

Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης

Φιλήμων Δαβιώτης

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λάρισα, Ελλάδα

Email: fdaviotis@uth.gr

Δημήτριος Μπελιάς

Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λάρισα, Ελλάδα

Email: dbelias@uth.gr

Άγγελος Νταλάκος

Υποψήφιος Διδάκτορας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Λάρισα, Ελλάδα

Email: antalakos@uth.gr

Περίληψη

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι η διερεύνηση των διασυνδέσεων μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για οργανωσιακή αλλαγή σε ένα δείγμα 117 εργαζομένων σε Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας στην Ελλάδα. Για την αξιολόγηση των εν λόγω μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία Organizational Commitment Questionnaire (Meyer et al., 1993), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2006) και Change Readiness (Holt et al., 2007). Τα ευρήματα κατέδειξαν ότι η επικρατέστερη οργανωσιακή κουλτούρα στα κέντρα πρόληψης, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, είναι η οικογενειακή (clan). Η κουλτούρα αυτή παρουσίασε σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, η οργανωσιακή δέσμευση συσχετίστηκε θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα δεν παρουσίασε σημαντική συσχέτιση με την ετοιμότητα για αλλαγή. Αξιοσημείωτο είναι ότι τόσο η οργανωσιακή δέσμευση όσο και η οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα συσχετίστηκαν θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Λέξεις Κλειδιά

Οργανωσιακή Κουλτούρα, Ετοιμότητα για αλλαγή, Οργανωσιακή Δέσμευση, Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης.

Abstract

The aim of this study is to investigate the links between organizational commitment, organizational culture and readiness for organizational change in a sample of 117 employees of Addiction Prevention and Psychosocial Health Promotion Centers in Greece. To assess these variables, the Organizational Commitment Questionnaire (Meyer et al., 1993), the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2006) and the Readiness for change (Holt et al., 2007) were used. The findings showed that the predominant organizational culture in the prevention centers, as perceived by the employees, is clan. This culture showed a significant positive correlation with organizational

Τεύχος 5, Αρ. 1.

commitment. In addition, organizational commitment was positively correlated with readiness for change, while organizational culture did not show a significant correlation with readiness for change. Notably, both organizational commitment and clan culture were positively correlated with readiness to change.

Key Words

Organizational Culture, Readiness for change, Organizational Commitment, Addiction Prevention and Psychosocial Health Promotion Centers.

Εισαγωγή

Η οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή κουλτούρα και η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελούν κεντρικές έννοιες στην σύγχρονη έρευνα της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Viterouli et al., 2024; Giannakos et al., 2024; Tabakou et al., 2024; Ntalakos et al., 2024; Ntalakos et al., 2024b). Η οργανωσιακή δέσμευση, όπως την ορίζουν οι Meyer & Allen (1991), αναφέρεται στην ψυχολογική σύνδεση ενός εργαζομένου με τον οργανισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα, σύμφωνα με τον Schein (1990), ενσωματώνει το σύνολο των κοινότυπων αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό. Τέλος, η ετοιμότητα για αλλαγή αφορά την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Σύμφωνα με τον Weiner (2009), η ετοιμότητα για αλλαγή είναι κρίσιμη για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών. Οι τρεις αυτές έννοιες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, με την οργανωσιακή κουλτούρα να επηρεάζει τόσο την οργανωσιακή δέσμευση όσο και την ετοιμότητα για αλλαγή, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση με τη σειρά της να αποτελεί προάγγελο της ετοιμότητας για αλλαγή.

Η μελέτη της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η συνεχής εξέλιξη του πεδίου, σε συνδυασμό με τις υψηλές απαιτήσεις για προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα, καθιστούν την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα αυτών των οργανισμών επιτακτική. Μια ενδελεχής ανάλυση των εν λόγω μεταβλητών μπορεί να προσφέρει σημαντικές γνώσεις για τη βελτίωση των λειτουργιών των κέντρων και την ενίσχυση της παρεχόμενης φροντίδας.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στην διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Συγκεκριμένα, η έρευνα επιχειρεί να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεταβλητές αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και τον βαθμό στον οποίο επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αναμένεται να συμβάλλουν στην αποσαφήνιση των πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων. Ειδικότερα, η έρευνα φιλοδοξεί να προσδιορίσει συγκεκριμένους μηχανισμούς μέσω των οποίων αυτές οι μεταβλητές επηρεάζουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ικανότητα των κέντρων να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Τα ευρήματα της μελέτης αναμένεται να προσφέρουν εμπειρικά

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ., Νταλάκος, Α. (2025). Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης. 5(1), 1-24.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

εδραιωμένες προτάσεις για την ανάπτυξη στοχευμένων παρεμβάσεων που αποσκοπούν στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης, στη διαμόρφωση ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος και στην προώθηση της ετοιμότητας για αλλαγή.

Εν κατακλείδι, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να συμβάλει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναλύοντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων. Με την υιοθέτηση ενός ολιστικού πλαισίου, η έρευνα στοχεύει στην ανάδειξη των μηχανισμών που συνδέουν αυτές τις μεταβλητές με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Τα ευρήματα της μελέτης αναμένεται να προσφέρουν εμπειρικά εδραιωμένες προτάσεις για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών των κέντρων και την ενίσχυση της παρεχόμενης φροντίδας, συμβάλλοντας έτσι στην προώθηση της ψυχοκοινωνικής υγείας.

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πολυεπίπεδο και δυναμικό σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, συμπεριφορών και πρακτικών που διαμορφώνουν την ταυτότητα και την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης. Οι πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως αυτές των Schein και Handy, υπογράμμισαν τη σημασία της κουλτούρας ως καθοριστικού παράγοντα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο Schein (1990) πρότεινε ένα τριεπίπεδο μοντέλο, ενώ ο Handy κατέταξε τις οργανωσιακές κουλτούρες σε τέσσερις τύπους (Schein, 2010). Σύμφωνα με τον Schein (2010), η κουλτούρα αποτελεί προϊόν της ιστορίας και των προσαρμογών της οργάνωσης στο περιβάλλον της. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις, όπως αυτή των Cameron & Quinn (2011), ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύνολο κοινών αξιών και πεποιθήσεων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης. Στοιχεία όπως η ιστορία, οι ιδρυτές, οι ηγέτες και οι διαδικασίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την επιτυχία της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τους Belias και Koustelios (2014), η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνθετο σύστημα αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών της οργάνωσης, των διαδικασιών της, των προϊόντων της και των καθοριστικών αξιών που προωθούνται από την ηγεσία. Η κουλτούρα αυτή διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση προσωπικών εμπειριών, κοινών πεποιθήσεων και της ιδεολογίας της οργάνωσης, δημιουργώντας ένα ενιαίο πλαίσιο αξιών και νοήματος που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών. Οι εκδηλώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας γίνονται ορατές μέσω της εταιρικής εικόνας, των διαπροσωπικών σχέσεων και των στρατηγικών κατευθύνσεων της οργάνωσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ασκεί σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών, καθώς συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχου προσωπικού. Κουλτούρες που προάγουν την καινοτομία, τη συνεργασία και την αφοσίωση των εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης. Αντιθέτως, κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από αρνητικά κλίματα και έλλειψη εμπιστοσύνης συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα αποχώρησης προσωπικού και μειωμένη παραγωγικότητα. Συνολικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζεται ως κρίσιμος

Τεύχος 5, Αρ. 1.

παράγοντας που διαμορφώνει τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης και επηρεάζει άμεσα την επιτυχία της

Η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή

Η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί ένα κρίσιμο προαπαιτούμενο για την επιτυχή υλοποίηση οργανωσιακών μετασχηματισμών. Βασισμένη στο μοντέλο του Lewin (1947), η έννοια της ετοιμότητας αναφέρεται στην προθυμία και τη δέσμευση των μελών μιας οργάνωσης να αποδεχτούν και να υιοθετήσουν νέες πρακτικές και προσεγγίσεις (Rafferty et al., 2013). Η ετοιμότητα δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την αλλαγή, όπου οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ανάγκη για μετασχηματισμό, είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες και είναι έτοιμοι να συνεργαστούν για την επίτευξη των νέων στόχων (Holt et al., 2007). Η διαδικασία της ετοιμότητας περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας κοινής αντίληψης για την αναγκαιότητα της αλλαγής, την αλλαγή των στάσεων και των πεποιθήσεων των εργαζομένων, καθώς και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στην ηγεσία και τη διαδικασία της αλλαγής. Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία και τη διατήρηση της ετοιμότητας για αλλαγή, παρέχοντας καθοδήγηση, υποστήριξη και ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Η ετοιμότητα για αλλαγή, σύμφωνα με τους Holt και Vardaman (2013), αποτελεί έναν πολυδιάστατο κατασκευασμα που αναφέρεται στην προθυμία και την ικανότητα των μελών μιας οργάνωσης να αποδεχθούν και να υιοθετήσουν οργανωσιακούς μετασχηματισμούς. Οι ατομικές διαφορές στις πεποιθήσεις και τις στάσεις σχετικά με την αλλαγή επηρεάζουν σημαντικά την ετοιμότητα, ενώ η συλλογική αντίληψη της αναγκαιότητας για αλλαγή αποτελεί κρίσιμο προαπαιτούμενο για την επιτυχία της. Η έρευνα υποδεικνύει τρεις βασικές διαστάσεις της ετοιμότητας: τη συναισθηματική, που αφορά τις συναισθηματικές αντιδράσεις στην αλλαγή, τη γνωστική, που σχετίζεται με τις πεποιθήσεις και τις σκέψεις σχετικά με την αλλαγή, και την ηθελημένη, που αναφέρεται στην προθυμία για δράση. Η αποτελεσματική ηγεσία και η σαφής επικοινωνία των στόχων της αλλαγής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που ενισχύουν την ετοιμότητα των εργαζομένων.

Η έννοια της Οργανωσιακής Δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο που έχει απασχολήσει διεξοδικά τη διεπιστημονική έρευνα στη διοίκηση επιχειρήσεων. Η βιβλιογραφία προσφέρει πλούσιο θεωρητικό υπόβαθρο, με τους ερευνητές να συμφωνούν ως προς τη σημασία της δέσμευσης ως ενός ψυχολογικού δεσμού που συνδέει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό. Οι Bateman και Strasser (1984) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση εκδηλώνεται μέσω της προσήλωσης, της προσπάθειας, της συναίνεσης με τους οργανωσιακούς στόχους και της επιθυμίας για διατήρηση των σχέσεων με τους συναδέλφους. Buchanan (1974), από την πλευρά του, τονίζει τη συναισθηματική διάσταση της δέσμευσης, υπογραμμίζοντας την αφοσίωση και την πίστη των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Η δέσμευση, ως έννοια, υποδηλώνει μια σταθερή και μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού, η οποία συχνά καλλιεργείται από τις οργανώσεις μέσω στρατηγικών που στοχεύουν στην ενίσχυση της αφοσίωσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Υπάρχει εκτεταμένη εμπειρική έρευνα που υποστηρίζει ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα

Τεύχος 5, Αρ. 1.

απόδοσης και είναι πιο πρόθυμοι να συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Stanley et al., 2004; Tett & Meyer, 1993).

Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τρεις βασικές διαστάσεις της δέσμευσης: τη συναισθηματική, τη συνεχή και την κανονιστική (Meyer et al., 2002). Η συναισθηματική δέσμευση, ως βασική διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης, χαρακτηρίζεται από την υιοθέτηση και την ταύτιση των εργαζομένων με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης επιδεικνύουν αυξημένη προθυμία να καταβάλουν προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αναγνωρίζοντας την προσωπική τους συνεισφορά σε αυτούς. Επιπλέον, η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζεται άμεσα με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό μακροπρόθεσμα (McCaul et al., 1995, όπως αναφέρεται στο Falkenburg & Schyns 2007). Η ανάπτυξη της συναισθηματικής δέσμευσης επηρεάζεται από ένα συνδυασμό προσωπικών χαρακτηριστικών και εργασιακών εμπειριών. Πιο συγκεκριμένα, προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα και τα δημογραφικά στοιχεία, καθώς και εργασιακοί παράγοντες όπως το ενδιαφέρον για την εργασία, η οργανωσιακή υποστήριξη, η σαφήνεια ρόλων, η μετασχηματιστική ηγεσία και οι ευκαιρίες εξέλιξης, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων (Meyer & Allen, 1991).

Η δέσμευση συνέχειας (συνεχής δέσμευση), όπως την ορίζουν οι Meyer και Allen (1991), αποτελεί τη δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης και αναφέρεται στην παραμονή των εργαζομένων σε έναν οργανισμό λόγω των υψηλών προσωπικών και επαγγελματικών κοστών που συνδέονται με την αποχώρηση. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση συνέχειας παραμένουν στην εργασία τους κυρίως λόγω της ανάγκης για σταθερότητα και ασφάλεια που προσφέρει ο οργανισμός, παρά λόγω της ταύτισης με τους οργανωσιακούς στόχους και αξίες. Η δέσμευση αυτή ενισχύεται από παράγοντες όπως οι ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, η έλλειψη εναλλακτικών επαγγελματικών ευκαιριών και το υψηλό κόστος αναζήτησης νέας εργασίας. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) και τους Meyer & Herscovitch (2001), η δέσμευση συνέχειας διαμορφώνεται από την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το κόστος που θα τους επιβληθεί εάν αποχωρήσουν από τον οργανισμό, καθώς και από την αξιολόγηση των εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών που διαθέτουν.

Η κανονιστική δέσμευση, όπως την ορίζουν οι Allen και Meyer (1991), αποτελεί την τρίτη διάσταση του μοντέλου της οργανωσιακής δέσμευσης και αναφέρεται στην υποχρέωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό. Αυτή η υποχρέωση προκύπτει από την αντίληψη των εργαζομένων ότι η αποχώρησή τους θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Η κανονιστική δέσμευση διαμορφώνεται τόσο από τις εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων όσο και από τις ευρύτερες κοινωνικές τους αξίες και πεποιθήσεις. Η κοινωνικοποίηση τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της κανονιστικής δέσμευσης, καθώς διαμορφώνει τις ηθικές αρχές και τις αξίες που καθοδηγούν τις αποφάσεις των εργαζομένων σχετικά με την παραμονή τους στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991).

Η σχέση μεταξύ των μεταβλητών της Οργανωσιακής Δέσμευσης, της Οργανωσιακής Κουλτούρας και της Ετοιμότητας για αλλαγή

Η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή) έχει μελετηθεί από διάφορους ερευνητές τα τελευταία χρόνια. Μια από τις πιο πρόσφατες έρευνες έχει πραγματοποιηθεί από τους Sumario & Supriadi (2023). Στην έρευνα αυτή, διερευνήθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αντιληπτής οργανωσιακής δέσμευσης στη σχέση μεταξύ της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και της οργανωσιακής κουλτούρας, ως προς την επίδρασή τους στη συμπεριφορά των εργαζομένων ως πολιτών της οργάνωσης. Η ποσοτική μελέτη, που διεξήχθη σε δείγμα 195 υπαλλήλων εταιρείας ασφαλείας στην Τζακάρτα, αξιοποίησε τη μέθοδο της διαδρομικής ανάλυσης μέσω του λογισμικού SmartPLS 3.0. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ενώ η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση, η σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής κουλτούρας δεν υποστηρίχθηκε από τα δεδομένα. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, χωρίς να επηρεάζεται σημαντικά από την οργανωσιακή δέσμευση.

Σε πρόσφατη μελέτη, οι Smith και Liu (2022) διερεύνησαν τη συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε πολυεθνικές εταιρείες. Τα ευρήματα υποδήλωσαν ότι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από δυναμικές και συμμετοχικές κουλτούρες παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα ετοιμότητας για αλλαγή, ενισχύοντας την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να προωθούν την καινοτομία.

Σε μελέτη των Al-Abrow και Abrishamkar (2013), διερευνήθηκε η επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης στην ετοιμότητα για αλλαγή σε ένα δείγμα 102 εργαζομένων από οργανισμούς που βίωναν μετασχηματισμούς στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία. Τα αποτελέσματα της έρευνας, που βασίστηκε σε ειδικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, έδειξαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός της ομάδας εργασίας, καθώς και οι σχέσεις εργαζομένων-στελεχών αναγνωρίστηκαν ως σημαντικοί παράγοντες που μεσολαβούν στη θετική αυτή σχέση.

Οι Visagie και Steyn (2011) επισημαίνουν ότι, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχή υλοποίηση οργανωσιακών μετασχηματισμών, η αλλαγή μπορεί συχνά να υπονομεύσει αυτή τη δέσμευση. Μελετώντας μια περίπτωση τηλεπικοινωνιακής εταιρείας στη Νότια Αφρική, οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η έναρξη μιας πρωτοβουλίας αλλαγής συνοδεύτηκε από σημαντική αποχώρηση προσωπικού, υποδηλώνοντας μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης. Μέσω μιας έρευνας σε 113 εργαζόμενους, διαπιστώθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση, ιδιαίτερα η συναισθηματική, σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της συναισθηματικής δέσμευσης ως κρίσιμου παράγοντα που διευκολύνει την αποδοχή και την υιοθέτηση οργανωσιακών μετασχηματισμών.

Σε έρευνα των Dhingra και Punia (2016), σε δείγμα 510 εργαζομένων και στελεχών, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητας για αλλαγή. Χρησιμοποιώντας κλίμακες των Uday Pareek και Hellriegel & Slocum, τα αποτελέσματα έδειξαν μια σημαντική θετική συσχέτιση, με

Τεύχος 5, Αρ. 1.

την διάσταση της «ανοιχτότητας και αντιπαράθεσης» να προκύπτει ως ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της ετοιμότητας για αλλαγή. Η ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων αποκάλυψε διαφοροποιήσεις στην ετοιμότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών, με τους άνδρες να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες αλλαγής και τονίζουν την ανάγκη για εξατομικευμένες προσεγγίσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές δημογραφικές ομάδες. Οι έρευνες των Haffar et al. (2023) και Wang et al. (2023) ενισχύουν τα ευρήματα αυτά, υπογραμμίζοντας τη σημασία μιας κουλτούρας που προάγει την ψυχολογική ασφάλεια και την καινοτομία για την ενίσχυση της ετοιμότητας για αλλαγή.

Τέλος, οι Kemas και Anwar (2021) υποστηρίζουν ότι η ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση των οργανισμών σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Μελετώντας τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών, οι συγγραφείς διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ των κενών στην οργανωσιακή κουλτούρα, της οργανωσιακής δέσμευσης και της ατομικής ετοιμότητας για αλλαγή. Χρησιμοποιώντας τη μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων σε ένα δείγμα 283 εργαζομένων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα κενά στην οργανωσιακή κουλτούρα, τόσο τα τρέχοντα όσο και τα επιθυμητά, επηρεάζουν θετικά την ατομική ετοιμότητα για αλλαγή, μέσω της μεσολάβησης της οργανωσιακής δέσμευσης.

Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα αυτή στοχεύει στο να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ των ακόλουθων μεταβλητών: οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή. Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη μελέτη εξερευνά την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης και των διάφορων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, διατυπώθηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις:

- Υπόθεση 1 (H1): Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.
- Υπόθεση 2 (H2): Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.
- Υπόθεση 3 (H3): Οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.
- Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή).

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις (H₀) της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

- Μηδενική Υπόθεση 1: Η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.
- Μηδενική Υπόθεση 2: Η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.
- Μηδενική Υπόθεση 3: Οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας δεν σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.
- Μηδενική Υπόθεση 4: Τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή).

Συμμετέχοντες – Διαδικασία

Ο πληθυσμός που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη αποτελείται από όλους τους υπαλλήλους που εργάζονται σε κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας τα οποία δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Οι εργαζόμενοι των κέντρων αυτών αποτελούνται από ψυχολόγους, κοινωνιολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς, κοινωνικά ανθρωπολόγους, επιστημονικά υπεύθυνους, οικονομικά στελέχη, γραμματειακά στελέχη και λοιπό προσωπικό. Για τη συμμετοχή στην έρευνα, επιλέχθηκε αντιπροσωπευτικό δείγμα από όλα τα κέντρα πρόληψης της Ελλάδας ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση και τα έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο κλάδο. Το δείγμα συλλέχθηκε με τη μέθοδο δειγματοληψίας – ευκολία δείγματος (convenience sample) – λόγω της εύκολης πρόσβασης των ερευνητών σε συγκεκριμένους υπαλλήλους των κέντρων πρόληψης. Επιπρόσθετα η μέθοδος της ευκολίας δείγματος επιλέχθηκε και για λόγους συντομίας χρόνου. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω έντυπης αλλά και ηλεκτρονικής μορφής στο προσωπικό των κέντρων πρόληψης σε όλη την Ελλάδα. Επιπρόσθετα, δόθηκε η γραπτή έγκριση για τη διεξαγωγή της έρευνας από το πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Κέντρου Πρόληψης Λάρισας – «ΟΡΦΕΑΣ – ΟΚΑΝΑ».

Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν σε 275 υπαλλήλους. Από αυτούς, 59 εργαζόμενοι αρνήθηκαν να συμμετάσχουν, ενώ 86 δεν απάντησαν καθόλου. Από τα υπόλοιπα 130 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν τα 13 κρίθηκαν ακατάλληλα επειδή δεν συμπληρώθηκαν πλήρως. Εν τέλει, 117 άτομα συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια. Η διάρκεια συμπλήρωσης του κάθε ερωτηματολογίου διήρκεσε περίπου 10 λεπτά. Επιπλέον, δόθηκε μια εισηγητική επιστολή στους ερωτηθέντες σχετικά με το στόχο και την ταυτότητα της έρευνας καθώς και τον εθελοντικό και ανώνυμο χαρακτήρα της. Το χρονικό διάστημα που διήρκεσε η έρευνα ήταν από τον Οκτώβριο έως τον Νοέμβριο του 2023.

Ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από τρία ερευνητικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας: οργανωσιακή δέσμευση, τύποι οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητα για αλλαγή. Ειδικότερα:

(α) Για τη μέτρηση της μεταβλητής «Οργανωσιακής δέσμευσης» χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο “Organizational Commitment Questionnaire” των Meyer et al. (1993). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 18 ερωτήσεις που μετριοούνται σε 5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert (1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 = «Συμφωνώ απόλυτα»). Το ερωτηματολόγιο αυτό μετράει τις τρεις υπο-διαστάσεις/υπο-μεταβλητές της οργανωσιακής δέσμευσης: ι) συναισθηματική, ιι) συνεχής, ιιι) κανονιστική.

(β) Για τη μέτρηση της μεταβλητής της οργανωσιακής κουλτούρας (τύποι) χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) των Cameron & Quinn (2006). Η κλίμακα αποτελείται από 24 ερωτήσεις, με τον κάθε τύπο κουλτούρας να περιέχει έξι διαστάσεις όπου κάθε διάσταση περιλαμβάνει τέσσερις πιθανές επιλογές απαντήσεων. Κάθε διάσταση συγκεντρώνει συνολικά βαθμολογία με βάση το 100. Ο βαθμός αυτός καταναίμετε ανάμεσα σε τέσσερις απαντήσεις. Για κάθε κατηγορία ο ερωτηθείς καλείται να απαντήσει με βάση την τωρινή αλλά και την επιθυμητή (μελλοντική) κατάσταση που επιθυμεί στον οργανισμό. Οι τύποι κουλτούρας

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ., Νταλάκος, Α. (2025). Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης. 5(1), 1-24.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

που μετρούνται είναι οι ακόλουθοι: ι) Οικογενειακή – συμμετοχική (clan), ιι) Προσαρμοστική (adhocracy), ιιι) Αγοράς/στόχων (market), ιιιι) Ιεραρχική (hierarchy).

(γ) Ολοκληρώνοντας, για τη μέτρηση της μεταβλητής της ετοιμότητας για αλλαγή χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο Readiness for change των Holt, Armenakis, Field & Harris (2007). Η κλίμακα αποτελείται από 25 ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε 4 υπο-διαστάσεις/υπο-μεταβλητές της ετοιμότητας για αλλαγή: ι) καταλληλότητα της αλλαγής, ιι) στήριξη της διοίκησης, ιιι) επάρκεια για αλλαγή, ιιιι) προσωπικό όφελος από την αλλαγή. Όλες οι ερωτήσεις μετριούνται σε 7-βάθμια κλίμακα Likert η οποία λαμβάνει τιμές από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 = «Συμφωνώ απόλυτα».

Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού προγράμματος ανάλυσης Statistical Package for Social Sciences (SPSS Version 25). Τα εργαλεία στατιστικής που χρησιμοποιήθηκαν για την λεπτομερή ανάλυση των δεδομένων είναι τα παρακάτω:

- Περιγραφική Στατιστική: Μελετήθηκε το δημογραφικό προφίλ του δείγματος μέσω Πινάκων Συχνοτήτων/Ποσοστών.
- Αξιοπιστία Ερωτήσεων: Προκειμένου να υπολογιστεί η εσωτερική συνέπεια των μεταβλητών της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, ετοιμότητα για αλλαγή) υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.
- Έλεγχος Υποθέσεων: Προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθοι έλεγχοι:
 - ✓ Συντελεστής Συσχέτισης Pearson: Λαμβάνει τιμές από 0 – 1 υποδηλώνοντας ισχυρή ή ασθενή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της οργανωσιακής δέσμευσης, των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή.
 - ✓ Independent Sample T-test και Πίνακες ANOVA: Εξετάζουν την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στις μεταβλητές της έρευνας.

Αποτελέσματα

Προφίλ συμμετεχόντων

Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτελείται από 117 άτομα τα οποία εργάζονται σε διάφορους τομείς σε κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας στον Ελλαδικό χώρο. Το 72,6% του δείγματος ήταν γυναίκες, ενώ το 27,4% ήταν άνδρες. Σχετικά με τα έτη της ηλικίας τους, το 51,3% είχαν ηλικία από 41 – 50 έτη, το 32,5% είχαν ηλικία από 51 – 60 έτη, το 11,1% είχαν ηλικία από 31 – 40 έτη, το 3,4% είχαν ηλικία άνω των 60 ετών, ενώ το υπολειπόμενο 1,7% είχαν ηλικία λιγότερο από 30 έτη. Εν συνεχεία, το 66,7% του δείγματος είναι έγγαμοι, το 14,5% είναι διαζευγμένοι, το 16,2% είναι άγαμοι και το 2,6% είναι χηρευάμενοι. Επιπλέον, η πλειονότητα του δείγματος (48,7%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 9,4% είναι απόφοιτοι Λυκείου, και το 41,9% είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Σχετικά με τη θέση εργασίας τους, το 70,1% έχει εργαστεί σε αυτή τη θέση 16-25 έτη, το 20,5% έχει εργαστεί σε αυτή τη θέση 6-15 έτη, το 5,1% έχει εργαστεί έως 5 χρόνια, ενώ το 4,3% έχει εργαστεί στη θέση αυτή πάνω από 25 χρόνια.

Έλεγχος αξιοπιστίας

Προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός εσωτερικής συνέπειας (βαθμός αξιοπιστίας) των εργαλείων μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας μαζί με τις υπο-διαστάσεις τους (οργανωσιακή δέσμευση, τύποι οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητας για αλλαγή) θα χρησιμοποιηθεί ο στατιστικός συντελεστής Cronbach's alpha. Σε όλες τις διαστάσεις των τριών αυτών μεταβλητών οι τιμές του Cronbach's alpha κυμαίνονται μεταξύ $\alpha = 0.567$ έως $\alpha = 0.912$. Συνεπώς, οι τιμές αυτές είναι αποδεκτές και αρκετά ικανοποιητικές.

Πίνακας 1. Βαθμός Αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) για τις μεταβλητές οργανωσιακή δέσμευση, τύποι οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητα για αλλαγή.

	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Οργανωσιακής δέσμευση (συνολικά)	.820	18
Συναισθηματική δέσμευση (υπο-διάσταση)	.804	6
Συνεχής δέσμευση (υπο-διάσταση)	.678	6
Κανονιστική δέσμευση (υπο-διάσταση)	.845	6
Οργανωσιακή κουλτούρα		
Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.912	6
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	.656	6
Τωρινή Κουλτούρα/αγοράς κουλτούρα	.887	6
Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	.714	6
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.877	6
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	.744	6
Επιθυμητή Κουλτούρα/αγοράς κουλτούρα	.798	6
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	.567	6
Ετοιμότητα για αλλαγή (συνολικά)	.667	23
Καταλληλότητα της αλλαγής (υπο-διάσταση)	.873	8
Στήριξη της διοίκησης (υπο-διάσταση)	.873	6
Επάρκεια για αλλαγή (υπο-διάσταση)	.704	6
Προσωπικό όφελος από αλλαγή (υπο-διάσταση)	.782	3

Έλεγχος υποθέσεων

Η πρώτη υπόθεση (H1: «Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας»), διερευνήθηκε μέσω του στατιστικού μοντέλου της συσχέτισης με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι επιλέχθηκε ο στατιστικός παραμετρικός συντελεστής Pearson αφού πρώτα είχε ελεγχθεί ότι οι μεταβλητές (και οι υπο-διαστάσεις τους) ακολουθούν κανονική κατανομή. Τα αποτελέσματα του συντελεστή Pearson κατέγραψαν ότι υπάρχει μέτρια αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της τωρινής οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας, τόσο με το σύνολο της μεταβλητής όσο και με τις υπο-διαστάσεις της (οργανωσιακή δέσμευση – σύνολο $p = .469, p - value < 0.01$, συναισθηματική δέσμευση $p = .456, p - value < 0.01$, συνεχής δέσμευση $p = .289, p - value < 0.01$, κανονιστική δέσμευση $p = .274, p - value < 0.01$). Παρόμοια, τόσο η οργανωσιακή δέσμευση όσο και η υπο-διάσταση της συναισθηματική δέσμευση παρουσιάζει χαμηλή ως μέτρια θετική συσχέτιση με την επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα. Αντίθετα, η οργανωσιακή δέσμευση (και οι υπο-διαστάσεις της) συνδέονται αρνητικά ή δε συνδέονται καθόλου με τους υπόλοιπους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Συνεπώς, η υπόθεση 1 γίνεται αποδεκτή μόνο για την οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα. Περισσότερες λεπτομέρειες παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Συντελεστής Pearson για την οργανωσιακή δέσμευση και των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας.

		Οργανωσιακή Δέσμευση			
		Σύνολο	Συναισθηματική δέσμευση	Συνεχής δέσμευση	Κανονιστική δέσμευση
Τωρινή Κουλτούρα	Οικογενειακή/Συμμετοχική	.469**	.456**	.289**	.274**
	Προσαρμοστική	-.168	-.149	-.262**	.017
	Αγοράς	-.437**	-.396**	-.179	-.351**
	Ιεραρχική/	-.098	-.145	-.082	.002
Επιθυμητή Κουλτούρα	Οικογενειακή/Συμμετοχική	.195*	.312**	.071	.051
	Προσαρμοστική	-.279**	-.194*	-.320**	-.110
	Αγοράς	-.096	-.256**	-.061	.081
	Ιεραρχική	-.010	-.156	.222*	-.066

** . $p < 0.01$. * . $p < 0.05$.

Η δεύτερη υπόθεση (H2: «Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή») αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της ετοιμότητας για αλλαγή και της οργανωσιακής δέσμευσης. Τα

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ., Νταλάκος, Α. (2025). Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης. 5(1), 1-24.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

αποτελέσματα του Pearson ανέδειξαν ότι τόσο η συνολική οργανωσιακή δέσμευση όσο και οι υπο-διαστάσεις της σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την συνολική ετοιμότητα για αλλαγή ($p = .274, p - value < 0.01$). Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει λεπτομερώς τις υπόλοιπες συσχετίσεις μεταξύ των υπο-διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή. Αξίζει να αναφέρουμε ότι τόσο η συναισθηματική δέσμευση όσο και η κανονιστική δέσμευση σχετίζονται μέτρια αλλά στατιστικά σημαντικά με την υπο-διάσταση στήριξη της διοίκησης ($p = .333, p - value < 0.01, p = .462, p - value < 0.01$ αντίστοιχα). Συνεπώς η υπόθεση 2 γίνεται αποδεκτή.

Πίνακας 3. Συντελεστής Pearson για την οργανωσιακή δέσμευση και την ετοιμότητα για αλλαγή.

		Οργανωσιακή Δέσμευση			
		Σύνολο	Συναισθηματική δέσμευση	Συνεχής δέσμευση	Κανονιστική δέσμευση
Ετοιμότητα για αλλαγή	Σύνολο	.247**	.328**	-.091	.264**
	Καταλληλότητα της αλλαγής	-.049	-.037	.066	-.115
	Στήριξη της διοίκησης	.337**	.333**	-.130	.462**
	Επάρκεια για αλλαγή	.048	.330**	-.338**	.085
	Προσωπικό όφελος από αλλαγή	.103	-.062	.333**	-.020

** . $p < 0.01$.

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H3: «Οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή»), ο στατιστικός συντελεστής Pearson έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή. Μοναδικές εξαιρέσεις σε αυτά τα αποτελέσματα αποτελούν τα παρακάτω: α) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα και τη στήριξη της διοίκησης για αλλαγές ($p = .254, p - value < 0.05$), β) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και τη στήριξη της διοίκησης για αλλαγές ($p = .206, p - value < 0.05$), γ) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα και τη στήριξη της διοίκησης για αλλαγές ($p = .183, p - value < 0.05$), δ) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη τωρινή κουλτούρα αγοράς και την καταλληλότητα της αλλαγής ($p = .209, p - value < 0.05$), ε) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη επιθυμητή κουλτούρα αγοράς και το προσωπικό όφελος από την αλλαγή ($p = .205, p - value < 0.05$). Όλες οι υπόλοιπες συσχετίσεις είναι αρνητικές είτε μη σημαντικές. Εφόσον, οι διάφοροι τύποι κουλτούρας δε σχετίζονται σημαντικά με τη συνολική μεταβλητή της ετοιμότητας για αλλαγή, η υπόθεση H3 απορρίπτεται. Περισσότερες λεπτομέρειες εμφανίζονται στον Πίνακα 4.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Πίνακας 4. Συντελεστής Pearson για την ετοιμότητα για αλλαγή και τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

		Ετοιμότητα για αλλαγή				
		Σύνολο	Καταλληλότητα της αλλαγής	Στήριξη της διοίκησης	Επάρκεια για αλλαγή	Προσωπικό όφελος αλλαγής
Τωρινή Κουλτούρα	Οικογενειακή/Συμμετοχική	-.044	-.076	-.033	.000	.079
	Προσαρμοστική	.072	-.121	.254**	.023	-.092
	Αγοράς	.011	.209*	-.224*	.051	.007
	Ιεραρχική/	.016	-.081	.206*	-.088	-.089
Επιθυμητή Κουλτούρα	Οικογενειακή/Συμμετοχική	-.085	.097	-.261**	.026	.043
	Προσαρμοστική	.165	.098	.183*	.121	-.228*
	Αγοράς	.054	-.086	.143	-.113	.205*
	Ιεραρχική	-.050	-.188*	.172	-.062	-.049

** . $p < 0.01$. * . $p < 0.05$.

Προκειμένου να εξετάζεται η τέταρτη υπόθεση (H4: «Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή)») χρησιμοποιήθηκαν οι στατιστικοί έλεγχοι των Independent Sample T-Test και των πινάκων ANOVA το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης.

Το Independent Sample T-test κατέδειξε ότι το φύλο επηρεάζει μία μόνο διάσταση από όλες τις μεταβλητές. Αυτή της επιθυμητής κουλτούρας αγοράς ($p = .035 < .05$) αναδεικνύοντας το γεγονός ότι οι γυναίκες αναζητούν να επικρατήσει αυτό το είδος κουλτούρας στο μέλλον σε μεγαλύτερο βαθμό από την επιθυμία των αντρών (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Το φύλο δρα ως παράγοντας επιρροής των μεταβλητών (και των υπο-διαστάσεων) της έρευνας.

	Έλεγχος t-test		
	t	df	p
Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	-.085	115	.932
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	.408	115	.684
Τωρινή Κουλτούρα αγοράς	-.123	115	.903

Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	.051	115	.960
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.310	115	.757
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	-.317	115	.752
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς	-2.139	115	.035
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	1.642	114	.103
Οργανωσιακή Δέσμευση (συνολικά)	1.331	115	.186
Συναισθηματική δέσμευση	.169	115	.866
Συνεχής δέσμευση	1.205	115	.231
Κανονιστική δέσμευση	1.407	115	.162
Ετοιμότητα για Αλλαγή (συνολικά)	.644	115	.521
Καταλληλότητα της αλλαγής	1.624	115	.107
Στήριξη της διοίκησης	-.688	115	.493
Επάρκεια για αλλαγή	-.109	115	.913
Προσωπικό όφελος από αλλαγή	.394	115	.695

Εν συνεχεία, ο πίνακας ANOVA ανέδειξε ότι η ηλικία επηρεάζει στατιστικά σημαντικά έξι από τις διαστάσεις των μεταβλητών οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Πίνακας 6):

- Επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα ($p = .001 < .05$)
- Τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα ($p = .003 < .05$)
- Επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα ($p = .001 < .05$)
- Συνολική ετοιμότητα για αλλαγή ($p = .004 < .05$)
- Στήριξη της διοίκησης ($p = .006 < .05$)
- Επάρκεια για αλλαγή ($p = .036 < .05$)

Πίνακας 6. Η ηλικία δρα ως παράγοντας επιρροής των μεταβλητών (και των υπο-διαστάσεων) της έρευνας.

	Έλεγχος t-test		
	F	df	p
Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	1.828	4	.128
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	4.197	4	.003

Τωρινή Κουλτούρα αγοράς	.993	4	.414
Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	.918	4	.456
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	4.862	4	.001
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	4.721	4	.001
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς	1.975	4	.103
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	1.366	4	.250
Οργανωσιακή Δέσμευση (συνολικά)	.944	4	.441
Συναισθηματική δέσμευση	.624	4	.646
Συνεχής δέσμευση	2.117	4	.083
Κανονιστική δέσμευση	1.519	4	.202
Ετοιμότητα για Αλλαγή (συνολικά)	4.051	4	.004
Καταλληλότητα της αλλαγής	2.301	4	.063
Στήριξη της διοίκησης	3.875	4	.006
Επάρκεια για αλλαγή	2.669	4	.036
Προσωπικό όφελος από αλλαγή	1.825	4	.129

Υστερα, ο πίνακας ANOVA ανέδειξε ότι η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει επτά από τις διαστάσεις της έρευνας οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Πίνακας 7):

- Συνολική οργανωσιακή δέσμευση ($p = .004 < .05$)
- Συναισθηματική δέσμευση ($p = .049 < .05$)
- Συνεχή δέσμευση ($p = .042 < .05$)
- Συνολική ετοιμότητα για αλλαγή ($p = .012 < .05$)
- Καταλληλότητα της αλλαγής ($p = .039 < .05$)
- Στήριξη της διοίκησης ($p = .016 < .05$)
- Επάρκεια για αλλαγή ($p = .037 < .05$)

Πίνακας 7. Η οικογενειακή κατάσταση δρα ως παράγοντας επιρροής των μεταβλητών (και των υπο-διαστάσεων) της έρευνας.

	Έλεγχος t-test		
	F	df	p

Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	2.582	3	.057
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	2.160	3	.097
Τωρινή Κουλτούρα αγοράς	1.037	3	.379
Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	1.582	3	.198
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	1.297	3	.279
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	2.052	3	.111
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς	.287	3	.834
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	1.286	3	.283
Οργανωσιακή Δέσμευση (συνολικά)	4.612	3	.004
Συναισθηματική δέσμευση	2.701	3	.049
Συνεχής δέσμευση	2.827	3	.042
Κανονιστική δέσμευση	2.375	3	.074
Ετοιμότητα για Αλλαγή (συνολικά)	3.844	3	.012
Καταλληλόλητα της αλλαγής	2.882	3	.039
Στήριξη της διοίκησης	3.612	3	.016
Επάρκεια για αλλαγή	2.928	3	.037
Προσωπικό όφελος από αλλαγή	1.103	3	.351

Τέλος, ο πίνακας ANOVA ανέδειξε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζει δύο από τις διαστάσεις της έρευνας οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Πίνακας 8):

- Συνεχή δέσμευση ($p = .049 < .05$)
- Επάρκεια για αλλαγή ($p = .013 < .05$)

Πίνακας 8. Το εκπαιδευτικό επίπεδο δρα ως παράγοντας επιρροής των μεταβλητών (και των υπο-διαστάσεων) της έρευνας.

	Έλεγχος t-test		
	F	df	p
Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.085	2	.919
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	.320	2	.727

Τωρινή Κουλτούρα αγοράς	.348	2	.707
Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	.809	2	.448
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.463	2	.631
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	.006	2	.994
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς	1.942	2	.148
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	2.136	2	.123
Οργανωσιακή Δέσμευση (συνολικά)	2.188	2	.117
Συναισθηματική δέσμευση	.412	2	.663
Συνεχής δέσμευση	3.093	2	.049
Κανονιστική δέσμευση	1.271	2	.284
Ετοιμότητα για Αλλαγή (συνολικά)	1.454	2	.238
Καταλληλότητα της αλλαγής	2.813	2	.064
Στήριξη της διοίκησης	1.751	2	.178
Επάρκεια για αλλαγή	4.491	2	.013
Προσωπικό όφελος από αλλαγή	1.017	2	.365

Συμπεράσματα – Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η παρούσα ποσοτική μελέτη διεξήχθη σε δείγμα N=117 εργαζομένων σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν οι επικρατούσες τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και η ετοιμότητα για αλλαγή. Το προφίλ των συμμετεχόντων χαρακτηριζόταν από υψηλό ποσοστό γυναικών ηλικίας άνω των 40 ετών, έγγαμες, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης (απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ) και σημαντική επαγγελματική εμπειρία στον τομέα (από 15 έως 25 έτη).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας που κυριαρχούσε τόσο στην τρέχουσα κατάσταση όσο και στις επιθυμητές μελλοντικές συνθήκες ήταν η οικογενειακή/συμμετοχική (clan). Η ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy) κατείχε τη δεύτερη θέση τόσο στην τρέχουσα όσο και στην επιθυμητή κατάσταση, ωστόσο παρατηρήθηκε μια τάση μείωσης της προτίμησης για αυτόν τον τύπο κουλτούρας στο μέλλον. Σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, τα ευρήματα έδειξαν ένα μέσο επίπεδο συνολικής δέσμευσης, με τις διαστάσεις της συνεχούς και της κανονιστικής δέσμευσης να κυμαίνονται σε αντίστοιχο επίπεδο. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης στους εργαζομένους των κέντρων πρόληψης.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Τα αποτελέσματα των επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων επιβεβαίωσαν την πρώτη ερευνητική υπόθεση (H1). Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της επικρατούσας οικογενειακής (clan) κουλτούρας στα κέντρα πρόληψης. Επιπλέον, τα δεδομένα υποστήριξαν τη θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της επιθυμητής οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας, η οποία, όπως προέκυψε από την έρευνα, αποτελεί την κυρίαρχη κουλτούρα που επιθυμούν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συμφωνούν με προηγούμενες έρευνες που έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής κουλτούρας (Lok & Crawford, 2004; Rashid et al., 2003; Sumardio & Supriadi, 2023). Οι συγγραφείς αυτοί έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, όπου η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη μιας οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας, ενώ ταυτόχρονα η ύπαρξη μιας τέτοιας κουλτούρας ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι Lok και Crawford (2004) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση συμβάλλει στην καλλιέργεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από αυξημένη αυτονομία και έμφαση στην ευεξία των εργαζομένων. Παρόμοια, οι Sumardio και Supriadi (2023) υπογραμμίζουν τον μεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής υποστήριξης στη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και κουλτούρας.

Οι διεξαχθείσες στατιστικές αναλύσεις αποκάλυψαν μια συνολική θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή. Ωστόσο, όταν εξετάστηκαν οι επιμέρους διαστάσεις των δύο μεταβλητών, διαπιστώθηκε ότι οι συσχετίσεις ήταν ασθενέστερες και σε πολλές περιπτώσεις μη σημαντικές στατιστικά. Ενδεικτικά, η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση συσχετίστηκαν θετικά και σημαντικά με τη στήριξη της διοίκησης, ενώ η συνεχής δέσμευση συσχετίστηκε θετικά και σημαντικά με το προσωπικό όφελος από την αλλαγή, επιβεβαιώνοντας έτσι την δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2). Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συναρμόζονται με τις διαπιστώσεις προηγούμενων ερευνών (Al-Abrrow & Abrishamkar, 2013; Haffar et al., 2023; Julita et al., 2010; Visagie & Steyn, 2011) οι οποίες έχουν καταδείξει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή. Συγκεκριμένα, μελέτες σε διάφορους τομείς και γεωγραφικές περιοχές έχουν υπογραμμίσει τον σημαντικό ρόλο της συναισθηματικής δέσμευσης ως προγνωστικού παράγοντα για την αποδοχή των οργανωσιακών αλλαγών. Για παράδειγμα, οι Visagie και Steyn (2011) διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική δέσμευση αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της ετοιμότητας για αλλαγή σε έναν οργανισμό τηλεπικοινωνιών, ενώ οι Haffar et al. (2023) εντόπισαν μια παρόμοια σχέση σε ένα ευρύτερο δείγμα εργαζομένων από διάφορες εταιρίες στην Ιορδανία. Επιπλέον, οι Al-Abrrow και Abrishamkar (2013) καθώς και οι Julita et al. (2010), σε μελέτες τους στον τομέα της υγείας και των υπηρεσιών, αντίστοιχα, υποστήριξαν την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση είναι πιο ανοιχτοί σε αλλαγές στον οργανισμό.

Οι στατιστικές αναλύσεις δεν αποκάλυψαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της συνολικής οργανωσιακής κουλτούρας και της συνολικής ετοιμότητας για αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της κυρίαρχης οικογενειακής (clan) κουλτούρας. Ως εκ τούτου, η τρίτη ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται. Ωστόσο, σε επίπεδο επιμέρους διαστάσεων, η στήριξη της διοίκησης ως παράγοντας της ετοιμότητας για αλλαγή εμφάνισε σημαντικές θετικές συσχετίσεις με την τρέχουσα και την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα (adhocracy), καθώς και με την τρέχουσα ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy),

Τεύχος 5, Αρ. 1.

ενισχύοντας μερικώς την τρίτη ερευνητική υπόθεση (H3). Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, σχετικά με τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητας για αλλαγή, δεν συμφωνούν πλήρως με προηγούμενες έρευνες (Dhingra & Punia, 2016; Haffar et al., 2023; Smith & Liu, 2022; Wang et al., 2023). Ενώ προηγούμενες μελέτες, όπως εκείνη των Smith και Liu (2022), έχουν υποστηρίξει μια γενικότερη θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, με έμφαση στον ρόλο των δυναμικών και συμμετοχικών κουλτουρών, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι η σχέση αυτή είναι πιο σύνθετη και εξαρτάται από συγκεκριμένες διαστάσεις τόσο της κουλτούρας όσο και της ετοιμότητας για αλλαγή. Συγκεκριμένα, αν και εντοπίστηκε μια θετική συσχέτιση μεταξύ της προσαρμοστικής κουλτούρας (adhocracy) και της στήριξης της διοίκησης ως παράγοντα ετοιμότητας για αλλαγή, η συνολική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ετοιμότητα για αλλαγή δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων είχαν μια σημαντική επίδραση στις μεταβλητές της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή. Συγκεκριμένα, η οικογενειακή κατάσταση και η ηλικία αναδείχθηκαν ως οι ισχυρότεροι προβλεπτικοί παράγοντες, ενώ το επίπεδο εκπαίδευσης και το φύλο παρουσίασαν επίσης στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν την τέταρτη ερευνητική υπόθεση (H4). Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών (Belias & Koustelios, 2013α, 2013β; Dhingra & Punia, 2016; Jones et al., 2005; Madsen et al., 2005). Προηγούμενες μελέτες έχουν καταδείξει ότι τα δημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές. Ειδικότερα, η έρευνα των Dhingra και Punia (2016) υπογραμμίζει τον ρόλο της ηλικίας και του φύλου στη διαμόρφωση της ετοιμότητας για αλλαγή, ενώ οι Madsen et al. (2005) εντοπίζουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής εμπειρίας και του επιπέδου εκπαίδευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή στον τομέα της υγείας. Επιπλέον, οι Jones et al. (2005) υποστηρίζουν ότι ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το γυναικείο φύλο, η μεγαλύτερη ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση, ενισχύουν τη θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και ετοιμότητας για αλλαγή. Τέλος, οι Belias και Koustelios (2013α, 2013β) υπογραμμίζουν τον ρόλο του φύλου στη διαμόρφωση των προτιμήσεων των εργαζομένων σχετικά με την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

Εν είδει epilόγου

Η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στο υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο, διερευνώντας τις διασυνδέσεις μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής δέσμευσης και ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας στην Ελλάδα. Τα ευρήματα της έρευνας προσφέρουν νέα δεδομένα για την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα αυτών των οργανισμών σε σχέση με προηγούμενες έρευνες σχετικά με τον τομέα της Διοίκησης Αλλαγών (Giannakos et al., 2024b; Belias et al., 2024; Zerva et al., 2024; Ntalakos et al., 2023; Belias et al., 2023,b,c,d,e; Belias and Trihas, 2023,b; Kriemadis et al., 2023; Belias and Trihas, 2022; Belias et al., 2022,b; Belias et al., 2024b,c; Giannakos et al., 2024c; Rossidis et al., 2020; Belias and Rossidis, 2024).

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ., Νταλάκος, Α. (2025). Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης. 5(1), 1-24.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>



Τεύχος 5, Αρ. 1.

Οι διαπιστώσεις της μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν από τους φορείς διαχείρισης των κέντρων πρόληψης για τη σχεδιασμό και την υλοποίηση στοχευμένων παρεμβάσεων που αποσκοπούν στη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας, στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης του προσωπικού και στην προώθηση της αποδοχής των οργανωσιακών αλλαγών. Κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα της έρευνας συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιστημονικής γνώσης στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της δημόσιας υγείας.

Βιβλιογραφία

- Al-Abrow, H. A., & Abrishamkar, M. M. (2013). Individual differences as a moderator of the effect of organizational commitment on readiness for change: A study of employees in the higher education sector in Iraq. *International Journal of Management*, 30(4), 294.
- Bateman, T. and Strasser, S.A. (1984) Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 95-112. <http://dx.doi.org/10.2307/255959>
- Belias, D., Rossidis, I. (2024). *Change management, Organizational Changes and Organizational Behavior* [in Greek]. Athens: Tziolas publications.
- Belias, D., Rossidis, I., Stavrinoudis, T., Kakarougkas, C. (2024). The Relationship between Change Management and Business Ethics: An Investigation on the Latest Developments - Key Issues on This Topic. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, (Eds.), *Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 166-185). IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3466-9.ch008>
- Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A. (2024b). Crisis Leadership, Group Dynamics, and Change Management: A Literature Review and Future Perspectives. In: Katsoni, V., Cassar, G. (eds) *Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences*. IACuDIT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_13
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. (2024c). *Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments*. IGI Global
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., Masouras, A., & Anastasiadou, S. (Eds.). (2023). *Managing Successful and Ethical Organizational Change*. IGI Global.
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., & Malik, S. (2023b). Workplace Conflict, Turnover, and Quality of Services. Case Study in Greek Seasonal Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 453–476. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065655>
- Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A., Dimou, I., Rossidis, I., Kourgiantakis, M. (2023c). Can Human Resource Training Affect the Integration and Success of Organizational Change? A Case-Study on Employees of Greek Four and Five Star Hotels. In: *Vukadinovic, D., Nagle, J. (eds) Cultural Sustainable Tourism – 5th Edition. CST23. Advances in Science, Technology and Innovation*. Springer Cham (in press).
- Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A., Dimou, I., Rossidis, I., Kourgiantakis, M. (2023d). Strategic Leadership and its Effect on the Integration and the Success of Organizational Change on Four and Five Star Hotels. In: *Vukadinovic, D., Nagle, J. (eds) Cultural Sustainable Tourism – 5th Edition. CST23. Advances in Science, Technology and Innovation*. Springer Cham (in press).
- Belias, D., Trihas, N., Dimou, I., & Kourgiantakis, M. (2023e). The effect of goal motivation on the integration and the success of an organizational change in the hospitality sector. In *International Conference on Tourism Research* (Vol. 6, No. 1, pp. 34-42).
- Belias, D., Trihas, N. (2023). How can we predict the integration and the success of organizational change in the hospitality sector?, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, pp. 2011-2045 <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2216952>

- Belias, D., Trihas, N. (2023b). How Can We Measure the “Success of Change Management?” An Exploratory Factor Analysis in a Sample of Employees in the Greek Hotel Industry. *In: Katsoni, V. (eds) Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. IACuDiT 2022. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.* https://doi.org/10.1007/978-3-031-29426-6_2
- Belias, D., Trihas, N. (2022). Investigating the Readiness for Organizational Change: A Case Study From a hotel industry context/Greece. *Journal of Tourism and Management Research*. Vol.7, No.2, pp.1047-1062. DOI: 10.5281/zenodo.7090337
- Belias, D., Rossidis, I., Lazarakis, P., Mantas, C., & Ntalakos, A. (2022). Analyzing organizational factors in Greek tourism services [Special issue]. *Corporate & Business Strategy Review*, 3(2), 248–261. <https://doi.org/10.22495/cbsrv3i2siart6>
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., Sawsan, M. (2022b). The Impact of Workplace Conflicts on Employee Turnover and Quality of Services. The Case of Greek Seasonal Hotels, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065655>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, ESJ, 10(7). 451-470.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013α). Organizational culture of Greek bank institutions: a case study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95-104.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013β). The influence of gender and educational background of Greek bank employees on their perceptions of organizational culture. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(5), 1-10.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Impact of organizational culture on employees’ readiness to change a study in Indian perspective. *Journal of Management Research*, 16(3), 135-147.
- Falkenburg, K., Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30 (10), DOI: 10.1108/01409170710823430.
- Giannakos, K., Belias, D., Rossidis, I., Ntalakos, A., Papademetriou, C. (2024). Creating the Appropriate Organizational Culture for Change Management. *In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, (Eds.), Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 166-185). IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3466-9.ch009>
- Giannakos, K., Belias, D., Ntalakos, A., Rossidis, I. (2024b). Change Management and Communication Satisfaction: Adopting Effective Change Management Strategies for Enhancing Communication Satisfaction. *In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, (Eds.), Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 166-185). IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3466-9.ch012>
- Giannakos, K., Belias, D., Ntalakos, A., Rossidis, I., Koustelios, A. (2024c). Are leadership styles related to change integration and commitment? The case of general hospitals in the area of Thessaly (Greece). *Archives of Hellenic Medicine*, 41 (3), pp. 354-362.
- Haffar, M., Al-Hyari, K., Djebarni, R., Alnsour, J. A., Oster, F., Al-Shamali, A., & Alaya, A. (2023). The mediating effect of affective commitment to change in the readiness for change–TQM relationship. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(3-4), 326-344.

- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), pp.232–255.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.
- Julita, S., Rafaei, W., & Rahman, A. (2010). Relationship of organizational commitment, locus of control, and readiness to change among nurses. *Psycho behavioral science and quality of life: The 6th international postgraduate research colloquium*, 166-183.
- Kemas, M. A., & Anwar, R. (2021). The Effect of Organizational Culture Gaps on Individual Readiness to Change through Organizational Commitment. *International Journal of Business and Technology Management*, 3(3), 70-81.
- Kriemadis, A., Rossidis, I., & Belias, D. (2023). Strategic Human Resources Management as a Key Element in the Implementation of Organizational Changes. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 1-17). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch001>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human resource development quarterly*, 16(2), 213-234.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. (2024). The Relationship between Leadership Styles, Organizational Culture and Group Dynamics in the Hospitality Industry. In: *Katsoni, V., Cassar, G. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences*. IACuDIT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_19
- Ntalakos, A., Belias, D., Tsigilis, N. (2024b). Analyzing the Organizational Factors that Influence Hotel Employees' Team Efficiency. In: *Katsoni, V., Cassar, G. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences*. IACuDIT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_11
- Ntalakos, A., Belias, D., Rossidis, I., Koustelios, A., Tsigilis, N., Vasiliadis, L. (2023). Communicating the Vision of the Change: The Linkage between Organizational Communication, Organizational Culture,

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- and Organizational Change. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, Masouras, A., Anastasiadou, S. (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 76-101). IGI Global. DOI: DOI: 10.4018/979-8-3693-0235-4.ch004
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L. and Armenakis, A.A. (2013) Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39, 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
- Rossidis, I., Belias, D., Aspridis, G. (2020). *Change management and leadership*. Athens: Tziolas publications.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Shein E., (2010). *Organizational culture and leadership*, 4th edition. Jossey Bass: a Willey imprint.
- Smith, T., & Liu, Y. (2022). Work Culture and Change Readiness in Global Organizations. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 451-467.
- Stanley, S., Markman, H., Whitton, S. (2004). Communication, Conflict, and Commitment: Insights on the Foundations of Relationship Success from a National Survey. *Family Process*, 41 (4), 659-675, <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2002.00659.x>.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384.
- Tabakou, E., Viterouli, M., Ntalakos, A., Belias, D. (2024). Ηγετικά Στυλ και Οργανωσιακή Κουλτούρα Εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Προκλήσεις και Προοπτικές. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 4 (1), 122-144.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Visagie, C. M., & Steyn, C. (2011). Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 98-121.
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N., Papademetriou, C. (2024). Time for Change: Designing Tailored Training Initiatives for Organizational Transformation. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, (Eds.), *Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 267-307). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-3466-9.ch014
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037-1061.
- Zerva, S., Belias, D., Rossidis, I., & Ntalakos, A. (2024). Examining the impact of leadership on job satisfaction in Greek luxury hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(3), 439–464. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2335123>