετών, ενώ το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό είναι οι νεοδιοριζόμενοι σε ποσοστό ίσο με 15.7%. Αντίστοιχο ποσοστό βέβαια, περίπου 13.3% εμφανίζουν τόσο αυτοί που έχουν έτη προϋπηρεσίας ίσα με 6-10 έτη αλλά και αυτοί με 16 έως έτη.

Ακολουθεί η ερμηνεία του πίνακα που αφορά τη θέση εργασίας / δικαστική υπηρεσία των συμμετεχόντων:

Οι δικαστικές υπηρεσίες από τις οποίες προέρχονται οι ερωτώμενοι σε σύνολο 166 ατόμων, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων προέρχεται από το Πρωτοδικείο (45.2%) όπου αθροιστικά με το πρώην Ειρηνοδικείο (πλέον Πρωτοδικείο) και πρώην Πταισματοδικείο (πλέον Πρωτοδικείο) φτάνει το ποσοστό του 59.6% ($45.2\% + 10.8\% + 3.6\% = 59.6\%$). Ακολουθούν η Εισαγγελία Πρωτοδικών και το Εφετείο με ποσοστά 13.3% και 10.8% αντίστοιχα.

Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται σε Πρωτοδικείο (45.2%), γεγονός που δείχνει έντονη συγκέντρωση του δείγματος στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Αν προστεθούν και οι συμμετέχοντες από παραρτήματα πρώην Ειρηνοδικείου και Πταισματοδικείου, το ποσοστό ανέρχεται σε 59.6%. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι αλλαγές που αφορούν το **Νέο Δικαστικό Χάρτη** (Ν. 5108/2024) στα Δικαστήρια αφορούν κυρίως τους δικαστικούς υπαλλήλους που εργάζονται στις παραπάνω υπηρεσίες, δηλαδή το Πρωτοδικείο, το πρώην Ειρηνοδικείο και το πρώην

Πταισματοδικείο όπου έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές. Οι υπόλοιπες κατηγορίες έχουν σημαντικά μικρότερη εκπροσώπηση, από 3.6% έως 10.8%.

Η θέση που υπηρετούν οι δικαστικοί υπάλληλοι σε σύνολο 166 ερωτώμενων, παρατηρούμε ότι ένα ποσοστό ίσο με 25.9% δηλαδή περίπου ένας στους 4 από όσους έχουν ερωτηθεί έχει υπηρετήσει σε θέση ευθύνης. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (74.1%) δεν κατέχει θέση ευθύνης. Μόνο 25.9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπηρετούν σε κάποια διοικητική ή επιτελική θέση. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν εκτελεστικό ή υποστηρικτικό ρόλο στον οργανισμό τους. Η αναλογία θέσεων ευθύνης προς εκτελεστικές θέσεις δείχνει μια οργανωτική δομή με πολύ περισσότερα μη διοικητικά στελέχη, κάτι που ενδέχεται να επηρεάζει:

- την αντίληψη για την ηγεσία,
- την εμπλοκή στην αλλαγή,
- και τη διάθεση για καινοτομία ή αντίσταση.

5.2. Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Η **παραγοντική ανάλυση** είναι μια πολυμεταβλητή στατιστική τεχνική που χρησιμοποιείται για:

1. Διερεύνηση των υποκείμενων δομών (παράγοντες) ενός μεγάλου συνόλου μεταβλητών.
2. Μείωση διαστάσεων, δηλαδή τη συμπύκνωση των δεδομένων σε λιγότερες "κρυφές" μεταβλητές.
3. Ομαδοποίηση μεταβλητών που παρουσιάζουν συσχέτιση μεταξύ τους.

Ο σκοπός της Παραγοντικής Ανάλυσης είναι:

- ✓ Να εντοπίσουμε εάν οι **μετρήσεις** μας (π.χ. ερωτήσεις από ερωτηματολόγιο) αντανakλούν **κοινές υποκείμενες διαστάσεις**.
- ✓ Να δημιουργήσουμε **συμπερασματικά μοντέλα** που εξηγούν **πώς σχετίζονται οι μεταβλητές μεταξύ τους**.
- ✓ Να **επιβεβαιώσουμε** θεωρητικές διαστάσεις που ήδη υποθέτουμε (π.χ. σε ψυχομετρικές κλίμακες).

Δύο βασικοί τύποι Παραγοντικής Ανάλυσης είναι:

(Α) ο Διερευνητικός **Exploratory (EFA)** - Όταν **δεν γνωρίζουμε** εκ των προτέρων τη δομή (π.χ. πόσοι παράγοντες υπάρχουν) και

(B) ο Επιβεβαιωτικός **Confirmatory (CFA)** - Όταν έχουμε υποθέσεις για τη δομή (π.χ. από προηγούμενη θεωρία).

Στην περίπτωσή μας, μιλάμε για **Exploratory Factor Analysis (EFA)**. Στη θεωρία, η παραγοντική ανάλυση στηρίζεται στην συνδιακύμανση των μεταβλητών. Όταν δύο ή περισσότερες μεταβλητές έχουν υψηλή συσχέτιση, υποθέτουμε ότι οφείλεται σε έναν κοινό υποκείμενο παράγοντα.

Παράδειγμα:

Αν μεταβλητές όπως:

- «ο ηγέτης ενεργεί με τιμιότητα»
- «ο ηγέτης νοιάζεται για το καλό των άλλων»

συσχετίζονται ισχυρά μεταξύ τους, τότε **φορτώνουν** στον ίδιο **παράγοντα**, π.χ. *Ηθική Ηγεσία*.

Κύρια Στατιστικά Στοιχεία που παράγονται

1. **KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)**: δείχνει εάν τα δεδομένα είναι κατάλληλα για factor analysis.
 - 0.60 → Επαρκές
2. **Bartlett's Test of Sphericity**: ελέγχει αν υπάρχουν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών.
 - $p < 0.05$ → μπορεί να γίνει factor analysis.
3. **Eigenvalues**: Αντιπροσωπεύουν την ποσότητα διακύμανσης που εξηγεί κάθε παράγοντας.
4. **Scree Plot**: Οπτικό διάγραμμα που βοηθά να εντοπίσουμε τον ιδανικό αριθμό παραγόντων.
5. **Rotated Component Matrix**: Εμφανίζει τις φορτίσεις των μεταβλητών σε κάθε παράγοντα (δηλαδή πόσο επηρεάζονται από κάθε παράγοντα).

Τι Κερδίζουμε με την Παραγοντική Ανάλυση;

- **Απλοποίηση** πολύπλοκων δεδομένων.
- **Κατανόηση δομής** ερωτηματολογίων ή εργαλείων μέτρησης.
- **Εξαγωγή παραγόντων** που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως *συνθετικές μεταβλητές* σε επόμενες αναλύσεις (π.χ. παλινδρόμηση, t-test κ.λπ.).

Στην περίπτωσή μας έχουμε:

5.2.1. Κοινότητες (Communalities)

- Πίνακας με τις αρχικές και εξαγόμενες τιμές ("Initial" και "Extraction").
- Δείχνει πόσο καλά εξηγεί κάθε παράγοντας τη διακύμανση κάθε μεταβλητής.

Communalities

	Initial	Extraction
Ethical_Leadership	1,000	0,724
readiness_mean	1,000	0,770
resistance_mean	1,000	0,938

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Τι δείχνει αυτός ο πίνακας;

Ο πίνακας **Communalities** δείχνει πόσο καλά κάθε μεταβλητή εξηγείται από τους παράγοντες που εξάγονται στην παραγοντική ανάλυση.

- Η στήλη **Initial** είναι πάντα **1,000** γιατί πριν από την εξαγωγή, θεωρούμε ότι κάθε μεταβλητή έχει 100% της διακύμανσής της.
- Η στήλη **Extraction** δείχνει **το ποσοστό διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που εξηγείται από τους παράγοντες.**

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι:

Ανάλυση ανά μεταβλητή:

Μεταβλητή % εξηγούμενης Σχόλιο
διακύμανσης

Ethical_Leadership	72,4%		Πολύ καλή εξήγηση από τον παράγοντα.
---------------------------	-------	--	--------------------------------------

<i>readiness_mean</i>	77,0%	Επίσης πολύ καλή εξήγηση.
<i>resistance_mean</i>	93,8%	Εξαιρετική εξήγηση. Πολύ ισχυρή σύνδεση με τον παράγοντα

Τι σημαίνει αυτό;

- Όλες οι μεταβλητές **εξηγούνται πολύ καλά** από τους κοινούς παράγοντες.
- Αυτό μας δείχνει ότι **οι μεταβλητές έχουν κοινή βάση** και πιθανόν ένας (ή δύο) υποκείμενοι παράγοντες **μπορούν να εξηγήσουν το μεγαλύτερο μέρος της πληροφορίας τους**.

5.2.2 Ιδιοτιμές και ποσοστά εξήγησης διακύμανσης (Total Variance Explained)

- Πίνακας που περιλαμβάνει:
 - **Eigenvalues (Ιδιοτιμές)**,
 - **% of Variance** (Ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από κάθε παράγοντα),
 - **Cumulative %**.

"Total Variance Explained"

...για να δούμε **πόσοι παράγοντες εξήχθησαν και τι ποσοστό εξηγούν**. Από εκεί θα αποφασίσουμε αν ένας παράγοντας αρκεί ή αν χρειάζονται δύο.

πίνακας **Total Variance Explained**, που είναι ίσως ο πιο κρίσιμος της παραγοντικής ανάλυσης.

▣ Γενικά για τον πίνακα:

Αυτός ο πίνακας δείχνει:

- Πόσοι **παράγοντες** εξήχθησαν,
- Τι **ποσοστό διακύμανσης** εξηγεί ο καθένας,

- Πόση **συνολική διακύμανση** εξηγείται από τους επιλεγμένους παράγοντες.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,409	46,958	46,958	1,409	46,958	46,958	1,375	45,817	45,817
2	1,023	34,087	81,045	1,023	34,087	81,045	1,057	35,228	81,045
3	,569	18,955	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Αποτελέσματα (με βάση τα Initial Eigenvalues):

Παράγοντας	Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1 ^{ος}	1,409	46,96%	46,96%
2 ^{ος}	1,023	34,09%	81,05%
3 ^{ος}	0,569	18,96%	100%

Ερμηνεία του πίνακα:

- ✓ Οι δύο πρώτοι παράγοντες έχουν ιδιοτιμές **>1**, που είναι το βασικό κριτήριο (κανόνας του Kaiser) για να κρατηθούν.
- ✓ Αυτοί οι δύο παράγοντες **εξηγούν μαζί το 81% της συνολικής διακύμανσης**, που είναι **πολύ ικανοποιητικό**.
- ✓ Ο τρίτος παράγοντας δεν πληροί το κριτήριο (ιδιοτιμή < 1) και **δεν προσφέρει σημαντική πληροφορία**.

Συμπερασματικά:

- Το μοντέλο με **2 παράγοντες** είναι επαρκές.

Συνεχίζοντας με τον **πίνακα των φορτίσεων (Component Matrix ή Rotated Component Matrix)** για να δούμε **ποιες μεταβλητές φορτίζουν περισσότερο σε κάθε παράγοντα έχουμε τα εξής:**

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Ετοιμότητα για αλλαγή	0,859	
Ηθική ηγεσία	0,797	

Αντίσταση στην αλλαγή 0,968

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Με βάση τον πίνακα **Rotated Component Matrix**, μπορούμε να κάνουμε σαφή και ουσιαστική ερμηνεία των δύο παραγόντων:

Φορτίσεις Μεταβλητών ανά Παράγοντα

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 1	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 2
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	0.859	
ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.797	
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ		0.968

Ερμηνεία Παραγόντων

Οι παράγοντες που θέλουμε να ερμηνεύσουμε είναι η Προσαρμοστικότητα στην αλλαγή (Παράγοντας 1) και η Αντίσταση στην Αλλαγή (Παράγοντας 2).

Παράγοντας 1: Προσαρμοστικότητα στην Αλλαγή

Ο πρώτος παράγοντας έχει ισχυρές φορτίσεις από την Ετοιμότητα και την Ηθική Ηγεσία:

- **Ετοιμότητα για αλλαγή και Ηθική Ηγεσία**

Αυτός ο παράγοντας μπορεί να ερμηνευτεί ως **θετική στάση και ετοιμότητα για οργανωτική αλλαγή**, με ενίσχυση από την αντίληψη για ηθική ηγεσία. Δηλαδή, οι συμμετέχοντες που νιώθουν ότι έχουν "καλή" ηγεσία, νιώθουν και πιο έτοιμοι να αποδεχτούν αλλαγές. Άρα, η **θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην οργανωτική αλλαγή**, φαίνεται να ενισχύεται από την αντίληψη περί ηθικής συμπεριφοράς των ηγετών τους.

Παράγοντας 2: Αντίσταση στην Αλλαγή

Ο δεύτερος παράγοντας έχει πολύ ισχυρή φόρτιση μόνο από:

- **Resistance to Change**

Πρόκειται για **αρνητική διάθεση απέναντι στην αλλαγή** και είναι **διακριτός** παράγοντας από τον Παράγοντα 1. Το γεγονός ότι αποτελεί ξεχωριστό παράγοντα δείχνει ότι **η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι απλώς το "αντίθετο" της ετοιμότητας**, αλλά πιθανόν μια **ανεξάρτητη ψυχολογική διάσταση**. Ουσιαστικά περιγράφει την τάση των εργαζομένων να **δυσφορούν ή να αποφεύγουν την αλλαγή**. Δεν σχετίζεται με την θετική στάση της ετοιμότητας ή με την ηθική ηγεσία.

Συμπερασματικά:

- ✓ Έχουμε δύο ξεχωριστές και ερμηνεύσιμες διαστάσεις.
- ✓ Η **ετοιμότητα και η ηθική ηγεσία** σχετίζονται και συγκροτούν έναν κοινό θετικό παράγοντα.
- ✓ Η **αντίσταση στην αλλαγή** αποτελεί μια **ανεξάρτητη, αρνητικά φορτισμένη** στάση, που δεν σχετίζεται (ή σχετίζεται ελάχιστα) με τα άλλα δύο στοιχεία.

Συμπεράσματα

- Οι τρεις βασικές μεταβλητές της μελέτης συγκροτούν **δύο ανεξάρτητους ψυχολογικούς παράγοντες**.
- Η παραγοντική ανάλυση **επιβεβαιώνει την ύπαρξη διακριτών διαστάσεων** που ερμηνεύουν τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωτική αλλαγή.
- Τα ευρήματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν για τη **σχεδίαση στρατηγικών ηγεσίας και υποστήριξης αλλαγών**, λαμβάνοντας υπόψη και τις **αρνητικές (αντίσταση)** και τις **θετικές (ετοιμότητα)** πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Παρότι το εργαλείο διαθέτει θεωρητικά καθορισμένη παραγοντική δομή, επιλέχθηκε η εφαρμογή **Εξερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης (EFA)**, καθώς η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε σε **διαφορετικό πολιτισμικό και γλωσσικό πλαίσιο** από εκείνο της αρχικής στάθμισης. Η προσέγγιση αυτή κρίθηκε

καταλληλότερη για τη διερεύνηση της εσωτερικής δομής των μεταβλητών στο συγκεκριμένο δείγμα, με σκοπό την εντολή

Με βάση τα ευρήματα της EFA και την ψυχομετρική αξιολόγηση της δομής, προτείνεται σε επόμενο στάδιο η εφαρμογή **Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (CFA)**, με στόχο την αξιολόγηση της προσαρμοστικότητας του αρχικού θεωρητικού μοντέλου στο ελληνικό δείγμα. πιθανών αποκλίσεων ή προσαρμογών. Η εφαρμογή επιβεβαιωτικής ανάλυσης (CFA) προτείνεται σε επόμενο στάδιο, βάσει των ευρημάτων της παρούσας φάσης.

5.2.3 Στοιχεία Περιγραφικής

Με βάση το ερωτηματολόγιο, υπολογίζουμε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για κάθε υποκλίμακα της μεταβλητής **Ηθική Ηγεσία**.

Σημειώνεται ότι:

- People orientation – Προσανατολισμός στους ανθρώπους (Questions 1-7)
- Fairness - Δικαιοσύνη (Questions 8-13)
- Power sharing – Διαμοιρασμός εξουσίας (Questions 14-19)
- Concern for sustainability - Μέριμνα για τη βιωσιμότητα (Questions 20-22)
- Ethical guidance - Ηθική καθοδήγηση (Questions 23-29)
- Role clarification – Αποσαφήνιση ρόλων (Questions 30-34)
- Integrity - Ακεραιότητα (Questions 35-38)

Έτσι προκύπτει ο πίνακας που ακολουθεί:

Υποκλίμακα	Μέσος Όρος (M)	Τυπική Απόκλιση (SD)
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3.32	1.19
Δικαιοσύνη	2.39	1.11
Διαμοιρασμός εξουσίας	3.15	0.65
Μέριμνα για βιωσιμότητα	3.10	1.16
Ηθική καθοδήγηση	3.35	1.13
Αποσαφήνιση ρόλων	3.37	1.15

Ακεραιότητα	3.65	1.22
-------------	------	------

Όσον αφορά την ερμηνεία θα μπορούσε να αναφέρει κανείς τα εξής:

1. Η υψηλότερη μέση τιμή εντοπίζεται στη διάσταση "Ακεραιότητα" ($M = 3.65$), υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες εκτιμούν σε μεγάλο βαθμό την ακεραιότητα των ηγετών τους.
2. Οι χαμηλότερες τιμές καταγράφονται στη "Δικαιοσύνη" ($M = 2.39$), γεγονός που μπορεί να δείχνει δυσπιστία ή απογοήτευση ως προς τον δίκαιο τρόπο αντιμετώπισης από την ηγεσία.
3. Οι περισσότερες διαστάσεις κινούνται γύρω από το ουδέτερο σημείο (3), κάτι που υποδηλώνει μέτρια ή αμφίσημη αντίληψη για το ηθικό προφίλ των ηγετών.

Όσον αφορά την **Αντίσταση στην Αλλαγή** προκύπτει ο πίνακας που ακολουθεί:

Υποκλίμακα		N	Μέσος Όρος (Mean)	Τυπική Απόκλιση (Std. Deviation)
Routine Seeking	(Αναζήτηση Ρουτίνας)	166	2,93	0,91
Emotional Reaction	(Συναισθηματική Αντίδραση)	166	3,03	1,28
Short-Term Focus	(Βραχυπρόθεσμη Εστίαση)	166	2,36	0,91
Cognitive Rigidity	(Γνωσιακή Ακαμψία)	166	3,46	0,72

Η παραπάνω ανάλυση παρουσιάζει τα περιγραφικά στατιστικά για τις τέσσερις βασικές υποκλίμακες της Αντίστασης στην Αλλαγή.

Οι συμμετέχοντες φαίνεται να έχουν μέτρια προσκόλληση στη ρουτίνα και να βιώνουν συναισθηματική επιβάρυνση όταν έρχονται αντιμέτωποι με αλλαγές. Ωστόσο, δεν επικεντρώνονται αποκλειστικά στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα της αλλαγής και παρουσιάζουν μέτρια έως υψηλή γνωσιακή ακαμψία, δηλαδή δυσκολία στην αλλαγή απόψεων ή συνηθειών.

Αυτό μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων αλλαγής σε οργανωτικό επίπεδο.

Τέλος έχουμε την **Ετοιμότητα για Αλλαγή** όπου προκύπτει ο πίνακας που ακολουθεί:

Υποκλίμακα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Καταλληλότητα της Αλλαγής	3.76	0.85
Στήριξη της Διοίκησης	3.31	1.02
Επάρκεια για Αλλαγή	3.68	0.91
Προσωπικό Όφελος	3.42	1.10

Οι τέσσερις υποκλίμακες της Ετοιμότητας για Αλλαγή παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα, με τους μέσους όρους να κυμαίνονται μεταξύ 3.31 και 3.76 σε κλίμακα 1-5. Η υψηλότερη τιμή εντοπίζεται στην Καταλληλότητα της Αλλαγής, ενώ η χαμηλότερη στη Στήριξη της Διοίκησης, υποδεικνύοντας ότι παρόλο που οι υπάλληλοι κατανοούν την αναγκαιότητα της αλλαγής, εκφράζουν συγκρατημένη εμπιστοσύνη στην ενεργή υποστήριξη από την ηγεσία. Συνολικά, το προσωπικό φαίνεται να διαθέτει τις ικανότητες και να διαβλέπει οφέλη από την αλλαγή, γεγονός που ενισχύει την επιτυχία της υλοποίησης.

5.3. Ανάλυση Αξιοπιστίας (εσωτερική συνέπεια μεταβλητών) (Reliability Analysis)

Προκειμένου να διασφαλιστεί η εσωτερική συνοχή των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha (α). Ο δείκτης αυτός αποτελεί μια ευρέως αποδεκτή μέθοδο αξιολόγησης της αξιοπιστίας ενός συνόλου ερωτήσεων που αποσκοπούν στη μέτρηση της ίδιας υποκείμενης μεταβλητής. Τιμές του Cronbach's α που κυμαίνονται:

- άνω του 0.70 θεωρούνται ικανοποιητικές,
- μεταξύ 0.60 – 0.70 θεωρούνται οριακά αποδεκτές,
- ενώ τιμές κάτω από 0.60 ενδέχεται να υποδεικνύουν χαμηλή εσωτερική συνοχή.

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε για κάθε επιμέρους κλίμακα και υποκλίμακα των ερωτηματολογίων, με σκοπό την επιβεβαίωση της καταλληλότητας των εργαλείων για την παρούσα μελέτη. Οι ερωτήσεις κάθε μέρους αναλύθηκαν ως προς την αξιοπιστία. Με άλλα λόγια, προκειμένου να μελετηθεί αν οι παραπάνω ερωτήσεις εκφράζουν το ίδιο χαρακτηριστικό χρησιμοποιήθηκε ο Cronbach Alpha. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι τιμές του Cronbach Alpha κυμαίνονται από 0 έως 1. Όσο πιο κοντά είναι στο 1 τόσο πιο αξιόπιστες θεωρούνται οι μεταβλητές. Ουσιαστικά αυτό που θέλουμε αρχικά να κάνουμε σε σχέση με την Αξιοπιστία είναι να βρούμε τον **Cronbach Alpha για τις τρεις βασικές κλίμακες (μεταβλητές):**

(α) Ηθική ηγεσία (σύνολο 38 ερωτήσεις)

(β) Αντίσταση στην αλλαγή (σύνολο 18 ερωτήσεις)

(γ) Ετοιμότητα για αλλαγή (σύνολο 25 ερωτήσεις)

5.3.1. Αντίσταση στην Αλλαγή (Resistance to Change)

Η κλίμακα **Αντίστασης στην Αλλαγή** (Shaul Oreg, 2003), η οποία περιλαμβάνει 18 ερωτήματα που ομαδοποιούνται σε τέσσερις επιμέρους παράγοντες, εξετάστηκε ως προς την αξιοπιστία της.

- **Αναζήτηση Ρουτίνας (Routine Seeking)** – Cronbach's $\alpha = 0.601$: Η τιμή υποδηλώνει **οριακά αποδεκτή εσωτερική συνοχή**. Ενδεχομένως οφείλεται στη θεματολογική ετερογένεια των ερωτήσεων ή στον περιορισμένο αριθμό τους.
- **Συναισθηματική Αντίδραση στην Αλλαγή (Emotional Reaction to Change)** – $\alpha = .894$: Εξαιρετικά υψηλή αξιοπιστία. Η συνοχή των ερωτήσεων του παράγοντα είναι **πολύ καλή**.
- **Βραχυπρόθεσμη Εστίαση (Short-Term Focus)** – $\alpha = 0.769$: Αξιοπιστία σε **ικανοποιητικά επίπεδα**, γεγονός που δείχνει καλή εσωτερική συνοχή.
- **Γνωσιακή Ακαμψία (Cognitive Rigidity)** – $\alpha = 0.199$: Η πολύ χαμηλή τιμή υποδηλώνει **χαμηλή αξιοπιστία**, πιθανώς λόγω ακατάλληλης διατύπωσης ή θεματικής ασυμφωνίας μεταξύ των ερωτήσεων του παράγοντα.

Ο παράγοντας «Γνωσιακή Ακαμψία» αξιολογήθηκε με τέσσερα ερωτήματα, παρουσιάζοντας πολύ χαμηλή εσωτερική συνέπεια (Cronbach's $\alpha = 0.199$). Η αξιοπιστία παρέμεινε χαμηλή και μετά τον υπολογισμό με τυποποιημένα δεδομένα ($\alpha = 0.109$). Συνεπώς, η εν λόγω υποκλίμακα κρίθηκε ανεπαρκώς αξιόπιστη και προτείνεται η εξαίρεσή της από περαιτέρω ανάλυση, εκτός εάν η δομή της αναδιαμορφωθεί ή εμπλουτιστεί με θεωρητικά τεκμηριωμένα ερωτήματα.

Τι παρατηρεί όμως κανείς;

Ότι το Item 15 (δηλαδή η ερώτηση "Συχνά αλλάζω απόψεις – γνώμες")

- Έχει **αρνητικές συσχετίσεις** με όλα τα υπόλοιπα:
 - ο Με το 16: **-0.471**
 - ο Με το 17: **-0.335**
 - ο Με το 18: **-0.378**

Αυτό δείχνει ότι "**πάει ανάποδα**" — είναι **ανεστραμμένο** σε σχέση με τα υπόλοιπα ερωτήματα. Δηλαδή σαν συμπέρασμα μπορεί κανείς να πει ότι:

- Τα items 16, 17 και 18 **συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους** (μέτρια προς ισχυρά: 0.41 έως 0.50), άρα είναι **ομοιογενή** και μετρούν ένα κοινό χαρακτηριστικό (π.χ. γνωσιακή ακαμψία).
- Το item 15, όμως, **αντιστρατεύεται την υπόλοιπη κλίμακα** — έχει αντίθετο νόημα.

Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η διατύπωση του item είναι εννοιολογικά αντίστροφη, απαιτώντας αναστροφή κωδικοποίησης. Η αναστροφή αυτή κρίνεται απαραίτητη προτού υπολογιστεί εκ νέου η αξιοπιστία της υποκλίμακας.

Επομένως:

Ο παράγοντας «Γνωσιακή Ακαμψία» αξιολογήθηκε με τέσσερα ερωτήματα. Αρχικά, η τιμή αξιοπιστίας ήταν **πολύ χαμηλή (Cronbach's $\alpha = 0.199$)**, γεγονός που υποδήλωνε περιορισμένη εσωτερική συνέπεια. Η ανάλυση των ενδοπαραγοντικών συσχετίσεων αποκάλυψε ότι το item «*Συχνά αλλάζω απόψεις – γνώμες*» παρουσίαζε **αρνητική συσχέτιση** με τα υπόλοιπα, λόγω αντίθετης εννοιολογικής διατύπωσης.

Μετά από **αντιστροφή κωδικοποίησης** του εν λόγω item, η αξιοπιστία της υποκλίμακας αυξήθηκε σημαντικά σε **Cronbach's $\alpha = 0.746$** , υποδηλώνοντας **ικανοποιητική εσωτερική συνέπεια**.

Οι ενδοπαραγοντικές συσχετίσεις (Inter-Item Correlations) κυμάνθηκαν μεταξύ **0.335** και **0.501**, με μέτριες έως ισχυρές θετικές σχέσεις μεταξύ των ερωτημάτων. Η μέση τιμή της κλίμακας ήταν **M = 15.53**, με **τυπική απόκλιση SD = 4.00**, γεγονός που δείχνει ικανοποιητική διασπορά απαντήσεων στο δείγμα.

Συμπερασματικά, μετά τη σχετική αναστροφή, ο παράγοντας κρίνεται **επαρκώς αξιόπιστος** και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περαιτέρω στατιστικές αναλύσεις (π.χ. παραγοντική ανάλυση, παλινδρόμηση, συσχετίσεις).

5.3.2. Ετοιμότητα για Αλλαγή (Readiness for Change)

Η κλίμακα περιλαμβάνει 25 ερωτήσεις που οργανώνονται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις:

- **Καταλληλότητα της Αλλαγής (Appropriateness)** – $\alpha = 0.577$: Η τιμή του δείκτη είναι **χαμηλή**, υποδηλώνοντας μέτρια έως αδύναμη εσωτερική συνοχή.
- **Στήριξη της Διοίκησης (Management Support)** – $\alpha = 0.816$: Εμφανίζει **υψηλή αξιοπιστία**, υποδεικνύοντας συνεπή απαντήσεις εντός της υποκλίμακας.
- **Επάρκεια για Αλλαγή (Change Efficacy)** – $\alpha = 0.618$: Η αξιοπιστία κρίνεται **οριακά αποδεκτή**, υποδεικνύοντας περιορισμένη εσωτερική συνοχή.
- **Προσωπικό Όφελος (Personally Beneficial)** – $\alpha = 0.775$: Δείχνει **ικανοποιητική εσωτερική συνοχή** για την κλίμακα, παρά το μικρό αριθμό ερωτήσεων.

5.3.3. Ηθική Ηγεσία (Ethical Leadership)

Η κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας, η οποία αποτελείται από 38 ερωτήσεις, παρουσίασε **υψηλό δείκτη αξιοπιστίας** (*Cronbach's $\alpha > .90$*). Η υψηλή εσωτερική συνοχή καταδεικνύει ότι οι ερωτήσεις είναι **συνεπείς και αντιπροσωπευτικές της θεωρητικής κατασκευής** της ηθικής ηγεσίας, καθιστώντας το εργαλείο κατάλληλο για χρήση στην παρούσα μελέτη.

Συμπερασματικά:

Πίνακας 2

Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις Κύριες Κλίμακες

Κλίμακα	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's α
Ηθική Ηγεσία	38	$\alpha = 0.929$
Αντίσταση στην Αλλαγή	18	$\alpha = 0.854$
Ετοιμότητα για Αλλαγή	25	$\alpha = 0.700$

Πίνακας 2: Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις Κύριες Κλίμακες

Σημείωση. Οι τιμές του Cronbach's α υποδεικνύουν υψηλή εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία για κάθε κλίμακα.

Επεξήγηση Πίνακα 2

Αν και η υποκλίμακα **Γνωσιακή Ακαμψία** εμφάνισε χαμηλή αξιοπιστία, η υπόλοιπη κλίμακα **Αντίσταση στην Αλλαγή** διατηρεί υψηλό επίπεδο συνοχής ($\alpha = 0.854$). Η υποκλίμακα διατηρήθηκε στη συνολική ανάλυση προκειμένου να διατηρηθεί η θεωρητική πληρότητα του μοντέλου και η συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων με προηγούμενη βιβλιογραφία.

Οι τιμές αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας (Cronbach's α) για τις τρεις βασικές κλίμακες κυμαίνονται από $\alpha = 0.700$ έως $\alpha = 0.929$, υποδηλώνοντας γενικά **ικανοποιητική έως εξαιρετική αξιοπιστία**. Η κλίμακα **Ηθική Ηγεσία** εμφάνισε την υψηλότερη αξιοπιστία ($\alpha = 0.929$), ενώ η **Ετοιμότητα για Αλλαγή** παρουσίασε την χαμηλότερη αποδεκτή τιμή ($\alpha = 0.700$), η οποία **θεωρείται οριακά επαρκής** σύμφωνα με τα ερευνητικά πρότυπα.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, παρότι μία επιμέρους υπομεταβλητή της τελευταίας κλίμακας (π.χ. **Γνωσιακή Ακαμψία**) εμφάνισε **σημαντικά χαμηλό συντελεστή αξιοπιστίας**, επιλέχθηκε η **διατήρησή της για λόγους θεωρητικής συνέπειας και λογικής πληρότητας του μοντέλου**. Η σχετική αδυναμία επισημαίνεται και λαμβάνεται υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων.

(Α) Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της «Ηθικής Ηγεσίας»

Πίνακας 3

Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της Ηθικής Ηγεσίας (7 κύριοι παράγοντες)

Κλίμακα	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's α
Προσανατολισμός στους Ανθρώπους (People Orientation)	7	$\alpha = 0.969$
Δικαιοσύνη (Fairness)	6	$\alpha = 0.907$
Διαμοιρασμός εξουσίας (Power sharing)	6	$\alpha = 0.517$
Μέριμνα για τη βιωσιμότητα (Concern of sustainability)	3	$\alpha = 0.878$
Ηθική καθοδήγηση (Ethical guidance)	7	$\alpha = 0.950$
Αποσαφήνιση ρόλων (Role clarification)	5	$\alpha = 0.956$
Ακεραιότητα (Integrity)	4	$\alpha = 0.979$

Πίνακας 3: Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της Ηθικής Ηγεσίας (7 κύριοι παράγοντες)

Επεξήγηση Πίνακα 3

Με βάση τα αποτελέσματα θα μπορούσε να παρατηρήσει κανείς ότι:

- ο **προσανατολισμός στους ανθρώπους** εμφανίζει εξαιρετικά υψηλή συνοχή ($\alpha = .969$), Αυτό το στοιχείο της υψηλής συνοχής, μας κάνει να αναρωτιόμαστε ότι κάποια ερωτήματα ενδέχεται να είναι υπερβολικά όμοια.
- Η **δικαιοσύνη**, εμφανίζει πολύ υψηλή συνοχή ($\alpha = 0.907$), και μπορούμε να αποφανθούμε ότι είναι μία πολύ αξιόπιστη υποκλίμακα.
- Ο **διαμοιρασμός της εξουσίας** εμφανίζει χαμηλή συνοχή ($\alpha = 0.517$), οπότε μιλάμε για ένα πιθανό πρόβλημα με της σύνθεση της συγκεκριμένης υπο-κλίμακας.

- Η **μέριμνα για τη βιωσιμότητα**, εμφανίζει υψηλή συνοχή ($\alpha = 0.878$), δηλαδή είναι πολύ καλή ως κλίμακα μικρού μεγέθους.
- Η **ηθική καθοδήγηση** εμφανίζει εξαιρετική συνοχή ($\alpha = 0.950$), οπότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει πολύ καλά ευθυγραμμισμένα στοιχεία.
- Η **αποσαφήνιση ρόλων** εμφανίζει εξαιρετική αξιοπιστία ($\alpha = 0.956$).
- Η **ακεραιότητα** είναι πολύ υψηλή ($\alpha = 0.979$), οπότε και εδώ θα πρέπει να προσέξουμε ότι οι ερωτήσεις μπορεί να εμφανίζουν πιθανά υπερβολική ομοιότητα.

Συμπερασματικά, η εσωτερική αξιοπιστία των υποκλιμάκων αξιολογήθηκε μέσω του Cronbach's Alpha. Όλες οι υποκλίμακες παρουσίασαν υψηλή αξιοπιστία ($\alpha > 0.87$), εκτός από την υποκλίμακα "Διαμοιρασμός εξουσίας", η οποία εμφάνισε χαμηλό συντελεστή ($\alpha = 0.517$), γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη περαιτέρω αναθεώρησης των επιμέρους ερωτήσεων της. Ίσως μία ερώτηση δε σχετίζεται καλά με τις υπόλοιπες ή η αφαίρεση συγκεκριμένης ερώτησης θα μπορούσε να βελτιώσει τη συνοχή.

(B) Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της «Αντίστασης για αλλαγή»

Για την εκτίμηση της εσωτερικής συνοχής των επιμέρους διαστάσεων της Κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (Resistance to Change Scale – RTC) εφαρμόστηκε κι εδώ ο δείκτης αξιοπιστίας **Cronbach's α** . Η εν λόγω κλίμακα περιλαμβάνει 18 ερωτήματα και διαρθρώνεται σε τέσσερις επιμέρους παράγοντες, όπως προτάθηκαν από τον Oreg (2003):

1. **Αναζήτηση Ρουτίνας,**
2. **Συναισθηματική Αντίδραση στην Αλλαγή,**
3. **Βραχυπρόθεσμη Εστίαση και**
4. **Γνωσιακή Ακαμψία.**

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4

Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της Αντίστασης για αλλαγή (4 κύριοι παράγοντες)

Κλίμακα	Αριθμός	Cronbach's
---------	---------	------------

	Ερωτήσεων	α
Αναζήτηση ρουτίνας (routine seeking)	5	$\alpha = 0.601$
Συναισθηματική αντίδραση στην αλλαγή (emotional reaction to change)	4	$\alpha = 0.894$
Βραχυπρόθεσμη εστίαση (short term focus)	5	$\alpha = 0.769$
«Γνωσιακή ακαμψία» (cognitive rigidity)	4	$\alpha = 0.199$

Πίνακας 4: Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της Αντίστασης για αλλαγή (4 κύριοι παράγοντες)

Επεξήγηση Πίνακα 4

Με βάση τα αποτελέσματα θα μπορούσε να παρατηρήσει κανείς ότι:

- Η υποκλίμακα **"Συναισθηματική Αντίδραση στην Αλλαγή"** παρουσίασε πολύ υψηλή αξιοπιστία ($\alpha = .894$), επιβεβαιώνοντας την εννοιολογική συνοχή των ερωτημάτων της.
- Η **"Βραχυπρόθεσμη Εστίαση"** κατέγραψε επίσης ικανοποιητικό επίπεδο εσωτερικής συνοχής ($\alpha = 0.769$), ενώ
- η **"Αναζήτηση Ρουτίνας"** εμφάνισε οριακά αποδεκτό επίπεδο ($\alpha = 0.601$), ενδεχομένως υποδηλώνοντας ετερογένεια στη σύλληψη της έννοιας ή περιορισμένη διακύμανση των απαντήσεων.
- Αντίθετα, η υποκλίμακα **"Γνωσιακή Ακαμψία"** παρουσίασε πολύ χαμηλό δείκτη αξιοπιστίας ($\alpha = 0.199$), γεγονός που ενδέχεται να απορρέει από εννοιολογική ασυμφωνία των ερωτημάτων ή ανεπαρκή συνάφεια ως προς τον υπό εξέταση παράγοντα. Το εύρημα αυτό καθιστά αναγκαία τη διερεύνηση της εσωτερικής δομής μέσω επιπλέον στατιστικών τεχνικών (π.χ. παραγοντική ανάλυση), καθώς και την πιθανή αναθεώρηση της εν λόγω υποκλίμακας.

(Γ) Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της «Ετοιμότητα στην Αλλαγή»

Πίνακας 5

Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της Ετοιμότητα στην Αλλαγή (4 κύριοι παράγοντες)

Κλίμακα	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's α
Καταλληλότητα της Αλλαγής (Appropriateness)	10	$\alpha = 0.577$
Στήριξη της Διοίκησης (Management Support)	6	$\alpha = 0.816$
Επάρκεια για Αλλαγή (Change Efficiency)	6	$\alpha = 0.618$
Προσωπικό όφελος από την αλλαγή (Personally Beneficial)	3	$\alpha = 0.775$

Πίνακας 5: Συντελεστές Cronbach's Alpha για τις υπο-μεταβλητές της κύριας μεταβλητής της Ετοιμότητα στην Αλλαγή (4 κύριοι παράγοντες)

Επεξήγηση Πίνακα 5

Με βάση τα αποτελέσματα θα μπορούσε να παρατηρήσει κανείς ότι:

- **Καταλληλότητα της Αλλαγής (Appropriateness) – $\alpha = 0.577$.** Η αξιοπιστία της υποκλίμακας αυτής χαρακτηρίζεται ως **οριακά αποδεκτή**. Η τιμή είναι κάτω από το όριο των 0.60, γεγονός που μπορεί να υποδηλώνει ετερογένεια στα ερωτήματα ή την ανάγκη αναθεώρησης ορισμένων εξ αυτών. Ωστόσο, σε ψυχοκοινωνικά ερωτηματολόγια με περισσότερα από 8 items, τιμές >0.55 θεωρούνται ενίοτε αποδεκτές, ιδιαίτερα σε πρώιμα στάδια έρευνας ή νέους πληθυσμούς.
- **Στήριξη της Διοίκησης (Management Support) – $\alpha = 0.816$.** Η συγκεκριμένη κλίμακα παρουσιάζει **πολύ καλή εσωτερική συνοχή**, με τιμή άνω του 0.80. Η υψηλή αξιοπιστία υποδηλώνει συνέπεια στις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την αντίληψή τους για τη διοικητική στήριξη ως προς την αλλαγή.
- **Επάρκεια για Αλλαγή (Change Efficacy) – $\alpha = 0.618$,** Η αξιοπιστία είναι **μέτρια**, αλλά **εντός αποδεκτών ορίων** για ψυχομετρικά εργαλεία που διερευνούν κοινωνικές και οργανωσιακές πεποιθήσεις. Ίσως απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση ή αναθεώρηση ερωτημάτων για ενίσχυση της συνοχής.
- **Προσωπικό Όφελος από την Αλλαγή (Personally Beneficial) – $\alpha = 0.775$.** Η υποκλίμακα αυτή εμφανίζει **ικανοποιητική έως καλή αξιοπιστία**, ειδικά αν

λάβουμε υπόψη το μικρό πλήθος ερωτήσεων (3). Η υψηλή τιμή σε τόσο σύντομη κλίμακα δείχνει καλή συνέπεια στις πεποιθήσεις των εργαζομένων για τα προσωπικά τους οφέλη από την αλλαγή.

Η διεξαγωγή των στατιστικών αναλύσεων βασίστηκε στην υπόθεση της κανονικής κατανομής των μεταβλητών, δεδομένου ότι το μέγεθος του δείγματος ($N = 166$) κρίθηκε ικανοποιητικό για την εφαρμογή παραμετρικών μεθόδων. Σύμφωνα με το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, σε δείγματα μεσαίου έως μεγάλου μεγέθους, η κατανομή του δείγματος τείνει προς την κανονική, ακόμη και όταν οι επιμέρους μεταβλητές αποκλίνουν ελαφρώς από αυτήν (Field, 2018). Επιπλέον, οι μετρήσεις αφορούν δομημένες ψυχομετρικές κλίμακες που έχουν χρησιμοποιηθεί σε πλήθος προηγούμενων ερευνών, στις οποίες δεν έχει τεθεί μείζον ζήτημα κατανομής.

Παρόλα αυτά, αναγνωρίζεται ότι ο έλεγχος της κανονικότητας μέσω δοκιμών όπως Kolmogorov–Smirnov ή Shapiro–Wilk θα παρείχε μια επιπλέον επιβεβαίωση των παραδοχών. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας και λαμβάνοντας υπόψη τους χρονικούς περιορισμούς, θεωρήθηκε ότι τυχόν μικρές αποκλίσεις από την κανονικότητα δεν επηρεάζουν ουσιωδώς τα συμπεράσματα. Η επιλογή παραμετρικών στατιστικών μεθόδων (όπως t-test, ANOVA και συντελεστής συσχέτισης Pearson) βασίστηκε στην τεκμηριωμένη αποδοχή της επάρκειας του δείγματος ($N = 166$), σύμφωνα με το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα (Central Limit Theorem – CLT). Το Θεώρημα αυτό υποστηρίζει ότι όταν το μέγεθος του δείγματος είναι επαρκώς μεγάλο (συνήθως $N \geq 30$), τότε η κατανομή των δειγματοληπτικών μέσων προσεγγίζει την κανονική, ανεξάρτητα από το σχήμα της κατανομής του πληθυσμού (Field, 2018). Με άλλα λόγια, ακόμη και αν οι επιμέρους μεταβλητές παρουσιάζουν μικρές αποκλίσεις από την κανονικότητα, οι στατιστικές μέθοδοι που βασίζονται στο μέσο όρο μπορούν να εφαρμοστούν με ασφάλεια, καθώς τα σφάλματα τείνουν να κατανέμονται κανονικά.

Επιπλέον, οι μετρήσεις προέρχονται από αξιόπιστες ψυχομετρικές κλίμακες που χρησιμοποιούνται διεθνώς και στις οποίες δεν εντοπίζονται σημαντικά προβλήματα ως προς την κατανομή των τιμών τους. Ωστόσο, εφόσον απαιτείται, είναι δυνατή η υποστήριξη των αναλύσεων με τεστ κανονικότητας (όπως Kolmogorov–Smirnov ή Shapiro–Wilk) για τις επιμέρους μεταβλητές. Στην παρούσα εργασία, η απόφαση για παραμετρική προσέγγιση βασίστηκε κυρίως στο μέγεθος του δείγματος και τη στατιστική θεωρία, κάτι που συνάδει με τη συνήθη πρακτική στην ποσοτική κοινωνική έρευνα.

Σε μελλοντική επέκταση της μελέτης, προτείνεται η εφαρμογή και μη παραμετρικών μεθόδων προς σύγκριση και επαλήθευση της στατιστικής εγκυρότητας των αποτελεσμάτων.

5.4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ:

Ενώνοντας όλες τις ερωτήσεις σε μία νέα μεταβλητή π.χ. για την Ηθική Ηγεσία, τη Αντίσταση στην Αλλαγή και την Ετοιμότητα για Αλλαγή, με τη βοήθεια των μέσων όρων των διαθέσιμων τιμών για κάθε συμμετέχοντα υπολογίσαμε τους **συντελεστές συσχέτισης Pearson** μεταξύ των τριών μεταβλητών:

- **Ηθική Ηγεσία**
- **Αντίσταση στην Αλλαγή**
- **Ετοιμότητα για Αλλαγή**

Πίνακας 6

Συντελεστές Συσχέτισης (Correlations) μεταξύ των 3 μεταβλητών

		Ηθική Ηγεσία	Αντίσταση στην Αλλαγή	Ετοιμότητα για Αλλαγή
Ηθική Ηγεσία	Pearson Correlation	1	0.178	0.380
	Sig. (2-tailed)		0.022	0.000
	N	166	166	166
Αντίσταση στην Αλλαγή	Pearson Correlation	0.178	1	-0.029
	Sig. (2-tailed)	.022		0.706
	N	166	166	166
Ετοιμότητα για Αλλαγή	Pearson Correlation	0.380	-0.029	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.706	
	N	166	166	166

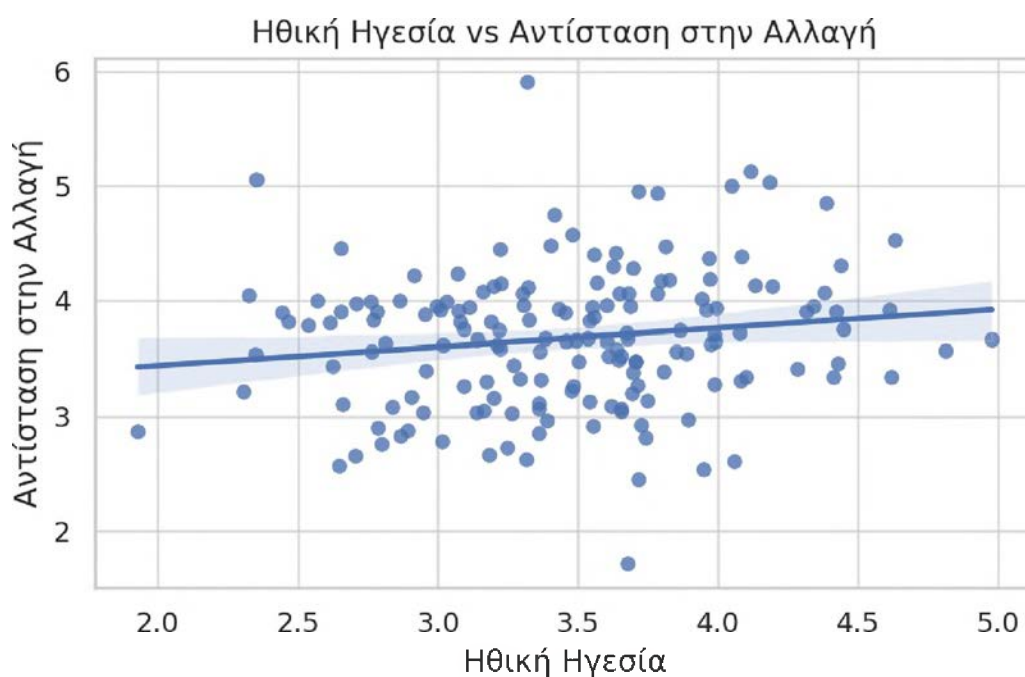
Πίνακας 6: Συντελεστές Συσχέτισης (Correlations) μεταξύ των 3 μεταβλητών

Ερμηνεία Πίνακα Pearson Correlations

(α) Ηθική Ηγεσία – Αντίσταση στην Αλλαγή (0.178)

- Η σχέση είναι **θετική** και **στατιστικά σημαντική** ($p < 0.05$), αλλά **πολύ αδύναμη** (r κοντά στο 0.20). Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι **όσο αυξάνεται η αντίληψη για ηθική ηγεσία, αυξάνεται ελαφρώς και η αντίσταση στην αλλαγή**. Μπορεί να φαίνεται **παράδοξο**, καθώς συνήθως περιμένουμε η ηθική ηγεσία να συνεπάγεται λιγότερη αντίσταση. Πιθανόν εδώ να παρεμβαίνουν άλλοι παράγοντες (π.χ. έλλειψη εμπιστοσύνης, παγιωμένες κουλτούρες κ.λπ.).

Συμπέρασμα: Ο συσχετισμός μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για την ηθική ηγεσία και της αντίστασης στην αλλαγή βρέθηκε θετικός και στατιστικά σημαντικός ($r = 0.178$, $p = 0.022$). Αν και η ένταση της σχέσης είναι χαμηλή, υποδηλώνει ότι σε αυτό το δείγμα, υψηλότερη αντίληψη ηθικής ηγεσίας συνδέεται με ελαφρώς αυξημένη αντίσταση στην αλλαγή. Το εύρημα αυτό δεν είναι αναμενόμενο και ίσως σχετίζεται με το πώς βιώνουν οι εργαζόμενοι την ηγεσία ή με το περιεχόμενο της αλλαγής.

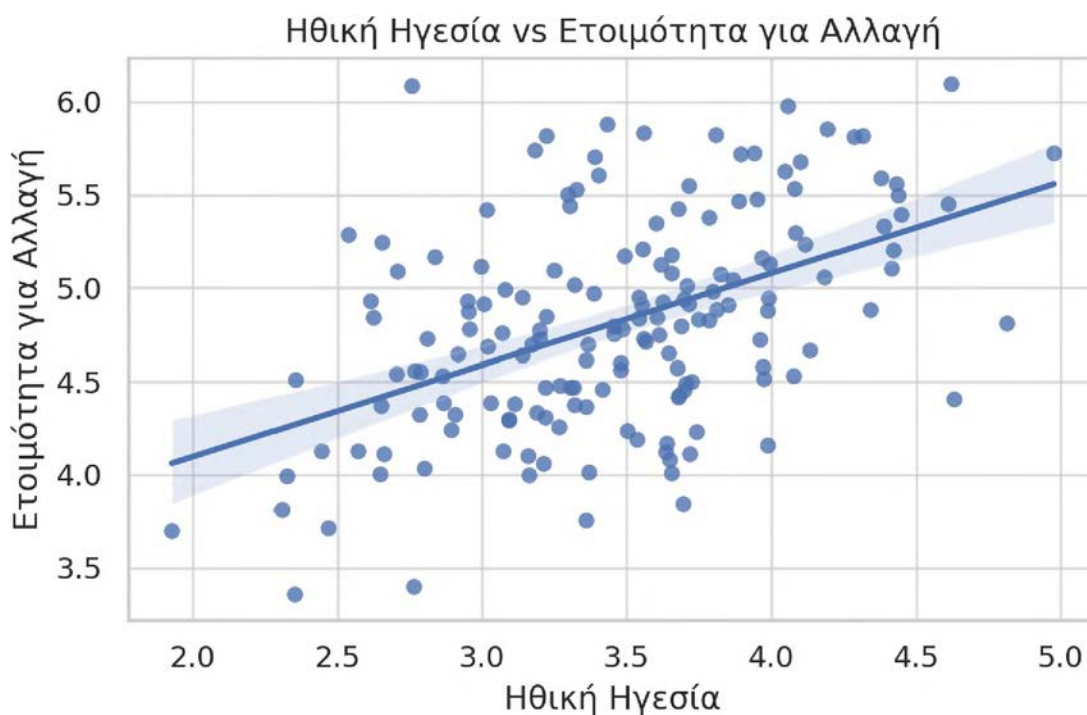


Σημείωση. Γράφημα Διασποράς της Ηθικής ηγεσίας έναντι της Αντίστασης στην Αλλαγή

(β) Ηθική Ηγεσία – Ετοιμότητα για Αλλαγή ($r = 0.380$)

- Η σχέση είναι **θετική, μέτριας έντασης** και **στατιστικά πολύ σημαντική**. Αυτό δείχνει ότι όσο αυξάνεται η ηθική ηγεσία, αυξάνεται και η **ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή**. Είναι μια **θετική ένδειξη** ότι οι ηγέτες που λειτουργούν με αξίες, ενισχύουν το αίσθημα εμπιστοσύνης και συμμετοχής των υπαλλήλων στην αλλαγή.

Συμπέρασμα: Ο συσχετισμός μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της ετοιμότητας για αλλαγή ήταν θετικός, μέτριας έντασης και στατιστικά σημαντικός ($r = 0.380$, $p < 0.001$). Αυτό δείχνει ότι όσο περισσότερο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την ηγεσία του οργανισμού ως ηθική, τόσο πιο έτοιμοι είναι να αγκαλιάσουν την αλλαγή. Το εύρημα συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η ηθική ηγεσία ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση σε περιβάλλοντα αλλαγών.



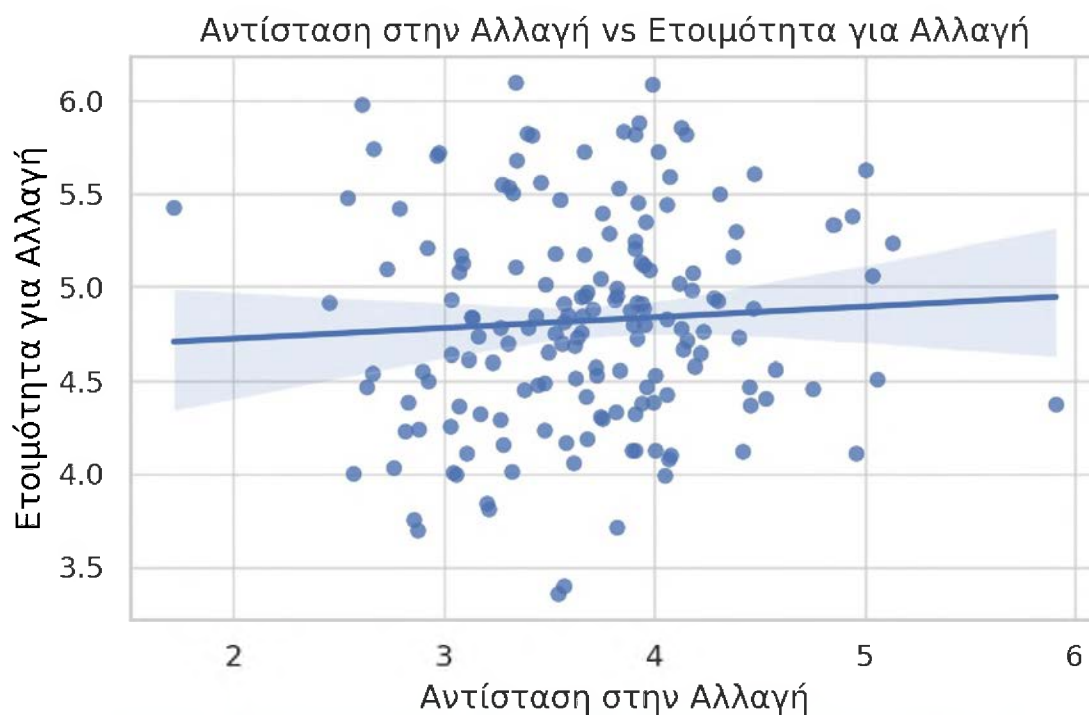
Σημείωση. Γράφημα Διασποράς της Ηθικής ηγεσίας έναντι της Ετοιμότητας για Αλλαγή

(γ) Αντίσταση στην Αλλαγή – Ετοιμότητα για Αλλαγή ($r = -0.029$)

- Η συσχέτιση είναι **αρνητική αλλά πρακτικά μηδενική** ($r \approx 0$) και **στατιστικά μη σημαντική** ($p > 0.05$). Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ αντίστασης και ετοιμότητας. Αυτό ίσως σημαίνει ότι **οι δύο μεταβλητές δεν**

συνδέονται άμεσα ή ότι μεσολαβούν άλλοι παράγοντες (π.χ. στήριξη από τη διοίκηση, επικοινωνία, κουλτούρα αλλαγής).

Συμπέρασμα: Δεν προέκυψε στατιστικά σημαντικός συσχετισμός μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και της ετοιμότητας για αλλαγή ($r = -0.029$, $p = 0.706$). Η απουσία σχέσης υποδηλώνει ότι, τουλάχιστον σε αυτό το δείγμα, η στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή ως αντίσταση δεν σχετίζεται άμεσα με το πόσο έτοιμοι δηλώνουν ότι είναι να την υιοθετήσουν.



Σημείωση. Γράφημα Διασποράς της Αντίστασης στην Αλλαγή έναντι της Ετοιμότητας για Αλλαγή

5.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΘΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ

Α) Ηθική ηγεσία και φύλο

Στα επόμενα σκοπός μας είναι να συγκρίνουμε τις μέσες τιμές της ηθικής ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Για το λόγο αυτό επιλέγουμε να εφαρμόσουμε το στατιστικό έλεγχο T-test για ανεξάρτητα δείγματα). Αυτός ο έλεγχος χρησιμοποιείται όταν:

- Έχουμε **δύο ανεξάρτητες ομάδες**, όπως στην περίπτωση μας οι Άνδρες και οι Γυναίκες.
- Η εξαρτημένη μεταβλητή (στην περίπτωση μας η "Ηθική Ηγεσία") είναι **ποσοτική και συνεχής**.

Στόχος μας είναι να ελέγξουμε αν υπάρχει **στατιστικά σημαντική διαφορά** ανάμεσα στους μέσους όρους των δύο ομάδων. Οπότε με τη χρήση του SPSS, προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

Group Statistics

	ΦΥΛΟ_NU		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	M	N			
Ethical_Leadership	1,00	131	3,1571	0,69851	0,06103
P	2,00	35	3,2474	0,56080	0,09479

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Ethical_Leadership	Equal variances assumed	6,296	,013	-,706	164	,481	-,09028	,12792	-,34266 ,16230
	Equal variances not assumed			-,801	65,103	,426	-,09028	,11274	-,31543 ,13487

Από τους πίνακες που βλέπουμε παρατηρούμε ότι επειδή το **Sig. = 0.013 < 0.05**, η **παραδοχή ισότητας των διακυμάνσεων παραβιάζεται (Levene's Test for Equality of Variances)**. Αυτό έχει ως συνέπεια να **χρησιμοποιούμε τη 2η γραμμή** ("Equal variances not assumed") για τον έλεγχο t-test. Επομένως:

T-test για Equality of Means (Equal variances not assumed)

Η **p-τιμή = 0.426** είναι **μεγαλύτερη από 0.05**, άρα η διαφορά ΔΕΝ είναι **στατιστικά σημαντική**. Δηλαδή, **δεν υπάρχει επαρκής στατιστική ένδειξη** ότι οι άντρες και οι γυναίκες **διαφέρουν σημαντικά ως προς την αντίληψή τους για την ηθική ηγεσία**.

Συμπερασματικά, παρόλο που οι άντρες είχαν ελαφρώς μεγαλύτερη μέση τιμή (3,25 έναντι 3,16), η διαφορά αυτή:

- είναι **πολύ μικρή** (περίπου 0,09 μονάδες),
- **δεν είναι στατιστικά σημαντική** ($p = 0,426$),

- και **δεν υποστηρίζει την ύπαρξη ουσιαστικής διαφοράς** στην αντίληψη ηθικής ηγεσίας ανάλογα με το φύλο.

Άρα, με βάση τα δεδομένα, το φύλο δεν φαίνεται να παίζει ρόλο στην αντίληψη ηθικής ηγεσίας.

Συμπερασματικά, για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στην αντίληψη της ηθικής ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών, εφαρμόστηκε **έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα**. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** μεταξύ των δύο φύλων ($t(65,103) = -0,801, p = 0,426$). Συγκεκριμένα, οι γυναίκες εμφάνισαν ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο ($M = 3,25, SD = 0,56$) σε σύγκριση με τους άντρες ($M = 3,16, SD = 0,69$), ωστόσο η διαφορά δεν είναι επαρκώς σημαντική ώστε να θεωρηθεί ουσιαστική.

Συνεπώς, το φύλο δεν φαίνεται να επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων ως προς την ύπαρξη ή την απουσία ηθικής ηγεσίας στον οργανισμό.

B) Αντίσταση για αλλαγή και φύλο

Στα επόμενα σκοπός μας είναι να συγκρίνουμε τις μέσες τιμές της **Αντίστασης για αλλαγή** μεταξύ ανδρών και γυναικών. Για το λόγο αυτό επιλέγουμε να εφαρμόσουμε το **στατιστικό έλεγχο T-test για ανεξάρτητα δείγματα**. Όπως είδαμε και προηγουμένως αυτός ο έλεγχος χρησιμοποιείται όταν:

- Έχουμε **δύο ανεξάρτητες ομάδες**, όπως στην περίπτωσή μας οι Άνδρες και οι Γυναίκες.
- Η εξαρτημένη μεταβλητή (στην περίπτωσή μας η "Ηθική Ηγεσία") είναι **ποσοτική και συνεχής**.

Στόχος μας είναι να ελέγξουμε αν υπάρχει **στατιστικά σημαντική διαφορά** ανάμεσα στους μέσους όρους των δύο ομάδων. Ακολουθούν τα αποτελέσματα της εφαρμογής στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Group Statistics

	ΦΥΛΟ_NU		Std.		Error
	M	N	Mean	Std. Deviation	Mean
resistance_mean	1,00	131	2,9309	0,75971	0,06638

2,00 35 2,8429 0,66578 0,11254

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
resistance_mean	Equal variances assumed	2,440	,120	,624	164	,533	,08802	,14104	-,19046	,36650
	Equal variances not assumed			,674	59,876	,503	,08802	,13065	-,17334	,34937

Παρατηρώντας το Μέσο Όρο Αντίστασης στην Αλλαγή παρατηρούμε ότι οι άνδρες έχουν ελαφρώς υψηλότερη μέση τιμή αντίστασης (2,93) σε σχέση με τις γυναίκες (2,84) ενώ και οι διαφορές είναι πολύ μικρές αριθμητικά.

Παρατηρώντας τον πίνακα Independent Samples T-Test για Αντίσταση στην Αλλαγή ανά Φύλο (Levene's Test for Equality of Variances: $F = 2,440$, $Sig. = 0,120$) σημειώνουμε ότι εφόσον $p > 0,05$, δεν παραβιάζεται η υπόθεση ισότητας των διακυμάνσεων οπότε διαβάζουμε την πρώτη γραμμή ("Equal variances assumed").

Προσπαθώντας να ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα, παρατηρούμε ότι, η τιμή $p = 0,533$ είναι πολύ μεγαλύτερη από 0,05, άρα η διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στην "Αντίσταση στην Αλλαγή" δεν είναι στατιστικά σημαντική.

- Το διάστημα εμπιστοσύνης περιλαμβάνει το 0 $([-0,190, 0,367])$, κάτι που επίσης υποστηρίζει ότι **δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά.**

Συμπερασματικά, δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τα επίπεδα αντίστασης στην αλλαγή ($t(164) = 0,624$, $p = 0,533$). Η μέση τιμή στους άνδρες ήταν 2,93 ($SD = 0,76$), ενώ στις γυναίκες 2,84 ($SD = 0,67$).

Γ) Ετοιμότητα στην αλλαγή και φύλο

Για να εξεταστεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην *ετοιμότητα για αλλαγή* μεταξύ αντρών και γυναικών, εφαρμόστηκε **έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων t-test**. Ο έλεγχος Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων **δεν ήταν στατιστικά σημαντικός** ($F(1,164) = 2,155$, $p = 0.144$), υποδεικνύοντας ότι οι διακυμάνσεις μεταξύ των δύο ομάδων είναι ίσες και συνεπώς χρησιμοποιήθηκε η υπόθεση ίσων διακυμάνσεων.

Αναλυτικότερα συγκρίναμε τις μέσες τιμές της μεταβλητής Ετοιμότητας στην Αλλαγή μεταξύ των δύο ομάδων του φύλου, όπου:

- 1 = Άντρας, 2 = Γυναίκα

Group Statistics

	ΦΥΛΟ_NUMN	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
readiness_mean	1,00	131	3,2889	0,37192
	2,00	35	3,2206	0,28307

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
readiness_mean	Equal variances assumed	2,155	,144	1,010	164	,314	,06828	,06761	-,06522	,20178
	Equal variances not assumed			1,181	68,768	,242	,06828	,05784	-,04711	,18368

Βλέποντας τις μέσες τιμές στην *ετοιμότητα για αλλαγή* για άντρες και γυναίκες, παρατηρούμε ότι οι άντρες έχουν ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο στην ετοιμότητα για αλλαγή από τις γυναίκες. Η διαφορά είναι **3,29 vs 3,22**. Μία τέτοια διαφορά είναι πολύ μικρή, θα πρέπει όμως να δούμε αν είναι **στατιστικά σημαντική**.

Αρχικά, κάνοντας έλεγχο Ομοιογένειας Διακυμάνσεων (Levene's Test), βλέπουμε ότι $F = 2,155$, $Sig. = 0,144$. Από τη στιγμή όμως που το $Sig. > 0,05$, αυτό σημαίνει ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** στις διακυμάνσεις μεταξύ των δύο ομάδων οπότε και θα χρησιμοποιήσουμε την **πρώτη γραμμή** του t-test (Equal variances assumed).

Αυτό που παρατηρούμε είναι ότι το **t-test για Equality of Means** ($t = 1,010$, $df = 164$, $Sig. (2-tailed) = 0,314$ με $Mean Difference = 0,06828$, ενώ το Διάστημα εμπιστοσύνης είναι το $[-0,06522, 0,20178]$.

Παρατηρώντας το $p\text{-value} = 0,314$, βλέπουμε ότι είναι **μεγαλύτερο από 0,05**, οπότε **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** μεταξύ αντρών και γυναικών στην ετοιμότητα για αλλαγή. Παρότι οι άντρες έχουν ελαφρώς υψηλότερη μέση τιμή (3,29) από τις γυναίκες (3,22), η διαφορά **δεν είναι στατιστικά σημαντική**. Δηλαδή, **το φύλο δεν φαίνεται να επηρεάζει την ετοιμότητα για αλλαγή** στον πληθυσμό που εξετάστηκε

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα του t-test έδειξαν ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** στην ετοιμότητα για αλλαγή μεταξύ αντρών ($M = 3,29$, $SD = 0,37$) και γυναικών ($M = 3,22$, $SD = 0,28$), $t(164) = 1,010$, $p = 0.314$. Συνεπώς, το φύλο

δεν φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τα επίπεδα ετοιμότητας των συμμετεχόντων για την εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών.

Γενικό Συμπέρασμα

Από τους ελέγχους t-test δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ φύλων σε καμία από τις τρεις βασικές μεταβλητές του μοντέλου: Ηθική Ηγεσία, Αντίσταση στην Αλλαγή και Ετοιμότητα για Αλλαγή.

5.6. One-Way ANOVA

Α) ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (One-Way Anova)

	N	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
1,00	4	3,0724	0,38279
2,00	17	3,2941	0,55748
3,00	66	3,1360	0,62899
4,00	79	3,1895	0,74092
Total	166	3,1761	0,67126

Παρατήρηση: Οι μέσες τιμές διαφέρουν ελαφρώς ανά ηλικιακή ομάδα, με τη 2η ομάδα (δηλαδή από 31-40) να εμφανίζει ελαφρώς υψηλότερη εκτίμηση για την Ηθική Ηγεσία. Για να βγάλουμε συμπέρασμα, πρέπει να δούμε και τον πίνακα ANOVA βάσει του οποίου θα δούμε εάν οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές.

Ο πίνακας **ANOVA** έχει ως εξής.

	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3	0,133	0,292	0,831
Within Groups	162	0,456		

Total 165

Από την Ανάλυση One-Way ANOVA παρατηρούμε ότι:

- $F = 0,292$
- $p\text{-value (Sig.)} = 0,831$

Παρατηρούμε ότι η τιμή $p = 0,831$ είναι **πολύ μεγαλύτερη από το 0,05**, άρα **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** στη μέση τιμή της αντίληψης για την **Ηθική Ηγεσία** μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

Συμπέρασμα:

Η ηλικία **δεν φαίνεται να επηρεάζει** σημαντικά την αντίληψη των συμμετεχόντων για την ηθική ηγεσία, τουλάχιστον σύμφωνα με τα δεδομένα του δείγματός μας.

B) ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ (One-Way Anova)

Ο περιγραφικός πίνακας έχει ως εξής:

	N	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
1,00	4	2,7500	0,52607
2,00	17	2,9477	0,59202
3,00	66	2,9781	0,80206
4,00	79	2,8579	0,72870
Total	166	2,9123	0,73985

Παρατήρηση: Υπάρχουν μικρές διαφορές στους μέσους όρους ανά ηλικιακή ομάδα. Οι τιμές κυμαίνονται από 2,75 έως 2,98, με το μεγαλύτερο σκορ στην ομάδα 3 και το μικρότερο στην ομάδα 1.

	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3	0,215	0,389	0,761

Within Groups	162	0,554
Total	165	

F = 0,389: Η τιμή F δείχνει πόσο μεγάλη είναι η διακύμανση **μεταξύ των ομάδων** σε σύγκριση με τη διακύμανση **εντός των ομάδων**. Όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο πιο πιθανό είναι να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Sig. = 0,761: Η τιμή αυτή (p-value) είναι **πολύ μεγαλύτερη** από το συνηθισμένο επίπεδο σημαντικότητας (π.χ. 0,05). Αυτό σημαίνει ότι, **δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην "Αντίσταση στην Αλλαγή" μεταξύ των ηλικιακών ομάδων**.

Γ) ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ (One-Way Anova)

	N	Mean	Std. Deviation
1,00	4	3,2800	0,46989
2,00	17	3,2306	0,34133
3,00	66	3,2594	0,35998
4,00	79	3,2962	0,35446
Total	166	3,2745	0,35535

Ακολουθούν τα αποτελέσματα της **περιγραφικής στατιστικής** για τη μεταβλητή **Ετοιμότητα στην Αλλαγή** ως προς τις ηλικιακές ομάδες.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,085	3	0,028	0,222	0,881
Within Groups	20,750	162	0,128		

Total	20,835	165
-------	--------	-----

Ερμηνεία:

Η **p-τιμή (Sig.)** είναι **0,881**, τιμή πολύ μεγαλύτερη από το κλασικό επίπεδο σημαντικότητας (0,05). Αυτό σημαίνει ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** στο επίπεδο **Ετοιμότητας για Αλλαγή** μεταξύ των διαφορετικών **ηλικιακών ομάδων**. Όπερ σημαίνει ότι, με απλά λόγια: οι συμμετέχοντες, ανεξαρτήτως ηλικίας, **δεν διαφέρουν σημαντικά στην ετοιμότητα που δηλώνουν απέναντι σε αλλαγές**.

Γενικό Συμπέρασμα

Σε καμία από τις τρεις μεταβλητές **δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά** μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Συνεπώς, η **ηλικία δεν φαίνεται να επηρεάζει ουσιαστικά:**

- το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την **ηθική ηγεσία**,
- την **αντίσταση που εκφράζουν απέναντι στην αλλαγή**,
- ή την **ετοιμότητα** τους να την υποδεχθούν.

Η διεξαγωγή των στατιστικών αναλύσεων βασίστηκε στην υπόθεση της κανονικής κατανομής των μεταβλητών, δεδομένου ότι το μέγεθος του δείγματος ($N = 166$) κρίθηκε ικανοποιητικό για την εφαρμογή παραμετρικών μεθόδων. Σύμφωνα με το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, σε δείγματα μεσαίου έως μεγάλου μεγέθους, η κατανομή του δείγματος τείνει προς την κανονική, ακόμη και όταν οι επιμέρους μεταβλητές αποκλίνουν ελαφρώς από αυτήν (Field, 2018). Επιπλέον, οι μετρήσεις αφορούν δομημένες ψυχομετρικές κλίμακες που έχουν χρησιμοποιηθεί σε πλήθος προηγούμενων ερευνών, στις οποίες δεν έχει τεθεί μείζον ζήτημα κατανομής.

Παρόλα αυτά, αναγνωρίζεται ότι ο έλεγχος της κανονικότητας μέσω δοκιμών όπως Kolmogorov–Smirnov ή Shapiro–Wilk θα παρείχε μια επιπλέον επιβεβαίωση των παραδοχών. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας και λαμβάνοντας υπόψη τους χρονικούς περιορισμούς, θεωρήθηκε ότι τυχόν μικρές αποκλίσεις από την κανονικότητα δεν επηρεάζουν ουσιαστικά τα συμπεράσματα. Σε μελλοντική επέκταση της μελέτης, προτείνεται η εφαρμογή και μη παραμετρικών μεθόδων προς σύγκριση και επαλήθευση της στατιστικής εγκυρότητας των αποτελεσμάτων.

5.7. ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ (LINEAR REGRESSION)

5.7.1. Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Ετοιμότητα στην Αλλαγή και ανεξάρτητες την Ηθική Ηγεσία και την Αντίσταση στη Αλλαγή

Για να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο η ηθική ηγεσία και η αντίσταση στην αλλαγή προβλέπουν την ετοιμότητα για αλλαγή, πραγματοποιήθηκε γραμμική παλινδρόμηση. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να διατυπώσουμε το ακόλουθο ερώτημα:

Ερώτημα 1: Σε ποιο βαθμό η ηθική ηγεσία και η αντίσταση στην αλλαγή προβλέπουν την ετοιμότητα για αλλαγή; Επιθυμούμε, με αυτό το μοντέλο, να εξετάσουμε σε ποιο βαθμό (και με ποια στατιστική σημαντικότητα) οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές: Ηθική Ηγεσία και Αντίσταση στην Αλλαγή προβλέπουν ή εξηγούν θα μπορούσα κάποιος να πει την: Ετοιμότητα στην Αλλαγή.

Ουσιαστικά κάνουμε παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Ετοιμότητα στην Αλλαγή και ανεξάρτητες την Ηθική Ηγεσία και την Αντίσταση στη Αλλαγή.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
1	0,392 ^a	0,154	0,144	0,32885
a.	Predictors: (Constant), resistance_mean, Ethical_Leadership			

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,208	2	1,604	14,831	0,000 ^b
	Residual	17,627	163	0,108		
	Total	20,835	165			

a. Dependent Variable: readiness_mean

b. Predictors: (Constant), resistance_mean, Ethical_Leadership

Coefficients^a

		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,746	0,148		18,599	0,000
	Ethical_Leadership	0,210	0,039	0,398	5,431	0,000
	resistance mean	-0,048	0,035	-0,100	-1,370	0,173

a. Dependent Variable: readiness_mean

Τα αποτελέσματα του **Model Summary** έδειξαν ότι το μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, με $R^2 = 0,154$, το οποίο υποδηλώνει ότι το 15,4% της διακύμανσης στην ετοιμότητα για αλλαγή εξηγείται από τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές (ηθική ηγεσία, αντίσταση στην αλλαγή).

Ο **πίνακας ANOVA** επιβεβαίωσε τη σημαντικότητα του μοντέλου, $F(2,163) = 14,83$, $p < 0,001$, υποδεικνύοντας ότι το συνολικό μοντέλο προβλέπει σημαντικά την ετοιμότητα για αλλαγή.

Στον **πίνακα Coefficients**, η ηθική ηγεσία βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην ετοιμότητα για αλλαγή ($B = 0,210$, $\beta = 0,398$, $t = 5,43$, $p < 0,001$), ενώ η αντίσταση στην αλλαγή δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική επίδραση ($B = -0,048$, $\beta = -0,100$, $t = -1,37$, $p = 0,173$). Συνεπώς, όσο αυξάνεται η αντίληψη της ηθικής ηγεσίας, τόσο αυξάνεται η ετοιμότητα για αλλαγή, ενώ η αντίσταση στην αλλαγή δεν φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την ετοιμότητα σε αυτό το μοντέλο.

Συμπέρασμα

Το μοντέλο δείχνει ότι η ηθική ηγεσία είναι σημαντικός παράγοντας για την ετοιμότητα στην αλλαγή, ενώ η αντίσταση στην αλλαγή δεν προβλέπει με σημαντικό τρόπο την ετοιμότητα. Συμπερασματικά, οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν στην ενίσχυση της ηθικής ηγεσίας για να ενισχύσουν τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.

5.7.2. Γραμμική Παλινδρόμηση για την Πρόβλεψη της Αντίστασης στην Αλλαγή από την Ηθική Ηγεσία και την Ετοιμότητα για Αλλαγή

Για να εξεταστεί εάν η ηθική ηγεσία και η ετοιμότητα για αλλαγή προβλέπουν την αντίσταση στην αλλαγή, πραγματοποιήθηκε γραμμική παλινδρόμηση. Η Εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η *Αντίσταση στην αλλαγή* και οι Ανεξάρτητες μεταβλητές: *Ηθική Ηγεσία* και *Ετοιμότητα για αλλαγή*. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να διατυπώσουμε το ακόλουθο ερώτημα:

Ερώτημα 2: Επηρεάζεται η αντίσταση στην αλλαγή από την ηθική ηγεσία και την ετοιμότητα;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
1	0,207 ^a	0,043	0,031	0,72828
a.	Predictors:		(Constant),	readiness_mean,
			Ethical_Leadership	

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,861	2	1,931	3,640	0,028 ^b
	Residual	86,455	163	0,530		
	Total	90,316	165			

a. Dependent Variable: resistance_mean

b. Predictors: (Constant), readiness_mean, Ethical_Leadership

Coefficients^a

		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,912	0,531		5,484	0,000
	Ethical_Leadership	0,244	0,091	0,221	2,671	0,008
	readiness_mean	-0,236	0,172	-0,113	-1,370	0,173

a. Dependent Variable: resistance_mean

Το μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, $F(2, 163) = 3.64$, $p = 0.028$, αλλά εξηγεί μόνο ένα μικρό ποσοστό της διακύμανσης ($R^2 = 0.043$, Adjusted $R^2 = 0.031$). Η ηθική ηγεσία βρέθηκε να είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας ($B = 0.244$, $SE = 0.091$, $\beta = 0.221$, $t = 2.67$, $p = 0.008$), υποδεικνύοντας ότι όσο υψηλότερη η αντίληψη για ηθική ηγεσία, τόσο υψηλότερη είναι και η αντίσταση στην αλλαγή — ένα εύρημα που μπορεί να θεωρηθεί παράδοξο και αξίζει περαιτέρω διερεύνησης. Αντίθετα, η ετοιμότητα για αλλαγή δεν αποτέλεσε στατιστικά σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης ($B = -0.236$, $SE = 0.172$, $\beta = -0.113$, $t = -1.37$, $p = 0.173$).

Συμπέρασμα:

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μόνο η ηθική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην αντίσταση στην αλλαγή, ενώ η ετοιμότητα δεν συνδέεται άμεσα. Ωστόσο, το συνολικό μοντέλο εξηγεί μικρό ποσοστό της μεταβλητότητας, οπότε απαιτείται προσοχή στην ερμηνεία και ίσως διερεύνηση επιπλέον μεταβλητών.

Γενικό Συμπέρασμα από τη Γραμμική Παλινδρόμηση

Η ανάλυση έδειξε ότι η ηθική ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στο πώς οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να δεχτούν αλλαγές, καθώς όσοι βλέπουν την ηγεσία τους ως ηθική εμφανίζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα για αλλαγή. Αντίθετα, η αντίσταση στην αλλαγή δεν επηρεάζει σημαντικά αυτή την ετοιμότητα.

Όταν εξετάσαμε τι επηρεάζει την αντίσταση στην αλλαγή, φάνηκε ότι μόνο η ηθική ηγεσία είχε επίδραση, αλλά μάλιστα προς το θετικό: δηλαδή, η μεγαλύτερη ηθική ηγεσία συνδέεται με ελαφρώς περισσότερη αντίσταση, κάτι που μπορεί να δείχνει ότι οι εργαζόμενοι φοβούνται πως οι αλλαγές θα επηρεάσουν την ηθική κουλτούρα του οργανισμού.

Γενικά, τα μοντέλα εξήγησαν μικρό μέρος της συνολικής εικόνας, κάτι που δείχνει πως υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν για να καταλάβουμε καλύτερα γιατί οι άνθρωποι είναι έτοιμοι ή αντιστέκονται στις αλλαγές

Αν και οι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης προσανατολίζονται σε συγκεκριμένες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών (π.χ. η ηθική ηγεσία ως προβλεπτικός παράγοντας της ετοιμότητας για αλλαγή), στην παρούσα φάση επιλέχθηκε η παρουσίαση των αποτελεσμάτων βάσει των **γενικών ερευνητικών ερωτημάτων (Ερώτημα 1 και 2)**. Η επιλογή αυτή έγινε με σκοπό να δοθεί **μια συνοπτική και εισαγωγική εικόνα των σχέσεων** μεταξύ των βασικών μεταβλητών, προτού προχωρήσουμε σε πιο στοχευμένους ελέγχους υποθέσεων.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την παρούσα μελέτη σε σχέση με τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν αρχικά συνοψίζονται ως εξής:

Υπόθεση 1 (H1): Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Η ανάλυση έδειξε ότι **η υπόθεση είναι αποδεκτή** και αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο της ηθικής ηγεσίας στο πώς οι δικαστικοί υπάλληλοι είναι έτοιμοι να αποδεχτούν τις αλλαγές, καθώς όσοι βλέπουν την ηγεσία τους ως ηθική εμφανίζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα για αλλαγή. Ο συσχετισμός που προέκυψε ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και στην ετοιμότητα για αλλαγή είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός, καθώς φαίνεται ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι όσο περισσότερο αντιλαμβάνονται την ηγεσία τους ως ηθική, τόσο περισσότερο αισθάνονται έτοιμοι να δεχθούν και να αγκαλιάσουν την αλλαγή. **Πρόκειται για μία υπόθεση που ενισχύεται από διεθνείς μελέτες** όπου δείχνουν ότι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση των εργαζομένων για αλλαγή ενισχύεται από την ηθική ηγεσία και συμφωνεί με τους Oreg, Vakola & Armenakis (2011), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον αναστατώνει τους εργαζομένους και τους προκαλεί άγχος, γι' αυτό είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος που η ηγεσία θα την αντιμετωπίσει. Οι υπάλληλοι που παρακινούνται από έναν ηθικό ηγέτη προσαρμόζονται καλύτερα στις αλλαγές και εμφανίζουν σε μεγάλο βαθμό ετοιμότητα για αλλαγή.

Υπόθεση 2 (H2): Η ηθική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.

Στην παρούσα έρευνα **η υπόθεση αυτή απορρίπτεται**, καθώς η μελέτη έδειξε θετική τη σχέση της ηθικής ηγεσίας με την αντίσταση στην αλλαγή, στατιστικά σημαντική αλλά αδύναμη. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, όσο αυξάνεται η αντίληψη για ηθική ηγεσία, αυξάνεται ελαφρώς και η αντίσταση στην αλλαγή. Καθώς οι έρευνες σχετίζουν αρνητικά την ηθική ηγεσία με την αντίσταση στην αλλαγή, υποθέτουμε ότι στο δείγμα μας παρεμβαίνουν διάφοροι άλλοι παράγοντες και η υψηλότερη αντίληψη για ηθική ηγεσία συνδέεται ελαφρώς με αυξημένη αντίσταση στην αλλαγή. Πρόκειται για μη αναμενόμενο εύρημα που μπορεί να έχει σχέση με τον ιδιαίτερο κλάδο των δικαστικών υπαλλήλων και τον τρόπο που βιώνουν την ηγεσία ή με την συγκεκριμένη αλλαγή που λαμβάνει χώρα στα ελληνικά Δικαστήρια. Το εύρημα αυτό δε συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία καθώς σύμφωνα με τους Treviño et al. (2000), οι ηγέτες που διαθέτουν στοιχεία ηθικής ηγεσίας και δημιουργούν κλίμα

αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού δεσμεύουν συναισθηματικά τους υφισταμένους τους και σύμφωνα με τους Brown et al. (2005), οι ηθικοί ηγέτες μπορούν με τη συμπεριφορά τους να επιδράσουν αρνητικά στην αντίστασή τους για αλλαγή.

Υπόθεση 3 (H3): Η αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται αρνητικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Η έρευνα **απέρριψε αυτή την υπόθεση**, καθώς έδειξε ότι η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ξεχωριστό παράγοντα, διακριτό από την ετοιμότητα για αλλαγή, η οποία δεν είναι απλώς το αντίθετο αυτής, αλλά μία πιθανόν ανεξάρτητη διάσταση, η οποία δεν σχετίζεται ή σχετίζεται ελάχιστα με την ετοιμότητα για αλλαγή. Δε φάνηκε στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην αντίσταση και στην ετοιμότητα για αλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι ίσως **οι δύο μεταβλητές δεν συνδέονται άμεσα** ή ότι **μεσολαβούν άλλοι παράγοντες** (στήριξη από τη διοίκηση, επικοινωνία, κουλτούρα αλλαγής). Η παρούσα έρευνα δεν απέδειξε αυτό που έχει αποδειχθεί από τους Cobb et al. (1995) ότι οι εξηγήσεις από τους ηγέτες στους υφισταμένους λειτουργούν θετικά στη σχέση μεταξύ αντίστασης στην αλλαγή και ετοιμότητας για αλλαγή. Ωστόσο στο άρθρο των Bellias & Trihas (2022), 'Human Resource Training of Front Office Employees and Change Management in Hospitality Sector during Crisis', εξετάστηκε ο τρόπος αντιμετώπισης των αλλαγών από τους εργαζομένους σε ξενοδοχειακές μονάδες την εποχή της πανδημίας και τονίστηκε η ανάγκη για ετοιμότητα των ξενοδοχειακών υπαλλήλων μέσα από παράγοντες όπως : 1. Η εκπαίδευση του προσωπικού που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, 2. Ο συνδυασμός θεωρητικών μοντέλων και πρακτικών εργαλείων, 3. Η λήψη αναγκαίων μέτρων για μείωση της αβεβαιότητας και του άγχους και 4. Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση που κάνει τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν καλύτερα στις νέες συνθήκες εργασίας.

Η απουσία σχέσης ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές υποδηλώνει ότι, τουλάχιστον στο δείγμα της παρούσας έρευνας, η στάση των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή ως αντίσταση, δε σχετίζεται άμεσα με την ετοιμότητά τους να την υιοθετήσουν.

Υπόθεση 4 (H4): Ο ρόλος που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή είναι διαμεσολαβητικός.

Η παρούσα εργασία **μπορούμε να πούμε ότι δεν αποδέχεται το διαμεσολαβητικό ρόλο** της ηθικής ηγεσίας μεταξύ της αντίστασης και της ετοιμότητας για αλλαγή, καθώς έδειξε ότι η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή

ενισχύεται από την ηθική συμπεριφορά των ηγετών τους και οι δύο μεταβλητές, η ετοιμότητα και η ηθική ηγεσία, σχετίζονται και συνθέτουν έναν παράγοντα θετικό. Ωστόσο, η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί διακριτή διάσταση η οποία αποτελεί ανεξάρτητο ψυχολογικό παράγοντα. Η διαχείριση από τους διευθύνοντες της ανθρώπινης υπόστασης στην αλλαγή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για να επιτευχθεί η αλλαγή. Η παρούσα έρευνα συμφωνεί εν μέρει με τα ευρήματα του Lines, (2005), ο οποίος απέδειξε ότι η απόκριση των ατόμων στην αλλαγή και η αντίληψή τους για αυτή, είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας στις αλλαγές.

Υπόθεση 5 (H5): Ο ρόλος που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στη σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή είναι ρυθμιστικός.

Τα αποτελέσματα της έρευνας **δεν αποδέχονται τη ρυθμιστική σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή.** Η ηθική ηγεσία έχει βρεθεί να έχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην ετοιμότητα για αλλαγή, αλλά η αντίσταση στην αλλαγή δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική επίδραση. Το μοντέλο έδειξε ότι η ηθική ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ετοιμότητα στην αλλαγή, ενώ η αντίσταση δεν προβλέπει με σημαντικό τρόπο την ετοιμότητα για αλλαγή. Η έρευνα **συνάδει** με την έρευνα των Cobb et al. (1995), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης αντιμετωπίζει τον άνθρωπο και η εφαρμογή των αλλαγών, καθιστά την υλοποίηση των αλλαγών πιο εύκολη ή πιο δύσκολη και έχει επίδραση στην ετοιμότητα των ατόμων για αλλαγή. Η έρευνα **δε συνάδει** με την αντίληψη ότι η δικαιοσύνη, όπως απέδειξαν οι Folger and Skarlicki (1999), ως στοιχείο της ηθικής ηγεσίας, μπορεί να μεσολαβήσει για την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Η παρούσα έρευνα περιέγραψε την τάση των δικαστικών υπαλλήλων να δυσφορούν ή να αποφεύγουν την αλλαγή και η αρνητική τους διάθεση απέναντι στην αλλαγή είναι παράγοντας διακριτός, ο οποίος δε σχετίζεται με τη θετική τους στάση απέναντι στην ετοιμότητα για αλλαγή ή την ηθική ηγεσία.

Υπόθεση 6 (H6): Οι μεταβλητές της έρευνας, η αντίσταση στην αλλαγή και η ετοιμότητα για αλλαγή, επηρεάζονται από τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Η έρευνα **απορρίπτει την υπόθεση αυτή**, καθώς:

α) ως προς το φύλο, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών και ότι το φύλο δεν φαίνεται να επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων ως προς την αντίληψή τους για ηθική ηγεσία, ούτε ως προς την αντίστασή τους στην αλλαγή ή την ετοιμότητά τους γι' αυτήν. Δεν

προκύπτει δηλαδή στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των φύλων σε καμία από τις μεταβλητές της έρευνας.

β) ως προς την ηλικία, δεν παρατηρήθηκε στατιστική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών μονάδων που να επηρεάζει ουσιαστικά το πως αντιλαμβάνονται οι δικαστικοί υπάλληλοι την ηθική ηγεσία, την αντίστασή τους στην αλλαγή ή την ετοιμότητα για να υποδεχθούν την αλλαγή.

Γενικά, η έρευνα εξήγησε μικρό μέρος της συνολικής εικόνας, γεγονός που δείχνει ότι πιθανόν να υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που θα πρέπει να μελετηθούν έτσι ώστε να καταλάβουμε καλύτερα γιατί οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι για αλλαγές ή αντιστέκονται σε αυτές.

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1. Συμπεράσματα

Η έρευνα έδειξε ότι ένας σημαντικός παράγοντας για την ετοιμότητα στην αλλαγή των Δικαστηρίων είναι η ηθική ηγεσία, που σημαίνει ότι οι δικαστικές υπηρεσίες θα πρέπει να ενισχύσουν τον ρόλο της για να επιτύχουν τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Η «καλή» ηγεσία και η σύνδεσή της με τη στρατηγική αλλαγή ενός οργανισμού περιλαμβάνει εργαλειακούς ρόλους του ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να ανακαλύψει τις ουσιαστικές διαστάσεις της ηγεσίας της αλλαγής και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά τους ρόλους, με τις προσωπικές δεξιότητες που διαθέτει. Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner (1987), κατά τη διάρκεια σημαντικών αλλαγών, η ηγεσία αποτελεί την 'τέχνη που κινητοποιεί τους άλλους ώστε να αγωνίζονται για τις κοινές φιλοδοξίες'. Συνεπώς, αν οι ηγέτες επιθυμούν την επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση και να συμβάλλουν στην ευελιξία και στον καθορισμό μιας εργασιακής κουλτούρας, που θα περιλαμβάνει περισσότερη ελευθερία στην έκφραση των καινοτόμων απόψεων των εργαζομένων και κατά συνέπεια υψηλότερη παραγωγικότητα για τον οργανισμό (Belias & Koustelios, 2014).

Η ανάλυση έδειξε τον σημαντικό ρόλο της ηθικής ηγεσίας στο πώς οι δικαστικοί υπάλληλοι είναι έτοιμοι να αποδεχτούν τις αλλαγές, καθώς όσοι βλέπουν την ηγεσία τους ως ηθική εμφανίζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα για αλλαγή. Αντίθετα, έδειξε ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν επηρεάζει σημαντικά αυτή την ετοιμότητα. Όπως υποστηρίζουν οι Belias et al., (2016), για να οικοδομηθεί η αφοσίωση των εργαζομένων απαιτείται ένα εργασιακό περιβάλλον που θα είναι υποστηρικτικό, θα σέβεται τις ανάγκες των υπαλλήλων και θα εκτιμά την συνεισφορά τους στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους παραπάνω, η πίστη των εργαζομένων μπορεί να ενισχυθεί από τις ξεκάθαρες ευκαιρίες για την πορεία σταδιοδρομίας τους και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Η Βακόλα (2013) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι εισέρχονται στο εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού με συγκεκριμένες δεξιότητες, προσδοκίες και ανάγκες και ελπίζουν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον όπου θα μπορούν χρησιμοποιώντας τις ικανότητές τους, να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες. Αν ο οργανισμός τους παρέχει το συγκεκριμένο περιβάλλον, τότε αναπτύσσεται μια οργανωσιακή δέσμευση αυτών προς τον οργανισμό και αποδέχονται τις αξίες και τους στόχους του, προσπαθούν για αυτούς τους στόχους και επιθυμούν να εργάζονται και να διατηρούν την ιδιότητα του μέλους του οργανισμού αυτού.

Αναλυτικότερα, ο προϊστάμενος/διευθυντής μιας υπηρεσίας θα πρέπει να υιοθετήσει στρατηγικές βασισμένες στην ηθική ηγεσία, ενισχύοντας τη διαχείριση της αλλαγής με τρόπο που αυξάνει την ετοιμότητα των υφισταμένων για αλλαγή (Υπόθεση 1). Συγκεκριμένα, ο διευθυντής θα πρέπει να αναπτύξει κουλτούρα ηθικής ηγεσίας στον οργανισμό και να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη, τη δικαιοσύνη και το σεβασμό των εργαζομένων. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να είναι ειλικρινής και ξεκάθαρος απέναντί τους όσον αφορά τις προθέσεις του, να τους αντιμετωπίζει δίκαια όλους, να σέβεται τις απόψεις τους και τις ανάγκες τους και κυρίως να λειτουργεί ο ίδιος ως πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς. Η μείωση της αντίστασης στην αλλαγή (Υπόθεση 2) είναι ένας στρατηγικός στόχος του οργανισμού, ο οποίος επιτυγχάνεται με την επικοινωνία, τη συμμετοχή και την υποστήριξη του προϊσταμένου / διευθυντή στους υφισταμένους. Θα πρέπει δηλαδή ο ηγέτης, για να μειώσει την αντίσταση και να ενισχύσει την ετοιμότητα των εργαζομένων (Υπόθεση 3) να εξηγεί με σαφήνεια τα οφέλη και τους λόγους της αλλαγής, μειώνοντας τους φόβους και τις ανησυχίες των υπαλλήλων και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και να παρέχει έμπρακτη υποστήριξη σε αυτούς (π.χ. εκπαίδευση). Επίσης, να επιβραβεύει τους εργαζομένους και να τους παρέχει εργαλεία και γνώσεις που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις αλλαγές και να συμβάλλουν θετικά στην προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες εργασίας. Η κατανόηση του ρόλου της ηθικής ηγεσίας ανάμεσα στις μεταβλητές της αντίστασης της αλλαγής και της ετοιμότητας για αλλαγή επικυρώνει την ευθύνη του προϊσταμένου να τηρεί τις αρχές της ηθικής ηγεσίας. Η ηθική ηγεσία είναι σε θέση να ενισχύσει τη θετική στάση των εργαζομένων στην αλλαγή και να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις της αντίστασης σε αυτήν (Υπόθεση 4) διαδραματίζοντας έτσι, ρόλο *διαμεσολαβητικό*. Επίσης, είναι σημαντικό ο ηγέτης μπορεί να καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη στη σχέση του με τους υφισταμένους και να τους παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία, έτσι ώστε να συμβάλλει στην μετατροπή κάθε δισταγμού τους σε προθυμία διαδραματίζοντας έτσι, ένα ρόλο *ρυθμιστικό* (Υπόθεση 5).

Ωστόσο, οι αλλαγές στη Δικαιοσύνη είναι ένα πολυσύνθετο εγχείρημα, στο οποίο εμπλέκονται Δικαστικοί Λειτουργοί, Δικηγόροι και Δικαστικοί Υπάλληλοι. Η ετοιμότητα των Δικαστικών υπαλλήλων για την εφαρμογή των αλλαγών του Νέου Δικαστικού Χάρτη, αποτελεί ένα μικρό αλλά όχι ασήμαντο όπως αποδεικνύεται, τμήμα της επιτυχίας αυτών.

7.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μια μελλοντική μελέτη με αντικείμενο την ηθική ηγεσία και την επίδρασή της στην αντίσταση στην αλλαγή και στην ετοιμότητα για αλλαγή θα μπορούσε να επεκταθεί στην εξέταση της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ τους, με τη διεξαγωγή διαχρονικών μελετών σε μεγαλύτερη γεωγραφική κλίμακα, οι οποίες θα βοηθούσαν σε βαθύτερη γνώση αιτιωδών σχέσεων ανάμεσα στις παραπάνω μεταβλητές. Εξάλλου, η εξέταση πρόσθετων χαρακτηριστικών του δείγματος, όπως η διερεύνηση της θέσης των εκάστοτε δικαστικών υπαλλήλων (πχ. Γραμματέας έδρας ή ανάκρισης ή Αρχείου Δικαστηρίων) και ο τρόπος που αυτή επιδρά στους εργαζομένους στα Δικαστήρια, θα μπορούσε να διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στο πως διαμορφώνονται οι στάσεις και οι συμπεριφορές αυτών, προσφέροντας στην έρευνα πολύτιμη πιο εξειδικευμένη γνώση. Τέλος, παράγοντες όπως η κουλτούρα που αναπτύσσεται στις δικαστικές υπηρεσίες από τη διεύθυνση, με αυξημένες αξίες της ηθικής ηγεσίας θα μπορούσε να βοηθήσει τις δικαστικές υπηρεσίες της χώρας να κατανοήσουν καλύτερα τις σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές και να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη στοχευμένων παρεμβάσεων στην συγκεκριμένη ομάδα υπαλλήλων, που θα συμβάλουν στην μεγαλύτερη ετοιμότητα των δικαστικών υπαλλήλων στην αλλαγή.

Γενικότερα, τα μοντέλα εξήγησαν μικρό μέρος της περίπτωσης της Εφετειακής Περιφέρειας Λάρισας από τη συνολική εικόνα των δικαστικών υπαλλήλων όλης της χώρας, κάτι που δείχνει πως υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν για να καταλάβουμε καλύτερα γιατί η συγκεκριμένη κατηγορία υπαλλήλων είναι έτοιμη για αλλαγή ή αντιστέκεται στην αλλαγή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βακόλα Μ., 2013. Το Φαινόμενο της Αντίστασης στην (θετική) Οργανωσιακή αλλαγή. <https://www.qualityinhealth.gr/arhtra/katigories-arthrwn/item/109-to-fainomeno-tis-antistasis-sti-thetiki-organosiaki-allagi-maria-vakola.html>

Βλαχοπαναγιώτη, Α., 2024. Dnews. «Όχι» των δικαστικών υπαλλήλων στο νέο Δικαστικό Χάρτη. 18 Απριλίου. <https://www.dnews.gr/eidhseis/ellada/468905/oxi-ton-dikastikon-ypallilon-sto-neo-dikastiko-xarti>

Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024. Ταμπάκου, Ε., Βυτερούλη, Μ., Νταλάκος, Α., Μπελιάς, Δ. (2024). *Ηγετικά Στυλ και Οργανωσιακή Κουλτούρα Εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Προκλήσεις και Προοπτικές*. 4(1), 122-144. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Πικραμένος Μ. Ν., Συμεωνίδης, Ι., Ανδρουλάκης Β. Π., Νικολαΐδου Θ., Τσόγκας Α., Αλικάκος Π., 2021. Μεταρρύθμιση σε τρεις Κρίσιμους Τομείς του Δικαστικού Συστήματος. Διανέοσις. Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης. Ιανουάριος 2021. https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/02/Dikaiosyni_version_090221.pdf

Ξενόγλωσση

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of applied behavioral science*, 43(4), 481-505.

Armenakis, AA, Harris, SG, & Mossholder, KW (1993). Δημιουργία Ετοιμότητας για Οργανωτική Αλλαγή. <https://strattonconsulting.com/wp-content/uploads/2017/09/Creating-Readiness-for-Change.pdf>

Armenakis , AA and Harris , SG (2009), “ *Reflections: our travel in organisational change research and practice* ”, *Journal of Change Management* , Vol.9No2, σσ.127-42

Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>

Beer, M., Nohria. N., (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Belias D., Koustelios A. (2013). Organizational Culture of Greek Banking Institutions: A Case Study. *International Journal of Human Resource Management and Research*. Volume – Issue 3-2. Page No 95-104

Belias D., Koustelios A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal*, in March 2014 edition (ESJ). Vol. 10 , Issue 7, Page No 451 – 470

Belias D., Koustelios A., Sdrolias L., Varsanis K., Kyriakou D. (2016). Personal traits and Organizational culture of people who work into the Greek banking sector. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*. Volume 03, Issue 02

Belias, D., & Trihas, N. (2022, April). Human Resource Training of Front Office Employees and Change Management in Hospitality Sector during Crisis. In FEMIB (pp. 101-106).

Belias, D., & Trihas, N. (2023). How can we predict the integration and the success of organizational change in the hospitality sector? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(6), 2011–2045. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2216952>

Belias, D., Rossidis, I., Stavrinoudis, T., Kakaroungkas, C. (2024). The Relationship Between Change Management and Business Ethics: An Investigation on the Latest Developments - Key Issues on This Topic. In Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. *Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 148-165). IGI Global.

Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. (2024b). *Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments*. IGI Global

Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A. (2024c). Crisis Leadership, Group Dynamics, and Change Management: A Literature Review and Future Perspectives. In: Katsoni, V., Cassar, G. (eds) *Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences*. IACuDiT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_13

Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., Masouras, A., Anastasiadou, S. (2023). *Managing Successful and Ethical Organizational Change*. IGI Global

- Belias, D., Rossidis, I. (2025). *Change Management: Organizational Change and Organizational Behavior* [in Greek]. Tziolas Publications
- Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55
- Brown, E. M., Treviño, K. L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. Volume 17, Issue 6, Pages 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burke , WW (2002), *Organization Change: Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Chawla, A., & Kevin Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. (1995). The Role Justice Playw in Organizational Change. *Public Administration Quarterly*, 19(2), 135–151. <http://www.jstor.org/stable/40862302>
- De Jager, P. (2001). Resistance to change: A new view of an old problem. *The futurist*, 35(3), 24.
- Fisher , SL and Howell , AW (2004), “Beyond user acceptance: an examtation of working responses to Information technology systems”, *Human Resource Management*, Vol.43No4, σελ.243-258.
- Folger, R. and Skarlicki, D.P. (1999), "Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 35-50. <https://doi.org/10.1108/09534819910255306>
- Holt, DT, Armenakis, AA, Feild, HS, & Harris, SG (2007). Ετοιμότητα για Οργανωτική Αλλαγή: Η Συστηματική Ανάπτυξη μιας Κλίμακας. *The Journal of Applied Behavioral Science* , 43 (2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional

measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Lawspot.gr, 2024. Νομοθεσία. Δημοσιεύτηκε ο νόμος με το νέο δικαστικό χάρτη (ν. 5108/2024). Αναδιάρθρωση των πρωτοβάθμιων δικαστηρίων και εκσυγχρονισμός του χωροταξικού σχεδιασμού των δικαστικών σχηματισμών της χώρας. 10 Μαΐου.
<https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike-o-nomos-me-neo-dikastiko-harti-n-5108-2024>

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(open in a new window), 8–32.
doi:10.1177/1534484304273818

McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 369–385. <http://www.jstor.org/stable/3663059>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Moutousi, O., & May, D. (2018). How Change-related Unethical Leadership Triggers Follower Resistance to Change: A Theoretical Account and Conceptual Model. *Journal of Change Management*, 18(2), 142–161.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446695>

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170.

Ntalakos, A., Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., Koustelios, A., Tsigilis, N.. (2024). Group Dynamics in a Multicultural World: Embracing Diversity to Increase Group Performance. In *Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 356-377). IGI Global.

Ntalakos, A., Belias, D., Rossidis, I., Koustelios, A., Tsigilis, N., Vasiliadis, L. (2023). Communicating the Vision of the Change: The Linkage Between Organizational

Communication, Organizational Culture, and Organizational Change. In Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., Masouras, A., Anastasiadou, S. *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 76-101). IGI Global.

Okpara, I.O. (2004), "Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy", *Information Technology & People*, Vol. 17 No. 3, pp. 327-338. <https://doi.org/10.1108/09593840410554247>

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. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Oreg, S., (2003). Αντίσταση στην αλλαγή: Ανάπτυξη ενός μέτρου ατομικών διαφορών. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680–693.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.

Posner, B.Z. Schmidt, W.H. Hanges, P.J. Ruiz-Quintanilla, S.A. Dorfman, P.W. et al. Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, 34 (1992), pp. 80-94. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)

Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, 74, 86-92.

Thakur, R.R. and Srivastava, S. (2018), "From resistance to readiness: the role of mediating variables", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 230-247. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0237>

Treviño, L.K., Hartman, L.P. and Brown, M. (2000), "Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, Vol. 42, pp. 128-42.

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 847–858.

[doi:10.1080/1359432X.2013.817057](https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817057)

Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2025). Building Public Servant Adaptability: How Self-Directedness Moderates Transformative Learning Experiences.

International Journal of Public Administration, 1–20.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2511022>

Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N. (2025b). Integration of Adult Education Principles into Strategic Human Resource Management: Implications for Organizational Behavior and Design. In: Ricciardelli, A., Valeri, M. (eds) *Organisational Behaviour and Design. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80422-9_2

Weick, KE and Quinn, RE (1999). “Organizational change and development”. *Annual Review of Psychology*, Vol.50, σσ.361-86.

Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Sci* 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Yu, M. and Lee, M. (2015), “Unlocking the black box: exploring the link between perceive organizational support and resistance to Change”, *Asia Pacific Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 177-183.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ/Αγαπητή συνάδελφε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στο πλαίσιο έρευνας με τίτλο «Ηθική, Ηγεσία, Αντίσταση στην αλλαγή και Ετοιμότητα στην αλλαγή. Μελέτη περίπτωσης 'Δικαστικοί Υπάλληλοι Εφετεριακής Περιφέρειας Λάρισας – Νέος Δικαστικός Χάρτης'». Η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών 'Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η παρούσα έρευνα στόχο έχει τη διερεύνηση της σχέσης της ηθικής ηγεσίας με την αντίσταση στην αλλαγή και την ετοιμότητα για αλλαγή, στο χώρο της Δικαιοσύνης, εν όψει του νέου Δικαστικού Χάρτη (Ν. 5108/2024).

Επισημαίνεται η διατήρηση της ανωνυμίας σας και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεών σας, τα στοιχεία των οποίων θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικό σκοπό. Για τη συμπλήρωσή του θα χρειαστούν 6-7 λεπτά. Θα ήθελα να επισημάνω ότι δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις και σημασία έχει η αμεσότητα και ειλικρίνεια των απαντήσεων.

Είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις για να μπορεί να αξιοποιηθεί η συμμετοχή σας, η οποία έχει εθελοντικό χαρακτήρα.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας,

Κατερίνα Αλεξίου

Γραμματέας Πρωτοδικείου Λάρισας

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία:

Σημειώστε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι:

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

1. **ΦΥΛΟ:** *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν:

ΑΝΤΡΑΣ ☐

ΓΥΝΑΙΚΑ ☐

2. **ΗΛΙΚΙΑ:** *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν:

< 30 ☐

31 - 40 ☐

41 - 50 ☐

> 50 ☐

3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν:

Απόφοιτος Λυκείου ☐

Απόφοιτος ΙΕΚ ☐

Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι. ☐

Απόφοιτος Α.Ε.Ι ☐

Μεταπτυχιακός Τίτλος ☐

Διδακτορικός Τίτλος ☐

4. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν:

ΑΓΑΜΟΣ/Η ☐

ΕΓΓΑΜΟΣ/Η ☐

ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η ☐

ΧΗΡΟΣ/Α ☐

ΑΛΛΟ ☐

5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ): *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν:

0 - 5 ☐

6 - 10 ☐

11 - 15 ☐

16 - 20 ☐

> 20 ☐

6. ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗ Ή ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ): *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν:

ΝΑΙ ☐

ΟΧΙ ☐

7. ΣΕ ΠΟΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ: *

ΕΦΕΤΕΙΟ ☐

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ☐

ΕΙΣΑΓΓΕΛΙΑ ΕΦΕΤΩΝ ☐

ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ ☐

ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ (ΠΡΩΗΝ ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΙΟ) ☐

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ ☐

ΕΙΣΑΓΓΕΛΙΑ ΠΡΩΤΟΔΙΚΩΝ ☐

ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ (ΠΡΩΗΝ ΠΤΑΙΣΜΑΤΟΔΙΚΕΙΟ) ☐

Β' ΜΕΡΟΣ: ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Οδηγίες: Οι ερωτήσεις σε αυτό το τμήμα αφορούν τον διευθυντή/προϊστάμενο του οργανισμού σας. Με τον όρο ηθικός ηγέτης θεωρούμε έναν προϊστάμενο ο οποίος συμπεριφέρεται με έντιμο, αξιόπιστο, και δίκαιο τρόπο προς τους συνεργάτες του, μιλά για ηθική και επιτρέπει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού, θέτει ηθικά πρότυπα, ανταμείβει την ηθική συμπεριφορά και πειθαρχεί όσους δεν ακολουθούν τα απαιτούμενα ηθικά πρότυπα.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Προσανατολισμός στους ανθρώπους: Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στις ικανότητες και δεξιότητες που έχει ένας ηθικός ηγέτης να στρέφει το προσανατολισμό του στους εργαζομένους του οργανισμού, ενδιαφερόμενος για την προσωπική και επαγγελματική τους ευημερία.

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΟΥ:

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5. Συμφωνώ απόλυτα
1. Ενδιαφέρεται για το πώς αισθάνομαι και ποια είναι απόδοσή μου	1	2	3	4	5
2. Αφιερώνει χρόνο για προσωπική επαφή.	1	2	3	4	5
3. Δείχνει την κατάλληλη προσοχή στις προσωπικές μου ανάγκες.	1	2	3	4	5

4. Αφιερώνει χρόνο για να συζητήσει για το πώς αισθάνομαι κατά τη διάρκεια της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
5. Ενδιαφέρεται πραγματικά για την προσωπική μου ανάπτυξη.	1	2	3	4	5
6. Συμπάσχει μαζί μου όταν αντιμετωπίζω προβλήματα.	1	2	3	4	5
7. Νοιάζεται για τους ακόλουθους/υφισταμένους του/της.	1	2	3	4	5
Δικαιοσύνη: Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στις ικανότητες και δεξιότητες που έχει ένας ηθικός ηγέτης να συμπεριφέρεται με δίκαιο τρόπο σε όλους τους εργαζόμενους σε σχέση με τα επαγγελματικά καθήκοντα που έχουν αναλάβει.					
8. Με καθιστά υπεύθυνο για προβλήματα και ζητήματα τα οποία δεν μπορώ να διαχειριστώ.	1	2	3	4	5
9. Με θεωρεί υπεύθυνο για οποιοδήποτε έργο που μου έχει ανατεθεί και στο οποίο δεν μπόρεσα να ανταπεξέλθω.	1	2	3	4	5
10. Με θεωρεί υπεύθυνο για ζητήματα που προκύπτουν για τα οποία δεν είναι δικά μου λάθη.	1	2	3	4	5
11. Επιδιώκει τη δική του/της επιτυχία εις βάρος των άλλων.	1	2	3	4	5

12. Επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη των δικών του στόχων.	1	2	3	4	5
13. Χειραγωγεί τους υφισταμένους του/της.	1	2	3	4	5
Διαμοιρασμός εξουσίας: Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στις ικανότητες και δεξιότητες που έχει ένας ηθικός ηγέτης να διαμοιράζει την εξουσία στους ακολούθους (εργαζομένους) του ώστε να γίνονται και αυτοί κοινωνοί στα ζητήματα που απασχολούν τον οργανισμό (λήψη αποφάσεων, συμβουλές/συστάσεις κτλ.)					
14. Επιτρέπει στους υφισταμένους να ασκούν επιρροή κατά τη διάρκεια κρίσιμων αποφάσεων.	1	2	3	4	5
15. Δεν επιτρέπει σε άλλους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
16. Ζητά συμβουλές από τους υφισταμένους του σχετικά με την οργανωτική στρατηγική.	1	2	3	4	5
17. Επανεξετάζει τις αποφάσεις του βάσει των συστάσεων που του/της αναφέρουν.	1	2	3	4	5
18. Αναθέτει δύσκολες και απαιτητικές αρμοδιότητες σε υφισταμένους.	1	2	3	4	5
19. Μου επιτρέπει να αναλαμβάνω καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό των δικών μου στόχων απόδοσης.	1	2	3	4	5

Μέριμνα για βιωσιμότητα: Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στις ευαισθησίες που έχει ένας ηθικός ηγέτης σε σχέση με την προστασία του περιβάλλοντος, οι οποίες στοχεύουν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού με ανεπτυγμένη την οικολογική συνείδηση.					
20. Θα προτιμούσε να εργάζομαι με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον.	1	2	3	4	5
21. Επιδεικνύει ενδιαφέρον για θέματα βιωσιμότητας.	1	2	3	4	5
22. Ενθαρρύνει την ανακύκλωση αντικειμένων και υλικών στο τμήμα μας.	1	2	3	4	5
Ηθική καθοδήγηση: Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στις δεξιότητες του ηγέτη να καθοδηγεί ηθικά τους υφισταμένους σε σχέση με τους κώδικες δεοντολογίας και ακεραιότητας που εφαρμόζονται στον οργανισμό.					
23. Εξηγεί με σαφήνεια τους κώδικες δεοντολογίας που σχετίζονται με την ακεραιότητα της εργασίας.	1	2	3	4	5
24. Εξηγεί ότι αναμένεται από τον οργανισμό οι εργαζόμενοι να συμπεριφέρονται με ακεραιότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.	1	2	3	4	5
25. Προσδιορίζει με σαφήνεια τις κατευθυντήριες γραμμές ακεραιότητας που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5

26. Διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τους τιθέμενους κώδικες ακεραιότητας.	1	2	3	4	5
27. Προσδιορίζει με σαφήνεια τις πιθανές συνέπειες ενδεχόμενης ανήθικης συμπεριφοράς των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
28. Προτρέπει τους εργαζόμενους να συζητάνε μεταξύ τους ζητήματα ακεραιότητας όταν αυτά προκύπτουν.	1	2	3	4	5
29. Επιβραβεύει τους υπαλλήλους που ακολουθούν τις κατευθυντήριες γραμμές ακεραιότητας που έχει ορίσει ο οργανισμός.	1	2	3	4	5
Αποσαφήνιση ρόλων: Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στις δεξιότητες του ηγέτη να επεξηγεί στους υφισταμένους τους ρόλους τους, τα εργασιακά καθήκοντά τους και το αποτέλεσμα που αναμένεται να επιτύχουν.					
30. Αναδεικνύει τις προσδοκίες που έχει για την απόδοση κάθε μέλους της ομάδας.	1	2	3	4	5
31. Εξηγεί τι αναμένεται να πράξει κάθε μέλος της ομάδας.	1	2	3	4	5

32. Εξηγεί τι αναμένεται να επιτευχθεί από εμένα και τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
33. Αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες του οργανισμού.	1	2	3	4	5
34. Αποσαφηνίζει ποιος είναι υπεύθυνος για ποιες συγκεκριμένες εργασίες.	1	2	3	4	5
Ακεραιότητα: Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στα χαρακτηριστικά ακεραιότητας που πρέπει να διαθέτει ένας ηθικός ηγέτης προκειμένου με τη συμπεριφορά του να εμπνέει τους ακολούθους του.					
35. Τηρεί τις υποσχέσεις του/της.	1	2	3	4	5
36. Είναι αξιόπιστος κάνοντας πράξη όσα ισχυρίζεται.	1	2	3	4	5
37. Τηρεί τις δεσμεύσεις του/της.	1	2	3	4	5
38. Κρατά πάντα το λόγο του/της.	1	2	3	4	5

Γ' ΜΕΡΟΣ: Αντίσταση για αλλαγή

Η λίστα που ακολουθεί περιλαμβάνει προτάσεις σχετικά με τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις σας για την αλλαγή. Σας παρακαλώ να υποδείξετε το κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση επιλέγοντας τον αντίστοιχο αριθμό. Επιλέξτε την απάντησή σας σύμφωνα με το πώς είστε τώρα και όχι όπως ίσως θα θέλατε να είστε στο μέλλον. Περιγράψτε τον εαυτό σας όπως ειλικρινά τον αντιλαμβάνεστε σε σχέση με άλλους ανθρώπους. Παρακαλείσθε να σημειώσετε κατά πόσο σας περιγράφει κάθε μία από αυτές (το «1» δηλώνει «διαφωνώ απόλυτα», το «6» δηλώνει «συμφωνώ απόλυτα»).

	Αντίσταση στην Αλλαγή					
	Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα
1. Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι αρνητικό	1	2	3	4	5	6
2. Προτιμώ μία μέρα ρουτίνας από μία μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα	1	2	3	4	5	6
3. Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά	1	2	3	4	5	6
4. Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μία σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω	1	2	3	4	5	6
5. Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ	1	2	3	4	5	6
6. Αν με ενημέρωναν πως πρόκειται να συμβεί μία αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο, θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος	1	2	3	4	5	6

7. Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, αποπροσανατολίζομαι	1	2	3	4	5	6
8. Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αποδιοργανώνομαι	1	2	3	4	5	6
9. Αν ο προϊστάμενος μου άλλαζε το πλάνο εργασίας μου, θα αισθανόμουν άβολα, ακόμη κι αν αυτό δεν είχε επίπτωση στο μισθό μου ή στις ώρες εργασίας μου	1	2	3	4	5	6
10. Η αλλαγή πλάνων είναι εμπόδιο για εμένα	1	2	3	4	5	6
11. Πολλές φορές αισθάνομαι άβολα με αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη ζωή μου	1	2	3	4	5	6
12. Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή τελικά θα με ωφελήσει.	1	2	3	4	5	6
13. Αποφεύγω αλλαγές	1	2	3	4	5	6

που γνωρίζω πως θα είναι καλές για μένα						
14. Δεν παρεκκλίνω από τα σχέδια μου	1	2	3	4	5	6
15. Συχνά αλλάζω απόψεις – γνώμες	1	2	3	4	5	6
16. Δεν αλλάζω άποψη – γνώμη, εύκολα	1	2	3	4	5	6
17. Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη	1	2	3	4	5	6
18. Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο	1	2	3	4	5	6

Δ' ΜΕΡΟΣ: Ετοιμότητα στην αλλαγή

Σας παρακαλούμε να αξιολογήσετε τον βαθμό που κάθε δήλωση σας αντικατοπτρίζει.

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

1. Πιστεύω ότι, η εισαγωγή αλλαγών είναι επωφελής για τον οργανισμό μου.	1	2	3	4	5
2. Δεν έχει ιδιαίτερο νόημα για τους εργαζομένους να συμμετέχουν στην εισαγωγή	1	2	3	4	5

αλλαγών στον οργανισμό.					
3. Υπάρχουν ουσιαστικοί λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
4. Η πραγματοποίηση αλλαγών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.	1	2	3	4	5
5. Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
6. Πιστεύω πως, μακροπρόθεσμα, θα ωφεληθώ από την εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
7. Όταν πραγματοποιούνται αλλαγές στον οργανισμό, εκτελώ τα καθήκοντά μου ευκολότερα.	1	2	3	4	5
8. Πιστεύω ότι, δεν θα έχω κανένα προσωπικό όφελος από την εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
9. Πιστεύω ότι ο χρόνος που αφιερώνεται στην πραγματοποίηση αλλαγών θα πρέπει να αφιερωθεί σε άλλες δραστηριότητες του	1	2	3	4	5

οργανισμού.					
10. Η εισαγωγή αλλαγών εντάσσεται στις προτεραιότητες του οργανισμού.	1	2	3	4	5
11. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη ενθαρρύνουν όλο το προσωπικό «να την αγκαλιάσει».	1	2	3	4	5
12. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η Ανώτατη Διοίκηση στηρίζει με όλες της τις δυνάμεις την προσπάθεια αλλαγής.	1	2	3	4	5
13. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, όλα ανεξαιρέτως τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη υπογραμμίζουν τη σημασία αυτής της αλλαγής.	1	2	3	4	5
14. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η Ανώτερη Ηγεσία του οργανισμού δεσμεύεται σε αυτήν (την αλλαγή).	1	2	3	4	5

15. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, οι εργαζόμενοι αναλώνουν σημαντικό τμήμα του χρόνου τους, τη στιγμή που η Ανώτατη Διοίκηση, στην ουσία, δεν επιθυμεί την υλοποίησή της.	1	2	3	4	5
16. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, η Διοίκηση καθιστά σαφές ότι ο οργανισμός πρόκειται να αλλάξει.	1	2	3	4	5
17. Πιστεύω ότι, δε θα αντιμετωπίσω προβλήματα προσαρμογής από την υιοθέτηση αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
18. Πιστεύω ότι, δεν θα μπορέσω να ανταποκριθώ στα νέα καθήκοντα που, ενδεχομένως, προκύψουν ως αποτέλεσμα αλλαγών στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
19. Αισθάνομαι ότι, μπορώ να διαχειριστώ με ευκολία τις αλλαγές που εισηγείται ο οργανισμός μου.	1	2	3	4	5
20. Πιστεύω ότι, διαθέτω τις απαραίτητες δεξιότητες για επιτυχή εφαρμογή αλλαγών	1	2	3	4	5

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

στον οργανισμό.					
-----------------	--	--	--	--	--

Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!!
