

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ: «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΩΝ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΟΤΗΤΑΣ»**

**ΟΝΟΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧ. ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΕΥΓΕΝΙΑ ΚΕΛΕΠΕΣΗ-ΑΚΡΙΤΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΣΑΡΑΦΙΔΟΥ ΓΙΑΣΕΜΗ-ΟΛΓΑ**

**ΒΟΛΟΣ 2022**

**Η Ευγενία Κελεπέση-Ακρίτα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ο ρόλος της προσωπικότητας και των κινήτρων των εκπαιδευτικών στη συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτικότητας» 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**

**Ευγενία Κελεπέση-Ακρίτα**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτρια της Διπλωματικής κ. Σαραφίδου Γιασεμή-Όλγα για την καθοδήγηση και τη στήριξη που μου προσέφερε όλο αυτό το διάστημα και ιδιαίτερα για την ενθάρρυνση που μου παρείχε στις δύσκολες στιγμές αυτής της διαδρομής.

Ευχαριστώ τα μέλη της τριμελούς επιτροπής την κ. Δημητροπούλου Παναγιώτα και τον κ. Σταυρόπουλο Βασίλειο για τις εποικοδομητικές παρατηρήσεις τους και τη συμμετοχή τους στην τελική αξιολόγηση της εργασίας.

Θερμές ευχαριστίες στην οικογένεια μου για την υπομονή και κατανόηση που μου έδειξαν σε όλη την πορεία της εκπόνησης της εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ τους συναδέλφους για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αυξημένη ποικιλομορφία της σύγχρονης τάξης και η ταυτόχρονη προσδοκία για υψηλά επιτεύγματα των μαθητών, καθιστούν την επιτυχία των σχολείων εξαρτώμενη από την προθυμία των εκπαιδευτικών να ξεπεράσουν τα στενά όρια του καθήκοντος τους και να δείξουν συμπεριφορές οργανωσιακής πολιτειότητας (ΣΟΠ). Η παρούσα έρευνα εξετάζει το ρόλο της προσωπικότητας και των κινήτρων στη συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για τη μελέτη μας, η οποία είναι ποσοτική, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς σε εκπαιδευτικούς της μέσης εκπαίδευσης. Το σύνολο των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ήταν 138, από τη Μαγνησία και άλλες περιοχές της Θεσσαλίας. Για τη μέτρηση της συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτειότητας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Podsakoff et al., η οποία προσαρμόστηκε στο εκπαιδευτικό περιβάλλον από τους Somech et al. και μεταφράστηκε στα Ελληνικά από την ερευνήτρια. Για τη μέτρηση της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα “The Big Five Inventory”, «Το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» των John, Donahue & Kentle (1991). Τα κίνητρα για τη συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας μετρήθηκαν με την κλίμακα “Citizenship Motive Scale” (CMS) των Rioux et al. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ΣΟΠ, με υψηλότερη τη διάσταση της Ευγένειας και μετά κατά σειρά του Αλτρουϊσμού, της Κοινωνικής Αρετής και της Φιλοτιμίας. Δεν εντοπίστηκαν διαφοροποιήσεις με βάση το φύλο, την ηλικία και τις μεταπτυχιακές σπουδές. Οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας έχουν υψηλότερη συμπεριφορά Κοινωνικής Αρετής σε σχέση με τους νεότερους. Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση των πέντε παραγόντων της Προσωπικότητας με τη συνολική ΣΟΠ και των διαστάσεων της. Ταυτόχρονα, τα κίνητρα της Οργανωσιακής Μέριμνας και των Προκοινωνικών Αξιών βρέθηκαν να συνδέονται στατιστικά σημαντικά με τη ΣΟΠ, σε αντίθεση με το κίνητρο της Διαχείρισης της Εντύπωσης που δεν σχετίζεται με τη ΣΟΠ. Επιπλέον βρέθηκε ότι μόνο δύο από τους πέντε παράγοντες της προσωπικότητας, η Προσήνεια και η Ευσυνειδησία, έχουν ισχυρή επίδραση στο προβλεπτικό μοντέλο για τη ΣΟΠ ακόμα και μετά τη προσθήκη των κινήτρων της Οργανωσιακής Μέριμνας και των Προκοινωνικών Αξιών σε αυτό.

**Λέξεις-κλειδιά:** συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας, προσωπικότητα, κίνητρα, εκπαιδευτικοί, κλίμακα των κινήτρων της ΣΟΠ, κλίμακα της ΣΟΠ, Το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων.

## ABSTRACT

The increased diversity of the modern classroom and the simultaneous expectation of high student achievement, make the success of schools dependent on the willingness of teachers to overcome the narrow limits of their task and to show organizational citizenship behaviors (OCB). The present study examines the role of personality and motivation in the organizational citizenship behavior of secondary school teachers. For our study, which is quantitative, self-report questionnaires were distributed to secondary school teachers on three scales: the first for organizational citizenship behavior, the second for personality, and the third for organizational citizenship motivations. The total number of questionnaires collected was 138, from Magnesia and other areas of Thessaly. The Podsakoff et al. Scale was used to measure organizational citizenship behavior (P. M. Podsakoff et al., 1990) which was adapted to the educational environment by Somech et al. (Somech & Ron, 2007), the scale was translated into Greek by the researcher. The scale "The Big Five Inventory" by John, Donahue & Kentle (1991) was used to measure the personality of teachers. Organizational citizenship motivation was measured by the Citizenship Motive Scale (CMS) of Rioux et al. Data analysis was performed using the statistical package SPSS. The results of the research showed that the teachers exhibit high levels of OCB, with a higher dimension of Courtesy and then in order, of Altruism, Civil Virtue, and Sportsmanship. No differences were found based on gender, age, and postgraduate studies. In terms of total years of service, teachers with more years were found to have higher behavior of Civil Virtue compared to younger ones. A statistically significant correlation was found between the five factors of Personality and the overall OCB and its dimensions. At the same time, the motivations of Organizational Concern and Prosocial Values were found to be statistically significant related to OCB, in contrast to the motivation of Impression Management that is not related to OCB. In addition, it was found that only two of the five personality factors, Agreeableness and Conscientiousness, have a strong effect on the predictive model for OCB even after adding the motivations of Organizational Concern and Prosocial Values to it.

Keywords: organizational citizenship behavior, personality, motivations, teachers, CMS, OCB scale, The Big Five Inventory.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΞΩΦΥΛΛΟ .....	i
ΔΗΛΩΣΗ.....	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT.....	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	vi
Α' ΜΕΡΟΣ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΕΙΟΤΗΤΑ .....	2
1.1 Ορισμός της Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας .....	2
1.2 Συμπεριφορά των επιπλέον-ρόλων.....	4
1.2.1 Άσκηση Οργανωσιακής Πολιτειότητας και Συγκειμενικής Άσκησης.....	5
1.2.2 Φιλοκοινωνική Οργανωσιακή Συμπεριφορά .....	7
1.3 Διαστάσεις της Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας .....	9
1.3.1 Διαστάσεις της ΣΟΠ των εκπαιδευτικών .....	13
2 ΣΟΠ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ .....	14
2.1 Αίτια της σχέσης μεταξύ Προσωπικότητας και ΣΟΠ .....	14
2.2 Η ταξινόμηση των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» της Προσωπικότητας... ..	16
2.3 Σχέση Προσωπικότητας και ΣΟΠ .....	18
3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΟΤΗΤΑΣ .....	20
3.1 Θεωρητικό μοντέλο για την μελέτη των κινήτρων της ΣΟΠ.....	20
3.2 Τα τρία κίνητρα της Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας .....	22
Β' ΜΕΡΟΣ – Η ΕΡΕΥΝΑ	
4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	23
4.1 Μεθοδολογία της έρευνας .....	23
4.2 Δείγμα.....	24

4.3	Εργαλεία της έρευνας .....	27
4.3.1	Κλίμακα της συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας .....	28
4.3.2	Κλίμακα των κινήτρων της ΣΟΠ .....	29
4.3.3	Κλίμακα της Προσωπικότητας .....	30
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	31
5.1	Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας .....	31
5.1.1	Κανονικότητα των κατανομών της ΣΟΠ .....	32
5.2	Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας και Προσωπικότητα.....	33
5.2.1	Κανονικότητα των κατανομών των μεταβλητών της προσωπικότητας ...	34
5.2.2	Συσχετίσεις Προσωπικότητας και ΣΟΠ .....	35
5.3	Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας και Κίνητρα .....	36
5.3.1	Κανονικότητα των κατανομών των κινήτρων.....	37
5.3.2	Συσχέτιση ΣΟΠ και κινήτρων .....	37
5.4	Σχέσεις ΣΟΠ με Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	38
5.4.1	Συγκρίσεις με βάση το φύλο .....	38
5.4.2	Συγκρίσεις με βάση την ηλικία.....	39
5.4.3	Συγκρίσεις με βάση τις μεταπτυχιακές σπουδές .....	40
5.4.4	Συγκρίσεις με βάση την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση .....	41
5.5	Σχέσεις ΣΟΠ με Εργασιακά χαρακτηριστικά.....	42
5.5.1	Σύγκριση με βάση την προϋπηρεσία στο σχολείο υπηρετήσης .....	42
5.5.2	Σύγκριση με βάση το ωράριο εργασίας.....	43
5.5.3	Σύγκριση με βάση τον τύπο σχολείου υπηρετήσης.....	44
5.5.4	Σύγκριση με βάση το μέγεθος του σχολείου .....	45
5.6	Σχέσεις Κινήτρων με Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	46
5.6.1	Σχέση φύλου και κινήτρων.....	46
5.6.2	Σχέση κινήτρων και συνολικής προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση .....	47
5.7	Σχέσεις κινήτρων με εργασιακά χαρακτηριστικά .....	47

5.7.1	Συγκρίσεις με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας στο σχολείο υπηρετήσης .	47
5.7.2	Συγκρίσεις με βάση τον τύπο σχολείου υπηρετήσης .....	48
5.7.3	Συγκρίσεις με βάση το μέγεθος του σχολείου υπηρετήσης .....	48
5.8	Σχέση Κινήτρων και Προσωπικότητας .....	48
5.9	Ανάλυση Παλινδρόμησης της ΣΟΠ .....	49
6	Συζήτηση αποτελεσμάτων της έρευνας .....	50
6.1.1	Επίπεδο ΣΟΠ των εκπαιδευτικών .....	51
6.1.2	Δημογραφικοί παράγοντες και ΣΟΠ .....	52
6.1.3	Προσωπικότητα και Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτικότητας.....	54
6.1.4	Κίνητρα και Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτικότητας .....	57
6.2	Συμπεράσματα.....	59
6.3	Περιορισμοί της έρευνας.....	61
6.4	Μελλοντικές προτάσεις.....	61
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	62
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	75



# Α' ΜΕΡΟΣ- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία των αλλαγών που γίνονται συχνά στο χώρο της εκπαίδευσης βασίζεται στην προθυμία των εκπαιδευτικών των σχολείων να συμβάλουν σε αυτές, ανεξάρτητα από τα τυπικά καθήκοντα της εργασίας τους (Sweetland & Hoy, 2000). Στη βιβλιογραφία αυτές οι μη προδιαγεγραμμένες, αλλά ωφέλιμες οργανωσιακά συμπεριφορές οι οποίες δεν μπορούν να επιβληθούν με βάση τις τυπικές υποχρεώσεις του εργασιακού ρόλου, ονομάζονται «Συμπεριφορές Οργανωσιακής Πολιτεότητας (ΣΟΠ)» (Bateman & Organ, 1983). Η ΣΟΠ περιλαμβάνει ενέργειες που γίνονται χωρίς την προσδοκία επίσημης αναγνώρισης ή κάποιου ανταλλάγματος. Είναι αλτρουϊστικές, εθελοντικές πράξεις που στοχεύουν στο να βοηθήσουν τους συναδέλφους, ή και τους μαθητές και γενικά τη σχολική μονάδα. Όπως για παράδειγμα την προσφορά βοήθειας σε ένα συνάδελφο ή την απασχόληση των μαθητών με εξατομικευμένες δραστηριότητες ή την πρόταση για βελτιώσεις σε παιδαγωγικά θέματα του σχολείου. Οι πράξεις αυτές αν και συνεισφέρουν στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου δεν είναι επιβαλλόμενες αλλά ούτε και υποχρεωτικές. Η ΣΟΠ συμβάλλει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, αλλά είναι σημαντική κυρίως επειδή «διαμορφώνει το οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό πλαίσιο που αποτελεί το κρίσιμο καταλύτη για τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της εργασίας» (W. C. , Borman & Motowidlo, 1993). Αν και η ΣΟΠ έχει μελετηθεί εκτεταμένα στο περιβάλλον των οργανισμών, οι μελέτες στο εκπαιδευτικό περιβάλλον είναι λίγες (M. Dipaola & Tschannen-Moran, 2001; Oplatka, 2006).

Η παρούσα έρευνα σκοπό έχει να εξετάσει το ρόλο της προσωπικότητας και των κινήτρων των εκπαιδευτικών στη ΣΟΠ. Εξετάζει πως η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών επηρεάζει την εκδήλωση της ΣΟΠ, αλλά και τα κίνητρα πίσω από τη συμπεριφορά αυτή. Η ΣΟΠ έχει κυρίως εξεταστεί σε συνάρτηση με την επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Organ, 1997). Επειδή όμως οι πολιτειακές συμπεριφορές είναι συχνά αυθόρμητες και δεν εστιάζουν άμεσα στις επίσημες απαιτήσεις της εργασίας, επηρεάζονται λιγότερο από καταστασιακούς παράγοντες και το γνωστικό επίπεδο του ατόμου και περισσότερο από την προσωπικότητα (Motowidlo et al., 1997). Για αυτό το λόγο ένα μεγάλο πλήθος ερευνών έχει εξετάσει τη σχέση της προσωπικότητας και της ΣΟΠ (W. C. Borman et al., 2001; Hertz & Donovan, 2000; LePine et al., 2002; P. M. Podsakoff et al., 2000). Δύο χαρακτηριστικά της προσωπικότητας η Ευσυνειδησία και η Προσήνεια έχουν βρεθεί να προβλέπουν τη ΣΟΠ (Organ & Ryan, 1995).

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια και περιλαμβάνουν τα εξής:

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται η έννοια της συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτειότητας, στη δεύτερη παρουσιάζονται άλλες συμπεριφορές που σχετίζονται με τη ΣΟΠ και στην τρίτη δίνονται οι διαστάσεις της ΣΟΠ και γίνεται συγκεκριμένη αναφορά στη ΣΟΠ των εκπαιδευτικών.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα αίτια της σχέσης μεταξύ της προσωπικότητας και της ΣΟΠ, στη δεύτερη η ταξινόμηση των «Μεγάλων Πέντε παραγόντων» της Προσωπικότητας και στην τρίτη ενότητα η σχέση της προσωπικότητας με τη ΣΟΠ.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελείται από δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται το θεωρητικό μοντέλο για τα κίνητρα της ΣΟΠ και στη δεύτερη παρουσιάζονται τα τρία κίνητρα της ΣΟΠ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, αναλύονται ο σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα και τα εργαλεία της έρευνας όπως και τα μέσα συλλογής και ανάλυσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω της στατιστικής επεξεργασίας των εμπειρικών δεδομένων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν με την χρήση πινάκων και διαγραμμάτων.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων καθώς και τα συμπεράσματα της έρευνας. Τέλος αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας τέλος γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα σχετικά τη ΣΟΠ των εκπαιδευτικών

## **1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΕΙΟΤΗΤΑ**

### **1.1 Ορισμός της Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας**

Είναι γνωστό ότι όλοι οι επιτυχημένοι οργανισμοί, μεταξύ αυτών και τα σχολεία, απασχολούν εργαζόμενους οι οποίοι προαιρετικά αφιερώνουν χρόνο και ενέργεια σε δραστηριότητες οι οποίες δεν αποτελούν μέρος των τυπικών υποχρεώσεων της δουλειάς τους. Όπως υποστήριξε πριν από περίπου μισό αιώνα ο Katz (Katz, 1964) «σε κάθε ομάδα εργασίας σε ένα εργοστάσιο, σε οποιοδήποτε τμήμα της κυβέρνησης ή σε οποιοδήποτε τμήμα πανεπιστημίου είναι αμέτρητες οι πράξεις συνεργασίας χωρίς τις οποίες το

σύστημα θα είχε καταρρεύσει. Παίρνουμε τις καθημερινές αυτές πράξεις δεδομένες, αν και λίγες από αυτές περιλαμβάνονται στον επίσημο κανονισμό οποιαδήποτε εργασίας». (σελ.132)

Ο Organ και οι συνεργάτες του (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983) ήταν οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν τον όρο Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας (ΣΟΠ) για να περιγράψουν την συμπεριφορά εκείνη των εργαζομένων, η οποία συνοδεύεται από πράξεις που είναι ωφέλιμες για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, οι οποίες δεν υπαγορεύονται από το επίσημο καθηκοντολόγιο αλλά ούτε είναι και βέβαιο ότι θα υπάρξουν ανταποδοτικά οφέλη για αυτές από τον ίδιο τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν, η ΣΟΠ ορίζεται ως η «ατομική συμπεριφορά η οποία είναι προαιρετική (descretionary), η οποία δεν αναγνωρίζεται τυπικά από το επίσημο σύστημα αξιολόγησης (nonrewarding) και η οποία συνολικά προάγει την αποτελεσματική και καλή λειτουργία του οργανισμού. Με τον όρο προαιρετική, εννοούμε ότι η συμπεριφορά αυτή δεν είναι υπαγορευμένη από τους κανόνες και τους ρόλους της κυρίως εργασίας, όπως αυτοί περιγράφονται από το επίσημο συμβόλαιο μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού, αλλά είναι περισσότερο θέμα προσωπικής επιλογής, οπότε η παράλειψή τους δεν αποτελεί λόγο για κυρώσεις από την πλευρά του εργοδότη». Η συμπεριφορά της Οργανωσιακής Πολιτειότητας «προάγει και συντηρεί τον κοινωνικό μηχανισμό του οργανισμού» (Bateman & Organ, 1983) αυξάνει την βιωσιμότητα του και ταυτόχρονα εμπλουτίζει την παραγωγικότητα του. Ο Organ τροποποίησε και προέκτεινε τον αρχικό ορισμό της ΣΟΠ, σύμφωνα με το νέο ορισμό η ΣΟΠ είναι η συμπεριφορά η οποία εκφράζεται με «δραστηριότητες οι οποίες υποστηρίζουν το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η κυρίως εργασία» (Organ, 1997). Οι ΣΟΠ είναι ουσιώδεις γιατί δρουν με έμμεσο τρόπο στην καλή λειτουργία του οργανισμού, αφού επηρεάζουν το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η κυρίως εργασία, αυξάνουν την αποτελεσματικότητά του οργανισμού αφού απελευθερώνουν επιπλέον πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον οργανισμό για άλλες δραστηριότητες, βοηθούν στον συντονισμό των διαφορετικών υπηρεσιών μεταξύ τους και βοηθούν τους εργαζομένους να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις εργασιακές αλλαγές.

Η επιστημονική έρευνα για την Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας ενώ έχει εκτεταμένα μελετηθεί σε διαφορετικά περιβάλλοντα επιχειρήσεων και οργανισμών με ενδιαφέροντα αποτελέσματα, στο περιβάλλον των σχολείων η έρευνα αυτή δεν είναι συστηματική και έχει ξεκινήσει σχετικά πρόσφατα (M. F. Dipaola & Hoy, 2005a; M. Dipaola & Tschannen-Moran, 2001). Το σχολικό περιβάλλον έχει μεγάλες διαφορές από αυτό των επιχειρήσεων γιατί πρώτα από όλα είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που δεν διαθέτει

την αυστηρή δομή των επιχειρήσεων και έτσι δεν έχει τους μηχανισμούς εκείνους ώστε να ελέγχει ποσοτικά την επίτευξη των διάφορων στόχων από τους εκπαιδευτικούς. Με αυτόν τον τρόπο, οι εκπαιδευτικοί που θέλουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες πέρα από τις τυπικές υποχρεώσεις τους, διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του σχολείου τους. Επιπλέον, τα σχολεία σήμερα αγωνίζονται για την ακαδημαϊκή αριστεία και για την βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν, οπότε όλο και περισσότερο βασίζονται σε εκπαιδευτικούς που είναι πρόθυμοι να ξεπεράσουν τα όρια των τυπικών υποχρεώσεων τους και να επιδείξουν ΣΟΠ.

## 1.2 Συμπεριφορά των επιπλέον-ρόλων

Οι Katz και Khan (Katz, H. & Khan, 1978) όρισαν τον ρόλο ως το σύνολο των προβλεπόμενων συμπεριφορών που απορρέουν από την κατοχή μιας θέσης εργασίας σε ένα οργανισμό. Για παράδειγμα, ένας δάσκαλος σε ένα σχολείο αναμένεται να είναι υπομονετικός και πρόσχαρος με τους μαθητές του, να τους παρακινεί να διαβάζουν, παράλληλα όμως πρέπει να είναι ικανός με την διδασκαλία των μαθημάτων και συγχρόνως να κατευθύνει κατάλληλα τους μαθητές του. Αναγνώρισαν επίσης την ύπαρξη πολλών, και πολλές φορές, αντικρουόμενων ρόλων στον ίδιο οργανισμό. Έτσι η εργασία, ο ρόλος και η συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον δεν είναι συνώνυμα, και αυτό γιατί η συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον δεν περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στις δραστηριότητες που αναλαμβάνει κάποιος στα πλαίσια των επίσημων καθηκόντων της εργασίας για την οποία έχει προσληφθεί, αλλά ούτε και μόνο στις δραστηριότητες που απορρέουν από το ρόλο που αναλαμβάνει.

Με βάση τα παραπάνω η συμπεριφορά των επιπλέον-ρόλων (extra-role behavior) ορίζεται ως: «η συμπεριφορά η οποία έχει σκοπό να ωφελήσει τον οργανισμό, η οποία είναι προαιρετική και η οποία ξεπερνά τις προβλεπόμενες συμπεριφορές όπως τις ορίζει ο ρόλος στο τυπικό πλαίσιο της εργασίας» (Van Dyne et al., 1995).

Ο παραπάνω ορισμός έχει τις ακόλουθες συνέπειες: Πρώτον, υπογραμμίζει την αναγκαιότητα όπως η ευεργετική αυτή συμπεριφορά για τον οργανισμό να είναι εθελοντική, δηλαδή να μην υπαγορεύεται ούτε από το επίσημο καθκοντολόγιο αλλά ούτε και να απορρέει από τον επίσημο ρόλο. Αυτό σημαίνει ότι σε περίπτωση που μια τέτοια συμπεριφορά δεν εκδηλωθεί από τον εργαζόμενο να μην αποτελεί παράπτωμα κανενός είδους. Δεύτερον, οι πράξεις του εργαζομένου πρέπει να είναι συνειδητές, δηλαδή πρέπει να υπάρχει ενεργή απόφαση από πλευράς του για να εκδηλώσει αυτή τη συμπεριφορά, δεν εκδηλώνεται τυχαία. Τρίτον, μια τέτοια συμπεριφορά πρέπει να είναι θετική προς τον οργανισμό, ή τουλάχιστον να

γίνεται με αυτή τη πρόθεση. Τέταρτον, η συμπεριφορά αυτή πρέπει να μην προσβλέπει σε κάποιο αντάλλαγμα, δηλαδή ο εργαζόμενος επιδεικνύει αυτή τη συμπεριφορά κυρίως γιατί θέλει να ωφελήσει κάποιον άλλο, το βέβαιο είναι ότι δεν θέλει να ωφελήσει μόνο τον εαυτό του. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ, ότι η απουσία ωφελιμιστικών κινήτρων από τον εργαζόμενο δεν σημαίνει και την παντελή έλλειψη ενδιαφέροντος από πλευράς του.

Οι συμπεριφορές των επιπλέον-ρόλων έχουν μελετηθεί εκτενώς τα τελευταία χρόνια και έχουν ενσωματωθεί σε πεδία όπως είναι αυτά της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της βιομηχανικής-οργανωσιακής ψυχολογίας (N. P. Podsakoff et al., 2009; P. M. Podsakoff et al., 2000). Από το 1983 που ο Organ και οι συνάδελφοί του μελέτησαν τη ΣΟΠ, ένας μεγάλος αριθμός εργασιών έχει κυκλοφορήσει και ασχολείται με συμπεριφορές επιπλέον-ρόλων, μερικές από αυτές είναι η Άσκηση Οργανωσιακής Πολιτειότητας (Organizational Citizenship Performance) (W. C. Borman, 2004), η οποία αποτελεί εξέλιξη της Συγκειμενικής Άσκησης (Contextual Performance, CP) (W. C. Borman & Motowidlo, 1997), η Φιλοκοινωνική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Prosocial Organizational Behavior) (Brief, A. P. & Motowidlo, 1986) και η Συμπεριφορά των Επιπλέον Ρόλων (Van Dyne et al., 1995).

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, οι έννοιες που συνήθως αντιπροσωπεύουν τις συμπεριφορές των επιπλέον-ρόλων είναι η Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας (ΣΟΠ), η Συγκειμενική Άσκηση ή Άσκηση Οργανωσιακής Πολιτειότητας και η Φιλοκοινωνική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organ, 2018).

### **1.2.1 Άσκηση Οργανωσιακής Πολιτειότητας και Συγκειμενικής Άσκησης**

Η εργασιακή απόδοση (job performance) ιστορικά έχει συνδεθεί με την επιτυχία εκτέλεσης των διαφόρων επιμέρους καθηκόντων (task performance) που αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασιακής ρουτίνας. Ερευνητικά υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για μια κατηγορία εργασιακής απόδοσης η οποία βρίσκεται εκτός της εκτέλεσης των τυπικών εργασιακών καθηκόντων αλλά συνεισφέρει σημαντικά στην αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Οι Borman and Motowidlo το 1993, όπως αναφέρεται στο (W. C. Borman & Motowidlo, 1997), ονόμασαν αυτό το κομμάτι της εργασιακής απόδοσης, Συγκειμενική Άσκηση ή Άσκηση Πολιτειότητας (Contextual Performance or Citizenship Performance), και το ορίζουν σαν το «σύνολο των συμπεριφορών οι οποίες δεν σχετίζονται άμεσα με το κύριο μέρος των τυπικών καθηκόντων της θέσης εργασίας (task activities), αλλά είναι σημαντικές γιατί υποστηρίζουν το οργανωτικό, κοινωνικό και ψυχολογικό συγκείμενο (context) το οποίο δρα καταλυτικά στην αποτελεσματική εκπλήρωση των τυπικών καθηκόντων». Παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών περιλαμβάνουν

την εθελοντική διεκπεραίωση εργασιών οι οποίες δεν αποτελούν μέρος των επίσημων καθηκόντων, την επίμονη προσπάθεια για την επιτυχή πραγματοποίηση των διαφόρων εργασιών, την εθελοντική προσφορά βοήθειας και συνεργασίας στους συναδέλφους, την τήρηση των οργανωτικών κανόνων ακόμη και αν δεν είναι βολικοί για το άτομο και τέλος την αποδοχή αλλά και την υποστήριξη των στόχων που θέτει ο οργανισμός. Επεσήμαναν ότι υπάρχουν δύο σημαντικές διαφορές μεταξύ της άσκησης των καθηκόντων και της άσκησης Πολιτειότητας. Η πρώτη διαφορά είναι ότι οι δραστηριότητες των εργασιακών καθηκόντων διαφέρουν από τη μια θέση στην άλλη, ενώ οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την άσκηση Πολιτειότητας είναι παρόμοιες σε όλες τις εργασιακές θέσεις. Η βοήθεια στους συναδέλφους, η επιμονή για την επιτυχή πραγματοποίηση των διαφόρων εργασιών, αποτελούν συμπεριφορές Πολιτειότητας που είναι πολύ σημαντικές για όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα. Η δεύτερη διαφορά είναι οι προβλεπτικοί παράγοντες: η γνώση του αντικειμένου της εργασίας για την οποία κάποιος προσλαμβάνεται και ταυτόχρονα οι επιδεξιότητες και οι ικανότητες του ατόμου προβλέπουν την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων της εργασίας που αναλαμβάνει, από την άλλη μεριά, τα ατομικά κίνητρα καθώς και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου αποτελούν τους προβλεπτικούς παράγοντες της άσκησης Πολιτειότητας.

Οι δύο όροι, της Συγκειμενικής Άσκησης ή Άσκησης Πολιτειότητας και της Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας, η οποία ορίστηκε δέκα χρόνια νωρίτερα από την Συγκειμενική Άσκηση, είναι παρόμοιες, σε πολλές περιπτώσεις όμως υπάρχουν και κάποιες διαφορές. Σύμφωνα με τον Organ, η ιδέα της ΣΟΠ αναπτύχθηκε από τη δική του πεποίθηση ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρέαζε την «προθυμία των ανθρώπων να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους και τους συνεργάτες τους όπως επίσης και τη διάθεσή τους να συνεργάζονται σε ποικίλα και πρακτικά ζητήματα για τη διατήρηση των οργανωμένων δομών που διέπουν την εργασία» (Organ, 1997). Έτσι, η έννοια της ΣΟΠ είχε αρχικά σχεδιαστεί από το ενδιαφέρον για τις συνέπειες που φέρνει η ικανοποίηση από την εργασία και οι οποίες έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αντίθετα, η έννοια της Άσκησης Πολιτειότητας έχει διαφορετική προέλευση. Οι Borman και Motowidlo (W. C. Borman & Motowidlo, 1997) ενδιαφέρθηκαν για εκείνες τις συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες συνήθως δεν εκτιμώνται ή επηρεάζουν ελάχιστα την επιλογή ή προαγωγή των εργαζομένων σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό, παίζουν όμως σπουδαίο ρόλο στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Τέτοιες συμπεριφορές είναι η βοήθεια στους συνεργάτες, η επιμονή στην εκτέλεση των καθηκόντων και η προθυμία να ακολουθείς τους κανόνες του οργανισμού. Όπως αποδεικνύεται, τα στοιχεία συμπεριφοράς που περικλείονται από τους δύο όρους

αλληλεπικαλύπτονται σημαντικά γιατί οι οργανωσιακά σημαντικές συμπεριφορές που ο Organ πίστευε ότι επηρεάζονται από την ικανοποίηση από την εργασία, είναι παρόμοιες με πολλούς τρόπους με τις συμπεριφορές που οι Borman και Motowidlo πίστευαν ότι παραμελήθηκαν από την διαδικασία επιλογής των εργαζομένων και οι οποίες είναι σημαντικές για την διατήρηση και ενίσχυση του οργανωτικού πλαισίου της κύριας εργασίας (Motowidlo, 2000).

Ο Organ αφού αναγνώρισε τις εννοιολογικές δυσκολίες και τις αμφισημίες που ενυπάρχουν στις προϋποθέσεις του ορισμού της ΣΟΠ, δηλαδή να είναι προαιρετική και μη ανταποδοτική, συμφώνησε ο ορισμός της ΣΟΠ να μην περιέχει αυτούς τους περιορισμούς και κατέληξε να ορίσει ξανά την ΣΟΠ ουσιαστικά με τον ίδιο τρόπο που οι Borman και Motowidlo όρισαν την Συγκεκριμενική Άσκηση (ΣΑ). Προσδιόρισε τη Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας «ως συνεισφορές για τη διατήρηση και ενίσχυση του κοινωνικού και ψυχολογικού πλαισίου που υποστηρίζει την εκτέλεση της κύριας εργασίας» (Organ, 1997). Με αυτόν τον αναθεωρημένο ορισμό η ΣΟΠ σημαίνει ακριβώς το ίδιο πράγμα με τη ΣΑ (Motowidlo, 2000). Επιπλέον το πλεονέκτημα με αυτόν τον ορισμό είναι ότι η διαφορά μεταξύ της άσκησης των καθηκόντων και των ΣΟΠ είναι ορατή. Ακόμη αποφεύγει τις δυσκολίες του αρχικού ορισμού στον οποίο η ΣΟΠ ως προαιρετική συμπεριφορά μπορούσε να μην είναι ανταποδοτική στο άτομο που την ασκεί. Η ΣΑ και η ΣΟΠ μοιράζονται ένα σημαντικό μέρος κοινών συμπεριφορών, ωστόσο, η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ τους είναι η έμφαση στην έρευνα που μέχρι στιγμής δίνεται από τους θεωρητικούς και ερευνητές στην μελέτη των δύο συμπεριφορών. Έτσι, η έμφαση της έρευνας για τους προβλεπτικούς παράγοντες της ΣΑ δίνεται στην προσωπικότητα και στα κίνητρα, σε αντίθεση με την έμφαση στην έρευνα της ΣΟΠ να δίνεται στην ικανοποίηση από την εργασία.

### **1.2.2 Φιλοκοινωνική Οργανωσιακή Συμπεριφορά**

Μια άλλη συμπεριφορά η οποία σχετίζεται με τη ΣΟΠ είναι η Φιλοκοινωνική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΦΟΣ). Πράξεις όπως η προσφορά βοήθειας, δωρεάς, συνεργασίας και εθελοντισμού είναι μορφές Φιλοκοινωνικής συμπεριφοράς. Είναι θετικές κοινωνικές πράξεις και πραγματοποιούνται κυρίως για την δημιουργία και διατήρηση της ευημερίας και της ακεραιότητας των άλλων. Η Φιλοκοινωνική συμπεριφορά έχει σημαντικές επιπτώσεις στους οργανισμούς, όπως αυτό φαίνεται από την περιγραφή του Katz (1964) σχετικά με τα πρότυπα συμπεριφοράς που θεωρούνται απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Katz, ένα πρώτο πρότυπο συμπεριφοράς που συντελεί στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, αποτελεί η ένταξη και παραμονή στον οργανισμό. Ένα δεύτερο πρότυπο συμπεριφοράς αφορά την εκπλήρωση ή την υπέρβαση συγκεκριμένων

προτύπων εργασιακής απόδοσης. Το τρίτο πρότυπο, που αντικατοπτρίζει μέρος αυτού που εννοούμε με την Φιλοκοινωνική συμπεριφορά, περιλαμβάνει συμπεριφορές που υπερβαίνουν τις καθορισμένες απαιτήσεις του ρόλου, συμπεριφορές όπως η συνεργασία με τους συναδέλφους, η ανάληψη δράσης όταν είναι απαραίτητο για την προστασία του οργανισμού από απροσδόκητο κίνδυνο, η πρόταση τρόπων βελτίωσης του οργανισμού, η σκόπιμη αυτό-ανάπτυξη και προετοιμασία για υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής ευθύνης, όπως και η θετική παρουσίαση του οργανισμού σε τρίτους. Αυτό το τρίτο πρότυπο συμπεριφοράς είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον γιατί είναι σίγουρα ζωτικής σημασίας για την επιβίωση του οργανισμού, αλλά δύσκολο ή αδύνατο να οριστεί ως μέρος των καθηκόντων της επίσημης εργασίας και των απαιτήσεων του ρόλου που απορρέει από αυτήν. Κατά συνέπεια, αντιπροσωπεύει μια μορφή Φιλοκοινωνικής συμπεριφοράς. Αντιπροσωπεύει τρόπους με τους οποίους ένα άτομο μπορεί να ενεργήσει αυθόρμητα και εθελοντικά για την προώθηση των συμφερόντων του οργανισμού.

Οι Brief και Motowidlo έδωσαν τον ακόλουθο λειτουργικό ορισμό για την Φιλοκοινωνική συμπεριφορά σε επίπεδο οργάνωσης: Φιλοκοινωνική Οργανωσιακή Συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά που (α) εκτελείται από ένα μέλος ενός οργανισμού, (β) απευθύνεται προς ένα άτομο, μια ομάδα ή τον ίδιο τον οργανισμό με τον οποίο αλληλοεπιδρά κατά την εκτέλεση του οργανωσιακού του ρόλου και (γ) εκτελείται με την πρόθεση να προωθήσει την ευημερία του ατόμου, της ομάδας ή του οργανισμού προς τον οποίο απευθύνεται (Brief, A. P. & Motowidlo, 1986). Αυτός ο ορισμός είναι σκόπιμα ευρύς. Έχει σχεδιαστεί για να περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα συμπεριφορών με σημαντικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή λειτουργία οι οποίες έχουν από κοινού σαν βασική έννοια την πρόθεση να ωφελήσουν τους άλλους. Ο Organ υποστήριξε ότι συμπεριφορές όπως αυτές, θεωρούνται συχνά από τους προϊσταμένους ενός οργανισμού ακόμη πιο σημαντικές από ότι η υψηλή παραγωγικότητα. "Σε πολλές καταστάσεις, η εξαιρετική απόδοση ή παραγωγικότητα πέρα από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, έχει σχετικά μικρό ενδιαφέρον για τους προϊσταμένους ενός οργανισμού. Μπορεί να επιθυμούν περισσότερο πράγματα όπως η τακτική παρουσία στην εργασία, η προβλεψιμότητα, η τήρηση των κανόνων, η "απουσία κυμάτων", η αποφυγή παρενοχλήσεων, η συνεργασία και η γενικευμένη τάση προς τη συμμόρφωση. Σίγουρα τέτοιες συμπεριφορές αντιπροσωπεύουν την συνδετική ύλη που συγκρατεί όλες τις συλλογικές προσπάθειες μαζί." (Organ, 1977). Η Van Dyne χαρακτήρισε τις ΣΟΠ και τη ΦΟΣ σαν συνεργατικές και προωθητικές συμπεριφορές, τονίζοντας ότι η ΦΟΣ περιλαμβάνει ένα ευρύτερο πλαίσιο συμπεριφορών από ότι η ΣΟΠ, επειδή η διάκριση μεταξύ των εντός-ρόλου και εκτός-ρόλου συμπεριφορών δεν είναι τόσο σαφής και



ενδέχεται συμπεριφορές εντός-ρόλου, όπως η βοήθεια που δίνεται στους πελάτες μιας εταιρείας, να συμπεριληφθεί στις Φιλοκοινωνικές συμπεριφορές.

Όπως επισημαίνει ο Organ, μεγάλο μέρος της πρώιμης εννοιολογικής και εμπειρικής εργασίας για την Φιλοκοινωνική συμπεριφορά επικεντρώθηκε σε καταστασιακούς και προσωπικούς παράγοντες που κάνουν κάποιο άτομο πιο πιθανό από ένα άλλο να συμπεριφέρεται με Φιλοκοινωνικό τρόπο. Οι προσωπικοί παράγοντες, περιλαμβάνουν μια θετική συναισθηματική κατάσταση που βιώνεται όταν κάτι καλό συμβεί στο άτομο ή στην ομάδα ή λόγω ορισμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του τα οποία προδιαθέτουν το άτομο να είναι ευαίσθητο έναντι των αναγκών των άλλων. Καταλήγει ότι «με άλλα λόγια, η φύση, οι αιτίες και τα αποτελέσματα της Φιλοκοινωνικής συμπεριφοράς μοιάζουν πολύ με αυτά που περιέγραφα παραπάνω των ΣΟΠ και ΣΑ. Πράγματι, ένας άλλος όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη ΣΟΠ είναι η Φιλοκοινωνική Οργανωσιακή συμπεριφορά» (Organ, 2018).

Συμπερασματικά, οι όροι της Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας, της Άσκησης της Οργανωσιακής Πολιτειότητας ή Συγκεκριμενικής Άσκησης και της Φιλοκοινωνικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς με την πάροδο των χρόνων συγκλίνουν και βρίσκονται όλες κάτω από την ομπρέλα των οργανωσιακών πολιτειακών συμπεριφορών.

### **1.3 Διαστάσεις της Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας**

Για να κατανοήσουν καλύτερα τη φύση της ΣΟΠ, οι μελετητές προσπάθησαν να διερευνήσουν τις διαστάσεις αυτής της συμπεριφοράς (Organ, 1988; P. M. Podsakoff et al., 2000; Smith et al., 1983; Williams & Anderson, 1991). Η πρώτη απόπειρα διερεύνησης έγινε από τους Smith, Organ, Near (Smith et al., 1983). Στην σημαντική αυτή εργασία τους μέσω της παραγοντικής ανάλυσης προέκυψαν δύο διαστάσεις: ο αλτρουισμός και η γενικευμένη συμμόρφωση. Αλτρουισμός είναι η συμπεριφορά η οποία άμεσα στοχεύει στην βοήθεια ενός συγκεκριμένου ατόμου σε προσωπικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα η βοήθεια που προσφέρεται σε έναν συνάδελφο που έχει πολύ δουλειά ή η βοήθεια που δίνεται σε ένα συνάδελφο όταν την ζητά. Οι αλτρουιστές θα κάνουν ένα βήμα παραπάνω για να δώσουν βοήθεια σε αυτούς που την χρειάζονται. Η δεύτερη διάσταση, σε αντίθεση με την πρώτη, αφορά σε μια πιο διαπροσωπική μορφή ευσυνειδησίας κατά την οποία δεν δίνεται βοήθεια σε συγκεκριμένο άτομο, αλλά είναι έμμεσα βοηθητική για τους άλλους που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό. Όπως για παράδειγμα να είσαι τυπικός και να φτάνεις στην ώρα σου στην εργασία σου ή να μην ξοδεύεις άσκοπα τον χρόνο σου, φανερώνουν συμπεριφορές συμμόρφωσης με εσωτερικές προεκτάσεις, δηλώνοντας

τι οφείλει ένας «καλός υπάλληλος να κάνει». Εργαζόμενοι με αυτές τις συμπεριφορές ξεπερνούν κατά πολύ τα ελάχιστα στάνταρντ, πηγαίνοντας με την θέληση τους πέρα και πάνω από τις τυπικές εργασιακές απαιτήσεις.

Στην προσπάθειά του να ορίσει καλύτερα την Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας, ο Organ (Organ, 1988) αναγνωρίζει πέντε διαφορετικές διαστάσεις σε αυτήν και εξηγεί πως καθεμιά βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού:

- *Αλτρουισμός (Altruism)*, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις συμπεριφορές που εκφράζουν την προθυμία να βοηθήσουν συναδέλφους τους με κάποιο εργασιακό πρόβλημα.
- *Ευσυνειδησία (conscientiousness)* αναφέρεται σε συμπεριφορές όπου ένας εργαζόμενος αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες που δεν του υπαγορεύονται από το επίσημο καθηκοντολόγιο και αφορούν τομείς όπως είναι η πιστή παρουσία στην εργασία, η υπακοή στους κανόνες του οργανισμού, όχι η συχνή ανάληψη διαλειμμάτων.
- *Ευγένεια (Courtesy)* είναι η συμπεριφορά του εργαζόμενου που αποσκοπεί στην αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία, προλαμβάνει τυχόν προβλήματα πριν εμφανιστούν στον εργασιακό χώρο, δημιουργεί σχέσεις βασισμένες στην ευγένεια και την συνεργασία, όπως η μη κατάχρηση των δικαιωμάτων των άλλων.
- *Φιλοτιμία (Sportsmanship)* είναι οι συμπεριφορές που δείχνουν την θέληση του εργαζόμενου να αντιμετωπίζει τις διάφορες αντιξοότητες στον χώρο της εργασίας με θετικό τρόπο και να αποφεύγει να παραπονείται για μη σημαντικά θέματα που προκύπτουν στον οργανισμό.
- *Κοινωνική αρετή (Civic Virtue)* είναι η συμπεριφορά ενός εργαζόμενου που καταδεικνύει την υπεύθυνη συμμετοχή του στις διαδικασίες που αφορούν την πολιτική του οργανισμού, όπως για παράδειγμα να συμμετέχει σε επιτροπές, να δίνει συμβουλές και να εισηγείται λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν, όπως επίσης και να υπερασπίζεται την φήμη και την υπόληψη του οργανισμού που εργάζεται.

Οι Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (P. M. Podsakoff et al., 1990) ήταν από τους πρώτους ερευνητές που μελέτησαν τις πέντε αυτές διαστάσεις που όρισε ο Organ. Χρησιμοποίησαν αυτούς τους ορισμούς και δημιούργησαν την κλίμακα της ΣΟΠ, η οποία αποτελείται από πέντε υποκλίμακες για κάθε μια από τις πέντε διαστάσεις, και η οποία χρησίμευσε ως βάση για την μέτρηση της ΣΟΠ σε μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών (Mackenzie et al., 1991; Moorman et al., 1993; Organ & Moorman, 1993). Επιπλέον, η

καταλληλότητα της έννοιας των πέντε διαστάσεων της ΣΟΠ, έχει αποτελέσει αντικείμενο μεγάλης μελέτης από την πλευρά των ερευνητών. Οι L. J. Williams and Anderson (Williams & Anderson, 1991), για παράδειγμα, πρότειναν μια διαφορετική προσέγγιση για την δημιουργία των διαστάσεων της ΣΟΠ. Συγκεκριμένα χρησιμοποίησαν σαν κριτήριο τον στόχο που απευθύνονται οι συμπεριφορές αυτές και έτσι κατέληξαν σε μια διδιάστατη κατασκευή. Η πρώτη διάσταση, OCB-I (OCB towards Individuals), περιλαμβάνει τις συμπεριφορές που απευθύνονται στα άτομα και η OCB-O (OCB towards the Organization), περιλαμβάνει τις συμπεριφορές που απευθύνονται στον Οργανισμό. Η εργασία τους βασίστηκε στην ταξινόμηση του Organ και πρότειναν όπως οι δύο διαστάσεις, αυτές της ευγένειας και του αλτρουισμού, να αποτελούν την διάσταση OCB-I, ενώ η ευσυνειδησία, η φιλοτιμία και η κοινωνική αρετή να αποτελούν την διάσταση OCB-O. Άλλοι πάλι ερευνητές χρησιμοποίησαν στην έρευνά τους μια μονοδιάστατη κλίμακα για την ΣΟΠ (Allen & Rush, 1998; Chen et al., 1998; Deckop et al., 1999). Ωστόσο σε μεγάλο μέρος οι μελέτες αυτές έχουν πάρει κάποια στοιχεία από τις κλίμακες των Smith et al. (1983) ή Podsakoff et al. (1990) και υπολόγισαν ένα αθροιστικό αποτέλεσμα στις απαντήσεις που έλαβαν.

Ενώ η έρευνα για τη ΣΟΠ έχει ξεκινήσει εδώ και τουλάχιστον 40 χρόνια, ακόμα υπάρχουν αντιπαραθέσεις σχετικά με την δομή της. Αν και αρκετοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι οι διαστάσεις της ΣΟΠ είναι εννοιολογικά διακριτές μεταξύ τους, εντούτοις φαίνεται ότι δεν υπάρχει ικανοποιητικός ορισμός της ΣΟΠ σε σχέση με τις διαστάσεις της (Hoffman et al., 2007; Law et al., 1998; LePine et al., 2002). Οι Law, Wong, and Mobley (Law et al., 1998) αναφέρουν ότι επειδή η ΣΟΠ δεν είναι πλήρως ορισμένη σε σχέση με τις διαστάσεις της, προτείνουν τρία μοντέλα με τα οποία μπορεί να οριστεί η ΣΟΠ. Σύμφωνα με το «λανθάνον» μοντέλο (latent model), οι πολλαπλές διαστάσεις μιας έννοιας είναι απλά διαφορετικές εκδηλώσεις της. Σαν αποτέλεσμα, η ΣΟΠ ορίζεται ως ο κοινός ή ο λανθάνων παράγοντας που διέπει και τις πέντε διαστάσεις. Έτσι ένας εργαζόμενος θα πρέπει να εκδηλώσει σε μεγάλο βαθμό την συμπεριφορά που ορίζει καθεμιά από τις πέντε διαστάσεις ώστε να δείξει υψηλό δείκτη στην ΣΟΠ (σελ. 753). Σύμφωνα με το «αθροιστικό» μοντέλο (aggregate model), η ΣΟΠ ορίζεται ως το αλγεβρικό άθροισμα και των πέντε διαστάσεων της. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ένας εργαζόμενος εκδηλώνει ΣΟΠ αν εκδηλώσει μία ή και περισσότερες από τις συμπεριφορές που ορίζουν οι πέντε διαστάσεις της. Σύμφωνα με το τρίτο μοντέλο, το «profile model», ο ερευνητής αφού διαπιστώσει τους διαφορετικούς τρόπους εκδήλωσης της ΣΟΠ, τους χρησιμοποιεί για να δημιουργήσει το προφίλ της πολυδιάστατης δομής της ΣΟΠ. Οι ερευνητές της ΣΟΠ έχουν

κυρίως μελετήσει τα δύο πρώτα μοντέλα (Hoffman et al., 2007; LePine et al., 2002; Motowidlo, 2000).

Στην μετα-αναλυτική τους εργασία οι LePine, Erez, and Johnson (LePine et al., 2002) προτείνουν ότι οι ερευνητές θα ήταν καλύτερα να αρχίσουν να σκέφτονται τη ΣΟΠ σαν μια «λανθάνουσα» δομή εξαιτίας των υψηλών συσχετίσεων που παρουσιάζουν οι διαστάσεις της ΣΟΠ μεταξύ τους. Σύμφωνα με την οπτική αυτή, οι διαστάσεις της ΣΟΠ αποτελούν «ισοδύναμους δείκτες της ΣΟΠ» (σελ. 61). Οι Hoffman et al. (Hoffman et al., 2007) όμως αναφέρουν ότι οι LePine et al. στην ανασκόπησή τους δεν δοκίμασαν στην πράξη ένα μοντέλο στο οποίο η ΣΟΠ να είναι ο λανθάνων παράγοντας, ούτε εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της ΣΟΠ, ως λανθάνοντα παράγοντα, με την μέτρηση άλλων συμπεριφορών. Αντίθετα βάσισαν τα συμπεράσματά τους στην εξέταση μετα-αναλυτικών δεδομένων και τις συσχετίσεις που προέκυψαν από αυτές σχετικά με τις διαστάσεις της ΣΟΠ. Συνεχίζοντας, οι ίδιοι βρίσκουν περαιτέρω μετα-αναλυτική υποστήριξη για την «λανθάνουσα προσέγγιση» της ΣΟΠ και ισχυρίζονται ότι «είναι πιθανό να αποκομίσει κανείς ελάχιστα με την χρήση ξεχωριστών μετρήσεων για καθεμιά από τις διαστάσεις, σε αντίθεση με ένα συνολικό σύνθετο μέτρο της ΣΟΠ» (σελ.562).

Παρά τα ευρήματα και τα συμπεράσματά τους, οι μελέτες της ΣΟΠ εξακολουθούν να βασίζονται στα δύο πρώτα μοντέλα που περιγράφηκαν προηγουμένως. Αυτό είναι κάπως κατανοητό γιατί, διαισθητικά, φαίνεται λογικό να υποθέσουμε ότι συμπεριφορές, όπως η βοήθεια προς τους συναδέλφους (δηλ. ο αλτρουισμός), διαφέρουν σημαντικά από συμπεριφορές όπως η σκληρή εργασία και η τήρηση κανόνων και κανονισμών (δηλ. η ευσυνειδησία). Επιπλέον, μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι διαφορετικοί τύποι ΣΟΠ έχουν μερικές φορές διαφορετικούς προγνωστικούς παράγοντες, ιδιαίτερα εκείνοι που απευθύνονται στα άτομα (OCB-I) σε σχέση με εκείνες τις διαστάσεις που αφορούν τον οργανισμό (OCB-O) (McNeely & Meglino, 1994; Williams & Anderson, 1991). Οι N. P. Podsakoff et al. (N. P. Podsakoff et al., 2009) επισημαίνουν ότι οι προϊστάμενοι των οργανισμών μπορούν να διακρίνουν ανάμεσα στις συμπεριφορές της φιλοτιμίας, πολιτικής αρετής, ευσυνειδησίας και αλτρουισμού. Για αυτούς τους λόγους, λοιπόν, μπορεί να είναι πρόωρο να συμπεράνουμε ότι διαφορετικοί τύποι της ΣΟΠ έχουν τις ίδιες επιπτώσεις στους εργαζόμενους και τους οργανισμούς (Klotz et al., 2018). Επιπλέον όπως αναφέρουν οι Law, Wong, and Mobley (Law et al., 1998), «η υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στις διαστάσεις μιας πολυδιάστατης δομής, από μόνη της και χωρίς εννοιολογική αιτιολόγηση, δεν αποτελεί ισχυρή ένδειξη για τον επαναπροσδιορισμό μιας κατασκευής σε «λανθάνον μοντέλο» αντί του «αθροιστικού μοντέλου» (σελ.752). Ο Motowidlo (Motowidlo,

2000) επισημαίνει ότι αν η ΣΟΠ οριστεί σύμφωνα με το αθροιστικό μοντέλο, τότε η δομή της ΣΟΠ θα είναι ίδια με αυτής της Συγκειμενικής Απόδοσης, όπως επίσης και σύμφωνη με τον μετέπειτα ορισμό της ΣΟΠ που έδωσε ο Organ (Organ, 1997). Με τον τρόπο αυτό η ΣΟΠ θα είναι η αθροιστική τιμή όλων των προτύπων συμπεριφοράς τα οποία συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού με τον εμπλουτισμό και την διατήρηση του κοινωνικού, οργανωτικού και ψυχολογικού πλαισίου της εργασίας.

### 1.3.1 Διαστάσεις της ΣΟΠ των εκπαιδευτικών

Ειδικά στην περίπτωση της ΣΟΠ των εκπαιδευτικών, διακρίνουμε και εδώ δύο προσεγγίσεις: την πολυδιάστατη και την μονοδιάστατη. Οι Somech and Drach-Zahavy (Somech & Drach-Zahavy, 2000) ήταν οι πρώτες που θεώρησαν την ΣΟΠ των εκπαιδευτικών σαν μια πολυδιάστατη κατασκευή. Στην ποιοτική έρευνα που έκαναν κατέληξαν σε ένα τριών διαστάσεων πλαίσιο μελέτης της ΣΟΠ στα σχολεία, που αντιστοιχεί στα τρία επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος: (1) *οι ΣΟΠ προς τους μαθητές*, οι οποίες είναι συμπεριφορές που άμεσα στοχεύουν στον εμπλουτισμό της διδασκαλίας (πχ με την εισαγωγή νέων μεθόδων στην διδασκαλία των διαφόρων μαθημάτων) όπως και στην βοήθεια προς τους μαθητές ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (πχ με την αφιέρωση επιπλέον χρόνου σε αυτούς, με την βοήθεια στους μαθητές με ελλείψεις). (2) *οι ΣΟΠ προς συναδέλφους*, οι οποίες είναι συμπεριφορές που στοχευμένα απευθύνονται στην βοήθεια ενός συναδέλφου (πχ με την εξοικείωση ενός νεοδιόριστου συναδέλφου στο σχολείο, με την βοήθεια στον συνάδελφο που είναι επιφορτισμένος με πολλές εργασίες). (3) *οι ΣΟΠ προς το οργανισμό του σχολείου συνολικά*, οι συμπεριφορές αυτές είναι διαπροσωπικές μορφές συμπεριφοράς οι οποίες δεν περιλαμβάνουν άμεση βοήθεια σε ένα συγκεκριμένο άτομο αλλά ωφελούν τη σχολική μονάδα στο σύνολό της. Τέτοιου είδους συμπεριφορές περιλαμβάνουν την πρωτοβουλία καινοτόμων δράσεων, όπως για παράδειγμα η πρόταση δράσεων για την βελτίωση της σχολικής ζωής, όπως και η ανάληψη δράσεων που δεν αποτελούν μέρος του επίσημου καθηκοντολογίου.

Με παρόμοιο τρόπο, ο Christ και οι συνεργάτες του (Christ et al., 2003) κατέληξαν σε ένα τρισδιάστατο μοντέλο για τη ΣΟΠ. Η πρώτη διάσταση είναι *οι ΣΟΠ που βελτιώνουν τα προσόντα των ίδιων των εκπαιδευτικών* (πχ 'συστηματικά διαβάζω επιστημονικά περιοδικά'). Η δεύτερη διάσταση είναι *οι ΣΟΠ που απευθύνονται στην ομάδα* (πχ 'είμαι πάντα πρόθυμος να απαντήσω στις ερωτήσεις των συναδέλφων μου'). Η τρίτη διάσταση είναι *οι ΣΟΠ που απευθύνονται στον οργανισμό του σχολείου* (πχ 'συμμετέχω ενεργά στις συναντήσεις και τις διασκέψεις του σχολείου μου').

Αργότερα και μετά από ουσιαστικές συνεντεύξεις με εκπαιδευτικούς, διευθυντές σχολείων και προϊσταμένους, ο Orlatka (Orlatka, 2006) πρόσθεσε μια τέταρτη διάσταση. Οι τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις που όρισε, ταυτίζονται με αυτές που όρισαν οι προηγούμενοι ερευνητές, η δε τέταρτη διάσταση αφορά τις ΣΟΠ που απευθύνονται σε μια τάξη μαθητών ή σε μια ομάδα μαθητών (π.χ. η καινοτόμα διδασκαλία στα μαθήματα της τάξης και η ενασχόληση με κοινωνικές δράσεις της τάξης αυτής). Τέλος, οι Sesen και Basim (Sesen & Basim, 2012) επέλεξαν την διδιάστατη προσέγγιση της ΣΟΠ, όπως την όρισαν οι L. J. Williams and Anderson (Williams & Anderson, 1991). Η πρώτη διάσταση είναι η OCB-I, η οποία αναφέρεται στις ΣΟΠ προς τους συναδέλφους, τους μαθητές και τους κηδεμόνες των μαθητών. Η δεύτερη διάσταση είναι η OCB-O, η οποία αναφέρεται στις ΣΟΠ που απευθύνονται προς το σχολείο και μπορεί να περιλαμβάνουν πρωτοβουλίες όπως η ανάληψη οργάνωσης κοινωνικών εκδηλώσεων ή πρόταση καινοτόμων δράσεων για το σχολείο.

Η δεύτερη προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η ΣΟΠ των εκπαιδευτικών είναι μια μονοδιάστατη κατασκευή, υποστηρίχθηκε από τον DiPaola και τους συνεργάτες του (DiPaola & da Neves, 2009; M. F. Dipaola & Hoy, 2005a; M. Dipaola & Tschannen-Moran, 2001). Οι DiPaola και Tschannen-Moran (M. Dipaola & Tschannen-Moran, 2001) εφάρμοσαν την κλίμακα των Smith et al. (Smith et al., 1983) στο περιβάλλον του σχολείου. Στις μελέτες που έκαναν τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στην Πορτογαλία, βρήκαν ότι μία διάσταση συμπεριλαμβάνει όλες τις όψεις της ΣΟΠ στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Συνεχίζοντας, κατέληξαν ότι « από κοινού τα οφέλη για τον οργανισμό (βοήθεια στον οργανισμό) και τα οφέλη για το άτομο (βοήθεια στα άτομα), συνδυάζονται σε ένα ενιαίο διπολικό κατασκευάσμα» (DiPaola & da Neves, 2009).

Όπως αναφέρουν οι Somech και Orlatka στο βιβλίο τους (Somech Anit & Orlatka Izhar, 2014), «Συμπερασματικά, είναι φανερό ότι οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει σε μια ορολογία που να χαρακτηρίζει τη ΣΟΠ του εκπαιδευτικού, ειδικά σε ότι αφορά τις διαστάσεις της». Αρχικά υπάρχει η συζήτηση αν η ΣΟΠ είναι πολυδιάστατη ή μονοδιάστατη δομή, και στη συνέχεια αν υιοθετηθεί η πολυδιάστατη δομή, δεν υπάρχει συμφωνία για το ποιες διαστάσεις περιγράφουν καλύτερα την συμπεριφορά αυτή.

## **2 ΣΟΠ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ**

### **2.1 Αίτια της σχέσης μεταξύ Προσωπικότητας και ΣΟΠ**

Μετά από χρόνια έρευνας πάνω στους προγνωστικούς παράγοντες και στις συνέπειες της εργασιακής απόδοσης, οι ερευνητές ήδη από την δεκαετία του 1980 έχουν στρέψει την προσοχή

τους στις αυθόρμητες και εθελοντικές συμπεριφορές που εμπλουτίζουν το εργασιακό περιβάλλον. Η Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας (ΣΟΠ), η Φιλοκοινωνική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Brief, A. P. & Motowidlo, 1986), η Συγκειμενική Άσκηση (W. C. , Borman & Motowidlo, 1993) και η επιπλέον του ρόλου συμπεριφορά (Van Dyne & LePine, 1998), είναι συμπεριφορές που ορίστηκαν από τον Organ αρχικά ως «ατομικές συμπεριφορές οι οποίες είναι προαιρετικές, όχι άμεσα ανταποδοτικές από το επίσημο σύστημα της εργασίας, και οι οποίες στο σύνολό τους προάγουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού» (Organ, 1988). Επειδή στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα η διάκριση, μεταξύ εντός-ρόλου και προαιρετικών επιπλέον-ρόλου συμπεριφορών, είναι δύσκολο να οριοθετηθεί, οι ερευνητές κατέληξαν να υιοθετήσουν τον ορισμό της ΣΟΠ που έδωσε ο Organ (Organ, 1997), δηλαδή ότι είναι συμπεριφορές που εμπλουτίζουν το περιβάλλον της εργασίας και οι οποίες έμμεσα συνεισφέρουν στην επίτευξη των εργασιακών καθηκόντων. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση οι συμπεριφορές πολιτειότητας, είναι αυθόρμητες και από τον ορισμό τους δεν στοχεύουν στην επίτευξη των εργασιακών καθηκόντων, ούτε και υπαγορεύονται από τις υποχρεώσεις που απορρέουν από το επίσημο καθηκοντολόγιο και βέβαια δεν είναι επιβεβλημένες με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο.

Έτσι το θεωρητικό πλαίσιο για την μελέτη της ΣΟΠ έχει πολλά κοινά με την μελέτη της Συγκειμενικής Άσκησης (W. C. , Borman & Motowidlo, 1993). Από την αρχή της μελέτης της ΣΟΠ και των άλλων συμπεριφορών πολιτειότητας, οι ερευνητές ανέμεναν ότι οι ατομικές διαφορές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θα είχαν σαν αποτέλεσμα την διακύμανση των συμπεριφορών αυτών (W. C. , Borman & Motowidlo, 1993). Σύμφωνα με την θεωρία τους (Motowidlo et al., 1997) η εργασιακή απόδοση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: στην απόδοση των εργασιακών καθηκόντων και στην συγκειμενική απόδοση. Καθεμιά από αυτές έχει και διαφορετικούς προγνωστικούς παράγοντες: η μεν γνωστική ικανότητα θεωρείται καλύτερος προγνωστικός παράγοντας για την απόδοση των εργασιακών καθηκόντων ενώ τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θεωρούνται καλύτεροι προγνωστικοί παράγοντες για την συγκειμενική απόδοση. Κατά συνέπεια, γνώσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, προσόντα και ικανότητες αναμένεται να αποφασίζουν την απόδοση των εργασιακών καθηκόντων, ενώ παράγοντες προδιάθεσης, όπως η προσωπικότητα, θα προβλέπουν καλύτερα την συγκειμενική απόδοση. Οι Pulakos et al (Pulakos et al., 1988) αναφέρουν στη μελέτη τους ότι οι μετρήσεις της γνωστικής ικανότητας προβλέπουν καλύτερα τα τεχνικά προσόντα και την προσπάθεια στο χώρο της εργασίας, ενώ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας προβλέπουν καλύτερα άλλα κριτήρια, όπως την προσωπική πειθαρχία (Organ & Ryan, 1995).

Ο Mischel (Mischel, 1977) υποστηρίζει ότι η επίδραση της προσωπικότητας φαίνεται στις λεγόμενες «αδύναμες καταστάσεις» (weak situations), δηλαδή εκείνες των οποίων η αμφισημία αποκλείει την ομοιόμορφη κωδικοποίηση από τα άτομα, και οι οποίες δεν δημιουργούν ομοιόμορφες προσδοκίες και δεν προσφέρουν ισχυρά εξωτερικά κίνητρα για δράση. Η ΣΟΠ, η οποία από τον ορισμό της είναι μια προαιρετική συμπεριφορά και για τον λόγο αυτό δεν είναι ανταποδοτική από το επίσημο συμβόλαιο της εργασίας, εμφανίζεται σε αυτές τις συνθήκες (Korovsky & Organ, 1996). Έτσι η ΣΟΠ αναμένεται να επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου που την εκδηλώνει.

## **2.2 Η ταξινόμηση των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» της Προσωπικότητας**

*«Η ταξινόμηση είναι πάντα ένα αμφιλεγόμενο θέμα γιατί ο κόσμος δεν έρχεται σε εμάς σε τακτοποιημένα μικρά πακέτα» --Gould (Gould, 1981, σελ.158)*

Οι μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς προσπάθησαν να δημιουργήσουν μια συστηματική ταξινόμηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που κάνουν τους ανθρώπους ξεχωριστούς και τους διαφοροποιούν τον έναν από τον άλλο. Το μοντέλο της προσωπικότητας των πέντε παραγόντων (FFM) ή «Big-Five» έχει επικρατήσει στον τομέα της μελέτης της Προσωπικότητας τις τελευταίες δεκαετίες, προσφέροντας ένα σημαντικό βαθμό σύγκλισης στην θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών. Το μοντέλο των πέντε παραγόντων είναι μια εμπειρική γενίκευση της συνδιακύμανσης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Όπως υποστήριξαν οι McCrae και John (1992) το μοντέλο της προσωπικότητας των πέντε παραγόντων υιοθετεί τα βασικά δόγματα της «θεωρίας των χαρακτηριστικών» δηλαδή (1) ότι τα άτομα μπορούν να χαρακτηριστούν με βάσει τα σχετικά σταθερά πρότυπα σκέψης, αισθημάτων και ενεργειών τους (2) ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά μπορούν να αξιολογηθούν ποσοτικά και (3) ότι διαθέτουν μια σταθερότητα ως προς τις διάφορες καταστάσεις. Με άλλα λόγια, το προφίλ της προσωπικότητας ενός ατόμου θα παρέχει προβλέψεις για τη συμπεριφορά του σε διαφορετικές καταστάσεις.

Η εργασία των Allport και Odbert (1936) θεωρείται η πρώτη συστηματική προσπάθεια για την μελέτη της ταξινόμησης των βασικών χαρακτηριστικών της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτοί χρησιμοποίησαν 18000 λέξεις που περιέγραφαν την ανθρώπινη συμπεριφορά, ειδικότερα μόνο το ένα τέταρτο από αυτές αναφέρονταν σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Τσαούσης, 1999). Στη συνέχεια ο Cattell (1943) αφού μείωσε τον αρχικό αριθμό των επιθέτων, κατέληξε στην δημιουργία 171 συστάδων από διπολικά επίθετα, τα οποία ομαδοποίησε σε 35



παράγοντες και αφού τους ανέλυσε με παραγοντική ανάλυση διαπίστωσε την ύπαρξη 12 βασικών παραγόντων της προσωπικότητας, οι οποίοι αργότερα αυξήθηκαν σε 16. Η πρόταση του Cattell κυριάρχησε για πολλά χρόνια στην θεωρία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Σε μετέπειτα έρευνες και μετά από νέα ανάλυση των παραγόντων, μόνο πέντε από αυτούς τους παράγοντες μπόρεσαν επιβεβαιωθούν.

Την μεγαλύτερη επίδραση στην θεωρητική και ερευνητική τεκμηρίωση του μοντέλου απέτέλεσε η έρευνα των Paul Costa και Robert McCrae (Costa & McCrae, 1992; R. McCrae & Costa, 1987; R. R. McCrae & John, 1992), οι οποίοι αντικατέστησαν την χρήση των επιθέτων με ένα ερωτηματολόγιο προσωπικότητας και βασιζόμενοι στις απαντήσεις μπορούσαν να βγάλουν συμπεράσματα για την προσωπικότητα του ατόμου.

Το μεγαλύτερο μέρος της έννοιας της Προσωπικότητας συνοψίζεται σε αυτό το μοντέλο των Πέντε Παραγόντων, το οποίο έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμο στον τομέα της αναλυτικής ψυχολογίας, αφού έχει ενσωματώσει και συστηματοποιήσει διαφορετικές αντιλήψεις και μέτρα. Το μοντέλο της προσωπικότητας των πέντε παραγόντων είναι υπεύθυνο για την αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος της Προσωπικότητας στον εργασιακό χώρο και στην Οργανωσιακή Ψυχολογία (Nikolaou & Robertson, 2001). Η έρευνα που σχετίζεται με το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει μελέτες διαφορετικών πληθυσμών, συχνά σε ένα εύρος δεκαετιών αλλά ακόμα και μελέτες περιπτώσεων (Furnham, 1996; John, 1990; R. McCrae & Costa, 1987). Οι πέντε αυτοί παράγοντες έχουν εντοπιστεί σε ένα αριθμό πολιτισμών και σε ριζικά διαφορετικές γλώσσες, παρέχοντας έτσι υποστήριξη για την ύπαρξή του και την καθολική εφαρμογή του. Όπως αναφέρει ο Carlson (Carlson, 1984), αυτές οι ποικίλες ερευνητικές στρατηγικές έχουν αποδώσει εξαιρετικά σε ουσιαστικά ευρήματα: το μοντέλο των Πέντε Παραγόντων «είναι το Χριστουγεννιάτικο δέντρο στο οποίο τα ευρήματα της σταθερότητας, της κληρονομικότητας, της συναινετικής επικύρωσης, της διαπολιτισμικής αμεταβλητότητας και της προγνωστικής χρησιμότητας κρέμονται σαν στολίδια» (R. McCrae & Costa, 1999).

Οι πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας που αναφέρονται στο μοντέλο των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» είναι:

1. *Εξωστρέφεια (Extraversion)*: υποδηλώνει την ενεργητική προσέγγιση (*energetic approach*) του ατόμου στο κοινωνικό και υλικό κόσμο και περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η κοινωνικότητα, η ενεργητικότητα, η διεκδικητικότητα και η θετική συναισθηματικότητα. Σε αντίθεση με τα εσωστρεφή άτομα που είναι μοναχικά, ντροπαλά και με αναστολές.

2. *Προσήνεια (Agreeableness)*: υποδηλώνει το φιλοκοινωνικό και συλλογικό προσανατολισμό (*prosocial and communal orientation*) του ατόμου σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό και περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως αυτό του αλτρουϊσμού, της εμπιστοσύνης, της τρυφερότητας και της ταπεινότητας. Σε αντίθεση τα άτομα με χαμηλή προσήνεια είναι καχύποπτα, ισχυρογνώμονα και επιθετικά.
3. *Ευσυνειδησία (Conscientiousness)*: περιγράφει τον κοινωνικά προδιαγεγραμμένο έλεγχο των παρορμήσεων (*socially prescribed impulse control*), ο οποίος διευκολύνει την συμπεριφορά τόσο κατά την εκτέλεση των εργασιών όσο και κατά την επίτευξη των στόχων. Τέτοιες συμπεριφορές περιλαμβάνουν τη σκέψη πριν από τις πράξεις, την τήρηση των κανόνων και των τύπων όπως επίσης τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την ιεράρχηση των εργασιών. Σε αντίθεση, τα άτομα με χαμηλή ευσυνειδησία χαρακτηρίζονται από αδιαφορία, τεμπελιά, ανωριμότητα και εύκολη απόσπαση προσοχής.
4. *Νευρωτισμός (Neuroticism)*: υποδηλώνει την αρνητική συναισθηματικότητα (*negative emotionality*) σε αντίθεση με την συναισθηματική σταθερότητα και την ισορροπία. Άτομα με υψηλό νευρωτισμό αισθάνονται ανήσυχα, νευρικά, λυπημένα και σε υπερένταση. Σε αντίθεση τα άτομα με συναισθηματική σταθερότητα υπομένουν το άγχος καλύτερα, είναι ήρεμα, με αυτοπεποίθηση και ασφαλή.
5. *Δεκτικότητα στην εμπειρία (Openness to Experience)*: περιγράφει το εύρος, το βάθος, την πρωτοτυπία και την πολυπλοκότητα της ψυχικής και βιοματικής ζωής (*mental and experiential life*) ενός ατόμου. Σε αντίθεση με τα στενόμυαλα άτομα που είναι επιφυλακτικά και χαρακτηρίζονται από συντηρητισμό.

Η κλίμακα «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» των John, Donahue & Kentle (1991) (John & Srivastava, 1999) αποτελείται από 44 δηλώσεις που μετρούν κάθε μια από τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας.

### 2.3 Σχέση Προσωπικότητας και ΣΟΠ

Επειδή η συμπεριφορά πολιτεϊότητας συχνά είναι αυθόρμητη και δεν υπαγορεύεται από τους επίσημους κανόνες της εργασίας, δεν επηρεάζεται σημαντικά από τις γνωστικές ικανότητες του ατόμου αλλά περισσότερο από την προσωπικότητα (Motowidlo et al., 1997). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα αρκετοί ερευνητές να ασχοληθούν με την σχέση μεταξύ προσωπικότητας και ΣΟΠ σε μετά-αναλυτικές εργασίες τους (W. C. Borman et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000; LePine

et al., 2002; Organ & Ryan, 1995; P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1997). Δύο χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η ευσυνειδησία και η προσήνεια, έχουν βρεθεί ότι προβλέπουν τη ΣΟΠ (Organ & Ryan, 1995).

Οι προσηνείς άνθρωποι έχουν την τάση να είναι αλτρουιστές και συνεργάσιμοι, με την προσδοκία ότι και οι άλλοι θα κάνουν το ίδιο (Costa & McCrae, 1992). Έχουν την προδιάθεση να ζητούν την διαπροσωπική υποστήριξη και την αποδοχή των περιβαλλόντων που δρουν. Εμπλεκόμενοι σε συμπεριφορές πολιτεότητας, ιδιαίτερα αυτές που απευθύνονται σε άτομα, είναι ένας τρόπος να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τέτοια περιβάλλοντα για τους εαυτούς τους (Hies et al., 2009). Οι Organ και Ryan (Organ & Ryan, 1995) βρήκαν σχετικά ασθενή συσχέτιση μεταξύ Προσήνειας και των δύο διαστάσεων της ΣΟΠ του αλτρουισμού και της ευσυνειδησίας, με συντελεστές συσχέτισης 0,13 και 0,11 αντίστοιχα. Παρόμοια αποτελέσματα βρήκαν αργότερα και οι Borman et al. (W. C. Borman et al., 2001), όπου η Προσήνεια και η ΣΟΠ παρουσιάζουν συσχέτιση 0,13.

Τα ευσυνείδητα άτομα, τα οποία έχουν την τάση να είναι επιμελή, οργανωμένα και προσανατολισμένα στην επίτευξη των στόχων τους (Costa & McCrae, 1992), είναι πιθανό να δείξουν συμπεριφορές πολιτεότητας γιατί με τον τρόπο αυτό συμβάλλουν στην προσωπική αίσθηση της επίτευξης των εργασιακών στόχων τους. Οι Organ και Ryan (Organ & Ryan, 1995) στην μετά-αναλυτική εργασία τους βρήκαν ότι η ευσυνειδησία σχετίζεται με τις δύο διαστάσεις της ΣΟΠ, αυτής του αλτρουισμού με συντελεστή 0,22 και της ευσυνειδησίας με 0,30. Αφαιρώντας τις αυτοαναφορές από τις έρευνές τους, οι συσχετίσεις της ευσυνειδησίας με τη ΣΟΠ μειώνονταν, δίνοντας συγχρόνως μεγαλύτερες συσχετίσεις με εργασιακές συμπεριφορές, όπως την ικανοποίηση από την εργασία. Για αυτό το λόγο κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, η οποία στη συνέχεια επηρεάζει τη ΣΟΠ. Σε χρονικά μετέπειτα μελέτες οι Borman et al. (W. C. Borman et al., 2001) και LePine et al. (LePine et al., 2002) υποστήριξαν ότι το συμπέρασμα αυτό μπορεί να ήταν λίγο πρόωρο επειδή δεν υπήρχαν αρκετές μελέτες πάνω στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με τη ΣΟΠ. Στις μελέτες τους παρέχουν ουσιαστικά στοιχεία για την συσχέτιση μεταξύ της προσωπικότητας και της ΣΟΠ (Hies et al., 2009).

Οι Chiaburu et al. (Chiaburu et al., 2011) στην μετά-αναλυτική τους εργασία βρήκαν ότι χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας όπως αυτά της Εξωστρέφειας, Δεκτικότητας στην εμπειρία και Συναισθηματικής Σταθερότητας (σε αντίθεση με τον Νευρωτισμό) έχουν ισχυρή συσχέτιση με τη ΣΟΠ και ειδικότερα με την διάσταση της Κοινωνικής Αρετής, ιδιαίτερα σε τομείς που σχετίζονται με τις αλλαγές στον Οργανισμό. Επειδή τα άτομα με υψηλή Δεκτικότητα

στην εμπειρία έχουν τα χαρακτηριστικά της περιέργειας, της δημιουργικότητας, της ανάγκης για αλλαγή και της ανεξαρτησίας, είναι πιθανόν να εκδηλώσουν αυτού του είδους τη ΣΟΠ (LePine & Van Dyne, 2001). Παρόμοια οι εργαζόμενοι με υψηλή Εξωστρέφεια έχουν την ικανότητα να παρουσιάζουν τις ιδέες τους και να προτείνουν δημιουργικές αλλαγές για τον οργανισμό που εργάζονται, οπότε είναι πιθανόν να εμφανίσουν συμπεριφορές πολιτεότητας που σχετίζονται με αλλαγές στον οργανισμό.

Οι Borman et al (W. C. Borman et al., 2001) βρήκαν ότι ο Νευρωτισμός παρουσιάζει σημαντική αρνητική συσχέτιση με τη ΣΟΠ σε χαμηλή κλίμακα. Συγκεκριμένα, οι Organ και Ryan αναφέρουν μια σχέση της τάξης  $-0,06$  με την διάσταση του Αλτρουϊσμού και  $-0,12$  με την διάσταση της ευσυνειδησίας. Μετέπειτα μελέτες παρουσιάζουν παρόμοια αποτελέσματα. Οι LePine και Van Dyne (LePine & Van Dyne, 2001) ανέφεραν συσχετίσεις της τάξης  $-0,11$  και  $-0,12$ . Οι Miller et al. (Miller et al., 1999), των οποίων η μελέτη περιείχε αυτοαναφορές, βρήκαν μεγαλύτερη αρνητική συσχέτιση μεταξύ νευρωτισμού και ΣΟΠ, της τάξης  $-0,29$ . Οι Borman et al καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η σχέση του Νευρωτισμού και της ΣΟΠ είναι  $-0,14$ , με αυτοαναφορές, ενώ  $-0,12$ , όταν αφαιρεθούν.

Πρέπει όμως να επισημάνουμε το γεγονός ότι μερικοί ερευνητές δεν βρήκαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ Προσωπικότητας και ΣΟΠ. Για παράδειγμα οι Nikolaou και Robertson (Nikolaou & Robertson, 2001) στη μελέτη που έκαναν με εργαζόμενους σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, δεν βρήκαν συσχέτιση μεταξύ Προσωπικότητας και ΣΟΠ. Όπως αναφέρουν, αυτό μπορεί να οφείλεται στα ασαφή όρια μεταξύ εργασιακών και επιπλέον του ρόλου συμπεριφορών. Επίσης οι McManus και Kelly (McManus & Kelly, 1999) δεν βρήκαν συσχέτιση μεταξύ Ευσυνειδησίας και ΣΟΠ σε έρευνα που έκαναν σε ασφαλιστές.

Από την παραπάνω επισκόπηση αναμένεται να υπάρξουν σημαντικές συσχετίσεις των διαστάσεων της προσωπικότητας με τη ΣΟΠ.

### **3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **3.1 Θεωρητικό μοντέλο για την μελέτη των κινήτρων της ΣΟΠ**

Από τα διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα, που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη των συμπεριφορών πολιτεότητας, δύο είναι τα πλέον σημαντικά: η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) και η θεωρία των λειτουργικών κινήτρων (functional

motives theory). Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για τη ΣΟΠ έχει βασιστεί στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής όπως περιγράφεται από τον Blau, 1964. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, τα άτομα εμπλέκονται σε βοηθητικές συμπεριφορές γιατί θέλουν να ανταποδώσουν την θετική μεταχείριση που έχουν δεχτεί από τους συναδέλφους τους (LePine et al., 2008), από τους προϊσταμένους τους (Dirks & Ferrin, 2002), ή από τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται (Rhoades & Eisenberger, 2002). Μετά-αναλυτικές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ θετικών εργασιακών εμπειριών και πολιτειακών συμπεριφορών. Συγκεκριμένα, ποσοτικές μετά-αναλυτικές μελέτες που αφορούν πολιτειακές συμπεριφορές δείχνουν ότι αυτές αυξάνουν σε οργανισμούς που παρατηρείται ικανοποίηση από την εργασία (Bateman & Organ, 1983; Schappe, 1998), αλλά και ειδικότερα σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Oplatka, 2006; Sesen & Basim, 2012; Somech & Drach-Zahavy, 2000), όπου υπάρχει το αίσθημα της δικαιοσύνης (Colquitt et al., 2001; M. F. Dipaola & Hoy, 2005a; Moorman et al., 1993; Organ & Moorman, 1993), υψηλή ποιότητα στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη-ακολούθων (Ilies et al., 2007; Oplatka, 2013) και της αντιλαμβανόμενης από τον εργαζόμενο υποστήριξης από τον οργανισμό (Bogler & Somech, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002). Η βασική υπόθεση που γίνεται στις έρευνες αυτές είναι ότι οι συμπεριφορές πολιτειότητας εκδηλώνονται σαν απάντηση (*in response*) στις θετικές εμπειρίες που έχουν άτομα στον οργανισμό. Οπότε μια συμπεριφορά αυτού του τύπου αποτελεί μια αντενεργή (reactive) συμπεριφορά (Spitzmuller & Van Dyne, 2013). Σύμφωνα με τον Organ (Organ, 1988), οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν την δίκαιη μεταχείριση από τον οργανισμό σαν ένα τρόπο προστασίας των δικών τους συμφερόντων, και αυτό στη συνέχεια γεννά την υποχρέωση να ανταποδώσουν μέσω θετικών και ωφέλιμων ενεργειών προς τον οργανισμό (Somech Anit & Oplatka Izhar, 2014).

Η δεύτερη προσέγγιση για την μελέτη της Οργανωσιακής Πολιτειότητας είναι αυτή με τη θεωρία των λειτουργικών κινήτρων (functional motives theory) (Penner et al., 1997). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η ΣΟΠ είναι μια προενεργή συμπεριφορά, δηλαδή τα άτομα συνειδητά επιλέγουν να εμπλακούν σε αυτή για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους ή για να ικανοποιήσουν ένα ή περισσότερα κίνητρα. Η ΣΟΠ στην περίπτωση αυτή πηγάζει από τον βαθύτερο εαυτό του ατόμου σύμφωνα με τις ανάγκες του, και όχι σαν αντίδραση σε μια δίκαιη αντιμετώπιση από τους συναδέλφους του ή τον οργανισμό τον ίδιο. Η λειτουργική προσέγγιση δίνει έμφαση στην εκπλήρωση των ατομικών αναγκών σαν τον σημαντικότερο παράγοντα εκδήλωσης των πολιτειακών συμπεριφορών. Επιπλέον, για την κατανόηση των αιτιών αυτών των συμπεριφορών, πρέπει να αναγνωριστούν τα κίνητρα που τις στηρίζουν (Rioux & Penner, 2001). Ο προσδιορισμός του σκοπού ή των σκοπών που εξυπηρετούνται από μια συγκεκριμένη

πράξη επιτρέπει να καταλάβουμε καλύτερα γιατί το άτομο προέβη σε αυτή την πράξη. Αυτού του τύπου η προσέγγιση προϋποθέτει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά έχει σαν κίνητρο τους στόχους και τις ανάγκες του ατόμου. Για παράδειγμα, ο Allport πρότεινε ότι δύο άτομα με το ίδιο χαρακτηριστικό προσωπικότητας (π.χ. της τιμότητας) μπορεί να εκδηλώσει αυτό το χαρακτηριστικό για πολύ διαφορετικούς λόγους (π.χ. να βοηθήσει άλλους ή για να διατηρήσει τη φήμη του). Συνεπώς ο προσδιορισμός της λειτουργίας ή της ανάγκης που εξυπηρετεί μια δραστηριότητα για ένα άτομο είναι απαραίτητος για να καταλάβουμε γιατί το άτομο εμπλέκεται σε αυτήν τη δραστηριότητα (Finkelstein & Penner, 2004). Ως εκ τούτου, αν υποθέσουμε ότι δύο άτομα έχουν την ίδια συμπεριφορά δεν σημαίνει ότι θα έχουν και τα ίδια κίνητρα, ούτε ότι μία συμπεριφορά εξυπηρετεί μόνο ένα κίνητρο. Η ίδια συμπεριφορά μπορεί να έχει πολλαπλά κίνητρα (Finkelstein, 2006).

### **3.2 Τα τρία κίνητρα της Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας**

Η έρευνα συστήνει ότι τα κίνητρα και τα ατομικά χαρακτηριστικά αντανακλούν διαφορετικές πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συνεπώς και τα δύο είναι σημαντικά για την κατανόηση της συμπεριφοράς ενός ατόμου (Winter et al., 1998). Υπάρχει βασική εννοιολογική διαφορά ανάμεσα στα κίνητρα και τα ατομικά χαρακτηριστικά (Fiske, 1994; Funder, 1994; McAdams, 1994; Snyder, 1994). Η διάκριση περιγράφεται σε ότι αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά ως ιδιότητες που φέρουν τα άτομα και τα κίνητρα ως το σκοπό των πράξεων τους. Σύμφωνα με τον McAdams (McAdams, 1994), τα ατομικά χαρακτηριστικά εξηγούν μια συμπεριφορά υπάγοντας την σε ένα γενικό μοτίβο. Αντίθετα, τα κίνητρα εξηγούν μια συμπεριφορά ως προς τον τελικό στόχο. Η έρευνα προτείνει ότι τα κίνητρα δρουν σαν ενδιάμεσος μηχανισμός μέσω του οποίου τα ατομικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου (Barrick et al., 2002). Τα ατομικά χαρακτηριστικά κατευθύνουν τους τρόπους με τους οποίους τα κίνητρα εκφράζονται σε συμπεριφορές.

Οι Rioux and Penner (Rioux & Penner, 2001) υιοθέτησαν την λειτουργική προσέγγιση για την μελέτη της ΣΟΠ και από έρευνα που έκαναν κατέληξαν στα ακόλουθα τρία κίνητρα:

**Το κίνητρο των Προκοινωνικών αξιών (Prosocial Values):** αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να βοηθά τους άλλους και να χτίζει θετικές σχέσεις γύρω του.

**Το κίνητρο της Οργανωσιακής μέριμνας (Organizational Concern):** αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου για την ευημερία του οργανισμού όπως και στην εκδήλωση υπερηφάνειας και αφοσίωσης για τον οργανισμό που εργάζεται.

*Διαχείρισης της εντύπωσης (Impression Management)*: αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να δημιουργήσει καλή εντύπωση για τον εαυτό του στους συναδέλφους του και στους προϊσταμένους του προς απόκτηση ανταμοιβών.

Τα δύο πρώτα κίνητρα, τα οποία έχουν αλτρουϊστικό χαρακτήρα και συνήθως είναι ανιδιοτελή, ονομάζονται κίνητρα του «καλού στρατιώτη», και θεωρούνται ως τα παραδοσιακά κίνητρα πίσω από τη ΣΟΠ. Οι πολιτειακές συμπεριφορές όμως μπορεί να ικανοποιούν το τρίτο κίνητρο, της Διαχείρισης της Εντύπωσης, το οποίο θεωρείται ως το κίνητρο του «καλού ηθοποιού». Άρα το εύρος των κινήτρων, από αυτά τα οποία απευθύνονται στους άλλους, δηλαδή των Προκοινωνικών αξιών και της Οργανωσιακής μέριμνας, μέχρι αυτά που στοχεύουν σε προσωπικά οφέλη, όπως αυτό της Διαχείρισης της εντύπωσης, δείχνουν ότι οι ίδιες πολιτειακές συμπεριφορές μπορούν να εξυπηρετήσουν πολύ διαφορετικές λειτουργίες για διαφορετικά άτομα (Finkelstein, 2006).

## **Β' ΜΕΡΟΣ – Η ΕΡΕΥΝΑ**

### **4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι αφενός να μετρήσει το επίπεδο της συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας των εκπαιδευτικών στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και αφετέρου να διερευνήσει τη σχέση της προσωπικότητας και των κινήτρων των Εκπαιδευτικών με την συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας.

Συνεπώς τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από την έρευνα της σχετικής βιβλιογραφίας είναι:

- Σε τι επίπεδο βρίσκεται η συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας στους εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
- Υπάρχει διαφοροποίηση της συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας ανάλογα με τους δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας;
- Υπάρχει συσχέτιση των κινήτρων των εκπαιδευτικών και της συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας;

#### **4.1 Μεθοδολογία της έρευνας**

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας υιοθετήθηκε η ποσοτική προσέγγιση, καθώς ξεκινώντας από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, διατυπώνουμε τα ερευνητικά

ερωτήματα τα οποία μέσω της συλλογής δεδομένων και της στατιστικής ανάλυσης τους θα μας επιτρέψουν να απαντήσουμε σε αυτά. Συγκεκριμένα, αποτελεί μια συσχετιστική μελέτη επισκόπησης βασισμένη σε ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο σύμφωνα με τη Σαραφίδου (Σαραφίδου, 2011) αποτελεί το πλέον κατάλληλο μέσο συλλογής δεδομένων αφού «δίνει τη δυνατότητα συλλογής πολλών τυποποιημένων πληροφοριών από μεγάλες πληθυσμιακές ομάδες και την άμεση κωδικοποίηση και αξιοποίηση πολλαπλών τεχνικών στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων».

## 4.2 Δείγμα

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελούν εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν σε δημόσια σχολεία κυρίως της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Το δείγμα στην παρούσα έρευνα ήταν δείγμα ευκολίας, αποτελούμενο κυρίως από εκπαιδευτικούς που υπηρετούσαν σε σχολεία του νομού Μαγνησίας και άλλα σχολεία σε άλλες πόλεις της Θεσσαλίας. Όταν ξεκίνησε ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων, τον Φεβρουάριο 2020, ξεκίνησε και η πανδημία με τον ιό COVID-19 με όλους τους κοινωνικούς περιορισμούς που επέφερε. Τα σχολεία λειτούργησαν με εξ αποστάσεως διδασκαλία και ο μόνος τρόπος επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς ήταν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το ερωτηματολόγιο εστάλη στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στην πλειονότητα των σχολείων της Θεσσαλίας, με την παράκληση όπως ο διαχειριστής της αλληλογραφίας το αποστείλει στην προσωπική αλληλογραφία των εκπαιδευτικών του κάθε σχολείου. Τελικά συγκεντρώθηκαν 138 απαντήσεις κυρίως μέσω Google Form που είχε ετοιμάσει η ερευνήτρια με το ερωτηματολόγιο για τον σκοπό αυτό, μόνο πέντε ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν σε εκτυπωμένη μορφή. Η Μαγνησία συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων με 81%, στη συνέχεια η Λάρισα με ποσοστό 8%, η Καρδίτσα με ποσοστό 6% και το υπόλοιπο ποσοστό 5% από τις περιοχές των Τρικάλων, Αττικής, Πέλλας, Έβρου και Ροδόπης.

*Πίνακας 1-Δημογραφικά χαρακτηριστικά*

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

	Συχνότητα f	Σχετική συχνότητα (%)
<b>Φύλο</b>		



Άντρες	48	34,8
Γυναίκες	90	65,2
<b>Ηλικία</b>		
Έως 45 ετών	26	18,8
46-55 ετών	63	45,7
56 και άνω	49	35,5
<b>Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση</b>		
Έως 15 έτη	27	20,0
16-25 έτη	57	42,2
26 και άνω	51	37,8
<b>Πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα</b>		
Κανένα	86	64,2
Μεταπτυχιακό ή/και Διδακτορικό	48	35,8

Από τους 138 εκπαιδευτικούς του δείγματος, οι 48 ήταν άντρες (34,8%) και οι 90 γυναίκες (65,2%). Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, το 79% ήταν έγγαμοι, το 8% άγαμοι και οι υπόλοιποι ήταν διαζευγμένοι ή χήροι. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών με ποσοστό 81,2%, όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, έχει ηλικία άνω των 46 ετών. Όσον αφορά την συνολική προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών στην εκπαίδευση, με ποσοστό 80%, είναι μεγαλύτερη από 16 έτη. Αρκετοί εκπαιδευτικοί (N=36) του δείγματος είχαν μεταπτυχιακό, ενώ δύο είχαν διδακτορικό.

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν από όλες σχεδόν τις ειδικότητες που υπηρετούν στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση κυρίως της Γενικής Παιδείας. Αναλυτικά στην έρευνα συμμετείχαν: 37 εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ02 Φιλολόγοι, 18 εκπαιδευτικοί

ειδικότητας ΠΕ86 Πληροφορικής, 16 εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ03 Μαθηματικοί, 13 εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ04 Φυσικών Επιστημών, 10 εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ01 Θεολόγοι, 7 εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ80 Οικονομικών Επιστημών, 3 εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ78 Κοινωνικών Επιστημών, 6 εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ06 Αγγλικής Φιλολογίας, 6 εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ07 Γερμανικής Φιλολογίας, 4 εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ05 Γαλλικής Φιλολογίας και οι υπόλοιποι από άλλες ειδικότητες που υπάρχουν στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση όπως Φυσικής Αγωγής, Καλλιτεχνικών, Μουσικής και άλλοι.

*Πίνακας 2-Εργασιακά χαρακτηριστικά*

### **Εργασιακά χαρακτηριστικά δείγματος**

	Συχνότητα f	Σχετική συχνότητα (%)
<b>Σχέση Εργασίας</b>		
Μόνιμος	125	91,2
Αναπληρωτής	12	8,8
<b>Προϋπηρεσία στο σχολείο υπηρέτησης</b>		
Έως 4 έτη	41	30,4
5-14 έτη	60	44,4
15 και άνω	34	25,2
<b>Μέγεθος συλλόγου διδασκόντων</b>		
Έως 19 καθηγητές	30	22,4
20-29 καθηγητές	59	44,0
30 και άνω	45	33,6
<b>Μέγεθος σχολικής μονάδας</b>		

Έως 150 μαθητές	21	15,9
151-250 μαθητές	68	51,5
251 και άνω	43	32,6

#### Πλήρες ωράριο ή όχι

Ναι	105	76,1
Όχι	32	23,2

#### Τύπος σχολείου υπηρετήσης

Γυμνάσιο	61	44,2
Λύκειο	68	49,3
ΕΠΑΛ	7	5,1

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που απάντησαν ήταν διορισμένοι με μόνιμη θέση, ενώ λίγοι ήταν αναπληρωτές. Τρεις στους τέσσερις εκπαιδευτικούς είχαν πλήρες ωράριο στο σχολείο υπηρετήσης την συγκεκριμένη χρονιά, ενώ οι υπόλοιποι συμπλήρωναν το υποχρεωτικό τους ωράριο και σε άλλα σχολεία. Το πλήθος των καθηγητών στο σύλλογο των σχολείων που υπηρετούσαν οι εκπαιδευτικοί, σε ποσοστό 44%, ήταν 20 έως 29 άτομα, που χαρακτηρίζει ένα μεσαίου μεγέθους σχολείο. Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στο σχολείο υπηρετήσης, σε ποσοστό 30,4% οι εκπαιδευτικοί ήταν σχετικά νέοι στο σχολείο με 0-4 έτη υπηρεσίας και ένα ποσοστό 44,4% με περισσότερα από 5 έτη, μέχρι και 25 έτη στο ίδιο σχολείο. Στις μισές περίπου σχολικές μονάδες ο αριθμός των φοιτώντων μαθητών ήταν από 151 μέχρι και 250 μαθητές. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του δείγματος υπηρετούσαν σε Γυμνάσια (N=61) και Λύκεια (N=68) και πολύ λίγοι σε ΕΠΑΛ (N=7).

### 4.3 Εργαλεία της έρευνας

Η έρευνα έγινε με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ο χρόνος συμπλήρωσης δεν ξεπερνούσε τα 15 λεπτά της ώρας. Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου γίνεται μια γενική αναφορά στην έρευνα καθώς και η διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και στη συνέχεια υπάρχουν τα δημογραφικά στοιχεία που

αφορούν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση, οι πρόσθετες σπουδές, αλλά και τα εργασιακά στοιχεία όπως, τύπος σχολείου υπηρετήσης, σχέση εργασίας, ειδικότητα και αριθμός μαθητών σχολείου. Στη συνέχεια ακολουθούσαν οι τρεις κλίμακες για την μέτρηση των μεταβλητών.

#### **4.3.1 Κλίμακα της συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας**

Για την μέτρηση της συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter (P. M. Podsakoff et al., 1990), η οποία προσαρμόστηκε στο περιβάλλον της εκπαίδευσης από τους Somech και Ron (Somech & Ron, 2007). Η κλίμακα μεταφράστηκε στα Ελληνικά για τους σκοπούς της έρευνας και προσαρμόστηκε ώστε το ίδιο το άτομο να μπορεί να αξιολογήσει πόσο συχνά εκδηλώνει συμπεριφορές πολιτειότητας στο εργασιακό του περιβάλλον. Η σημασία της καταγραφής των συμπεριφορών οργανωσιακής πολιτειότητας μέσω της αυτοαξιολόγησης, αντί της αξιολόγησης από τους προϊσταμένους, όπως αρχικά είναι φτιαγμένο το ερωτηματολόγιο των Podsakoff et al., έχει τονιστεί στις εργασίες των Moorman and Blakely (Moorman & Blakely, 1995), Pond, Nacoste, Mohr, and Rodriguez (Pond et al., 1997). Οι Pond et al. πιστεύουν ότι σε αυτό το είδος έρευνας, οι αυτοαξιολογήσεις είναι καλύτερες από τις αξιολογήσεις που παρέχονται από προϊσταμένους, επειδή θεωρούν ότι όταν μια έρευνα «τονίζει τις αντιλήψεις του εργαζόμενου για τις συμπεριφορές πολιτειότητας...οι συμπεριφορές αυτές πρέπει να μετρούνται με αξιολογήσεις αυτοαναφοράς, έτσι ώστε οι μετρήσεις να αντικατοπτρίζουν τις αντιλήψεις, τις διαθέσεις και τις γνώσεις των εργαζομένων αντί των προϊσταμένων τους.» (σελ. 1528)

Η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης μπορεί να φαίνεται ότι διατρέχει τον κίνδυνο της θετικής διόγκωσης των δεδομένων επειδή το άτομο επιθυμεί να ιδωθεί με θετικό πρίσμα. Ωστόσο ο Moorman (Moorman, 1991) παρατήρησε ότι, αν συγκριθούν οι απόψεις των προϊσταμένων και οι αυτοαξιολογήσεις των εργαζομένων, δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές στη μέτρηση της συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτειότητας. Επιπλέον, οι ίδιοι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των απαντήσεων των εργαζομένων μπορούν να διαστρεβλώσουν την κρίση των προϊσταμένων (Moorman, 1991; Settoon et al., 1996), οι οποίοι, σε ορισμένες περιπτώσεις, διατρέχουν τον κίνδυνο να αντιληφθούν «μόνο εκείνες τις πράξεις που στοχεύουν στον εντυπωσιασμό των προϊσταμένων» (Organ & Konovsky, 1989) (σελ. 159).

Η κλίμακα περιέχει 24 δηλώσεις-προτάσεις που αναφέρονται στους πέντε διαφορετικούς τύπους της συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας. Η κλίμακα είναι τύπου “Likert”, με

επτάβαθμη διαβάθμιση από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα). Οι υποκλίμακες είναι οι ακόλουθες:

Η υποκλίμακα του Αλτρουϊσμού περιλαμβάνει πέντε δηλώσεις-προτάσεις και περιέχει ερωτήματα όπως «Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν έχουν πάρα πολύ δουλειά», «Βοηθώ τους συναδέλφους μου που απουσίασαν». Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  της υποκλίμακας βρέθηκε ίσος με 0,841.

Η υποκλίμακα της Φιλοτιμίας περιλαμβάνει πέντε δηλώσεις-προτάσεις οι οποίες όλες λαμβάνονται αντεστραμμένες. Περιέχει ερωτήσεις όπως «Αφιερώνω πολύ χρόνο γκρινιάζοντας για καθημερινά προβλήματα στο Σχολείο μου», «Παραπονιέμαι πάντα όταν κάτι δεν μου αρέσει στο Σχολείο μου». Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  της υποκλίμακας βρέθηκε ίσος με 0,738.

Η υποκλίμακα της Ευγένειας περιλαμβάνει τέσσερις δηλώσεις-προτάσεις και περιέχει ερωτήσεις όπως «Νοιάζομαι για το πως η συμπεριφορά μου επηρεάζει τους άλλους», «Προσπαθώ να μην δημιουργώ προβλήματα στους συναδέλφους μου». Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  της υποκλίμακας βρέθηκε ίσος με 0,707.

Η υποκλίμακα της Κοινωνικής Αρετής περιλαμβάνει πέντε δηλώσεις-προτάσεις και περιέχει ερωτήσεις όπως «Συμμετέχω σε σημαντικές εκδηλώσεις του Σχολείου μου εθελοντικά», «Συμμετέχω σε επιτροπές που βελτιώνουν την εικόνα του Σχολείου μου». Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  της υποκλίμακας βρέθηκε ίσος με 0,782.

Η υποκλίμακα της Ευσυνειδησίας περιλαμβάνει πέντε δηλώσεις-προτάσεις και περιέχει ερωτήσεις όπως «Σπάνια λείπω από την δουλειά μου», «Θεωρώ τον εαυτό μου έναν ευσυνείδητο εκπαιδευτικό». Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  της υποκλίμακας βρέθηκε ίσος με 0,496. Οι δηλώσεις σε αυτή την υποκλίμακα είχαν χαμηλές συσχετίσεις μεταξύ τους και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να εξαιρέσουμε την υποκλίμακα αυτή από την μελέτη.

#### **4.3.2 Κλίμακα των κινήτρων της ΣΟΠ**

Για την μέτρηση των κινήτρων της συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτεότητας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Citizen Motives Scale (CMS), η οποία αναπτύχθηκε από τους Rioux and Penner (Rioux & Penner, 2001) και περιλαμβάνει τρεις υποκλίμακες με 10 δηλώσεις η καθεμιά. Η κλίμακα μεταφράστηκε για τους σκοπούς της έρευνας από την Αγγλική γλώσσα στην Ελληνική. Η κλίμακα είναι τύπου "Likert", με εξάβαθμη διαβάθμιση από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 6 (συμφωνώ απόλυτα). Πριν την απάντηση των ερωτήσεων υπήρχε το

ακόλουθο κείμενο: «Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι οι επόμενες προτάσεις μπορεί να είναι ο λόγος ή η αιτία που βοηθάς τους μαθητές σου, τους συναδέλφους σου αλλά και το Σχολείο σου». Οι υποκλίμακες είναι οι ακόλουθες:

Η υποκλίμακα για την μέτρηση των κινήτρων των Προκοινωνικών αξιών η οποία περιλαμβάνει 10 δηλώσεις. Ένα δείγμα των ερωτήσεων που περιέχεται είναι: «Γιατί αισθάνομαι ότι είναι σημαντικό να βοηθάς αυτούς που έχουν ανάγκη», «Γιατί θέλω να επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου». Ο δείκτης αξιοπιστίας της υποκλίμακας σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach ήταν 0,920.

Η υποκλίμακα για την μέτρηση των κινήτρων της Οργανωσιακής μέριμνας, η οποία περιλαμβάνει 10 δηλώσεις. Ένα δείγμα των ερωτήσεων που περιλαμβάνει είναι: «Γιατί θέλω να συμμετέχω ενεργά σε θέματα του Σχολείου μου», «Γιατί είμαι αφοσιωμένος/αφοσιωμένη στο Σχολείο μου». Ο δείκτης αξιοπιστίας της υποκλίμακας σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach βρέθηκε ίσος με 0,871.

Η υποκλίμακα για την μέτρηση των κινήτρων Διαχείρισης της εντύπωσης, η οποία στην αρχική της μορφή είχε δέκα δηλώσεις, αλλά εξαιρέθηκε μία δήλωση γιατί αναφερόταν σε αύξηση μισθού, που δεν ανταποκρίνεται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Έτσι η υποκλίμακα περιέχει 9 δηλώσεις, δείγμα των οποίων είναι: «Για να μην σχηματίσουν οι άλλοι κακή εντύπωση για εμένα», «Για να εντυπωσιάσω τους συναδέλφους μου». Ο δείκτης αξιοπιστίας της υποκλίμακας για το συνολικό δείγμα των εκπαιδευτικών σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach είναι ίσος με 0,906.

### 4.3.3 Κλίμακα της Προσωπικότητας

Για την μέτρηση της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα The Big Five Inventory (BFI), το μοντέλο των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» των John, Donahue, and Kentle (1991) (John & Srivastava, 1999), που μεταφράστηκε στην Ελληνική γλώσσα. Η αξιοπιστία της κλίμακας έχει επιβεβαιωθεί από έρευνες που αναλύουν τα πλεονεκτήματα της, σε σχέση με τις υπόλοιπες κλίμακες προσωπικότητας, όπως αυτό της συντομίας και της σαφήνειας (R. R. McCrae, 2002). Η κλίμακα περιλαμβάνει 44 δηλώσεις συνολικά για και για τους πέντε παράγοντες της προσωπικότητας δομημένες σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα). Οι υποκλίμακες για την μέτρηση των πέντε παραγόντων είναι οι ακόλουθες: α) Εξωστρέφεια, περιέχει 8 δηλώσεις, με δείκτη αξιοπιστίας σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach ίσο με 0,771. β) Ευσυνειδησία, η οποία περιέχει 9 δηλώσεις, με δείκτη αξιοπιστίας σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach

ίσο με 0,806. γ) Προσήνεια, η οποία περιέχει 9 δηλώσεις, με δείκτη αξιοπιστίας σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach ίσο με 0,744. δ) Νευρωτισμός, 8 δηλώσεις, με δείκτη αξιοπιστίας σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach ίσο με 0,757. ε) Δεκτικότητα στην εμπειρία, ενώ η αρχική υποκλίμακα περιλάμβανε 10 δηλώσεις, επειδή η ερώτηση «Έχει λίγα καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα» παρουσίασε μικρές συσχετίσεις με τις υπόλοιπες προτάσεις, αφαιρέθηκε και έτσι η τελική υποκλίμακα περιελάμβανε 9 δηλώσεις. Ο δείκτης αξιοπιστίας της νέας υποκλίμακας σύμφωνα με τον δείκτη  $\alpha$  του Cronbach ήταν ίσος με 0,793. Το ερωτηματολόγιο αυτό ξεκινούσε με την φράση «Βλέπω τον εαυτό μου ως κάποιον/-α που .....». Παραδείγματα των δηλώσεων που περιέχονται σε καθεμιά από τις υποκλίμακες είναι: «Δημιουργεί στους άλλους πολύ ενθουσιασμό» (Εξωστρέφεια), «Είναι προσεκτικός και ευγενικός σχεδόν με όλους» (Προσήνεια), «Επιμένει μέχρι την ολοκλήρωση του έργου» (Ευσυνειδησία), «Ανησυχεί πολύ» (Νευρωτισμός) και «Έχει ζωηρή φαντασία» (Δεκτικότητα στην εμπειρία). Από τις τελικές 43 δηλώσεις οι 15 έχουν αρνητική διατύπωση και για αυτό το λόγο αντιστράφηκαν στην τελική κωδικοποίηση των απαντήσεων.

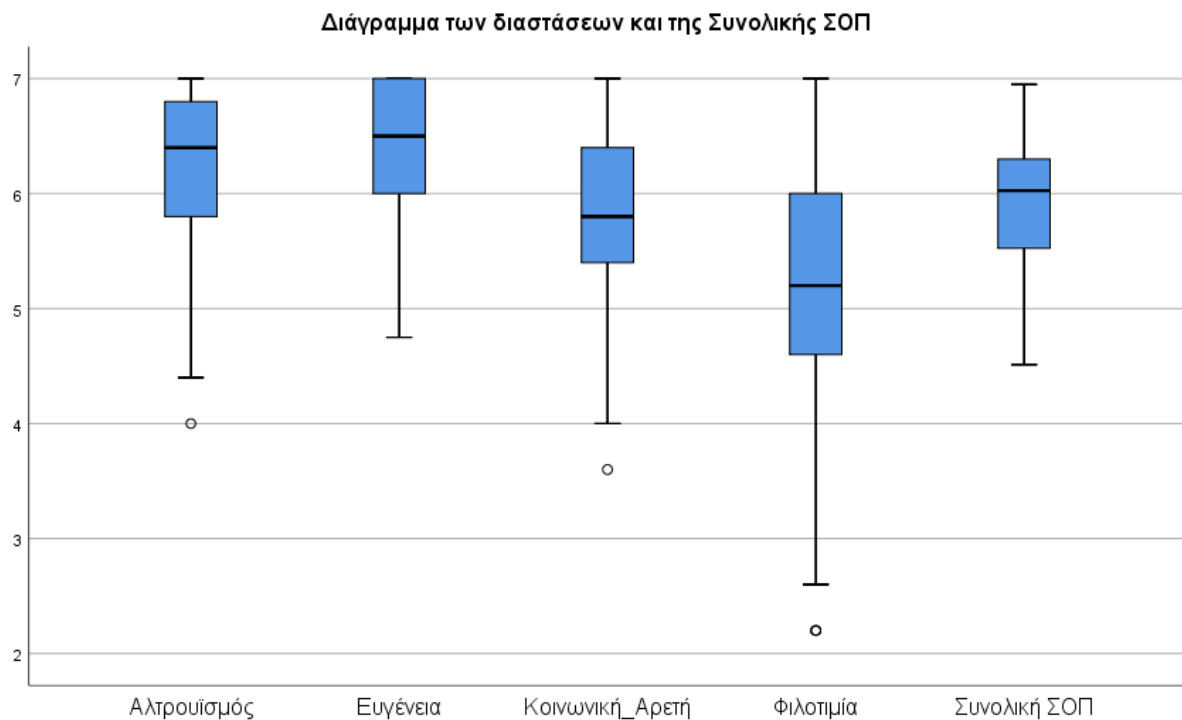
## 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας

Παρακάτω δίνονται οι περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες για τις τέσσερις διαστάσεις της ΣΟΠ και της συνολικής ΣΟΠ, η οποία υπολογίστηκε ως ο μέσος όρος των απαντήσεων κάθε ατόμου στις τέσσερις διαστάσεις της.

*Πίνακας 3-Περιγραφικός πίνακας ΣΟΠ*

	M.T.	T.A.	Διάμεσος	min	max
Αλτρουϊσμός	6,25	0,65	6,40	4,00	7,00
Ευγένεια	6,44	0,51	6,50	4,75	7,00
Κοινωνική Αρετή	5,85	0,78	5,80	3,60	7,00
Φιλοτιμία	5,17	1,10	5,20	2,20	7,00
Συνολική ΣΟΠ	5,93	0,53	6,02	4,51	6,95



Από τον υπολογισμό της Μέσης Τιμής (Μ.Τ.) και της Τυπικής Απόκλισης (Τ.Α.) της συνολικής ΣΟΠ προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν υψηλά επίπεδα Συμπεριφορών Οργανωσιακής Πολιτειότητας (Μ.Τ.=5,93), σε κλίμακα από 1 έως 7, όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα. Σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα βρίσκεται τόσο η διάσταση του Αλτρουϊσμού (Μ.Τ.=6,25) όσο και της Ευγένειας (Μ.Τ.=6,44), ενώ σε χαμηλότερα επίπεδα βρίσκεται η Φιλοτιμία (Μ.Τ.=5,17) και η Κοινωνική Αρετή (Μ.Τ.=5,85).

### 5.1.1 Κανονικότητα των κατανομών της ΣΟΠ

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι έλεγχοι κανονικότητας των μεταβλητών των διαστάσεων της ΣΟΠ και της συνολικής ΣΟΠ. Συγκεκριμένα υπολογίστηκαν η λοξότητα και η κύρτωση κάθε μεταβλητής καθώς και τα αντίστοιχα σταθερά σφάλματα.

*Πίνακας 4-Λοξότητα και κύρτωση της ΣΟΠ*

	Λοξότητα	Σταθερό Σφάλμα	Κύρτωση	Σταθερό Σφάλμα
Αλτρουϊσμός	-1,027	0,206	0,892	0,410



Ευγένεια	-0,820	0,206	0,238	0,410
Κοινωνική Αρετή	-0,470	0,206	-0,167	0,410
Φιλοτιμία	-0,736	0,206	0,091	0,410
Συνολική ΣΟΠ	-0,455	0,206	-0,362	0,410

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα ο Αλτρουϊσμός παρουσιάζει σχετικά μεγάλη λοξότητα, η οποία όμως δεν ήταν ακραία οπότε θεωρήθηκε ως κανονική για τις αναλύσεις που ακολουθούν. Σε ότι αφορά τις άλλες μεταβλητές, η Λοξότητα και η Κύρτωση δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλη και έτσι θεωρήθηκαν κατά προσέγγιση κανονικές.

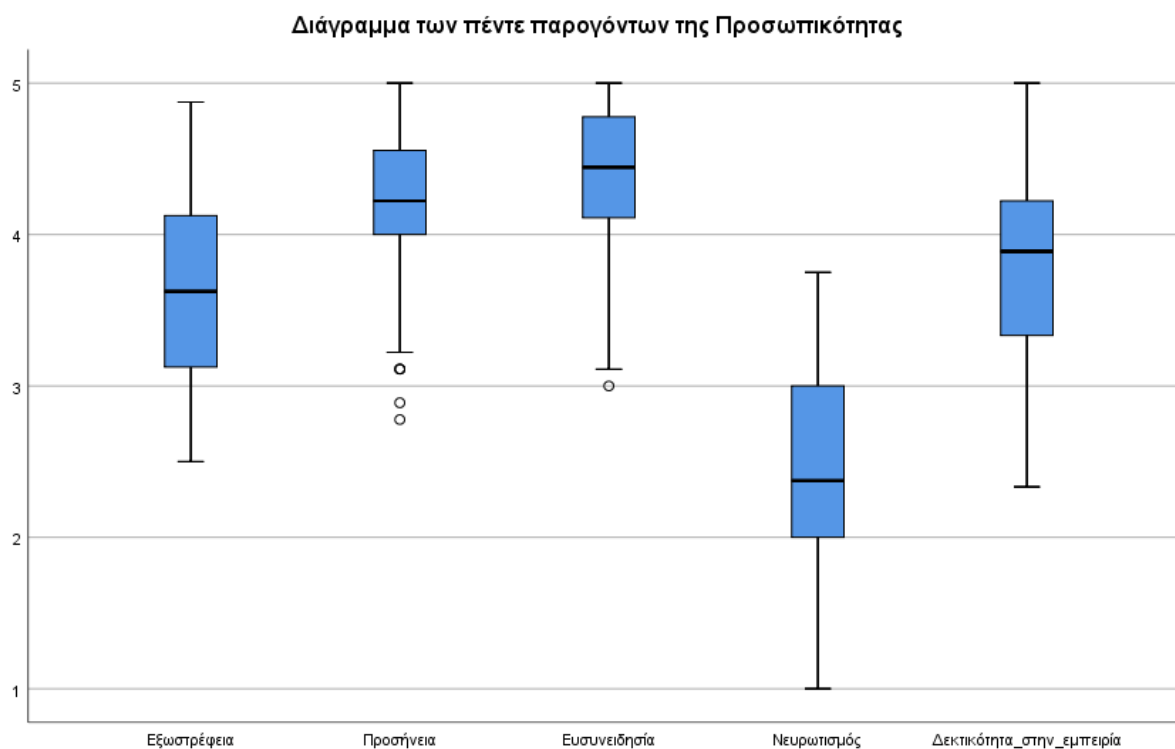
## 5.2 Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας και Προσωπικότητα

Παρακάτω παρουσιάζονται οι περιγραφικοί πίνακες των πέντε διαστάσεων της Προσωπικότητας και το αντίστοιχο διάγραμμα.

*Πίνακας 5-Περιγραφικός πίνακας προσωπικότητας*

	M.T.	T.A.	Διάμεσος	min	max
Εξωστρέφεια	3,68	0,62	3,62	2,50	4,88
Προσήνεια	4,20	0,49	4,22	2,78	5,00
Ευσυνειδησία	4,38	0,49	4,44	3,00	5,00
Νευρωτισμός	2,44	0,61	2,37	1,00	3,75
Δεκτικότητα στην εμπειρία	3,80	0,55	3,89	2,33	5,00

Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος παρουσιάζουν υψηλή Ευσυνειδησία (M.T.=4,38), στην κλίμακα από 1 έως 5, όπως και υψηλή Προσήνεια (M.T.=4,20). Εμφανίζουν χαμηλότερη Δεκτικότητα στην Εμπειρία (M.T.=3,80), Εξωστρέφεια (M.T.=3,68) και χαμηλό Νευρωτισμό (M.T.=2,44). Τα αποτελέσματα απεικονίζονται και στο παρακάτω διάγραμμα.



## 5.2.1 Κανονικότητα των κατανομών των μεταβλητών της προσωπικότητας

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι έλεγχοι κανονικότητας των μεταβλητών των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας. Συγκεκριμένα υπολογίστηκαν η λοξότητα και η κύρτωση κάθε μεταβλητής καθώς και τα αντίστοιχα σταθερά σφάλματα.

*Πίνακας 6-Λοξότητα και κύρτωση προσωπικότητας*

	Λοξότητα	Σταθερό Σφάλμα	Κύρτωση	Σταθερό Σφάλμα
Εξωστρέφεια	0,128	0,206	-0,810	0,410
Προσήνεια	-0,676	0,206	0,064	0,410
Ευσυνειδησία	-0,737	0,206	-0,064	0,410
Νευρωτισμός	-0,075	0,206	-0,535	0,410
Δεκτικότητα στην εμπειρία	-0,113	0,206	-0,429	0,410

Σε καμιά από τις παραπάνω μεταβλητές η Λοξότητα και η Κύρτωση δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλες, οπότε οι μεταβλητές θεωρήθηκαν ότι είχαν κανονικές κατανομές.

## 5.2.2 Συσχετίσεις Προσωπικότητας και ΣΟΠ

Για να διερευνηθεί αν οι παράγοντες προσωπικότητας συσχετίζονται με την συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών και ελέγχθηκε η στατιστική τους σημαντικότητα. Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση όλων των παραγόντων της Προσωπικότητας με τις διαστάσεις της ΣΟΠ και την συνολική ΣΟΠ, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 7-Συσχετίσεις προσωπικότητας και ΣΟΠ

	Εξωστρέφεια	Προσήγεια	Ευσυνειδησία	Νευρωτισμός	Δεκτικότητα στην εμπειρία
Αλτρουϊσμός	0,228**	0,493**	0,425**	-0,138	0,212*
Ευγένεια	0,176*	0,448**	0,399**	-0,342**	0,253**
Φιλοτιμία	0,195*	0,371**	0,373**	-0,471**	0,215*
Κοινωνική Αρετή	0,237**	0,443**	0,378**	-0,185*	0,423**
Συνολική ΣΟΠ	0,298**	0,609**	0,554**	-0,433**	0,389**

\* p<0,05    \*\* p<0,01

Η Προσήγεια και η Ευσυνειδησία παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες συσχετίσεις με όλες τις διαστάσεις της ΣΟΠ όπως και την Συνολική ΣΟΠ. Συγκεκριμένα, η Προσήγεια παρουσιάζει την υψηλότερη στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Συνολική ΣΟΠ [ $r = 0,609$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ], ενώ έχει μέτριες στατιστικά σημαντικές προσεγγίσεις με όλες τις διαστάσεις της ΣΟΠ. Η Ευσυνειδησία παρουσιάζει μέτρια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Συνολική ΣΟΠ [ $r = 0,554$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ] και σχετικά ασθενείς συσχετίσεις με όλες τις διαστάσεις της. Η Δεκτικότητα στην εμπειρία έχει ασθενείς αλλά στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με όλες τις διαστάσεις της ΣΟΠ όπως και με την συνολική ΣΟΠ [ $r = 0,389$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ]. Ο Νευρωτισμός συσχετίζεται αρνητικά αλλά στατιστικά σημαντικά με όλες τις διαστάσεις της ΣΟΠ πλην του Αλτρουϊσμού. Τη μεγαλύτερη στατιστικά σημαντική συσχέτιση έχει με την Φιλοτιμία [ $r = -0,471$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ] και την Συνολική ΣΟΠ [ $r = -0,433$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ]. Τέλος η Εξωστρέφεια παρουσιάζει πολύ ασθενείς συσχετίσεις αλλά στατιστικά σημαντικές με όλες τις διαστάσεις της ΣΟΠ και την συνολική ΣΟΠ [ $r = 0,298$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ].

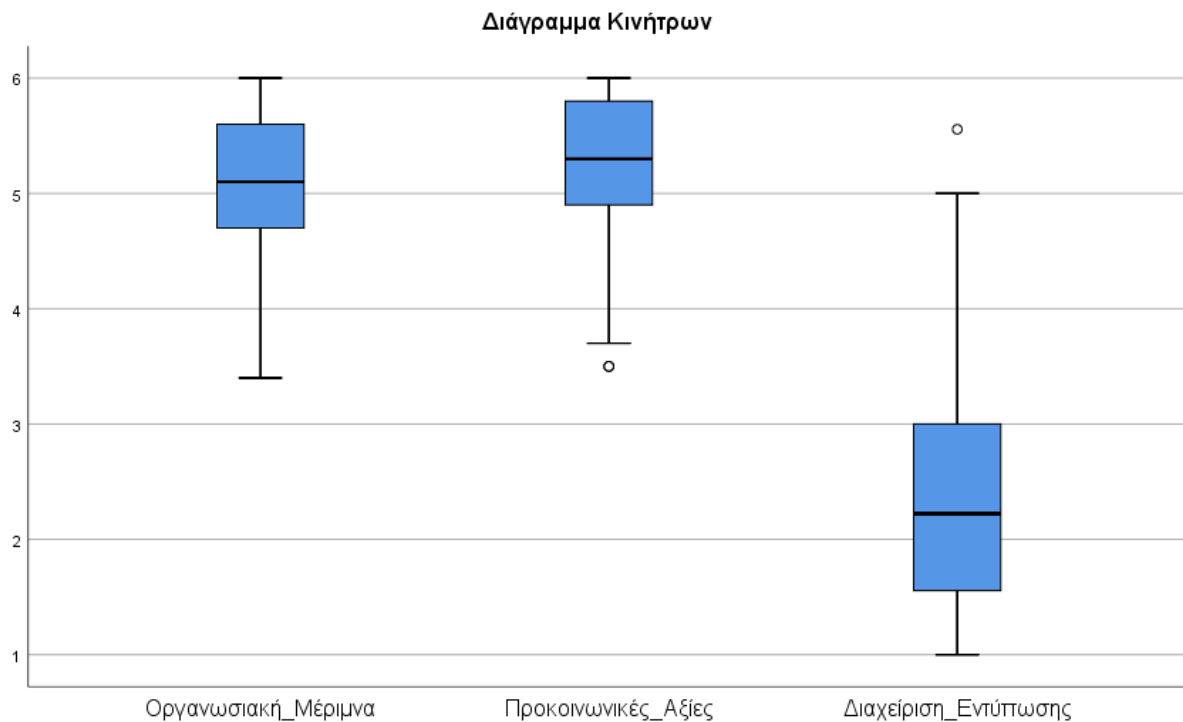
### 5.3 Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας και Κίνητρα

Τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα των κινήτρων της ΣΟΠ δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 8-Περιγραφικός πίνακας Κινήτρων

	M.T.	T.A.	Διάμεσος	min	max
Οργανωσιακή Μέριμνα	5,09	0,64	5,1	3,40	6,00
Προκοινωνικές Αξίες	5,25	0,62	5,3	3,50	6,00
Διαχείριση της Εντύπωσης	2,41	1,07	2,22	1,00	5,56

Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος παρουσιάζουν υψηλή μέση τιμή στο κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών (M.T.=5,25), σε κλίμακα από 1 έως 6, αρκετά υψηλή μέση τιμή στο κίνητρο της Οργανωσιακής μέριμνας (M.T.=5,09) και χαμηλή στο κίνητρο της Διαχείρισης της εντύπωσης (M.T.=2,41). Παρακάτω δίνεται το διάγραμμα των συχνοτήτων των κινήτρων.



### 5.3.1 Κανονικότητα των κατανομών των κινήτρων

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι έλεγχοι κανονικότητας των μεταβλητών των κινήτρων της ΣΟΠ. Συγκεκριμένα υπολογίστηκαν η λοξότητα και η κύρτωση κάθε μεταβλητής καθώς τα σταθερά σφάλματα.

Πίνακας 9-Λοξότητα και κύρτωση κινήτρων

	Λοξότητα	Σταθερό Σφάλμα	Κύρτωση	Σταθερό Σφάλμα
Οργανωσιακή Μέριμα	-0,471	0,206	-0,465	0,410
Προκοινωνικές Αξίες	-0,831	0,206	0,322	0,410
Διαχείριση της εντύπωσης	0,734	0,206	-0,229	0,410

Σε καμιά από τις παραπάνω μεταβλητές η Λοξότητα και η Κύρτωση δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλες, οπότε οι μεταβλητές θεωρήθηκαν ότι είχαν κανονικές κατανομές.

### 5.3.2 Συσχέτιση ΣΟΠ και κινήτρων

Για να διερευνηθεί αν τα κίνητρα της ΣΟΠ συσχετίζονται με την συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτεότητας, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών και ελέγχθηκε η στατιστική τους σημαντικότητα. Τα κίνητρα της Οργανωσιακής Μέριμας και των Προκοινωνικών Αξιών συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά με όλες της διαστάσεις της ΣΟΠ και την συνολική ΣΟΠ, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 10-Συσχετίσεις κινήτρων και ΣΟΠ

	Οργανωσιακή Μέριμα	Προκοινωνικές Αξίες	Διαχείριση της Εντύπωσης
Αλτρουϊσμός	0,559**	0,534**	-0,045
Ευγένεια	0,397**	0,465**	-0,051
Φιλοτιμία	0,216*	0,191*	-0,174*
Κοινωνική Αρετή	0,590**	0,553**	-0,059

Συνολική ΣΟΠ	0,590**	0,572**	-0,137
--------------	---------	---------	--------

\* p<0,05    \*\* p<0,01

Το κίνητρο της Οργανωσιακής Μέριμνας όπως και των Προκοινωνικών Αξιών παρουσιάζουν τις υψηλότερες συσχετίσεις με όλες τις διαστάσεις της ΣΟΠ και την Συνολική ΣΟΠ. Το κίνητρο της Οργανωσιακής Μέριμνας παρουσιάζει μέτριες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με την διάσταση του Αλτρουϊσμού [ $r = 0,559$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ], της Κοινωνικής Αρετής [ $r = 0,590$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ] αλλά και της Συνολικής ΣΟΠ [ $r = 0,590$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ], ενώ την Ευγένεια και την Φιλοτιμία έχει ασθενείς συσχετίσεις. Το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών έχει μέτριες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις διαστάσεις του Αλτρουϊσμού, της Κοινωνικής Αρετής και της Συνολικής ΣΟΠ, με ισχυρότερη αυτή της Συνολικής ΣΟΠ [ $r = 0,572$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ], ενώ παρουσιάζει σχετικά ασθενή συσχέτιση με την Ευγένεια [ $r = 0,465$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,01$ ] και πολύ ασθενή με την Φιλοτιμία. Η Διαχείριση της Εντύπωσης δεν δείχνει να έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με καμιά από τις διαστάσεις της ΣΟΠ, εκτός από μια πολύ ασθενή σχέση με την Φιλοτιμία [ $r = 0,174$ ,  $N=138$ ,  $p < 0,05$ ].

#### 5.4 Σχέσεις ΣΟΠ με Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Εξετάστηκε πως επηρεάζεται η Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτεότητας σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, τις μεταπτυχιακές σπουδές και τη συνολική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση των εκπαιδευτικών.

##### 5.4.1 Συγκρίσεις με βάση το φύλο

Πραγματοποιήθηκε σύγκριση των μέσων τιμών και των τεσσάρων διαστάσεων της συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτεότητας καθώς και της Συνολικής ΣΟΠ ανάμεσα στα δύο φύλα με τη χρήση του στατιστικού κριτηρίου  $t$  για ανεξάρτητα δείγματα. Σύμφωνα με τη σχετική ανάλυση δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά σε καμιά από τις τέσσερις διαστάσεις της ΣΟΠ, ούτε και στην Συνολική ΣΟΠ, μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 11-Φύλο και ΣΟΠ

				Στατ. Σημαντ. διαφοράς $p$
Ανδρες ( $N=48$ )		Γυναίκες ( $N=90$ )		
M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	$p$

<i>Αλτρουϊσμός</i>	6,33	0,48	6,21	0,73	<i>0,261</i>
<i>Ευγένεια</i>	6,40	0,55	6,46	0,49	<i>0,523</i>
<i>Κοινωνική Αρετή</i>	5,84	0,74	5,85	0,80	<i>0,976</i>
<i>Φιλοτιμία</i>	5,08	1,16	5,22	1,07	<i>0,472</i>
<i>Συνολική ΣΟΠ</i>	5,91	0,55	5,94	0,53	<i>0,820</i>

Συγκεκριμένα, δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στις μέσες τιμές της Συνολικής ΣΟΠ μεταξύ ανδρών και γυναικών  $\{t(136)=-0,228, p=0,820\}$ . Παρόμοια δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές και στις τέσσερις διαστάσεις της ΣΟΠ, δηλαδή του Αλτρουϊσμού  $\{t(129,218)=1,129, p=0,261\}$ , της Ευγένειας  $\{t(136)=-0,640, p=0,523\}$ , της Κοινωνικής Αρετής  $\{t(136)=-0,030, p=0,976\}$  και της Φιλοτιμίας  $\{t(136)=-0,722, p=0,472\}$ . Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες εκπαιδευτικοί εμφανίζουν περίπου το ίδιο επίπεδο συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτειότητας.

#### 5.4.2 Συγκρίσεις με βάση την ηλικία

Η ηλικία των εκπαιδευτικών ομαδοποιήθηκε σε τρεις κατηγορίες (έως 45 ετών, 46-55 ετών, 56 και άνω). Διενεργήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA (One-Way Analysis of variance-ANOVA) όπου εξετάστηκε η διαφοροποίηση των μέσων τιμών και των τεσσάρων διαστάσεων της συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτειότητας και της Συνολικής ΣΟΠ μεταξύ των ομάδων διαφορετικής ηλικίας και διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p > 0,05$ ). Ο πίνακας παρακάτω δείχνει τα αποτελέσματα:

*Πίνακας 12-Ηλικία και ΣΟΠ*

	Ηλικιακές Ομάδες						Στατ. Σημαντ. p
	Έως 45 ετών (N=26)		46-55 (N=63)		56 και άνω (N=49)		
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	
Αλτρουϊσμός	6,22	0,72	6,15	0,68	6,40	0,57	0,141
Ευγένεια	6,43	0,47	6,40	0,51	6,5	0,53	0,601
Κοινωνική	5,67	0,77	5,87	0,75	5,91	0,81	0,431

	Ηλικιακές Ομάδες						Στατ. Σημαντ. p
	Έως 45 ετών (N=26)		46-55 (N=63)		56 και άνω (N=49)		
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	
Αρετή							
Φιλοτιμία	5,11	1,16	5,16	1,12	5,21	1,07	0,935
Συνολική ΣΟΠ	5,86	0,60	5,90	0,51	6,00	0,53	0,449

Συγκεκριμένα δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην Συνολική ΣΟΠ  $\{F(2,135)=0,804, p=0,449\}$ , ούτε και στις διαστάσεις της, δηλαδή τον Αλτρουισμό  $\{F(2,135)=1,99, p=0,141\}$ , την Ευγένεια  $\{F(2,135)=0,511, p=0,601\}$ , την Κοινωνική Αρετή  $\{F(2,135)=0,847, p=0,431\}$  και τη Φιλοτιμία  $\{F(2,135)=1,99, p=0,141\}$ . Η ηλικία δεν έχει στατιστικά σημαντική επίπτωση στη ΣΟΠ.

### 5.4.3 Συγκρίσεις με βάση τις μεταπτυχιακές σπουδές

Ο έλεγχος t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα, δηλαδή των εκπαιδευτικών χωρίς μεταπτυχιακές σπουδές ή/και διδακτορικό σε σύγκριση με αυτούς με μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό, έδειξε ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε όλες τις διαστάσεις της ΣΟΠ αλλά και στη Συνολική ΣΟΠ. Τα αποτελέσματα βρίσκονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 13-Μεταπτυχιακές σπουδές και ΣΟΠ

	Με				Στατ. Σημαντ. διαφοράς P
	Χωρίς (N=86)		Μεταπτυχιακό ή/και Διδακτορικό (N=48)		
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	
Αλτρουϊσμός	6,24	0,58	6,23	0,78	0,968
Ευγένεια	6,39	0,53	6,49	0,47	0,286
Κοινωνική Αρετή	5,77	0,77	5,94	0,76	0,209



<i>Φιλοτιμία</i>	5,07	1,08	5,34	1,08	<i>0,164</i>
<i>Συνολική ΣΟΠ</i>	5,87	0,51	6,00	0,55	<i>0,155</i>

Δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ούτε στη Συνολική ΣΟΠ {t(132)=-1,429, P=0,155}, αλλά ούτε και στις διαστάσεις της, δηλαδή στον Αλτρουϊσμό {t(132)=0,040, P=0,968}, την Ευγένεια {t(132)=-1,072, P=0,286}, την Κοινωνική Αρετή {t(136)=-1,264, P=0,209} και τη Φιλοτιμία {t(132)=-1,398, P=0,164}. Οι μεταπτυχιακές σπουδές δείχνουν να μην έχουν σημαντική επίπτωση στο μέσο επίπεδο συμπεριφορών οργανωσιακής πολιτειότητας.

#### 5.4.4 Συγκρίσεις με βάση την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση

Η συνολική προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών του δείγματος ομαδοποιήθηκε σε τρεις κατηγορίες (έως 15 έτη, 16-25 έτη, 26 έτη και πάνω). Με την διενέργεια ανάλυσης διακύμανσης ANOVA εξετάστηκε η διαφοροποίηση στη συνολική ΣΟΠ και στις διαστάσεις της μεταξύ των ομάδων με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα των συγκρίσεων φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

*Πίνακας 14-Συνολική Προϋπηρεσία και ΣΟΠ*

	Συνολική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση						Στατ. Σημαντ. p
	Έως 15 έτη (N=27)		16-25 (N=57)		26 έτη και άνω (N=51)		
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	
Αλτρουϊσμός	6,15	0,74	6,19	0,62	6,35	0,65	0,309
Ευγένεια	6,38	0,43	6,40	0,53	6,52	0,53	0,394
Κοινωνική Αρετή	5,51	0,78	5,84	0,70	6,02	0,82	0,022*
Φιλοτιμία	5,22	1,08	5,04	1,08	5,22	1,14	0,644
Συνολική ΣΟΠ	5,82	0,52	5,87	0,46	6,03	0,60	0,160

\* p<0,05

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην διάσταση της Κοινωνικής Αρετής  $\{F(2,132)=3,919, P=0,022\}$ . Με τον έλεγχο πολλαπλών συγκρίσεων Tukey's b διαπιστώθηκε πως οι διαφοροποιήσεις σχετίζονται με την ομάδα που έχει προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 25 ετών (M.T.=6,02), η οποία παρουσιάζει υψηλότερες τιμές Κοινωνικής Αρετής σε σχέση με αυτούς που έχουν έως 15 έτη προϋπηρεσίας (M.T.=5,51). Η Συνολική ΣΟΠ δεν βρέθηκε να σχετίζεται με την προϋπηρεσία  $\{F(2,132)=1,859, P=0,160\}$ . Παρόμοια, ούτε ο Αλτρουϊσμός δεν παρουσιάζει καμιά διαφοροποίηση  $\{F(2,132)=1,183, P=0,309\}$ , καθώς και η Ευγένεια  $\{F(2,132)=0,939, P=0,394\}$  και η Φιλοτιμία  $\{F(2,132)=0,442, P=0,644\}$ .

## 5.5 Σχέσεις ΣΟΠ με Εργασιακά χαρακτηριστικά

Εξετάστηκε η σχέση της ΣΟΠ και των διαστάσεων της με την προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών στο σχολείο υπηρετήσης, με το ωράριο στη σχολική μονάδα (πλήρες ή όχι), με τον τύπο του σχολείου υπηρετήσης (Γυμνάσιο ή Λύκειο) και με το μέγεθος του σχολείου (ως προς τον αριθμό των μαθητών).

### 5.5.1 Σύγκριση με βάση την προϋπηρεσία στο σχολείο υπηρετήσης

Για να εξεταστεί αν η προϋπηρεσία στο σχολείο που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί έχει επίδραση στην ΣΟΠ, διενεργήθηκε ανάλυση διασποράς ANOVA. Τα χρόνια προϋπηρεσίας χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες (έως 4 έτη, 5-14 έτη και πάνω από 15 έτη). Ο πίνακας των αποτελεσμάτων δίνεται παρακάτω:

*Πίνακας 15-Προϋπηρεσία στο σχολείο και ΣΟΠ*

	Προϋπηρεσία στο σχολείο υπηρετήσης						Στατ. Σημαντ. p
	Έως 4 έτη (N=41)		5-14έτη (N=60)		15 έτη και άνω (N=34)		
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	
Αλτρουϊσμός	6,23	0,69	6,20	0,70	6,32	0,53	0,712
Ευγένεια	6,47	0,48	6,42	0,50	6,43	0,58	0,865
Κοινωνική Αρετή	5,77	0,86	5,92	0,72	5,80	0,79	0,620
Φιλοτιμία	5,51	1,03	5,22	1,03	4,66	1,12	0,003*

Προϋπηρεσία στο σχολείο υπηρετήσης							
	Έως 4 έτη (N=41)		5-14έτη (N=60)		15 έτη και άνω (N=34)		Στατ. Σημαντ.
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	p
Συνολική ΣΟΠ	6,00	0,50	5,94	0,54	5,80	0,55	0,269

\* p<0,05

Παρατηρούμε ότι η προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα έχει στατιστικά σημαντική επίδραση μόνο στην διάσταση της Φιλοτιμίας {F(2,132)=6,189, P=0,003}. Ειδικότερα οι καθηγητές που υπηρετούν στο συγκεκριμένο σχολείο περισσότερα από 15 έτη είχαν χαμηλότερα επίπεδα Φιλοτιμίας (M.T.=4,66) σε σύγκριση με αυτούς που είχαν λιγότερα από 5 έτη (M.T.=5,51), με βάση το Tukey's b post-hoc test. Παρόμοια και οι εκπαιδευτικοί που είχαν από 5 έως και 14 έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα Φιλοτιμίας (M.T.=5,22) από αυτούς που υπηρετούν πάνω από 15 έτη στο συγκεκριμένο σχολείο. Η Συνολική ΣΟΠ δεν φαίνεται να σχετίζεται με την προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών στο σχολείο υπηρετήσης {F(2,132)=1,325, P=0,269}. Ομοίως ο Αλτρουϊσμός δεν δείχνει να σχετίζεται με την προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο σχολείο {F(2,132)=0,341, P=0,712}, ούτε και η Ευγένεια {F(2,132)=0,145, P=0,865} όπως και η Κοινωνική Αρετή {F(2,132)=0,480, P=0,620}.

### 5.5.2 Σύγκριση με βάση το ωράριο εργασίας

Διενεργήθηκε έλεγχος με το κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα σχετικά με το ωράριο των εκπαιδευτικών στο σχολείο υπηρετήσης, συγκεκριμένα αν είχαν πλήρες ωράριο στο σχολείο ή όχι. Όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, δεν βρέθηκαν να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 16-Ωράριο και ΣΟΠ

	Πλήρες Ωράριο (N=105)		Όχι Πλήρες Ωράριο (N=32)		Στατ. Σημαντ. διαφοράς P
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	

<i>Αλτρουϊσμός</i>	6,23	0,67	6,32	0,61	0,490
<i>Ευγένεια</i>	6,41	0,51	6,53	0,49	0,255
<i>Κοινωνική Αρετή</i>	5,82	0,75	5,89	0,86	0,666
<i>Φιλοτιμία</i>	5,10	1,15	5,39	0,92	0,193
<i>Συνολική ΣΟΠ</i>	5,89	0,54	6,03	0,51	0,190

Όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ούτε στη Συνολική ΣΟΠ  $\{t(135)=-1,355, p=0,190\}$ , όπως και στον Αλτρουϊσμό  $\{t(135)=-0,692, p=0,490\}$ , την Ευγένεια  $\{t(135)=-1,144, p=0,255\}$ , την Κοινωνική Αρετή  $\{t(135)=-0,433, p=0,666\}$  και την Φιλοτιμία  $\{t(135)=-1,309, p=0,193\}$ . Το ωράριο των εκπαιδευτικών δείχνει να μην έχει στατιστικά σημαντική επίπτωση στη συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτεότητας.

### 5.5.3 Σύγκριση με βάση τον τύπο σχολείου υπηρετήσης

Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος υπηρετούσαν σε Γυμνάσιο, Λύκειο και ΕΠΑΛ, αλλά επειδή μόλις δύο εκπαιδευτικοί του δείγματος ήταν από ΕΠΑΛ θεωρήθηκε σωστό να εξαιρεθούν και η ανάλυση να γίνει μόνο με το Γυμνάσιο και το Λύκειο. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα μεταξύ των δύο ομάδων.

*Πίνακας 17-Τύπος σχολείου και ΣΟΠ*

	<i>Γυμνάσιο</i>		<i>Λύκειο</i>		<i>Στατ. Σημαντ. διαφοράς p</i>
	<i>(N=61)</i>		<i>(N=68)</i>		
	<i>Μ.Τ.</i>	<i>Τ.Α.</i>	<i>Μ.Τ.</i>	<i>Τ.Α.</i>	
<i>Αλτρουϊσμός</i>	6,24	0,57	6,28	0,73	0,679
<i>Ευγένεια</i>	6,52	0,48	6,42	0,51	0,278
<i>Κοινωνική Αρετή</i>	5,97	0,74	5,78	0,81	0,177
<i>Φιλοτιμία</i>	5,02	1,18	5,38	0,94	0,054

Συνολική ΣΟΠ	5,94	0,54	5,97	0,52	0,727
--------------	------	------	------	------	-------

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα ο τύπος του σχολείου υπηρετήσης δεν δείχνει να έχει σημαντική επίπτωση στη Συνολική ΣΟΠ  $\{t(127)=-0,350, p=0,727\}$ , αλλά και σε καμιά από τις διαστάσεις της. Συγκεκριμένα, ούτε στον Αλτρουϊσμό  $\{t(127)=-0,414, p=0,679\}$ , ούτε στην Ευγένεια  $\{t(127)=1,089, p=0,278\}$ , όπως και στην Κοινωνική Αρετή  $\{t(127)=1,359, p=0,177\}$  και την Φιλοτιμία  $\{t(127)=-1,945, p=0,54\}$ . Οι εκπαιδευτικοί του Γυμνασίου όπως και του Λυκείου εμφανίζουν παρόμοια επίπεδα ΣΟΠ.

#### 5.5.4 Σύγκριση με βάση το μέγεθος του σχολείου

Στη συνέχεια εξετάστηκε κατά πόσο ο αριθμός των μαθητών του σχολείου υπηρετήσης επηρεάζει την συμπεριφορά πολιτειότητας των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτό. Ο αριθμός των μαθητών χωρίστηκε σε τρεις κατηγορίες (έως 150 μαθητές, 151-250, 251 και άνω). Έγινε έλεγχος ANOVA, τα αποτελέσματα του οποίου φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 18-Τύπος σχολείου και ΣΟΠ

	Αριθμός μαθητών στο σχολείο υπηρετήσης						Στατ. Σημαντ. p
	Έως 150 μαθητές (N=21)		Από 151-250 μαθητές (N=68)		251 μαθητές και άνω (N=43)		
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	
Αλτρουϊσμός	6,12	0,90	6,23	0,61	6,37	0,54	0,315
Ευγένεια	6,53	0,50	6,40	0,47	6,49	0,56	0,498
Κοινωνική Αρετή	5,99	0,89	5,76	0,75	5,95	0,72	0,320
Φιλοτιμία	4,99	1,13	5,25	0,98	5,02	1,27	0,448
Συνολική ΣΟΠ	5,91	0,62	5,91	0,49	5,96	0,54	0,897

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μέγεθος του σχολείου δεν έχει στατιστικά σημαντική επίπτωση στην Συνολική ΣΟΠ  $\{F(2,129)=0,109, P=0,897\}$ , αλλά και στις διαστάσεις της. Ειδικότερα, ούτε στον Αλτρουϊσμό  $\{F(2,129)=1,166, P=0,315\}$ , ούτε στην Ευγένεια

{F(2,129)=0,701, P=0,498}, αλλά ούτε και στην Κοινωνική Αρετή {F(2,129)=1,148, P=0,320} και στην Φιλοτιμία {F(2,129)=0,808, P=0,448}.

## 5.6 Σχέσεις Κινήτρων με Δημογραφικά χαρακτηριστικά

### 5.6.1 Σχέση φύλου και κινήτρων

Διενεργήθηκε έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα, μεταξύ ανδρών και γυναικών, ο οποίος έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών. Συγκεκριμένα οι γυναίκες παρουσίασαν μεγαλύτερο μέσο όρο (Μ.Τ.=5,35) Προκοινωνικών Αξιών από ότι οι άνδρες (Μ.Τ.=5,08).

Πίνακας 19-Κίνητρα και φύλο

	Άνδρες (N=48)		Γυναίκες (N=90)		Στατ. Σημαντ. διαφοράς P
	Μ.Τ.	Τ.Α.	Μ.Τ.	Τ.Α.	
Οργανωσιακή Μέριμνα	4,94	0,65	5,16	0,63	0,056
Προκοινωνικές Αξίες	5,08	0,65	5,35	0,59	0,016*
Διαχείριση της Εντύπωσης	2,23	0,86	2,50	1,16	0,114

\* p<0,05

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, το μέσο επίπεδο του κινήτρου της Οργανωσιακής Μέριμνας δεν διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών {t(136)=-1,925, p=0,056}, όπως και της Διαχείρισης της Εντύπωσης {t(121,629)=-1,591, p=0,114}. Οι γυναίκες είχαν υψηλότερα επίπεδα στο κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών (Μ.Τ.=5,35) σε σύγκριση με τους άνδρες (Μ.Τ.=5,08) και η διαφορά ήταν στατιστικά σημαντική {t(136)=-2,432, p=0,016}.

## 5.6.2 Σχέση κινήτρων και συνολικής προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση

Στη συνέχεια εξετάστηκε αν υπάρχει διαφοροποίηση στα κίνητρα των εκπαιδευτικών ως προς την συνολική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση με ανάλυση διασποράς ANOVA.

Πίνακας 20- Κίνητρα και συνολική προϋπηρεσία

	Συνολική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση						Στατ. Σημαντ. p
	Έως 15 έτη (N=27)		16-25 (N=57)		26 έτη και άνω (N=51)		
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	
Οργανωσιακή Μέρμνα	4,98	0,66	5,03	0,62	5,17	0,66	0,393
Προκοινωνικές Αξίες	5,23	0,67	5,25	0,61	5,24	0,62	0,994
Διαχείριση της Εντύπωσης	2,81	1,10	2,16	1,02	2,41	1,02	0,029*

\*  $p < 0,05$

Παρατηρούμε ότι η συνολική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση έχει στατιστικά σημαντική επίδραση μόνο στο κίνητρο της Διαχείρισης της Εντύπωσης  $\{F(2,132)=3,621, P=0,029\}$ . Ειδικότερα οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα από 15 έτη συνολικής προϋπηρεσίας είχαν υψηλότερα επίπεδα του κινήτρου της Διαχείρισης της Εντύπωσης (M.T.=2,81) σε σύγκριση με αυτούς που είχαν από 16 μέχρι και 25 έτη προϋπηρεσίας (M.T.=2,16), με βάση το Tukey's b post-hoc test. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ούτε στο κίνητρο της Οργανωσιακής Μέρμνας  $\{F(2,132)=0,941, P=0,393\}$  αλλά και ούτε και στο κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών  $\{F(2,132)=0,006, P=0,994\}$ .

## 5.7 Σχέσεις κινήτρων με εργασιακά χαρακτηριστικά

### 5.7.1 Συγκρίσεις με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας στο σχολείο υπηρετήσης

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων ANOVA των κινήτρων της Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτεότητας ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας στο σχολείο υπηρετήσης, δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών σε καμμία περίπτωση ( $p > 0,05$ ). Συγκεκριμένα δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην Οργανωσιακή Μέρμνα  $\{F(2,132)=0,546, P=0,581\}$ , τις Προκοινωνικές Αξίες  $\{F(2,132)=0,450, P=0,638\}$  και

την Διαχείριση της Εντύπωσης  $\{F(2,132)=2,367, P=0,098\}$ . Τα χρόνια προϋπηρεσίας είχαν ομαδοποιηθεί σε τρεις κατηγορίες έως 4 έτη, 5-14 έτη και πάνω από 15 έτη.

### 5.7.2 Συγκρίσεις με βάση τον τύπο σχολείου υπηρετήσης

Από τα αποτελέσματα του ελέγχου με το κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα σχετικά με την επίδραση του τύπου σχολείου υπηρετήσης (Γυμνάσιο ή Λύκειο) στα κίνητρα της ΣΟΠ, δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών σε καμμία περίπτωση ( $p>0,05$ ). Το μέσο επίπεδο του κινήτρου της Οργανωσιακής Μέριμνας δεν διαφέρει μεταξύ των εκπαιδευτικών Γυμνασίου και Λυκείου  $\{t(127)=-0,310, p=0,757\}$ , όπως και του κινήτρου των Προκοινωνικών Αξιών  $\{t(127)=1,041, p=0,300\}$  και της Διαχείρισης της Εντύπωσης  $\{t(127)=-0,387, p=0,700\}$ .

### 5.7.3 Συγκρίσεις με βάση το μέγεθος του σχολείου υπηρετήσης

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων ANOVA των κινήτρων της ΣΟΠ ως προς το μέγεθος του σχολείου υπηρετήσης, δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών σε καμμία περίπτωση ( $p>0,05$ ). Συγκεκριμένα δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην Οργανωσιακή Μέριμνα  $\{F(2,129)=0,885, P=0,415\}$ , τις Προκοινωνικές Αξίες  $\{F(2,129)=1,304, P=0,275\}$  και την Διαχείριση της Εντύπωσης  $\{F(2,129)=2,021, P=0,137\}$ . Το μέγεθος του σχολείου είχε ομαδοποιηθεί σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό των μαθητών που φοιτούσαν σε αυτό. Ειδικότερα η πρώτη κατηγορία ήταν έως 150 μαθητές, η δεύτερη από 151-250 και η τρίτη από 251 και άνω.

## 5.8 Σχέση Κινήτρων και Προσωπικότητας

Για να διερευνηθεί αν τα κίνητρα της ΣΟΠ συσχετίζονται με την προσωπικότητα, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών και ελέγχθηκε η στατιστική τους σημαντικότητα, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 21-Σχέσεις κινήτρων και ΣΟΠ

	Οργανωσιακή Μέριμνα	Προκοινωνικές Αξίες	Διαχείριση της Εντύπωσης
Εξωστρέφεια	0,242**	0,193*	-0,109
Προσήνεια	0,555**	0,579**	-0,139
Ευσυνειδησία	0,526**	0,410**	-0,210*



Νευρωτισμός	-0,241**	-0,227**	0,078
Δεκτικότητα στην εμπειρία	0,332**	0,256**	-0,127

\* p<0,05    \*\* p<0,01

Τα κίνητρα της Οργανωσιακής Μέριμνας και των Προκοινωνικών Αξιών έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με όλους τους παράγοντες της Προσωπικότητας ενώ το κίνητρο της Διαχείρισης της Εντύπωσης έχει μια ασθενή αρνητική συσχέτιση με την Ευσυνειδησία. Ειδικότερα, το κίνητρο της Οργανωσιακής Μέριμνας παρουσιάζει θετικές, μέτριες αλλά στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με την Προσήνεια [ $r=0,555$ ,  $N=138$ ,  $p<0,01$ ] και την Ευσυνειδησία [ $r=0,526$ ,  $N=138$ ,  $p<0,01$ ]. Επίσης, η Οργανωσιακή Μέριμνα έχει θετικές και ασθενείς συσχετίσεις αλλά στατιστικά σημαντικές με την Εξωστρέφεια [ $r=0,242$ ,  $N=138$ ,  $p<0,01$ ] και την Δεκτικότητα στην εμπειρία [ $r=0,332$ ,  $N=138$ ,  $p<0,01$ ], ενώ παρουσιάζει αρνητική ασθενή συσχέτιση με τον Νευρωτισμό [ $r=-0,241$ ,  $N=138$ ,  $p<0,01$ ]. Το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών έχει μέτρια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Προσήνεια [ $r = 0,579$ ,  $N=138$ ,  $p< 0,01$ ] και την Ευσυνειδησία [ $r=0,410$ ,  $N=138$ ,  $p<0,01$ ], ενώ παρουσιάζει σχετικά ασθενή συσχέτιση με την Δεκτικότητα στην εμπειρία [ $r=0,256$ ,  $N=138$ ,  $p<0,01$ ] και την Εξωστρέφεια [ $r=0,193$ ,  $N=138$ ,  $p<0,05$ ]. Το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών συσχετίζεται αρνητικά με ασθενή συσχέτιση με τον Νευρωτισμό [ $r=-0,227$ ,  $N=138$ ,  $p<0,01$ ]. Το κίνητρο της Διαχείρισης της Εντύπωσης δεν δείχνει να συσχετίζεται με κανένα παράγοντα της Προσωπικότητας, εκτός από μια πολύ ασθενή και αρνητική συσχέτιση με την Ευσυνειδησία [ $r=-0,210$ ,  $N=138$ ,  $p<0,05$ ].

## 5.9 Ανάλυση Παλινδρόμησης της ΣΟΠ

Με την μέθοδο της βηματικής γραμμικής παλινδρόμησης υπολογίσθηκε η πρόβλεψη της συνολικής ΣΟΠ από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας και των τριών κινήτρων της ΣΟΠ. Στη βηματική διαδικασία πρώτα εξετάστηκε η επίδραση των πέντε παραγόντων της Προσωπικότητας και μετά των τριών κινήτρων της ΣΟΠ. Στο πρώτο βήμα, από τους παράγοντες της προσωπικότητας η Προσήνεια φαίνεται να ερμηνεύει από μόνη της το 37% της διακύμανσης της συνολικής ΣΟΠ. Στο δεύτερο βήμα προστίθεται και ο παράγοντας της Ευσυνειδησίας που από κοινού με την Προσήνεια ερμηνεύουν το 43,7% της διακύμανσης της συνολικής ΣΟΠ. Στο μοντέλο αυτό, η Προσήνεια φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στη ΣΟΠ [ $Beta=0,435$ ], δηλαδή σχετίζεται με τη μεγαλύτερη αλλαγή στην εξαρτημένη μεταβλητή, από ότι η Ευσυνειδησία [ $Beta=0,311$ ]. Στο τρίτο βήμα προστίθεται το

κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών όπου μαζί με τους δύο παράγοντες της Προσωπικότητας ερμηνεύουν το 49,4% της συνολικής διακύμανσης της ΣΟΠ. Στο μοντέλο αυτό η Προσήνεια [Beta=0,286] και το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών [Beta=0,295] έχουν την ίδια περίπου επίδραση στην ΣΟΠ. Στο τέταρτο βήμα προστίθεται το κίνητρο της Οργανωσιακής Μέριμνας όπου συνολικά ερμηνεύουν το 51% της διακύμανσης της ΣΟΠ. Στο τέταρτο μοντέλο, το οποίο φαίνεται να προβλέπει καλύτερα τη ΣΟΠ, οι παράγοντες της Προσήνειας [Beta=0,263] και της Ευσυνειδησίας [Beta=0,226] παρουσιάζουν μεγαλύτερη επίδραση στη ΣΟΠ από αυτή των δύο κινήτρων, των Προκοινωνικών Αξιών [Beta=0,197] και της Οργανωσιακής Μέριμνας [Beta=0,191]. Πέραν αυτών των τεσσάρων μεταβλητών δεν προστίθενται καμιά άλλη μεταβλητή, από τις συνολικά οκτώ, που να συνεισφέρει στατιστικά σημαντικά στην πρόβλεψη της ΣΟΠ των εκπαιδευτικών. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι συντελεστές παλινδρόμησης για κάθε βήμα.

Πίνακας 22- Ιεραρχική Παλινδρόμηση της ΣΟΠ επί των διαστάσεων της Προσωπικότητας και των Κινήτρων

Ανεξάρτητες μεταβλητές		Τυποποιημένοι Συντελεστές Παλινδρόμησης (beta)			
		Βήμα	1	2	3
Επίπεδο1	Προσωπικότητα				
	Προσήνεια	0,609*	0,435*	0,286*	0,263*
	Ευσυνειδησία		0,311*	0,273*	0,226*
Επίπεδο2	Κίνητρα				
	Προκοινωνικές Αξίες			0,295*	0,197*
	Οργανωσιακή Μέριμνα				0,191*
R <sup>2</sup> (%)		37,0	43,7	49,4	51,0

\* p<0,05

## 6 Συζήτηση αποτελεσμάτων της έρευνας

Η ΣΟΠ συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών γιατί επηρεάζει θετικά το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον της εργασίας, αυξάνει την αποδοτικότητα και ενισχύει την παραγωγικότητα αφού βοηθά τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν καλύτερα στις

απαιτήσεις της εργασίας τους. Σε αντίθεση με την εκτεταμένη έρευνα που έχει γίνει για τη ΣΟΠ σε επιχειρήσεις, η έρευνα σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι περιορισμένη (Chen et al., 1998; Lev & Koslowsky, 2012; Oplatka, 2006; Somech & Oplatka, 2014; Somech & Ron, 2007). Η παρούσα έρευνα εστιάζει στη συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τη σχέση της με την προσωπικότητα και τα κίνητρα των εκπαιδευτικών που την ασκούν.

Στην έρευνα συμμετείχαν 138 εκπαιδευτικοί, 90 γυναίκες και 48 άνδρες, οι οποίοι κυρίως εργάζονται ως καθηγητές σε Γυμνάσια και Λύκεια της Θεσσαλίας, με τη συντριπτική πλειοψηφία τους από το νομό Μαγνησίας. Οι περισσότεροι είχαν ηλικία από 46 ετών και άνω με συνολική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση από 16 έτη και άνω, ενώ υπηρετούσαν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα από 5-14 έτη. Σε ποσοστό 36% κατείχαν μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό τίτλο και η μεγάλη πλειοψηφία ήταν μόνιμοι εκπαιδευτικοί και είχαν πλήρες ωράριο στο σχολείο που υπηρετούσαν. Τα περισσότερα σχολεία υπηρετήσης είχαν μέχρι 250 μαθητές και μέχρι 29 εκπαιδευτικούς, που δείχνουν μεσαία σε μέγεθος σχολεία.

### **6.1.1 Επίπεδο ΣΟΠ των εκπαιδευτικών**

Η διδασκαλία είναι μια σύνθετη, αβέβαιη και χωρίς όρια επαγγελματική διαδικασία, η οποία δεν περιορίζεται αποκλειστικά στο παιδαγωγικό πεδίο αλλά έχει υιοθετήσει αυτό που ο Hoyle (Hoyle, 1980) ονομάζει εκτεταμένο προσανατολισμό, δηλαδή η εστίαση δίνεται από τον εκπαιδευτικό προς τον σχολικό οργανισμό και το ευρύτερο πεδίο του διδακτικού ενδιαφέροντος και όχι μόνο στην τάξη. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολο τον καθορισμό και το πλαίσιο του ρόλου του δασκάλου με ένα συστηματικό και συνεκτικό τρόπο. Οι εκπαιδευτικοί προσφέρουν στο σχολείο που υπηρετούν πολύ περισσότερα από την διδασκαλία στην τάξη. Βοηθούν τους συναδέλφους τους όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα (Αλτρουϊσμός), προσπαθούν να προλαμβάνουν και να επιλύουν προβλήματα όταν εμφανιστούν στο σχολείο (Ευγένεια), αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο τις τυχόν αναποδιές (Φιλοτιμία) και φροντίζουν να συμμετέχουν στις αποφάσεις που αφορούν την πολιτική του σχολείου σε διάφορα θέματα (Κοινωνική Αρετή). Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η έρευνα έχει αναδείξει ότι η επιτυχία των σχολείων βασίζεται ουσιαστικά στην προθυμία των εκπαιδευτικών να εμπλέκονται ενεργά σε όλα τα επίπεδα του σχολικού περιβάλλοντος, με άλλα λόγια να εμπλέκονται σε συμπεριφορές οργανωσιακής πολιτειότητας. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα δείχνουν να έχουν υψηλό επίπεδο της συνολικής ΣΟΠ, όπως και των επιμέρους διαστάσεων της, συγκεκριμένα του Αλτρουϊσμού, της Ευγένειας, της Κοινωνικής Αρετής και της Φιλοτιμίας. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τα ευρήματα των ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε διεθνές

επίπεδο για τη ΣΟΠ στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Belogolovsky & Somech, 2010; Bogler & Somech, 2004; DiPaola & da Neves, 2009; M. F. Dipaola & Hoy, 2005; M. Dipaola & Tschannen-Moran, 2001; Oplatka, 2006, 2009; Somech & Bogler, 2002; Somech & Drach-Zahavy, 2000; Somech & Khotaba, 2017; Somech & Ron, 2007). Επειδή το τυπικό καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών δεν μπορεί να καλύψει όλο το εύρος των συμπεριφορών που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν με επιτυχία οι στόχοι που έχει ένα σχολείο, οι ΣΟΠς συνεισφέρουν ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα των σχολείων και βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να προσαρμοστούν καλύτερα στις αλλαγές που συμβαίνουν συχνά στα εκπαιδευτικά ζητήματα (DiPaola & Hoy, 2005).

### **6.1.2 Δημογραφικοί παράγοντες και ΣΟΠ**

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε η διαφοροποίηση της ΣΟΠ σε σχέση κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, διερευνήθηκε η σχέση της ΣΟΠ με το φύλο, την ηλικία, τις μεταπτυχιακές σπουδές και τη συνολική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση. Ως προς το φύλο δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, τόσο οι γυναίκες όσο και οι άνδρες εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν τα ίδια επίπεδα πολιτειακής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, τα επίπεδα της συνολικής ΣΟΠ αλλά και των διαστάσεων της, του Αλτρουϊσμού, της Ευγένειας, της Φιλοτιμίας και της Κοινωνικής Αρετής, δεν διαφοροποιούνται σε σχέση με το φύλο. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Ng et al., 2016; Organ & Ryan, 1995; P. M. Podsakoff et al., 2000) οι οποίες δεν βρήκαν συσχέτιση μεταξύ φύλου και ΣΟΠ. Επίσης οι Lev και Koslowsky (Lev & Koslowsky, 2012), σε μελέτη που έκαναν σε 153 εκπαιδευτικούς στο Ισραήλ, δεν βρήκαν άμεση επίδραση του φύλου στη ΣΟΠ. Όπως αναφέρουν, η μη ύπαρξη διάκρισης στη ΣΟΠ σε σχέση με το φύλο μπορεί να οφείλεται στο επιχείρημα που έθεσε η Kidder (Kidder, 2002) σχετικά με τα «γυναικείου» τύπου επαγγέλματα, όπως στερεοτυπικά είναι αυτό του εκπαιδευτικού. Όταν ένα άτομο επιλέξει να γίνει δάσκαλος και αναγνωρίσει τα διάφορα στοιχεία και τις προσδοκίες του επαγγέλματος του, οι διαφορές στη ΣΟΠ μειώνονται. Εξάλλου ένα ελάχιστο επίπεδο ΣΟΠ είναι μέρος της καθημερινής συμπεριφοράς ενός εκπαιδευτικού. Υπάρχουν όμως και μελέτες, σε μη εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι οποίες βρήκαν διαφοροποίηση στη ΣΟΠ μεταξύ ανδρών και γυναικών (Allen, 2006; Allen & Jang, 2016; Kidder, 2002; Lovell et al., 1999; Thompson et al., 2020). Για παράδειγμα, στη μελέτη της Kidder οι γυναίκες παρουσίασαν περισσότερες αλτρουϊστικές συμπεριφορές από ότι οι άνδρες, σε αντίθεση με τη διάσταση της Κοινωνικής Αρετής όπου οι άνδρες παρουσίασαν μεγαλύτερη από τις γυναίκες.

Η ηλικία των εκπαιδευτικών φαίνεται να μην συνδέεται άμεσα με τη ΣΟΠ. Στην ουσία, αυτό σημαίνει ότι το επίπεδο της ΣΟΠ είναι περίπου το ίδιο για όλες τις ηλικίες. Πράγματι, αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με τις μελέτες που εξετάζουν τη σχέση της ΣΟΠ με την ηλικία, όπως αυτές των Organ et al. και Smith et al. (Organ & Konovsky, 1989; Smith et al., 1983). Υπάρχουν μελέτες όμως που αναφέρουν ότι οι νεότεροι και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι μπορεί να έχουν διαφορετικές κλίσεις και προτιμήσεις όσον αφορά τους συναδέλφους τους, τον οργανισμό, ακόμη και τον εαυτό τους, και αυτό οδηγεί σε διαφορετικά κίνητρα για να επιδείξουν ΣΟΠ (Wagner & Rush, 2000). Όπως επίσης σε άλλες μελέτες σε μη εκπαιδευτικούς οργανισμούς, κυρίως σε μη δυτικές χώρες, η ηλικία είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας της ΣΟΠ (Gyekye & Haybatollahi, 2015; Kuehn & Al-Busaidi, 2002; Polat, 2009; Wanxian & Weiwu, 2007). Κοινό χαρακτηριστικό των μελετών αυτών είναι ότι η ηλικία έχει θετικές στατιστικά σημαντικά συσχετίσεις με την ΣΟΠ και ιδιαίτερα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ΣΟΠ σε σχέση με τους νεότερους σε ηλικία.

Οι μεταπτυχιακές σπουδές δείχνουν να μην έχουν άμεση επίδραση στη ΣΟΠ. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τις έρευνες άλλων μελετών όπου το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν επιδρά στην ΣΟΠ (Lambert et al., 2008; Vigoda-Gadot, 2007; Vigoda-Gadot et al., 2007). Οι προαναφερόμενες μελέτες είναι σε μη εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Σε ότι αφορά στη συνολική προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 25 ετών εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα Κοινωνικής Αρετής από τους εκπαιδευτικούς που έχουν προϋπηρεσία μικρότερη των 15 ετών. Αυτό συμφωνεί με την εργασία των Wright και Bonett (Wright & Bonett, 2002) όπου δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με πολλά έτη προϋπηρεσίας είναι περισσότερο πιθανό να εμφανίσουν πολιτειακή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας τους. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι η μακροχρόνια παραμονή σε ένα οργανισμό καλλιεργεί την αίσθηση του ανήκειν στους εργαζόμενους όπως επίσης και τη δημιουργία ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό και αυτό προκαλεί την προθυμία να εκδηλώσουν ΣΟΠ (Ng & Feldman, 2011). Επιπλέον, οι Zacher και Frese (Zacher & Frese, 2009) εξήγησαν ότι η μεγάλη θητεία σε ένα οργανισμό ωθεί τα άτομα να επιθυμούν την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού, καθώς θα είναι μέρος αυτού μακροπρόθεσμα, δηλαδή θα επιδείξουν συμπεριφορά Κοινωνικής Αρετής. Επιπλέον, λόγω των μεγαλύτερων ευκαιριών που παρέχονται σε εργαζόμενους με μακροχρόνια θητεία σε έναν οργανισμό, αυτοί οι εργαζόμενοι θεωρείται ότι υιοθετούν περισσότερες συμπεριφορές πολιτειότητας σε σύγκριση με τους νεότερους εργαζόμενους (Bal & Kooij, 2011; Bradley, 2007;

Polat, 2009). Αξίζει να σημειωθεί ότι η συμπεριφορά αυτή είναι σύμφωνη με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964), που υποστηρίζει ότι όταν στα άτομα παρέχονται εργασιακές ευκαιρίες τείνουν να το ανταποδώσουν επιδεικνύοντας συμπεριφορές πολιτειότητας. Οι Somech και Orlatka (Somech & Orlatka, 2014) στο βιβλίο τους επισημαίνουν την περαιτέρω μελέτη της επίδρασης που έχουν τα χρόνια προϋπηρεσίας στην απόφαση των εκπαιδευτικών να εκδηλώσουν συμπεριφορά πολιτειότητας, αφού έχει παρατηρηθεί ότι αυτά επηρεάζουν τη στάση και τις εμπειρίες του στο σχολείο. Εξάλλου οι εκπαιδευτικοί με μεγάλο χρόνο προϋπηρεσίας είναι καλύτερα εξοικειωμένοι με τη δομή του εκπαιδευτικού συστήματος, τις πολιτικές και την κουλτούρα του, με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και με το τρόπο αυτό οι συμπεριφορές τους να υπερβαίνουν τα στενά όρια του επίσημου ρόλου τους (Ocampo et al., 2018).

### **6.1.3 Προσωπικότητα και Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας**

Οι εκπαιδευτικοί των δημόσιων σχολείων στην Ελλάδα είναι κρατικοί υπάλληλοι, όπως και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες. Για το λόγο αυτό υπάρχει και μεγάλη επαγγελματική ασφάλεια. Ο μισθός τους εξαρτάται από τα χρόνια προϋπηρεσίας που έχουν και η προαγωγή τους είναι σχετικά σπάνια. Μαζί αυτοί οι παράγοντες υποδηλώνουν ότι υπάρχουν λίγα εξωτερικά κίνητρα για να εμπλακούν σε συμπεριφορές πέρα από αυτές που απαιτούνται από τους καθορισμένους ρόλους. Από την άλλη πλευρά, για τη λειτουργία οργανισμών όπως τα σχολεία, είναι εξαιρετικά σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να εκδηλώνουν συμπεριφορές επιπλέον των τυπικών καθηκόντων τους (Christ et al., 2003). Τέτοιες συμπεριφορές μπορεί να παρέχουν στον οργανισμό πρόσθετους πόρους και να τον βοηθήσουν να λειτουργήσει καλύτερα (Organ, 1997). Εξαιτίας των χαρακτηριστικών του επαγγέλματος των εκπαιδευτικών, η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών θα πρέπει να παίζει σημαντικό ρόλο στην εμπλοκή τους σε συμπεριφορές που δεν επιβάλλονται άμεσα ή επίσημα από τα τυπικά καθήκοντα. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στην προσωπικότητα και τα κίνητρα των εκπαιδευτικών για να εξηγήσει την εμφάνιση τέτοιων συμπεριφορών στο σχολικό περιβάλλον. Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας έχουν σημαντική συσχέτιση με τη ΣΟΠ των εκπαιδευτικών, γεγονός που φανερώνει ότι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εκδήλωση πολιτειακών συμπεριφορών.

Συγκεκριμένα, η μελέτη μας βρήκε ότι η Ευσυνειδησία, ως παράγοντας προσωπικότητας, παρουσιάζει σημαντική συσχέτιση με την Συνολική ΣΟΠ όπως και με όλες τις διαστάσεις της, με την υψηλότερη να την έχει με την διάσταση του Αλτρουϊσμού. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει πλήρως με τα αποτελέσματα των ερευνών που εξετάζουν τη σχέση της ΣΟΠ με τα ατομικά

χαρακτηριστικά. Στη μετά-αναλυτική τους εργασία οι Organ και Ryan βρήκαν ότι η Ευσυνειδησία και η Προσήνεια προβλέπουν τη ΣΟΠ (Organ & Ryan, 1995), αλλά και μια πληθώρα άλλων μετα-αναλυτικών μελετών έχουν διαπιστώσει τη σχέση μεταξύ Ευσυνειδησίας και ΣΟΠ (W. C. Borman et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Ilies et al., 2009; LePine et al., 2002; P. M. Podsakoff et al., 2000). Η Ευσυνειδησία αναφέρεται σε επίθετα όπως ακριβής, προσεκτικός, αυτοπειθαρχημένος και αξιόπιστος. Η Ευσυνειδησία από την άλλη, συνήθως σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα, την οργάνωση, την αξιοπιστία και την επιμέλεια. Η ευσυνειδησία είναι μια διάσταση της προσωπικότητας που μπορεί να οργανώσει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά του ατόμου (Costa & McCrae, 1992). Για το λόγο αυτό είναι το πλέον σύνηθες χαρακτηριστικό από το μοντέλο των Πέντε Παραγόντων το οποίο σταθερά συνδέεται με την εργασιακή επίδοση (Barrick et al., 2001; W. C. Borman & Penner, 2001). Οι εκπαιδευτικοί με υψηλή ευσυνειδησία αναπτύσσουν συμπεριφορές που εκτείνονται πέρα από αυτές των τυπικών καθηκόντων τους. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσουν δεσμούς με το σχολείο που υπηρετούν ο οποίος είναι σύμφωνος με τη δική τους συμπεριφορά και προσωπικότητα (Neuman & Kickul, 1998).

Επίσης, η Προσήνεια βρέθηκε να συσχετίζεται με την Συνολική ΣΟΠ όπως και με όλες τις διαστάσεις της, με ισχυρότερη συσχέτιση με τη διάσταση του Αλτρουισμού. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με τις έρευνες τόσο των Organ και Ryan (Organ & Ryan, 1995) όσο των άλλων ερευνητών (W. C. Borman et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Ilies et al., 2009; LePine et al., 2002; P. M. Podsakoff et al., 2000). Οι εκπαιδευτικοί με υψηλή προσηνεια είναι ευγενικοί, συμπονετικοί και γενναιόδωροι και αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που θα προκύψουν με συνεργατικό και συναινετικό τρόπο (Digman, 1990). Για αυτό το λόγο, η Προσήνεια έχει αποδειχτεί να προβλέπει τη ΣΟΠ (King et al., 2005) και ιδιαίτερα των πολιτειακών συμπεριφορών που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις. Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με αυτή τη διάσταση της προσωπικότητας περιλαμβάνουν το να είσαι ευγενικός, ευέλικτος, έμπιστος, καλοσυνάτος, συνεργάσιμος, συγχωρητικός, καλόκαρδος και ανεκτικός στις σχέσεις σου με τους άλλους. Αυτές οι ιδιότητες κάνουν τα προσηνή άτομα να έλκονται από ποιοτικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και να είναι καλύτεροι παίκτες της ομάδας που ανήκουν (Mount et al., 1998). Εκδηλώνοντας συμπεριφορές πολιτεϊότητας φροντίζουν να βρίσκονται σε αρμονικές σχέσεις με τους γύρω τους. Η Προσήνεια αναφέρεται «στις πιο ανθρώπινες πτυχές της ανθρωπότητας, χαρακτηριστικά όπως ο αλτρουισμός, η φροντίδα και η συναισθηματική υποστήριξη στο ένα άκρο της διάστασης της και η εχθρότητα, η αδιαφορία για τους άλλους, η εγωκεντρικότητα, η μοχθηρία και η ζήλια, στο άλλο» (Digman, 1990). Οι διαπροσωπικές

δεξιότητες που διαθέτουν οι προσηνείς εκπαιδευτικοί τους βοηθούν να δημιουργούν σχέσεις με τους συναδέλφους τους και συγχρόνως να δημιουργούν ένα σχολείο βασισμένο σε κοινές αξίες.

Ο επόμενος παράγοντας της προσωπικότητας, η Εξωστρέφεια, η μελέτη μας έδειξε ότι συνδέεται με τη ΣΟΠ και όλες τις διαστάσεις της, ισχυρότερα όμως με την Κοινωνική Αρετή. Η εξωστρέφεια αναφέρεται στον προσανατολισμό του ατόμου να αλληλεπιδρά με τους άλλους γύρω του. Οι εξωστρεφείς χαρακτήρες τείνουν να είναι ανοιχτόκαρδοι και κοινωνικοί και να κινητοποιούνται από εξωτερικά ερεθίσματα. Οι εκπαιδευτικοί με υψηλή εξωστρέφεια είναι ευαίσθητοι στο άμεσο περιβάλλον τους και συνήθως έχουν πολλούς φίλους και καλές κοινωνικές δεξιότητες (Costa & McCrae, 1992). Οι εξωστρεφείς εκπαιδευτικοί έχουν την τάση να αναπτύσσουν αλτρουϊστικές συμπεριφορές (Krebs, 1970). Σε αντίθεση, οι Barrick et al και οι Smith et al (Barrick & Mount, 1991; Smith et al., 1983) δεν βρήκαν σχέση μεταξύ της ΣΟΠ και της Εξωστρέφειας. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό, όπως εξηγούν οι (Chiaburu et al., 2011), είναι γιατί στις μελέτες τους δεν συμπεριέλαβαν τον παράγοντα της επιθυμίας για αλλαγές στον οργανισμό, αυτό που ονομάζουν «πολιτειότητα προσανατολισμένη στην αλλαγή». Οι ίδιοι ερευνητές βρήκαν στη μελέτη τους την Εξωστρέφεια και τη Δεκτικότητα στην Εμπειρία σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες του είδους αυτού της πολιτειότητας. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώθηκε και από άλλους ερευνητές (Moon et al., 2008). Η παρούσα μελέτη επιβεβαιώνει τη σύνδεση μεταξύ της Εξωστρέφειας και της Κοινωνικής Αρετής, της διάστασης της ΣΟΠ που σχετίζεται με τη συμπεριφορά του εργαζόμενου να δείχνει υπεύθυνη συμμετοχή στις διάφορες επιτροπές του οργανισμού που εργάζεται.

Η μελέτη μας βρήκε ότι η Δεκτικότητα στην εμπειρία, έχει συσχέτιση με όλες τις διαστάσεις της ΣΟΠ και ισχυρότερη με αυτή της Κοινωνικής Αρετής. Η Δεκτικότητα στην εμπειρία μαζί με την Εξωστρέφεια είναι τα χαρακτηριστικά που αντικατοπτρίζουν τη δράση και την ανάπτυξη (Digman, 1997) και όπως προκύπτει από την έρευνα αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες για τη συμπεριφορά πολιτειότητας και ειδικότερα για αυτή που σχετίζεται με αλλαγές στον οργανισμό (Chiaburu et al., 2011). Η Δεκτικότητα στην εμπειρία σχετίζεται με δημιουργικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας όταν το εργασιακό πλαίσιο υποστηρίζει τέτοιες συμπεριφορές (George & Zhou, 2002). Οι εκπαιδευτικοί με υψηλή Δεκτικότητα στην εμπειρία αναγνωρίζουν τους εαυτούς τους σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι του σχολείου που υπηρετούν μέσω της υπεύθυνης και ενεργούς συμμετοχής τους στις αποφάσεις του σχολείου και των δημιουργικών προτάσεων που καταθέτουν. Γενικά όμως υπάρχουν λίγες μελέτες για την συσχέτιση της Δεκτικότητας στην εμπειρία με τις συμπεριφορές πολιτειότητας (King et al., 2005).



Τέλος, ο Νευρωτισμός βρέθηκε να συσχετίζεται σημαντικά αρνητικά με τη συνολική ΣΟΠ και με τις διαστάσεις της πλην του Αλτρουϊσμού, με τον οποίο είχε αρνητική συσχέτιση όχι όμως στατιστικά σημαντική. Την ισχυρότερη στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση την είχε με την Φιλοτιμία. Τα άτομα με υψηλό Νευρωτισμό έχουν την τάση να είναι αγχώδη, ανασφαλής, νευρικά, ασταθή και γεμάτα ανησυχία (Costa & McCrae, 1992). Τα χαρακτηριστικά αυτά τείνουν να αναστέλλουν παρά να διευκολύνουν την ολοκλήρωση των εργασιακών καθηκόντων. Σε αντίθεση τα άτομα με συναισθηματική σταθερότητα είναι ήρεμα, με αυτοπεποίθηση και θετικές σκέψεις. Οι Borman et al. (W. C. Borman et al., 2001) έδειξαν ότι η ευσυνειδησία και σε μικρότερη έκταση η συναισθηματική σταθερότητα (σε αντίθεση με τον νευρωτισμό) προβλέπουν τη συμπεριφορά πολιτειότητας και οι συσχετίσεις αυτές είναι μεγαλύτερες από αυτές της εργασιακής συμπεριφοράς. Επίσης οι Hurtz και Donovan (Hurtz & Donovan, 2000) βρήκαν ότι η συναισθηματική σταθερότητα σχετίζεται με τη ΣΟΠ μέσω της διαπροσωπικής διευκόλυνσης, δηλαδή μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία (π.χ. ομάδες εργασίας), της συνεργασίας, της ευγένειας και του ομαδικού πνεύματος. Στον Νευρωτισμό η έλλειψη αυτών των χαρακτηριστικών οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή την έλλειψη συνεργασίας στον εργασιακό χώρο, την έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων, την δημιουργία πολεμικού κλίματος με τους συναδέλφους και το σχολείο που υπηρετούν.

Η έρευνά μας έδειξε ότι ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας για την εμφάνιση της ΣΟΠ είναι η Προσήγεια και ακολουθεί η Ευσυνειδησία. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα των ερευνών που ασχολούνται με τη σχέση προσωπικότητας και ΣΟΠ (Hurtz & Donovan, 2000; Ilies et al., 2009; Organ & Ryan, 1995). Τα άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας δεν συνεισφέρουν στην πρόβλεψη της ΣΟΠ. Οι εκπαιδευτικοί που είναι προσηγείς και ευσυνείδητοι είναι πολύ πιθανόν ότι θα αναπτύξουν συμπεριφορές πολιτειότητας στο σχολείο. Γιατί η προσήγεια τους βοηθά να αναπτύξουν υποστηρικτικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας και σε συνδυασμό με την ευσυνειδησία τους είναι αφιερωμένοι για το καλό του σχολείου τους.

#### **6.1.4 Κίνητρα και Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας**

Η έρευνα μας έδειξε ότι τα κίνητρα της Οργανωσιακής Μέριμνας και των Προκοινωνικών Αξιών σχετίζονται θετικά με την συνολική ΣΟΠ και τις διαστάσεις της. Συγκεκριμένα το κίνητρο της Οργανωσιακής Μέριμνας, δηλαδή η επιθυμία του εκπαιδευτικού να πάει καλά το σχολείο του και να δείχνει υπερηφάνεια και αφοσίωση σε αυτό, είχε τη μεγαλύτερη σημαντική συσχέτιση με την Κοινωνική Αρετή και αμέσως μετά με τον Αλτρουϊσμό. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει να συμφωνεί με τις έρευνες που εξετάζουν τη σχέση

κινήτρων και ΣΟΠ (Rioux & Penner, 2001). Η Οργανωσιακή Μέριμνα αποτελείται από δύο παράγοντες (Halbesleben et al., 2010). Ο πρώτος παράγοντας απαιτεί το άτομο να σχετίζεται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και να θέλει να βοηθήσει και ο δεύτερος παράγοντας είναι ότι ο εργαζόμενος εμπιστεύεται ότι το καλό του οργανισμού επηρεάζει το καλό κάθε ατόμου στον οργανισμό. Έτσι ο εκπαιδευτικός με υψηλό το κίνητρο της Οργανωσιακής Μέριμνας επιδιώκει το καλό του σχολείου που υπηρετεί μέσω της συμπεριφοράς της Κοινωνικής Αρετής, συμμετέχοντας δηλαδή στις διαδικασίες που αφορούν την πολιτική του σχολείου του, αλλά και να βοηθά τους συναδέλφους του μέσω της αλτροϊστικής συμπεριφοράς του.

Το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών βρέθηκε στην έρευνά μας να συσχετίζεται σημαντικά με τη συνολική ΣΟΠ και με όλες τις διαστάσεις της. Την ισχυρότερη συσχέτιση βρέθηκε να την έχει με τη διάσταση της Κοινωνικής Αρετής και αμέσως μετά με τη διάσταση του Αλτροϊσμού και της Ευγένειας. Το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών σχετίζεται με την ανάγκη του ατόμου να βοηθά τους συναδέλφους του (έκφραση αξιών) και την ανάγκη να είναι κανείς αποδεκτός και να αλληλεπιδρά ομαλά με τους γύρω του (κοινωνική προσαρμογή) (Rioux & Penner, 2001). Οι εκπαιδευτικοί με υψηλές Προκοινωνικές Αξίες έχουν την τάση να δείχνουν ιδιαίτερη αξία και να αισθάνονται υπεύθυνοι για τη βελτίωση της ευημερίας των συναδέλφων τους και του σχολείου που εργάζονται, γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες να αισθάνονται δεσμευμένοι να εμπλέκονται σε πολιτειακές συμπεριφορές. Οι εκπαιδευτικοί με υψηλό το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών είναι συχνά πρόθυμοι να υποτάξουν τα δικά τους συμφέροντα για να συνεισφέρουν στους άλλους. Το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών αντανακλάται στον παράγοντα της προσωπικότητας της Προσήνειας (Graziano et al., 2007), στην τάση για ενσυναίσθηση και εξυπηρετικότητα (Penner. et al., 2005), όπως και σε αξίες ενδιαφέροντος για τους άλλους (Meglino & Korsgaard, 2004).

Το κίνητρο της Διαχείρισης της Εντύπωσης βρέθηκε να συσχετίζεται αρνητικά, αλλά όχι στατιστικά σημαντικά, με την συνολική ΣΟΠ αλλά και με τις διαστάσεις του Αλτροϊσμού, της Ευγένειας και της Κοινωνικής Αρετής. Μόνο με την διάσταση της Φιλοτιμίας βρέθηκε να συσχετίζεται με ασθενή στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση. Το κίνητρο της Διαχείρισης της Εντύπωσης συμβαίνει όταν ένας εργαζόμενος προσπαθεί να παρουσιάσει μια θετική εικόνα για τον εαυτό του για προσωπικό όφελος και όχι για όφελος των άλλων. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται και από την μελέτη των Rioux και Penner (Rioux & Penner, 2001), οι οποίοι βρήκαν ότι όταν εισήχθη το κίνητρο της Διαχείρισης της Εντύπωσης στην ιεραρχική παλινδρόμηση πρόσθεσε σημαντικά ποσά διακύμανσης στον παράγοντα της Φιλοτιμίας, υποδηλώνοντας μια κατασταλτική επίδραση στην συνεργασία. Όπως όμως επισημαίνουν και οι

ίδιοι χρειάζεται περαιτέρω έρευνα για να διερευνηθεί αν το κίνητρο της Διαχείρισης της εντύπωσης παίζει κάποιο σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση της ΣΟΠ. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα δείχνουν ότι όσοι από αυτούς έχουν χαμηλή τη συμπεριφορά της Φιλοτιμίας, δηλαδή να μην αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο τα προβλήματα που εμφανίζονται στο σχολείο, δείχνουν να εμπλέκονται σε συμπεριφορές ΣΟΠ μόνο για λόγους Διαχείρισης της Εντύπωσης, όπως για παράδειγμα να εμφανίζονται ότι αυτοί γνωρίζουν διάφορα θέματα καλύτερα από τους άλλους και να δείχνουν για τον εαυτό τους μια θετική εικόνα.

Στην έρευνά μας βρέθηκε ότι το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών και της Οργανωσιακής Μέριμνας μαζί με τους δύο παράγοντες της προσωπικότητας αυτούς της Προσήνειας και της Ευσυνειδησίας, προβλέπουν σε μεγάλο βαθμό τη ΣΟΠ. Ο συνδυασμός αυτός δείχνει ότι οι πολιτειακές συμπεριφορές στο σχολικό περιβάλλον σχετίζονται με το σύνδρομο του «καλού στρατιώτη», δηλαδή τα κίνητρα για τη ΣΟΠ των εκπαιδευτικών δείχνουν ένα πραγματικό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους τους και το σχολείο σαν οργανισμό και δεν έχουν σκοπό την αυτοπροβολή και το προσωπικό όφελος. Τα αποτελέσματα μας συμφωνούν με αυτά άλλων ερευνητών σε οργανισμούς (Bourdage et al., 2012; Rioux & Penner, 2001).

## **6.2 Συμπεράσματα**

Η παρούσα έρευνα σκοπό είχε την εξέταση του ρόλου της προσωπικότητας και των κινήτρων στη συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτεότητας των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο η προσωπικότητα όσο και τα κίνητρα των εκπαιδευτικών επηρεάζουν την εκδήλωση πολιτειακής συμπεριφοράς. Η έρευνα έδειξε ότι το επίπεδο της ΣΟΠ των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν ήταν υψηλό. Οι εκπαιδευτικοί δείχνουν να έχουν υψηλή τη συμπεριφορά της Ευγένειας, δηλαδή να προλαμβάνουν εργασιακά προβλήματα με άλλους συναδέλφους τους όπως και να μην παραβιάζουν τα δικαιώματα των άλλων. Υψηλή αλτρουϊστική συμπεριφορά, η οποία σχετίζεται με την οικειοθελή βοήθεια προς τους συναδέλφους τους σε κάποιο εργασιακό πρόβλημα. Υψηλή τη συμπεριφορά της Κοινωνικής Αρετής, η οποία σχετίζεται με την εποικοδομητική συμμετοχή στα θέματα του σχολείου, όπως η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών αλλαγών. Υψηλή τη συμπεριφορά της Φιλοτιμίας η οποία αντανakλά τη προθυμία του εκπαιδευτικού να ανέχεται τυχόν αναπόφευκτα προβλήματα στο σχολείο και την ανάθεση εργασιών χωρίς παράπονα.

Από το χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, αυτό που παρουσίασε την υψηλότερη τιμή ήταν ο παράγοντας της Ευσυνειδησίας, ο οποίος αντανakλά την υπευθυνότητα, την αυξημένη αίσθηση καθήκοντος και την αυτοπειθαρχία. Ο επόμενος από τους παράγοντες της

προσωπικότητας που παρουσίασε υψηλή τιμή είναι αυτός της Προσήνειας, ο οποίος δείχνει την αλτρουϊστική και συνεργατική διάσταση του ατόμου όπως και την προσδοκία από τους συναδέλφους του να κάνουν το ίδιο. Αυτοί οι δύο παράγοντες της προσωπικότητας, όπως έδειξε η έρευνά μας, ήταν οι προβλεπτικοί παράγοντες της ΣΟΠ των εκπαιδευτικών. Σε αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα βρέθηκαν οι παράγοντες της Εξωστρέφειας και της Δεκτικότητας της Εμπειρίας. Σε χαμηλά επίπεδα βρέθηκε ο Νευρωτισμός, που καταδεικνύει τη συναισθηματική σταθερότητα των εκπαιδευτικών όταν εμφανίζονται προβλήματα στον εργασιακό χώρο. Όλοι οι παράγοντες της Προσωπικότητας σχετίζονται με τη συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας με θετικές συσχετίσεις πλην του Νευρωτισμού, ο οποίος συσχετίζεται αρνητικά με όλες τις διαστάσεις της ΣΟΠ. Η έρευνα μας έδειξε όσο πιο προσηνείς, ευσυνειδητοί, δεκτικοί στην εμπειρία, εξωστρεφείς και λιγότερο νευρωτικοί είναι οι εκπαιδευτικοί τόσο περισσότερο εμφανίζουν συμπεριφορές πολιτειότητας.

Από τα κίνητρα της συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτειότητας την υψηλότερη τιμή παρουσίασε το κίνητρο των Προκοινωνικών Αξιών, το κίνητρο να προσφέρεις βοήθεια στους συναδέλφους σου με πρόθεση το δικό τους όφελος. Το άλλο κίνητρο της οργανωσιακής πολιτειότητας, η Οργανωσιακή Μέριμνα, δηλαδή το πραγματικό ενδιαφέρον για το σχολείο που εργάζεται ο εκπαιδευτικός, βρέθηκε να έχει την αμέσως υψηλότερη τιμή. Τα δύο αυτά κίνητρα αποτελούν τα κίνητρα του «καλού στρατιώτη» γιατί δείχνουν θετικές προθέσεις προς όφελος του σχολείου και των συναδέλφων εκπαιδευτικών. Αυτά τα δύο κίνητρα σχετίζονται θετικά με τη ΣΟΠ και συνεισφέρουν στην πρόβλεψη της, αφού προστεθούν μετά από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Το τρίτο κίνητρο της Διαχείρισης της Εντύπωσης, εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος προσπαθεί να κτίσει μια θετική αυτοεικόνα για προσωπικό όφελος παρά για το όφελος των άλλων και όπως έδειξε η έρευνα μας δεν σχετίζεται με την εκδήλωση της ΣΟΠ. Το κίνητρο αυτό αποτελεί το κίνητρο του «καλού ηθοποιού», δείχνοντας ουσιαστικά τις χειριστικές προθέσεις του ατόμου προς όφελος του.

Η έρευνα μας έδειξε ότι η προσωπικότητα παίζει καθοριστικό ρόλο στην εκδήλωση πολιτειακών συμπεριφορών από τους εκπαιδευτικούς, αφού οι παράγοντες της Προσήνειας και της Ευσυνειδησίας συνεισέφεραν μεγάλο ποσοστό διακύμανσης στο μοντέλο πρόβλεψης της ΣΟΠ ακόμα και μετά την εισαγωγή των κινήτρων της Οργανωσιακής Μέριμνας και των Προκοινωνικών Αξιών σε αυτό.

### 6.3 Περιορισμοί της έρευνας

Βασικός περιορισμός της έρευνας αποτέλεσε η δυσκολία στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων εξαιτίας της εμφάνισης της πανδημίας του covid-19. Τα ερωτηματολόγια δεν μπορούσαν να δοθούν σε έντυπη μορφή σε κάθε εκπαιδευτικό αφού η πρόσβαση στις σχολικές μονάδες ήταν σχεδόν αδύνατη. Η πλειονότητα των ερωτηματολογίων στάλθηκε ηλεκτρονικά στο ταχυδρομείο των σχολείων με google forms και στη συνέχεια αποστέλλονταν στους εκπαιδευτικούς. Με τον τρόπο αυτό η διανομή του ερωτηματολογίου βασίστηκε στην καλή προαίρεση των Διευθυντών των σχολείων και του χειριστή της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας της κάθε σχολικής μονάδας. Η πλειονότητα των ερωτηματολογίων ήταν από το νομό Μαγνησίας και η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε πανελλαδικό επίπεδο ήταν γενικά επισφαλής. Αξίζει να σημειωθεί όμως ότι αν και τα επίπεδα των τιμών μπορεί να είναι πιο κοινωνικά υπερεκτιμημένα, ωστόσο οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας δεν ήταν. Επίσης μία από τις διαστάσεις της ΣΟΠ, η ευσυνειδησία, δεν είχε δείκτη ικανοποιητικό αξιοπιστίας οπότε εξαιρέθηκε από τη μελέτη.

Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας και των ερωτηματολογίων μπορεί να έδωσε πλούσιο αριθμό δεδομένων, θα μπορούσε όμως να εμπλουτιστεί με ερωτήσεις ανοικτού τύπου ώστε να μελετήσουμε σε βάθος τις συμπεριφορές και τα κίνητρα των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Επίσης η επιφύλαξη που γενικά υπάρχει με τα ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς είναι ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι απαντήσεις επιλέγονται με κριτήριο του αν είναι κοινωνικά αρεστές και όχι πραγματικές.

### 6.4 Μελλοντικές προτάσεις

Οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσαν να είναι οι ακόλουθες:

- Η επανάληψη της έρευνας με ερωτηματολόγια προσαρμοσμένα στην ελληνική πραγματικότητα για την μέτρηση της ΣΟΠ
- Να γίνει ποιοτική έρευνα σε εκπαιδευτικούς αλλά και στους διευθυντές των σχολείων που υπηρετούν, ώστε να εξετάσουμε πως αυτοί αντιλαμβάνονται τη ΣΟΠ των εκπαιδευτικών του σχολείου τους
- Να εξεταστούν οι τρόποι ώστε να καλλιεργηθεί η ΣΟΠ στα σχολεία
- Να εξεταστούν αν υπάρχουν άλλες εργασιακές συμπεριφορές που μεσολαβούν ανάμεσα στην προσωπικότητα και τα κίνητρα για την εκδήλωση της ΣΟΠ
- Να γίνει έρευνα και στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ώστε να εξεταστεί η ΣΟΠ των δασκάλων και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Allen, T. D. (2006). Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(1), 120–143. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00006.x>
- Allen, T. D., & Jang, S. “Rachel.” (2016). *Gender and Organizational Citizenship Behavior* (P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff, Eds.; Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.12>
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 247–260. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.247>
- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(4), 497–523. <https://doi.org/10.1080/13594321003669079>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1 & 2). <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology, 87*(1). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.43>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship.” *Academy of Management Journal, 26*(4). <https://doi.org/10.5465/255908>
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers’ organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education, 26*(4), 914–923. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.10.032>

- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238–241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Borman, W. C. , & Motowidlo, S. J. (1993). (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, in N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, p. 71-98 (pp. 71–98).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Borman, W. C., & Penner, L. A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In *Personality psychology in the workplace*. (pp. 45–61). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10434-002>
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 52–69. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H., & Shin, K. H. (2012). Motives for Organizational Citizenship Behavior: Personality Correlates and Coworker Ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179–200. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.683904>
- Bradley, G. (2007). Job tenure as a moderator of stressor–strain relations: A comparison of experienced and new-start teachers. *Work & Stress*, 21(1), 48–64. <https://doi.org/10.1080/02678370701264685>
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Carlson, R. (1984). What's Social About Social Psychology? Where's the Person in Personality Research? *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6).
- Chen, X. P., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922>

- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1140–1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. In *British Journal of Educational Psychology* (Vol. 73). [www.bps.org.uk](http://www.bps.org.uk)
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Costa, P., & McCrae, R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, *13*(6), 653–665.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Research notes getting more than you pay for: Organizational Citizenship behavior and pay-for-performance plans. In *Academy of Management Journal* (Vol. 42, Issue 4).
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, *41*(1), 417–440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*(6), 1246–1256. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1246>
- DiPaola, M. F., & da Neves, P. M. M. C. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures. *Journal of Educational Administration*, *47*(4), 490–507. <https://doi.org/10.1108/09578230910967464>
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*, *88*(3), 35–44. <https://doi.org/10.1353/hsj.2005.0002>
- Dipaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005a). School Characteristics that Foster Organizational Citizenship Behavior. *Journal of School Leadership*, *15*(4), 387–406. <https://doi.org/10.1177/105268460501500402>



- Dipaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership, 11*(5), 424–447. <https://doi.org/10.1177/105268460101100503>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 34*(6). <https://doi.org/10.2224/sbp.2006.34.6.603>
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 32*(4). <https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.4.383>
- Fiske, D. W. (1994). Two Cheers for the Big Five! *Psychological Inquiry, 5*(2). [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502_5)
- Funder, D. C. (1994). Explaining Traits. *Psychological Inquiry, 5*(2). [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502\\_6](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502_6)
- Furnham, A. (1996). The big five versus the big four: the relationship between the MyersBriggs Type Indicator (MBTI) and NEO-PI five factor model of personality. In *Person. individ. Dif;r* (Vol. 21, Issue 2).
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 687–697. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.687>
- Gould, S. J. (1981). *The mismeasure of man*. Norton.
- Graziano, W. G., Habashi, M. M., Sheese, B. E., & Tobin, R. M. (2007). Agreeableness, empathy, and helping: A person × situation perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*(4), 583–599. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.583>
- Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2015). Organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis, 23*(2), 285–301. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2012-0586>

- Halbesleben, J. R. B., Bowler, W. M., Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2010). Organizational Concern, Prosocial Values, or Impression Management? How Supervisors Attribute Motives to Organizational Citizenship Behavior 1. In *Journal of Applied Social Psychology* (Vol. 40).
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555–566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Hoyle, E. (1980). (1980). *Professionalization and deprofessionalization in education*, *World Yearbook of Education 1980* (Hoyle E. & Megarry J., Eds.). Koggan Page.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4). <https://doi.org/10.1037/a0013329>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- John, O. P. (1990). The Big Five Factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in the questionnaires. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 66–100). Guilford Press.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. Pervin & O. P. Jonh (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102–138). Guilford.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, H. & Khan, L. (1978) *Workers Motivation*. London: Prentice-Hall Publishers.
- Kidder, D. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629–648. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00159-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00159-9)

- King, E. B., George, J. M., & Hebl, M. R. (2005). Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective. *Journal of Personality*, 73(3), 585–608. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00322.x>
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629–647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Krebs, D. L. (1970). Altruism: An examination of the concept and a review of the literature. *Psychological Bulletin*, 73(4), 258–302. <https://doi.org/10.1037/h0028987>
- Kuehn, K. W., & Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce and Management*, 12(2), 107–125. <https://doi.org/10.1108/eb047446>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2008). Being the good soldier: Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 35(1), 56–68. <https://doi.org/10.1177/0093854807308853>
- Law, K. S., Kong, H., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. In *Academy of Management Review* (Vol. 23, Issue 4).
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008) A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>

- Lev, S., & Koslowsky, M. (2012). Teacher Gender as a Moderator of the On-the-Job Embeddedness-OCB Relationship. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(1), 81–99. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00868.x>
- Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D., & Mason, C. (1999). Does Gender Affect the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation? *Sex Roles, 41*(5/6), 469–478. <https://doi.org/10.1023/A:1018883018719>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(1), 123–150.
- McAdams, D. P. (1994). A Psychology of the Stranger. *Psychological Inquiry, 5*(2). [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502\\_12](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502_12)
- McCrae, R., & Costa, P. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McCrae, R., & Costa, P. (1999). A five-factor theory of personality. In L. A. Pervin & O.P. John (Eds.) (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and research (2nd ed.)* (pp. 139–153). Guilford. <https://www.researchgate.net/publication/284978581>
- McCrae, R. R. (2002). Cross-Cultural Research on the Five-Factor Model of Personality. *Online Readings in Psychology and Culture, 4*(4). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1038>
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality, 60*(2), 175–215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- McManus, M. A., & Kelly, M. L. (1999). Personality measures and biodata: Evidence regarding their incremental predictive value in the life insurance industry. *Personnel Psychology, 52*(1), 137–148. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb01817.x>
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 836–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.836>

- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946–959. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.946>
- Miller, R. L., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work & Stress*, 13(1), 7–19. <https://doi.org/10.1080/026783799296156>
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*. Erlbaum, Hillsdale.
- Moon, H., Hollenbeck, J. R., Marinova, S., & Humphrey, S. E. (2008). Beneath the Surface: Uncovering the relationship between extraversion and organizational citizenship behavior through a facet approach. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2), 143–154. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00419.x>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 76, Issue 6).
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209–225. <https://doi.org/10.1007/BF01419445>
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115–126. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)

- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-Factor Model of personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions. *Human Performance*, *11*(2–3), 145–165. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668029>
- Neuman, G. A., & Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. In *Journal of Business and* (Vol. 13, Issue 2).
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 528–537. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.006>
- Ng, T. W. H., Lam, S. S. K., & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, *93*, 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.005>
- Nikolaou, I., & Robertson, I. T. (2001). The Five-Factor model of personality and work behaviour in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(2), 161–186. <https://doi.org/10.1080/13594320143000618>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, *47*(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, *42*(3), 385–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X05285987>
- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, *23*(5), 375–389. <https://doi.org/10.1108/09513540910970476>
- Oplatka, I. (2013). The Principal's Role in Promoting Teachers' Extra-Role Behaviors: Some Insights From Road-Safety Education. *Leadership and Policy in Schools*, *12*(4), 420–439. <https://doi.org/10.1080/15700763.2013.847461>
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, *2*(1), 46–53. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Organ, D. W. (2018). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 80, 17–18. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 74, Issue 1).
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/BF01048730>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY 1995*.
- Penner., L. A., Dovidio., J. F., Piliavin., J. A., & Schroeder., D. A. (2005). Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 365–392. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111–131. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_4)
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *1*(1), 1591–1596. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.280>
- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriguez, C. M. (1997). The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much? In *Journal of Applied Social Psychology* (Vol. 27).
- Pulakos, E. D., Borman, W. C., & Hough, I. T. M. (1988). Test validation for scientific understanding: two demonstrations of an approach to studying predictor-criterion linkages. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY* 1988.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1306–1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, *132*(3). <https://doi.org/10.1080/00223989809599167>
- Sesen, H., & Basim, N. H. (2012). Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship. *Educational Psychology*, *32*(4), 475–491. <https://doi.org/10.1080/01443410.2012.670900>
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>



- Snyder, M. (1994). Traits and Motives in the Psychology of Personality. *Psychological Inquiry*, 5(2). [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502\\_17](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502_17)
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555–577. <https://doi.org/10.1177/001316102237672>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. In *Teaching and Teacher Education* (Vol. 16).
- Somech, A., & Khotaba, S. (2017). An integrative model for understanding team organizational citizenship behavior: Its antecedents and consequences for educational teams. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 671–685. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2016-0104>
- Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational Citizenship Behavior in Schools*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315866956>
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38–66. <https://doi.org/10.1177/0013161X06291254>
- Somech Anit, & Oplatka Izhar. (2014). *Organizational Citizenship Behavior in Schools: Examining the impact and opportunities within educational systems*. Routledge, New York, NY. [www.routledge.com](http://www.routledge.com).
- Spitzmuller, M., & Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4). <https://doi.org/10.1002/job.1848>
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. K. (2000). School Characteristics and Educational Outcomes: Toward an Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 703–729. <https://doi.org/10.1177/00131610021969173>
- Thompson, P. S., Bergeron, D. M., & Bolino, M. C. (2020). No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1338–1350. <https://doi.org/10.1037/apl0000481>

- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. LL Curamings, BM Staw, eds. *Research in organizational behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9034-5>
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., & Birman-Shemesh, T. (2007). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462-493. <https://doi.org/10.1177/0013161X07299435>
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391. <https://doi.org/10.1080/00224540009600478>
- Wanxian, L., & Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, 42(2), 225-234. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.06.014>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105(2). <https://doi.org/10.1037/0033-295X.105.2.230>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183-1190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1183>
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487-493. <https://doi.org/10.1037/a0015425>

Σαραφίδου, Γ. Ο. (2011). *Συνάρθρωση ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων. Η εμπειρική έρευνα*. Εκδόσεις Gutenberg.

Τσαούσης, Ι. (1999). Searching the structure of personality: The five-factor model. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 6. [https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.24280](https://doi.org/10.12681/psy_hps.24280)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που δόθηκε στους εκπαιδευτικούς είναι το ακόλουθο:



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

### ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Αγαπητέ/-ή συνάδελφε,

είναι γνωστό πως η επιτυχημένη λειτουργία των σχολείων στις μέρες μας βασίζεται ουσιαστικά στις πράξεις ή στις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι Εκπαιδευτικοί, συχνά πέρα και πάνω από τους στόχους που θέτουν τα αναλυτικά προγράμματα και οι κανονισμοί.

Στην έρευνα αυτή, η οποία διεξάγεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Π.Τ.Δ.Ε. του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, μελετώνται οι στάσεις και οι απόψεις των Εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν τέτοιες πρωτοβουλίες που προάγουν το Σχολείο.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, αυτό που ζητείται είναι η προσωπική σας άποψη. Για να διαμορφωθεί μια αντιπροσωπευτική εικόνα θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τις οδηγίες που υπάρχουν κάθε φορά. Ο χρόνος συμπλήρωσής του δεν ξεπερνά τα 15 λεπτά της ώρας. Αν επιθυμείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στα πλαίσια της έρευνας, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το email μου [kelepesi@sch.gr](mailto:kelepesi@sch.gr).

Ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία και παρακαλώ ελέγξτε ότι έχετε απαντήσει όλες τις ερωτήσεις.

Με εκτίμηση

Ευγενία Κελεπέση – Ακρίτα

Καθηγήτρια ΠΕ86, Πληροφορικής

Παρακαλώ σημειώστε ένα V στα στοιχεία που σας αφορούν:

<b>ΦΥΛΟ:</b>	Άντρας	Γυναίκα
--------------	--------	---------

<b>ΗΛΙΚΙΑ:</b>	έως 35	35 -45	46 - 55	56 και άνω
----------------	--------	--------	---------	------------

<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:</b>	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α
--------------------------------	----------	-----------	----------------	---------

<b>ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (συμπληρωμένα χρόνια):.....</b>
---

<b>ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΣΧΟΛΕΙΟ (συμπληρωμένα χρόνια):.....</b>
--

<b>ΤΥΠΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ:</b>	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΛΥΚΕΙΟ	ΕΠΑΛ
---------------------------------------	----------	--------	------

<b>Αριθμός μελών του Συλλόγου των Καθηγητών (περίπου):.....</b>
---

<b>ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:</b>	ΠΕ.....
--------------------	---------

<b>ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ:</b>	Δεύτερο Πτυχίο	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Καμμία
---------------------------	----------------	--------------	-------------	--------

<b>ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:</b>	Μόνιμος/-η	Αναπληρωτής
------------------------	------------	-------------

<b>Έχετε πλήρες ωράριο στο Σχολείο αυτό;</b>	ΝΑΙ	ΟΧΙ
--	-----	-----

<b>Πόσοι μαθητές φοιτούν στο σχολείο που εργάζεστε;.....</b>
--

<b>ΝΟΜΟΣ:</b> .....
---------------------

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Σε κάθε μία από τις προτάσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που σας αφορά περισσότερο.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Βοηθώ τους συναδέλφους μου που απουσίασαν	1	2	3	4	5	6	7
Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν έχουν πάρα πολύ δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Σπάνια λείπω από την δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να προλαμβάνω τυχόν προβλήματα με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6	7
Σκέπτομαι τις επιπτώσεις που θα έχουν οι πράξεις μου στους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6	7
Αφιερώνω πολύ χρόνο γκρινιάζοντας για καθημερινά προβλήματα στο Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6	7

Βοηθώ τους νέους συναδέλφους να προσανατολιστούν στο Σχολείο	1	2	3	4	5	6	7
Δεν κάνω περιττά διαλείμματα κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	1	2	3	4	5	6	7
Νοιάζομαι για το πως η συμπεριφορά μου επηρεάζει τους άλλους	1	2	3	4	5	6	7
Συμμετέχω σε σημαντικές εκδηλώσεις του Σχολείου μου εθελοντικά	1	2	3	4	5	6	7
Έχω την τάση να εστιάζω στα κακώς κείμενα παρά στα θετικά	1	2	3	4	5	6	7
Υπακούω στους κανονισμούς του Σχολείου μου ακόμη και αν δεν με βλέπει κανείς	1	2	3	4	5	6	7
Βοηθώ εθελοντικά τους συναδέλφους μου όταν έχουν κάποιο πρόβλημα	1	2	3	4	5	6	7
Δεν παραβιάζω τα δικαιώματα των άλλων	1	2	3	4	5	6	7
Γενικά είμαι έτοιμος/-η να βοηθήσω όποιον/-α στο Σχολείο χρειάζεται βοήθεια	1	2	3	4	5	6	7
Θεωρώ τον εαυτό μου έναν ευσυνείδητο εκπαιδευτικό	1	2	3	4	5	6	7
Έχω την τάση να μεγιστοποιώ τα προβλήματα	1	2	3	4	5	6	7
Συμμετέχω σε επιτροπές που βελτιώνουν την εικόνα του Σχολείου μου	1	2	3	4	5	6	7
Παρακολουθώ σχολαστικά τις αλλαγές στο Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να μην δημιουργώ προβλήματα στους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6	7
Πάντα βρίσκω λάθη με όσα γίνονται στο Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6	7
Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι φιλότιμα για να αξίζω το μισθό που παίρνω	1	2	3	4	5	6	7
Παρακολουθώ τις ανακοινώσεις και δημοσιεύσεις του Σχολείου μου	1	2	3	4	5	6	7
Παραπονιέμαι πάντα όταν κάτι δεν μου αρέσει στο Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6	7

**Β.** Παρακάτω υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που μπορεί να σας εκφράζουν, μπορεί και όχι. Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό από το **1 έως το 5** δίπλα σε κάθε δήλωση που δείχνει το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτή.

Βλέπω τον Εαυτό μου ως κάποιον/-α που .....	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ απόλυτα
Είναι ομιλητικός.	1	2	3	4	5
Τείνει να βρίσκει ελαττώματα στους άλλους.	1	2	3	4	5
Κάνει τη δουλειά του διεξοδικά.	1	2	3	4	5
Είναι μελαγχολικός.	1	2	3	4	5
Είναι πρωτότυπος, βρίσκει νέες ιδέες.	1	2	3	4	5

Είναι συνεσταλμένος.	1	2	3	4	5
Βοηθά και είναι ανιδιοτελής με τους άλλους.	1	2	3	4	5
Μπορεί να γίνει αμελής.	1	2	3	4	5
Είναι χαλαρός, χειρίζεται το άγχος καλά.	1	2	3	4	5
Δείχνει ενδιαφέρον για πολλά διαφορετικά πράγματα.	1	2	3	4	5
Είναι γεμάτος ενέργεια.	1	2	3	4	5
Είναι καβγατζής.	1	2	3	4	5
Είναι υπεύθυνος εργαζόμενος.	1	2	3	4	5
Αισθάνεται υπερένταση.	1	2	3	4	5
Είναι έξυπνος, βαθυστόχαστος.	1	2	3	4	5
Δημιουργεί στους άλλους πολύ ενθουσιασμό.	1	2	3	4	5
Είναι η φύση του να συγχωρεί εύκολα.	1	2	3	4	5
Τείνει να είναι αποδιοργανωτικός.	1	2	3	4	5
Ανησυχεί πολύ.	1	2	3	4	5
Έχει ζωηρή φαντασία.	1	2	3	4	5
Τείνει να είναι σιωπηλός.	1	2	3	4	5
Γενικά εμπιστεύεται τους άλλους.	1	2	3	4	5
Τείνει να είναι τεμπέλης.	1	2	3	4	5
Είναι συναισθηματικά σταθερός, δεν αναστατώνεται εύκολα.	1	2	3	4	5
Είναι εφευρετικός.	1	2	3	4	5
Έχει ισχυρή προσωπικότητα.	1	2	3	4	5
Μπορεί να γίνει ψυχρός και υπερόπτης.	1	2	3	4	5
Επιμένει μέχρι την ολοκλήρωση του έργου.	1	2	3	4	5
Μπορεί να γίνει κακόκεφος.	1	2	3	4	5
Εκτιμά τις καλλιτεχνικές, καλαίσθητες εμπειρίες.	1	2	3	4	5
Είναι μερικές φορές ντροπαλός, συνεσταλμένος.	1	2	3	4	5
Είναι προσεκτικός και ευγενικός σχεδόν με όλους.	1	2	3	4	5
Είναι αποτελεσματικός.	1	2	3	4	5
Παραμένει ήρεμος σε τεταμένες καταστάσεις.	1	2	3	4	5
Προτιμά δουλειά που είναι ρουτίνα.	1	2	3	4	5
Είναι εξωστρεφής, κοινωνικός.	1	2	3	4	5
Είναι μερικές φορές αγενής με τους άλλους.	1	2	3	4	5
Κάνει σχέδια και τα υλοποιεί.	1	2	3	4	5
Γίνεται εύκολα νευρικός.	1	2	3	4	5
Του αρέσει να στοχάζεται, να παίζει με ιδέες.	1	2	3	4	5
Έχει λίγα καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα.	1	2	3	4	5
Του αρέσει να συνεργάζεται με τους άλλους.	1	2	3	4	5
Διασπάται εύκολα η προσοχή του.	1	2	3	4	5
Είναι γνώστης της τέχνης, της μουσικής ή της λογοτεχνίας.	1	2	3	4	5

Γ. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι οι επόμενες προτάσεις μπορεί να είναι ο λόγος ή η αιτία που βοηθάς τους μαθητές σου, τους συναδέλφους σου αλλά και το Σχολείο σου

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Γιατί θέλω να καταλάβω πως λειτουργεί το Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί με ενδιαφέρει τι συμβαίνει στο Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί μου συμπεριφέρονται καλά στο Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί έχω ένα γνήσιο ενδιαφέρον για την δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί θέλω να είμαι καλά ενημερωμένος σχετικά με την εργασία μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί αισθάνομαι περήφανος/περήφανη για το Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί είμαι αφοσιωμένος/αφοσιωμένη στο Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί το Σχολείο μου εκτιμά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί θέλω να συμμετέχω ενεργά σε θέματα του Σχολείου μου	1	2	3	4	5	6
Θέλω να ενημερώνομαι για τις τελευταίες εξελίξεις στο Σχολείο μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί αισθάνομαι ότι είναι σημαντικό να βοηθάς αυτούς που έχουν ανάγκη	1	2	3	4	5	6
Γιατί πιστεύω ότι κανείς πρέπει να είναι ευγενικός με τους άλλους	1	2	3	4	5	6
Γιατί νοιάζομαι για τα αισθήματα των άλλων	1	2	3	4	5	6
Γιατί θέλω να βοηθώ τους συναδέλφους μου με όποιον τρόπο μπορώ	1	2	3	4	5	6
Γιατί μου αρέσει να βοηθώ τους άλλους	1	2	3	4	5	6
Γιατί θέλω να επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6
Για να περνάω ευχάριστα με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6
Για να τους γνωρίσω καλύτερα	1	2	3	4	5	6
Για να είμαι φιλικός/φιλική με τους άλλους	1	2	3	4	5	6
Γιατί μπορώ να μπω στην θέση των άλλων	1	2	3	4	5	6
Για να μην σχηματίσουν οι άλλοι κακή εντύπωση για εμένα	1	2	3	4	5	6
Για να μη φαίνεται ότι δεν κάνω τίποτα	1	2	3	4	5	6
Για να φαίνομαι καλύτερος/καλύτερη από τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6
Για να αποφύγω να μου κάνει παρατήρηση ο Διευθυντής μου	1	2	3	4	5	6
Γιατί φοβάμαι μήπως φανώ ανεύθυνος/ανεύθυνη στα μάτια των άλλων	1	2	3	4	5	6
Για να δείχνω ότι είμαι απασχολημένος/-νη	1	2	3	4	5	6
Για να μη συμμετέχω σε φασαρίες	1	2	3	4	5	6
Γιατί μου αρέσει να με επιβραβεύουν	1	2	3	4	5	6
Για να εντυπωσιάσω τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6

Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο που διαθέσατε!