



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

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ  
ΡΟΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ. Ο  
ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ  
ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
**ΑΓΛΑΪΑ ΓΡΗΓΟΡΙΟΥ**

**ΕΠΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΠΕΛΙΑΣ**

ΛΑΡΙΣΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2022

## Υπεύθυνη Δήλωση

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

*Η Δηλούσα*

## *Πρόλογος – Ευχαριστίες*

*Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο της απόκτησης μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Δημήτριο Μπελιά για την πολύτιμη καθοδήγηση, την υπομονή του, την υποστήριξή του και για την άριστη συνεργασία μας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της τριμελούς επιτροπής κ.κ. Κλεάνθη Συρακούλη και Δημήτριο Τσέλιο και όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία σύμφωνα με την οποία τα άτομα επιλέγουν να ακολουθήσουν εθελοντικά και πρόθυμα τον ηγέτη τους. Στόχος της ηγεσίας δεν είναι άλλος από την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών και την τήρηση ορισμένων βασικών κανόνων. Ωστόσο, η ηγεσία δεν αποτελεί το αποκλειστικό μέσο για την επίτευξη της ομαλής λειτουργίας και της υψηλής απόδοσης των οργανώσεων καθώς υπάρχουν και παράγοντες που συνδέονται με τη συμπεριφορά και την ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες, οι οποίοι εξετάστηκαν σε αυτήν τη μελέτη είναι η εργασιακή δέσμευση, το εργασιακό άγχος και η σύγκρουση ρόλων. Η βιβλιογραφία έχει αποδείξει ότι αυτοί οι παράγοντες όπως και η στρατηγική ηγεσία διακρίνονται για ορισμένες σχέσεις μεταξύ τους, οι οποίες αποτέλεσαν και το αντικείμενο αυτής της μελέτης. Ειδικότερα, στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας μελέτης επιχειρήθηκε η διερεύνηση της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας και της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση και στο εργασιακό άγχος. Επιπλέον, διερευνήθηκε ο ρυθμιστικός ρόλος του εργασιακού άγχους στους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Η εκπόνηση της μελέτης πραγματοποιήθηκε με διανομή ερωτηματολογίου σε διοικητικούς υπαλλήλους αυτού του φορέα, ενώ τα αποτελέσματα στα οποία οδήγησε επιβεβαίωσαν στο μεγαλύτερο βαθμό εκείνα της διεθνούς βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, αποδείχθηκε ότι η στρατηγική ηγεσία και η σύγκρουση ρόλων μπορούσαν να επηρεάσουν το εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση, αλλά το εργασιακό άγχος δε μπορούσε να αποτελέσει ένα ρυθμιστικό παράγοντα της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας ή της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση.

**Λέξεις κλειδιά:** Στρατηγική Ηγεσία, Εργασιακό Άγχος, Εργασιακή Δέσμευση, Σύγκρουση Ρόλων

## **ABSTRACT**

Leadership is a process in which individuals choose to follow their leader voluntarily and willingly. The goal of leadership is none other than the smooth operation of companies and organizations and the observance of certain basic rules. However, leadership is not the only means to achieve the smooth running and high performance of organizations as there are factors associated with the behavior and psychology of human resources. Some of these factors, which were also examined in this study, are work commitment, work stress as well as role conflict. The literature has shown that these factors as well as strategic leadership are distinguished for certain relationships between them, which were the subject of this study. In particular, in the context of the present study, an attempt was made to investigate the effect of strategic leadership and the conflict of roles on work commitment and work stress. In addition, the regulatory role of work stress in the administrative staff of the University of Thessaly was investigated. The elaboration of the study was carried out by distributing a questionnaire to administrators of the University, while the results to which it led to the greatest extent confirmed those of the international literature. In particular, it was shown that strategic leadership and role conflict could affect job stress and job commitment, but job stress could not be a regulatory factor in the impact of strategic leadership or role conflict on job commitment.

**Keywords:** Strategy Leadership, Job Stress, Job Commitment, Role Conflict

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1 Τοποθέτηση του προβλήματος.....	9
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	10
1.3 Αξία της έρευνας και προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	11
1.4 Δομή.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ II.....	13
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΡΙΣΜΩΝ.....	13
2.1 Η στρατηγική ηγεσία.....	13
2.2 Η εργασιακή δέσμευση.....	17
2.3 Το εργασιακό άγχος.....	25
2.4 Η σύγκρουση ρόλων.....	28
2.5 Ρυθμιστική μεταβλητή και ανάλυση ρύθμισης.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III.....	31
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	31
3.1 Στρατηγική ηγεσία και εργασιακό άγχος.....	31
3.2 Στρατηγική ηγεσία και εργασιακή δέσμευση.....	35
3.3 Σύγκρουση ρόλων και εργασιακό άγχος.....	37
3.4 Σύγκρουση ρόλων και εργασιακή δέσμευση.....	39
3.5 Η εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV .....	41
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
4.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος.....	41
4.2 Συλλογή δεδομένων.....	42
4.3 Ερευνητικό εργαλείο .....	42
4.4 Σχεδιασμός της έρευνας.....	44
4.5 Περιορισμοί της έρευνας .....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V .....	48
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	48
5.1 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.....	48
5.2 Αναλύσεις Παραγόντων .....	52
5.3 Μέσοι όροι και κανονικότητα των διαστάσεων που έχουν προκύψει .....	58
5.4 Απάντηση ερευνητικών υποθέσεων .....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI.....	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	94

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

Γράφημα 1: Πρακτικές αποτελεσματικής στρατηγικής ηγεσίας.....	15
Γράφημα 2: Τύποι ιδιοτήτων προσωπικής δέσμευσης ή αποδέσμευσης εργαζομένων .....	20

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1: Σχετικές συχνότητες δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.....	49
Πίνακας 2: Σχετικές συχνότητες εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος.....	51
Πίνακας 3: Παραγοντική ανάλυση του παράγοντα της στρατηγικής ηγεσίας.....	53

Πίνακας 4: Παραγοντική ανάλυση του παράγοντα της σύγκρουσης ρόλων.....	55
Πίνακας 5: Παραγοντική ανάλυση του παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης .....	56
Πίνακας 6: Παραγοντική ανάλυση του παράγοντα του εργασιακού άγχους .....	57
Πίνακας 7: Βαθμός Αξιοπιστίας (Cronbach alpha) για όλες τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου .....	58
Πίνακας 8: Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και κανονικότητα των διαστάσεων .....	59
Πίνακας 9: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και εργασιακού άγχους .....	60
Πίνακας 10: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την H1.....	60
Πίνακας 11: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την H1.....	61
Πίνακας 12: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την H1.....	61
Πίνακας 13: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και εργασιακού άγχους .....	62
Πίνακας 14: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την H2.....	62
Πίνακας 15: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την H2.....	63
Πίνακας 16: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την H2.....	63
Πίνακας 17: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακού άγχους.....	64
Πίνακας 18: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την H3.....	64
Πίνακας 19: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την H3.....	65
Πίνακας 20: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την H3.....	65



Πίνακας 21: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακή δέσμευσης.....	66
Πίνακας 22: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την H4.....	66
Πίνακας 23: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την H4.....	66
Πίνακας 24: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την H4.....	66
Πίνακας 25: Τέταρτη γραμμική παλινδρόμηση για την H4.....	68
Πίνακας 26: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ εργασιακού άγχους και εργασιακής δέσμευσης.....	68
Πίνακας 27: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την H5.....	69
Πίνακας 28: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την H5.....	69
Πίνακας 29: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την H5.....	69
Πίνακας 30: Τέταρτη γραμμική παλινδρόμηση για την H5.....	70

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Τοποθέτηση του προβλήματος

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως ασταθές και αβέβαιο, ενώ πολύ συχνά πραγματοποιούνται σε αυτό αλλαγές. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει βοηθήσει στην αύξηση της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλές απαιτήσεις από την ανώτερη διοίκηση των επιχειρήσεων ή των οργανισμών απασχόλησής τους (Burke & Cooper, 2009). Σε μία προσπάθεια διατήρησης της ηγετικής τους θέσης, οι οργανώσεις προσπαθούν για το καλύτερο δυνατό, δίνοντας

τους. Επιπλέον, η εστίαση στις δεξιότητες και στα ταλέντα των ατόμων περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την προσέλκυση αλλά και την ανάπτυξη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (Boninelli & Meyer, 2004). Η εστίαση στο ταλέντο αναγκάζει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να προσαρμόζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο προκειμένου να ενδυναμώνουν στοιχεία όπως είναι η εργασιακή δέσμευση και η απόδοση των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο θεωρείται ότι μπορεί να οδηγηθεί μία οργάνωση και στον περιορισμό της εκδήλωσης εργασιακού άγχους εντός του χώρου εργασίας (Bakker & Demerouti, 2008).

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός που επιδιώκει να λειτουργήσει σε ένα υγιές επίπεδο, αναπτύσσει συχνά περισσότερο αποτελεσματικούς τρόπους για την αντιμετώπιση των δυνάμεων που τους επηρεάζει (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, & McGrath, 2004). Για να είναι πετυχημένες οι οργανώσεις πρέπει να επικεντρωθούν τόσο στην απόδοση όσο και στην υγιή λειτουργία τους. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά του γεγονότος ότι σε αυτήν την περίπτωση ιδιαίτερα σημαντικός είναι και ο ρόλος της ευημερίας των εργαζομένων των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Macky & Boxall, 2008). Μία υγιής οργάνωση μπορεί να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και να καταφέρει να αντιμετωπίζει όλες τις προκλήσεις που εμφανίζονται στην πορεία της. Σε αυτήν την κατεύθυνση είναι σημαντικός ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο εάν αισθανθεί ότι αναγνωρίζεται και ότι βρίσκεται υπό την αιγίδα ουσιαστικής ηγεσίας, βελτιώνει την εργασιακή του δέσμευση. Αυτό το γεγονός με τη σειρά του έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία των οργανώσεων καθώς επίσης και στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού

και τη διατήρησή του σε αυτές αλλά και στον περιορισμό εκδήλωσης αρνητικών συναισθημάτων (Archibong, Basse, & Effiom, 2010).

Σύμφωνα με τους Bakker & Schaufeli (2008) κάθε σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμός δίνει μεγάλη έμφαση στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η θετική ψυχολογία συντελεί στην πιο σύγχρονη και αποτελεσματική προσέγγιση, καθώς εστιάζει στις ανθρώπινες δυνάμεις (Luthans, 2002). Μία οργάνωση με θετική ψυχολογία διακρίνεται για το υψηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού της, γεγονός το οποίο την οδηγεί στην ενίσχυση της εξέλιξης των εργαζομένων. Επιπλέον, μία αντίστοιχη οργάνωση με τη στάση της ενθαρρύνει τους αφοσιωμένους εργαζόμενους και αυτό είναι το κλειδί για την εξασφάλιση υψηλής απόδοσης και ευημερίας. Παράλληλα με αυτό, βελτιώνεται το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης μειώνοντας τον κίνδυνο αποχώρησης και εκδήλωσης εργασιακού άγχους (Bakker, Demerouti, & ten Brummelhuis, 2012), (McHugh, 2001).

## 1.2 Σκοπός της έρευνας

Στο πλαίσιο εκπόνησης αυτής της μελέτης επιχειρήθηκε η διερεύνηση της επίδρασης που ασκεί η στρατηγική ηγεσία και η σύγκρουση ρόλων επί της εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους, ενώ εξετάστηκε και ο τυχόν ρυθμιστικός ρόλος του εργασιακού άγχους στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας και της σύγκρουσης ρόλων επί της εργασιακής δέσμευσης. Η μελέτη εστίασε σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα στην περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Με την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης θα ήταν δυνατό να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες στηρίχθηκε η εκπόνησή της. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητικές υποθέσεις που κλήθηκε να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει αυτή η μελέτη ήταν οι εξής:

1. H<sub>1</sub>: Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει το εργασιακό άγχος
2. H<sub>2</sub>: Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση
3. H<sub>3</sub>: Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει το εργασιακό άγχος
4. H<sub>4</sub>: Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση
5. H<sub>5</sub>: Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση

6. H<sub>6</sub>: Το εργασιακό άγχος αποτελεί ρυθμιστή της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση
7. H<sub>7</sub>: Το εργασιακό άγχος αποτελεί ρυθμιστή της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση.

### **1.3 Αξία της έρευνας και προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι αυτή η μελέτη εξέτασε ζητήματα σημαντικά σχετικά με την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών, ενώ μέσω της εργασιακής δέσμευσης οι εργαζόμενοι παρακινούνται να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Από την άλλη πλευρά, το εργασιακό άγχος αποτελεί ένα κακό οιωνό για την εκδήλωση αρνητικής συμπεριφοράς και αρνητικών συναισθημάτων. Έχει παρατηρηθεί ότι σε ορισμένες περιπτώσεις το εργασιακό άγχος μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην εκδήλωση συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Για όλους αυτούς του λόγους θεωρήθηκε ότι η εξέταση αυτών των ζητημάτων για την περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα με τις παθογένειες που παρουσιάζει, είναι σημαντική. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης θεωρείται ότι θα είναι χρήσιμα για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής αλλά και για μελλοντικούς ερευνητές που ενδεχομένως να θέλουν να ασχοληθούν με αυτό το ζήτημα.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψουν από την υλοποίηση της συγκεκριμένης μελέτης σχετίζονται με την ανάδειξη της αλληλεπίδρασης μεταξύ ορισμένων βασικών μεταβλητών της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Η στρατηγική ηγεσία, το εργασιακό άγχος, η εργασιακή δέσμευση και η σύγκρουση των ρόλων αποτελούν μεταβλητές που επηρεάζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους εργοδότες. Αξίζει να επισημανθεί ότι μέσω αυτής της μελέτης θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάδειξη της αλληλεπίδρασής τους και παράλληλα θα συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτές επιδρούν στους εργαζομένους. Επίσης, ένα ακόμη στοιχείο στο οποίο αναμένεται να οδηγήσει αυτή η μελέτη είναι η πιθανότητα εντοπισμού ενός αποτελεσματικότερου τρόπου αντιμετώπισης των καθημερινών ζητημάτων που απασχολούν μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων και να βελτιστοποιηθεί το εργασιακό κλίμα. Με δεδομένο το γεγονός ότι η σύγχρονη βιβλιογραφία δίνει έμφαση στην εργασιακή δέσμευση μέσα από

την αποτελεσματική ηγεσία, με την παρούσα έρευνα στο διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, αναμένεται να επιβεβαιωθούν οι ερευνητικές υποθέσεις, όπως διαμορφώθηκαν παραπάνω και να αναδειχθεί ότι η εργασιακή δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας επηρεάζεται επιπλέον από το εργασιακό άγχος και τη σύγκρουση ρόλων.

#### 1.4 Δομή

Η δομή αυτής της μελέτης είναι η εξής:

- Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μία προσέγγιση όλων των εννοιών που απασχόλησαν αυτήν τη μελέτη και συγκεκριμένα έγινε μία αναφορά στη στρατηγική ηγεσία, στην εργασιακή δέσμευση, στο εργασιακό άγχος και στη σύγκρουση των ρόλων
- Στο τρίτο κεφάλαιο αυτής της μελέτης πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τη σύνδεση των παραπάνω μεταβλητών με τη χρήση έγκριτων επιστημονικών αναφορών
- Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας και ειδικότερα αναφέρθηκαν οι συμμετέχοντες σε αυτήν, το ερευνητικό εργαλείο και ο σχεδιασμός της
- Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας
- Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα σημαντικότερα συμπεράσματα στα οποία οδήγησε αυτή η μελέτη αλλά και ορισμένες προτάσεις περαιτέρω έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Π

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΡΙΣΜΩΝ

#### 2.1 Η στρατηγική ηγεσία

Η δημιουργία μίας στρατηγικής κατεύθυνσης σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό αποτελεί τη βασική ευθύνη των ηγετών τους. Τόσο τα επιμέρους τμήματα των οργανώσεων όσο και το ανθρώπινο δυναμικό τους πρέπει να μπορούν να εφαρμόζουν τη στρατηγική ηγεσία που έχει οριστεί. Αξίζει να σημειωθεί ότι η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των οργανώσεων μπορούν να επηρεάσουν θετικά τους υφισταμένους τους, μέσω της εφαρμογής μίας στρατηγικής. Ωστόσο, τα ίδια αυτά στελέχη έχουν ως αρμοδιότητά τους τον έλεγχο της στρατηγικής διαδικασίας που εφαρμόζεται στο πλαίσιο της ηγεσίας. Έτσι, δημιουργούνται πολιτικές, λαμβάνονται αποφάσεις και ενημερώνεται το ανθρώπινο δυναμικό σχετικά με τις ευθύνες του αλλά και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009). Θα μπορούσε εύκολα να ισχυριστεί κανείς ότι ένας ηγέτης είναι ο οδηγός ο οποίος κατευθύνει την οργάνωση προς την πορεία υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων (Avolio & Gardner, 2005). Είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η στρατηγική ηγεσία αποτελεί μία ικανότητα πρόβλεψης, οραματισμού, διατήρησης της ευελιξίας και ενδυνάμωσης των ακόλουθων, ώστε να εφαρμοστεί μία στρατηγική αλλαγή, όπου αυτή είναι απαραίτητη (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009).

Επιπλέον, όπως έχει σημειωθεί από τους Hoskisson, Hitt & Ireland (2004) και τους Hirschi & Jones (2009) η στρατηγική ηγεσία αποτελεί το πλέον κρίσιμο ζήτημα με το οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι οργανώσεις. Έχει υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί δεν είναι δυνατό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχουν εφαρμόσει τη στρατηγική ηγεσία (Hirschi & Jones, 2009). Οι σημερινές αγορές έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές, το περιβάλλον τους (εσωτερικό, εξωτερικό) έχει λάβει ένα απρόβλεπτο χαρακτήρα, είναι ασταθές, περίπλοκο και αρκετά διαφορετικό. Σε ένα υψηλά απαιτητικό

περιβάλλον, οι οργανισμοί και ιδιαίτερα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αναμένεται να ανταποκριθούν στις συνεχείς αλλαγές με την ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών και με την παράδοση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών (Belias et al. 2016). Είναι σημαντικό ένας ηγέτης να επιτυγχάνει να κάνει αλλαγές ώστε να προσαρμόζει την οργανωτική κουλτούρα στις σύγχρονες συνθήκες. (Belias et al. 2016). Αυτό το γεγονός έχει οδηγήσει στην ανάγκη για την εφαρμογή κρίσιμων στρατηγικών ικανοτήτων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, αποσκοπώντας στην επιτυχία, την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των προκαθορισμένων οργανωτικών στόχων (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009). Μέσω της στρατηγικής ηγεσίας προσδιορίζεται ένας αριθμός δραστηριοτήτων στις οποίες επικεντρώνονται οι αποτελεσματικοί στρατηγικοί ηγέτες και οι ομάδες της ανώτατης διοίκησης των οργανώσεων (Hagen, Hassan, & Amin, 2008). Αρκετοί είναι οι ερευνητές οι οποίοι έχουν αναφέρει ότι ο ρόλος της στρατηγικής ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και την αποτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Συγκεκριμένα, έχει προταθεί ότι απουσία της στρατηγικής ηγεσίας, οι οργανώσεις αποτελούν απομονωμένες και διακριτές ομάδες ατόμων (Hirschi & Jones, 2009).

Οι Hitt, Ireland & Hoskisson (2009) και ο Lear (2012) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που λειτουργούν τον 21<sup>ο</sup> αιώνα έχουν μία διαφορετική σύνθεση και λειτουργία, εξαιτίας της εφαρμογής της στρατηγικής ηγεσίας. Ορισμένες από τις πρακτικές της στρατηγικής ηγεσίας αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης ή του οργανισμού, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, στον καθορισμό μίας στρατηγικής κατεύθυνσης, στη διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, στην εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού όπως επίσης και στην καθιέρωση ισορροπημένων στρατηγικών ελέγχου και ηθικών πρακτικών (Lear, 2012).

### Γράφημα 1: Πρακτικές αποτελεσματικής στρατηγικής ηγεσίας



Πηγή: Hitt, Ireland & Hoskisson (2009)

Το κύριο συστατικό της στρατηγικής ηγεσίας συνεπάγεται τον καθορισμό του σκοπού ή του οράματος της κάθε επιχείρησης ή του κάθε οργανισμού. Οι στρατηγικοί ηγέτες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να διατυπώνουν μία σαφή και ρεαλιστική δήλωση σχετικά με τους λόγους παρουσίας των οργανώσεων και των χαρακτηριστικών τους. Επιπλέον, η δήλωση της αποστολής εξουσιοδοτεί τους στρατηγικούς ηγέτες ώστε να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές που είναι σύμφωνες με το όραμα των οργανώσεων (Slawinski, 2007). Δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι μία κρίσιμη αρμοδιότητα των στρατηγικών ηγετών είναι να αναπτύξουν, να διατυπώσουν και να επικοινωνήσουν το όραμα της οργάνωσης στο ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, είναι καλό να υπάρχει μία γνώση σχετικά με το πού θα βρίσκεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός τα επόμενα 5 ή 10 χρόνια και επομένως το ανθρώπινο δυναμικό να δεσμευτεί να παραμείνει και στο μέλλον. Το όραμα μπορεί να καθοδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να εργαστεί πέραν των προοπτικών της οργάνωσης (Redmond, 2016).



Ωστόσο, εκτός από το όραμα ακόμη και οι βασικές αξίες και οι πεποιθήσεις των οργανώσεων πρέπει να μεταδοθούν προς το ανθρώπινο δυναμικό (Redmond, 2016). Τόσο η στρατηγική κατεύθυνση όσο και η αίσθηση του σκοπού δημιουργούνται από τους ηγέτες της στρατηγικής ηγεσίας για την καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Επιπλέον, αυτοί οι ηγέτες οφείλουν να διασφαλίζουν ότι αποτελούν τον καθρέφτη της επιχείρησης ή του οργανισμού κι επομένως πρέπει να αποτελούν το καλό παράδειγμα (Hirschi & Jones, 2009). Οι Okibo & Masika (2014) στη μελέτη τους αναφέρουν ότι η ηγεσία αποτελεί τον πυρήνα για την παρακολούθηση του στρατηγικού σχεδιασμού και την εφαρμογή του στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού. Η διατύπωση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης ή του οργανισμού συμβαίνει εφόσον γίνει κατανοητή η πραγματικότητα που λαμβάνει χώρα εντός του εξωτερικού και του εσωτερικού του περιβάλλοντος. Μετά την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της κάθε οργάνωσης, συγκεντρώνονται οι πληροφορίες που χρειάζονται ώστε να διαμορφωθεί το όραμα και η αποστολή τους. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των οργανώσεων εμπλέκονται στη διαμόρφωση της αποστολής των οργανώσεων (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009).

Οι Hitt, Ireland & Hoskisson (2009) υποστήριξαν ότι ο καθορισμός της στρατηγικής κατεύθυνσης αποτελεί μία κρίσιμη μεταβλητή που οδηγεί στην ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου οράματος για την κάθε επιχείρηση ή τον κάθε οργανισμό. Η μελλοντική πορεία των οργανώσεων πρέπει να αποτελεί το βασικό ζήτημα που οφείλουν να οραματιστούν ή να σκεφτούν οι ηγέτες. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τους ηγέτες να σκεφτούν, να μάθουν και να ενεργήσουν με ένα στρατηγικό τρόπο (Bryson, 2011). Ο Salkic (2014) στη μελέτη του υποστήριξε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ως πρακτική της στρατηγικής, μπορεί να αποτελέσει ένα μέσο για την επιτυχία των οργανώσεων. Αυτό συμβαίνει καθώς δίνεται η δυνατότητα στις οργανώσεις να είναι περισσότερο ορθολογικές, αποδοτικές και αποτελεσματικές ως προς τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων τους (Salkic, 2014). Ο Lear (2012) με τη σειρά του υποστήριξε ότι ο καθορισμός της στρατηγικής κατεύθυνσης συνεπάγεται τον προσδιορισμό της εικόνας και του χαρακτήρα που επιδιώκει η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Ως εκ τούτου, στρατηγικοί ηγέτες έχουν την ευθύνη να επιδεικνύουν ρητά και να εξηγούν τις δηλώσεις αποστολής των οργανώσεών τους που επιτρέπουν σε όλους να κατανοήσουν το γενικό προσανατολισμό τους.

## 2.2 Η εργασιακή δέσμευση

Η δέσμευση, η συμμετοχή, η δραστηριότητα, η αφοσίωση, το πάθος και ο ενθουσιασμός είναι έννοιες οι οποίες χρησιμοποιούνται συχνά όταν οι ακαδημαϊκοί και οι ερευνητές συζητούν για την έννοια της εργασιακής δέσμευσης (Bakker, Demerouti, & ten Brummelhuis, 2012), (Schaufeli, What is engagement?, 2013). Παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές γνωρίζουν με σαφήνεια την έννοια της εργασιακής δέσμευσης, υπάρχει μία έλλειψη συναίνεσης σχετικά με τον ακριβή ορισμό της (Schaufeli, 2013). Η εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002):

*«μία θετική κατάσταση, μία κατάσταση όπου η ικανοποίηση είναι υψηλή και μία κατάσταση η οποία νοητά χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και προσήλωση».*

Το σθένος θα μπορούσε να περιγραφεί ως μία ενέργεια, η οποία απαιτεί την ψυχική ανθεκτικότητα στην εργασία, ενώ οι εργαζόμενοι με σθένος είναι πρόθυμοι να επενδύσουν μεγάλο επίπεδο προσπάθειας στην εργασία τους. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες, είναι ικανοί να συνεχίσουν να επιμένουν. Επιπλέον, το στοιχείο της αφοσίωσης αναφέρεται στην έντονη εργασιακή εμπλοκή των ατόμων και πρέπει να επισημανθεί ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερηφάνεια, ενθουσιασμό, έμπνευση, μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και μπορούν να διακρίνουν τα σημαντικά γεγονότα (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Η προσήλωση των εργαζομένων αφορά στην πλήρη συγκέντρωση και στην εμβάθυνση στο αντικείμενο της εργασίας. Αυτοί οι εργαζόμενοι δεν αποσπώνται εύκολα και βιώνουν μία συνεχή ροή στην εργασία τους, εξαιτίας της οποίας μπορεί να χάσουν την αίσθηση του χρόνου (Schaufeli, 2013).

Η διατήρηση αφοσιωμένων εργαζομένων στους εταιρικούς στόχους, αποτελεί κύριο μέλημα των επιχειρήσεων (Viterouli, Belias & Koustelios, 2021). Η διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών έχει την ικανότητα να επηρεάσει την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Μέσα από τις αντιδράσεις των εργαζομένων εντός των οργανωτικών δομών, οι πολιτικές και οι πρακτικές τους μπορούν να επηρεάσουν το βαθμό στον οποίο βιώνουν τη δέσμευση. Όταν οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται από την εργασία τους, τη μετατρέπουν σε απόλαυση και αυτό με τη σειρά του συνεπάγεται υψηλότερη αποτελεσματικότητα στη δράση. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αισθάνονται την εργασιακή δέσμευση σε υψηλό επίπεδο είναι σε θέση να επενδύσουν αρκετό χρόνο αλλά και

προσπάθεια στην επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν, στην αναζήτηση νέων συνδέσεων με άλλα άτομα και στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν καινοτόμες δράσεις και υπηρεσίες (Bakker & Leiter, 2010). Τέλος, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι δυνατό να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι οργανώνουν την εργασία τους και εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους. Αυτό δείχνει ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις οργανώσεις (Demerouti & Cropanzano, 2010).

Οι διαφορετικοί όροι που χρησιμοποιούνται εναλλακτικά από τους ερευνητές για να περιγράψουν τη δέσμευση του εργαζόμενου περιλαμβάνουν την ατομική δέσμευση, την εργασιακή δέσμευση, την επαγγελματική δέσμευση και τον δεσμευμένο εργαζόμενο (Anitha, 2014). Η θεωρία του Kahn (1990) ίθεται να χρησιμοποιείται αρκετά συχνά ως εννοιολογικό πλαίσιο για τη μελέτη της εργασιακής δέσμευσης. Το θεμέλιο της θεωρίας του Kahn είναι το έργο του Goffman το 1961, το οποίο αφορούσε σε δύο κοινωνιολογικές μελέτες αλληλεπίδρασης. Σύμφωνα με αυτές, είχε προταθεί ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι πάντα συνεπείς ως προς τη δέσμευσή τους έναντι των εργασιακών ρόλων τους. Επίσης, το έργο του Kahn αποτελούσε τον αντικατοπτρισμό του έργου των Hackman & Oldham της δεκαετίας του 1980, οπότε και είχε πραγματοποιηθεί μία έρευνα σχετικά με το σχεδιασμό της εργασίας (Kahn, 1990). Πριν από τον καθορισμό τυχαίων συμπερασμάτων, ο Kahn (1990) είχε ερευνήσει το τεκμηριωμένο έργο του ψυχολόγου Freud το 1922, το έργο του κοινωνιολόγου Goffman το 1961 και το έργο του κοινωνιολόγου Merton το 1957.

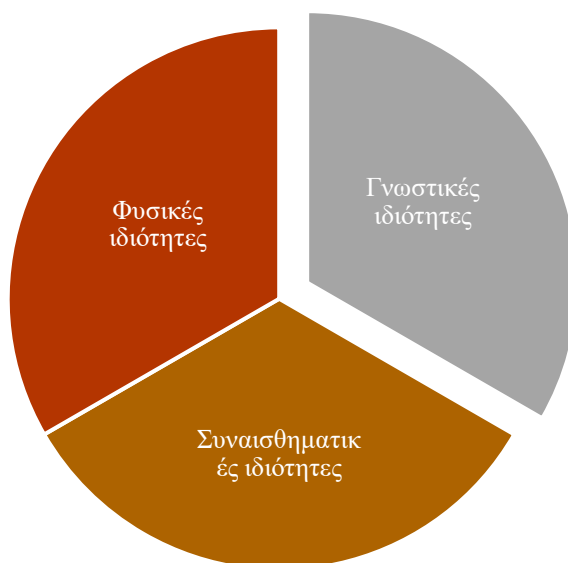
Η θεωρία εργασιακής δέσμευσης του Kahn (1990) καταδεικνύει ότι τα άτομα επενδύουν σε συναισθηματικές, συμπεριφορικές και γνωστικές ενέργειες στο χώρο εργασίας. Αυτές οι συνθήκες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να έχουν μία περισσότερο ολιστική άποψη σχετικά με την ατομική επένδυσή τους στην επαγγελματική τους δέσμευση και στον εργασιακό τους ρόλο (Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright, 2015). Αρκετοί ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει τη θεωρία του Kahn προκειμένου να στηρίξουν τη θεωρία της εργασιακής δέσμευσης και παράλληλα να εξηγήσουν το λόγο για τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορεί να αποδεσμευτούν από την εργασία τους ή την οργάνωση απασχόλησής τους (Ford, Myrden, & Jones, 2015). Οι George & Joseph (2014) επέκτειναν τη θεωρία του Kahn σχετικά με την εργασιακή δέσμευση, αναφέροντας ότι οι ηγέτες πρέπει να εργαστούν προς την κατεύθυνση της επίτευξης του υψηλότερου επιπέδου αφοσίωσης των εργαζομένων, εάν επιθυμούν την οργανωτική επιτυχία. Η δέσμευση των εργαζομένων

προϋποθέτει μία ικανοποιητική κατάσταση η οποία σχετίζεται με την εργασία, το νου, το σθένος, την αφοσίωση και την προσήλωση (Kim, Khan, Wood, & Mahmood, 2016). Είναι αξιοσημείωτο ότι η θεωρία του Kahn περιλαμβάνει μία συζήτηση για την αυτο-εικόνα ενός ατόμου.

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι στη βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένες προσεγγίσεις σχετικά με την κατανόηση του εφελθηρίου, το οποίο οδήγησε στην ανάπτυξη της σημασίας της εργασιακής δέσμευσης. Η μία προσέγγιση αφορά στις ψυχολογικές συνθήκες της θεωρίας για τη δέσμευση του Kahn (1990), στην οποία υπάρχει η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν με ουσιαστικό τρόπο στην εργασία, να έχουν όλους τους διαθέσιμους πόρους για την ολοκλήρωση των εργασιών τους και αυτό να συμβαίνει με επιτυχία, να αισθάνονται ασφάλεια και να έχουν προσήλωση στην εργασία τους (Hazelton, 2014). Στη θεωρία της δέσμευσης του Kahn (1990) υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι εκφράζονται γνωστικά, συναισθηματικά και φυσικά. Επιπλέον, αναφέρεται ότι εντός του εργασιακού χώρου, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν διάφορα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης ή αποδέσμευσης γεγονός το οποίο βασίζεται σε τρεις τύπους ιδιοτήτων (Handayani, Anggraeni, Andriyansah, & Rahardja, 2017):

- Τις γνωστικές ιδιότητες, οι οποίες αφορούν στις πεποιθήσεις των εργαζομένων για μία επιχείρηση ή για έναν οργανισμό
- Τις συναισθηματικές ιδιότητες, οι οποίες δείχνουν πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι έναντι της επιχείρησης ή του οργανισμού εργασίας τους και έναντι των ηγετών τους
- Τις φυσικές ιδιότητες, οι οποίες αφορούν στη δέσμευση των εργαζομένων και στο επίπεδο της προσπάθειας που δαπανούν για την επιτυχία των στόχων τους.

Γράφημα 2: Τύποι ιδιοτήτων προσωπικής δέσμευσης ή αποδέσμευσης εργαζομένων



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Οι Rothmann & Baumann (2014) επισήμαναν ότι η εμφάνιση αυτών των τριών χαρακτηριστικών σήμαινε ότι τα πλήρως αφοσιωμένα άτομα βρίσκονται σε εγρήγορση, τόσο γνωστικά όσο και φυσικά (σωματικά) αλλά εμφανίζονται και με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής αφοσίωσης προς τα καθήκοντα της εργασίας τους. Αντίθετα, η αποδέσμευση ενθάρρυνε τους εργαζόμενους να αποσυνδεθούν γνωστικά, φυσικά (σωματικά) και συναισθηματικά από τους εργασιακούς τους ρόλους, με αποτέλεσμα ένα αρνητικό αντίκτυπο για το σύνολο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Kahn, 1990). Ο Kahn (1990) υποστήριξε ότι η κάθε μορφή οργάνωσης και οι επικρατούσες συνθήκες της είναι ικανές να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και η αξιολόγηση αυτών είναι απαραίτητη. Οι εργαζόμενοι, όταν πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί τους παρέχουν το απαραίτητο επίπεδο υποστήριξης, προθυμοποιούνται να επενδύσουν με την ατομική τους προσπάθεια στην εργασία τους και στη συναισθηματική δέσμευση (Anitha, 2014), (Shuck & Reio, 2014). Τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα τόσο για άτομα όσο και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Kahn, 1990).

Στη θεωρία της δέσμευσης, οι εργαζόμενοι τείνουν να ασχολούνται όταν αντιλαμβάνονται συνέργεια με τις αξίες και το σκοπό της επιχείρησης ή του οργανισμού και όταν αισθάνονται ότι ο δικός τους σκοπός επιτυγχάνεται (Glavas, 2016). Ο Kahn (1990)

υποστήριξε ότι η σημασία, η διαθεσιμότητα των πόρων και η ασφάλεια βοηθούν στη διαμόρφωση της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι Jose & Mampilly (2014) στη μελέτη τους υποστήριξαν τη θεωρία του Kahn, συνοψίζοντας ότι η σημασία, η διαθεσιμότητα των πόρων και η ασφάλεια αποτελούν του βασικούς λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους και βοηθούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς απασχόλησής τους να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η ατομική απεμπλοκή (αποδέσμευση) συμβαίνει όταν ένα άτομο αποσπάται από το δικό του ρόλο εργασίας (Valentin, Valentin, & Nafukho, 2015). Η ατομική δέσμευση ή αποδέσμευση αντανακλά το εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων (Valentin, Valentin, & Nafukho, 2015). Όταν οι εργαζόμενοι δε βιώνουν μία θετική ψυχική κατάσταση και οι ανάγκες τους δεν ικανοποιούνται, τότε μπορεί να οδηγηθούν στην αποδέσμευση (Alagaraja & Shuck, 2015). Η αποδέσμευση δεν ευθυγραμμίζεται με την οργανωτική στρατηγική, ούτε επιτρέπει την προώθηση ανταλλαγής γνώσεων και την ομαδική εργασία (Huertas-Valdivia, Llorens-Montes, & Ruiz-Moreno, 2018). Οι εργαζόμενοι μπορεί να επιλέξουν την αποδέσμευση και να μη συμμετέχουν ως ενεργά μέλη στις ομάδες εργασίας, είτε με τη διατήρηση της σιωπής τους, είτε με την απόσυρσή τους. Η αποδέσμευση μπορεί να προκαλέσει ανησυχία στη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Ford, Myrden, & Jones, 2015). Οι Ford, Myrden & Jones (2015) περιέγραψαν την αποτυχία ανταλλαγής γνώσεων ως μία κατάσταση ανίκανης παθητικότητας. Η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Επιπλέον, η συνύπαρξη απαιτεί από τους ηγέτες να εφαρμόζουν στρατηγικές δέσμευσης για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους, να βελτιώσουν το επίπεδο απόδοσης στην εργασία τους και ως εκ τούτου και την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων ή των οργανισμών (Bakker & Albrecht, 2018).

Οι Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks (2015) στη μελέτη τους ανέφεραν ότι η δέσμευση αποτελεί το κύριο εργαλείο για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της κερδοφορίας των οργανώσεων. Η ιδέα αυτή πολύ συχνά τυγχάνει της προσοχής των ειδικών και των επαγγελματιών που ενδιαφέρονται για την εργασιακή δέσμευση (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015) και επικεντρώνονται στις συμπεριφορές σχετικά με την εργασιακή δέσμευση (Yalabik, Van Rossenberg, Kinnie, & Swart, 2015). Οι Lee, Kim & Kim (2014) πραγματοποίησαν έρευνα στον ξενοδοχειακό κλάδο στη Νότια Κορέα, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι στα

ξενοδοχεία, όταν ήταν πλήρως δεσμευμένοι αγκάλιαζαν το όραμα και την αποστολή των επιχειρήσεων απασχόλησής τους και μπορούσαν να ευθυγραμμίζουν την εργασία τους με τους στόχους των επιχειρήσεων. Επιπλέον, ο Anitha (2014) διεξήγαγε μία μελέτη χρησιμοποιώντας στελέχη μεσαίων και κατώτερων επιπέδων της διοικητικής πυραμίδας επιχειρήσεων στην Ινδία. Με την ολοκλήρωση της μελέτης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται με την εργασία και μπορούν να υποστηρίξουν την πετυχημένη δέσμευση των εργαζομένων είναι οι ακόλουθες:

1. Ο χώρος της εργασίας
2. Η ηγεσία
3. Οι διαπροσωπικές σχέσεις
4. Οι ευκαιρίες μάθησης και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας
5. Οι αμοιβές
6. Οι επιχειρηματικές κατευθυντήριες γραμμές
7. Η ευημερία.

Τα ευρήματα του Anitha (2014) υποδηλώνουν ότι οι στρατηγικοί ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία αυτών των διαδικασιών που υποστηρίζουν τη δέσμευση των εργαζομένων και να εξασφαλίσουν ότι αυτές οι διαδικασίες δύνανται να εφαρμοστούν, εάν προσδοκούν να επιτύχουν την εργασιακή δέσμευση.

Η ερευνητική κοινότητα συνεχίζει να επισημαίνει τη σημασία των αποτελεσμάτων για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, που επικεντρώνονται στην προώθηση των στρατηγικών της εργασιακής δέσμευσης. Οι Dagher, Chara & Junaid (2015) πραγματοποίησαν μία έρευνα στην οποία συμμετείχαν συνολικά 426 άτομα τα οποία απασχολούνταν στον κλάδο των υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας επιβεβαίωσαν τη μεγάλη σημασία της αυτο-αποτελεσματικότητας και της δέσμευσης των εργαζομένων, διαπιστώνοντας ότι η πίστη στις ικανότητες ενός ατόμου αποτελεί ένα αποτελεσματικό μοχλό για το επίπεδο της δέσμευσης αυτών (Dagher, Chara, & Junaid, 2015). Επίσης, οι Carter, Nesbit, Badham, Parker & Sung (2016) στη δική τους μελέτη βρήκαν ότι υπάρχει μία θετική σχέση συσχέτισης μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της αυτό-αποτελεσματικότητας. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι οι Chaudhary, Rangnekar & Barga (2013) πραγματοποίησαν μία μελέτη στην οποία συμμετείχαν συνολικά 126 στελέχη που απασχολούνται σε οργανώσεις του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα. Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα ήταν από τον τομέα της μεταποίησης και των υπηρεσιών,

ενώ η πρόθεση των ερευνητών ήταν να εξεταστεί το επίπεδο στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να διακριθεί από το ανθρώπινο δυναμικό που δεν εργάζεται στη βάση της επαγγελματικής αυτό-αποτελεσματικότητας. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν την υπόθεση ότι αν το ανθρώπινο δυναμικό είναι αφοσιωμένο λειτουργεί περισσότερο παραγωγικά. Συνεπώς, εξάγεται το συμπέρασμα ότι το αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό διακρίνεται για το επίπεδο της αυτό-αποτελεσματικότητάς του (Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2013).

Οι Bedarkar & Pandita (2014) στη μελέτη τους υπέθεσαν ότι ένα πρόγραμμα δέσμευσης των εργαζομένων θα μπορούσε να αποτελέσει ένα οικονομικά αποδοτικό τρόπο για την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης ή του οργανισμού. Επίσης, δήλωσαν ότι ένα ιδιαίτερα αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να επηρεάσει τις οργανώσεις να το υποστηρίξουν θετικά (Bedarkar & Pandita, 2014). Σύμφωνα με τους Mokaya & Kipyegon (2014) υπάρχει μία σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της διαχείρισης της απόδοσης της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Επιπλέον, οι Jeve, Oppenheimer & Konje (2015) διαπίστωσαν ότι ο χρόνος εργασίας περνά ευχάριστα για τους εργαζόμενους που απολαμβάνουν το αντικείμενο της εργασίας τους. Η εφαρμογή μίας στρατηγικής δέσμευσης των εργαζομένων, επιτρέπει στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς να επωφεληθούν από τις βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις και να έχουν ένα αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Jeve, Oppenheimer, & Konje, 2015). Οι Kumar & Pansari (2016) διαπίστωσαν στη μελέτη τους ότι η αφοσίωση των εργαζομένων έχει σημαντική και θετική σχέση με την απόδοση των οργανώσεων. Περαιτέρω, τα οφέλη της εργασιακής δέσμευσης συντελούν σε ένα θετικό περιβάλλον εργασίας και σε καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και μεταξύ αυτού και των στελεχών των ανώτερων βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας (Anitha, 2014).

Οι Saxena & Srivastava (2015) διαπίστωσαν ότι η δέσμευση των εργαζομένων έχει έναν ισχυρό δεσμό με:

- Την οργανωσιακή κουλτούρα
- Την ανοιχτή επικοινωνία
- Την ενσυναίσθηση των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους
- Την αναγνώριση
- Την αυτονομία και την αυτοδιαχείριση



- Τα μέτρα ασφαλείας
- Τις δίκαιες αποζημιώσεις και τις παροχές.

Αυτά τα ευρήματα προέκυψαν από μία μελέτη που διεξήχθη από τους Saxena & Srivastava (2015) και στην οποία συμμετείχαν 1.250 άτομα από 30 κατασκευαστικές επιχειρήσεις. Οι Breevaart et al. (2014) υποστήριζαν την άποψη των Saxena & Srivastava (2015) σχετικά με τη σχέση συσχέτισης μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της αυτονομίας και της αυτοδιαχείρισης. Οι Breevaart et al. (2014) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που διακρίνονταν για το υψηλό επίπεδο της αυτοδιαχείρισης ήταν περισσότερο πιθανό να διακρίνονται και για το υψηλό επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι οργανώσεις οι οποίες χρησιμοποιούν περισσότερο τις στρατηγικές της αυτοδιαχείρισης, φαίνεται να διακρίνονται και για τα υψηλότερα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης (Anitha, 2014).

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να διερευνήσουν στοιχεία για να προβλέψουν το επίπεδο της δέσμευσης των εργαζομένων, αν και αρκετά από αυτά αλληλεπικαλύπτονταν. Η έννοια της ψυχολογίας στην εργασία αποτελεί ένα παράγοντα που έχει άμεση σχέση με την ευημερία ενός εργαζόμενου καθώς σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίησή του (Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013). Ο Anitha (2014) στη μελέτη του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το περιβάλλον της εργασίας, οι αποδοχές, οι σχέσεις εντός ομάδας και των συναδέλφων και τέλος η ηγεσία μπορούν να προβλέψουν την προσήλωση των εργαζομένων. Οι Ahmetoglu, Harding, Akhtar & Chamorro-Premuzic (2015) σημείωσαν ένα διαφορετικό παράγοντα πρόβλεψης για τη δέσμευση των εργαζομένων, ο οποίος είναι η δημιουργικότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω προβλεπτικοί παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης ενδέχεται να μη μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων ή οργανισμών. Εξάλλου, οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί διαφέρουν πρωτίστως από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα ως προς τη φιλοσοφία, τις θεμελιώδεις αξίες, τους στόχους, την ηγεσία, τα αποτελέσματα και τις μεταρρυθμίσεις. (Viterouli & Belias, 2021). Κάθε περίπτωση δεν απαιτεί απαραίτητα την παρουσία ψυχολογικών παραγόντων προκειμένου να προωθηθεί η δέσμευση των εργαζομένων (Ahmetoglu, Harding, Akhtar, & Chamorro-Premuzic, 2015).

Επιπρόσθετα, οι στρατηγικές της ηγεσίας οι οποίες βελτιώνουν τη δέσμευση των εργαζομένων, θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό να βελτιώσει τις οικονομικές επιδόσεις των οργανώσεων (Besieux, Baillien, Verbeke, & Euwema, 2015). Οι

Besieux, Baillien, Verbeke & Euwema (2015) κατέληξαν σε αυτόν τον ισχυρισμό μετά από την ολοκλήρωση μίας μελέτης σε βελγικές τράπεζες χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 5.313 εργαζομένων. Στη μελέτη τους σκόπευαν να προσθέσουν εκτός από τη σχέση της ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης και το κομμάτι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως διαμεσολαβητή (Besieux, Baillien, Verbeke, & Euwema, 2015). Οι ηγέτες οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στην εταιρική κοινωνική ευθύνη συνήθως αντιλαμβάνονται τη βιωσιμότητα, κάτι που είναι σημαντικό καθώς συνεπάγεται οργανωτική μακροζωία (Glavas, 2016). Οι ηγέτες των επιχειρήσεων και των οργανισμών μπορεί να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όταν προσπαθούν να βελτιώσουν το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης και συνεπώς και της παραγωγικότητάς τους (Hollis, 2015).

### 2.3 Το εργασιακό άγχος

Ο όρος άγχος και η συνολική έρευνα για το στρες παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από έναν ενδοκρινολόγο, τον Hans Selye κατά το έτος 1936. Λίγο αργότερα όρισε το άγχος ως (Selye, 1956),

*«Μη ειδική απάντηση του σώματος σε οποιαδήποτε απαίτηση του γίνεται»*

και επίσης πραγματοποίησε μία διάκριση ανάμεσα στο «καλό άγχος» το οποίο χαρακτήρισε ως «eustress» και ο «κακό» άγχος το οποίο χαρακτήρισε ως «distress» (Selye, 1956). Ο Lazarus (1966) όρισε το άγχος ως την ανικανότητα ενός ατόμου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις που περιμένει ένας τρίτος να εκπληρώσει. Αυτό συμβαίνει όταν οι υπάρχοντες μηχανισμοί αντιμετώπισης είναι ανεπαρκείς σε σχέση με τις ευθύνες που ανατίθενται σε ένα άτομο (Cox & Griffiths, 1995) και έτσι εντοπίζεται μία ανισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων και των διαθέσιμων πόρων (Lazarus & Folkman, 1984). Το άγχος θεωρείται ότι είναι μία αναπόφευκτη πτυχή της εργασίας και της ζωής των ατόμων (Kinman, 2008) και επίσης έχει αναφερθεί ότι είναι μία πολύπλοκη και πολυδιάστατη κατάσταση (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000).

Το Εθνικό Ινστιτούτο Επαγγελματικής Ασφάλειας των Η.Π.Α. έχει ορίσει το εργασιακό άγχος ως ένα φαινόμενο που προκύπτει όταν οι απαιτήσεις μίας θέσης εργασίας δεν ευθυγραμμίζονται με τις δυνατότητες ή τους διαθέσιμους πόρους ενός ατόμου/εργαζόμενου (NIOSH, 1999). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το εργασιακό άγχος ορίζεται

ως μία ανεπιθύμητη αντίδραση των εργαζομένων, εξαιτίας των υπερβολικών εργασιακών απαιτήσεων που τους επιβάλλονται (Health and Safety Executive, 2016). Επιπλέον, η Comcare (2017) που είναι ο αρμόδιος φορέας για τη ρύθμιση της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία, αναφέρει ότι το εργασιακό άγχος προκαλείται όταν υπάρχουν απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, τη στιγμή που οι ευθύνες υπερβαίνουν τις δυνατότητές τους ή τις ικανότητες αντιμετώπισης. Το εργασιακό άγχος μπορεί να αναφέρεται ποικιλοτρόπως ως εργασιακό στρες, οργανωτικό άγχος ή επαγγελματικό άγχος, όροι οι οποίοι χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά στη βιβλιογραφία (Wang & Patten, 2001). Το εργασιακό άγχος αφορά σε μία κατάσταση σύμφωνα με την οποία ένα άτομο δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στην πίεση και τις απαιτήσεις (Vollrath, 2001) και ίσως εκδηλώσει και ορισμένα προβλήματα υγείας ή συμπεριφοράς (Mansour & Mohanna, 2018).

Οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό μπορεί να βιώσουν το εργασιακό άγχος, ανεξάρτητα από τη βιομηχανία ή τον τομέα στον οποίο εμπίπτει η δραστηριότητά τους. Οι προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι του υγειονομικού τομέα και του τομέα παροχής υπηρεσιών βιώνουν υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους εξαιτίας της συνεχούς συνύπαρξης με άλλα άτομα και της ανάγκης επικοινωνίας και προσφοράς βοήθειας προς τους άλλους. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με άλλα άτομα είναι πιο πιθανό να βιώσουν το εργασιακό άγχος, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους άλλων τομέων (Archibong, Basse, & Effiom, 2010). Το εργασιακό άγχος μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως το άγχος που βιώνει ένα άτομο από την εργασία του (Richardson & Rothstein, 2008) ή ως μία δυσμενής σωματική και συναισθηματική αντίδραση που συμβαίνει όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των διαθέσιμων πόρων, των ικανοτήτων και των απαιτήσεων των εργαζομένων (NIOSH, 1999). Το άγχος είναι πιθανό να εμφανίζεται κάθε φορά που υπάρχει ανισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας, των διαθέσιμων πόρων και των δυνατοτήτων των εργαζομένων (Salem, 2015).

Οι Lazarus & Folkman (1984) σημείωσαν ότι το εργασιακό άγχος εντοπίζεται όταν οι απαιτήσεις από την εργασία υπερβαίνουν τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους οι εργαζόμενοι για την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας τους. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η διαθεσιμότητα των πόρων θα μπορούσε να βοηθήσει στο μετριασμό της επίδρασης του άγχους και στη μείωση της αρνητικής σχέσης ανάμεσα στην απόδοση της εργασίας και του εργασιακού άγχους. Οι εργαζόμενοι με τους ελάχιστους πόρους επηρεάζονται περισσότερο από εκείνους που έχουν στη διάθεσή τους

περισσότερους πόρους (Lazarus & Folkman, 1984). Επιπλέον, οι Yozgat, Yurtkoru & Bilginoglu (2013) στη μελέτη τους σημείωσαν ότι ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί υγιές μόνο όταν ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων έχει την ίδια αναλογία με τις ικανότητές τους και τους διαθέσιμους πόρους τους. Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη της προστασίας της ευημερίας των εργαζομένων, περιορίζοντας τις αιτίες του άγχους στο εργασιακό περιβάλλον και διασφαλίζοντας ότι οι χώροι εργασίας τους και οι επικρατούσες συνθήκες εκεί λαμβάνονται υπόψη (Quick & Henderson, 2016).

Η οικοδόμηση σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας στο χώρο εργασίας (Fullan, 2001), ενώ το εργασιακό άγχος μπορεί να προκαλέσει διαπροσωπικές συγκρούσεις ανάμεσα στους προϊσταμένους και στους υφισταμένους (Hadadian & Zarei, 2016). Το εργασιακό άγχος μπορεί να επηρεάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις και αυτό το άγχος μπορεί να μεταφερθεί σε κάποιο άλλο άτομο ή συνάδελφο που ίσως δεν το αισθανόταν (Brough, Muller, & Westman, 2018). Το εργασιακό άγχος επηρεάζει επίσης ένα άτομο, την οικογένεια και τους φίλους του, όπως έχουν αναφέρει και οι Violanti et al. (2018). Αξίζει να σημειωθεί ότι η υποστήριξη στο χώρο της εργασίας παρέχει μία αίσθηση ψυχικής ανθεκτικότητας σε έναν εργαζόμενο που βιώνει το εργασιακό άγχος (Violanti et al. 2018).

Σύμφωνα με έρευνες, η υποστήριξη από τους συναδέλφους μπορεί να μειώσει το επίπεδο του εργασιακού άγχους (Golding et al., 2017). Η υποστήριξη από τους συναδέλφους μετριάξει το άγχος που αισθάνονται οι εργαζόμενοι λόγω της εργασίας τους, των καθηκόντων τους ή λόγω της ηγεσίας του οργανισμού απασχόλησής τους. Επίσης, η ευημερία των εργαζομένων μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά εάν μειωθεί το εργασιακό άγχος και αυξηθεί το επίπεδο υποστήριξης από τους συναδέλφους τους (Agarwal, Brooks, & Greenberg, 2020). Η υποστήριξη από τους συναδέλφους έχει ένα ακόμη σημαντικό όφελος, το οποίο έγκειται στο ότι βοηθώντας τους άλλους, ο εργαζόμενος καταλήγει τελικά να βοηθά τον εαυτό του (Northouse P. G., 2016). Οι Peterson, Bergström, Samuelsson, Åsberg & Nygren (2008) διαπίστωσαν ότι οι ομάδες υποστήριξης συναδέλφων μπορούν να βοηθήσουν τον κάθε εργαζόμενο. Τέλος, οι Sedivy, Rienks, Leake & He (2020) ανέφεραν ότι η υποστήριξη από τους συναδέλφους αποτελεί μία σημαντική πτυχή η οποία προσδιορίζει εάν οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να παραμείνουν ή να εγκαταλείψουν την εργασία τους.

## 2.4 Η σύγκρουση ρόλων

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι βιώνουν πολλές και διαφορετικές εμπειρίες, δημιουργώντας διαφορετικά επίπεδα προσδοκιών, τόσο από άλλους όσο και από τους ίδιους. Αυτό συμβαίνει σε μία προσπάθεια να φέρουν εις πέρας και με αποτελεσματικό τρόπο τους ρόλους τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ασυμβίβαστες ή οι αντικρουόμενες προσδοκίες οδηγούν στη σύγκρουση των ρόλων και σε ασάφεια των προσδοκιών ή σε ασάφεια ρόλων. Επομένως, η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια δημιουργούν προβλήματα προσαρμογής, οδηγώντας σε χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Η σύγκρουση ρόλων ορίζεται ως η ασυμβατότητα των απαιτήσεων και των προσδοκιών από το βασικό ρόλο, όπου η συμβατότητα κρίνεται με βάση ένα σύνολο συνθηκών οι οποίες είναι ικανές να επηρεάσουν την απόδοση του ρόλου των εργαζομένων (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Επιπλέον, οι Kopelman, Greenhaus, & Connolly (1983) όρισαν τη σύγκρουση ρόλων ως το βαθμό στον οποίο ένα άτομο βιώνει πιέσεις μέσα σε έναν ρόλο που του έχει ανατεθεί και είναι ασύμβατος με πιέσεις που προκύπτουν μέσα σε έναν άλλο ρόλο.

Αρκετές έρευνες έχουν δείξει τον αρνητικό αντίκτυπο της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων στην εργασία των ατόμων αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση, κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Οι μελέτες των Tosi & Tosi (1970) και Tosi (1971) απέδειξαν ότι η σύγκρουση ρόλων συσχετίζεται σημαντικά με την εμφάνιση χαμηλού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Οι Greene & Organ (1973) στη μελέτη τους οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η ακρίβεια των ρόλων και η συμμόρφωση των εργαζομένων ως προς αυτούς, έχουν σημαντικές θετικές συσχετίσεις με ένα παγκόσμιο μέτρο προσδιορισμού ή μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σύγκρουση ρόλων έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει τα επίπεδα της εργασιακής δυσαρέσκειας, γεγονός το οποίο υποδεικνύει ότι η σύγκρουση ρόλων και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν μία αρνητική σχέση (Um & Harrison, 1998). Επιπλέον, οι Cordes & Dougherty (1993) και οι Gil-Monte & Peiró (1998) σημείωσαν ότι η σύγκρουση των ρόλων συσχετίζεται και με τη συναισθηματική εξουθένωση, σε αντίθεση με τους Allard, Wortley & Stewart (2003) οι οποίοι σημείωσαν ότι αυτήν η σχέση δεν υφίσταται.

Σε συνέχεια όλων των παραπάνω, πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η σύγκρουση ρόλων θεωρείται ότι ευθύνεται για την αύξηση της συχνότητας εμφάνισης ανεπιθύμητων ενεργειών και αρνητικών συναισθημάτων στην εργασία. Έχουν υπάρξει αναφορές ότι τα υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων υποδηλώνουν αυξημένες πιθανότητες οι εργαζόμενοι να έχουν μία αντισυμβατική και ηθικά απαράδεκτη συμπεριφορά, που μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα θυμού, απογοήτευσης, εργασιακού άγχους και φόβου (Fisher, 2002). Αντίθετα, ο Jones (1993) ανέφερε ορισμένα θετικά αποτελέσματα της σύγκρουσης ρόλων. Ειδικότερα, η καθημερινή αντιπαράθεση με αντικρουόμενους ρόλους είναι πιθανό να κάνει τους εργαζόμενους να είναι περισσότερο ευέλικτοι και να διευρύνουν τις πηγές των πληροφοριών τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνάς του, αποδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει πρακτικές και δεξιότητες ως προς την προσαρμογή στη σύγκρουση ρόλων. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων ενισχύει την ομαδική εργασία, την οικοδόμηση στενών σχέσεων και τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργαζομένων (Jones, 1993). Η θεωρία σύγκρουσης ρόλων περιλαμβάνει ορισμένους άλλους παράγοντες, όπως τα κίνητρα και τις προσωπικές αξίες, που θεωρούνται ότι είναι καθοριστικοί παράγοντες τόσο για την αντιμετώπιση των διαφορετικών προκλήσεων και των πιέσεων ρόλου όσο και των διαφορετικών αντιδράσεων στις πιέσεις των ρόλων. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι τόσο η σύγκρουση ρόλων όσο και η ασάφεια ρόλων σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Allard, Wortley, & Stewart, 2003).

## **2.5 Ρυθμιστική μεταβλητή και ανάλυση ρύθμισης**

Οι βασικοί τύποι μεταβλητών στην ερευνητική ορολογία είναι δύο: η ανεξάρτητη μεταβλητή και η εξαρτημένη μεταβλητή. Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι εκείνη η οποία επηρεάζεται από μια μεταβολή (αυξομείωση) της ανεξάρτητης μεταβλητής. Επομένως, το κύριο ενδιαφέρον εστιάζεται στην εξαρτημένη μεταβλητή για να παρατηρηθούν τα αποτελέσματα από την επενέργεια της ανεξάρτητης μεταβλητής. Πάνω σε μια εξαρτημένη μεταβλητή δύνανται να έχουν επίδραση περισσότερες από μία ανεξάρτητες μεταβλητές.

Ρυθμιστική μεταβλητή (ρυθμιστής) θεωρείται η εναλλακτική ανεξάρτητη μεταβλητή η οποία επηρεάζει σημαντικά την αρχική σχέση μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής. Δηλαδή, η ρυθμιστική μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή έμμεσα, ενεργώντας επί της σχέσης ανεξάρτητης-εξαρτημένης μεταβλητής.

Ο ρόλος της ρυθμιστικής μεταβλητής ουσιαστικά φανερώνει τη διαφορά μεταξύ:

- της άμεσης επίδρασης μιας ανεξάρτητης μεταβλητής πάνω σε μια εξαρτημένη μεταβλητή και
- της έμμεσης επίδρασης μιας δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής (ρυθμιστή) πάνω στην σχέση ανεξάρτητης-εξαρτημένης μεταβλητής

Ως παράδειγμα, μπορούμε να αναφέρουμε την περίπτωση που κάποιος ερευνητής υποθέτει: «*το ευέλικτο ωράριο εργασίας και ιδιαίτερα των γυναικών οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα*». Στην παραπάνω περίπτωση, ο ερευνητής λοιπόν θεωρεί ότι δύναται να ανακύψει μια διαφορετική σχέση μεταξύ του ευέλικτου ωραρίου εργασίας (ανεξάρτητη μεταβλητή) και της υψηλής παραγωγικότητας των εργαζομένων (εξαρτημένη μεταβλητή), εξαιτίας της διαφοράς φύλου των εργαζομένων (ρυθμιστής). Έτσι, το κέρδος παραγωγικότητας από το ευέλικτο ωράριο εργασίας για τις γυναίκες εργαζόμενες θα συγκριθεί με αυτό των ανδρών.

Επομένως, η ρυθμιστική μεταβλητή είναι μια επιπλέον ανεξάρτητη μεταβλητή που πιθανόν να έχει σημαντική επίπτωση στη σχέση ανεξάρτητης-εξαρτημένης μεταβλητής. Στην περίπτωση που η παραπάνω σχέση διαφέρει ανάλογα με τις τιμές μιας άλλης ανεξάρτητης μεταβλητής, τότε θεωρούμε ότι υπάρχει ρυθμιστικό αποτέλεσμα.

Η ρυθμιστική μεταβλητή (moderator) δύναται είτε να εξασθενήσει είτε να ενισχύσει (δηλαδή να μεταβάλλει την ένταση της σχέσης ανεξάρτητης-εξαρτημένης μεταβλητής), είτε να αντιστρέψει την αρχική αιτιώδη σχέση (Kenny, 2013). Συγκεκριμένα, όπως επεξηγούν οι Cohen et al. (2003):

- στην ενισχυτική αλληλεπίδραση, η εξαρτημένη μεταβλητή επηρεάζεται από τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες επιδρούν προς την ίδια φορά
- στην αποσβεννύμενη αλληλεπίδραση, ο ρυθμιστής εξασθενεί την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή
- στην ανταγωνιστική αλληλεπίδραση, η ανεξάρτητη μεταβλητή και η ρυθμιστική μεταβλητή επιδρούν το ίδιο πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή αλλά η επίδρασή τους επηρεάζει προς αντίθετη κατεύθυνση.

Με την ανάλυση ρύθμισης εξετάζεται αν τυχόν μια μεταβλητή διαδραματίζει και ρόλο ρυθμιστή στη σχέση δύο άλλων μεταβλητών. Συγκεκριμένα, ο ερευνητής με τη βοήθεια της στατιστικής επιστήμης, εξετάζει σε ποιο βαθμό η εμφάνιση μιας τρίτης μεταβλητής δύναται

να τροποποιήσει την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής πάνω στην εξαρτημένη. Με άλλα λόγια, εξετάζει κατά πόσο η είσοδος μιας άλλης μεταβλητής θα αλλάξει τη δυναμική της αρχικής σχέσης. Η πλειοψηφία των ρυθμιστικών αναλύσεων υπολογίζει τη σχέση ανεξάρτητης – εξαρτημένης μεταβλητής με τη χρήση του συντελεστή παλινδρόμησης (Kenny, 2013). Στην ανάλυση ρύθμισης μετράται η αιτιώδης σχέση ανεξάρτητης – εξαρτημένης μεταβλητής για διάφορες τιμές της υπό εξέταση ρυθμιστικής μεταβλητής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

#### 3.1 Στρατηγική ηγεσία και εργασιακό άγχος

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, το εργασιακό άγχος αποτελεί ένα ζήτημα που κερδίζει το αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον. Θεωρείται ότι το αυξημένο επίπεδο του εργασιακού άγχους επηρεάζει με αρνητικό τρόπο την παραγωγικότητα των οργανώσεων αλλά και την υγεία του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις ή για τους οργανισμούς, μπορούν να μεταφραστούν σε όρους μείωσης της κερδοφορίας τους και της ηγετικής θέσης που ίσως κατέχουν στην αγορά (Agarwal, Brooks, & Greenberg, 2020). Στη σύγχρονη πραγματικότητα εντοπίζονται νέες τάσεις στην αγορά, οι οποίες μεταφράζονται με αύξηση των ωρών εργασίας και των απαιτήσεων από τους εργαζομένους, σε συνδυασμό με την πίεση που ασκείται από τα όργανα της ανώτερης διοίκησης (Sparks, Faragher, & Cooper, 2001). Ενώ οι εργαζόμενοι βιώνουν έντονο εργασιακό άγχος, οι ηγέτες με τη σειρά τους τείνουν να έχουν ένα εξίσου αγχωτικό ρόλο, εξαιτίας των υψηλών υποχρεώσεών τους και των ευθυνών που συνοδεύουν την ηγετική θέση τους (Hambrick, Finkelstein, & Mooney, 2005). Επομένως, ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι η ανάπτυξη της ηγεσίας σχετικά με την προετοιμασία των ηγετών για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους (Brough, Muller, & Westman, 2018).

Η ηγεσία που ασκείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα μπορούσε να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση των υψηλών απαιτήσεων των επιχειρήσεων και



των οργανισμών που προκαλούν έντονο άγχος. Τόσο η ηγεσία που ασκείται από ένα άτομο, όσο και η κοινή ηγεσία, μπορούν να συμβάλλουν έναντι της δημιουργίας ενός ευχάριστου και ελκυστικού περιβάλλοντος εργασίας (Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato, & Dewa, 2013). Ένας ηγέτης βρίσκεται εντός ενός περίπλοκου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση, τη ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, τη μείωση των πόρων και την αύξηση του κόστους (Murphy & Pepper, 2003). Προκειμένου να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί συρρικνώνουν, αναδιαρθρώνουν, χρησιμοποιούν περισσότερους εργαζόμενους και απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία στα χρονοδιαγράμματα εργασίας τους (Sparks, Faragher, & Cooper, 2001). Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι η ηγεσία βρίσκεται στην πρώτη γραμμή διαχείρισης των αλλαγών και οι ηγέτες με τη σειρά τους μπορούν να βιώσουν άγχος από το σημαντικό όγκο των απαιτήσεων αλλά και εξαιτίας της αδυναμίας ελέγχου. Επίσης, οι ηγέτες πρέπει να διαχειριστούν ορισμένες καταστάσεις όπως είναι οι απολύσεις, οι μεταθέσεις και οι απρόσμενες αλλαγές στο πρόγραμμα εργασίας. Ειδικότερα, τα ηγετικά στελέχη τα οποία εμπλέκονται στην παράδοση των ειδοποιήσεων απόλυσης και εκείνοι που εμπλέκονται τόσο σε άμεση όσο και σε έμμεση μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζουν σημαντικά επίπεδα άγχους. Αυτά τα επίπεδα, σε αρκετές περιπτώσεις, μπορεί να εκδηλώνονται με προβλήματα υγείας, όπως είναι η υψηλή αρτηριακή πίεση ή οι συχνές κεφαλαλγίες (Murphy & Pepper, 2003).

Επιπλέον, υπάρχουν στοιχεία τα οποία υποδεικνύουν ότι οι χρόνιες, μη διαχειριζόμενες υψηλές απαιτήσεις της εργασίας, έχουν ως αποτέλεσμα την εξάντληση, την εκδήλωση υψηλού επιπέδου άγχους σχετιζόμενο με την εργασία και τελικά την επαγγελματική εξουθένωση (Lovelace, 2002 ; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Επομένως, ένα σημαντικό μέρος της στρατηγικής ηγεσίας πρέπει να αποτελεί η αντιμετώπιση της κατάστασης έντονου εργασιακού άγχους, υψηλών απαιτήσεων και χαμηλού εργασιακού ελέγχου, προσφέροντας ένα μέσο για τη δημιουργία ενός θετικού και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος (Lovelace, 2002). Οι υψηλές απαιτήσεις από την εργασία δεν επιτρέπουν μεγάλα περιθώρια για σκέψη πριν τη λήψη κάποιας απόφασης (Pearce & Conger, 2003), ένα γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην εκδήλωση μεγαλύτερου επιπέδου εργασιακού άγχους (Lovelace, 2002). Ωστόσο, μέσω της ενίσχυσης του κινήτρου και της αφοσίωσης των ακόλουθων μπορεί να βελτιωθεί η ικανότητα των ηγετών και έτσι να μειωθεί το επίπεδο του εργασιακού άγχους (Manz & Sims, 2001).

Πολλές μελέτες έχουν σημειώσει ότι το εργασιακό άγχος και η μετασχηματιστική ηγεσία μπορούν να επηρεάσουν τα εργασιακά κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και των ίδιων των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πολύ γρήγορα, ειδικά στη σημερινή ψηφιακή εποχή και οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης γίνονται όλο και πιο φανερές. Οι επιχειρηματικές οντότητες προσπαθούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τη δημιουργικότητα, που όμως εξαρτώνται από την προθυμία και την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις ραγδαίες και ευμετάβλητες εξελίξεις (Paul, 2016).

Οι Harms et al. (2016) στην ανάλυσή τους, επιβεβαιώνουν ότι το άγχος του ηγέτη επηρεάζει τη συμπεριφορά του και ότι ορισμένες ηγετικές συμπεριφορές και σχέσεις ηγέτη-οπαδού είναι καθοριστικοί παράγοντες άγχους και εξουθένωσης των υφισταμένων. Έχει υποστηριχθεί ότι οι κρίσεις και οι εντάσεις μπορεί να προκαλούν άγχος στους ηγέτες, αλλά ταυτόχρονα αποκαλύπτουν και τους πραγματικούς ηγέτες (Hannah et al. 2009).

Οι Van Vugt et al. (2008) υποστηρίζουν ότι ο αποτελεσματικός χειρισμός αγχωτικών καταστάσεων συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Οι ηγέτες συχνά αναφέρουν ότι βρίσκονται υπό μεγάλο άγχος και ότι η εργασία είναι η κύρια πηγή άγχους στη ζωή τους (Campbell et al. 2007).

Οι Zerfass et al. (2018) στο European Communication Monitor 2018, αναφέρουν ότι οι κύριοι παράγοντες του στρες στην εργασία από ένα εργαζόμενο είναι η ανάγκη της διαθεσιμότητας του εργαζόμενου και εκτός του χρόνου εργασίας για τη λήψη μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφωνημάτων, ο φόρτος εργασίας και η έλλειψη ευκαιριών ανάπτυξης ή προόδου. Επομένως, η εργασία που παρεμβαίνει κατά τη διάρκεια του προσωπικού ή οικογενειακού χρόνου προκαλεί άγχος. Οι πρακτικές για την αποσύνδεση επαγγελματικών και ιδιωτικών δραστηριοτήτων ενδέχεται να συμβάλουν στην επίλυση αυτών των προβλημάτων και θα μειώσουν το άγχος στο εργατικό δυναμικό.

Σύμφωνα με τις παραπάνω μελέτες, οι κύριες πηγές εργασιακού άγχους στους εργαζομένους προέρχονται από τη στρατηγική ηγεσία, υπό τη μορφή της πίεσης των εργαζομένων για καλύτερα αποτελέσματα ή για διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων. Η στρατηγική ηγεσία οφείλει να εντοπίζει τυχόν λάθη και ελλείψεις στην εργασία ή στους τρόπους εκτέλεσης της εργασίας, αλλά με τρόπο που να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να

αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους καθώς στην αντίθετη περίπτωση δημιουργεί άγχος στους εργαζομένους και τους κάνει πιο επιρρεπείς σε λάθη ή παραλείψεις.

Αντίστοιχα, εργασιακό άγχος βιώνουν και οι ηγέτες σε οποιαδήποτε θέση και αν βρίσκονται. Οι Klocko & Wells (2015), στη μελέτη τους σχετικά με τις πιέσεις και το φόρτο εργασίας που βιώνουν οι Διευθυντές του εκπαιδευτικού τομέα, έδειξαν ότι οι Διευθυντές βιώνουν χρόνια στρες καθώς έρχονται αντιμέτωποι με προβληματικές διαδικασίες και καθώς έχουν την αίσθηση ότι δεν είναι αρκετός ο χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους για να ολοκληρώσουν την εργασία που χρειάζεται την απαραίτητη προσοχή τους. Όταν οι άνθρωποι βιώνουν χρόνια στρες, μπορεί να εισέλθουν σε μια κατάσταση «υπερδιέγερσης», που χαρακτηρίζεται από μεγάλη μυϊκή ένταση και έντονες αντιδράσεις, οι οποίες μπορεί να ποικίλλουν από τρόμο, άγχος έως οργή και θυμό.

Ακόμη πιο σύνθετο είναι το πρόβλημα των ηγετών που διοικούν δημόσιους οργανισμούς καθώς τις περισσότερες φορές εμπλέκεται και η πολιτική στο χώρο τους. Οι Skagert et al. (2008) στη μελέτη τους αναφέρουν ότι οι ηγέτες αντιπροσωπεύουν μια ομάδα που έχει την ευθύνη της λήψης αποφάσεων και για το λόγο αυτό υπόκεινται επίσης σε υψηλές ψυχοκοινωνικές απαιτήσεις. Ωστόσο, στους ηγέτες των δημοσίων οργανισμών οι βασικές προϋποθέσεις για την άσκηση της ηγεσίας μπορεί να είναι περίπλοκες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε επιπλέον πίεση, ιδιαίτερα σε οργανισμούς εξυπηρέτησης πολιτών. Ο ρόλος της ευθύνης και του εύρους αποφάσεων εντός των πολιτικά διοικούμενων οργανισμών, μπορεί να δημιουργήσει ειδικές απαιτήσεις που επηρεάζουν τις στρατηγικές και τις αποφάσεις των ηγετών, κατάσταση η οποία δημιουργεί εργασιακό άγχος.

Το να είναι κάποιος ηγέτης σε δημόσιους οργανισμούς στη σημερινή εποχή, περιγράφεται ως μια διαδικασία που κυρίως ο ηγέτης διοικεί υπό συνεχείς οργανωτικές και κοινωνικές αλλαγές. Οι οργανωτικές αλλαγές και οι διοικητικές διαφορές μπορεί να προκαλέσουν άνηση κατανομή των κινδύνων στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτές οι συνθήκες φαίνεται να έχουν επηρεάσει τον τομέα των υπηρεσιών πιο αρνητικά από άλλους τομείς (Skagert et al. 2008).

### 3.2 Στρατηγική ηγεσία και εργασιακή δέσμευση

Η ηγεσία αποτελεί μία έννοια η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργάνωσης. Το στοιχείο εκείνο το οποίο χαρακτηρίζει την ηγεσία, είναι η επιρροή που ασκεί στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην περίπτωση όπου εντοπίζονται ακόλουθοι οι οποίοι δεν είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στους οργανισμούς, οι στρατηγικοί ηγέτες οφείλουν να ενισχύσουν το κίνητρο στους εργαζόμενους. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωτικές δραστηριότητες είναι κρίσιμη παράμετρος για τους οργανισμούς, ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι (Batista-Taran, Shuck, Gutierrez, & Baralt, 2009). Οι Bakker & Bal (2010), οι Harter, Schmidt, & Hayes (2002) και οι Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2009) στις μελέτες τους, έχουν σημειώσει ότι η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί ένα επίτευγμα των οργανισμών το οποίο αποτυπώνεται στις χρηματικές αποδόσεις, στο επίπεδο της παραγωγικότητας, στην ικανοποίηση των καταναλωτών/πελατών και στα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών.

Παρά τις προσπάθειες που έχουν πραγματοποιηθεί στη βιβλιογραφία για τη διερεύνηση της εργασιακής δέσμευσης, μικρός όγκος της έχει αφιερωθεί στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη συμπεριφορά των ηγετών και της εργασιακής δέσμευσης (Carasco-Saul, Kim, & Kim, 2015). Ωστόσο, η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, επηρεάζεται από την ικανοποίησή τους (Demerouti & Cropanzano, 2010), ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι πιέζονται για να αναγνωριστούν οι προσπάθειές τους (Carasco-Saul, Kim, & Kim, 2015). Οι Ramoorthy, Flood, Slattery & Sardesai (2005) στη μελέτη τους σημείωσαν ότι οι οργανισμοί για να πετύχουν υψηλά αποτελέσματα συχνά κατευθύνουν το ανθρώπινο δυναμικό τους προς την καινοτομία. Ο Janssen (2000) σημείωσε ότι η καινοτομία και η επίτευξη ορισμένων στόχων οδηγούν τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Αυτή η καινοτομία στη συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να κατανοηθεί σαν μία μορφή απόδοσης που συνδέεται στενά με την εργασιακή δέσμευση (Solomon, 2016). Σχετικά με την εργασιακή δέσμευση, αυτή θα μπορούσε να έχει ένα διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην ηγεσία και στις εκροές της εργασίας. Ειδικότερα, η ηγεσία της μορφής ηγέτη-υπηρετή (Agarwal, Brooks, & Greenberg, 2020) και η μορφή της μετασχηματιστικής

ηγεσίας (Salanova, Lorente, Chambel, & Martinez, 2011) έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Decuyper & Schaufeli (2019), τα θετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Η έρευνά τους σχετίζεται με το «μοντέλο θετικού προσανατολισμού» των επιχειρήσεων και οργανισμών που είναι «θετικοί σε πέντε βασικά στοιχεία της διάρθρωσής τους», ήτοι, «ηγεσία, πολιτισμός, στρατηγική, δομή και ανθρώπινοι πόροι». Το ερευνητικό μοντέλο τους δείχνει ότι επηρεάζεται η εργασιακή δέσμευση των υφισταμένων και μπορεί να ενισχυθεί άμεσα με την διαφοροποίηση των απαιτήσεων της εργασίας, της διαθεσιμότητας πόρων και την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα εργασιακά χαρακτηριστικά και η ικανοποίηση της ψυχολογικής ανάγκης ενισχύουν τη σχέση μεταξύ της θετικής συμπεριφοράς του ηγέτη και της δέσμευσης των υφισταμένων. Παρόλα αυτά, είναι πολύ πιθανό ότι άλλες οριακές συνθήκες μπορεί να επηρεάζουν τη σχέση της ηγεσίας – και της δέσμευσης σε διάφορα επίπεδα εντός μιας επιχείρησης, όπως το οργανωτικό πλαίσιο, το διαπροσωπικό πλαίσιο και το ενδο-προσωπικό πλαίσιο, τόσο για τους ηγέτες όσο και για τους υπαλλήλους.

Οι Van Knippenberg et al. (2007) υποστηρίζουν ότι ο χαρακτήρας μιας ηθικής ηγεσίας ασκεί επιρροή στη δέσμευση των εργαζομένων μέσω κυρίως της ψυχολογικής ασφάλειας της ικανοποίησης των αναγκών. Στην έρευνά τους, ασχολούνται με τη δικαιοσύνη και την μεγάλη επίδραση που έχει στους ανθρώπους και κατ' επέκταση στους εργαζομένους, τόσο εντός των επιχειρήσεων όσο και εκτός, ενισχύοντας την εργασιακή δέσμευσή τους.

Οι Khan et al. (2020) σε έρευνά τους σε 308 υπαλλήλους στο τομέα των τηλεπικοινωνιών, χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο για τον έλεγχο των άμεσων και διαμεσολαβητικών επιδράσεων μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των εργασιακών αποτελεσμάτων, έδειξαν ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τους υπαλλήλους να επιτύχουν σημαντικά αποτελέσματα, δίνοντας στους υπαλλήλους αυτοπεποίθηση για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, καθώς και τη δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις, αφού έχουν εκπαιδευτεί.

Οι Antonakis & House (2014) θεωρούν ότι η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τη δέσμευση των εργαζομένων περισσότερο μέσω της υλικής οδού, δηλαδή μέσω της ενίσχυσης των πόρων εργασίας. Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται κυρίως από αυτό το στυλ, μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων μέσω της παροχής

κινήτρων και πιο συγκεκριμένα μέσω της ικανοποίησης της ανάγκης για αυτονομία (μέσω της παροχής ελευθερίας στην εργασία) ή ικανότητας (μέσω της παροχής εκπαίδευσης) και ο,τιδήποτε άλλο χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να εκτελούν την εργασία τους και να δεσμεύονται στην επιχείρηση. Για το δημόσιο τομέα, η πιο κατάλληλη μορφή ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία σχετίζεται με υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Κουστέλιος et al. 2021).

### **3.3 Σύγκρουση ρόλων και εργασιακό άγχος**

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, το εργασιακό άγχος εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν απαιτήσεις στο χώρο εργασίας τους οι οποίες ξεπερνούν τις ικανότητές τους και τις προσδοκίες τους (Agarwal, Brooks, & Greenberg, 2020). Πολλές έρευνες για το εργασιακό άγχος έχουν επικεντρωθεί στα αίτια που το προκαλούν (Hasnain, Ansari, Ali, & Sharma, 2012). Οι οργανωτικοί παράγοντες που προκαλούν το εργασιακό άγχος περιλαμβάνουν στοιχεία ροής της εργασίας, ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ανταμοιβών, απουσίας βασικών πόρων, μέσων εποπτείας και προβλημάτων οργανωτικής δομής. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που προκαλούν εργασιακό άγχος και ανήκουν στη διοίκηση περιλαμβάνουν την ασάφεια των ρόλων, τη σύγκρουση των ρόλων, την πίεση εξαιτίας του φόρτου εργασίας και την πίεση του χρόνου (Boles & Babin, 1996). Όπως έχει ήδη σημειωθεί, η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν ένα σύνολο δραστηριοτήτων ή προσδοκιών έρχεται σε σύγκρουση με ένα άλλο αντίστοιχο σύνολο δραστηριοτήτων ή προσδοκιών. Σύμφωνα με τους Belias, Koustelios, Sdrolias & Aspridis (2014) και τους Koustelios, Theodorakis & Goulimaris (2004) η σύγκρουση ρόλων φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση από την εργασία.

Έχει παρατηρηθεί ότι η ασάφεια των ρόλων λαμβάνει χώρα όταν ένα άτομο δεν ξέρει τι ακριβώς πρέπει να κάνει με αποτέλεσμα να παρατηρείται μία σύγχυση (Schulz & Auld, 2006). Οι Wall, Cordery & Clegg (2002) στη μελέτη τους έχουν αναφέρει ότι η ασάφεια των ρόλων διαταράσσει τη σταθερότητα και την ανεξαρτησία του αντικειμένου της εργασίας. Παρά τη σημασία της έννοιας της ασάφειας των ρόλων, μικρός όγκος έρευνας έχει αφιερωθεί στον αντίκτυπό της σε ατομικές και οργανωτικές μεταβλητές, όπως είναι η σύγκρουση των ρόλων και το εργασιακό άγχος (Cordery, Morrison, Wright, & Wall, 2010).

Το εργασιακό άγχος αποτελεί το βασικό λόγο επίδρασης στην ψυχολογική ευεξία αλλά και στη λειτουργία των επιχειρήσεων ή των οργανώσεων (Arnold, Flaherty, Voss, & Mowen, 2009; Jex & Yankelevich, 2008). Έχει σημειωθεί στη βιβλιογραφία ότι το εργασιακό άγχος το οποίο προκύπτει εξαιτίας της ασάφειας των ρόλων, της αβεβαιότητας και των οργανωτικών πολιτικών, μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της ατομικής και της οργανωτικής απόδοσης. Επίσης, η καταστολή του εργασιακού άγχους μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης και στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων, στην καλλιέργεια της δημιουργικότητάς τους αλλά και στην εργασιακή τους δέσμευση (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά του γεγονότος ότι οι Harris, Artis, Walters & Licata (2006) υπογράμμισαν ότι η σύγκρουση των ρόλων και η ασάφεια των ρόλων συντελούν σε δύο παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το εργασιακό άγχος. Τέλος, οι Arnold, Flaherty, Voss & Mowen (2009) και οι Knight, Kim & Crutsinger (2007) τόνισαν ότι η ασάφεια των ρόλων έχει σημαντικό αντίκτυπο στην παράμετρο του εργασιακού άγχους.

Οι Knight et al. (2007), εξέτασαν τις επιπτώσεις του άγχους και την εργασιακή απόδοση των πωλητών λιανικών πωλήσεων. Οι υπεύθυνοι πωλήσεων που είναι προσανατολισμένοι προς τον πελάτη, ανταποκρίνονται με ενσυναίσθηση και ευγένεια, επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και στην απόκτηση της αφοσίωσής τους, προσφέροντας εξαιρετική ποιότητα υπηρεσιών. Αντίθετα, οι υπεύθυνοι πωλήσεων που είναι προσανατολισμένοι μόνο στον όγκο των πωλήσεων επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε βραχυπρόθεσμους στόχους, όπως στην αύξηση των πωλήσεων. Οι συνέπειες του άγχους του ρόλου έχουν επιπτώσεις στους πωλητές που εμπλέκονται σε πελατοκεντρική συμπεριφορά επηρεάζοντας την απόδοση της εργασίας και τελικά την κερδοφορία μιας επιχείρησης (Knight et al. 2007). Η σύγκρουση αυτή των ρόλων στο τομέα των πωλητών δημιουργεί εργασιακό άγχος. Αυτό επεκτείνεται και σε άλλες εργασιακές ειδικότητες καθώς σε μεγάλες επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς οι γενικές κατευθύνσεις, ή οι πολιτικές διαφόρων βαθμίδων ηγετών (διευθυντές – υπεύθυνοι τμημάτων), μπορεί να διαφέρουν και να δημιουργούν σύγκρουση ρόλων στους υφισταμένους κατά την καθημερινή άσκηση της εργασίας, δημιουργώντας τους πρόσθετο άγχος.

### 3.4 Σύγκρουση ρόλων και εργασιακή δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση συνεπάγεται τη δυνατότητα παρακίνησης των εργαζομένων και της δημιουργίας σθένους και αφοσίωσης (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Από την άλλη πλευρά, το σθένος αντιπροσωπεύει τα υψηλά επίπεδα ενέργειας σε συνδυασμό με την ψυχική ανθεκτικότητα στην απόδοση του ρόλου ενός εργαζόμενου (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί γύρω από το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων και πόρων (Bakker & Demerouti, Towards a model of work engagement, 2008) έχουν οδηγήσει γενικά στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή δέσμευση ενεργοποιείται από την παρουσία διαφορετικών πόρων εργασίας σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Οι εργασιακές απαιτήσεις που αναφέρονται ως εμπόδια και οδηγούν στο εργασιακό άγχος, όπως είναι η σύγκρουση και η ασάφεια των ρόλων, τείνουν να εξαντλούν την ενέργεια των εργαζομένων, να περιορίζουν τις ατομικές τους ικανότητες και να μειώνουν την εργασιακή τους δέσμευση (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Van den Broeck et al. 2017). Σύμφωνα με την προηγούμενη έρευνα, το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων και πόρων υποδηλώνει ότι οι αγχώδεις εργασιακές απαιτήσεις, όπως η σύγκρουση και η ασάφεια των ρόλων, μπορεί να μειώσουν το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης το οποίο με τη σειρά του παράγει αρνητικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την απόδοση. Όταν οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με εμπόδια, όπως αβέβαιες ή ασαφείς απαιτήσεις των ρόλων τους, οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν αρνητικά συναισθήματα και να τείνουν να υιοθετήσουν ένα παθητικό στυλ αντιμετώπισης. Οι εργαζόμενοι είναι επίσης λιγότερο πιθανό να δεσμεύονται συναισθηματικά και γνωστικά στην εργασία όταν αντιμετωπίζουν απαιτήσεις που σχετίζονται με τους ρόλους, καθώς αυτά τα εμπόδια παρεμβαίνουν στην επίτευξη των στόχων τους (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Στην μελέτη των Belias et al. (2014), για την μέτρηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, σύγκρουσης ρόλων και αυτονομίας των εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό στην Ελλάδα, δημιουργήθηκε μια απογραφή χρησιμοποιώντας ως δείγμα Έλληνες υπαλλήλους. Περιλάμβανε 24 στοιχεία που μετρούν έξι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης: 1. Συνθήκες εργασίας, 2. Μισθός, 3. Προαγωγές, 4. Η ίδια η εργασία, 5. Άμεσος ανώτερος και 6. Ο οργανισμός στο σύνολό του. Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαίωσαν προηγούμενα ευρήματα, σύμφωνα με τα οποία η σύγκρουση ρόλων συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα της έρευνας θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους ανωτέρους και τα διευθυντικά στελέχη, έτσι ώστε να



αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων των Ελληνικών τραπεζών, οδηγώντας σε υψηλότερη παραγωγικότητα και γενική ευημερία.

Οι Shepherd & Fine (1994) στη μελέτη τους καταγράφουν ότι η έλλειψη κατανόησης σχετικά με τις εργασιακές ευθύνες μπορεί να δημιουργήσει ασάφεια ρόλου. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα τείνουν να αποδίδουν σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με εργαζόμενους που έχουν σαφή κατανόηση των απαιτήσεων εργασίας και του τι αναμένεται από αυτούς (Shepherd and Fine, 1994) και να οδηγούνται σε χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

### 3.5 Η εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος

Η σχέση του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης μπορεί να εξεταστεί καλύτερα μέσω του μοντέλου ζήτησης εργασίας και διαθέσιμων πόρων<sup>1</sup>. Το εν λόγω μοντέλο δείχνει ότι καθώς αυξάνονται οι διαθέσιμοι πόροι της εργασίας, αυξάνεται η εργασιακή δέσμευση ενώ καθώς αυξάνονται οι απαιτήσεις από την εργασία, αυξάνεται το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η απουσία των πόρων της εργασίας έχει θεωρηθεί ως πηγή άγχους για τον κάθε εργαζόμενο. Καθώς αυτοί οι πόροι μειώνονται, το εργασιακό άγχος αυξάνεται και η εργασιακή δέσμευση μειώνεται. Την ίδια στιγμή όμως παρατηρείται ότι αυξάνονται οι απαιτήσεις, ενώ αντίστοιχα αυξάνεται και το εργασιακό άγχος, όπως και το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Οι εμπειρίες της επαγγελματικής ζωής (συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου, των ανταμοιβών και της αναγνώρισης) έχει βρεθεί ότι μπορούν να αποτελέσουν προβλεπτικούς παράγοντες του εργασιακού άγχους, της εργασιακής δέσμευσης και της αφοσίωσης. Η εργασιακή δέσμευση μπορεί να οδηγήσει στην πρόβλεψη διαφόρων εργασιακών εκροών (ικανοποίηση, πρόθεση για αλλαγή) και η εργασιακή δέσμευση μπορεί να προβλέψει την ψυχολογική ευημερία (Koyuncu, Burke, & Fiksenbaum, 2006).

Οι Gkolia, Belias & Koustelios (2014), μελέτησαν την εργασιακή δέσμευση εκπαιδευτικών, οι οποίοι θεωρούνται τα πιο σημαντικά πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση του μέλλοντος ενός έθνους. Σύμφωνα με την ως άνω μελέτη, υπάρχει αρνητική

---

<sup>1</sup> Job-Demand Resources Model

συσχέτιση μεταξύ του υψηλού επιπέδου άγχους στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού και της συναισθηματικής δέσμευσης των δασκάλων με τους μαθητές τους.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι αρκετά δημοφιλής λόγω της σύνδεσής της με την παραγωγικότητα, την επαγγελματική κινητικότητα, τις απουσίες και την εργασιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται καλύτερα για τη δουλειά τους είναι πιθανό να συνεισφέρουν σε πρακτικές πόρων, όπως η πρόθεση παραμονής, η οργανωτική δέσμευση και το ενδιαφέρον. Επιπλέον, η συνολική ικανοποίηση ενισχύει τη ψυχική και σωματική υγεία των ατόμων, βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας και μειώνει το εργασιακό άγχος (Gkolia et al. 2014).

Η μελέτη των Lee & Ashforth (1996) έδειξε ότι οι εργασιακοί στρεσογόνοι παράγοντες (π.χ. σύγκρουση ρόλων, άγχος ρόλων, στρεσογόνα γεγονότα, φόρτος εργασίας και εργασιακή πίεση) δείχνουν σχετικά ισχυρούς συσχετισμούς με τη συναισθηματική εξάντληση, μια διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος**

Για την εκπόνηση αυτής της μελέτης χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με στόχο τη συγκέντρωση των κατάλληλων δεδομένων για την επιβεβαίωση ή την απόρριψη των ερευνητικών ερωτημάτων της. Η επιλογή του δείγματος που συμμετείχε σε αυτήν τη μελέτη έγινε με τη μέθοδο της μη τυχαίας δειγματοληψίας καθώς οι συμμετέχοντες σε αυτήν έπρεπε να συγκεντρώνουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, τα άτομα που συμμετείχαν σε αυτήν τη μελέτη έπρεπε να έχουν συμπληρώσει το 18<sup>ο</sup> έτος της ηλικίας τους, να απασχολούνται στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και συγκεκριμένα να είναι διοικητικοί υπάλληλοι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

## 4.2 Συλλογή δεδομένων

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας έλαβαν διαμέσω του υπηρεσιακού τους ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ύστερα από προφορική έγκριση από την αρμόδια υπηρεσία του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, το υπό συμπλήρωση ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε από την ερευνήτρια στο πρόγραμμα Google Forms. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το λόγο εκπόνησης αυτής της μελέτης και σε περίπτωση που υπήρχε κάποια ασάφεια στο ερωτηματολόγιο, υπήρξε η δυνατότητα να επικοινωνήσουν με την ερευνήτρια, ώστε να αποσαφηνιστεί αυτό το σημείο. Ο χρόνος πραγματοποίησης της έρευνας ήταν το διάστημα Αύγουστος - Σεπτέμβριος 2021 και στόχος ήταν μέσα σε χρονικό διάστημα δύο (2) μηνών να συγκεντρωθούν 312 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, αριθμός που αντιστοιχούσε με το συνολικό πλήθος των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Π.Θ.) που απασχολούνται σε όλες τις εγκαταστάσεις του Ιδρύματος, ήτοι σε Βόλο, Λάρισα, Τρίκαλα, Καρδίτσα και Λαμία. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε 157 διοικητικούς υπαλλήλους του Π.Θ. που υπηρετούν στο Βόλο, σε 102 διοικητικούς υπαλλήλους του Π.Θ. που υπηρετούν στη Λάρισα, σε 9 διοικητικούς υπαλλήλους του Π.Θ. που υπηρετούν στα Τρίκαλα, σε 12 διοικητικούς υπαλλήλους του Π.Θ. που υπηρετούν στην Καρδίτσα και τέλος σε 32 διοικητικούς υπαλλήλους του Π.Θ. που υπηρετούν στη Λαμία. Από το δείγμα των 312 δυνητικά συμμετεχόντων, η ερευνήτρια συγκέντρωσε 138 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ποσοστό συλλογής ίσο με 44,2%) και στην παρούσα έρευνα από τα 138 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε το 100% αυτών, αφού όλα ήταν σωστά απαντημένα.

## 4.3 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας περιλάμβανε συνολικά πέντε ενότητες, με τις τέσσερις από αυτές να εξετάζουν την στρατηγική ηγεσία, τη σύγκρουση ρόλων, την εργασιακή δέσμευση, το εργασιακό άγχος και τέλος τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου υπό την έννοια ότι οι απαντήσεις δίνονταν είτε μέσω της δυνατότητας της πολλαπλής επιλογής είτε μέσω της διαβαθμισμένης κλίμακας Likert που μπορεί να ήταν 5 βαθμίδων (στρατηγική ηγεσία, εργασιακή δέσμευση, εργασιακό άγχος) ή 7 βαθμίδων (σύγκρουση ρόλων).

Ειδικότερα:

Για τη μέτρηση της στρατηγικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης της στρατηγικής ηγεσίας των Davies & Davies (2004), η οποία αποτελούνταν από δέκα (10) ερωτήσεις που μετρούσαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=σπάνια έως 5=συνήθως) τη μεταβλητή της στρατηγικής ηγεσίας με τη βοήθεια δύο δεικτών: την οργανωτική και την προσωπική ικανότητα.

Για τη μέτρηση της σύγκρουσης ρόλων χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης της σύγκρουσης ρόλων (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970), η οποία αποτελούνταν από οκτώ (8) ερωτήσεις που μετρούσαν σε μια επταβάθμια κλίμακα Likert (1=απόλυτα ψευδές έως 7=απόλυτα αληθινό) τη μεταβλητή της σύγκρουσης ρόλων.(Donald & Donald, 2001).

Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης βασισμένη στη μελέτη των Allen & Mayer (1990), η οποία αποτελούνταν από είκοσι τέσσερις (24) ερωτήσεις που μετρούσαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα) τη μεταβλητή της εργασιακής δέσμευσης με τη βοήθεια τριών διαστάσεων: τη συναισθηματική δέσμευση, τη δέσμευση συνέχειας και την κανονιστική δέσμευση.

Για τη μέτρηση του εργασιακού άγχους χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης του αντιλαμβανόμενου άγχους από τους Cohen et al (1983) η οποία αποτελούνταν από δέκα τέσσερις (14) ερωτήσεις που μετρούσαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=ποτέ έως 5=πολύ συχνά) τη μεταβλητή του εργασιακού άγχους.

Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο ήταν γραμμένο σε απλή και κατανοητή γλώσσα, ενώ σε περίπτωση που προέκυπτε κάποιο πρόβλημα ως προς την κατανόηση κάποιου στοιχείου, οι συμμετέχοντες στην έρευνα μπορούσαν να απευθυνθούν στην ερευνήτρια για να τους καθοδηγήσει.

Στο σημείο αυτό αναφέρουμε ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε από τον Λαζαράκη (2020) στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής του Εργασίας στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο για τη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας, της σύγκρουσης ρόλων, της εργασιακής δέσμευσης και εργασιακού

άγχους των εργαζομένων σε δημόσιο Φορέα Τουρισμού και έχει βασιστεί στην εργασία των Sajida & Moeljadi (2018).

#### 4.4 Σχεδιασμός της έρευνας

Στο πλαίσιο εκπόνησης αυτής της μελέτης επιχειρήθηκε η διερεύνηση της επίδρασης που ασκεί η στρατηγική ηγεσία και η σύγκρουση ρόλων επί της εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους ενώ εξετάστηκε και ο τυχόν ρυθμιστικός ρόλος του εργασιακού άγχους στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας και της σύγκρουσης ρόλων επί της εργασιακής δέσμευσης. Με την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης θα ήταν δυνατό να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες στηρίχθηκε η εκπόνησή της και αυτές ήταν οι εξής:

1. H<sub>1</sub>: Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει το εργασιακό άγχος
2. H<sub>2</sub>: Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση
3. H<sub>3</sub>: Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει το εργασιακό άγχος
4. H<sub>4</sub>: Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση
5. H<sub>5</sub>: Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση
6. H<sub>6</sub>: Το εργασιακό άγχος αποτελεί ρυθμιστή της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση
7. H<sub>7</sub>: Το εργασιακό άγχος αποτελεί ρυθμιστή της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση.

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας έρευνας, όπως διατυπώθηκαν ανωτέρω, προέκυψαν ύστερα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας σχετικά με την αλληλεπίδραση της στρατηγικής ηγεσίας, της εργασιακής δέσμευσης, της σύγκρουσης ρόλων και του εργασιακού άγχους.

Για την επίτευξη του σκοπού της παρούσας έρευνας, σχεδιάστηκαν τα παρακάτω:

- Με βάση τη φύση των δεδομένων, θα αξιοποιηθεί η ποσοτική έρευνα, η οποία θα βασιστεί σε συλλογή δεδομένων που είναι απολύτως διακριτά και μετρήσιμα.

- Με βάση τη διαδικασία, θα υλοποιηθεί η αναλυτική έρευνα (analytical research), η οποία θα αφορά τις σχέσεις αιτίου-αιτιατού μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών, την ανάλυση της κατάστασης και την κριτική αξιολόγηση.
- Με βάση τη λογική, θα αξιοποιηθεί η συμπερασματική έρευνα, θα που ξεκινήσει από ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών και θα καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα.

Η ποσοτική προσέγγιση επιλέχθηκε καθώς η παρούσα μελέτη στοχεύει στον έλεγχο συγκεκριμένων υποθέσεων για το υπό εξέταση θέμα. Επιπρόσθετα, η παρούσα έρευνα εστιάζει σε μεταβλητές (στρατηγική διοίκηση, εργασιακή δέσμευση, εργασιακό άγχος, σύγκρουση ρόλων) κι επομένως η ποσοτική προσέγγιση ενδείκνυται καθώς μπορεί να περιγράψει και να καθορίσει τις σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών.

Παρακάτω, ακολουθούν τα βασικά βήματα που θα ακολουθηθούν προκειμένου να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας:

- 1<sup>ο</sup>) Καταρτίζεται και παρουσιάζεται πίνακας των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος, με σχετικές συχνότητες και ποσοστά επί τοις εκατό %
- 2<sup>ο</sup>) Υπολογίζονται και παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και η κανονικότητα των διαστάσεων της μελέτης
- 3<sup>ο</sup>) Υπολογίζονται οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach για τα ερωτήματα της στρατηγικής ηγεσίας, της σύγκρουσης ρόλων, της εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους
- 4<sup>ο</sup>) Διεξάγονται αναλύσεις παραγόντων βασικών συνιστωσών, προκειμένου να μελετηθεί η παραγοντική δομή των επιμέρους ενοτήτων του ερωτηματολογίου και των αντίστοιχων τεσσάρων υπο-ομάδων ερωτημάτων.

Προκειμένου να απαντηθούν οι ως άνω επτά (7) ερευνητικές υποθέσεις της εν λόγω μελέτης, θα πραγματοποιηθούν οι παρακάτω έλεγχοι:

Για την εξέταση της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας επί του εργασιακού άγχους (υπόθεση H1) θα πραγματοποιηθεί ανάλυση συσχέτισης Spearman και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ των συνολικών διαστάσεων της στρατηγικής ηγεσίας και του εργασιακού άγχους και μεταξύ των διαστάσεών τους

Για την εξέταση της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας επί της εργασιακής δέσμευσης (υπόθεση H2) θα πραγματοποιηθεί ανάλυση συσχέτισης Spearman και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ των συνολικών διαστάσεων της στρατηγικής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης και μεταξύ των διαστάσεών τους

Για την εξέταση της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων επί του εργασιακού άγχους (υπόθεση H3) θα πραγματοποιηθεί ανάλυση συσχέτισης Spearman και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ των συνολικών διαστάσεων της σύγκρουσης ρόλων και του εργασιακού άγχους και μεταξύ των διαστάσεών τους

Για την εξέταση της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων επί της εργασιακής δέσμευσης (υπόθεση H4) θα πραγματοποιηθεί ανάλυση συσχέτισης Spearman και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ των συνολικών διαστάσεων της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής δέσμευσης και μεταξύ των διαστάσεών τους

Για την εξέταση της επίδρασης του εργασιακού άγχους επί της εργασιακής δέσμευσης (υπόθεση H5) θα πραγματοποιηθεί ανάλυση συσχέτισης Spearman και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ των συνολικών διαστάσεων του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης και μεταξύ των διαστάσεών τους

Για την εξέταση του ρυθμιστικού ρόλου του εργασιακού άγχους στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας επί της εργασιακής δέσμευσης (H6) θα πραγματοποιηθεί ιεραρχική παλινδρόμηση

Για την εξέταση του ρυθμιστικού ρόλου του εργασιακού άγχους στην επίδραση της σύγκρουσης ρόλων επί της εργασιακής δέσμευσης (H7) θα πραγματοποιηθεί ιεραρχική παλινδρόμηση

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που θα προκύψουν θα πραγματοποιηθεί με το στατιστικό πακέτο SPSS, έκδοση 25.0

#### **4.5 Περιορισμοί της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα, όπως και κάθε έρευνα, υπόκειται σε κάποιους ερευνητικούς περιορισμούς που αφορούν κυρίως τη συλλογή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Έναν περιορισμό της έρευνας αποτελεί η πλήρη κατανόηση από τους συμμετέχοντες των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που απεστάλη αποκλειστικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς εφαρμόστηκε η μέθοδος της αυτό- συμπλήρωσης των ερωτήσεων. Από μία άποψη, με τη μέθοδο αυτή δεν υπήρχε η παρέμβαση της ερευνήτριας, από την άλλη όμως υπήρχε μια ελάχιστη πιθανότητα μη κατανόησης ορισμένων ερωτημάτων από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Επιπλέον, στους περιορισμούς της έρευνας συμπεριλαμβάνονται και οι αποκλίσεις από την πραγματικότητα εξαιτίας της συνειδητής ή μη συνειδητής πρόθεσης των ερωτώμενων να εξωραΐζουν με τις απαντήσεις τους την πραγματική εικόνα. Επομένως, είναι αδύνατο να ελεγχθεί η ειλικρίνεια με την οποία δίνουν τις απαντήσεις τους οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

Ωστόσο, κύριο περιορισμό της έρευνας αποτελεί η ανταποκρισιμότητα του δείγματος και συγκεκριμένα η μη συμμετοχή μεγάλου αριθμού του επιλεγέντος δείγματος. Παρά τις προσπάθειες της ερευνήτριας, το ποσοστό συμμετοχής του δείγματος δεν ξεπέρασε το 44.2 % καθώς η έρευνα ήταν προαιρετική και έλαβε χώρα κατά το πέρας της θερινής περιόδου που βρίσκονταν σε νόμιμη άδεια αρκετοί από τους δυνητικά ερωτώμενους. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι από την πλευρά του δείγματος, εκφράστηκε η μεγάλη δυσαρέσκεια για τη μεγάλη συχνότητα παραλαβής ερωτηματολογίων έρευνας στο υπηρεσιακό τους ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Μια άλλη απειλή εξωτερικής εγκυρότητας που επηρεάζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος είναι το γεγονός ότι η ερευνήτρια, λόγω της υπηρεσιακής της ιδιότητας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, συγκέντρωσε το μεγαλύτερο πλήθος των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων από τους συναδέλφους της διοικητικούς υπαλλήλους στην πόλη της Λάρισας (δείγμα ευκολίας) παρά από τους συναδέλφους της στις υπόλοιπες πόλεις, ήτοι Βόλο, Καρδίτσα, Τρίκαλα και Λαμία. Επομένως, σε καμία περίπτωση δε θεωρούνται τα αποτελέσματα αντιπροσωπευτικά του συνόλου των Διοικητικών Υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 5.1 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Το δείγμα αυτής της μελέτης αποτελούταν συνολικά από  $N = 138$  συμμετέχοντες. Το 55.1% του δείγματος ήταν γυναίκες και το 44.9% του δείγματος ήταν άνδρες. Το 68% των συμμετεχόντων της έρευνας είχε ηλικία που κυμαίνονταν από 46 έως 60 ετών, το 29% είχε ηλικία που βρίσκονταν μεταξύ των 31 έως 45 ετών και το υπολειπόμενο 3% είχε μία ηλικία η οποία ήταν άνω των 60 ετών. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα αυτή ήταν παντρεμένοι διαμορφώνοντας ένα ποσοστό ίσο με το 75.4%, το 20.3% του δείγματος ανέφερε ότι ήταν άγαμο, το 2.9% των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν διαζευγμένοι και το υπόλοιπο 1.4% του δείγματος βρισκόταν σε κατάσταση χηρείας. Επιπρόσθετα, το 37.7% του δείγματος της έρευνας ανέφερε ότι είχε αποφοιτήσει από μία ανώτερη ή ανώτατη σχολή και το 44.9% σημείωσε ότι διέθετε ένα μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Ένα ποσοστό ίσο με το 2.9% των συμμετεχόντων στην έρευνα σημείωσε ότι είχε αποφοιτήσει από κάποιο ΙΕΚ και το 14.5% σημείωσε ότι είχε ολοκληρώσει τη μαθητεία του στη βασική εκπαίδευση (Λύκειο). Το 23.2% του δείγματος σημείωσε ότι δεν είχε παιδιά, ενώ το 17.4% είχε ένα παιδί, το 49.3% είχε δύο παιδιά και το 10.1% είχε τρία ή περισσότερα παιδιά (Πίνακας 1).

*Πίνακας 1: Σχετικές συχνότητες δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος*

		<b>Freq.</b>	<b>(%)</b>
Φύλο	Άνδρες	62	44.9
	Γυναίκες	76	55.1
Ηλικία	31-45	40	29.0
	46-60	94	68.1
	60+	4	2.9
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμοι	104	75.4
	Άγαμοι	28	20.3
	Διαζευγμένοι	4	2.9
	Χηρευμένοι	2	1.4
Επίπεδο εκπαίδευσης	Λύκειο	20	14.5
	ΙΕΚ	4	2.9
	Ανώτατη/Ανώτερη εκπαίδευση	52	37.7
	Μεταπτυχιακό	62	44.9
Τέκνα	0	32	23.2
	1	24	17.4
	2	68	49.3
	3+	14	10.1

Από τον Πίνακα 2, όπου παρουσιάζονται τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, φαίνεται ότι το 56.5% του δείγματος διέθετε περισσότερα από 20 έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας, με το 27.5% να αναφέρει ότι είχε μία επαγγελματική προϋπηρεσία η οποία κυμαίνονταν από τα 16 έως τα 20 έτη. Στον συγκεκριμένο οργανισμό, το 36.2% είχε εμπειρία μεγαλύτερη από 20 έτη, με το 13% να αναφέρει ότι είχε εμπειρία από 16 έως 20 έτη και το 13% να σημειώσει ότι η δική του εμπειρία κυμαίνονταν από 11 έως 15 έτη. Το 26.1% είχε εργασιακή εμπειρία έως 5 ετών στο συγκεκριμένο οργανισμό, ενώ το υπολειπόμενο 11.6% είχε επαγγελματική εμπειρία από 6 έως 10 έτη στον οργανισμό αυτό. Επιπλέον, το 58% των συμμετεχόντων σε αυτήν την έρευνα είχε μία μόνιμη θέση, το 24.6% ανέφερε ότι το καθεστώς απασχόλησής του ήταν Ι.Δ.Α.Χ. και το 13% τόνισε ότι το καθεστώς εργασίας του ήταν εκείνο του ορισμένου χρόνου. Συνεχίζοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι το 27.5% των συμμετεχόντων στην έρευνα απασχολούνταν στον κλάδο του Διοικητικού-Λογιστικού και το 26.1% στον κλάδο του Διοικητικού-Οικονομικού. Αναφορικά με το 20.3% των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφερε ότι απασχολούταν στον κλάδο των διοικητικών γραμματέων. Το 65.2% κατείχε τη θέση του υπαλλήλου, το 29% σημείωσε ότι είχε θέση προϊσταμένου τμήματος και το 5.8% απάντησε ότι κατείχε «άλλη» θέση. Το 43.5% κατείχε τη συγκεκριμένη θέση εργασία μέχρι 5 έτη, ενώ το 18.8% κατείχε τη θέση για περισσότερα από 20 έτη. Το 10.1% κατείχε τη συγκεκριμένη θέση εργασίας από 6 έως 10 έτη, το 14.5% κατείχε τη θέση του από 11 έως 15 έτη και το 13% κατείχε τη θέση από 16 έως 20 έτη (Πίνακας 2).

*Πίνακας 2: Σχετικές συχρότητες εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος*

		<b>Freq.</b>	<b>(%)</b>
Συνολική επαγγελματική εμπειρία σε έτη	0-5	6	4.3
	6-10	6	4.3
	11-15	10	7.2
	16-20	38	27.5
	20+	78	56.5
Συνολική επαγγελματική εμπειρία στον οργανισμό	0-5	36	26.1
	6-10	16	11.6
	11-15	18	13.0
	16-20	18	13.0
	20+	50	36.2
Σχέση εργασίας	Μόνιμος	80	58.0
	Ι.Δ.Α.Χ.	34	24.6
	Ορισμένου χρόνου	18	13.0
	Άλλο	6	4.3
Κλάδος	Διοικητικού-Οικονομικού	36	26.1
	Διοικητικού-Λογιστικού	38	27.5
	Πληροφορικής	8	5.8
	Βιβλιοθηκονομίας	6	4.3
	Διοικητικών γραμματέων	28	20.3
	Τεχνικών	8	5.8

	Άλλο	14	10.1
Θέση που κατέχετε τώρα	Υπάλληλος	90	65.2
	Προϊστάμενος τμήματος	40	29.0
	Άλλο	8	5.8
Πόσα χρόνια κατέχετε τη θέση αυτή;	0-5	60	43.5
	6-10	14	10.1
	11-15	20	14.5
	16-20	18	13.0
	20+	26	18.8

## 5.2 Αναλύσεις Παραγόντων

Προκειμένου να μελετηθεί η παραγοντική δομή των επιμέρους ενοτήτων του ερωτηματολογίου και των αντίστοιχων τεσσάρων υπο-ομάδων ερωτημάτων, πραγματοποιήθηκαν τέσσερις αναλύσεις παραγόντων βασικών συνιστωσών (principal component factor analysis). Για τη στρατηγική ηγεσία, επιλέχθηκε η εξαγωγή παραγόντων χωρίς περιστροφή των δεδομένων, με ανοιχτή εξαγωγή παραγόντων βασισμένη στις ιδιοτιμές (eigenvalues). Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιήθηκε επειδή οδηγούσε στη μικρότερη απώλεια δεδομένων. Για τις υπόλοιπες τρεις ομάδες ερωτημάτων (σύγκρουση ρόλων, εργασιακή δέσμευση, εργασιακό άγχος), επιλέχθηκε η εξαγωγή παραγόντων με περιστροφή Oblimin ( $\delta=0$ ), με ανοιχτή εξαγωγή παραγόντων βασισμένη στις ιδιοτιμές (eigenvalues). Στις τρεις αυτές περιπτώσεις, η πλάγια περιστροφή Oblimin οδηγούσε στη μικρότερη δυνατή απώλεια δεδομένων.

Αναλυτικά, στη στρατηγική ηγεσία, η μέθοδος Oblimin οδηγούσε στη διατήρηση 6 ερωτημάτων στην τελική παραγοντική λύση. Με περιστροφή Varimax με κανονικοποίηση Kaiser, η τελική παραγοντική λύση περιλάμβανε μόλις 3 ερωτήματα. Επιπλέον, με περιστροφή Oblimin ( $\delta=0$ ), η τελική παραγοντική λύση περιλάμβανε μόνο 4 ερωτήματα. Στη σύγκρουση ρόλων, η περιστροφή Oblimin οδηγούσε σε 7 από τα 8 ερωτήματα να

διατηρούνται στην τελική λύση. Χωρίς περιστροφή δεδομένων, αλλά και με περιστροφή Varimax, η τελική λύση περιλάμβανε έξι ερωτήματα. Στην εργασιακή δέσμευση, χρησιμοποιώντας ανάλυση παραγόντων με περιστροφή Oblimin, 3 από τα ερωτήματα εμφάνιζαν πολυσυγγραμμικότητα. Ο αντίστοιχος αριθμός ερωτημάτων που εξαιρούνταν λόγω πολυσυγγραμμικότητας ήταν 13 ερωτήματα χωρίς περιστροφή δεδομένων και 7 ερωτήματα με περιστροφή Varimax. Στο εργασιακό άγχος, τέλος, μέσω περιστροφής Oblimin, 2 ερωτήματα παρουσίαζαν πολυσυγγραμμικότητα. Χωρίς περιστροφή δεδομένων, η παραγοντική ανάλυση οδηγούσε σε εξαίρεση 7 ερωτημάτων, ενώ με περιστροφή Varimax, εξαιρούνταν συνολικά 6 ερωτήματα.

Στα ερωτήματα της στρατηγικής ηγεσίας, τα δεδομένα κρίθηκαν κατάλληλα για την ενσωμάτωση στην ανάλυση παραγόντων ( $KMO = 0.74$ , Bartlett  $\chi^2(45) = 372.58$ ,  $p < 0.001$ ). Το αρχικό μοντέλο εξήγαγε τέσσερις (4) παράγοντες οι οποίοι εξηγούσαν το 68.9% της παρατηρούμενης διακύμανσης των δεδομένων. Τα ερωτήματα, 1 και 4 και 6 εμφάνιζαν πολυσυγγραμμικότητα και αφαιρέθηκαν από την ανάλυση. Το ερώτημα 8 επίσης εμφάνιζε πολυσυγγραμμικότητα, συγκεκριμένα στους παράγοντες 1 (0,746) και 2 (0,418), ωστόσο το ερώτημα αυτό διατηρήθηκε στην ανάλυση (παράγοντας 1) αφού η διαφορά των δύο φορτίσεων ήταν μεγαλύτερη από 0,3. Το ερώτημα 9 ήταν το μοναδικό ερώτημα με φόρτιση στον τρίτο παράγοντα και επίσης εξαιρέθηκε από την ανάλυση. Η τελική λύση περιλάμβανε έναν παράγοντα (παράγοντας 1, Πίνακας 3), που αποτελούταν από 6 ερωτήματα, με φορτίσεις από 0,52 έως 0,76 (ερωτήματα 2, 3, 5, 7, 8, 10), με υψηλή και αποδεκτή αξιοπιστία  $\alpha = 0.80$ .

**Πίνακας 3: Παραγοντική ανάλυση του παράγοντα της στρατηγικής ηγεσίας**

	Φόρτιση
2. Μπορώ να έχω επίγνωση κάθε κατάστασης του οργανισμού, χωρίς να επηρεάζομαι από τις καθημερινές λειτουργικές λεπτομέρειες	.665
3. Συγκρίνω τις πιθανές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες των ενεργειών, στις οποίες σκέπτομαι να προβώ	.518
5. Αναζητώ ευκαιρίες σήμερα, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν πολύτιμα αποτελέσματα αύριο	.722

7. Μπορώ να μετατρέψω τη στρατηγική σε δράση	.764
8. Μπορώ να επιτύχω την συμμετοχή ομάδων προσωπικού σε στρατηγικές συζητήσεις	.746
10. Διατηρώ ισχυρή αντίληψη του τοπικού, περιφερειακού και εθνικού πλαισίου στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός μου	.726

---

Στα ερωτήματα της σύγκρουσης ρόλων, τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για χρήση στην ανάλυση παραγόντων ( $KMO = 0.81$ ,  $Bartlett \chi^2(28) = 451.26$ ,  $p < 0.01$ ) και το αρχικό μοντέλο εξήγαγε δύο παράγοντες, οι οποίοι ερμήνευαν το 47.1% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Το ερώτημα 3 εξαιρέθηκε από τη μελέτη λόγω πολυσυγγραμμικότητας. Η τελική λύση περιλάμβανε 7 ερωτήματα σε δύο παράγοντες (Πίνακας 4). Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι» και αποτελούταν από 4 ερωτήματα (ερωτήματα 5-8). Ο δεύτερος παράγοντας ονομάστηκε «Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας» και αποτελούταν από τρία ερωτήματα (ερωτήματα 1, 2 και 4). Οι δύο αυτοί παράγοντες είχαν επαρκή αξιοπιστία Cronbach με  $\alpha = 0.75$  και  $\alpha = 0.67$ , αντίστοιχα.

**Πίνακας 4: Παραγοντική ανάλυση του παράγοντα της σύγκρουσης ρόλων**

	Φόρτιση	
	Παράγοντας 1. Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	Παράγοντας 2. Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας
5. Στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα	.668	
6. Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα	.618	
7. Μου αναθέτουν εργασίες χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να τις εκτελέσω	.766	
8. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με ανώφελα πράγματα	.814	
1. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση		.884
2. Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές		.760
4. Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά		.565

Τα ερωτήματα της εργασιακής δέσμευσης ήταν επίσης κατάλληλα για χρήση στην ανάλυση παραγόντων (KMO = 0.75, Bartlett  $\chi^2(276) = 1707.87$ ,  $p < 0.01$ ) και το αρχικό μοντέλο εξήγαγε επτά παράγοντες, που εξηγούσαν το 29.7% της παρατηρούμενης διακύμανσης των δεδομένων. Τρία από τα 24 ερωτήματα εμφάνιζαν πολυσυγγραμμικότητα και αφαιρέθηκαν από την ανάλυση (ερωτήματα 10, 19, 22). Επιπλέον, οκτώ ερωτήματα δεν λήφθηκαν υπόψη στο τελικό μοντέλο, αφού φορτιζόνταν σε παράγοντες που διέθεταν δύο μόνο ερωτήματα έκαστος. Αυτά ήταν τα ερωτήματα 4 και 9 (παράγοντας 3), τα ερωτήματα 14 και 15 (παράγοντας 5), τα ερωτήματα 12 και 17 (παράγοντας 6) και τα ερωτήματα 7 και 24 (παράγοντας 7). Η τελική παραγοντική λύση περιείχε 13 από τα 24 ερωτήματα, σε τρεις παράγοντες (Πίνακας 5). Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία» και περιλάμβανε πέντε ερωτήματα (1, 2, 11, 13, 21). Ο δεύτερος παράγοντας ονομάστηκε «αίσθηση του ανήκειν στον οργανισμό» και περιείχε πέντε ερωτήματα (3, 5, 6, 8, 18). Ο τρίτος παράγοντας ονομάστηκε «Προσήλωση στον οργανισμό» και περιλάμβανε τρία ερωτήματα (16, 20, 23). Οι τρεις παράγοντες είχαν αποδεκτή αξιοπιστία, με  $\alpha = 0,80$  (παράγοντας 1),  $\alpha = 0,85$  (παράγοντας 2), και  $\alpha = 0,69$  (παράγοντας 3).



*Πίνακας 5: Παραγοντική ανάλυση του παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης*

	Φόρτιση		
	Παράγοντας 1. Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία	Παράγοντας 2. Αίσθηση του ανήκειν	Παράγοντας 3. Προσήλωση στον οργανισμό
1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος/η να διατελούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στην εργασιακή μονάδα που υπηρετώ τώρα	.640		
2. Χαίρομαι να συζητώ για την εργασιακή μονάδα μου με ανθρώπους εκτός εργασιακού χώρου	.710		
11. Θα διαταρασσόταν πάρα πολύ η ζωή μου αν αποφάσιζα να εγκαταλείψω τη συγκεκριμένη εργασιακή μονάδα τώρα	.527		
13. Τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου στη συγκεκριμένη εργασιακή μονάδα είναι θέμα αναγκαιότητας, όσο και επιθυμίας	.451		
21. Αν πάρω μια άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά κάπου αλλού θα νιώσω ότι δεν είναι σωστό να εγκαταλείψω τη συγκεκριμένη εργασιακή μονάδα	.558		
3. Αισθάνομαι πραγματικά τα προβλήματα αυτής της εργασιακής μονάδας να είναι και δικά μου		-.531	
5. Δεν αισθάνομαι σαν «μέρος της οικογένειας» στην εργασιακή μονάδα μου		.930	
6. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με αυτήν την εργασιακή μονάδα		.847	
8. Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στην εργασιακή μονάδα που εργάζομαι		.696	
18. Δεν πιστεύω ότι ένα άτομο πρέπει να πάντα πιστό στον οργανισμό που εργάζεται		.489	
16. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι για αυτήν την εργασιακή μονάδα είναι επειδή εγκαταλείποντας τη συγκεκριμένη θέση θα απαιτούσε μεγάλη προσωπική θυσία – άλλη εργασιακή μονάδα μπορεί να μη μου προσφέρει τα ίδια			.671
20. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που εξακολουθώ να εργάζομαι στη συγκεκριμένη εργασιακή μονάδα είναι λόγω της ηθικής υποχρέωσης που νιώθω να παραμείνω και να εργάζομαι σε αυτήν			.613
23. Τα πράγματα θα ήταν καλύτερα αν οι δημόσιοι υπάλληλοι παρέμεναν σε μια εργασιακή μονάδα για τα περισσότερα χρόνια της θητείας τους			.761

Τέλος, στα ερωτήματα του εργασιακού άγχους, τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για ενσωμάτωση στην παραγοντική ανάλυση ( $KMO = 0.74$ , Bartlett  $\chi^2(91) = 1106.30$ ,  $p < 0.01$ ) και ερμήνευαν το 37.6% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα ερωτήματα 5 και 7 παρουσίαζαν πολυσυγγραμμικότητα και εξαιρέθηκαν από την ανάλυση. Επιπλέον, δύο παράγοντες αποτελούνταν από μόνο δύο ερωτήματα έκαστος, ο παράγοντας 2 (ερωτήματα 4, 8) και ο παράγοντας 4 (ερωτήματα 6, 14). Η τελική παραγοντική λύση περιείχε δύο παράγοντες με 8 από τα 14 ερωτήματα του εργασιακού άγχους (Πίνακας 6). Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «Αδυναμία ελέγχου εργασιών» και αποτελούταν από 5 ερωτήματα (ερωτήματα 1-3, 9, 10). Ο δεύτερος παράγοντας ονομάστηκε «Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης» και αποτελούταν από τρία ερωτήματα (ερωτήματα 11-13). Οι δύο παράγοντες είχαν υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach, με  $\alpha = 0.87$  και  $\alpha = 0.81$ , αντίστοιχα.

**Πίνακας 6: Παραγοντική ανάλυση του παράγοντα του εργασιακού άγχους**

	Φόρτιση	
	Παράγοντας 1. Αδυναμία ελέγχου εργασιών	Παράγοντας 2. Άγχος απόλυσης/ αξιολόγησης
<b>Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε:</b>		
1. Υπάρξει αναστατωμένοι επειδή κάτι συνέβη απροσδόκητα στην εργασία σας;	.857	
2. Νιώσει ότι αδυνατείτε να ελέγξετε τα σημαντικά πράγματα στην εργασία σας;	.748	
3. Νιώσει νευρικοί και αγχωμένοι στην εργασία σας;	.777	
9. Θυμώσει εξαιτίας πραγμάτων που ήταν εκτός του δικού σας ελέγχου στην εργασία σας;	.768	
10. Νιώσει ότι οι δυσκολίες στην εργασία σας, ήταν τόσες ώστε να μη μπορείτε να τις ξεπεράσετε;	.539	
11. Νιώσει το φόβο της απόλυσης;		.813
12. Νιώσει άγχος για την αξιολόγηση του έργου σας;		.797
13. Νιώσει άγχος για την αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειάς σας;		.725

Προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach alpha. Σε όλες τις διαστάσεις των μεταβλητών, οι τιμές του Cronbach alpha κυμαίνονται από  $\alpha=0.670$  έως  $\alpha=0.870$ . Συνεπώς οι τιμές είναι αποδεκτές και αρκετά

ικανοποιητικές. Ο Πίνακας 7 περιγράφει τον βαθμό αξιοπιστίας, ή αλλιώς εσωτερικής συνέπειας, των ερωτήσεων που σχετίζονται με τη στρατηγική ηγεσία, τη σύγκρουση ρόλων, το εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση.

**Πίνακας 7. Βαθμός Αξιοπιστίας (Cronbach alpha) για όλες τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου**

	<i>Αξιοπιστία</i>	<i>Αρ. Ερωτ.</i>
<b>Στρατηγική ηγεσία</b>		
Διάσταση στρατηγικής ηγεσίας	0,800	6
<b>Σύγκρουση Ρόλων</b>		
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	0,750	4
Ετερόκλητες δραστηριότητες και δυσκολίες συνεργασίας	0,670	3
<b>Εργασιακή Δέσμευση</b>		
Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία	0,800	5
Αίσθηση του ανήκειν στον οργανισμό	0,850	5
Προσήλωση στον οργανισμό	0,690	3
<b>Εργασιακό Άγχος</b>		
Αδυναμία ελέγχου εργασιών και πρακτικές δυσκολίες	0,870	5
Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης	0,810	3

### 5.3 Μέσοι όροι και κανονικότητα των διαστάσεων που έχουν προκύψει

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανωτέρω διαστάσεις είχαν αποδεκτή αξιοπιστία, με τις τιμές του συντελεστή Cronbach να κυμαίνονται από  $\alpha = 0.67$  έως  $\alpha = 0.87$ , υπολογίστηκαν οι διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας, της σύγκρουσης ρόλων, της εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 8, σε όλες τις περιπτώσεις, με την

εξαίρεση του συνολικού εργασιακού άγχους, τα δεδομένα για τις διαστάσεις της μελέτης δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή ( $p < 0.05$ ).

*Πίνακας 8: Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και κανονικότητα των διαστάσεων*

	ΜΟ	ΤΑ	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
			Δείκτης	df	p
Συνολική Στρατηγική Ηγεσία	3.67	.479	.084	138	.020
Διάσταση Στρατηγικής Ηγεσίας	3.74	.627	.085	138	.017
Συνολική Σύγκρουση Ρόλων	3.73	1.151	.086	138	.014
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	3.11	1.341	.094	138	.005
Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας	4.53	1.274	.097	138	.003
Συνολική Εργασιακή Δέσμευση	3.28	.602	.114	138	.000
Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία	3.29	.903	.082	138	.024
Αίσθηση του ανήκειν	3.72	.955	.143	138	.000
Προσήλωση στον οργανισμό	3.16	.937	.081	138	.027
Συνολικό Εργασιακό Άγχος	2.51	.618	.071	138	.084
Αδυναμία ελέγχου εργασιών	2.74	.894	.104	138	.001
Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης	2.01	.959	.188	138	.000

*a. Διόρθωση στατιστικής σημαντικότητας Lilliefors*

#### 5.4 Απάντηση ερευνητικών υποθέσεων

Στην πρώτη ερευνητική υπόθεση,

*«H<sub>1</sub>: Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει το εργασιακό άγχος»*

αρχικά πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης Spearman μεταξύ των μεταβλητών της ηγεσίας και του άγχους (Πίνακας 9). Η συνολική στρατηγική ηγεσία, αλλά και η διάσταση της ηγεσίας όπως αυτή προέκυψε από την σχετική ανάλυση παραγόντων, είχαν στατιστικά σημαντικές και αρνητικές, μικρού μεγέθους συσχετίσεις [ $r_{ho}(138) = -0.31$  έως  $r_{ho}(138) = -0.22$ ], με τις δύο διαστάσεις του εργασιακού άγχους (όλα  $p < 0.01$ ). Κατά συνέπεια, η ανάλυση προχώρησε στην πραγματοποίηση τεσσάρων γραμμικών παλινδρομήσεων, με ανεξάρτητες, προβλεπτικές μεταβλητές τη συνολική στρατηγική ηγεσία και τη διάσταση της στρατηγικής ηγεσίας, και εξαρτημένες μεταβλητές τις διαστάσεις του εργασιακού άγχους.

**Πίνακας 9: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και εργασιακού άγχους**

	Συνολικό Εργασιακό Άγχος	Αδυναμία ελέγχου εργασιών	Άγχος απόλυσης/ αξιολόγησης
Συνολική Στρατηγική Ηγεσία	-.285*	-.221*	-.221*
Διάσταση Στρατηγικής Ηγεσίας	-.309*	-.241*	-.248*

\*.  $p < 0.01$

Το πρώτο μοντέλο της παλινδρόμησης ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 11.69$ ,  $p = 0.001$ ] και ερμήνευε μόλις 7.9% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η συνολική στρατηγική ηγεσία προέβλεπε στατιστικά σημαντικά το συνολικό εργασιακό άγχος, όπου μία αύξηση κατά μία μονάδα στη συνολική στρατηγική ηγεσία ανταποκρινόταν σε μία μείωση κατά -0.36 μονάδες στο συνολικό εργασιακό άγχος (Πίνακας 10).

**Πίνακας 10: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_1$**

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	3.837	9.781	.000
Συνολική στρατηγική ηγεσία	-.363	-3.419	.001

Το δεύτερο μοντέλο παλινδρόμησης ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 9.03$ ,  $p = 0.003$ ] και ερμήνευε μόλις 6.2% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η διάσταση της στρατηγικής ηγεσίας προέβλεπε στατιστικά σημαντικά την Αδυναμία ελέγχου εργασιών,

όπου η αύξηση μίας μονάδας στη διάσταση στρατηγικής ηγεσίας ανταποκρινόταν σε μία μείωση κατά -0.36 μονάδες στην Αδυναμία ελέγχου εργασιών (Πίνακας 11).

**Πίνακας 11: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_1$**

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	4.067	9.059	.000
Διάσταση στρατηγικής ηγεσίας	-.356	-3.006	.003

Το τρίτο μοντέλο παλινδρόμησης ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 5.83$ ,  $p = 0.017$ ] ωστόσο ερμήνευε ξανά πολύ μικρό ποσοστό της παρατηρούμενης διακύμανσης στην εξαρτημένη μεταβλητή – μόλις 4.1%. Η διάσταση της στρατηγικής ηγεσίας προέβλεπε στατιστικά σημαντικά το Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης, με την αύξηση κατά μία μονάδα στη διάσταση στρατηγικής ηγεσίας να αντιστοιχεί σε μία μείωση κατά -0.31 μονάδες στο Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης (Πίνακας 12).

Κατά συνέπεια, η πρώτη υπόθεση  $H_1$  γίνεται αποδεκτή και ως εκ τούτου η στρατηγική ηγεσία βρέθηκε να επηρεάζει το εργασιακό άγχος, ωστόσο η επίδραση αυτή αντιπροσωπεύει ένα μικρό μόνο ποσοστό της παρατηρούμενης διακύμανσης στο εργασιακό άγχος. Συμπερασματικά, άλλες προβλεπτικές μεταβλητές, οι οποίες δεν μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα, πρέπει να υπάρχουν οι οποίες θα μπορούν να αυξήσουν το ποσοστό ερμηνείας της διακύμανσης στο εργασιακό άγχος ως εξαρτημένη μεταβλητή.

**Πίνακας 12: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_1$**

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	3.175	6.519	.000
Διάσταση στρατηγικής ηγεσίας	-.310	-2.415	.017

Στη δεύτερη ερευνητική υπόθεση,

*« $H_2$ : Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση»*,

οι αρχικές συσχετίσεις Spearman έδειξαν πως η συνολική στρατηγική ηγεσία συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και θετικά, με ασθενείς συσχετίσεις, με τη συνολική εργασιακή

δέσμευση [ $\rho(138) = 0.25, p < 0.01$ ] και με τις διαστάσεις Αίσθησης του ανήκειν [ $\rho(138) = 0.39, p < 0.01$ ] και Προσήλωσης στον οργανισμό [ $\rho(138) = 0.23, p < 0.01$ ]. Ωστόσο, η σχέση της στρατηγικής ηγεσίας με τη διάσταση Θέλησης παραμονής στην τρέχουσα εργασία δεν ήταν στατιστικά σημαντική ( $p > 0.01$ ). Αντίστοιχα ήταν τα ευρήματα αναφορικά με τη σχέση της διάστασης της στρατηγικής ηγεσίας με τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τις διαστάσεις της (Πίνακας 13).

**Πίνακας 13: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και εργασιακής δέσμευσης**

	Συνολική Εργασιακή Δέσμευση	Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία	Αίσθηση του ανήκειν	Προσήλωση στον οργανισμό
Συνολική Στρατηγική Ηγεσία	.251*	.165	.387*	.227*
Διάσταση Στρατηγικής Ηγεσίας	.251*	.142	.375*	.286*

\*.  $p < 0.01$

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, πραγματοποιήθηκαν τρεις γραμμικές παλινδρομήσεις, με τη συνολική στρατηγική ηγεσία και τη διάσταση στρατηγικής ηγεσίας ως προβλεπτικές μεταβλητές και τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τις διαστάσεις της, Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία και Αίσθησης του ανήκειν, ως εξαρτημένες μεταβλητές.

Το πρώτο μοντέλο που εξετάστηκε ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136)=26.85, p < 0.0005$ ] και εξηγούσε το 16.5% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η συνολική στρατηγική ηγεσία αποτελούσε στατιστικά σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης, όπου η αύξηση κατά μία μονάδα στη στρατηγική ηγεσία ανταποκρινόταν σε αύξηση κατά 0.51 μονάδες στη συνολική εργασιακή δέσμευση (Πίνακας 14).

**Πίνακας 14: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_2$**

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	1.414	3.885	.000
Συνολική στρατηγική ηγεσία	.510	5.182	.000

Το δεύτερο μοντέλο ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 27.27, p < 0.0005$ ] και ερμήνευε 16,7% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η διάσταση στρατηγικής ηγεσίας αποτελούσε στατιστικά σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της Αίσθησης του ανήκειν, όπου μια αύξηση μιας μονάδας στη στρατηγική ηγεσία αντιστοιχούσε σε μια αύξηση κατά 0.62 μονάδες στην Αίσθηση του ανήκειν (Πίνακας 15).

**Πίνακας 15: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_2$**

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	1.389	3.073	.003
Διάσταση στρατηγικής ηγεσίας	.622	5.222	.000

Το τρίτο μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 23.95, p < 0.0005$ ] και ερμήνευε 15% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η διάσταση στρατηγικής ηγεσίας αποτελούσε στατιστικά σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της Προσήλωσης στον οργανισμό, με την αύξηση μιας μονάδας στη στρατηγική ηγεσία να ανταποκρίνεται σε μια αύξηση κατά 0.58 μονάδες στην Προσήλωση (Πίνακας 16).

Κατά συνέπεια, η υπόθεση  $H_2$  γίνεται αποδεκτή και η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση.

**Πίνακας 16: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_2$**

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	1.002	2.235	.027
Διάσταση στρατηγικής ηγεσίας	.578	4.894	.000

Στην τρίτη ερευνητική υπόθεση,

*« $H_3$ : Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει το εργασιακό άγχος»*,

οι συσχετίσεις Spearman έδειξαν πως υπήρχαν στατιστικά σημαντικές και θετικές, χαμηλού ως μεσαίου μεγέθους, σχέσεις ανάμεσα στη συνολική σύγκρουση ρόλων και τη διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων με το συνολικό εργασιακό άγχος και τις δύο διαστάσεις του, αντίστοιχα [όλα  $p < 0.01$ ]. Το μέγεθος αυτών των συσχετίσεων κυμαινόταν από  $\rho(138) = 0.33$  έως  $\rho(138) = 0.58$  (Πίνακας 17). Η διάσταση Ανομοιογένειας και



δυσκολιών συνεργασίας δεν συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με το εργασιακό άγχος και τις διαστάσεις του [όλα  $p > 0.01$ ].

*Πίνακας 17: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακού άγχους*

	Συνολικό Εργασιακό Άγχος	Αδυναμία ελέγχου εργασιών	Άγχος απόλυσης/ αξιολόγησης
Συνολική Σύγκρουση Ρόλων	.414*	.426*	.329*
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	.577*	.551*	.424*
Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας	.073	.118	.127

\*.  $p < 0.01$

Πραγματοποιήθηκαν τρεις γραμμικές παλινδρομήσεις με προβλεπτικές μεταβλητές τη συνολική σύγκρουση ρόλων και τη διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων και με εξαρτημένες μεταβλητές το συνολικό εργασιακό άγχος και τις διαστάσεις του. Το πρώτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 30.93, p < 0.0005$ ] και ερμήνευε το 18.5% της παρατηρούμενης διακύμανσης των δεδομένων. Η συνολική σύγκρουση ρόλων προέβλεπε στατιστικά σημαντικά το συνολικό εργασιακό άγχος, με την αύξηση μίας μονάδας στη σύγκρουση ρόλων να ανταποκρίνεται σε μία αύξηση κατά 0.23 μονάδες στο εργασιακό άγχος (Πίνακας 18).

*Πίνακας 18: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_3$*

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	1.646	10.156	.000
Συνολική σύγκρουση ρόλων	.231	5.562	.000

Το δεύτερο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 62.73, p < 0.0005$ ] και ερμήνευε το 31.6% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων προέβλεπε στατιστικά σημαντικά την Αδυναμία ελέγχου εργασιών, με την αύξηση μίας μονάδας στις αντιφάσεις/ανεπαρκείς πόρους να ανταποκρίνεται σε αύξηση κατά 0.38 μονάδες στην Αδυναμία ελέγχου εργασιών (Πίνακας 19).

*Πίνακας 19: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την H<sub>3</sub>*

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	1.570	9.804	.000
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	.375	7.920	.000

Το τρίτο μοντέλο ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 25.74, p < 0.0005$ ] και ερμήνευε 15.9% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων προέβλεπε στατιστικά σημαντικά το Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης, με την αύξηση μίας μονάδας στις αντιφάσεις/ανεπαρκείς πόρους να ανταποκρίνεται σε αύξηση κατά 0.29 μονάδες στο Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης (Πίνακας 20).

Κατά συνέπεια, η υπόθεση H<sub>3</sub> έγινε αποδεκτή και η σύγκρουση ρόλων επηρέαζε το εργασιακό άγχος.

*Πίνακας 20: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την H<sub>3</sub>*

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	1.127	5.917	.000
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	.285	5.073	.000

Στην τέταρτη ερευνητική υπόθεση,

*«H<sub>4</sub>: Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση»*,

οι συσχετίσεις Spearman (Πίνακας 21) έδειξαν πως η συνολική σύγκρουση ρόλων και η διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων είχαν στατιστικά σημαντικές και αρνητικές ασθενείς σχέσεις με τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τη διάσταση Θέλησης παραμονής στην τρέχουσα εργασία [ $r_{ho}(138) = -0.20, p < 0.05$ , έως  $r_{ho}(138) = -0.29, p < 0.01$ ], καθώς και ισχυρές αρνητικές σχέσεις με την Αίσθηση του ανήκειν [ $r_{ho}(138) = -0.53, p < 0.01$ , και  $r_{ho}(138) = -0.58, p < 0.01$ ]. Η σύγκρουση ρόλων δεν συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με τη διάσταση Προσήλωσης στον οργανισμό [ $p > 0.05$ ], ενώ η διάσταση Ανομοιογένειας και δυσκολιών συνεργασίας συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και αρνητικά μόνο με τη διάσταση Αίσθησης του ανήκειν [ $r_{ho}(138) = -0.29, p < 0.01$ ].

**Πίνακας 21: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακή δέσμευσης**

	Συνολική Εργασιακή Δέσμευση	Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία	Αίσθηση του ανήκειν	Προσήλωση στον οργανισμό
Συνολική Σύγκρουση Ρόλων	-.234*	-.197**	-.531*	.069
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	-.288*	-.244*	-.538*	.087
Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας	-.075	-.083	-.288*	.028

\*.  $p < 0.01$

\*\*. $p < 0.05$

Πραγματοποιήθηκαν πέντε γραμμικές παλινδρομήσεις για την εξέταση της σχέσης της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση. Το πρώτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136)=9.20, p=0.003$ ], ωστόσο εξηγούσε μόνο 6.3% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η συνολική σύγκρουση ρόλων αποτελούσε στατιστικά σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης, όπου η αύξηση μιας μονάδας στη σύγκρουση ρόλων ανταποκρινόταν σε μία μείωση κατά -0.13 μονάδες στη συνολική εργασιακή δέσμευση (Πίνακας 22).

**Πίνακας 22: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_4$**

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	3.775	22.302	.000
Συνολική σύγκρουση ρόλων	-.132	-3.033	.003

Το δεύτερο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 10.21, p = 0.002$ ] και ερμήνευε μόλις 7% της διακύμανσης στη διάσταση Θέλησης παραμονής στην τρέχουσα εργασία. Η διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων προέβλεπε στατιστικά σημαντικά την Θέληση παραμονής, με μια αύξηση μονάδας στις αντιφάσεις/ανεπαρκείς πόρους να ανταποκρίνεται σε μία μείωση κατά -0.18 μονάδες στην Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία (Πίνακας 23).

**Πίνακας 23: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_4$**

Μοντέλο	B	t	p
---------	---	---	---

Σταθερά	3.841	20.359	.000
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	-.178	-3.195	.002

Το τρίτο μοντέλο ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 56.96, p < 0.0005$ ] και ερμήνευε το 29.5% της διακύμανσης στη διάσταση Αίσθησης του ανήκειν. Η αύξηση μίας μονάδας στη διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων αντιστοιχούσε σε μία μείωση κατά -0.39 μονάδες στην Αίσθηση του ανήκειν (Πίνακας 24).

*Πίνακας 24: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_4$*

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	4.920	28.343	.000
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	-.387	-7.547	.000

Το τέταρτο μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης δεν ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 1.11, p = 0.294$ ], που συνιστά ότι η διάσταση Ανομοιογένειας και δυσκολιών συνεργασίας δεν αποτελεί στατιστικά σημαντική προβλεπτική μεταβλητή της διάστασης Θέλησης παραμονής στην τρέχουσα εργασία, της εργασιακής δέσμευσης.

Το πέμπτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 14.36, p < 0.0005$ ] και εξηγούσε μόλις 9.5% της διακύμανσης στη διάσταση της Αίσθησης του ανήκειν. Η αύξηση κατά μία μονάδα στη διάσταση Ανομοιογένειας/δυσκολιών συνεργασίας αντιστοιχούσε σε μείωση κατά -0.23 μονάδες στην Αίσθηση του ανήκειν (Πίνακας 25).

Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση  $H_4$  έγινε αποδεκτή και η σύγκρουση ρόλων επηρέαζε την εργασιακή δέσμευση, ωστόσο η σχέση αυτή εντοπιζόταν κυρίως στην προβλεπτική ισχύ της διάστασης Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων, η οποία εξηγούσε το 30% της διακύμανσης στη διάσταση Αίσθησης του ανήκειν. Η συνολική σύγκρουση επίσης αποτελούσε στατιστικά σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της συνολικής εργασιακής δέσμευσης, ενώ και άλλες επιμέρους επιδράσεις ήταν στατιστικά σημαντικές, ωστόσο όλες τους περιορίζονταν από ένα χαμηλό ποσοστό ερμηνείας της διακύμανσης στην εργασιακή δέσμευση (από 6% έως 10%).

**Πίνακας 25: Τέταρτη γραμμική παλινδρόμηση για την H4**

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	4.764	16.583	.000
Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας	-.232	-3.789	.000

Στην πέμπτη ερευνητική υπόθεση,

«H5: Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση»,

οι συσχετίσεις Spearman έδειξαν πως το συνολικό εργασιακό άγχος και η διάσταση Απουσίας ελέγχου στην εργασία συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά, με μεσαίου βαθμού αρνητικές σχέσεις, με τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τη διάσταση Αίσθησης του ανήκειν, αντίστοιχα [από  $\rho(138) = -0.28, p < 0.05$ , έως  $\rho(138) = -0.49, p < 0.05$ ]. Η διάσταση Προσήλωσης στον οργανισμό δεν συσχετιζόταν σημαντικά με το άγχος και τις διαστάσεις του, ενώ η διάσταση του Άγχους απόλυσης/αξιολόγησης συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και αρνητικά μόνο με τη διάσταση Αίσθησης του ανήκειν [ $\rho(138) = -0.30, p < 0.05$ ]. Τέλος, η διάσταση Απουσίας ελέγχου στην εργασία συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και αρνητικά με τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τις διαστάσεις Θέλησης παραμονής στην τρέχουσα εργασία και Αίσθησης του ανήκειν, όχι όμως και με τη διάσταση Προσήλωσης στον οργανισμό (Πίνακας 26).

**Πίνακας 26: Συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ εργασιακού άγχους και εργασιακής δέσμευσης**

	Συνολική Εργασιακή Δέσμευση	Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία	Αίσθηση του ανήκειν	Προσήλωση στον οργανισμό
Συνολικό Εργασιακό Άγχος	-.275**	-.141	-.493**	-.046
Αδυναμία ελέγχου εργασιών	-.345**	-.196*	-.451**	-.152
Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης	-.094	-.071	-.302**	-.038

\*.  $p < 0.01$

\*\*. $p < 0.05$

Με βάση τα παραπάνω, πραγματοποιήθηκαν πέντε γραμμικές παλινδρομήσεις για τη μελέτη της επίδρασης του εργασιακού άγχους στην εργασιακή δέσμευση. Το πρώτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 16.51, p < 0.0005$ ], ωστόσο ερμήνευε μόλις 10.8% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Το συνολικό εργασιακό άγχος ήταν ένας στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της συνολικής εργασιακής δέσμευσης, με μία αύξηση μίας μονάδας στο εργασιακό άγχος να ανταποκρίνεται με μία μείωση κατά -0.32 μονάδες στην εργασιακή δέσμευση (Πίνακας 27).

*Πίνακας 27: Πρώτη γραμμική παλινδρόμηση για την H5*

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	4.088	20.073	.000
Συνολικό εργασιακό άγχος	-.321	-4.063	.000

Το δεύτερο μοντέλο ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 6.60, p = 0.011$ ] όμως ερμήνευε μόλις 4,6% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η αύξηση μία μονάδας στην Αδυναμία ελέγχου εργασιών αντιστοιχούσε σε μείωση κατά 0.22 μονάδες στην Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία (Πίνακας 28).

*Πίνακας 28: Δεύτερη γραμμική παλινδρόμηση για την H5*

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	3.881	15.945	.000
Αδυναμία ελέγχου εργασιών	-.217	-2.568	.011

Το τρίτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 31.06, p < 0.0005$ ] και εξηγούσε το 18,6% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η αύξηση μία μονάδας στην Αδυναμία ελέγχου εργασιών ανταποκρινόταν σε μια μείωση κατά 0.46 μονάδες στην Αίσθηση του ανήκειν (Πίνακας 29).

*Πίνακας 29: Τρίτη γραμμική παλινδρόμηση για την H5*

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	4.976	20.930	.000

Αδυναμία ελέγχου εργασιών	-460	-5.573	.000
---------------------------	------	--------	------

Το τέταρτο μοντέλο δεν ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 0.96, p = 0.330$ ] και το Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης δεν αποτελούσε παράγοντα πρόβλεψης της Θέλησης παραμονής στην τρέχουσα εργασία.

Το πέμπτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(1,136) = 12.19, p = 0.001$ ], όμως ερμήνευε μόλις 8,2% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η αύξηση κατά μία μονάδα στο Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης ανταποκρινόταν σε μία μείωση κατά 0.29 μονάδες στην Αίσθηση του ανήκειν (Πίνακας 30).

Με βάση τα παραπάνω, η υπόθεση  $H_5$  έγινε αποδεκτή και το εργασιακό άγχος επηρέαζε την εργασιακή δέσμευση, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά την προβλεπτική ισχύ της Απουσίας ελέγχου στην εργασία επί της Αίσθησης του ανήκειν. Οι περισσότερες από τις υπόλοιπες υπό εξέταση επιδράσεις ήταν στατιστικά σημαντικές, ωστόσο οι προβλεπτικές μεταβλητές του άγχους ερμήνευαν ένα μικρό μόνο ποσοστό της διακύμανσης στην εργασιακή δέσμευση (από 5% έως 11%).

**Πίνακας 30: Τέταρτη γραμμική παλινδρόμηση για την  $H_5$**

Μοντέλο	B	t	p
Σταθερά	4.291	23.532	.000
Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης	-.286	-3.491	.001

Στην έκτη ερευνητική υπόθεση,

*« $H_6$ : Το εργασιακό άγχος αποτελεί ρυθμιστή της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση»*,

η συνολική στρατηγική ηγεσία και η διάσταση της στρατηγικής ηγεσίας ήταν η ανεξάρτητες προβλεπτικές μεταβλητές, η συνολική εργασιακή δέσμευση και οι διαστάσεις της ήταν οι εξαρτημένες μεταβλητές και το συνολικό εργασιακό άγχος και οι διαστάσεις του αποτελούσαν τις ρυθμιστικές μεταβλητές (moderation). Όπως καταδείχθηκε παραπάνω, η στρατηγική ηγεσία έχει ήδη βρεθεί να επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την εργασιακή δέσμευση (Υπόθεση  $H_2$ ). Το πρώτο μοντέλο παλινδρόμησης ήταν στατιστικά σημαντικό

[ $F(3,134) = 13.02, p < 0.0005$ ] και ερμήνευε το 22.57% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Ωστόσο, το συνολικό εργασιακό άγχος δεν είχε στατιστικά σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο στην επίδραση της συνολικής στρατηγικής ηγεσίας στην συνολική εργασιακή δέσμευση, αφού η αλληλεπίδρασή του (interaction) με τη στρατηγική ηγεσία δεν ήταν στατιστικά σημαντική ( $t = -1.36, p = 0.175$ ).

Το δεύτερο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(3,134) = 18.15, p < 0.0005$ ] και ερμήνευε το 28.90% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Ωστόσο, η αλληλεπίδραση της Απουσίας ελέγχου στην εργασία με τη στρατηγική ηγεσία δεν ήταν στατιστικά σημαντική ( $t = -1.10, p = 0.275$ ).

Το τρίτο μοντέλο ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό [ $F(3,134) = 12.53, p < 0.0005$ ] και εξηγούσε το 21.90% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Εντούτοις, η αλληλεπίδραση του Άγχους απόλυσης/αξιολόγησης με τη διάσταση της στρατηγικής ηγεσίας ήταν στατιστικά μη-σημαντική ( $t = -1.22, p = 0.225$ ).

Το τέταρτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(3,134) = 12.93, p < 0.0005$ ] και εξηγούσε το 22.45% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η Αδυναμία ελέγχου εργασιών είχε έναν στατιστικά σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο στην επίδραση της διάστασης στρατηγικής ηγεσίας στην Προσήλωση στον οργανισμό, αφού η αλληλεπίδραση με τη στρατηγική ηγεσία ήταν στατιστικά σημαντική ( $t = -3.40, p = 0.0009$ ). Η Αδυναμία ελέγχου εργασιών είχε έναν θετικό ρυθμιστικό ρόλο στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση.

Το πέμπτο μοντέλο ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό [ $F(3,134) = 15.92, p < 0.0005$ ] και ερμήνευε το 26.28% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Το Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης είχε έναν στατιστικά σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο στην επίδραση της διάστασης στρατηγικής ηγεσίας στην Προσήλωση στον οργανισμό, μιας και η αλληλεπίδρασή του με τη στρατηγική ηγεσία ήταν στατιστικά σημαντική ( $t = -4.52, p < 0.0005$ ). Το Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης είχε έναν θετικό ρυθμιστικό ρόλο στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση.

Κατά συνέπεια, η υπόθεση  $H_6$  απορρίφθηκε για τις συνολικές διαστάσεις αλλά έγινε αποδεκτή για επιμέρους διαστάσεις του εργασιακού άγχους, της στρατηγικής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης. Συγκεκριμένα, η Αδυναμία ελέγχου εργασιών και το Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης διαδραμάτιζαν έναν στατιστικά σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο στην επίδραση της διάστασης στρατηγικής ηγεσίας στην Προσήλωση στον οργανισμό.



Τέλος στην έβδομη ερευνητική υπόθεση,

*«H<sub>7</sub>: Το εργασιακό άγχος αποτελεί ρυθμιστή της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση»,*

η σύγκρουση ρόλων και οι διαστάσεις της αποτελούσαν τις προβλεπτικές μεταβλητές, η εργασιακή δέσμευση και οι διαστάσεις της αποτελούσαν τις εξαρτημένες μεταβλητές και το εργασιακό άγχος και οι διαστάσεις του ήταν οι ρυθμιστικές μεταβλητές (moderation). Προηγουμένως, καταδείχθηκε ότι η σύγκρουση ρόλων επηρέαζε στατιστικά σημαντικά την εργασιακή δέσμευση, κατά κύριο λόγο στην σχέση της διάστασης Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων και της εργασιακής δέσμευσης 2 (Υπόθεση H<sub>4</sub>).

Εν γένει, κανένα από τα μοντέλα παλινδρόμησης με ρυθμιστική μεταβλητή δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο του εργασιακού άγχους, στην επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση.

Αναλυτικά, το πρώτο μοντέλο που εκτελέστηκε ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(3,134) = 6.70, p = 0.0003$ ], ωστόσο η αλληλεπίδραση του συνολικού εργασιακού άγχους με τη συνολική σύγκρουση ρόλων δεν ήταν στατιστικά σημαντική ( $t = 1.06, p = 0.292$ ).

Το δεύτερο μοντέλο που πραγματοποιήθηκε ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(3,134) = 4.66, p = 0.0039$ ], όμως η αλληλεπίδραση της Απουσίας ελέγχου στην εργασία με τη διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων δεν ήταν στατιστικά σημαντική ( $t = 1.64, p = 0.103$ ).

Το τρίτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(3,134) = 21.31, p < 0.0005$ ], ωστόσο για άλλη μια φορά η αλληλεπίδραση της Απουσίας ελέγχου στην εργασία με τη διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων δεν ήταν στατιστικά σημαντική ( $t = 0.95, p = 0.341$ ).

Το τέταρτο μοντέλο ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό [ $F(3,134) = 19.37, p < 0.0005$ ], και η αλληλεπίδραση του Άγχους απόλυσης/αξιολόγησης με τη διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων ήταν στατιστικά μη-σημαντική ( $t = -0.54, p = 0.592$ ).

Το πέμπτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [ $F(3,134) = 14.12, p < 0.0005$ ], αλλά η αλληλεπίδραση της Απουσίας ελέγχου στην εργασία με τη διάσταση Ανομοιογένειας και δυσκολιών συνεργασίας, δεν ήταν στατιστικά σημαντική ( $t = -0.73, p = 0.466$ ).

Κατά συνέπεια, η ερευνητική υπόθεση  $H_7$  απορρίφθηκε, αφού το εργασιακό άγχος δεν αποτελούσε ρυθμιστή της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η στρατηγική ηγεσία αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, καθώς η αποτελεσματικότητά της μπορεί να οδηγήσει στην εύρυθμη λειτουργία τους αλλά και στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Εξίσου σημαντικές πτυχές στην εργασία των ατόμων και στην παρουσία τους εντός των οργανώσεων είναι η εργασιακή δέσμευση, το εργασιακό άγχος αλλά και η σύγκρουση ρόλων. Αυτές οι πτυχές είναι σημαντικές καθώς επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων και την απόδοσή τους, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι των οργανώσεων αλλά και να εκπληρώνεται η αποστολή τους. Επιπλέον, δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά του γεγονότος ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η ηγεσία αναγνωρίζει την προσπάθειά τους και λειτουργεί έχοντας αυτούς στο επίκεντρο, μπορούν να βελτιώσουν το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης. Η τελευταία, έχει άμεση σχέση με τον περιορισμό της εκδήλωσης αρνητικών συναισθημάτων στην εργασία (όπως είναι το εργασιακό άγχος) και με τη βελτίωση του επιπέδου της εργασιακής δέσμευσης.

Στο πλαίσιο εκπόνησης αυτής της μελέτης επιχειρήθηκε η διερεύνηση της επίδρασης που ασκεί η στρατηγική ηγεσία και η σύγκρουση ρόλων επί της εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους ενώ εξετάστηκε και ο τυχόν ρυθμιστικός ρόλος του εργασιακού άγχους στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας και της σύγκρουσης ρόλων επί της εργασιακής δέσμευσης. Η μελέτη εστίασε σε εργαζομένους του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα στην περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης έδειξαν ότι οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν είχαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις συσχέτισης.

Ειδικότερα, βρέθηκε ότι η στρατηγική ηγεσία είχε μία θετική σχέση συσχέτισης με την εργασιακή δέσμευση και αρνητική με το εργασιακό άγχος.

Η αρνητική σχέση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και του εργασιακού άγχους επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα πρότερων ερευνών τα οποία υποστηρίζουν ότι η οργανωτική στήριξη των εργαζομένων από τον ηγέτη σχετίζεται με τη μείωση του άγχους (Harms et al., 2016 ; Lee & Ashforth, 1996 ; Finney et al., 2013 ; Manz & Sims, 2001). Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι εφόσον η ηγεσία μίας οργάνωσης είναι αποτελεσματική, τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι και βελτιώνουν το επίπεδο της αυτό-αποτελεσματικότητας. Σε μία αντίστοιχη περίπτωση, οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία τους (Mokaya & Kiryegon, 2014), δημιουργούν θετικές σχέσεις και ένα ιδιαίτερα θετικό εργασιακό περιβάλλον (Anitha, 2014). Οι ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές που α) επιβάλλουν υπερβολικές απαιτήσεις στους υφισταμένους β) δεν καθιερώνουν καλές πρακτικές επικοινωνίας γ) δε βοηθούν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις δυναμικές συνθήκες δ) δεν παρέχουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να ελέγχουν οι ίδιοι τον ρυθμό της εργασίας τους, αποτελούν σημαντικές πηγές άγχους για τους εργαζομένους.

Η θετική σχέση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης ήταν αναμενόμενη και δείχνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η ηγεσία μίας οργάνωσης, τόσο υψηλότερο θα είναι το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων της. (Antonakis & House, 2014; Van Knippenberg et al., 2007; Decuyper & Schaufeli, 2019; Salanova et al., 2011). Η βιβλιογραφία έχει αποδείξει ότι η εργασιακή δέσμευση αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την εργασία, την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων, γι αυτό και οι οργανώσεις προσπαθούν να την ενδυναμώσουν (Anitha, 2014). Επίσης, η εργασιακή δέσμευση οδηγεί στην αυτό-αποτελεσματικότητα (Dagher, Chara, & Junaid, 2015), στην αφοσίωση (Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2013), ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και μία οικονομική λύση για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς για τη βελτίωση της κερδοφορίας τους (Bedarkar & Pandita, 2014). Για το δημόσιο τομέα, η πιο κατάλληλη μορφή ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία σχετίζεται με υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Κουστέλιος et al. 2021). Στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι η στρατηγική ηγεσία είναι προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής δέσμευσης αλλά στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η βιβλιογραφία έχει αποδείξει ότι αντίστοιχοι παράγοντες είναι η ψυχολογία των εργαζομένων (Yalabik, Van Rossenberg, Kinnie, & Swart, 2015), η δημιουργικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, το θετικό

εργασιακό περιβάλλον, οι αποδοχές, οι θετικές εργασιακές σχέσεις (Ahmetoglu, Harding, Akhtar, & Chamorro-Premuzic, 2015), (Anitha, 2014) και τέλος οι εμπειρίες της ζωής των εργαζομένων (Koyuncu, Burke, & Fiksenbaum, 2006).

Επιπρόσθετα, η σύγκρουση ρόλων βρέθηκε από αυτήν τη μελέτη ότι έχει μία αρνητική σχέση συσχέτισης με την εργασιακή δέσμευση και θετική με το εργασιακό άγχος.

Η σύγκρουση ρόλων αποτελεί μία δυσμενή πτυχή για την εργασία των ατόμων, όπως αντίστοιχα και το εργασιακό άγχος (Lazarus & Folkman, 1984). Ο λόγος για τον οποίο εμφανίζονται οφείλεται κυρίως στις υπερβολικές απαιτήσεις από την εργασία (Health and Safety Executive, 2016).

Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και επομένως επηρεάζει και την εργασιακή δέσμευση. Ειδικότερα, η αύξηση των επιπέδων της σύγκρουσης ρόλων συνδέεται με μείωση των επιπέδων της εργασιακής δέσμευσης. Τα ευρήματα αυτά δεν έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα πρότερων ερευνών (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Van den Broeck et al. 2017). Η σύγκρουση ρόλων μειώνει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης και αυξάνει τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η σύγκρουση ρόλων ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για την αύξηση της συχνότητας των αρνητικών συναισθημάτων στην εργασία, όπως δυσαρέσκεια και απογοήτευση.

Μια δυσλειτουργική παρενέργεια της σύγκρουσης ρόλων αποτελεί το εργασιακό άγχος. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης συμφωνούν με τα ευρήματα πρότερων ερευνών που υποστηρίζουν ότι η έκθεση του εργαζόμενου σε αντικρουόμενες απαιτήσεις/προσδοκίες αποτελεί μια από τις πιο συχνές πηγές εργασιακού άγχους, (Harris et al., 2006; Boles & Babin, 1996; Ruyter et al., 2001; Code & Langan-Fox, 2001). Όταν ο εργαζόμενος βιώνει σύγκρουση ρόλων, τότε αισθάνεται ότι πιέζεται, δεν ξέρει σε ποιές υποχρεώσεις οφείλει να ανταπεξέλθει, δέχεται πίεση από τις αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις και βιώνει κατάσταση άγχους με συνέπεια τη ψυχική του καταπόνηση. Επομένως, η σύγκρουση ρόλων δημιουργεί εργασιακό στρες και επιδρά στο ψυχο-κοινωνικό εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, βρέθηκε ότι το εργασιακό άγχος είχε μία αρνητική σχέση συσχέτισης με την εργασιακή δέσμευση.

Όπως έχει αποδείξει και ο Fisher (2002), οι εμπειρίες της ζωής των εργαζομένων οδηγούν στην εκδήλωση του εργασιακού άγχους αλλά και στη μείωση της εργασιακής δέσμευσης (Jackson & Schuler, 1985), (Koyuncu, Burke, & Fiksenbaum, 2006), (Tubre & Collins,

2000). Το εργασιακό άγχος αποτελεί μία αντίθετη πτυχή της εργασιακής δέσμευσης (Cole, Walter, Bodeian, & O'Boyle, 2012) και ως εκ τούτου η αρνητική σχέση συσχέτισης που αποδείχθηκε σε αυτήν τη μελέτη επιβεβαιώνει τα ευρήματα της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι το εργασιακό άγχος είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιρροής/διαφοροποίησης της εργασιακής δέσμευσης.

Οι θεωρίες που αφορούν σε διάφορους παράγοντες που δύνανται να επηρεάζουν την αύξηση ή την ελάττωση της εργασιακής δέσμευσης των ατόμων, αναφέρουν μεταξύ άλλων και τις εργασιακές απαιτήσεις που αποφέρουν άγχος στον εργαζόμενο, όταν αυτός δε διαθέτει τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες για να ολοκληρώσει την εργασία του. Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος βιώνει καταστάσεις επαγγελματικού άγχους και ελαττώνεται η εργασιακή του δέσμευση.

Το άγχος που προέρχεται από την εργασία αλλά και το άγχος που προέρχεται από τις προσωπικές καταστάσεις που βιώνει ένα άτομο, επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση. Ως εκ τούτου, όσο αναδύονται ζητήματα που συμβάλλουν στην εμφάνιση υψηλού βαθμού εργασιακού άγχους, έχουμε σαν αποτέλεσμα τη μείωση της εργασιακής δέσμευσης.

Εύλογα λοιπόν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό δεσμευμένοι με την εργασία τους στην περίπτωση που δε λαμβάνουν αρκετή υποστήριξη από την προϊσταμένη αρχή και τους συναδέλφους τους και όταν δεν τους δίδονται ξεκάθαρες οδηγίες και κατευθύνσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης συνδέονται με παράγοντες που σχετίζονται με άμεσο τρόπο με το επίπεδο του εργασιακού άγχους όπως α) η μη συμμετοχή στη λήψη λήψη αποφάσεων β) οι αντικρουόμενες απαιτήσεις της εργασίας γ) η οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνεται από το στυλ ηγεσίας του οργανισμού δ) η έλλειψη παροχής ανάδρασης σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου και επιπλέον τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης συνδέονται και με την ίδια την προσωπικότητα του ατόμου (τα συναισθήματά του, τη νοημοσύνη του, τις ικανότητές που διαθέτει και τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύει τα ερεθίσματα που δέχεται)

Ολοκληρώνοντας, δεν πρέπει να παραληφθεί ότι κατά τη μελέτη του εργασιακού άγχους ως ρυθμιστικός παράγοντας της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης οδήγησαν στην απόρριψη αυτής της πρότασης για τις συνολικές διαστάσεις του εργασιακού άγχους, της στρατηγικής ηγεσίας

και της εργασιακής δέσμευσης. Αυτό το γεγονός οφείλεται στο ότι η εμφάνιση του εργασιακού άγχους ως μια τρίτη μεταβλητή δε μπορεί να μεταβάλλει την ένταση της σχέσης των μεταβλητών της στρατηγικής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης. Εξετάζοντας αντίστοιχα το ρόλο του εργασιακού άγχους ως ρυθμιστικός παράγοντας στην επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση, η πρόταση απορρίφθηκε σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι το εργασιακό άγχος δε διαδραματίζει ρόλο ρυθμιστή στη σχέση της σύγκρουσης ρόλων με την εργασιακή δέσμευση αφού η είσοδος του εργασιακού άγχους δεν είναι ικανή να τροποποιήσει την επίδραση της σύγκρουσης ρόλων επί της εργασιακής δέσμευσης, εξαιτίας των μη στατιστικά σημαντικών τιμών στις οποίες κατέληξαν οι εκτιμήσεις.

Αναντίρρητα, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί τις σύγχρονες προκλήσεις μέσα σε ένα ασταθές και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα ως άνω ευρήματα που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη μελέτη μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των διοικητικών υπαλλήλων ενός τριτοβάθμιου ιδρύματος στην Ελλάδα, η οποία με τη σειρά της είναι δυνατόν να οδηγήσει σε παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και να παίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Η στρατηγική ηγεσία έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την ανάπτυξη μιας κουλτούρας γύρω από τη δέσμευση των εργαζομένων, αφού οι στρατηγικοί ηγέτες είναι τα πρόσωπα που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις για την ανάπτυξη του οργανισμού, καθορίζουν τη στρατηγική κατεύθυνσή του και δημιουργούν ισορροπία ανάμεσα στις λειτουργίες του οργανισμού και τους ανθρώπινους πόρους που επηρεάζουν τον οργανισμό. Επίσης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές είναι πιθανό να αποτελούν πηγή άγχους για τον εργαζόμενο. Η Ελληνική δημόσια διοίκηση, παρά τις προσπάθειες των εκάστοτε κυβερνήσεων για αναδιοργάνωση και υιοθέτηση σύγχρονων αρχών διοίκησης, πολλάκις έχει επικριθεί για μειωμένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Επομένως στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, το στυλ ηγεσίας που θα επιλεγεί από τα άτομα που βρίσκονται στην κορυφή του Οργανισμού, θα διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στην παροχή ή όχι υπηρεσιών υψηλού επιπέδου. Απαραίτητη λοιπόν θεωρείται η οργάνωση εξειδικευμένων προγραμμάτων για την ανάπτυξη ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης με ηγετικά προσόντα που θα δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα να νιώθουν ικανοποιημένοι από την

εργασία τους, να βρίσκουν καινοτόμες λύσεις και να μεταπηδήσουν από τη δέσμευση συνέχισης (παραμένουν για λόγους ανάγκης) στη συναισθηματική δέσμευση (παραμένουν γιατί ταυτίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού). Με τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος η στρατηγική ηγεσία θα ενθαρρύνει την αποκλίνουσα σκέψη του ανθρώπινου δυναμικού και θα επιδρά θετικά στην κοινωνική και οικονομική ευημερία του.

Για την έγκαιρη πρόληψη και αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους των διοικητικών υπαλλήλων, θεωρείται απαραίτητη η οργάνωση ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τη διαχείριση του εργασιακού τους άγχους. Μία οργάνωση με θετική ψυχολογία διακρίνεται για το υψηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού της, γεγονός το οποίο την οδηγεί στην ενίσχυση της εξέλιξης των εργαζομένων.

Χρήσιμη θεωρείται η παρακολούθηση προγραμμάτων/σεμιναρίων με σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου της αυτο-αποτελεσματικότητας τους. Παράλληλα, με την παροχή ευκαιριών επανακατάρτισης και ανάπτυξης αυτονομίας, είναι δυνατόν να επιτευχθεί περαιτέρω αύξηση της εργασιακής δέσμευσης των υπαλλήλων.

Επίσης, ως βασικό μέλημα των Διοικήσεων κρίνεται η αποφυγή της σύγκρουσης ρόλων καθώς συνδέεται με το εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό καλά δομημένων οργανισμών και με τις απαραίτητες προσαρμογές στις διοικητικές διαδικασίες, οι εργαζόμενοι δε θα αντιμετωπίζουν κάποιο είδος εσωτερικής ή εξωτερικής διαμάχης στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Όσο οι Διοικήσεις θα καθορίζουν διακριτούς ρόλους και θα παρέχουν μη αντικρουόμενες οδηγίες, τόσο οι εργαζόμενοι δε θα βρίσκονται σε δίλημμα σε ποιά ρόλο θα πρέπει να ανταποκριθούν πρώτα.

Οι πτυχές της εργασίας που εξετάστηκαν σε αυτήν τη μελέτη ήταν η στρατηγική ηγεσία, η εργασιακή δέσμευση, το εργασιακό άγχος αλλά και η σύγκρουση ρόλων. Κάθε μία από αυτές τις πτυχές είναι σημαντική για την εργασία και την ευημερία των εργαζομένων αλλά και των επιχειρήσεων ή των οργανισμών όπου απασχολούνται. Επιπλέον, αυτές οι πτυχές εκτός από τη σημασία τους στην εργασία διακρίνονται και για τη δυναμική τους με αποτέλεσμα να θεωρείται καλό η διερεύνησή τους να συνεχιστεί και στο μέλλον. Έτσι, θα μπορούσε η έρευνα να συνεχιστεί μέσω της διανομής του ερωτηματολογίου σε ένα μεγαλύτερο δείγμα το οποίο θα περιλάμβανε διοικητικούς υπαλλήλους και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ή και άλλων κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να

δημιουργηθεί ένα περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα για την εξαγωγή αξιόπιστων και έγκυρων συμπερασμάτων αλλά και να πραγματοποιηθούν συγκρίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων διαφορετικών ομάδων εργαζομένων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Agarwal, B., Brooks, S. K., & Greenberg, N. (2020). The role of peer support in managing occupational stress: A qualitative study of the sustaining resilience at work intervention. *Workplace Health & Safety*, 57-64.
- Ahmetoglu, G., Harding, X., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). Predictors of creative achievement: Assessing the impact of entrepreneurial potential, perfectionism, and employee engagement. *Creativity Research Journal*, 198-205.
- Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment-employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 17-37.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7-35.
- Allard, J. T., Wortley, K. R., & Stewart, I. A. (2003). Role conflict in community corrections. *Psychology. Crime & Law*, 279-289.
- Allen Natalie J., Meyer John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp: 1-18.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323.
- Antonakis, J., & House, R.J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly* (2014).



- Archibong, J. A., Bassey, A. O., & Effiom, D. O. (2010). Occupational Stress Sources Among University Academic Staff. *European Journal of Educational Studies* , 217-225.
- Arnold, T., Flaherty, K. E., Voss, K. E., & Mowen, J. C. (2009). Role stressors and retail performance: the role of perceived competitive climate. *Journal of Retailing*, 194-205.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove, UK: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organisational behaviour: Engaged employees in flourishing organisations. *Journal of Organizational Behaviour*, 147-154.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 4-11.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58, 111-135.

- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., & Baralt, S. (2009). The role of leadership style in employee engagement. Florida International University, Miami: Plakhotnik, M.S., Nielsen, S.M., Pane, D.M. (Eds.), Proceedings of the Eighth
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 106-115.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2014). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. Madrid, Spain: International Conference on Strategic Innovative Marketing.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175 (2015) 324-333
- Belias D., Koustelios A., Varsanis K., Kyriakou D., Sdrolias L. (2016), “Integrating Total Quality Management Philosophy in Greek Higher Educational Institutions”, A. Kavoura et al. (eds), *Strategic Innovative Marketing*, Springer Proceedings in Business and Economics pp. 85-90
- Belias D., Kyriakou D., Koustelios A., Varsanis K., Sdrolias L., (2016), “The role of organizational culture in Greek higher education quality”. A. Kavoura et al. (eds), “Strategic Innovative Marketing”. Springer Proceedings in Business and Economics pp 77-83
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A., & Euwema, M. (2015). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 249-271.
- Boles, J. S., & Babin, B. J. (1996). On the front lines: Stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 41-50.
- Boninelli, I., & Meyer, T. N. (2004). Building human capital: South African perspectives. Cape Town: Know.

- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 138-157.
- Brough, P., Muller, W., & Westman, M. (2018). Work, stress, and relationships: The crossover process model. *Australian Journal of Psychology*, 341-349.
- Bryson, J. A. (2011). A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations. *Long Range Planning*, 73-81.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2009). *The peak performing organization*. New York: Routledge.
- Campbell, M., Baltes, J., Martin, A., & Meddings, K. (2007). *The stress of leadership*. Colorado Springs, CO: Center for Creative Leadership
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 38-63.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: A longitudinal field study. *International Journal of Human Resource Management*, 1-20.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, W. J. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 65-74.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. (2013). Engaged verses disengaged: The role of occupational self-efficacy. *Asian Academy of Management Journal*, 91-108.
- Code, S. & Langan-Fox, J. (2001). Motivation, cognitions and traits: predicting occupational health, well-being and performance. *Stress and Health*, 17, 159-174.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, S., Karmarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress, *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386- 396.

- Cole, M. S., Walter, F., Bodeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 1550-1581.
- Comcare. (2017). Australian Government Comcare. Australia: Comcare.
- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., & Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 240-258.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job Burnout. *Academy of Management Review*, 621-656.
- Cox, T., & Griffiths, A. (1995). The nature and measurement of work stress: theory and practice. Στο J. W. Corlett, *Evaluation of human work: a practical ergonomics methodology*. London: Taylor & Francis.
- Crawford, E., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical explanation and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 834-848.
- Dagher, G., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. *Journal of Management History*, 232-256.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership, *School Leadership and Management*, 24(1), 29-38.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management* 1–27.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. Στο A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (σσ. 147-163). New York, NY: Psychology Press.
- Donald, C., and F. Donald. 2001. Development and validation of the multidimensional role conflict questionnaire. *SA Journal of Industrial Psychology* 27 (2):1-6

- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 1-13.
- Fisher, C. D. (2002). Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work. *Motivation and Emotion*, 3-30.
- Ford, D., Myrden, S. E., & Jones, T. D. (2015). Understanding “disengagement from knowledge sharing”: Engagement theory versus adaptive cost theory. *Journal of Knowledge Management*, 19, 476-496.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, G., & Joseph, B. (2014). A study on employees’ engagement level in travel organizations with reference to Karnataka. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 8, 8-15.
- Gil-Monte, R. P., & Peiró, M. J. (1998). A study on significant sources of the “Burnout Syndrome” in workers at occupational centres for the mentally disabled. *Psychology in Spain*, 116-123.
- Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, (2014). Teachers job satisfaction and self-efficacy: A review. *European Scientific Journal* August 2014 edition vol.10, No.22.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*, 1-10.
- Golding, S. E., Horsfield, C., Davies, A., Egan, B., Jones, M., Raleigh, M., & Cropley, M. (2017). Exploring the psychological health of emergency dispatch centre operatives: A systematic review and narrative synthesis. *Peer Journal*, e3735.
- Greene, C., & Organ, D. (1973). An evaluation of causal models linking the received role with job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 95-103.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 84-89.
- Hagen, A. F., Hassan, M. T., & Amin, S. G. (2008). Critical strategic leadership components: an empirical investigation. *SAM Advanced Management Journal*, 39-44.

- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 495-513.
- Hambrick, D., Finkelstein, S., & Mooney, A. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 472-491.
- Handayani, S., Anggraeni, A. I., Andriyansah, S., & Rahardja, E. (2017). Analysis of antecedent and consequence of employee engagement in small and medium-sized enterprises in Central Java, Indonesia. *European Research Studies Journal*, 500-510.
- Hannah, S., Uhl-bien, M., Avolio, B., & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897–919.
- Harms, D., Crede M, Tynan M, Leon, M., & Keung, W. (2016). Leadership and stress: a meta-analytic review. *The Leadership Quarterly* 28(1): 178–194.
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 407-415.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hasnain, N., Ansari, S. A., Ali, S. H., & Sharma, S. (2012). Work-family conflict and occupational stress as correlates of life satisfaction among male and female managers. *International Review of Business and Social Sciences*, 1-10.
- Hazelton, S. (2014). Positive emotions boost employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 34-37.
- Health and Safety Executive. (2016). *Work Related Stress, Anxiety and Depression Statistics in Great Britain 2015/2016*. Great Britain : Health and Safety Executive.
- Hirschi, G., & Jones, M. (2009). Effects of strategic leadership on business success - a cross cultural analysis from a resource based view. *MIBES Transactions*, 1-18.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic management competitiveness and Globalization*. Mason, Ohio: Thomson/SouthWestern.

- Hollis, L. P. (2015). Bully university? The cost of workplace bullying and employee disengagement in American higher education. *SAGE Open*, 1-11.
- Hoskisson, R., Hitt, M., & Ireland, R. D. (2004). *Strategic Leadership in Competing for Advantage*. Southwestern: Thompson.
- Huertas-Valdivia, I., Llorens-Montes, J., & Ruiz-Moreno, A. (2018). Achieving engagement among hospitality employees: A serial mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 217-241.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16-78.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287-302.
- Jeve, Y. B., Oppenheimer, C., & Konje, J. (2015). Employee engagement within the NHS: A cross-sectional study. *International Journal of Health Policy and Management*, 85-90.
- Jex, S. M., & Yankelevich, M. (2008). Work stress. Στο & C. J. Barling, *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (σσ. 498-518). Los Angeles: Sage.
- Jones, M. L. (1993). Role Conflict: Cause of Burnout or Energizer? *Social Work*.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 93-104.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosentbal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York : Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kenny, D., A. (2013). *Moderator Variables: Introduction*. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου 2022, από ιστοσελίδα <http://davidakenny.net/cm/moderation.htm>

- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing. A mediation model. *Future Business Journal* (2020) 6:40
- Kim, W., Khan, G. F., Wood, J., & Mahmood, M. T. (2016). Employee engagement for sustainable organizations: Keyword analysis using social network analysis and burst detection approach. *Sustainability*, 8, 1-11.
- Kinman, G. (2008). Work Stressors, Health and Sense of Coherence in UK Academic Employees. *Educational Psychology*, 823-835.
- Klocko, B., & Wells, C. (2015). *Workload Pressures of Principals: A Focus on Renewal, Support, and Mindfulness*. SAGE Publications.
- Knight, D. K., Kim, H. J., & Cruisinger, C. (2007). Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 381-392.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 198-215.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 87-92.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 299-310.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 497-514.
- Lazarus, R. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in 59 high performing companies in South Africa. Published Research Project, University of South Africa.



- Lee, T., & Ashforth, A. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81: 123-133.
- Lee, Y., Kim, S., & Kim, S. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1359-1380.
- Lovelace, K. (2002). *Survival of the fittest: An investigation of the relationship between stressful work environments, physical fitness, and employee well-being*. Unpublished doctoral dissertation. Massachusetts : University of Massachusetts Amherst, MA.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organisational behaviour. *Journal of Organisational Behaviour*, 695-706.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38-55.
- Mansour, S., & Mohanna, D. (2018). Mediating role of job stress between work-family conflict, work-leisure conflict, and employees' perception of service quality in the hotel industry in France. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 154-174.
- Manz, C. C., & Sims, J. H. (2001). *The new SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- McHugh, M. (2001). Employee absence: An impediment to organisational health in local government. *The International Journal of Public Sector Management*, 43-58.
- Mokaya, S. O., & Kipyegon, M. J. (2014). Determinants of employee engagement in the Banking industry in Kenya; case of cooperative bank. *Journal of Human Resource Management and Labor Studies*, 187-200.
- Murphy, L., & Pepper, L. (2003). Effects of organizational downsizing on worker stress and health in the United States. Στο C. Peterson, *Work stress: Studies of the context, content and outcomes of stress: A book of readings* (σσ. 53-71). Amityville, NY: Baywood Publishing Co, Inc.

- NIOSH. (1999). NIOSH Controlling Chemical Hazards during the Application of Artificial Fingernails National Institute for Occupational Safety and Health. Washington, D.C : NIOSH.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Okibo, B. W., & Masika, E. (2014). Factors affecting monitoring and the strategic plan: A Case of Kenya Seed Company. *Journal of Business and Management*, 14-20.
- Paul, J. (2016). The influence of work stress and transformational leadership on work motivation and implication of employee's performance (case study). *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 15, Special Issue 3, 2016
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peterson, U., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M., & Nygren, Å. (2008). Reflecting peer- support groups in the prevention of stress and burnout: Randomized controlled trial. *Journal of Advanced Nursing*, 506-516.
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 459.
- Ramoorthy, N., Flood, J., Slattery, T. F., & Sardesai, R. (2005). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management*, 959-971.
- Redmond, J. (2016). Strategic and the Importance of strategic leadership. *Certified Public Accountants*.
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 69-93.
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163.

- Rothmann, S., & Baumann, C. (2014). Employee engagement: The effects of work home/home-work interaction and psychological conditions. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 515-530.
- Ruyter, K., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15, 23-35
- Sajida, P. W., & Moeljadi (2018). The effect of strategic leadership and role conflict to employee's commitments with work stress as mediation. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(3), 440-447.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. T., & Martinez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 2256-2266.
- Salem, I. E. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 240-253.
- Salkic, I. (2014). Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary description of complex systems*, 61-77.
- Saxena, V., & Srivastava, R. K. (2015). Impact of employee engagement on employee performance—case of manufacturing sectors. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 141-171.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? Στο C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice*. London, UK: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

- Schulz, J., & Auld, C. (2006). Perceptions of Role Ambiguity by Chairpersons and Executive Directors in Queensland Sporting Organisations. *Sport Management Review*, 183-201.
- Sedivy, J. A., Rienks, S., Leake, R., & He, A. S. (2020). Expanding our understanding of the role of peer support in child welfare workforce retention. *Journal of Public Child Welfare*, 80-100.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Shepherd, D., & Fine, M. (1994). Role conflict and role ambiguity reconsidered. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14, pp. 57-65.
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee engagement and well-being a moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 43-58.
- Skagert, K., Dellvea, L., Mats Eklof, M., Pousettea, A., & Ahlborg, G. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates stress in public human service organizations. *Applied Ergonomics* 39 (2008) 803–811
- Slawinski, N. (2007). *Strategic Leadership. An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry*. UNLV Gaming Research & Review Journal, 13-37.
- Solomon, S. (2016). *The Relationship between Leadership Styles and Employees' Performance in Selected Sub-city Education Offices of Addis Ababa City Administration*. Addis Ababa University.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 489-510.
- Tosi, H. L. (1971). Organizational stress as a moderator of the relationship between influence and role response. *Academy of Management Journal*, 7-20.
- Tosi, H. L., & Tosi, D. (1970). Some correlates of role conflict and ambiguity among public school teachers. *Journal of Human Relations*, 1068-1075.

- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 155-169.
- Um, M., & Harrison, D. F. (1998). Role Stressors, Burnout, Mediators, And Job Satisfaction: A Stress-Strain-Outcome Model and an Empirical Test. *Social Work Research*.
- Valentin, M., Valentin, C., & Nafukho, F. (2015). The engagement continuum model using corporate social responsibility as an intervention for sustained employee engagement: Research leading practice. *European Journal of Training and Development*, 182-202.
- Van den Broeck, A., Elst, T. V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., Witte, D., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: An analysis across sectors. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 369-376.
- Van Knippenberg, D., De Cremer, D. & Van Knippenberg, B. (2007) Leadership and fairness: the state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(2): 113–140.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182–196.
- Violanti, J. M., Mnatsakanova, A., Andrew, M. E., Allison, P., Gu, J. K., & Fekedulegn, D. (2018). Effort–reward imbalance and overcommitment at work: Associations with police burnout. *Police Quarterly*, 440-460.
- Viterouli M., Belias D.(2021). True Organizational Learning Culture as a key to unlocking Operational Performance: A Critical Review. *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA)*, ISBN: 978-0-9998551-6-4, 30-31 May 2021, Cordoba, Spain, p 648-655.
- Viterouli M., Belias D., Koustelios A. (2021). Organizational Performance Enhancement via Adult Education driven principles in HR Management. 17th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG21), University of Valletta, Malta 8th – 9th November 2021. p.p 429-437 DOI: 10.34190/MLG.21.018

- Vollrath, M. (2001). Personality and Stress. *Scandinavian Journal of Psychology*, 335-347.
- Wall, T., Cordery, J. L., & Clegg, C. (2002). Empowerment, performance and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology—An International Review*, 146-149.
- Wang, J., & Patten, S. B. (2001). Perceived work stress and major depression in the Canadian employed population, 20–49 years old. *Journal of Occupational Health Psychology*, 283-289.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organisation. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 565-588.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 183-200.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 2799-2823.
- Yalabik, Z. Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J. (2015). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *International Journal of Human Resource Management*, 1602-1621.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoglu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: Examining the moderating role of emotional intelligence. *ProcediaSocial and Behavioural Sciences*, 518-524.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercicc, D., & Moreno, A. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 1(1), 43-55. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Λαζαράκης Π. (2020). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στρατηγική ηγεσία, σύγκρουση ρόλων, εργασιακή δέσμευση και εργασιακό άγχος εργαζομένων σε δημόσιο Φορέα τουρισμού. *Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία*.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

---

### Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας

---

**«Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας και της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση και στο εργασιακό άγχος. Ο ρυθμιστικός ρόλος του εργασιακού άγχους. Μελέτη περίπτωσης οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.»**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Μπελιάς Δημήτριος**

#### Μέρος Α. Στρατηγική Ηγεσία

*Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά από δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στο πώς είναι αντιληπτή η στρατηγική ηγεσία. Παρακαλείσθε να σημειώσετε κατά πόσο σας περιγράφει κάθε μία από αυτές (το «1» δηλώνει «σπάνια», το «5» δηλώνει «συνήθως»).*

	Στρατηγική ηγεσία				
	Σπάνια				Συνήθως
1. Κρατάω την ισορροπία μεταξύ της μακροπρόθεσμης προοπτικής του οργανισμού και των βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών του αναγκών.	1	2	3	4	5
2. Μπορώ να έχω επίγνωση κάθε κατάστασης του	1	2	3	4	5

- οργανισμού, χωρίς να επηρεάζομαι από τις καθημερινές λειτουργικές λεπτομέρειες.
3. Συγκρίνω τις πιθανές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες των ενεργειών, στις οποίες σκέφτομαι να προβώ.
  4. Είμαι σε θέση να αποδεχτώ νέες προσεγγίσεις και να αλλάξω ιδέες, όταν νέες πληροφορίες υποδεικνύουν την ανάγκη να γίνει κάτι τέτοιο.
  5. Αναζητώ ευκαιρίες σήμερα, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν πολύτιμα αποτελέσματα αύριο.
  6. Αμφισβητώ τις μακροχρόνιες υποθέσεις μου και ενθαρρύνω τους άλλους να αμφισβητήσουν και τις δικές τους.
  7. Μπορώ να μετατρέψω τη στρατηγική σε δράση.
  8. Μπορώ να επιτύχω την συμμετοχή ομάδων προσωπικού σε στρατηγικές συζητήσεις.
  9. Κατανοώ πώς το ευρύτερο πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει τον οργανισμό μου.
  10. Διατηρώ ισχυρή αντίληψη του τοπικού, περιφερειακού και εθνικού πλαισίου στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός μου.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

### **Μέρος Β. Σύγκρουση ρόλων**



Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν την εργασία σας. Παρακαλείσθε να σημειώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

	Σύγκριση ρόλων						
	Απόλυτα Ψευδές			Απόλυτα Αληθινό			
11. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.	1	2	3	4	5	6	7
12. Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια, που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.	1	2	3	4	5	6	7
13. Πρέπει να έρθω σε σύγκριση με ορισμένες διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να τελειώσω κάποια εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
14. Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.	1	2	3	4	5	6	7
15. Στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
16. Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.	1	2	3	4	5	6	7
17. Μου αναθέτουν εργασίες χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να τις εκτελέσω.	1	2	3	4	5	6	7
18. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με ανώφελα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7

### Μέρος Γ. Εργασιακή δέσμευση

Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά από δηλώσεις που αποσκοπούν στην αποτίμηση της εργασιακής δέσμευσης. Παρακαλείσθε να σημειώσετε μία από τις πέντε εναλλακτικές επιλογές σε κάθε δήλωση (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
19. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος/η να διατελούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στην εργασιακή μονάδα που υπηρετώ τώρα.	1	2	3	4	5

20. Χαίρομαι να συζητώ για την εργασιακή μονάδα μου με ανθρώπους εκτός εργασιακού χώρου.	1	2	3	4	5
21. Αισθάνομαι πραγματικά τα προβλήματα αυτής της εργασιακής μονάδας να είναι και δικά μου.	1	2	3	4	5
22. Νομίζω ότι θα μπορούσα εύκολα να νιώσω το ίδιο δεμένος/η με κάποια άλλη εργασιακή μονάδα, όπως είμαι σε αυτήν που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
23. Δεν αισθάνομαι σαν «μέρος της οικογένειας» στην εργασιακή μονάδα μου.	1	2	3	4	5
24. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με αυτήν την εργασιακή μονάδα.	1	2	3	4	5
25. Το να εργάζομαι σε αυτήν την εργασιακή μονάδα έχει μεγάλη σημασία για μένα.	1	2	3	4	5
26. Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στην εργασιακή μονάδα που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
27. Δεν φοβάμαι για το τι θα μπορούσε να συμβεί αν εγκατέλειπα τη συγκεκριμένη εργασιακή μονάδα χωρίς να έχω βρει αντίστοιχη θέση σε άλλη.	1	2	3	4	5
28. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αλλάξω εργασιακή μονάδα αυτή τη στιγμή, ακόμη και αν το ήθελα.	1	2	3	4	5
29. Θα διαταρασσόταν πάρα πολύ η ζωή μου αν αποφάσιζα να εγκαταλείψω τη συγκεκριμένη εργασιακή μονάδα τώρα.	1	2	3	4	5
30. Δεν θα μου στοίχιζε ακριβά να εγκαταλείψω την εργασιακή μονάδα μου τώρα.	1	2	3	4	5
31. Τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου στη συγκεκριμένη εργασιακή μονάδα είναι θέμα αναγκαιότητας, όσο και επιθυμίας.	1	2	3	4	5
32. Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες εναλλακτικές σε περίπτωση που αποφασίσω να εγκαταλείψω την εργασιακή μονάδα στην οποία εργάζομαι.	1	2	3	4	5
33. Μία από τις λίγες σοβαρές συνέπειες εγκατάλειψης της συγκεκριμένης εργασιακής	1	2	3	4	5

μονάδας είναι η δυσκολία εύρεσης διαθέσιμων εναλλακτικών.					
34. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι για αυτήν την εργασιακή μονάδα είναι επειδή εγκαταλείποντας τη συγκεκριμένη θέση θα απαιτούσε μεγάλη προσωπική θυσία – άλλη εργασιακή μονάδα μπορεί να μη μου προσφέρει τα ίδια.	1	2	3	4	5
35. Πιστεύω ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στις μέρες μας μετακινούνται από εργασιακή μονάδα σε εργασιακή μονάδα πάρα πολύ συχνά.	1	2	3	4	5
36. Δεν πιστεύω ότι ένα άτομο πρέπει να είναι πάντα πιστό στον οργανισμό που εργάζεται.	1	2	3	4	5
37. Η μετακίνηση από εργασιακή μονάδα σε εργασιακή μονάδα, δεν μου φαίνεται ανέντιμη.	1	2	3	4	5
38. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που εξακολουθώ να εργάζομαι στη συγκεκριμένη εργασιακή μονάδα είναι λόγω της ηθικής υποχρέωσης που νιώθω να παραμείνω και να εργάζομαι σε αυτήν.	1	2	3	4	5
39. Αν πάρω μια άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά κάπου αλλού θα νιώσω ότι δεν είναι σωστό να εγκαταλείψω τη συγκεκριμένη εργασιακή μονάδα.	1	2	3	4	5
40. Πιστεύω ότι το να είσαι πιστός/ή και να παραμένεις σε έναν οργανισμό έχει μεγάλη σημασία και αξία.	1	2	3	4	5
41. Τα πράγματα θα ήταν καλύτερα αν οι δημόσιοι υπάλληλοι παρέμεναν σε μια εργασιακή μονάδα για τα περισσότερα χρόνια της θητείας τους.	1	2	3	4	5
42. Νομίζω ότι το να είσαι προσηλωμένος/η και να παραμένεις σε μια εργασιακή μονάδα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία πια.	1	2	3	4	5

### **Μέρος Δ. Εργασιακό άγχος**

*Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά από δηλώσεις που αποσκοπούν στην αποτίμηση του εργασιακού άγχους. Παρακαλείσθε να σημειώσετε μία από τις πέντε εναλλακτικές επιλογές σε κάθε δήλωση (1= Ποτέ, 2= Σχεδόν Ποτέ, 3= Μερικές φορές, 4= Αρκετά Συχνά, 5= Πολύ Συχνά).*

	Ποτέ	Σχεδόν Ποτέ	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Πολύ Συχνά
43. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε υπάρξει αναστατωμένοι επειδή κάτι συνέβη απροσδόκητα στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
44. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι αδυνατείτε να ελέγξετε τα σημαντικά πράγματα στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
45. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει νευρικοί και αγχωμένοι στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
46. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει σίγουροι για την ικανότητά σας να χειριστείτε τα προβλήματα στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
47. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι τα πράγματα πηγαίνουν όπως επιθυμείτε στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
48. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε βρεθεί να μην μπορείτε να τα βγάλετε πέρα με όλα όσα έπρεπε να κάνετε στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
49. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε μπορέσει να ελέγξετε ενοχλητικές καταστάσεις στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
50. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι έχετε τον έλεγχο των πραγμάτων στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
51. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε θυμώσει εξαιτίας πραγμάτων που ήταν εκτός του δικού σας ελέγχου στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
52. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι οι δυσκολίες στην εργασία σας, ήταν τόσες ώστε να μην μπορείτε να τις ξεπεράσετε;	1	2	3	4	5
53. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει το φόβο της απόλυσης;	1	2	3	4	5
54. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος για την αξιολόγηση του έργου σας;	1	2	3	4	5

55. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος για την αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειάς σας;
56. Τον τελευταίο μήνα, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος σχετικά με την μελλοντική συνταξιοδότησή σας;

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

### Μέρος Ε. Κοινωνικά / Δημογραφικά Στοιχεία

#### 57. Φύλο

Ανδρας	Γυναίκα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 58. Ηλικία

18-30	31-45	46-60	60+
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 59. Οικογενειακή Κατάσταση

Έγγαμος/η	Άγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 60. Τέκνα

0	1	2	3+
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 61. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Δημοτικό	Γυμνάσιο	Λύκειο	ΙΕΚ	ΑΤΕΙ - ΑΕΙ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

#### 62. Συνολική επαγγελματική εμπειρία σε έτη

0-5	6-10	11-15	16-20	20+
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 63. Συνολική επαγγελματική εμπειρία στον Οργανισμό

0-5	6-10	11-15	16-20	20+
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**64. Σχέση εργασίας**

Μόνιμος	Ι.Δ.Α.Χ.	Ορισμένου Χρόνου	Άλλο
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**65. Κλάδος**

Διοικητικού-Οικονομικού	Διοικητικού-Λογιστικού	Πληροφορικής	Βιβλιοθηκονομίας	Μηχανικών
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διοικητικών Γραμματέων	Τεχνικών	Άλλο		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

**66. Θέση που κατέχετε τώρα**

Υπάλληλος	Προϊστ. Τμήματος	Προϊστ. Διεύθυνσης	Άλλο
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**67. Πόσα χρόνια κατέχετε τη θέση αυτή;**

0-5	6-10	11-15	16-20	20+
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>