



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή ταύτιση ως παράγοντες επηρεασμού της ποιότητας των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους και ομάδας-μέλους:
Μια συγκριτική ανάλυση**

ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΛΑΖΑΡΙΔΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΒΟΛΟΣ 2018

Η υπογράφουσα Αναστασία Παπαναστασίου, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή ταύτιση ως παράγοντες επηρεασμού της ποιότητας των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους και ομάδας-μέλους: Μια συγκριτική ανάλυση» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά δύο βασικές θεωρίες, τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και τη θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX), οι οποίες αφορούν τις σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τους χώρο. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία LMX προσδιορίζει τις δυαδικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του ηγέτη και κάθε ενός από τα μέλη του οργανισμού, ενώ η θεωρία TMX διερευνά τις σχέσεις που διαμορφώνουν τα μέλη ενός οργανισμού μεταξύ τους, στο πλαίσιο της εργασιακής ομάδας στην οποία ανήκουν. Ειδικότερα, εξετάζεται η επίδραση της ποιότητας σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX), καθώς και η επίδραση της ποιότητας σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σε τρία οργανωσιακά αποτελέσματα: την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή ταύτιση. Στόχος της παρούσας έρευνας αποτελεί η διεξαγωγή συγκριτικής ανάλυσης του βαθμού επηρεασμού των σχέσεων LMX-TMX αναφορικά με τα τρία αυτά αποτελέσματα. Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε ήταν η ποσοτική και το εργαλείο της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο που περιείχε κλειστού τύπου ερωτήσεις, διαβαθμισμένες σε κλίμακα Likert από 1 έως 5. Το δείγμα αποτέλεσαν 210 εκπαιδευτικοί δημοτικών σχολείων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι τόσο η ποιότητα των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) όσο και η ποιότητα των σχέσεων συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή ταύτιση. Επιπλέον, αποδεικνύεται πως η μεταβλητή LMX επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό και τα τρία οργανωσιακά αποτελέσματα σε σύγκριση με τη μεταβλητή TMX.

Λέξεις-κλειδιά: θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους, θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή ταύτιση.

SUMMARY

This thesis studies two basic theories, leader-member exchange theory (LMX) and team-member exchange theory (TMX), which relate to the relationships employees develop in their workplace. More specifically, the LMX theory identifies the binary relationships that develop between the leader and each of the members of the organization, while the TMX theory explores the relationships formed by the members of an organization with each other within the work group they belong to. In particular, the effect of leader-member exchange quality as well as the effect of team-member exchange quality are both examined into three organizational outcomes: job satisfaction, organizational commitment and organizational identification. The aim of this research is to perform a comparative analysis of the degree of influence of LMX-TMX relationships with respect to these three outcomes. The methodological approach followed was the quantitative and the research tool used was the questionnaire containing closed-ended questions, graded on a Likert scale from 1 to 5. The sample consisted of 210 elementary school teachers. The results of the survey show that both the quality of the leader-member exchange (LMX) and the quality of the team-member exchange (TMX) are positively related to job satisfaction, organizational commitment and organizational identification. In addition, it turns out that the LMX variable affects to a greater extent all three organizational outcomes compared to the TMX variable.

Keywords: leader-member exchange theory (LMX), team-member exchange theory (TMX), job satisfaction, organizational commitment, organizational identification.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο.....	3
ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ (LMX).....	3
1.1. Αποσαφήνιση του όρου LMX	3
1.2. Βασικές διαστάσεις της θεωρίας LMX	5
1.3. Ζητήματα μέτρησης της LMX.....	8
1.4. LMX και ερευνητικά δεδομένα	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο.....	10
ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ ΟΜΑΔΑΣ-ΜΕΛΟΥΣ (TMX).....	10
2.1. Αποσαφήνιση του όρου TMX	10
2.2. Βασικές διαστάσεις της θεωρίας TMX	11
2.3. Ζητήματα μέτρησης της TMX.....	12
2.4. TMX και ερευνητικά δεδομένα	13
2.5. Συγκριτική ανάλυση των θεωριών LMX και TMX.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο.....	16
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	16
3.1. Εργασιακή ικανοποίηση.....	16
3.2. Οργανωσιακή δέσμευση.....	18
3.3. Οργανωσιακή ταύτιση.....	20
3.4. Διάκριση των εννοιών «οργανωσιακή δέσμευση» και «οργανωσιακή ταύτιση»	21
B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο.....	22
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	22
4.1. Σκοπός της έρευνας.....	22
4.2. Ερευνητικά ερωτήματα	23
4.3. Ερευνητικές υποθέσεις.....	23
4.4. Μεταβλητές της έρευνας.....	24
4.5. Διαδικασία συλλογής δεδομένων	24
4.6. Δείγμα και χαρακτηριστικά	25
4.7. Εργαλεία	25
4.8. Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων	27
4.9. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και συσχετίσεις Pearson.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο.....	32
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	32
5.1. Σύγκριση των σχέσεων LMX και TMX αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα	32
5.1.1. LMX, TMX και εργασιακή ικανοποίηση.....	33
5.1.2. LMX, TMX και οργανωσιακή δέσμευση.....	34
5.1.3. LMX, TMX και οργανωσιακή ταύτιση.....	35

5.2. Σύγκριση του βαθμού επηρεασμού των σχέσεων LMX και TMX αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο	37
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	37
6.1. Συμπεράσματα	37
6.2. Περιορισμοί της έρευνας	43
6.3. Προτάσεις	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	45
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	55

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από μία κερδοφόρα ιδιωτική επιχείρηση μέχρι έναν σχολικό οργανισμό, αυτό που παρατηρείται είναι η συνεχής διαπροσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της επιχείρησης/οργανισμού. Κάθε είδους αλληλεπίδραση που χαρακτηρίζεται από άυλα κοινωνικά κόστη και οφέλη, όπως είναι ο σεβασμός, η τιμή, η φιλία και η φροντίδα, εμπίπτει στη Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory – SET) και περικλύει όλα τα κοινωνικά συστήματα (David Gefen, 2002). Τις τελευταίες δεκαετίες έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στη διερεύνηση των σχέσεων που αναπτύσσονται εντός των κοινωνικών συστημάτων, και πιο συγκεκριμένα σε δύο συγκεκριμένες κατηγορίες σχέσεων που περιβάλλουν τους οργανισμούς: τις σχέσεις συναλλαγής ηγέτη-μέλους και τις σχέσεις συναλλαγής ομάδας-μέλους.

Το πρώτο είδος σχέσης βασίζεται στη Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους (Leader-Member Exchange Theory/ LMX) και επικεντρώνεται στη διερεύνηση των δυαδικών σχέσεων που αναπτύσσει ο ηγέτης με καθένα από τα μέλη του (Martin et al., 2010). Το δεύτερο είδος σχέσης βασίζεται στη Θεωρία Συναλλαγής Ομάδας-Μέλους (Team-Member Exchange Theory/ TMX), η οποία αναπτύχθηκε από τον Seers (1989), ως συμπληρωματική της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX). Η θεωρία TMX επικεντρώνεται στη μελέτη των σχέσεων που διαμορφώνουν τα μέλη ενός οργανισμού μεταξύ τους, στο πλαίσιο της εργασιακής ομάδας στην οποία ανήκουν.

Η συγκριτική ανάλυση του βαθμού επηρεασμού των σχέσεων LMX-TMX αναφορικά με διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα θεωρήθηκε ενδιαφέρον πεδίο έρευνας καθώς προσδιορίζει τη διαμόρφωση εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών των μελών με τον ηγέτη ή με την ομάδα τους, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα. Οι οργανωσιακοί παράγοντες οι οποίοι επιλέχθηκαν προς διερεύνηση αποτελούν τις βασικές στάσεις των εργαζομένων και είναι οι εξής: εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) και οργανωσιακή ταύτιση (organizational identification).

Μετά από ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι πληθώρα ερευνών έχει μελετήσει την επίδραση της σχέσης ηγέτη-μέλους (LMX) και της σχέσης ομάδας-μέλους (TMX) στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων των εργαζομένων, ωστόσο είναι ελάχιστες αυτές που έχουν συγκρίνει ποια από τις δύο αυτές εργασιακές σχέσεις επηρεάζει τα οργανωσιακά αποτελέσματα σε σημαντικότερο βαθμό.

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί πως η έρευνα, συγκεκριμένα στην Ελλάδα, όσον αφορά τη συγκριτική ανάλυση του βαθμού επηρεασμού των σχέσεων LMX-TMX παραμένει πολύ περιορισμένη και το ερευνητικό πεδίο επικεντρώνεται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αντίστοιχες ερευνητικές μελέτες στο πλαίσιο των σχολικών οργανισμών δεν υπάρχουν. Επομένως, η παρούσα επιστημονική έρευνα έχει ως σκοπό να συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, καλύπτοντας το ερευνητικό κενό που υπάρχει και να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας στον επιστημονικό χώρο.

Στη συνέχεια, ακολουθεί μία σύντομη περιγραφή της δομής της εργασίας. Η παρούσα ερευνητική εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια. Τα δύο πρώτα κεφάλαια (κεφάλαιο 1^ο, 2^ο) αναφέρονται στις δύο βασικές θεωρίες κοινωνικής συναλλαγής : θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX). Για κάθε θεωρία αναλύονται τα βασικά σημεία της, περιγράφονται οι βασικές διαστάσεις της και τα διάφορα ζητήματα μέτρησης που την αφορούν, ενώ τέλος, παρουσιάζονται ερευνητικά δεδομένα από τη διεθνή βιβλιογραφία. Το τρίτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους (κεφάλαιο 3^ο) περιγράφει τα οργανωσιακά αποτελέσματα που διερευνώνται στην παρούσα εργασία και αυτά είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή ταύτιση.

Ακολουθεί το ερευνητικό μέρος που περιλαμβάνει τρία, επίσης, κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο του ερευνητικού μέρους (κεφάλαιο 4^ο) αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας και περιλαμβάνει τη διατύπωση του σκοπού της έρευνας και των ερευνητικών ερωτημάτων-υποθέσεων, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων, την περιγραφή του δείγματος, τα εργαλεία μέτρησης, τη μέθοδο στατιστικής ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων και την ανάλυση των περιγραφικών μέτρων στατιστικής. Στη συνέχεια ακολουθεί το κεφάλαιο ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας (κεφάλαιο 5^ο). Τέλος, παρουσιάζεται το τελευταίο κεφάλαιο (κεφάλαιο 6^ο) που περιλαμβάνει τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα στα οποία οδηγούμαστε, ενώ παράλληλα επισημαίνονται οι περιορισμοί της έρευνας και δίνονται κάποιες προτάσεις που βασίζονται στον αναστοχασμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ (LMX)

1.1. Αποσαφήνιση του όρου LMX

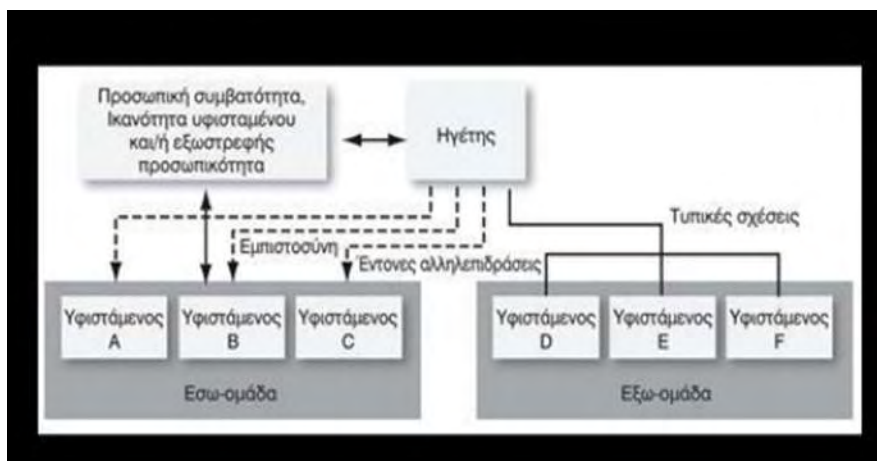
Οι παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας που εστιάζουν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη και στη συμπεριφορά του (συμπεριφορικές θεωρίες), υποθέτουν ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν αρκετά ομοιογενείς σχέσεις με όλα τα μέλη τους. Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, πρωτοεμφανίζεται η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) από τον Graen και τους συνεργάτες του, η οποία δίνει μία εντελώς διαφορετική διάσταση στην έννοια της ηγεσίας (Breukelen, Schyns & Blanc, 2006).

Η θεωρία LMX αποτελεί ένα μοντέλο ηγεσίας που διαφέρει από πολλά από αυτά τα ηγετικά μοντέλα που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς στη βιβλιογραφία επειδή επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ ζευγαριών, και πιο συγκεκριμένα προέρχεται από το μοντέλο της Κάθετης Δυαδικής Σχέσης (Vertical Dyad Linkage-VDL) (Cashman, Dansereau, Graen, & Haga, 1976; Graen & Cashman, 1975). Η διαφορά του μοντέλου LMX και του μοντέλου VDL έγκειται στο γεγονός ότι το πρώτο κινείται πέρα από μια περιγραφή των διαφοροποιημένων σχέσεων σε μια ομάδα εργασίας, σε μια εξήγηση του πώς αναπτύσσονται αυτές οι σχέσεις και ποιες είναι οι συνέπειες των σχέσεων στη λειτουργία του οργανισμού (Greguras & Ford, 2006).

Ουσιαστικά, πρόκειται για μια θεωρία που δεν εξετάζει τη συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά των ηγετών ή των εργαζομένων, αλλά τη μεταξύ τους σχέση, και πιο συγκεκριμένα, αντιλαμβάνεται την ηγεσία ως μία δυαδική διαδικασία συναλλαγής μεταξύ του ηγέτη και κάθε υφισταμένου ξεχωριστά (Martin et al., 2010).

Η έννοια «ξεχωριστά» έχει ηχηρό άκουσμα στη διαμόρφωση της συγκεκριμένης θεωρίας, λόγω του διαφορετικού είδους σχέσης που αναπτύσσει ο ηγέτης με κάθε μέλος του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Graen & Uhl-Bien (1995) διαμορφώνονται δύο ομάδες αλληλεπίδρασης του κάθε μέλους με τον ηγέτη. Αυτές είναι η *εσωτερική-ομάδα (in-group)* και η *εξωτερική-ομάδα (out-group)*:



Σχήμα 1: Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους (Robbins, Judge & Campbell, 2011)

Εσωτερική-ομάδα (in-group): Τα μέλη της εσωτερικής ομάδας είναι συνήθως λίγα σε αριθμό και αναπτύσσουν μία υψηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη. Καλούνται να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τους παρέχεται πρόσθετη ευθύνη. Ουσιαστικά, ο ηγέτης δεν περιορίζεται σε μία συμβατική σχέση ανταλλαγής με αυτά τα μέλη. Αντίθετα, δείχνει εμπιστοσύνη στο πρόσωπό τους και στηρίζεται σε ανοιχτές επικοινωνίες μαζί τους. Και οι δύο πλευρές δαπανούν περισσότερο χρόνο και αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες από αυτές που τους αναλογούν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποδοτικότερη εργασία των υφισταμένων και δέσμευση για την επιτυχία του οργανισμού. Τα μέλη που ανήκουν σε αυτή την ομάδα αποτελούν το δεξί χέρι του ηγέτη, ενώ ένα μέλος της ομάδας ανυψώνεται στον ανεπίσημο ρόλο του «αξιόπιστου υπολογαγού» (Breukelen, Schyns & Blanc, 2006).

Εξωτερική-ομάδα (out-group): Στην εξωτερική ομάδα ανήκουν τα μέλη εκείνα με τα οποία ο ηγέτης αναπτύσσει χαμηλής ποιότητας σχέση. Αυτό το είδος της σχέσης έχει καθαρά τυπικό και επίσημο χαρακτήρα. Τα μέλη αυτής της ομάδας λειτουργούν ως «τυπικοί υπάλληλοι» και αναλαμβάνουν την εργασία και την ευθύνη που τους αναλογεί στα πλαίσια της τυπικής σύμβασης εργασίας τους. Στην πραγματικότητα, ο ηγέτης ασκεί συμβατική ανταλλαγή με τα μέλη της συγκεκριμένης ομάδας.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους οι ηγέτες μπορεί να αναπτύξουν διαφορετικές σχέσεις ποιότητας είναι ορισμένοι περιορισμοί που αναγκάζουν τους ηγέτες να είναι πιο επιλεκτικοί με εργαζόμενους, στους οποίους επενδύουν τον περιορισμένο χρόνο και την ενέργεια τους (Martin et al., 2010). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση διαφορετικών σχέσεων ποιότητας που κυμαίνονται από χαμηλή έως υψηλή ποιότητα LMX (όπως περιγράφεται παραπάνω). Οι ηγέτες ενδέχεται να αναπτύξουν σχέσεις χαμηλής ποιότητας με ορισμένους υφισταμένους που θεωρούνται ως «μισθωμένα χέρια» (Graen & Uhl-Bien, 1995: 227) και εργάζονται μόνο για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της εργασίας. Ωστόσο, ο ηγέτης μπορεί, επίσης, να αναπτύξει σχέσεις LMX υψηλότερης ποιότητας με «έμπιστους υπαλλήλους» (Graen & Uhl-Bien, 1995: 227), με τους οποίους οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αμοιβαίου σεβασμού, εμπιστοσύνης και υποχρέωσης. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι οι διαφορετικές σχέσεις αλληλεπίδρασης είναι σχετικά ανθεκτικές και παραμένουν στατικές στο χρόνο.

Διάφοροι ερευνητές υποστήριξαν ότι η υψηλής ποιότητας LMX είναι ενδεικτικό παράδειγμα μιας κοινωνικής σχέσης ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου (Hofmann, Morgeson & Gerras, 2003; Masterson et al., 2000). Αυτή η εννοιολογική θέση βασίζεται στο μοντέλο κοινωνικής ανταλλαγής. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, μπορούν να οργανωθούν οι εποπτικές-δευτερεύουσες σχέσεις κατά μήκος ενός συνεχούς. Σε έναν πόλο υπάρχουν οι σχέσεις οικονομικής ανταλλαγής, οι οποίες είναι ενδεικτικές μιας χαμηλής ποιότητας LMX. Αυτού του είδους οι σχέσεις αποβλέπουν σε οικονομικά αγαθά και έχουν κίνητρο το άμεσο συμφέρον. Στο άλλο άκρο του συνεχούς είναι οι κοινωνικές σχέσεις ανταλλαγής, οι οποίες είναι ενδεικτικές μιας υψηλής ποιότητας LMX. Αυτές οι κοινωνικές σχέσεις ανταλλαγής τείνουν να στηρίζονται στην ανοιχτή επικοινωνία και έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα (Cropanzano et al., 2001).

1.2. Βασικές διαστάσεις της θεωρίας LMX

Το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου LMX βασίζεται στη θεωρία ρόλων (Graen, 1976) και στη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής. Με βάση αυτή την προσέγγιση, οι ηγέτες δοκιμάζουν τους υφιστάμενους μέσα από μία σειρά καθηκόντων που τους αναθέτουν να αναλάβουν. Η ανταπόκριση των υφιστάμενων στις δοκιμασίες του ηγέτη καθορίζει το είδος και το βαθμό αλληλεπίδρασης ηγέτη-μέλους. Επίσης, η σχέση LMX καθορίζεται και από τον βαθμό που ο ηγέτης ανταλλάσσει πληροφορίες, πόρους (υλικούς και άυλους) και χορηγεί επίπεδα αυτονομίας στους εργαζομένους του (Graen & Scandura, 1987).

Σύμφωνα με τον Graen και τους συναδέλφους του, οι ανταλλαγές αυτές περιορίζονται σε εργασιακά προϊόντα, υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για ένα μονοδιάστατο μοντέλο που βασίζεται στην εργασιακή συμπεριφορά προϊσταμένων και υφισταμένων (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). Ωστόσο, η θεωρία των ρόλων στην οποία βασίζεται το μοντέλο LMX, επισημαίνει τον πολυδιάστατο χαρακτήρα των ρόλων (Katz & Kahn, 1978).

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η θεωρία LMX έχει χαρακτηριστεί με βάση: (α) το βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και μέλους β) την ικανότητα/επάρκεια των υφισταμένων (γ) το βαθμό αφοσίωσης μεταξύ ηγέτη και μέλους (δ) το βαθμό αντίληψης της ισότιμης συναλλαγής στη σχέση ηγέτη-μέλους και, τέλος, (ε) το ποσοστό διαπροσωπικής επίδρασης μεταξύ ηγέτη και μέλους (Liden & Graen, 1980; Hollander, 1980).

Ωστόσο, οι Dienesch & Liden, σε μία δική τους προσέγγιση των διαστάσεων ανάπτυξης της θεωρίας LMX, υποστήριξαν ότι «τα κυριότερα ελαττώματα αυτού του καταλόγου είναι η ποικιλομορφία του και η έλλειψη θεωρητικής εστίασης» (1986: 624). Πιο συγκεκριμένα, αναδιαμόρφωσαν αυτόν τον κατάλογο, στηριζόμενοι στην έννοια της αμοιβαιότητας, που αποτελεί βασικό στοιχείο της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής. Η αμοιβαιότητα συνεπάγεται ότι μια ανταλλαγή πρέπει να αναπτυχθεί κατά μήκος των διαστάσεων στην οποία μπορούν να συνεισφέρουν και τα δύο μέρη και που αποτιμώνται και από τα δύο μέρη (Dienesch & Liden, 1986). Επομένως, διαμορφώθηκαν τρεις βασικές διαστάσεις του ανωτέρω καταλόγου, που έχουν θεωρητικό υπόβαθρο, και συγκεκριμένα ανταποκρίνονται στον ορισμό της αμοιβαιότητας:

(α) Συνεισφορά: Οι Dienesch και Liden όρισαν ως συνεισφορά την «αντίληψη για την ποσότητα, την κατεύθυνση και την ποιότητα της εργασίας, έτσι ώστε κάθε μέλος να κινείται προς την επίτευξη αμοιβαίων στόχων στη σχέση ηγέτη-μέλους» (1986: 624). Η διάσταση αυτή στηρίζεται στο ρόλο των συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία των υφισταμένων στην ανάπτυξη των σχέσεων LMX, όπως έχει αναφερθεί και από άλλους ερευνητές (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987). Ουσιαστικά, στις νέες δυαδικές σχέσεις ηγέτη-μέλους που διαμορφώνονται εντός του οργανισμού, ο ηγέτης εκτιμάται ότι θα αξιολογήσει τις επιδόσεις των εργαζομένων μέσα από τη χορήγηση εξουσιοδοτημένων καθηκόντων. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι δέχονται μεγάλο φόρτο εργασίας και ολοκληρώνουν με επιτυχία τις δύσκολες, εκτεταμένες ή κρίσιμες εργασίες, εντυπωσιάζουν τον ηγέτη. Ο ηγέτης, στηριζόμενος στη συνθήκη αμοιβαιότητας, θα δείξει εμπιστοσύνη στην ικανότητα και εργασιακή απόδοση αυτών των εργαζομένων και εν τέλει, θα αναπτύξει μία υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής μαζί τους.

(β) Αφοσίωση: Η έννοια της αφοσίωσης περιγράφει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης και τα μέλη του οργανισμού είναι πιστοί μεταξύ τους. Ουσιαστικά, ορίζεται ως η έκφραση της δημόσιας υποστήριξης για τις ενέργειες και τον προσωπικό χαρακτήρα του άλλου μέλους στη σχέση ηγέτη-μέλους, με την έμφαση να δίνεται στις συμβολικές ενέργειες προς όφελος της στοχοθεσίας του οργανισμού (Dienesch & Liden, 1986). Η αφοσίωση αφορά κυρίως το βαθμό στον οποίο προστατεύονται τα μέλη της δυαδικής σχέσης το ένα με το άλλο σε σχέση με τις εξωτερικές δυνάμεις και απειλές από το άμεσο περιβάλλον. Αν και οι έρευνες χαρακτηρίζουν την αφοσίωση ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης υψηλής ποιότητας σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987), εντούτοις οι Dienesch και Liden πρότειναν ότι η αφοσίωση μπορεί να απεικονίζεται καλύτερα ως συνιστώσα ή διάσταση της LMX, παίζοντας κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και τη συντήρηση των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX).

(γ) Επίδραση: Η τρίτη διάσταση αφορά την αμοιβαία επιρροή που υπάρχει μεταξύ του ηγέτη και κάθε μέλους, η οποία βασίζεται στη διαπροσωπική επαφή και όχι στο τυπικό πλαίσιο σχέσεων εργασίας. Η επιρροή αυτή αντικατοπτρίζει την ένταση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους. Πράγματι, η αμοιβαία συμπάθεια φαίνεται να συμμετέχει ως παράγοντας στη διαμόρφωση και ανάπτυξη σχέσεων LMX (Dienesch & Liden, 1986). Σε μελέτη των Liden et al. (1997), η συμπάθεια ήταν καλύτερη πρόβλεψη της LMX από την αξιολόγηση του ηγέτη για την απόδοση του μέλους. Μέσα από την διαπροσωπική επαφή επιτυγχάνεται η ανταλλαγή πληροφοριών, η αμοιβαία καθοδήγηση και αλληλοϋποστήριξη, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση ενός θερμότερου εργασιακού περιβάλλοντος και μίας περισσότερο φιλικής ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας.

Οι τρεις αυτές διαστάσεις των σχέσεων LMX συμβαδίζουν με την πολυδιάστατη προοπτική που υποστηρίζεται από τους θεωρητικούς των ρόλων και της κοινωνικής ανταλλαγής. Επισημαίνεται ότι οι Dienesch και Liden (1986) πρότειναν ότι οι σχέσεις LMX μπορεί να βασίζονται σε μία, δύο ή και στις τρεις αυτές διαστάσεις. Εντούτοις, οι συγγραφείς αυτοί δεν υποστήριξαν ότι αυτές είναι οι μόνες διαστάσεις των σχέσεων LMX. Αναγνώρισαν την πιθανότητα ότι και άλλες διαστάσεις εκτός από αυτές τις τρεις θα μπορούσαν να εμπλακούν στην ανάπτυξη των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX). Μερικές από αυτές που έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία είναι η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, το ανοικτό πνεύμα και η ειλικρίνεια (Graen & Scandura, 1987).

1.3. Ζητήματα μέτρησης της LMX

Υγιής διαμάχη φαίνεται να περιβάλλει το ζήτημα της μέτρησης της ποιότητας των σχέσεων ηγέτη-μέλους (LMX). Αυτή η διαμάχη προέρχεται κατά κύριο λόγο από τον συνεχή επαναπροσδιορισμό της κλίμακας LMX σε μελέτες με την πάροδο των ετών (Keller & Dansereau, 1995).

Κατά καιρούς, οι έρευνες έχουν χρησιμοποιήσει κλίμακες μέτρησης που αποτελούνταν από 4 έως 16 στοιχεία (Liden & Graen, 1980; Seers & Graen, 1984; Ridolphi & Seers, 1984; Wakabayashi & Graen, 1984; Wakabayashi, Graen, & Uhl-Bien, 1990; Uhl-Bien et al., 1990). Ουσιαστικά, τα μέσα μέτρησης LMX επεκτάθηκαν όσον αφορά στον αριθμό και το περιεχόμενο των στοιχείων. Αυτή η πληθώρα κλιμάκων μέτρησης που χαρακτηρίζει τη δεκαετία 1980-1990 λειτούργησε ως μία πειραματική διαδικασία από τους ερευνητές για να αξιολογήσουν όλες τις διαστάσεις της θεωρίας LMX και να αποσαφηνίσουν τη σημασία της. Μετά από όλες αυτές τις δοκιμές, οι Graen και Uhl-Bien (1995: 237) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η θεωρία LMX, αν και έχει πολλές διαστάσεις, αυτές είναι «τόσο πολύ συσχετισμένες που μπορούν να αξιολογηθούν με ένα μονοδιάστατο κατασκεύασμα LMX». Συνέστησαν, επομένως, την κλίμακα μέτρησης LMX-7. Αυτή η κλίμακα μέτρησης μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσαρμοσμένη έκδοση της κλίμακας που δημοσιεύτηκε από τους Scandura και Graen (1984). Η έρευνα από τους Keller και Dansereau (2001) υποστηρίζει, επίσης, αυτή τη θέση. Για το λόγο αυτό, στις περισσότερες έρευνες είναι περισσότερο αποδεκτό να χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο η κλίμακα μέτρησης LMX-7.

Ένα ακόμη ζήτημα μέτρησης που εντοπίζεται στη σχετική αρθρογραφία και βιβλιογραφία, αφορά στην οπτική γωνία από την οποία γίνεται αντιληπτή η θεωρία της ποιότητας των σχέσεων ηγέτη-μέλους (LMX). Αρχικά, επικρατούσε η άποψη στον ερευνητικό χώρο ότι αρκεί η εξέταση των απόψεων μόνον των υφισταμένων (Scandura & Schriesheim, 1994). Μόνο μία έρευνα μέχρι τώρα έχει διερευνήσει τις σχέσεις LMX από την οπτική των διοικητικών στελεχών/ηγετών (Herman et al., 2008). Στην αντίθετη όχθη εντοπίζονται αρκετοί ερευνητές, οι οποίοι υποστήριξαν ότι η LMX πρέπει να αξιολογείται πάντα από την οπτική γωνία τόσο του υφιστάμενου όσο και του επιβλέποντος, γιατί μπορούν να ληφθούν διαφορετικές πληροφορίες όταν η ποιότητα των σχέσεων LMX μετράται και από τις δύο όψεις (Scandura & Schriesheim, 1994; Schriesheim et al., 1998). Ως μέτρο η LMX έχει αρκετό μέλλον και μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, καθώς ήδη έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό από την έναρξή του (O'Donnell, Yukl και Taber, 2012).

1.4. LMX και ερευνητικά δεδομένα

Μετά από ανασκόπηση της σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, τέσσερα είναι τα στάδια μέσα από τα οποία η έρευνα για τις σχέσεις LMX έχει προχωρήσει από την έναρξή της (Graen & Uhl-Bien, 1995): (1) η ανακάλυψη των διαφορετικών δυαδικών σχέσεων (2) η εστίαση στη σχέση LMX και τα αποτελέσματά της (3) η περιγραφή της ανάπτυξης δυαδικών σχέσεων και (4) η εξέταση της θεωρίας LMX σε επίπεδο ομάδας και δικτύου. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι ο όρος «στάδια» δεν αναφέρεται ως αναπτυξιακά στάδια, με την έννοια ότι τα μεταγενέστερα στάδια είναι πιο σημαντικά από τα αρχικά. Αντίθετα, λειτουργούν ως επίπεδα. Σε αυτή την ενότητα, θα επικεντρωθούμε στο δεύτερο επίπεδο, καθώς η επίδραση των σχέσεων LMX σε οργανωσιακά αποτελέσματα αποτελεί το πιο πολυμελετημένο ερευνητικό πεδίο (Martin et al., 2010).

Σύμφωνα με τα ερευνητικά δεδομένα, η υψηλή ποιότητα LMX συνδέεται με την εργασιακή απόδοση (Scandura & Graen, 1984; Castleberry & Tanner, 1986; Graen, Scandura, & Graen, 1986; Butler & Reese, 1991; Dunegan et al., 2002), την ικανοποίηση από την εργασία (Turban, Jones, & Rozelle, 1990; Aryee & Chen, 2006; Epitropaki & Martin, 2005; Masterson et al., 2000), την οργανωσιακή δέσμευση (Epitropaki & Martin, 2005; Seers et al., 2001; Seers & Graen, 1984), την οργανωσιακή συμπεριφορά (Scandura, Graen, & Novak, 1986; Yammarino & Dubinsky, 1992) και, τέλος, την ενδυνάμωση (Uhl-Bien & Graen, 1993b; Keller & Dansereau, 1995).

Επιπροσθέτως, οι Harris, Kacmar και Witt (2005) πρότειναν ότι μία χαμηλής ποιότητας σχέση ηγέτη-μέλους μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό λόγω των αρνητικών επιπτώσεων στα συναισθήματα των εργαζομένων και στις εργασιακές συνθήκες. Γενικά, το βασικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει αυτή η μικρή ανασκόπηση είναι ότι η έρευνα αναδεικνύει σταθερά τα θετικά οφέλη της ύπαρξης μιας καλής σχέσης LMX σε σχέση με ένα ευρύ φάσμα στάσεων και αντιδράσεων που σχετίζονται με την εργασία. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερευνητικές τάσεις πλέον έχουν στραφεί στην εξέταση των σχέσεων LMX, έχοντας το ρόλο του ρυθμιστή στις διάφορες πτυχές οργανωσιακών παραγόντων (Van Dyne, Kamdar and Joireman, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ ΟΜΑΔΑΣ-ΜΕΛΟΥΣ (TMX)

2.1. Αποσαφήνιση του όρου TMX

Η θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) αναφέρεται στη συναλλαγή των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας και αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον Seers (1989) ως συμπληρωματική της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX). Δίνει έμφαση στις σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ των μελών της ομάδας και την αμοιβαία δέσμευση μεταξύ των μελών στις σχέσεις ανταλλαγής που προκύπτουν. Η θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) έχει οριστεί επίσημα ως η αντίληψη κάθε μέλους της ομάδας για την ποιότητα της «αμοιβαιότητας μεταξύ ενός μέλους και της ομάδας του σε σχέση με τη συνεισφορά του μέλους στην ομάδα, μέσα από την ανταλλαγή ιδεών, την ανατροφοδότηση και τη βοήθεια σε άλλα μέλη και, με τη σειρά του, την είσπραξη στήριξης, βοήθειας και αναγνώρισης από τα άλλα μέλη της ομάδας στο πρόσωπό του» (Seers et al., 1995: 21). Σύμφωνα με τη θεωρία TMX, η κάθε ομάδα αποτελείται από διαφορετικά μέλη, επομένως οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους θα διαφέρουν ανάλογα με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα των ατόμων, καθώς και τις ανάγκες των άλλων μελών (Seers, 1989; Seers et al., 1995). Η ποιότητα της σχέσης ανταλλαγής υποδεικνύει την αποτελεσματικότητα των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσουν τα μέλη εντός του οργανισμού (Wech, 2003).

Από αυτή την άποψη, υποδηλώνεται ότι η ποιότητα της TMX μπορεί να διαφέρει ως προς το περιεχόμενο και τη διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ των μεμονωμένων μελών της ομάδας (Mehta, 2016). Ουσιαστικά, στον εργασιακό χώρο διαμορφώνονται δύο είδη σχέσεων αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα μέλη. Το πρώτο είδος αλληλεπίδρασης αφορά στη διαμόρφωση χαμηλής ποιότητας σχέσης ομάδας-μέλους και περιορίζεται σε ανταλλαγές βάσει της απαίτησης για ολοκλήρωση εργασιών. Στην αντίθετη πλευρά εντοπίζεται το δεύτερο είδος αλληλεπίδρασης που έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση υψηλής ποιότητας σχέσεων ομάδας-μέλους. Αυτό το είδος σχέσης περιλαμβάνει ανταλλαγή πόρων και υποστήριξη που ξεπερνά τα όρια που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών, προσφέροντας βοήθεια, η οποία σχετίζεται με την εργασία, καθοδήγηση και στηρίζεται στην αμοιβαία υποστήριξη και αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών (Wech, 2003).

Στην πραγματικότητα, η θεωρία TMX υποστηρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό εκτελούν συμπεριφορές που ωφελούν ο ένας τον άλλο, οι σχέσεις ανταλλαγής αυξάνουν την ποιότητα. Σύμφωνα με έρευνα των Tse και Dasborough (2008), οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιούν τα μέλη ενός οργανισμού για να ορίσουν τις σχέσεις συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) διαφοροποιούνται ως εξής:

Λέξεις-κλειδιά για υψηλής ποιότητας σχέσεις TMX: Βοήθεια, φροντίδα, ανησυχία, αλληλοϋποστήριξη, παρόμοιες αξίες, φιλία, ανταλλαγή απόψεων και ιδεών, ενημέρωση και ανταλλαγή πληροφοριών, επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία, καλή ή/και συχνή επικοινωνία εντός της εργασίας, υπευθυνότητα, αναγνώριση, εκτίμηση, ενθάρρυνση, αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη.

Λέξεις-κλειδιά για χαμηλής ποιότητας σχέσεις TMX: Μικρή εκτίμηση, φροντίδα και υποστήριξη, κακή επικοινωνία εντός της εργασίας, κριτική, λεκτική κατάχρηση, έλλειψη εμπιστοσύνης και σεβασμού, απουσία ομαδικής εργασίας ή/και συνεργασίας.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι οι ανταλλαγές υψηλής ποιότητας περιλαμβάνουν όχι μόνο τις διαδικασίες αντίδρασης μεταξύ των μελών, αλλά υποδεικνύουν και την εμπλοκή ψυχολογικών διαστάσεων που αφορούν στο επίπεδο και τη φύση των χαρακτηριστικών ανταλλαγής με τα μέλη της ομάδας τους και κατά πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται στις αρχικές προσδοκίες τους (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

2.2. Βασικές διαστάσεις της θεωρίας TMX

Σύμφωνα με τον Seers (1989), η θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις, τις οποίες κατονόμασε ως εξής: συνεδρίαση (meeting), συναλλαγή (exchange) και συνοχή (cohesiveness) εντός της εργασιακής ομάδας. Πιο αναλυτικά:

- **Συνεδρίαση (meeting):** Αυτή η διάσταση της TMX αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της ομαδικής συνεδρίασης. Η αποτελεσματικότητα της συνεδρίασης εξαρτάται άμεσα από το πόσο καλά είναι οργανωμένη η ομάδα εργασίας. Μια συνάντηση/συνεδρίαση μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής όταν τα μέλη της ομάδας δουλεύουν σκληρά, επικοινωνούν μεταξύ τους για την επίλυση των συγκρούσεων, μοιράζουν ισότιμα τις ευκαιρίες εργασίας, δημιουργούν σημαντικά αποτελέσματα, και αποκομίζουν το αίσθημα της επιτυχίας (Seers, 1989).

- **Συναλλαγή** (exchange): Η θεωρία της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) ορίζει τη συναλλαγή ως αμφίδρομη σχέση αμοιβαιότητας μεταξύ ενός μέλους και της ομάδας. Δηλαδή, η προθυμία ενός μέλους να υποστηρίξει τα άλλα μέλη, να μοιραστεί τις ιδέες του, να ανταλλάξει πληροφορίες, να βοηθήσει και να υποστηρίξει την ομάδα του, λαμβάνεται από τα υπόλοιπα μέλη, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούνται στην ανταλλαγή συναισθημάτων, απόψεων και ιδεών με στόχο να μάθουν ο ένας από τον άλλον.
- **Συνοχή** (cohesiveness): Η συνοχή της ομάδας αναφέρεται σε μια αμοιβαία αίσθηση συντροφικότητας που χαρακτηρίζεται από ένα γενικό αίσθημα συνεργασίας, ενότητας, αφοσίωσης και θετικής αλληλοεξάρτησης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εντοπίζονται δύο μορφές συνοχής. Η πρώτη ορίζεται ως κοινωνικο-συναισθηματική συνοχή και σχετίζεται με την συναισθηματική ικανοποίηση, ενώ η δεύτερη αφορά στην οργανωσιακή συνοχή η οποία σχετίζεται άμεσα με τη επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, και οι δύο μορφές συνοχής θεωρείται ότι είναι απαραίτητες για την παραγωγική ομαδική εργασία (Tziner, 1982).

2.3. Ζητήματα μέτρησης της TMX

Όσον αφορά στο ζήτημα μέτρησης της θεωρίας συναλλαγής ομάδας-μέλους TMX, το τοπίο παραμένει πιο ξεκάθαρο σε σχέση με την πληθώρα εργαλείων που συνόδευαν κατά καιρούς, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους LMX.

Η πλειοψηφία των ερευνητικών μελετών που επιχείρησαν να εξετάσουν τη θεωρία TMX, χρησιμοποίησαν την αρχική κλίμακα μέτρησης TMX, που περιέχει 10 στοιχεία (items) και εντοπίζεται στο ερευνητικό έργο των Seers (1989) και Seers et al. (1995). Η συγκεκριμένη κλίμακα μετρά την αντίληψη της αμοιβαίας σχέσης συναλλαγής μεταξύ ενός μεμονωμένου μέλους και των υπόλοιπων μελών της ομάδας του. Σύμφωνα με τους Banks et al. (2014), έχουν εντοπιστεί κατά καιρούς έρευνες που χρησιμοποίησαν μία αναθεωρημένη έκδοση της κλίμακας μέτρησης της TMX, εντούτοις η βασική φόρμουλα σε όλες της παραλλαγές της κλίμακας TMX παρέμενε ίδια.

Ωστόσο, ένα σημαντικό ζήτημα μέτρησης της TMX προκλήθηκε με τη δημιουργία ενός εργαλείου που αναπτύχθηκε για την αξιολόγηση της γενικής σχέσης μεταξύ ενός μεμονωμένου μέλους της ομάδας και των υπολοίπων μελών της ομάδας του, το ονομαζόμενο «σχέσεις ομάδας» (*Relationship with team members*) (Tse & Dasborough, 2008).

Το συγκεκριμένο, όμως, εργαλείο διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό από την κλίμακα TMX, καθώς αυτό δεν επικεντρώνεται σε ανταλλαγές μεταξύ των μελών που σχετίζονται με την εργασία. Αντίθετα, μετρά τη σχέση των συμμετεχόντων με κάθε μεμονωμένο μέλος της ομάδας για να παρέχει μια αξιολόγηση που αντανακλά τις μοναδικές σχέσεις. Το εργαλείο μέτρησης TMX που εντοπίζεται στους Seers et al. (1995), κατασκευάστηκε με βάση τις διαστάσεις της θεωρίας συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX), όπως αυτές αναφέρονται στην προηγούμενη ενότητα.

2.4. TMX και ερευνητικά δεδομένα

Μετά από ανασκόπηση της σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, τα ερευνητικά δεδομένα που αφορούν στην ποιότητα των σχέσεων συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX), επικεντρώνονται στη επίδραση της σχέσης TMX σε διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα. Το αξιοσημείωτο, ωστόσο, είναι ότι σε πολλές έρευνες η ποιότητα της σχέσης TMX εξετάζεται ως προς την επίδρασή της, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο στο πλαίσιο της ομάδας εργασίας (Srivastava & Singh, 2015).

Όσον αφορά σε ατομικό επίπεδο, τα ευρήματα ερευνών αναδεικνύουν τη θετική επίδραση των σχέσεων TMX στην οργανωσιακή συμπεριφορά (Bommer, Miles & Grover, 2003; Ng & Van Dyne, 2005), την ψυχική υγεία των εργαζομένων (Srivastava & Singh, 2015) και την εργασιακή ικανοποίηση (Seers, 1989; Seers et al., 1995). Παράλληλα, η υψηλής ποιότητας συναλλαγή σχέσεων ομάδας-μέλους φαίνεται ότι συνδέεται με την υψηλή απόδοση της εργασίας (Seers et al., 1995).

Σε ομαδικό επίπεδο, επίσης, παρατηρούνται θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως είναι η δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος (Ford & Seers, 2006; Seers et al., 2001), η οργανωσιακή δέσμευση (Banks et al., 2014), η καινοτομία (Srivastava & Singh, 2015) και η ταύτιση με την ομάδα (Hellman, Witt & Hilton, 1993). Επίσης, οι εργαζόμενοι που αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη, δεν αποδίδουν καλύτερα μόνο ως μονάδες αλλά και σε ομάδες (Seers, 1989).

Όπως και στην ανάλυση ερευνητικών δεδομένων για τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX), έτσι και στη θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX), τα ευρήματα ερευνών, στο σύνολό τους, αποτυπώνουν τη θετική επίδραση των σχέσεων TMX στα διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα.

2.5. Συγκριτική ανάλυση των θεωριών LMX και TMX

Σε αυτή την ενότητα θα επιχειρηθεί μία συγκεντρωτική αποσαφήνιση των όρων LMX και TMX, έτσι ώστε να επιτευχθεί η συγκριτική ανάλυση των δύο αυτών θεωριών και των κοινών χαρακτηριστικών τους.

Από τη μία πλευρά, η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους πρωτοεμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετία του 1970 για να αναδείξει τη σημαντικότητα των εργασιακών σχέσεων του προϊστάμενου με τους υφιστάμενούς του (Breukelen, Schyns & Blanc, 2006). Στα μέσα της επόμενης δεκαετίας, οι Graen και Scandura (1987) παρουσίασαν την εκδοχή ενός τρίπτυχου μοντέλου LMX το οποίο περιλαμβάνει: την ανάληψη ρόλων (role-taking), τη δημιουργία ρόλων (role-making) και την αναπαράσταση ρόλων (role-routinization). Η ποιότητα της συναλλαγής των σχέσεων ηγέτη-μέλους αναπαριστά τις συμπεριφορές που συνοδεύουν τη σχέση ανταλλαγής (αφοσίωση, υποστήριξη και εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μελών). Για τη σαφέστερη ανάλυση του όρου LMX, οι Scandura, Graen και Novak (1986) παρουσίασαν ένα άρθρο, το οποίο παρουσιάζει έναν ξεκάθαρο και λεπτομερή ορισμό της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX), όπως αναφέρεται παρακάτω:

- Περιγράφει ένα σύστημα από τα εξαρτημένα μέλη και τις σχέσεις τους
- Αφορά και τα δύο μέλη του δυαδικού συστήματος
- Περιλαμβάνει αλληλοεξαρτώμενα πρότυπα συμπεριφοράς
- Χαρακτηρίζεται από αμοιβαιότητα σχέσεων συναλλαγής
- Δημιουργεί αντιλήψεις για αξίες και συμπεριφορές.

Από την άλλη πλευρά, η θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) πρωτοεμφανίστηκε από τον Seers (1989) περίπου μία δεκαετία αργότερα και η ανάπτυξη της συγκεκριμένης θεωρίας προέκυψε μέσα από την έρευνα για τη θεωρία LMX και για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται ως συμπληρωματική της. Η θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) έχει προταθεί ως ένας τρόπος μέτρησης της αμοιβαιότητας μεταξύ ενός μέλους της ομάδας και των συναδέλφων του σε μια ομάδα εργασίας (Seers, 1989). Η ποιότητα των σχέσεων TMX περιγράφει τις αμοιβαίες συμπεριφορές προθυμίας για βοήθεια, ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών, ανατροφοδότηση, αναγνώριση και υποστήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας σε έναν οργανισμό (Seers, 1989).

Σύμφωνα με τον Ekeh (όπως αναφ. στο Nian, 2011), η θεωρία TMX αντανακλά τη γενικότερη έννοια της ανταλλαγής, όπως αυτή περιγράφεται στο παράδειγμά του σύμφωνα με το οποίο ένας γείτονας Α καλεί την πυροσβεστική γιατί αντιλαμβάνεται φωτιά στο διαμέρισμα του Β, όχι γιατί απλά θεωρεί ότι ο Β θα έκανε μία αμοιβαία πράξη, αλλά γιατί έχει την προσδοκία ότι ο οποιοσδήποτε γείτονας θα έκανε το ίδιο. Με τον ίδιο τρόπο και η θεωρία TMX επικεντρώνεται στην ανταλλαγή αμοιβαίων συμπεριφορών μεταξύ των μελών μίας ομάδας εργασίας, σε επίπεδο ομάδας και όχι σε ατομικό επίπεδο.

Από την ανασκόπηση των δύο θεωριών, LMX και TMX, διαφαίνεται ότι και οι δύο αποτυπώνουν εργασιακές σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Οι σχέσεις συναλλαγής υψηλής ποιότητας βασίζονται στην εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αμοιβαία υποχρέωση, ενώ οι σχέσεις συναλλαγής χαμηλής ποιότητας δεσμεύονται από συμβάσεις εργασίας (Wech, Kennedy & Deeter-Schmelz, 2009). Σύμφωνα με τους Seers et al. (1995), υπάρχουν ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των δύο κατασκευών: LMX και TMX. Συγκεντρωτικά, και οι δύο θεωρίες υποστηρίζουν ότι (α) οι σχέσεις και όχι οι θέσεις εργασίας είναι τα θεμελιώδη δομικά στοιχεία για έναν οργανισμό και β) η αμοιβαιότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών σε μια σχέση πρέπει να εκτιμάται μέσα από τη διαδικασία των σχέσεων συναλλαγής. Η μόνη διαφορά εντοπίζεται στο γεγονός ότι η θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους αφορά τις σχέσεις συναλλαγής του μέλους με τους συναδέλφους, ενώ η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους περιγράφει τις σχέσεις συναλλαγής του μέλους με τον προϊστάμενο της εργασίας του.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο θεωρίες έδωσαν το έναυσμα για αναδειχθεί η σημαντικότητα των εργασιακών σχέσεων εντός του οργανισμού. Η θέση αυτή στηρίζεται στα ερευνητικά δεδομένα για τις σχέσεις LMX και TMX, όπως αυτά αναλύθηκαν σε προηγούμενες ενότητες. Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι η συνεχής έρευνα αναδεικνύει σταθερά τα θετικά οφέλη της ύπαρξης μιας καλής σχέσης LMX και μίας καλής σχέσης TMX σε σχέση με ένα ευρύ φάσμα στάσεων και αντιδράσεων που σχετίζονται με την εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1. Εργασιακή ικανοποίηση

Έχει παρατηρηθεί ότι βασικός σκοπός όλων των οργανισμών, αλλά και των επιχειρήσεων είναι η παρακίνηση των εργαζομένων στο μέγιστο βαθμό, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί και η μέγιστη απόδοσή τους, και κατ' επέκταση η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Πασιαρδής, 2004; Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Η παρακίνηση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών που οι ίδιοι έχουν (Bush & Middlewood, 2006).

Το περιεχόμενο της εργασιακής ικανοποίησης έχει οριστεί με ποικίλους τρόπους. Σύμφωνα με τον Locke (όπως αναφ. στο Giannikis & Nikandrou, 2013), η εργασιακή ικανοποίηση εκφράζει το βαθμό που αρέσει ή δεν αρέσει στους εργαζόμενους η εργασία τους, υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή της εμπειρίας της. Η ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να ερμηνεύεται ως μια εσωτερική κατάσταση του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τους Wright και Davis (2003), η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στην αξιολόγηση του ατόμου ως προς τι είναι αυτό που επιζητεί από την εργασία του και τι είναι τελικά αυτό που λαμβάνει. Με αυτό τον ορισμό είναι σύμφωνοι και οι Wanous & Lawler (1972). Ουσιαστικά, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως μια γενική στάση προς την εργασία (Porter, Lawler, & Hackman, 1975; Locke & Henne, 1986).

Η βάση της διαμόρφωσης της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης τοποθετείται στην κατηγοριοποίηση των βασικών θεωριών που έχουν αναπτυχθεί για να ερμηνεύσουν τη φύση και την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτές οι θεωρίες έχουν κατηγοριοποιηθεί με τον ακόλουθο τρόπο (Judge & Klinger, 2008):

- **Περιστασιακές θεωρίες (Situational theories):** Οι περιστασιακές θεωρίες αντιλαμβάνονται την εργασιακή ικανοποίηση ως αποτέλεσμα της φύσης της εργασίας κάποιου ή άλλων παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει η *θεωρία του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας (Job Characteristics Model)*, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί που παρέχουν στους εργαζομένους εσωτερικά παρωθητικά χαρακτηριστικά, όπως αυτονομία, ανατροφοδότηση, ταυτότητα των καθηκόντων κ.λπ., είναι σε θέση να περιμένουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.
- **Διαταξικές θεωρίες (Dispositional theories):** Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες, η εργασιακή ικανοποίηση βασίζεται σε προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Μία βασική θεωρία αυτής της κατηγορίας είναι η *θεωρία της αποτίμησης-αντίληψης (Value-Percept theory)*, σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση που εκλαμβάνει ο εργαζόμενος από τη δουλειά του εξαρτάται από την αποτίμησή του ως προς την εκπλήρωση των στόχων-επιθυμιών του.
- **Αλληλεπιδραστικές θεωρίες (Interactive theories):** Οι συγκεκριμένες θεωρίες, σε αντίθεση με τις προηγούμενες που ερμηνεύουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης μονοδιάστατα, θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει πολύπλευρο χαρακτήρα. Υποστηρίζουν ότι είναι αποτέλεσμα τόσο της φύσης της ίδιας της εργασίας, όσο και αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών του ατόμου. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μία αλληλεπιδραστική θεωρία είναι αυτή του *Hulin (1991)*, ο οποίος αφουγκράστηκε τις δύο προηγούμενες κατηγορίες θεωριών και συνδύασε τα χαρακτηριστικά τους. Υποστήριξε, λοιπόν, ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία λειτουργία η οποία ισορροπεί μεταξύ των εισαγόμενων ρόλων (input roles) και των εξαγόμενων ρόλων (output roles), δηλαδή αυτών που «φέρνει» ο εργαζόμενος στην εργασία (π.χ. εμπειρία, προσπάθεια, γνώσεις) και αυτών που «λαμβάνει» ο εργαζόμενος (π.χ. μισθός, ιεραρχική κατάσταση, εργασιακές συνθήκες) από την εργασία.

3.2. Οργανωσιακή δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της ψυχοκοινωνικής κατάστασης του εργαζόμενου (Allen και Meyer, 1990). Οι εργαζόμενοι που έχουν μεγάλη οργανωσιακή δέσμευση φαίνεται ότι συμμετέχουν σε πολλές συμπεριφορές που θεωρούνται ότι είναι οφέλιμες για τον οργανισμό. Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης έχει διερευνηθεί αρκετά και, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αντικατοπτρίζει μία συνεχή προσκόλληση και αφοσίωση ενός ατόμου στον οργανισμό, όπου εργάζεται. Πιο συγκεκριμένα, οι Meyer και Allen (1991) αναφέρουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση αντικατοπτρίζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη φύση των εργασιακών τους σχέσεων με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία ψυχολογική κατάσταση. Για το λόγο αυτό υποστηρίζεται από τους ερευνητές ότι η οργανωσιακή δέσμευση απεικονίζει το ψυχολογικό δέσιμο μεταξύ επιχείρησης/οργανισμού και εργαζόμενου, τόσο μέσα από τα συναισθήματα του εργαζόμενου, όσο και μέσα από τη συμπεριφορά του προς την επιχείρηση ή οργανισμό στον οποίο εργάζεται (Jex, 2002).

Το ψυχολογικό δέσιμο μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης/οργανισμού μπορεί να εμφανιστεί με τρεις μορφές (O' Reilly & Chatman, 1986):

- Τη συμμόρφωση, η οποία προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές προκειμένου να αποκομίζουν οφέλη και όχι επειδή συμφωνούν με αυτές.
- Την ταύτιση, η οποία προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι σέβονται και ακολουθούν με ειλικρίνεια τις αξίες και τους κανόνες της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Την εσωτερίκευση, η οποία προκύπτει όταν το άτομο αφομοιώνει σε τέτοιο βαθμό τις αξίες της επιχείρησης ή του οργανισμού, που οι πεποιθήσεις του οργανισμού ταυτίζονται με τις αξίες του ατόμου.

Από την άλλη πλευρά, οι Allen και Meyer (1990) καθόρισαν τρεις τύπους οργανωσιακής δέσμευσης. Πρώτος τύπος είναι η λεγόμενη *συναισθηματική δέσμευση* (*affective commitment*), η οποία αναφέρεται στη συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου, την ταύτιση και τη συμμετοχή του στον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον ρόλο που κατέχουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό, τότε διακατέχονται από αυτό το είδος της αφοσίωσης και πιστεύουν στους στόχους του οργανισμού. Ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν ισχυρή συναισθηματική δέσμευση συνεχίζουν να εργάζονται σε μία επιχείρηση ή οργανισμό επειδή το θέλουν οι ίδιοι (Salancik, 1977).

Δεύτερος τύπος αποτελεί η *δέσμευση λόγω συνέχειας (continuous commitment)*, η οποία αναφέρεται στη δέσμευση που σχετίζεται με το κόστος για τον εργαζόμενο από πιθανή αποχώρησή του από τον οργανισμό. Η επίγνωση των εργαζομένων για την έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών έξω από τα πλαίσια του οργανισμού ή της επιχείρησης ισχυροποιεί το αίσθημα της συνεχούς δέσμευσης. Σε πολλές περιπτώσεις εργαζομένων το κόστος της αποχώρησης μπορεί να περιλαμβάνει την απώλεια, μεταξύ άλλων, ενός καλού μισθού ή άλλων υλικών πλεονεκτημάτων, όπως και κοινωνικών επαφών ή φιλικών δεσμών. Οι εργαζόμενοι που συνδέονται με έναν οργανισμό μέσω της δέσμευσης λόγω συνέχειας παραμένουν σε αυτόν επειδή πρέπει (Meyer & Allen, 1991).

Ο τρίτος τύπος αφορά την *κανονιστική δέσμευση (normative commitment)*, η οποία αναφέρεται στο αίσθημα της υποχρέωσης του εργαζόμενου να παραμείνει στον οργανισμό λόγω της αφοσίωσής του σε αυτόν. Η αναγνώριση για κάποιες παροχές (π.χ. επιπρόσθετες αμοιβές) προκαλεί στους εργαζόμενους το αίσθημα της υποχρέωσης για αφοσίωση και ανταπόδοση των παραπάνω σαν εξόφληση υποχρεώσεων. Στους εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο κανονιστικής δέσμευσης καλλιεργείται η νοοτροπία να παραμείνουν στον οργανισμό ή την επιχείρηση γιατί αυτό είναι το ηθικά σωστό (Hrebiniak και Alutto, 1972).

Αν θα μπορούσαμε να ορίσουμε τις βασικές διαφορές μεταξύ των τριών τύπων οργανωσιακής δέσμευσης, θα αρκούμασταν στον εξής βασικό διαχωρισμό: η συναισθηματική δέσμευση εκφράζει τη «θέληση για εργασία», η δέσμευση λόγω συνέχειας εκφράζει την «ανάγκη για εργασία», και, τέλος, η κανονιστική δέσμευση εκφράζει την «υποχρέωση για εργασία». Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι οι Meyer και Allen (1991) θεωρούν τους τρεις τύπους οργανωσιακής δέσμευσης αλληλένδετους και άμεσα συνδεδεμένους. Υποστηρίζουν, δηλαδή, ότι κάθε άτομο θα εμφανίζει και τα τρία είδη δέσμευσης σε διαφορετικό επίπεδο, όμως, το καθένα. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται έντονα την υποχρέωση και την ανάγκη να παραμείνει στην επιχείρηση/οργανισμό, αλλά να έχει μικρή θέληση να παραμείνει.

3.3. Οργανωσιακή ταύτιση

Κατά την τελευταία δεκαετία, οι ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν εφαρμόσει όλο και περισσότερο τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας στο χώρο εργασίας. Ως μία συγκεκριμένη μορφή της κοινωνικής ταυτότητας, η οργανωσιακή ταύτιση αντανακλά τους ειδικούς τρόπους με τους οποίους τα άτομα αυτοπροσδιορίζονται μέσα από τη συμμετοχή τους σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό (Mael & Ashforth, 1995). Πέραν, όμως, της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας, η εστίαση στην ταύτιση εντός των οργανωσιακών πλαισίων συνεχίστηκε με πιο έντονο ενδιαφέρον, καθώς φιλοδοξούσε να ωφελήσει τα άτομα, τις ομάδες εργασίας, και τον οργανισμό ως σύνολο (Riketta, 2005; Van Dick, 2004). Οι Haslam et al. (2003: 365) έχουν διερευνήσει σε τέτοιο βαθμό τη φύση της οργανωσιακής ταύτισης που υποστηρίζουν ότι χωρίς αυτή «δεν μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία, δεν έχει νόημα ο οργανωσιακός προγραμματισμός, ούτε ακόμη και η ίδια η ηγεσία».

Οι O'Reilly and Chatman (1986) χαρακτήρισαν την οργανωσιακή ταύτιση ως συμμετοχή που βασίζεται στην επιθυμία για σύνδεση. Ο Van Knippenberg (2000) υποστήριξε ότι η οργανωσιακή ταύτιση δημιουργεί μια αίσθηση ενότητας με τον οργανισμό, η οποία καθιστά το άτομο να θέτει ότι το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού ταυτίζονται με τους προσωπικούς του. Από την άλλη πλευρά, ο Riketta (2005) αναφέρεται στην οργανωσιακή ταύτιση, επισημαίνοντας τρεις βασικές διαστάσεις που τη χαρακτηρίζουν: (1) συναισθήματα αλληλεγγύης προς τον οργανισμό (2) υποστήριξη για το έργο και το στόχο του οργανισμού και (3) αντίληψη των κοινών χαρακτηριστικών με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, οι περισσότεροι ορισμοί συμφωνούν στην αντίληψη ότι η οργανωσιακή ταύτιση εκφράζει το αίσθημα των εργαζομένων ότι ανήκουν, «ενώνονται» με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Mael & Ashforth, 1992).

Βέβαια, σύμφωνα με τους θεωρητικούς δε θα πρέπει να συγχέεται η έννοια της «ταύτισης» (identification) με την έννοια της «εσωτερίκευσης» (internalization). Η ταύτιση αναφέρεται στον προσδιορισμό του εαυτού όσον αφορά στις κοινωνικές ταξινομήσεις (είμαι), ενώ η εσωτερίκευση αναφέρεται στην ενσωμάτωση αξιών και παραδοχών στο εσωτερικό του εαυτού ως κατευθυντήριες αρχές (πιστεύω). Φυσικά, η ταύτιση και η εσωτερίκευση είναι εφικτό στην πράξη, συχνά, να συνδέονται (Mael & Ashforth, 1992).

3.4. Διάκριση των εννοιών «οργανωσιακή δέσμευση» και «οργανωσιακή ταύτιση»

Τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε ερευνητικό πλαίσιο παρατηρείται η συχνή σύγχυση της οργανωσιακής ταύτισης με την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης. Μερικοί θεωρητικοί ταυτίζουν τις δύο αυτές έννοιες, ενώ άλλοι υποστηρίζουν τον άμεσο διαχωρισμό τους (Wiener, 1982). Σύμφωνα με τη δεύτερη θέση, έχουν διατυπωθεί ισχυρά θεωρητικά επιχειρήματα.

Αρχικά, η οργανωσιακή ταύτιση είναι αυτοπροσδιοριστική ως έννοια, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση δεν έχει αυτοπροσδιοριστικό χαρακτήρα. Δεύτερον, η πρώτη θεωρείται ιδιαίτερα ευέλικτη και εξαρτάται από τη φύση της ομάδας και το πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων με άλλες ομάδες. Αντίθετα, η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται ως μια στάση, η οποία, από τη στιγμή που καθιερωθεί, είναι σχετικά σταθερή και έχει διάρκεια (Gautam, Van Dick & Wagner, 2004). Επιπλέον, τα μέλη του οργανισμού που ταυτίζονται ιδιαίτερα με τον οργανισμό, εργάζονται και για λογαριασμό των προτύπων και των αξιών της ομάδας τους, ακόμη και αν δεν αναγκάζονται επισήμως να το πράξουν (μέσα από συμβάσεις εργασίας ή από μηχανισμούς ελέγχου), επειδή έχουν ενσωματωθεί αυτά τα πρότυπα και οι αξίες της ομάδας στην αυτοαντίληψή τους. Από την άλλη πλευρά, τα μέλη που χαρακτηρίζονται από οργανωσιακή δέσμευση με τον οργανισμό, κατά κύριο λόγο, καθοδηγούνται από τις επίσημες πτυχές του συμβολαίου εργασίας και τον έλεγχο του επόπτη (Gautam, Van Dick & Wagner, 2004).

Επιπρόσθετα, για να αναπτύξει κανείς το αίσθημα της δέσμευσης, είναι απαραίτητο να υπάρχει πραγματική ανταλλαγή και συνεργασία μεταξύ του ατόμου και των συναδέλφων, των εποπτικών αρχών, και, ως εκ τούτου, του οργανισμού. Αντίθετα, η προσέγγιση της οργανωσιακής ταύτισης υποστηρίζει ότι καμία αλληλεπίδραση δεν είναι απαραίτητη. Σε συμφωνία με τα θεωρητικά επιχειρήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, έρχονται και τα εμπειρικά δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία είναι εμφανής η διάκριση μεταξύ οργανωσιακής ταύτισης και οργανωσιακής δέσμευσης (Mael & Tetrick, 1992).

Τέλος, ιδιαίτερα αξιοσημείωτη είναι η άποψη των Mowday, Steers και Porter (1979), οι οποίοι ορίζουν ως δέσμευση: (1) την πίστη του ατόμου και αποδοχή των στόχων και αξιών του οργανισμού, (2) την προθυμία να ασκήσει προσπάθεια εκ μέρους του οργανισμού, και (3) την επιθυμία διατήρησης της ιδιότητας του μέλους. Αυτή η άποψη περιλαμβάνει την εσωτερίκευση, τις προθέσεις συμπεριφοράς και την επίδραση, αλλά όχι την ταύτιση, όπως έχει οριστεί παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Σκοπός της έρευνας

Μετά από ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι πληθώρα ερευνών έχει μελετήσει την επίδραση της σχέσης ηγέτη-μέλους (LMX) και της σχέσης ομάδας-μέλους (TMX) στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων των εργαζομένων, ωστόσο είναι ελάχιστες αυτές που έχουν συγκρίνει ποια από τις δύο αυτές εργασιακές σχέσεις επηρεάζει τα οργανωσιακά αποτελέσματα σε σημαντικότερο βαθμό. Όσον αφορά στην ξένη αρθρογραφία, η μοναδική ερευνητική προσπάθεια έγινε από τους Banks et al. (2014) μέσα από μία μετά-ανάλυση με σκοπό να ερευνηθούν το βαθμό επίδρασης των δύο σχέσεων (LMX-TMX) σε τέσσερις βασικές οργανωσιακές μεταβλητές: την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση, την τάση αποχώρησης από τον οργανισμό και την εργασιακή απόδοση. Ωστόσο, δε συμπεριέλαβαν στη σύγκριση αυτή τη μεταβλητή της οργανωσιακής ταύτισης. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα η έρευνα παραμένει πολύ περιορισμένη έως ανύπαρκτη, με την ερευνητική προσπάθεια της Χονδροδίνης (2014) να αποτελεί ίσως το μοναδικό παράδειγμα σύγκρισης των δύο σχέσεων αναφορικά με οργανωσιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβάνοντας και τη μεταβλητή της οργανωσιακής ταύτισης. Βέβαια, το ερευνητικό πεδίο στις προαναφερθείσες έρευνες επικεντρώνεται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αντίστοιχες ερευνητικές μελέτες στο πλαίσιο των σχολικών οργανισμών δεν υπάρχουν. Επομένως, η παρούσα επιστημονική έρευνα έχει ως σκοπό να συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, καλύπτοντας το ερευνητικό κενό που υπάρχει και να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας στον επιστημονικό χώρο.

Επομένως, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η συγκριτική ανάλυση του βαθμού επηρεασμού της ποιότητας των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και της ποιότητας των σχέσεων συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) αναφορικά με τρία οργανωσιακά αποτελέσματα: την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή ταύτιση.

4.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτήματα στα οποία η έρευνα επιχειρεί να δώσει απαντήσεις είναι τα εξής:

1. Σχετίζεται η ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-μέλους (LMX) και η ποιότητα των σχέσεων ομάδας-μέλους (TMX) με την εργασιακή ικανοποίηση;
2. Σχετίζεται η ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-μέλους (LMX) και η ποιότητα των σχέσεων ομάδας-μέλους (TMX) με την οργανωσιακή δέσμευση;
3. Σχετίζεται η ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-μέλους (LMX) και η ποιότητα των σχέσεων ομάδας-μέλους (TMX) με την οργανωσιακή ταύτιση;
4. Ποια είδους σχέση επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή ταύτιση;

4.3.Ερευνητικές υποθέσεις

Με βάση τα ευρήματα των ερευνών, τα οποία αναφέρονται εκτενώς στις προηγούμενες ενότητες, αναμένεται ότι:

- 1α) Η υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.
- 1β) Η υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.
- 2α) Η υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση.
- 2β) Η υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση.
- 3α) Η υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση.
- 3β) Η υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση.
- 4) Η υψηλής ποιότητας σχέση ηγέτη-μέλους (LMX) επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή ταύτιση σε σύγκριση με την υψηλής ποιότητας σχέση ομάδας-μέλους (TMX).

4.4. Μεταβλητές της έρευνας

Ανεξάρτητες μεταβλητές της παρούσας έρευνας είναι η ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-μέλους (LMX) και η ποιότητα των σχέσεων ομάδας-μέλους (TMX).

Ως εξαρτημένες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν οι οργανωσιακοί παράγοντες: εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και οργανωσιακή ταύτιση.

4.5. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν η λεγόμενη μέθοδος «χιονοστιβάδα» (snowball). Ο όρος «χιονοστιβάδα» αναφέρεται στη διαδικασία της συσσώρευσης, καθώς κάθε άτομο συστήνει άλλα άτομα κ.ο.κ. (Σταλίκας, 2005). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, αρχικά ο ερευνητής προσδιορίζει ορισμένα άτομα από τον πληθυσμό που τον ενδιαφέρει και τους μοιράζει τα ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση. Στη συνέχεια, τα άτομα αυτά χρησιμοποιούνται ως «πληροφορητές» και προτείνουν άλλα άτομα που επιλέγουν και συμμετέχουν στην έρευνα.

Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα Σεπτεμβρίου – Δεκεμβρίου 2016 και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την τεχνική του ανώνυμου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο είναι το κατεξοχήν μέσο συλλογής δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες, διότι κάθε άτομο καλείται να απαντήσει σε μία συγκεκριμένη λίστα ερωτήσεων οι οποίες βρίσκονται σε μία προκαθορισμένη σειρά. Παράλληλα, η επιλογή ερωτήσεων κλειστού τύπου δίνει τη δυνατότητα της εύκολης συμπλήρωσης, κωδικοποίησης και ανάλυσης των δεδομένων (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με το ταχυδρομείο στους διευθυντές των σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα με την παράκληση να χορηγηθούν στους εκπαιδευτικούς. Μαζί με τα ερωτηματολόγια, υπήρχε συνοδευτική επιστολή που εξηγούσε τη θεματική ενότητα. Επιπροσθέτως, επιπλέον στοιχεία που αναφέρονταν στη συνοδευτική επιστολή ήταν τα εξής: α) η έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο μεταπτυχιακού προγράμματος από το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, και β) αναλυτική αναφορά στο σκοπό της έρευνας. Είναι σημαντικό, επίσης, να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ζητήθηκε από τους διευθυντές να αποστείλουν τον επισυναπτόμενο φάκελο με τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια πίσω στον ερευνητή.

4.6. Δείγμα και χαρακτηριστικά

Στο σύνολο εστάλησαν 230 ερωτηματολόγια, από τα οποία επιστράφηκαν 210. Το δείγμα, επομένως, αποτέλεσαν 210 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Από τη μελέτη των δημογραφικών χαρακτηριστικών των 210 ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα, προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα: το ποσοστό ανδρών του δείγματος είναι 34.3% και των γυναικών 65.7%. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 46 έως 55 χρονών (ποσοστό 62.9%), ενώ από 36 έως 45 ετών εντοπίστηκε μόλις το 16%. Επίσης, μελετήθηκαν τα εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, σύμφωνα με τα οποία η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών ανήκει στο μόνιμο προσωπικό, με ποσοστό 88.6%. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών στον παρόντα σχολικό οργανισμό εντοπίζεται στα 1 έως 5 χρόνια, ενώ πάνω από 10 χρόνια προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό καλύπτει το 27.6% των ερωτηθέντων. Τέλος, εξετάστηκε η δυναμικότητα των σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στην πλειοψηφία τους τα σχολεία είναι εξαθέσια και πάνω (77.6%).

Όσον αφορά τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά της έρευνας, πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις εστιάζουν στο φύλο (άνδρας=1, γυναίκα=2), στην ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα (μικρότεροι από 35=1, 36-45=2, 46-55=3, μεγαλύτεροι από 56=4), στη σχέση εργασίας (μόνιμος=1, αναπληρωτής/ωρομίσθιος=2), στο χρόνο προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών στον παρόντα σχολικό οργανισμό (1-5=1, 6-9=2, πάνω από 10=3), και τέλος στη δυναμικότητα των σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα (ολιγοθέσιο=1, εξαθέσιο=2, άνω του εξαθέσιου=3).

4.7. Εργαλεία

Ο κύριος κορμός του ερωτηματολογίου αποτελείται από 34 ερωτήσεις, οι οποίες όλες μαζί συναθροίζουν τις κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας. Οι συγκεκριμένες κλίμακες μετρήθηκαν με βάση μία κλίμακα τύπου Likert με εύρος από 1 έως 5 (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα). Στη συνέχεια, ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για το σκοπό της παρούσας έρευνας.

Σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)

Για τη μέτρηση της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους χρησιμοποιήθηκαν 7 διατυπώσεις από την κλίμακα μέτρησης LMX-7 των Scandura & Graen (1984). Παραδείγματα ερωτήσεων αποτελούν: « Γνωρίζω ποια είναι η θέση μου απέναντι στο διευθυντή μου», «Ο διευθυντής μου αναγνωρίζει τις δυνατότητές μου» και «Εμπιστεύομαι τις επιλογές του διευθυντή μου, σε σημείο που θα μπορούσα να υπερασπιστώ την απόφασή του εάν αυτός δεν ήταν παρών να το κάνει». Η συγκεκριμένη κλίμακα αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 1-7 του ερωτηματολογίου.

Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX)

Η σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους μετρήθηκε με 10 διατυπώσεις από την κλίμακα μέτρησης TMX που έχει σχεδιαστεί από τον Seers και τους συνεργάτες του (1995). Παραδείγματα ερωτήσεων αποτελούν: «Οι συνάδελφοί μου αναγνωρίζουν τις δυνατότητές μου», «Είμαι αρκετά ευέλικτος/η στο να αναλαμβάνω ευθύνες με σκοπό να διευκολύνω τους συναδέλφους μου» και «Οι συνάδελφοί μου είναι πρόθυμοι να ολοκληρώσουν κάποιο έργο που έχει ανατεθεί σε εμένα». Η συγκεκριμένη κλίμακα αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 8-17 του ερωτηματολογίου.

Εργασιακή ικανοποίηση (Job satisfaction)

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων χρησιμοποιήθηκαν 3 διατυπώσεις από την κλίμακα μέτρησης των Bowling & Hammond (2008). Παραδείγματα ερωτήσεων αποτελούν: «Σε γενικές γραμμές, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου» και «Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι σε αυτό το σχολείο». Η συγκεκριμένη κλίμακα αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 18-20 του ερωτηματολογίου.

Οργανωσιακή δέσμευση (Organizational commitment)

Για τη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων στον παρόντα σχολικό οργανισμό χρησιμοποιήθηκαν 8 διατυπώσεις από την κλίμακα μέτρησης των Allen & Meyer (1990). Παραδείγματα ερωτήσεων αποτελούν: «Αισθάνομαι τα προβλήματα αυτού του σχολείου σαν να είναι δικά μου» και «Αυτό το σχολείο έχει ιδιαίτερη σημασία για εμένα». Η συγκεκριμένη κλίμακα αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 21-28 του ερωτηματολογίου.

Οργανωσιακή ταύτιση (Organizational identification)

Η οργανωσιακή ταύτιση των ερωτηθέντων με τον παρόντα σχολικό οργανισμό μετρήθηκε με 6 διατυπώσεις από την κλίμακα μέτρησης που σχεδιάστηκε από τους Mael & Ashforth (1992). Παραδείγματα ερωτήσεων αποτελούν: «Όταν μιλώ για αυτό το σχολείο, συνήθως λέω ‘εμείς’ και όχι ‘αυτοί’», «Θεωρώ ότι οι επιτυχίες του σχολείου που εργάζομαι είναι και δικές μου επιτυχίες» και «Όταν κάποιος εκφράζεται θετικά για το σχολείο που εργάζομαι, το εκλαμβάνω ως προσωπική φιλοφρόνηση». Η συγκεκριμένη κλίμακα αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 29-34 του ερωτηματολογίου.

4.8. Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων

Για την εισαγωγή και στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS 17.0 για Windows. Χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι τόσο της περιγραφικής στατιστικής για την παρουσίαση των αριθμητικών δεδομένων, όσο και μέθοδοι της επαγωγικής στατιστικής.

Οι περιγραφικές μέθοδοι αφορούσαν στον υπολογισμό των μέσων όρων (Μ.Ο) των μεταβλητών και των τυπικών αποκλίσεων, ενώ οι επαγωγικές μέθοδοι αφορούσαν στην ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιώντας το συντελεστή συσχέτισης Pearson r .

Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι σε αρχικό στάδιο, πριν την ανάλυση των αποτελεσμάτων, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, για τον **έλεγχο εγκυρότητας των αποτελεσμάτων** πραγματοποιήθηκε η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης (Factor Analysis). Σκοπός της ανάλυσης παραγόντων (ΑΠ) είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, ώστε να βοηθήσει να γίνει αντιληπτή μία έννοια ή ιδιότητα. Πιο συγκεκριμένα, για την εν λόγω έρευνα ορίστηκαν 5 παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις 5 μεταβλητές της έρευνας (LMX, TMX, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή ταύτιση). Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 1):

Πίνακας 1: Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)

Rotated Component Matrix					
	Παράγοντας				
	1	2	3	4	5
LMX-1	,801				
LMX-2	,890				
LMX-3	,863				
LMX-4	,846				
LMX-5	,871				
LMX-6	,795				
LMX-7	,868				
TMX-1		,715			
TMX-2		,808			
TMX-3		,570			
TMX-4		,840			
TMX-5		,825			
TMX-6		,574			
TMX-7		,507			
TMX-8		,599			
TMX-9		,542			
TMX-10		,796			
Εργ. Ικανοποίηση-1			,537		
Εργ. Ικανοποίηση-2			,752		
Εργ.Ικανοποίηση-3			,714		
Οργ. Δέσμευση-1				,698	
Οργ. Δέσμευση-2				,640	
Οργ. Δέσμευση-3				,579	
Οργ. Δέσμευση-4				,741	
Οργ. Δέσμευση-5				,817	

Οργ. Δέσμευση-6				,853	
Οργ. Δέσμευση-7				,636	
Οργ. Δέσμευση-8				,662	
Οργ. Ταύτιση-1					,622
Οργ. Ταύτιση-2					,669
Οργ. Ταύτιση-3					,638
Οργ. Ταύτιση-4					,732
Οργ. Ταύτιση-5					,661
Οργ. Ταύτιση-6					,739

Όπως παρατηρείται, από τα στοιχεία του πίνακα 1, οι ερωτήσεις κάθε κλίμακας μέτρησης ερμηνεύτηκαν και αυτό που διαφαίνεται είναι ότι συσχετίζονται επαρκώς ($r > .20$), αλλά όχι σε υπερβολικό βαθμό ($r < .80$). Αυτό σημαίνει ότι πρόκειται για σχέσεις ευθύγραμμες, οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν είναι έγκυρες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν τις συγκεκριμένες μεταβλητές, χωρίς να απαιτείται κάποια αλλαγή.

Στη συνέχεια, τα εργαλεία μέτρησης, που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, υποβλήθηκαν σε **έλεγχο αξιοπιστίας**. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής τόσο σε μια υπο-κλίμακα, όσο και σε ολόκληρη κλίμακα εκτιμάται με το συντελεστή Cronbach's alpha που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας. Για να θεωρείται αποδεκτή η τιμή του Cronbach's alpha θα πρέπει να είναι > 0.7 . Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής της υπό εξέταση κλίμακας μέτρησης. Στη συγκεκριμένη έρευνα, με βάση τα αποτελέσματα ελέγχου παρατηρήθηκε υψηλή αξιοπιστία όλων των μεταβλητών και πιο συγκεκριμένα ο δείκτης εσωτερικής συνοχής κάθε μίας από τις 5 μεταβλητές διαμορφώθηκε ως εξής: LMX: $a=0.928$, TMX: $a=0.913$, Εργ. Ικανοποίηση: $a=0.82$, Οργ. Δέσμευση: $a=0.843$, Οργ. Ταύτιση: $a=0.848$.

4.9. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και συσχετίσεις Pearson

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται και αναλύονται τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα των δεδομένων της παρούσας έρευνας και ακολουθεί η ανάλυσή τους. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφονται οι μέσες τιμές, οι τυπικές αποκλίσεις, καθώς και οι συσχετίσεις Pearson όλων των μεταβλητών (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Μέσες τιμές, Τυπικές αποκλίσεις και συσχετίσεις Pearson

	M.O	T.A	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Φύλο	1.66	.476		-.199**	.007	-.153**	.073	-.097	.097	.073	.042
2. Ηλικία	2.57	.750			-.715**	.258**	.040	.127	.014	.123	.217**
3. Σχέση Εργασίας	1.11	.319				-.215**	-.006	-.005	-.020	-.059	-.177*
4. Δυναμικότητα Σχολείου	2.77	.446					-.130	-.003	-.117	-.212**	-.025
5. LMX	4.19	.857						.344**	.687**	.754**	.615**
6. TMX	3.95	.694							.431**	.385**	.421**
7. Εργ. Ικανοποίηση	4.49	.529								.647**	.530**
8. Οργ. Δέσμευση	3.84	.770									.674**
9. Οργ. Ταύτιση	3.99	.791									

* $p < .05$ ** $p < .01$

Αρχικά, η μέση τιμή (mean) του δείγματος ορίζεται ως η τιμή γύρω από την οποία είναι συγκεντρωμένες οι τιμές του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον πίνακα 2, παρατηρείται ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων που αφορούν στην ποιότητα σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και την εργασιακή ικανοποίηση εντοπίζονται ανάμεσα στο «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα». Αντίθετα, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων που αφορούν στην ποιότητα σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX), την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή ταύτιση φαίνεται να συγκεντρώνονται ανάμεσα στις διατυπώσεις «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «συμφωνώ».

Σε συνέχεια της περιγραφικής στατιστικής πραγματοποιείται ανάλυση της τυπικής απόκλισης των μεταβλητών της έρευνας. Ως τυπική απόκλιση ορίζεται η τιμή που μας δείχνει πόσο συγκεντρωμένες είναι οι τιμές γύρω από τη μέση τιμή. Μια μικρή τυπική απόκλιση φανερώνει την αντιπροσωπευτικότητα της μέσης τιμής ως στατιστικό μέτρο για την κατανομή της μεταβλητής. Μια μεγάλη τυπική απόκλιση σημαίνει μεγάλη διασπορά στις απαντήσεις. Στην παρούσα έρευνα, σύμφωνα με τον πίνακα 2, οι μικρότερες τιμές τυπικών αποκλίσεων των μεταβλητών προς διερεύνηση εμφανίζονται στην εργασιακή ικανοποίηση και εν συνεχεία στη σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX). Λίγο μεγαλύτερες τιμές τυπικής απόκλισης εκδηλώνουν η οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή ταύτιση, και τέλος, η σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX).

Τέλος, ακολουθεί ο έλεγχος συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών έτσι ώστε να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή μη σχέσης μεταξύ αυτών, η μορφή αυτής της σχέσης (θετική ή αρνητική συσχέτιση), καθώς και η έντασή της (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας). Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης Pearson (r). Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής συσχέτισης r κυμαίνονται από -1 έως $+1$. Η μέγιστη τιμή $+1$ δηλώνει ισχυρή θετική συσχέτιση, ενώ η αρνητική τιμή -1 δηλώνει ισχυρή αρνητική συσχέτιση. Η τιμή 0 φανερώνει τη μη ύπαρξη σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Όσον αφορά στο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, όταν είναι μικρότερο από 5% υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ($p < 0,05$) μεταξύ των δύο μεταβλητών, ενώ ποσοστό μικρότερο από 1% δηλώνει στατιστικά ισχυρή σημαντική σχέση ($p < 0,01$).

Με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα 2, παρατηρούνται σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των προς εξέταση μεταβλητών. Η ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) φαίνεται να σχετίζεται θετικά με όλες τις μεταβλητές και πιο συγκεκριμένα με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = .687$, $p < .01$), την οργανωσιακή δέσμευση ($r = .754$, $p < .01$) και την οργανωσιακή ταύτιση ($r = .615$, $p < .01$). Ισχυρή θετική συσχέτιση φαίνεται να παρουσιάζει και η ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) με όλες τις μεταβλητές και πιο συγκεκριμένα με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = .431$, $p < .01$), την οργανωσιακή δέσμευση ($r = .358$, $p < .01$) και την οργανωσιακή ταύτιση ($r = .421$, $p < .01$). Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι ισχυρή θετική συσχέτιση εντοπίζεται ανάμεσα στην ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) ($r = .344$, $p < .01$).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Σύγκριση των σχέσεων LMX και TMX αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα

Σε συνέχεια της ανάλυσης των αποτελεσμάτων εφαρμόστηκε η ιεραρχική παλινδρόμηση. Με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται ο έλεγχος της επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών στις εξαρτημένες μεταβλητές του δείγματος και κατά συνέπεια δίνεται απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα. Στην παρούσα έρευνα ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίζονται η ποιότητα των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και η ποιότητα των σχέσεων συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX), ενώ ως εξαρτημένες μεταβλητές λειτουργούν η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, και τέλος, η οργανωσιακή ταύτιση.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ανάλυσης ταξινομούνται στους παρακάτω πίνακες με βάση τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων, δηλαδή την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών σε κάθε μία από τις εξαρτημένες μεταβλητές του δείγματος.

5.1.1. LMX, TMX και εργασιακή ικανοποίηση

Πίνακας 3: Πίνακας συντελεστών για LMX, TMX και εργασιακή ικανοποίηση

Μεταβλητές ελέγχου	Beta	Sig
1. Φύλο	.058	.261
2. Ηλικία	-.074	.318
3. Σχέση Εργασίας	-.074	.303
4. Δυναμικότητα Σχολείου	-.027	.595
5. LMX	.599**	.000
6. TMX	.239**	.000
Διορθωμένος R ²	.509	

* $p < .05$ ** $p < .01$

Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή Ικανοποίηση

Αρχικά, στον πίνακα 3, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών LMX και TMX αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση (εξαρτημένη μεταβλητή). Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή LMX σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (beta= .599, $\rho = .000$).

Παράλληλα, υψηλή συσχέτιση φαίνεται να παρουσιάζει η ανεξάρτητη μεταβλητή TMX με την εργασιακή ικανοποίηση (beta= .239, $\rho = .000$). Συγκρίνοντας τις δύο αυτές τιμές beta προκύπτει ότι η ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό (beta= .599 > .239) σε σχέση με την ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX).

5.1.2. LMX, TMX και οργανωσιακή δέσμευση

Πίνακας 4: Πίνακας συντελεστών για LMX, TMX και οργανωσιακή δέσμευση

Μεταβλητές ελέγχου	Beta	Sig
7. Φύλο	.039	.397
8. Ηλικία	.129	.053
9. Σχέση Εργασίας	.006	.929
10. Δυναμικότητα Σχολείου	-.150	.001
11. LMX	.679**	.000
12. TMX	.139**	.004
Διορθωμένος R ²	.604	

* $p < .05$ ** $p < .01$

Εξαρτημένη μεταβλητή: Οργανωσιακή δέσμευση

Στον πίνακα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών LMX και TMX αναφορικά με την οργανωσιακή δέσμευση (εξαρτημένη μεταβλητή). Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι τόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή LMX, όσο και η ανεξάρτητη μεταβλητή TMX, σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση (beta= .679, $p = .000$ και beta= .139, $p = .004$ αντίστοιχα). Από τη σύγκριση των δύο τιμών beta προκύπτει η υπεροχή της ποιότητας της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) έναντι της ποιότητας της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) αναφορικά με την επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση (beta= .679 > .139).

5.1.3. LMX, TMX και οργανωσιακή ταύτιση

Πίνακας 5: Πίνακας συντελεστών για LMX, TMX και οργανωσιακή ταύτιση

Μεταβλητές ελέγχου	Beta	Sig
13. Φύλο	.048	.374
14. Ηλικία	.108	.170
15. Σχέση Εργασίας	-.095	.210
16. Δυναμικότητα Σχολείου	.003	.954
17. LMX	.528**	.000
18. TMX	.229**	.000
Διορθωμένος R ²	.447	

* $\rho < .05$ ** $\rho < .01$

Εξαρτημένη μεταβλητή: Οργανωσιακή ταύτιση

Ο πίνακας 5 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών LMX και TMX αναφορικά με την οργανωσιακή ταύτιση (εξαρτημένη μεταβλητή). Όπως διαφαίνεται και από τα στοιχεία του πίνακα 5, προκύπτει θετική συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών LMX και TMX με την οργανωσιακή ταύτιση (beta= .528, $\rho = .000$ και beta= .229, $\rho = .000$ αντίστοιχα). Και στην περίπτωση της οργανωσιακής ταύτισης παρατηρείται μεγαλύτερος βαθμός επίδρασης της ποιότητας σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) συγκριτικά με την ποιότητα σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) (beta= .528 > .229).

5.2. Σύγκριση του βαθμού επηρεασμού των σχέσεων LMX και TMX αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα

Από τη σύγκριση των πινάκων 3, 4 και 5, γίνεται σαφές ότι τα αριθμητικά δεδομένα υποδεικνύουν την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στην ποιότητα των σχέσεων LMX και TMX αναφορικά με τα τρία οργανωσιακά αποτελέσματα: εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και οργανωσιακή ταύτιση ($\rho < 0.1^{**}$). Επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στις τιμές Beta, αυτές μαρτυρούν ποια από τις δύο σχέσεις επιδρά σε μεγαλύτερο βαθμό στα οργανωσιακά αποτελέσματα που προαναφέρονται.

Συγκεκριμένα, λοιπόν, για την εργασιακή ικανοποίηση, παρατηρείται μεγαλύτερη επίδραση της ποιότητας των σχέσεων LMX έναντι της ποιότητας των σχέσεων TMX ($\beta_{LMX} = .599 > \beta_{TMX} = .239$ αντίστοιχα, βλ. πίνακα 3). Όσον αφορά στη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης, από τη σύγκριση των δύο τιμών beta προκύπτει η υπεροχή της ποιότητας της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) έναντι της ποιότητας της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) αναφορικά με την επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση ($\beta_{LMX} = .679 > \beta_{TMX} = .139$, βλ. πίνακα 4). Σε αυτή τη μεταβλητή, εντοπίζεται αρκετά μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις σχέσεις LMX και TMX ως προς το βαθμό επίδρασής τους. Τέλος, και στην περίπτωση της οργανωσιακής ταύτισης παρατηρείται μεγαλύτερος βαθμός επίδρασης της ποιότητας σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) συγκριτικά με την ποιότητα σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) ($\beta_{LMX} = .528 > \beta_{TMX} = .229$, βλ. πίνακα 5).

Τέλος, από τις τιμές του διορθωμένου συντελεστή R^2 προκύπτει ότι το μοντέλο ερμηνεύει το 50.9% της συνολικής διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης, το 60.4% της συνολικής διακύμανσης της οργανωσιακής δέσμευσης και το 44.7% της συνολικής διακύμανσης της οργανωσιακής ταύτισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1. Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο τη σύγκριση των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και των σχέσεων συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή ταύτιση. Η σύγκριση των σχέσεων LMX και TMX αναφορικά με τα τρία αυτά οργανωσιακά αποτελέσματα επιβεβαίωσε τις αρχικές υποθέσεις της έρευνας ως προς τη θετική επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών LMX και TMX στις εξαρτημένες μεταβλητές του δείγματος (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και οργανωσιακή ταύτιση) αντίστοιχα. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ο μεγαλύτερος βαθμός επίδρασης της ποιότητας των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα σε σύγκριση με την ποιότητα των σχέσεων συναλλαγής ομάδας-μέλους.

Πιο συγκεκριμένα, επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η υψηλής ποιότητας σχέση ηγέτη-μέλους (LMX) σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (1^η υπόθεση). Η θετική συσχέτιση των σχέσεων LMX με την εργασιακή ικανοποίηση έχει επισημανθεί από πολλούς ερευνητές (Epiritropaki & Martin, 2005; Schriesheim et al., 1992; Tansky, 1993; Wilhelm et al., 1993). Στις υψηλής ποιότητας σχέσεις ηγετών-μελών, ο ηγέτης και ο υφιστάμενος διαμορφώνουν μία εργασιακή σχέση, η οποία χαρακτηρίζεται από την κοινωνική αποδοχή από την πλευρά του ηγέτη και από τη συνεργασία στο πλαίσιο μη δομημένων καθηκόντων με τον υφιστάμενο. Κάποια από τα βασικά προνόμια που απολαμβάνει ο εργαζόμενος σε μία τέτοιου είδους σχέση είναι η στήριξη και η αυτονομία που προσφέρει ο ηγέτης, καθώς και η εμπιστοσύνη στο πρόσωπό του. Αυτό που υποστηρίζεται και στην έρευνα είναι ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν τον εαυτό τους ως τη βασική πηγή εργασίας, αισθάνονται την ευθύνη και συνεπώς είναι πιο πιθανό να βιώσουν την ανταμοιβή και να οδηγηθούν σε ικανοποίηση από την εργασία (Deci & Ryan, 1985).

Στη συνέχεια, επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η υψηλής ποιότητας σχέση ομάδας-μέλους (TMX) σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (1^β υπόθεση). Η θετική συσχέτιση των σχέσεων TMX με την εργασιακή ικανοποίηση έχει επιβεβαιωθεί από αρκετές έρευνες στο παρελθόν (Seers, 1989; Seers et al., 1995). Μια υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους δείχνει ότι τα μέλη της ομάδας θα είναι πρόθυμοι στο να προτείνουν ιδέες και να ανταλλάξουν πληροφορίες σχετικά με καλύτερες μεθόδους εργασίας, θα διακατέχονται από ανοιχτή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους και θα αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες, έτσι ώστε να διευκολύνουν την ευελιξία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας κ.λπ. Με αυτό τον τρόπο, μια ομάδα εργαζόμενων που χαρακτηρίζεται από υψηλής ποιότητας σχέσεις μεταξύ των μελών της, είναι πιο πιθανό να οδηγηθεί στο αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία.

Όσον αφορά στον παράγοντα της οργανωσιακής δέσμευσης, επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η υψηλής ποιότητας σχέση ηγέτη-μέλους (LMX) σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση (2^α υπόθεση). Η θετική συσχέτιση των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους και οργανωσιακής δέσμευσης επιβεβαιώνεται και από ευρήματα άλλων ερευνών (Epiritropaki & Martin, 2005; Hung et al., 2004; Masterson et al., 2000; Seers & Graen, 1984). Στις υψηλής ποιότητας σχέσεις συναλλαγής ηγέτη-μέλους, ο ηγέτης παρέχει στον εργαζόμενο οφέλη με απτά (π.χ. αυξανόμενη αμοιβή ή ευνοϊκά εργασιακά καθήκοντα) ή άυλα (π.χ. ενδυνάμωση και αυτονομία) μέσα που ξεπερνούν τα όρια της σύμβασης εργασίας. Από την πλευρά του, ο εργαζόμενος ανταποδίδει στον ηγέτη αυτά τα οφέλη μέσα από την αφοσίωσή του στον οργανισμό, παραμένοντας στην εργασία του παρά τις όποιες δυσκολίες μπορεί να συναντήσει, ασχολούμενος σε μεγάλο βαθμό με την εργασία του, μοιράζοντας το στόχο και το όραμα του οργανισμού που εργάζεται, πιστεύοντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, οδηγώντας με αυτό τον τρόπο τον εαυτό του σε οργανωσιακή δέσμευση. Προηγούμενες έρευνες πρόσθεσαν, επίσης, ότι τα μέλη της «εσωτερικής ομάδας» είναι γενικά πιο ικανοποιημένα, παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις και μεγαλύτερη δέσμευση στην εργασία τους σε σχέση με τα μέλη της «εξωτερικής ομάδας» (Allinson, Armstrong και Hayes, 2001).

Επιπροσθέτως, επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση (2^β υπόθεση). Η διαπίστωση της ισχυρής σχέσης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών έρχεται σε συμφωνία και με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Banks et al., 2014). Συγκεκριμένα, αναφέρεται η πρόσφατη και εκτενής έρευνα των Srivastava και Singh (2015), η οποία επικεντρώνεται στους παράγοντες επηρεασμού και τα οργανωσιακά αποτελέσματα των σχέσεων TMX.

Στις υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους, τα μέλη αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης μέσα σε ένα θετικό και φιλικό περιβάλλον εργασίας. Τα εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία οι εργαζόμενοι έχουν θετικά συναισθήματα για τη δουλειά τους και την ομάδα στην οποία εργάζονται, είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Van der Vegt et al., 1998).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαίωσαν την υπόθεση ότι η υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση (3^α υπόθεση). Τα μέλη που αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη, όπως έχει προαναφερθεί, ανήκουν στην «εσωτερική ομάδα» και η σχέση τους χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, ανοιχτή επικοινωνία και αλληλοϋποστήριξη. Σύμφωνα με τα ερευνητικά δεδομένα, διάφοροι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι ταυτίζονται περισσότερο με τους κοινωνικούς θεσμούς, όπως είναι οι σχολικοί οργανισμοί, όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, γιατί με αυτό τον τρόπο ικανοποιείται η ανάγκη του ατόμου για ψυχολογική ασφάλεια (De Cremer & Van Knippenberg, 2002; Van Knippenberg et al., 2004). Η άποψη για ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-μέλους και την οργανωσιακή ταύτιση ενισχύεται ακόμη περισσότερο μέσα από έρευνες που δείχνουν ότι η ανοιχτή επικοινωνία και η αξιοπιστία αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά αυτής της σχέσης (Sluss and Ashforth, 2008).

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης η οποία αφορούσε στην ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της ποιότητας σχέσης TMX και της οργανωσιακής ταύτισης (3^β υπόθεση). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαίωσαν την ερευνητική υπόθεση, ανέδειξαν, δηλαδή, την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της ποιότητας σχέσης TMX και της οργανωσιακής ταύτισης. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η μοναδική έρευνα που έχει μελετήσει τη σύγκριση των σχέσεων TMX αναφορικά με την οργανωσιακή ταύτιση είναι αυτή της Χονδροδίνης (2014). Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας διαφοροποιούνται από την παρούσα έρευνα, καθώς διαπιστώθηκε η μη ύπαρξη σχέσης μεταξύ των σχέσεων TMX και της οργανωσιακής ταύτισης.

Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας εντοπίζεται σημαντικά θετική σχέση μεταξύ των δύο προαναφερθείσων μεταβλητών, η οποία μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από ερευνητικά δεδομένα που εντοπίζονται στη σχετική αρθρογραφία και παρουσιάζουν στοιχεία πιθανής σχέσης μεταξύ τους.

Αρχικά, η ποιότητα της σχέσης ομάδας-μέλους (TMX) ερευνήθηκε ως παράγοντας ρυθμιστής της επίδρασης της οργανωσιακής ταύτισης στην απόδοση της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Liu et al., 2011). Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι η υψηλής ποιότητας TMX είναι επωφελής για τη θετική επίδραση της οργανωσιακής ταύτισης στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Αυτή αποτελεί την πιο πρόσφατη έρευνα στην ξένη βιβλιογραφία, που αναφέρεται στις σχέσεις αμοιβαιότητας που εντοπίζονται στις υψηλής ποιότητας σχέσεις TMX και πώς αυτές είναι πιθανόν να σχετίζονται με την οργανωσιακή ταύτιση.

Επίσης, στις υψηλής ποιότητας σχέσεις συναλλαγής ομάδας-μέλους, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την εκτίμηση και το σεβασμό των συναδέλφων τους και αισθάνονται ικανά μέλη του οργανισμού. Το αίσθημα αυτό συντελεί στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων και, συνεπώς, σε μεγαλύτερα επίπεδα οργανωσιακής ταύτισης (Meyer et al., 2006). Τέλος, έχει διερευνηθεί η επίδραση των σχέσεων ομάδας-μέλους (TMX) με την ταύτιση στην ομάδα (team-identification), επισημαίνοντας τη θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών (Hellman., Witt & Hilton, 1993). Το συγκεκριμένο ερευνητικό δεδομένο μπορεί να λειτουργήσει ως προβλεπτικός παράγοντας της ύπαρξης θετικής σχέσης ανάμεσα στην ποιότητα των σχέσεων TMX και της οργανωσιακής ταύτισης.

Ολοκληρώνοντας, η τελευταία ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε αφορούσε στη συγκριτική ανάλυση του βαθμού επηρεασμού της ποιότητας των σχέσεων LMX-TMX αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής ταύτισης (4^η υπόθεση). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν την παραπάνω ερευνητική υπόθεση, καθώς η μεταβλητή LMX φαίνεται να εμφάνισε μεγαλύτερες τιμές συσχέτισεων και με τις τρεις μεταβλητές συγκριτικά με τη μεταβλητή TMX. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα φαίνεται να κατέληξε και η έρευνα των Banks et al. (2014), η οποία ανέδειξε την υπεροχή της ποιότητας των σχέσεων LMX αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση έναντι της ποιότητας των σχέσεων TMX, χωρίς να συμπεριλαμβάνεται στην έρευνα, ωστόσο, ο παράγοντας της οργανωσιακής ταύτισης. Παράλληλα, η έρευνα της Χονδροδίνης (2014), φαίνεται να συμφωνεί με τα παραπάνω ευρήματα, δηλώνοντας το μεγαλύτερο βαθμό επίδρασης των σχέσεων LMX αναφορικά και με τα τρία οργανωσιακά αποτελέσματα σε σύγκριση με τις σχέσεις TMX, προσθέτοντας και τον παράγοντα της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.

Το συγκεκριμένο ερευνητικό εύρημα μπορεί να βασιστεί στην άποψη ότι η σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) είναι μοναδική ως προς την ιδιότητα του ηγέτη (Banks et al., 2014). Ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι θεωρώντας ότι ο ηγέτης είναι το κυρίαρχο πρόσωπο του οργανισμού που θα τους παρέχει βοήθεια, ασφάλεια, αλλά και προνόμια (όπως ανταμοιβές κ.λπ.) στην εργασία σε σύγκριση με την ομάδα, τότε είναι πιθανόν να θεωρούν ότι οι υψηλής ποιότητας σχέσεις συναλλαγής με τον ηγέτη οδηγούν σε υψηλότερα ποσοστά εμφάνισης εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής ταύτισης.

Συμπερασματικά, μέσα από την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε η θετική επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών LMX και TMX στις εξαρτημένες μεταβλητές του δείγματος (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και οργανωσιακή ταύτιση) αντίστοιχα. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ο μεγαλύτερος βαθμός επίδρασης της ποιότητας των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα σε σύγκριση με την ποιότητα των σχέσεων συναλλαγής ομάδας-μέλους.

Δύο είναι οι έρευνες οι οποίες ασχολήθηκαν στοχευμένα με το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο: Banks et al. (2014) και Χονδροδίνη (2014). Ωστόσο, η παρούσα έρευνα, όπως διαφάνηκε από τα αποτελέσματά της διαφοροποιείται και με τις δύο σε κάποια σημεία. Όσον αφορά στην έρευνα των Banks et al. (2014), αυτή επικεντρώθηκε στη σύγκριση των σχέσεων LMX και TMX αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή απόδοση και την τάση αποχώρησης από τον οργανισμό και τα αποτελέσματά της έρχονται σε συμφωνία με την παρούσα έρευνα. Η μόνη διαφοροποίηση έγγειται στην απουσία της οργανωσιακής ταύτισης ως παράγοντας προς διερεύνηση, κενό το οποίο προσπάθησε να καλύψει η παρούσα έρευνα. Η ερευνητική εργασία της Χονδροδίνης (2014) είχε ως κεντρικό σημείο έρευνας τη σύγκριση των σχέσεων LMX και TMX αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή ταύτιση και την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά. Τα πορίσματα της συγκεκριμένης έρευνας συμφωνούν επί το πλείστον με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, με τη μόνη διαφοροποίηση να εντοπίζεται στη μη ύπαρξη σχέσης μεταξύ TMX και οργανωσιακής ταύτισης, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη σημασία ενασχόλησης με το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο.

Αυτά τα στοιχεία διαφοροποίησης που αναφέρονται στοχεύουν στην ανάδειξη της σημαντικότητας της παρούσας έρευνας, καθώς το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο, και κυρίως η θεωρία ΤΜΧ εξακολουθεί να είναι μία αναπτυσσόμενη περιοχή έρευνας και όλα τα αποτελέσματα των μέχρι τώρα μελετών θα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή. Με την πάροδο του χρόνου, χρειάζεται η ανάδειξη περισσότερων ερευνών σχετικά με το θέμα αυτό, έτσι ώστε να μπορούν να εξεταστούν περαιτέρω συμπεράσματα που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τα παρόντα ευρήματα.

Εν κατακλείδι, στηριζόμενοι στο ερευνητικό πόρισμα περί χρησιμότητας της υψηλής ποιότητας σχέσεων ηγέτη-μέλους στις εργασιακές στάσεις των εργαζόμενων, αυτό που προτείνεται στο σχολικό πλαίσιο είναι η μεγαλύτερη έμφαση του διευθυντή στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς. Αυτό προϋποθέτει τη δημιουργία μίας σχολικής κουλτούρας που επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν ρίσκο και ευθύνες στο πλαίσιο της δουλειάς τους. Ένα τέτοιο εργασιακό καθεστώς μπορεί να γίνει πραγματικότητα μόνον όταν υπάρχει εμπιστοσύνη που ενθαρρύνει τα άτομα να σκεφτούν και να πράξουν «ένα βήμα μπροστά» από τη θέση που κατέχουν, έτσι ώστε σε συλλογικό επίπεδο να διαμορφώσουν μία κοινή στοχοθεσία του σχολικού οργανισμού. Ο κύκλος της εμπιστοσύνης περιλαμβάνει όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού, ξεκινά, όμως, από τον διευθυντή. Ο διευθυντής έχει πρωταρχικό ρόλο σε έναν οργανισμό και γι' αυτό οφείλει να βάλει πρώτος τα θεμέλια ανάπτυξης μίας υψηλής ποιότητας σχέσης συναλλαγής με τους εκπαιδευτικούς (Stoll, 1994).

6.2. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ο πρώτος περιορισμός αφορά στην επιλογή της μεθόδου της χιονοστιβάδας για την προσέγγιση του δείγματος. Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων της έρευνας σε όλο τον πληθυσμό των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το συγκεκριμένο δείγμα μπορεί να αφήνει περιοχές του πληθυσμού ακάλυπτες και το γεγονός αυτό δεν εξασφαλίζει ότι υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα ως προς τα χαρακτηριστικά που μας ενδιαφέρουν. Η αρχική επιλογή των ατόμων για τη διαδικασία της χιονοστιβάδας είναι ιδιαίτερα σημαντική και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της έρευνας. Για το λόγο αυτό, καλό είναι να γίνουν συμπληρωματικές έρευνες με το ίδιο αντικείμενο, έτσι ώστε να μετρηθούν περισσότερες απόψεις.

Ο δεύτερος περιορισμός της παρούσας έρευνας αφορά στη διερεύνηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, στα οποία δε δόθηκε η πέπουσα βαρύτητα. Πιο συγκεκριμένα, παρά το γεγονός ότι ο αριθμός του δείγματος θεωρείται ικανοποιητικός, δε δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στη διερεύνηση του μορφωτικού επιπέδου των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως είναι η κτήση πτυχίου ή διδασκαλείου, οι επιπλέον τίτλοι σπουδών και άλλα.

Το δείγμα αποτελούνταν κυρίως από εκπαιδευτικούς που δεν κατείχαν κάποιον επιπλέον τίτλο σπουδών και έτσι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για διερεύνηση σε συσχετίσεις, που πραγματοποιήθηκαν, με τις μεταβλητές της έρευνας. Σε μελλοντικές έρευνες, καλό θα ήταν να συμπεριλαμβάνονται τέτοια δημογραφικά στοιχεία, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν συσχετίσεις με τις μεταβλητές της έρευνας και να επιτευχθεί η εξέταση και αξιολόγηση των αντίστοιχων αποτελεσμάτων.

Ο τελευταίος περιορισμός της έρευνας είναι ότι μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί ελάχιστες μελέτες αναφορικά με τις ομάδες επηρεασμού των σχέσεων ομάδας-μέλους (TMX) που αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, επειδή η θεωρία TMX εξακολουθεί να είναι αναπτυσσόμενη περιοχή έρευνας, όπως αναφέρεται και στα συμπεράσματα, όλα τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης θα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή. Με την πάροδο του χρόνου, όταν αναδειχθούν περισσότερες έρευνες σχετικά με το θέμα αυτό, μπορούν να εξεταστούν περαιτέρω συμπεράσματα που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τα παρόντα ευρήματα.

6.3. Προτάσεις

Με βάση τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, που αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, δημιουργούνται οι ακόλουθες προτάσεις για μελλοντική έρευνα που αφορά στη συγκεκριμένη θεματική ενότητα.

Αρχικά, η χιονοστιβάδα ως μέθοδος προσέγγισης του δείγματος λειτούργησε ως σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας και, πιο συγκεκριμένα, ως μειονέκτητα αντικειμενικότητας των στοιχείων. Μία σημαντική κατεύθυνση για μελλοντικές έρευνες είναι η επιλογή δείγματος με κοινά χαρακτηριστικά, δηλαδή η επιλογή συγκεκριμένου πληθυσμού όπου υπάρχει ομοιογένεια στις συνθήκες εργασίας. Για παράδειγμα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση των σχέσεων LMX και TMX σε σχολικούς οργανισμούς που έχουν συγκεκριμένη δομή (π.χ. μόνον εξαθέσια σχολεία) και συναφές μέγεθος (αριθμός εκπαιδευτικών). Σε αυτή την περίπτωση, τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας θα ήταν στοχευμένα και θα αφορούσαν συγκεκριμένο πληθυσμό.

Επιπλέον, καλό θα ήταν στο μέλλον να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εξέταση των σχέσεων ομάδας-μέλους (TMX) με οργανωσιακά αποτελέσματα, καθώς στο συγκεκριμένο πεδίο, η έρευνα είναι περιορισμένη. Παράλληλα, ενδιαφέρον θα αποτελούσε η διερεύνηση συγκεκριμένων μεταβλητών που έχουν διαμεσολαβητικό ρόλο στη συγκριτική ανάλυση του βαθμού επηρεασμού των σχέσεων LMX-TMX αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Ένα παράδειγμα διερεύνησης μίας τέτοιας μεταβλητής, μπορεί να είναι το φιλικό εργασιακό περιβάλλον. Σε ανάλογη έρευνα Tse et al. (2008), η συγκεκριμένη μεταβλητή λειτούργησε ως προβλεπτικός παράγοντας στη διαμόρφωση σχέσεων LMX-TMX.

Τέλος, σε όσους ενδιαφέρονται να ασχοληθούν με το συγκεκριμένο πεδίο έρευνας στο μέλλον, προτείνεται το δείγμα να μην περιοριστεί μόνον στους εκπαιδευτικούς. Αντίθετα, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η προσέγγιση των διευθυντών στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο όντας διοικητικά στελέχη των σχολικών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, το θεωρητικό μοντέλο LMX φαίνεται να λειτουργεί ως ένα νόμισμα, γι' αυτό επισημαίνεται η μελέτη και αξιολόγηση και των δύο όψεων. Η θέση αυτή έρχεται σε συμφωνία με πολλούς ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η θεωρία LMX πρέπει να αξιολογείται πάντα από την οπτική γωνία τόσο του υφιστάμενου όσο και του επιβλέποντος (Scandura & Schriesheim, 1994; Schriesheim et al., 1998).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allinson, C. W., Armstrong, S. J., & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 201-220.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1427.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of business research*, 59(7), 793-801.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 181-196.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77.
- Bush, T. & Middlewood, D. (2006). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage.
- Butler Jr, J. K., & Reese, R. M. (1991). Leadership style and sales performance: a test of the situational leadership® model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), 37-46.
- Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278-296.

- Castleberry, S. B., & Tanner Jr, J. F. (1986). The manager-salesperson relationship: An exploratory examination of the vertical-dyad linkage model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6(3), 29-37.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-113). Emerald Group Publishing Limited.
- David Gefen, C. M. R. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of management information systems*, 19(1), 47-69.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-285.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly*, 17, 258-270.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Giannikis, S., & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during

the economic downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3644-3666.

- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201, 1245.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143, 165.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of applied psychology*, 67(6), 868.
- Graen, G. B., Scandura, T. A., & Graen, M. R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 484.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British journal of management*, 14(4), 357-369.
- Hellman, C. M., Witt, L. A., & Hilton, T. F. (1993, April). Member-team exchange quality and commitment to a matrix team. In *annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Francisco.

- Herman, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170.
- Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. In *Social Exchange* (pp. 103-118). Springer US.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hung, D. K. M., Ansari, M. A., & Aafaqi, R. (2004). Fairness of human resource management practices, leader-member exchange and organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 9(1), 99-120.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Judge, T.A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R.J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). New York: Guilford Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 161-172.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Keller, T., & Dansereau, F. (2001). The effect of adding items to scales: An illustrative case of LMX. *Organizational Research Methods*, 4(2), 131-143.

- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-120.
- Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. *International review of industrial and organizational psychology*, 1, 1-35.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement*, 52(4), 813-824.
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). 2 A Review of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects and Directions. *International review of industrial and organizational psychology*, 25(1), 35-89.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86(4), 697.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Mehta, A. (2016). Social exchange at work: Impact on employees' emotional, intentional, and behavioral outcomes under continuous change. *Journal of Organizational Psychology*, 16(1), 43.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of organizational behavior*, *27*(5), 665-683.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, *14*(2), 224-247.
- Ng, K. Y., & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: A multilevel analysis. *Group & Organization Management*, *30*(5), 514-540.
- Nian, F. H. (2011). *Leader Member Exchange (LMX) And Team Member Exchange (TMX)*. UK: LAP LAMBERT Academic Publishing.
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, *27*(2), 143-154.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, *71*(3), 492.
- Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Καΐλας.
- Πασιαρδής, Π.(2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Ridolph, J., & Seers, A. (1984). Leader behavior versus leader-member exchange: A competitive test. In *Southeast Decision Sciences meeting*, Williamsburg, VA.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, *66*(2), 358-384.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2011). Organizational behavior Harlow.

- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence. *Journal of applied psychology*, 71(4), 579.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52(1), 135-147.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118-135.
- Seers, A., Ford, L. R., Wilkerson, J. M., & Moorman, T. E. (2001). *The generation of influence: Effects of leader–member exchange and team–member exchange*. Paper presented at the annual meetings of the Southern Management Association.
- Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader—member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 283-306.

- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Srivastava, U. R., & Singh, V. (2015). Individual and Group Level Antecedents of Team-Member Exchange (TMX) and its Associated Outcomes. *International Journal of Management Excellence*, 5(1), 567-583.
- Σταλίκας, Α. (2005β). *Μέθοδοι Έρευνας στην Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Stoll, L. (1994). School Effectiveness and School Improvement: A Meeting of Two Minds. In Hargreaves, David & D. Hopkins (Eds), *Development Planning for School Improvement*. London : Cassell.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Tse, H. H., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194-215.
- Tse H. M, Dasborough M. T & Ashkanasy N. M (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19, 195–211.
- Turban, D. B., Jones, A. P., & Rozelle, R. M. (1990). Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate. *Motivation and Emotion*, 14(3), 215-233.
- Tziner, A. (1982). Differential effects of group cohesiveness types: A clarifying overview. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 10(2), 227-239.
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1993). Toward a contingency model of empowerment: Contribution of self-management empowerment and leadership-making empowerment to uni-functional and multi-functional professional work unit performance. In *National Academy of Management Meeting, Atlanta, GA*.

- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group & Organization Studies*, 15(4), 414-430.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group & organization management*, 23(2), 124-143.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171-204.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603.
- Wakabayashi, M., Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1990). The generalizability of the hidden investment hypothesis in leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43(11), 1099-1116.
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of applied Psychology*, 56(2), 95.
- Wech, B. A. (2003, November). Effect of team-member exchange on individual-level performance, organizational citizenship behavior-individual, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. In *Southern Management Association 2003 Meeting* (p. 523).

- Wech, B. A., Norman Kennedy, K., & Deeter-Schmelz, D. R. (2009). A multi-level analysis of customer contact teams. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 436-448.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Wilhelm, C. C., Herd, A. M., & Steiner, D. D. (1993). Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of organizational behavior*, 14(6), 531-544.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45(6), 575-600.
- Χονδροδίνη, Ε. (2015). *Συγκριτική ανάλυση του βαθμού επηρεασμού της ποιότητας των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και της ποιότητας των σχέσεων συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή ταύτιση και την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ημερομηνία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου/...../.....

1. ΦΥΛΟ: Άνδρας Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ :.....έτη

3. ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:χρόνια

4. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Μόνιμος Άλλη σχέση (αναπληρωτής, ωρομίσθιος)

5. ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Ολιγοθέσιο Εξαθέσιο Άνω του εξαθέσιου

6. ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΠΑΡΟΝΤΑ ΣΧΟΛΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ:
.....χρόνια

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα):

α/α	Απόψεις	1= Διαφωνώ 5= Συμφωνώ
-----	----------------	--------------------------

1	Γνωρίζω ποια είναι η θέση μου απέναντι στο διευθυντή μου.	1	2	3	4	5
2	Ο διευθυντής μου κατανοεί τα επαγγελματικά προβλήματα και τις ανάγκες μου.	1	2	3	4	5
3	Ο διευθυντής μου αναγνωρίζει τις δυνατότητές μου.	1	2	3	4	5
4	Ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει ο διευθυντής μου, θα χρησιμοποιούσε την εξουσία της θέσης του για να με βοηθήσει να λύσω τα προβλήματα στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

20	Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι σ' αυτό το σχολείο.	1	2	3	4	5
21	Θα ήμουν πολύ χαρούμενος/η να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό το σχολείο.	1	2	3	4	5
22	Μου αρέσει να συζητώ για το σχολείο που εργάζομαι με ανθρώπους που δεν ανήκουν σε αυτό.	1	2	3	4	5
23	Αισθάνομαι τα προβλήματα αυτού του σχολείου σαν να είναι δικά μου.	1	2	3	4	5
24	Πιστεύω ότι θα μπορούσα να «δεθώ» με ένα άλλο σχολείο, στον ίδιο βαθμό που έχω δεθεί με το σχολείο, στο οποίο εργάζομαι αυτή τη στιγμή.	1	2	3	4	5
25	Δεν αισθάνομαι σαν «μέρος της οικογένειας» στο σχολείο που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
26	Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος/η» με αυτό το σχολείο.	1	2	3	4	5
27	Αυτό το σχολείο έχει ιδιαίτερη σημασία για εμένα.	1	2	3	4	5
28	Δεν αισθάνομαι έντονο το αίσθημα του ανήκειν στο σχολείο μου.	1	2	3	4	5
29	Όταν κάποιος ασκεί αρνητική κριτική στο σχολείο που εργάζομαι, το εκλαμβάνω ως προσωπική «προσβολή».	1	2	3	4	5
30	Ενδιαφέρομαι για το τι πιστεύουν οι άλλοι σχετικά με το σχολείο που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
31	Όταν μιλώ για αυτό το σχολείο, συνήθως λέω «εμείς» και όχι «αυτοί».	1	2	3	4	5
32	Θεωρώ ότι οι επιτυχίες του σχολείου που εργάζομαι είναι και δικές μου επιτυχίες.	1	2	3	4	5
33	Όταν κάποιος εκφράζεται θετικά για το σχολείο που εργάζομαι το εκλαμβάνω ως προσωπική φιλοφρόνηση.	1	2	3	4	5
34	Αν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης επέκριναν το σχολείο που εργάζομαι, θα αισθανόμουν ντροπή.	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας