

Ηγετικά Στυλ και Οργανωσιακή Κουλτούρα Εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Προκλήσεις και Προοπτικές

Ευαγγελία Ταμπάκου

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λάρισα, Ελλάδα

E-mail: etampakou@uth.gr

Μαρία Βυτερούλη

Υποψήφιος Διδάκτορας - Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λάρισα, Ελλάδα

E-mail: mvyterouli@uth.gr

Άγγελος Νταλάκος

Υποψήφιος Διδάκτορας - Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λάρισα, Ελλάδα

E-mail: antalakos@uth.gr

Δημήτριος Μπελιάς

Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου της Θεσσαλίας, Λάρισα, Ελλάδα.

E-mail: dbelias@uth.gr

Περίληψη

Σε ένα αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον, τα ηγετικά στυλ και η οργανωσιακή κουλτούρα αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για τους οργανισμούς. Τα ηγετικά στυλ μπορούν να προάγουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον όπου οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίζουν αβεβαιότητες και να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες. Ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα εξασφαλίζει μια κοινή συλλογική βάση αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών εντός ενός οργανισμού, και διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν, εργάζονται και επικοινωνούν μέσα στον οργανισμό. Εν ολίγοις, επηρεάζει την συνοχή της ομάδας, την κατανόηση των στόχων του οργανισμού και τη δημιουργία μιας συνεργατικής και αποτελεσματικής εργασιακής περιβάλλοντος.

Το θέμα της έρευνας επικεντρώνεται στη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του στυλ ηγεσίας και του τύπου οργανωσιακής κουλτούρας, εστιάζοντας στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η έρευνα περιλαμβάνει 183 εργαζομένους του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ) από τα τμήματα Θεσσαλίας και Αττικής, ενώ η πρωτοτυπία της έρευνας αναδεικνύεται από το γεγονός ότι πρώτη φορά εξετάζεται ο ΟΣΕ ως αντικείμενο μελέτης. Για το στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q-5X.), ενώ για την αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI). Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, με συγκεκριμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφόρων στυλ ηγεσίας και των τύπων κουλτούρας. Επισημαίνεται η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για την επίτευξη στρατηγικών στόχων (έκβαση), με έμφαση στη

μακροζωία του οργανισμού. Εξετάζεται επίσης ο ρόλος των ηγετών στην έμπνευση και καθοδήγηση του προσωπικού, ενώ υπογραμμίζεται η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία σε κρίσιμες, κυρίως, περιόδους.

Λέξεις-κλειδιά: Στυλ ηγεσίας, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Παράγοντες Διοίκησης, Ελληνικός Δημόσιος Τομέας

Abstract

In the backdrop of heightened business uncertainty, the pivotal styles of leadership and organizational culture for entities come to the fore. Leadership styles assume a critical role in fostering adaptability and flexibility, shaping an environment conducive to effective responses to uncertainties and exploitation of emerging opportunities. Concurrently, organizational culture ensures a shared collective foundation of values, beliefs, and behaviors within an organization, shaping the way individuals interact, work, and communicate within the organizational framework. In essence, it influences team cohesion, understanding of organizational goals, and the creation of a collaborative and effective working environment.

This research delves into the nuanced interaction between diverse leadership styles and organizational culture types, with a focus on the Greek public sector. The study encompasses 183 participants from the Hellenic Railways Organization (OSE), representing the Thessaly and Attica regions. Of note is the pioneering nature of this investigation, marking the first exploration of OSE as a subject of scholarly inquiry. The Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q-5X) was employed for a comprehensive assessment of leadership styles, while the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) served as a tool for evaluating organizational culture. Empirical findings underscore the impact of distinct leadership styles on organizational culture, revealing specific interactions among varied leadership styles and cultural typologies. The discussion emphasizes the importance of organizational culture as a cornerstone for achieving strategic objectives, with a particular emphasis on organizational longevity. Additionally, the research explores the nuanced role of leaders in inspiring and providing guidance to personnel, emphasizing the need for effective leadership during critical junctures.

Keywords: Leadership styles, Organizational Culture, Transformational Leadership, Management Factors, Greek Public Sector

Εισαγωγή

Η σύγχρονη επιχειρηματική κοινότητα και ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις, επιβάλλοντας την ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία και οργανωσιακή κουλτούρα. Σε ένα περιβάλλον όπου οι οργανισμοί υφίστανται συνεχείς αλλαγές (Belias et al., 2019a), η ηγεσία αποκτά ουσιώδη σημασία καθώς διαμορφώνει τη συμπεριφορά και την απόδοση του προσωπικού, καθορίζει την κουλτούρα του οργανισμού και επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον και την ανταπόκριση σε αλλαγές και προκλήσεις (Rossidis et al., 2021). Η παρούσα μελέτη εστιάζει στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με επίκεντρο τον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος. Με τη συμμετοχή 183 εργαζομένων από τα τμήματα Θεσσαλίας και Αττικής, η έρευνα αποσκοπεί στην ανάλυση του συσχετισμού μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Για τον σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκαν το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q-5X) και το Εργαλείο Αξιολόγησης της

Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI). Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν τον σημαντικό ρόλο του στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, επισημαίνοντας τη σημασία της τελευταίας για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, με έμφαση στη μακροζωία του οργανισμού. Παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος των ηγετών στην έμπνευση και καθοδήγηση του προσωπικού, ενισχύοντας την ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία.

Συμβάλλοντας στη βιβλιογραφία, η μελέτη επικεντρώνεται στη συσχέτιση δύο κρίσιμων παραγόντων στον δημόσιο τομέα: την ηγεσία και την οργάνωση. Παρέχει θεωρητικές βάσεις για μελλοντικές θεωρήσεις και ερευνητικές προσεγγίσεις, καθώς επίσης πρακτικούς προσανατολισμούς για τη βελτίωση της διοίκησης του δημόσιου τομέα, μέσω της εφαρμογής κατάλληλων στυλ ηγεσίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του εργατικού δυναμικού και της εξυπηρέτησης του πολίτη. Σε αυτό το πλαίσιο, η έρευνα αναδεικνύει τη συμβολή της στην ακαδημαϊκή γνώση, επικεντρώνοντας στην ανάπτυξη και ενίσχυση βέλτιστων πρακτικών για τη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον, αναδεικνύεται η σημασία της έρευνας ως προς τη διαμόρφωση βιώσιμων προσεγγίσεων και πολιτικών που προωθούν την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του δημόσιου τομέα, με έμφαση στην ικανοποίηση των πολιτών και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους.

Σύντομη Ανασκόπηση της Ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα

Η ηγεσία αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο που επηρεάζει τις σχέσεις και την απόδοση σε κάθε οργανισμό. Σε βασικό επίπεδο, η ηγεσία (Northouse, 2022) αναφέρεται στην ικανότητα και την επιρροή ενός ατόμου να καθοδηγεί και να κινητοποιεί άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων. Η ηγεσία δεν είναι περιορισμένη μόνο στη θέση ενός ανώτερου, αλλά μπορεί να ασκείται σε κάθε επίπεδο και σε κάθε επαγγελματικό περιβάλλον. Οι ηγέτες αναλαμβάνουν ρόλο καθοδηγητών, πηγών έμπνευσης και δημιουργών κλίματος που προωθεί τη συνεργασία και την ανάπτυξη (Ntalakos et al. 2022a). Τα στυλ ηγεσίας ποικίλλουν (βλ. Σχήμα 1), γι' αυτό και ο 'καλός' ηγέτης διακρίνεται από την ικανότητά του να επικοινωνεί, να έχει όραμα και στρατηγική, να είναι επικεντρωμένος στις εκβάσεις/εκροές, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον ανθρώπινο παράγοντα και να είναι δίκαιος και συνεπής. Κεντρικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη είναι η ικανότητά του να ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την εμπιστοσύνη στο περιβάλλον εργασίας. Συνοπτικά, λοιπόν, η ηγεσία απαιτεί δεξιότητες, κατανόηση των ανθρωπίνων σχέσεων και ικανότητα προσαρμογής σε διάφορα περιβάλλοντα και καταστάσεις.



Σχήμα 1. Τα πιο συχνά εξεταζόμενα Στυλ Ηγεσίας σε εμπειρικές έρευνες (Piwovar-Sulej & Iqbal, 2023; Βακόλα & Νικολαου, 2019; Northouse, 2022).

Προκλήσεις

Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα αντιπροσωπεύει έναν πολύπλοκο και δυναμικό χώρο, όπου οι ηγέτες δέχονται πολλαπλές προκλήσεις λόγω της φύσης και της λειτουργίας του. Μια σύντομη ανασκόπηση της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα αποκαλύπτει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία. Καταρχάς, οι ηγέτες στον δημόσιο τομέα συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις που σχετίζονται με τη γραφειοκρατία και τις πολυπλοκότητες των διαδικασιών. Η ανάγκη για συμμόρφωση προς κανονιστικά πλαίσια και διαδικασίες μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά τους να λαμβάνουν γρήγορες και ευέλικτες αποφάσεις. Επίσης, η πολιτική παρεμβατικότητα αποτελεί έναν άλλο σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει το έργο τους στον δημόσιο τομέα. Οι αλλαγές στην κυβέρνηση και οι πολιτικές προτεραιότητες μπορεί να επιφέρουν αλλαγές στις κατευθυντήριες γραμμές και στους στόχους του οργανισμού.

Οι προϊστάμενοι/διευθυντές (ηγέτες) στον δημόσιο τομέα αντιμετωπίζουν προκλήσεις ακόμη και στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης. Οι περιορισμένοι πόροι, σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις για υπηρεσίες, καθιστούν σημαντική την ικανότητά τους να διαχειρίζονται αποδοτικά τα οικονομικά τους. Επιπλέον, η αντιμετώπιση προκλήσεων που πηγάζουν από το ευρύ κοινό και τα μέσα ενημέρωσης είναι επίσης σημαντική. Οι ηγέτες στον δημόσιο τομέα πρέπει να διαχειρίζονται την εικόνα του οργανισμού τους και να διατηρούν την υποστήριξη του κοινού. Οφείλουν λοιπόν να ανταποκρίνονται σε ποικίλες προκλήσεις για να διασφαλίσουν την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη του φορέα τους.

Ορισμός και Σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των συμπεριφορών και των πρακτικών που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και αλληλεπιδρά ένας οργανισμός (Belias et al, 2019a). Προκειμένου να κατανοήσουμε ενδελεχώς τον όρο, μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικά στοιχεία στον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Καταρχάς, η οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις βασικές αξίες και τις πεποιθήσεις που κοινοποιούνται εντός του οργανισμού. Αυτές οι αξίες μπορεί να περιλαμβάνουν την καινοτομία, τη συνεργασία, την επαγγελματική ανάπτυξη, την ευελιξία ή τη συνεχή βελτίωση. Καθορίζουν τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στις προκλήσεις. Δεύτερον, η κουλτούρα καθορίζει τις κοινές πρακτικές και συμπεριφορές που επικρατούν στον οργανισμό. Αυτές οι πρακτικές μπορεί να περιλαμβάνουν τον τρόπο επικοινωνίας, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη διαχείριση των συγκρούσεων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Η κουλτούρα αποτελεί ένα κρίσιμο και πολυσύνθετο χαρακτηριστικό για την επιτυχία του οργανισμού (Baggas et al., 2023). Ουσιαστικά, αποτελεί το "DNA" του οργανισμού και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία μιας συνολικής ατμόσφαιρας εργασίας: α) Επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συμμετοχή, την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων τους. Ένα θετικό και υγιές πολιτισμικό πλαίσιο ενισχύει τη συνεργασία, την επικοινωνία και τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος. β) Συμβάλλει στην προσέλκυση των εργαζομένων, καθώς εκείνοι που συμφωνούν με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιλέξουν να εργαστούν εκεί και να παραμείνουν αφοσιωμένοι. γ) Συντελεί στη δημιουργία ενός βιώσιμου περιβάλλοντος. Όταν οι αξίες του οργανισμού ευνοούν την καινοτομία, την ευελιξία και τη συνεχή βελτίωση, ο οργανισμός γίνεται πιο προσαρμόσιμος σε νέες προκλήσεις και αλλαγές στο περιβάλλον. δ) Αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη του οργανισμού, διαμορφώνοντας το πλαίσιο εντός του οποίου εργάζονται, αναπτύσσονται και συμβάλλουν οι εργαζόμενοι.

Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας στον δημόσιο τομέα

Τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας στον δημόσιο τομέα αντικατοπτρίζουν την πολυπλοκότητα και τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν (Μαγκάκη, 2023). Καταρχάς, η γραφειοκρατία είναι ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό, καθώς ο δημόσιος τομέας συχνά χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα στις διαδικασίες, ιεραρχίες και γραπτούς κανόνες (Ρωσσίδης, 2014). Αυτό μπορεί να επηρεάσει την ταχύτητα λήψης αποφάσεων και την ανταπόκριση σε νέες προκλήσεις. Παράλληλα, η διαφοροποίηση ρόλων και ευθυνών αντιπροσωπεύει άλλο ένα σημαντικό στοιχείο. Η σύνθεση του δημόσιου τομέα, που συχνά περιλαμβάνει διάφορους φορείς και υπηρεσίες, επιφέρει ποικιλία στις απαιτούμενες λειτουργίες, δημιουργώντας ένα πλούσιο φάσμα εργασιακών ρόλων.

Η ασφάλεια της θέσης είναι άλλο ένα χαρακτηριστικό που κυριαρχεί. Η σταθερότητα των δημόσιων θέσεων και το 'απαράβατο' στην απόλυση μπορεί να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου η ασφάλεια της θέσης είναι υψηλή, επηρεάζοντας τη συνολική δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας. Τέλος, ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται συχνά από πολιτικές παρεμβάσεις και περιορισμούς, που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση πολιτικών αλλαγών. Αυτά τα

χαρακτηριστικά συνθέτουν μια πολύπλοκη οργανωσιακή κουλτούρα που προκύπτει από τις ειδικές απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα.

Η Συσχέτιση και η Εφαρμογή τους στον Δημόσιο Τομέα

Η διοίκηση στον δημόσιο τομέα θεωρείται δύσκολη λόγω πολλών παραγόντων, όπως προαναφέρθηκε. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι περίπλοκες δομές λήψης αποφάσεων και η ανάγκη συμμόρφωσης με πολλούς κανονισμούς και νόμους είναι μερικοί από αυτούς. Η αποτελεσματική εφαρμογή πολιτικών απαιτεί συχνά συνεννόηση μεταξύ διαφόρων επιπέδων και οργανισμών, καθιστώντας τη διαδικασία αργή και γραφειοκρατική. Επιπλέον, η πίεση από το κοινό, οι πολιτικές εκάστοτε αντιπαραθέσεις και οι περιορισμοί στους προϋπολογισμούς συνιστούν προκλήσεις. Η ικανότητα ευελιξίας και η προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για τη βελτίωση της διοίκησης στον δημόσιο τομέα. Για τους παραπάνω λόγους η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέονται σε πολλά επίπεδα (Bagga et al., 2023; Belias et al., 2017; Ntalakos et al., 2022a), αποδεικνύοντας την αμοιβαία τους επίδραση στην καλλιέργεια ενός υγιούς και αποτελεσματικού οργανισμού.

Ως εκ τούτου πολλοί ακαδημαϊκοί και ερευνητές έχουν ασχοληθεί και αναλύσει διεξοδικά την μεταξύ τους σχέση αλλά και τις επιδράσεις, επιπτώσεις και αποτελέσματα αυτής. Η μελέτη της Παντελόγλου (2022), λόγου χάριν, αναδεικνύει τη σύνδεση μεταξύ στυλ ηγεσίας, παρακίνησης και οργανωσιακής κουλτούρας στις μονάδες υγείας. Η έρευνα εστιάζει στην πανδημία του Covid-19, διερευνώντας πώς η ηγεσία επηρεάζει την κουλτούρα σε περίοδο κρίσης. Με χρήση ποσοτικής μεθόδου εξετάζονται η μετασχηματιστική ηγεσία, η υποκίνηση, και η οργανωσιακή κουλτούρα σε νοσοκομείο. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν την ανάγκη για ενίσχυση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οικογενειακής κουλτούρας για βελτιωμένη απόδοση και κίνητρο προσωπικού, ιδίως σε κρίσιμες περιόδους.

Με τον κλάδο της δημόσιας υγείας ασχολήθηκε και η Βακρατσά (2022) σύμφωνα με την οποία αντιμετωπίζει προκλήσεις λόγω ελλείψεων σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους, δημιουργώντας προβλήματα που πρέπει να λυθούν άμεσα. Η ηγεσία επηρεάζει τη ψυχολογία των εργαζομένων σε νοσοκομειακούς οργανισμούς και ενδέχεται να προκαλεί εσωτερικές συγκρούσεις όταν δεν βασίζεται σε δικαιοσύνη και αξιοκρατία. Λάθος χειρισμοί οδηγούν σε πτώση παραγωγικότητας και ψυχοσωματικά προβλήματα. Επομένως, η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, ωφελώντας οργανισμό και ασθενείς. Η οργανωσιακή κουλτούρα αντανάκλα τη δράση και τις σχέσεις, επηρεάζοντας τη βιωσιμότητα του οργανισμού και παρέχοντας συλλογική ταυτότητα. Σκοπός της εργασίας της είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομειακό οργανισμό, καθώς και των επιμέρους συνιστωσών αυτών. Στις ίδιες βάσεις πλαισιώνονται αντίστοιχα για τον ίδιο τομέα και λοιπές μελέτες όπως της Μαγκάκη (2023) και της Χριστοδούλου (2022).

Στη διερεύνηση του ρόλου και της απόδοσης των διδασκόντων σε Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας, από την άλλη, προέβη η Βεργίδου (2022) μέσα από την έρευνα της, εστιάζοντας σε έννοιες όπως ο κοινωνικός ρόλος, η σχολική κουλτούρα, η επαγγελματική κοινότητα μάθησης και η σχολική ηγεσία. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν την επίδραση των διευθυντών στο έργο των διδασκόντων, που, με κάποιον τρόπο, υιοθετούν την κουλτούρα των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας. Με ελληνικό δημόσιο

Τεύχος 4, Αρ. 1

φορέα εκπαίδευσης ασχολήθηκαν και οι Λαζαράκης, Νταλάκος και Μπελιάς (2023), οι οποίοι διενέργησαν έρευνα σε 138 διοικητικούς υπαλλήλους που εργάζονται στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Η έρευνα τους αναδεικνύει την θετική επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στο εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση.

Σε καταστάσεις αυξανόμενου ανταγωνισμού, οργανωσιακές αλλαγές και περιβαλλοντικές κρίσεις, η ηγεσία αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την ευημερία των εργαζομένων (Μπελιάς, 2015). Οι μελέτες σε διεθνές και τοπικό επίπεδο (Leso et al., 2023; Belias et al., 2019b) αναδεικνύουν τη σημασία της ηγεσίας στην προαγωγή της οργανωσιακής κουλτούρας, της ευημερίας των εργαζομένων και τη βιώσιμη αντιμετώπιση των προκλήσεων που επιφέρει η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Η ανταγωνιστική επιχειρηματική σφαίρα, οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, και οι αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς έχουν ως αποτέλεσμα πολλαπλές προκλήσεις για την ηγεσία και την οργανωσιακή κουλτούρα. Είναι κρίσιμο να κατανοήσουν οι ηγέτες το περιβάλλον τους και να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες που προκύπτουν (Belias et al., 2023a,b). Η ανταγωνιστικότητα απαιτεί από τους ηγέτες να αναπτύξουν στρατηγικές που θα στηρίξουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Η συνεχής παρακολούθηση της αγοράς, η καινοτομία και η ικανότητα προσαρμογής αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες (Viterouli 2023a,b). Οι ηγέτες πρέπει να διαμορφώσουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την ανταπόκριση στις αλλαγές (Rossidis et al., 2020). Η ηγεσία πρέπει να είναι ικανή να διαχειρίζεται αλλαγές με αποτελεσματικό τρόπο. Οι αλλαγές ενδέχεται να προκαλούν αντίσταση, και η καλή επικοινωνία αποτελεί κλειδί για την αποδοχή τους (Belias and Trihas, 2022, 2023a,b).

Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και νιώθουν ασφάλεια για το μέλλον τους (Belias et al., 2023c,d). Οι κρίσεις, όπως οι οικονομικές και οι υγειονομικές κρίσεις, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην ηγεσία και την οργανωσιακή κουλτούρα (Belias & Trihas, 2022). Στις περιόδους κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να είναι επικεντρωμένοι στη λήψη σωστών αποφάσεων, στη στήριξη των εργαζομένων και στη διατήρηση μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας. Η επικοινωνία και η διαφάνεια καθίστανται ακόμη πιο σημαντικές, ενώ η αλληλεγγύη και η συνεργασία αποτελούν κλειδιά για να ξεπεραστούν τυχόν δυσκολίες και προκλήσεις (Ntalakos et al., 2023a,b). Επομένως, σε συσχέτιση και συνάφεια της παραπάνω βιβλιογραφικής ανασκόπησης οι ερευνητικές υποθέσεις που καλείται να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει η συγκεκριμένη έρευνα είναι οι ακόλουθες:

H₁: Τα συγλ ηγεσίας σχετίζονται με τα συγλ οργανωσιακής κουλτούρας.

H₂: Τα συγλ ηγεσίας σχετίζονται με την έκβαση της ηγεσίας.

H₃: Τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας προβλέπουν την έκβαση της ηγεσίας.

Μεθοδολογία Έρευνας

Συμμετέχοντες – Διαδικασία

Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, με ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Ακολουθήθηκε δειγματοληψία ευκολίας σύμφωνα με τις ανάγκες της παρούσας μελέτης. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη και διαμοιράστηκε εντύπως σε όλους τους υπαλλήλους του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ) σε όλη την Ελληνική επικράτεια, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εργασιακής θέσης ή ετών προϋπηρεσίας. Συλλέχθηκαν 300

ερωτηματολόγια κατά την περίοδο: Σεπτέμβριο - Οκτώβριο 2022, εκ των οποίων 117 αποκλείστηκαν λόγω μη ολοκληρωμένης συμπλήρωσης απαντήσεων. Το τελικό μας δείγμα αποτελείται από 183 εργαζόμενους. Το νούμερο αυτό αντιπροσωπεύει τον κυρίαρχο περιορισμό της έρευνας, εφόσον μεγαλύτερο δείγμα θα βελτίωνε, ίσως, την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και την ικανότητά γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

Ερευνητικό εργαλείο

Για τον σκοπό της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο απαρτιζόμενο από τρία μέρη και ερωτήσεις κλειστού τύπου, διχοτομικές και σε πενταβάθμια κλίμακα Likert ή κλίμακα ποσοστών σχετικά με α) Δημογραφικά στοιχεία: φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, τομέας εργασίας, χρόνια προϋπηρεσίας, β) Στυλ Ηγεσίας και γ) Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας

Πιο συγκεκριμένα, για την αξιολόγηση της Ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q-5X) των Bruce J. Avolio και Bernard M. Bass (2004). Το εργαλείο έχει επιβεβαιωμένη αποτελεσματικότητα και εγκυρότητα σε πολλές μελέτες (Μπελιάς, 2015). Συνολικά, το Multifactor Leadership Questionnaire αποτυπώνει την πλήρη έκταση των στυλ ηγεσίας, καθώς και τα αποτελέσματα της ηγεσίας, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση της ηγεσίας σε διάφορα περιβάλλοντα. Το MLQ αποτελείται από 45 ερωτήσεις σε μορφή 5-βαθμιας κλίμακας Likert (0= Καθόλου έως 4 = Πολύ) και εξετάζει στυλ ηγεσίας:

- Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership),
 - Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά
 - Εξιδανικευμένη επιρροή- συμπεριφορές
 - Εμπνευστική παρακίνηση
 - Διανοητική διέγερση
 - Εξατομικευμένο ενδιαφέρον
 - Διεκπεραιωτική ηγεσία
 - Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή
 - Management κατ' εξαίρεση ενεργό
 - Παθητική προς αποφυγή (passive/avoidant behaviours),
 - Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)
 - Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή), και
- αποτελέσματα/εκβάσεις (outcomes of leadership):
- Μεγαλύτερη προσπάθεια
 - Αποτελεσματικότητα
 - Ικανοποίηση

Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο προσδιορισμός του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας και Αττικής, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του ερωτηματολογίου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI), των Cameron &

Τεύχος 4, Αρ. 1

Quinn (1999). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Cameron, 2008; Quinn, 2011): α) Συμμετοχική/Οικογενειακή (Clan), β) Προσαρμοστική (Adhocracy), γ) Προσανατολισμένη στην Αγορά/Κουλτούρα Στόχων (Market), και δ) Ιεραρχική/Κουλτούρα Κανόνων (Hierarchical).

Το ερωτηματολόγιο συστήνεται από 24 ερωτήσεις (προτάσεις). Κάθε τύπος κουλτούρας αντιπροσωπεύεται από έξι ερωτήσεις με τέσσερις πιθανές απαντήσεις. Για κάθε ερώτηση συγκεντρώνονται 100 μονάδες, οι οποίες μοιράζονται ανάμεσα στις τέσσερις πιθανές απαντήσεις-τύπους κουλτούρας (%), δίνοντας περισσότερους βαθμούς στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την κατάσταση στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Για τις ίδιες έξι ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν για την τρέχουσα κουλτούρα του οργανισμού που εργάζονται καθώς και για το πώς θα ήθελαν να είναι η κουλτούρα σε πέντε χρόνια (επιθυμητή κουλτούρα). Η αξιολόγηση της κουλτούρας γίνεται μέσα από τις τέσσερις μεταβλητές σε ένα σχήμα 2Χ2: Ευελιξία και Διακριτικότητα έναντι Σταθερότητας και Ελέγχου, και Εσωτερική Εστίαση και Ενσωμάτωση έναντι Εξωτερικής Εστίασης και Διαφοροποίησης (Jones et al., 2006).

Στατιστική ανάλυση

Η ανάλυση των στατιστικών δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα στατιστικής "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS). Τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν περιλαμβάνουν:

- Περιγραφική Στατιστική: Πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών, προβάλλοντας το προφίλ του δείγματος βάσει των δημογραφικών στοιχείων και εργασιακών χαρακτηριστικών.
- Αξιοπιστία/Εσωτερική Συνέπεια Ερωτήσεων: Υπολογισμός του βαθμού εσωτερικής συνέπειας των ερωτήσεων μέσω του συντελεστή Cronbach's Alpha και κανονικότητας μέσω του Kolmogorov-Smirnov, που αφορούν τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση και Έλεγχος Υποθέσεων: Πραγματοποίηση ελέγχων για τις ερευνητικές υποθέσεις με χρήση στατιστικών αναλύσεων, όπως οι συσχετίσεις Spearman rho για τη συσχέτιση των διαστάσεων.

Αποτελέσματα

Προφίλ συμμετεχόντων

Το τελικό μας δείγμα αποτελείται από 73 γυναίκες και 110 άνδρες οι οποίοι εργάζονται στον ΟΣΕ, στο σύνολο=183, εκ των οποίων το 63% είναι παντρεμένοι. Το 1/3 περίπου των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ η πλειοψηφία αντιπροσωπεύει απόφοιτους μεταδευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσής. Σχετικά με την εργασιακή τους εμπειρία, το 53% των απασχολούμενων έχει εμπειρία πλέον των 20 χρόνων, ενώ στη συντριπτική τους πλειοψηφία (96%) εργάζονται με καθεστώς μόνιμης και πλήρους απασχόλησης. Το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος εδρεύει στην Αθήνα (60%) και απασχολείται σε θέσεις πρώτης γραμμής.

Παραγοντική ανάλυση και Έλεγχος Αξιοπιστίας του MLQ

Πραγματοποιήθηκε μια σειρά από αναλύσεις κυρίων συνιστωσών για την μελέτη της παραγοντικής δομής των διαστάσεων του στυλ ηγεσίας. Τα τελικά αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης εξάχθηκαν μέσα από μοντέλα χωρίς περιστροφή των δεδομένων, εκτός από κάποιες όπου γίνεται ρητή αναφορά ότι έχει χρησιμοποιηθεί περιστροφή Varimax. Στις αναλύσεις αναφέρονται οι δείκτες καταλληλότητας των δεδομένων, ο έλεγχος δειγματοληπτικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) και ο έλεγχος σφαιρικότητας δεδομένων Bartlett χ^2 .

Τα αποτελέσματα σε ευρεία βάση επιβεβαιώνουν την παραγοντική δομή των εννέα στυλ ηγεσίας. Σε τρεις από τις εννέα αναλύσεις, τα ερωτήματα διέθεταν χαμηλή αξιοπιστία με βάση τον συντελεστή Cronbach's alpha, παρόλα αυτά είναι οριακά αποδεκτή (> 0.5) (διανοητική διέγερση, management κατ' εξαίρεση ενεργό, management κατ' εξαίρεση παθητικό, από $\alpha = 0,54$ έως $\alpha = 0,58$). Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης για δύο διαστάσεις (management κατ' εξαίρεση ενεργό, ηγεσία προς αποφυγή) αποτελούνταν μόνο από δύο ερωτήσεις (items) από τις 4 που διέθεταν, αφού έπρεπε να αφαιρεθούν δύο ερωτήματα από κάθε διάσταση λόγω χαμηλής φόρτισης στον παράγοντα, ή λόγω πολυσυγγραμμικότητας (υψηλής φόρτισης σε παραπάνω από έναν παράγοντα). Παρά αυτούς τους περιορισμούς, αποφασίστηκε οι διαστάσεις αυτές να διατηρηθούν στη μελέτη για εκπαιδευτικούς και θεωρητικούς λόγους.

Πίνακας 1. Τελικός Πίνακας Φορτίσεων του M.L.Q-5X

	Παράγοντες	Αντικείμενο	Αξιοπιστία	Φόρτιση
Στυλ Ηγεσίας	1. Εξιδανικευμένη επιρροή- χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	10	0,75	0,711
		18		0,765
		21		0,877
		25		0,693
	2. Εξιδανικευμένη επιρροή- συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	14	0,62	0,750
		23		0,793
		34		0,698
	3. Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	9	0,71	0,816
		13		0,725
		36		0,827
	4. Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	2	0,54	0,508
		30		0,732
32		0,672		

	5. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	15		0,752	
		29	0,67	0,749	
		31		0,817	
	Συνολική Μετασχηματιστική Ηγεσία (n=20)			0,84	
	6. Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	1		0,777	
		11		0,773	
		16	0,65	0,445	
		35		0,763	
	7. Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	22		0,882	
		27	0,58	0,691	
	Συνολική Διεκπεραιωτική Ηγεσία (n=8)			0,62	
	8. Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	3		0,454	
		12		0,744	
		17	0,55	0,694	
		20		0,713	
9. Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	28		0,894		
	33	0,73	0,854		
Συνολική Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία (n=8)			0,76		
Έκβαση Ηγεσίας	10. Μεγαλύτερη προσπάθεια (Έκβαση ηγεσίας)	39		0,749	
		42	0,77	0,898	
		44		0,828	
	11. Αποτελεσματικότητα (Έκβαση ηγεσίας)	37		0,701	
		40		0,722	
		43	0,79	0,863	
		45		0,853	
	12. Ικανοποίηση (Έκβαση ηγεσίας)	38		0,747	
		41	0,21*	0,747	

Συνολική Έκβαση Ηγεσίας (n=9)	0,90
----------------------------------	------

*εξαιρέθηκε από περαιτέρω μελέτη λόγω χαμηλής αξιοπιστίας

Στην ανάλυση παραγόντων, οι δείκτες καταλληλότητας των δεδομένων παρουσίασαν αποδεκτά αποτελέσματα, όπως παρατίθενται στον Πίνακα 2, εκτός από τον έβδομο παράγοντα, «Management κατ' εξαίρεση ενεργό», όπου ο δείκτης ΚΜΟ ήταν χαμηλός, αλλά ο έλεγχος Bartlett ήταν αποδεκτός. Στον όγδοο παράγοντα, το μοντέλο εξήγαγε έναν παράγοντα που ερμήνευε 43,75% της διακύμανσης. Όλα τα ερωτήματα διατηρήθηκαν στην ανάλυση, παρόλο που είχαν χαμηλή αξιοπιστία ($\alpha = 0,55$). Στον τελευταίο παράγοντα, 9^ο, χρησιμοποιήθηκε περιστροφή δεδομένων Varimax και διατηρήθηκαν δύο ερωτήματα στον παράγοντα, τα οποία είχαν υψηλή αξιοπιστία Cronbach ($\alpha = 0,73$).

Πίνακας 2. Ανάλυση Παραγόντων

Παράγοντες	ΚΜΟ	Bartlett χ^2	p	σ^2
1. Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά	0,71	195,35	<0,001	58.45%
2. Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	0,58	80,82	<0,001	71.27%
3. Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	0,61	122,34	<0,001	74,71%
4. Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	0,50	43,61	= 0,001	65.40%
5. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	0,53	138,69	<0,001	79.80%
6. Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	0,70	104,66	<0,001	49,54%
7. Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	0,43	73,47	<0,001	69,84%
8. Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς	0,66	61,86	<0,001	43,75%

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024

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

	αποφυγή)				
	9. Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	0,61	157,91	<0,001	77,63%
	10. Μεγαλύτερη προσπάθεια (Έκβαση ηγεσίας)	0,63	163,42	<0,001	68,42%
Έκβαση Ηγεσίας	11. Αποτελεσματικότητα (Έκβαση ηγεσίας)	0,75	236,47	<0,001	62,10%
	12. Ικανοποίηση (Έκβαση ηγεσίας)	0,50	2,48	$p = 0,115$	55,84%

Σε ό,τι αφορά τα ερωτήματα της έκβασης της ηγεσίας, τα ερωτήματα του δέκατου και εντέκατου παράγοντα διατηρήθηκαν. Ο παράγοντας Ικανοποίηση (12^{ος}), όμως, απέτυχε στους ελέγχους καταλληλότητας. Έχοντας παράλληλα και ιδιαίτερα χαμηλή αξιοπιστία (Cronbach's alpha = 0,22), αποφασίστηκε να αποκλειστεί.

Πίνακας 3. Δείκτες κανονικότητας

Kolmogorov-Smirnov με διόρθωση στατιστικής σημαντικότητας Lilliefors											
Παράγοντες στυλ και Έκβασης Ηγεσίας											
	1 ^{ος}	2 ^{ος}	3 ^{ος}	4 ^{ος}	5 ^{ος}	6 ^{ος}	7 ^{ος}	8 ^{ος}	9 ^{ος}	10 ^{ος}	11 ^{ος}
Δείκτης	,210	,187	,208	,162	,148	,198	,197	,145	,147	,184	,159
df	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
p-value	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Η ανάλυση κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov (Πίνακας 3) έδειξε πως οι διαστάσεις της μελέτης δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή. Συγκεκριμένα, σε όλες τις περιπτώσεις απορρίφθηκε η μηδενική υπόθεση του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov ($p < 0,05$), που υποδηλώνει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δεδομένα της κάθε μεταβλητής, και στην κανονική κατανομή. Κατά συνέπεια, οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν ήταν μη-παραμετρικοί.

Έλεγχος Υποθέσεων

Προκειμένου να ελεγχθεί η πρώτη υπόθεση «H1: Τα στυλ ηγεσίας σχετίζονται με τα στυλ οργανωσιακής κουλτούρας», πραγματοποιήθηκε μια σειρά από ελέγχους συσχέτισης Spearman rho ανάμεσα στις διαστάσεις της τωρινής και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας. Σε γενικές γραμμές, το στυλ ηγεσίας και η οργανωσιακή κουλτούρα συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους, θετικά ή αρνητικά. Ειδικότερα, 27 από τις 36 συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν στατιστικά σημαντικές (Πίνακας 4). Οι σημαντικότερες συσχετίσεις που παρατηρούνται από τον Πίνακα 4 είναι οι ακόλουθες: Όσον αφορά τη μετασηματιστική ηγεσία η διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής – χαρακτηριστικά εμφανίζει μέτρια προς ισχυρή θετική συσχέτιση (στατιστικά σημαντική) με τη συμμετοχική κουλτούρα (και την τωρινή και την επιθυμητή, $r = 0,532, r = 0,464$), ενώ παράλληλα εμφανίζει μέτρια αρνητική συσχέτιση (στατιστικά σημαντική) με την κουλτούρα αγοράς (τωρινή και επιθυμητή, $r = -0,388, r = -0,452$). Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι η εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά εμφανίζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση (στατιστικά σημαντική) με την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα ($r = -0,514$). Παρόμοια συμπεριφορά εμφανίζει και η διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής – συμπεριφορές: μέτρια προς ισχυρή θετική συσχέτιση (στατιστικά σημαντική) με τη συμμετοχική κουλτούρα (και την τωρινή και την επιθυμητή, $r = 0,511, r = 0,364$), μέτρια αρνητική συσχέτιση (στατιστικά σημαντική) με την κουλτούρα αγοράς (τωρινή και επιθυμητή, $r = -0,437, r = -0,366$), και μέτρια αρνητική συσχέτιση (στατιστικά σημαντική) με την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα ($r = -0,440$). Όσον αφορά το συναλλακτικό/διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας η διάσταση που έχει τη μεγαλύτερη συσχέτιση με τους τύπους κουλτούρας είναι η έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή. Πιο συγκεκριμένα, η έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή σχετίζεται: α) μέτρια, θετικά και στατιστικά σημαντικά με την συμμετοχική κουλτούρα (τωρινή και επιθυμητή, $r = 0,379, r = 0,268$), β) ασθενώς, αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με την κουλτούρα αγοράς (τωρινή και επιθυμητή, $r = -0,274, r = -0,221$), και γ) μέτρια, αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα ($r = -0,384$). Τέλος, η διάσταση της παθητικής ηγεσίας που σχετίζεται περισσότερο με τους τύπους κουλτούρας είναι η ηγεσίας προς αποφυγή. Ειδικότερα, η ηγεσία προς αποφυγή σχετίζεται: α) μέτρια, αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με την συμμετοχική κουλτούρα (τωρινή και επιθυμητή, $r = -0,346, r = -0,431$), β) ασθενώς, θετικά και στατιστικά σημαντικά με την κουλτούρα αγοράς (τωρινή και επιθυμητή, $r = -0,323, r = -0,449$), και γ) μέτρια, θετικά και στατιστικά σημαντικά με την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα ($r = 0,256$).

Πίνακας 4. Συσχετίσεις οργανωσιακής κουλτούρας και στυλ ηγεσίας

ΣΤΥΛ ΗΓ.	Παράγοντες	Τωρινή (T) & Επιθυμητή (E) Οργανωσιακή Κουλτούρα							
		Συμμετοχική		Προσαρμοστική		Αγοράς		Ιεραρχική	
		T	E	T	E	T	E	T	E
Η α	Εξιδανικ.	,532**	,464**	,235**	-,297**	-,388**	-,452**	-,514**	-,110

	<i>επιρροή- χαρακτ/κά</i>								
	<i>Εξιδανικ. επιρροή- συμπεριφορές</i>	,511**	,364**	,180*	-,384**	-,437**	-,366**	-,440**	,067
	<i>Εμπνευστική παρακίνηση</i>	,083	,021	,100	,081	,058	-,049	-,172*	-,081
	<i>Διανοητική διέγερση</i>	,253**	,109	,192**	,011	-,141	-,164*	-,324**	-,060
	<i>Εξατομικευμ. Ενδιαφέρον</i>	,304**	,333**	,143	-,138	-,161*	-,358**	-,272**	-,067
Διεκπεραιωτική	<i>Έκτακτη κατ' εξάιρεση ανταμοιβή</i>	,379**	,268**	,012	-,237**	-,274**	-,221**	-,384**	-,133
	<i>Management κατ' εξάιρεση ενεργό</i>	,039	-,029	-,318**	-,144	-,171*	,067	,144	,025
Παθητική	<i>Management κατ' εξάιρεση παθητικό</i>	-,186*	-,244**	-,114	,099	,146*	,349**	,235**	-,026
	<i>Ηγεσία προς αποφυγή</i>	-,346**	-,431**	-,264**	-,156*	,323**	,449**	,256**	,134

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

Συμπερασματικά, από τα παραπάνω προκύπτει το γεγονός ότι επικρατεί η συμμετοχική κουλτούρα και σχετίζεται θετικά με την μετασχηματιστική αλλά και την διεκπεραιωτική ηγεσία, που σημαίνει ότι το περιβάλλον εργασίας προωθεί την συμμετοχή των εργαζόμενων στην λήψη των αποφάσεων και αυτό έχει γίνει αντιληπτό και από την ηγεσία. Επίσης, σημαντικό εύρημα είναι ότι η τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα, η κουλτούρα αγοράς και η τωρινή ιεραρχική κουλτούρα έχουν θετική επίδραση με ένα σύνολο από μεταβλητές κυρίως της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η διάσταση που επηρεάζεται από όλες τις μορφές κουλτούρας είναι η εμπνευστική παρακίνηση. Αυτό δείχνει ότι είναι μια προσέγγιση που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη σε διαφορετικά μοντέλα κουλτούρας. Συνεπώς η πρώτη υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Η υπόθεση αυτή συμφωνεί με προηγούμενες μελέτες όπως είναι του Kim (2014) που έγινε επίσης στον Δημόσιο Τομέα και δείχνει ότι όντως η κουλτούρα τύπου clan (συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα), συνδέεται άμεσα με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Προκειμένου να ελεγχθεί η δεύτερη υπόθεση «H2: Τα στυλ ηγεσίας σχετίζονται με την έκβαση της ηγεσίας», πραγματοποιήθηκε μια σειρά από ελέγχους συσχέτισης Spearman rho ανάμεσα στις διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας και καθώς και τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας. Σε γενικές γραμμές, το στυλ ηγεσίας και η έκβαση της ηγεσίας συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους, θετικά ή αρνητικά. (Πίνακας 5). Οι σημαντικότερες συσχετίσεις που παρατηρούνται από τον Πίνακα 5 είναι οι ακόλουθες: Όσον αφορά τη μετασχηματιστική ηγεσία η διάσταση της εξιδανικευμένης

Τεύχος 4, Αρ. 1

επιρροής – χαρακτηριστικά εμφανίζει ισχυρή θετική συσχέτιση (στατιστικά σημαντική) τόσο με την μεγαλύτερη προσπάθεια όσο και με την αποτελεσματικότητα ($r = 0,584, r = 0,703$). Παρόμοια, η εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά εμφανίζει πολύ ισχυρή θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την μεγαλύτερη προσπάθεια και την αποτελεσματικότητα ($r = 0,736, r = 0,728$). Οι υπόλοιπες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζονται μέτρια και ισχυρά και με τις δύο διαστάσεις της έκβασης ηγεσίας (Πίνακας 5). Όσον αφορά το συναλλακτικό/διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας μόνο η διάσταση της έκτακτης κατ' εξαίρεση ανταμοιβή έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, η έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με την μεγαλύτερη προσπάθεια και με την αποτελεσματικότητα ($r = 0,628, r = 0,637$). Τέλος, η παθητική προς αποφυγή ηγεσία εμφανίζει αρνητική (στατιστικά σημαντική) συσχέτιση και με τις δύο διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας. Ειδικότερα, η ηγεσία προς αποφυγή (laissez-faire) έχει μέτρια αρνητική συσχέτιση με την μεγαλύτερη προσπάθεια ($r = -0,381$) και ισχυρή αρνητική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα ($r = -0,562$), ενώ η διάσταση management κατ' εξαίρεση παθητικό έχει χαμηλή αρνητική συσχέτιση και με τις δύο διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας – ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα ($r = -0,150, r = -0,209$). Επομένως, η δεύτερη υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 5. Συσχετίσεις στυλ ηγεσίας με εκβάσεις ηγεσίας

		ΕΚΒΑΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ		
		Παράγοντες	10. Μεγαλύτερη προσπάθεια	11. Αποτελεσματικότη τα
ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	Μετασχηματιστικ ή ηγεσία	1. Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά	,584**	,703**
		2. Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	,736**	,728**
		3. Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	,357**	,453**
		4. Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	,507**	,551**

		5. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	,485**	,633**
Διεκπεραιωτική Ηγεσία		6. Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	,628**	,637**
		7. Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	,143	,026
Παθητική προς αποφυγή		8. Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	-,150*	-,209**
		9. Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	-,381**	-,562**

* $p < 0,5$, ** $p < 0,01$

Προκειμένου να ελεγχθεί η τρίτη υπόθεση «H3: Η έκβαση της ηγεσίας σχετίζεται με τους τύπους (στυλ) της οργανωσιακής κουλτούρας», πραγματοποιήθηκε μια σειρά από ελέγχους συσχέτισης Spearman rho ανάμεσα στις διαστάσεις της τωρινής και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και τις διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη ικανοποίηση εμφανίζει μέτρια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την τωρινή και επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα ($r = 0,436, r = 0,336$). Αντίθετα, η μεγαλύτερη ικανοποίηση σχετίζεται μέτρια, χαμηλά και αρνητικά (αλλά στατιστικά σημαντικά) με την τωρινή και επιθυμητή κουλτούρα αγοράς ($r = -0,402, r = -0,343$) αλλά και με την τωρινή ιεραρχική κουλτούρα ($r = -0,304$).

Στη συνέχεια, η αποτελεσματικότητα εμφανίζει ισχυρή, μέτρια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την τωρινή και επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα ($r = 0,500, r = 0,465$). Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα σχετίζεται μέτρια, χαμηλά και αρνητικά (αλλά στατιστικά σημαντικά) με την τωρινή και επιθυμητή κουλτούρα αγοράς ($r = -0,407, r = -0,496$) αλλά και με την τωρινή και επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα ($r = -0,428, r = -0,146$).

Συμπερασματικά, εξετάστηκε κατά τόσο η μεγαλύτερη προσπάθεια, όσο και η αποτελεσματικότητα της έκβασης ηγεσίας, συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με την τωρινή συμμετοχική

κουλτούρα, καθώς και αρνητικά με την τωρινή κουλτούρα αγοράς και την ιεραρχική κουλτούρα ($p < 0,01$). Η μεγαλύτερη προσπάθεια και η αποτελεσματικότητα είχαν επίσης θετική σχέση με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα, καθώς και αρνητική συσχέτιση με την προσαρμοστική κουλτούρα και με την κουλτούρα αγοράς ($p < 0,01$). Η αποτελεσματικότητα συσχετιζόταν αρνητικά επίσης με την ιεραρχική επιθυμητή κουλτούρα ($p < 0,05$). Μόνο η σχέση της ιεραρχικής επιθυμητής κουλτούρας με τη μεγαλύτερη προσπάθεια δεν ήταν στατιστικά σημαντική (Πίνακας 6). Συνεπώς η τρίτη υπόθεση γίνεται αποδεκτή.

Πίνακας 6. Συσχετίσεις οργανωσιακής κουλτούρας και εκβάσεις ηγεσίας

ΗΓΕΣΙΑ	Παράγοντες	Τωρινή (Τ) & Επιθυμητή (Ε) Οργανωσιακή Κουλτούρα							
		Συμμετοχική		Προσαρμοστική		Αγοράς		Ιεραρχική	
		Τ	Ε	Τ	Ε	Τ	Ε	Τ	Ε
Έκβαση	Μεγαλύτερη Προσπάθεια	,436**	,336**	-,044	-,256**	-,402**	-,343**	-,304**	,011
	Αποτελεσματικότητα	,500**	,465**	,127	-,213**	-,407**	-,496**	-,428**	-,146*

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

Συμπεράσματα – Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η παρούσα ανάλυση εστίασε στην επίδραση των στυλ ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα σε δημόσιους οργανισμούς, βασιζόμενη στις απόψεις 183 εργαζομένων. Επιβεβαιώθηκε η παραγοντική δομή της κλίμακας στυλ ηγεσίας, παρά τη χαμηλή αξιοπιστία σε τρεις διαστάσεις: διανοητική διέγερση, ενεργό management κατ' εξαίρεση, και παθητικό management κατ' εξαίρεση. Αν και αυτές οι διαστάσεις προκαλούν αμφισβήτηση, τηρήθηκαν για εκπαιδευτικούς και θεωρητικούς λόγους, αφού εμφάνισαν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Όσον αφορά την υπόθεση « H_1 : Τα στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό, παθητικό προς αποφυγή) σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα», μόνο η επίδραση των στυλ ηγεσίας στην επιθυμητή κουλτούρα αγοράς επιβεβαιώθηκε. Συγκεκριμένα, η εμπνευστική παρακίνηση, το παθητικό management κατ' εξαίρεση και η ηγεσία προς αποφυγή συσχετιζόνταν θετικά με την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς. Οι υπόλοιπες σχέσεις δεν επαληθεύτηκαν. Η ανάλυση συσχέτισης ανέδειξε σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας, με τη συμμετοχική κουλτούρα να σχετίζεται με τη συναλλακτική ηγεσία, ενώ η προσαρμοστική κουλτούρα συσχετίζεται με τη διεκπεραιωτική ηγεσία και την ηγεσία προς αποφυγή. Τα δεδομένα επιβεβαίωσαν την ύπαρξη συμμετοχικής κουλτούρας και μετασχηματιστικής ηγεσίας στο δείγμα. Η συμμετοχική κουλτούρα θεωρείται προτιμώμενη, όπως και η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία συνδέεται με τη συμμετοχική κουλτούρα. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, προσφέροντας προοπτικές για μελλοντικές έρευνες σχετικά με τις διαστάσεις που εμφανίζουν χαμηλή αξιοπιστία.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση «H₂: Η έκβαση της ηγεσίας σχετίζεται με τα διάφορα στυλ ηγεσίας» επιβεβαιώθηκε. Οι διαστάσεις της έκβασης συσχετίστηκαν σημαντικά με 8 από τις 9 διαστάσεις του στυλ ηγεσίας, εκτός από το ενεργητικό management κατ' εξαίρεση. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε θετική σχέση με τις μετασχηματιστικές διαστάσεις και αρνητική με τις παθητικές. Σχετικά με την υπόθεση «H₃: Τα στυλ οργανωσιακής κουλτούρας - τωρινής και επιθυμητής - προβλέπουν την έκβαση της ηγεσίας», που εξετάζει την επίδραση των στυλ οργανωσιακής κουλτούρας στην ηγεσία, υποστηρίχθηκε. Εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις με τις περισσότερες από τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Η μεγαλύτερη προσπάθεια συσχετίστηκε με τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις της τωρινής κουλτούρας, με θετική σχέση με τη συμμετοχική κουλτούρα και αρνητική με τις κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα συσχετίστηκε θετικά με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα, και αρνητικά με τις άλλες τρεις επιθυμητές κουλτούρες (προσαρμοστική, αγοράς, ιεραρχίας).

Στο σύνολο της έρευνας, προέκυψε ότι η καλλιέργεια μιας συμμετοχικής οργανωσιακής κουλτούρας, σε συνδυασμό με ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, αναδεικνύεται ως βασικός παράγοντας για την επίτευξη ανώτερης απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Οι συστάσεις για τη δημόσια διοίκηση περιλαμβάνουν την προώθηση της ανθρώπινης και συμμετοχικής διάστασης της εργασιακής κουλτούρας, ενισχύοντας παράλληλα τη χρήση μετασχηματιστικών προσεγγίσεων στην ηγεσία. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας για τη διοίκηση του ΟΣΕ να προωθήσει την ομαδική εργασία και να διατηρήσει ανοικτά κανάλια επικοινωνίας. Η δημιουργία μιας οικογενειακής κουλτούρας, σε συνδυασμό με τη μετασχηματιστική ηγεσία, θα συμβάλει στην ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης και της συνεργασίας στον οργανισμό. Εν κατακλείδι, παρά τους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έχουν ευρύτερες εφαρμογές στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, προσφέροντας κατευθυντήριες οδηγίες για ηγέτες που επιδιώκουν τη βελτίωση του οργανισμού, την ενίσχυση της συνεργασίας, και τη διαμόρφωση θετικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Συνεισφορά - Προτάσεις προς βελτίωση

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία μιας κουλτούρας τύπου "clan" (συμμετοχικής) και να υποστηρίξει ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία πρέπει να είναι 'ανθρώπινη' και ενσυναισθητική, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα και συνδεδεμένοι με τον χώρο εργασίας τους. Η χρήση μετασχηματιστικής ηγεσίας ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις και αντιμετωπίζει τα ζητήματα με λεπτούς χειρισμούς και κατανόηση (Safar & Ramlawati, 2023; Belias & Trihas, 2022).

Η ηγεσία πρέπει να προωθεί την ομαδική εργασία και να διατηρεί ανοικτά κανάλια επικοινωνίας (Ntalakos et al., 2022b), επιτρέποντας στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις απόψεις τους. Αυτό διασφαλίζει όχι μόνο την ακρόαση αλλά και τη σωστή λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η οικογενειακή κουλτούρα και η μετασχηματιστική ηγεσία μπορούν να συνυπάρξουν σε έναν οργανισμό, ενισχύοντας την εργασιακή δέσμευση, την ικανοποίηση και τη συνεργασία. Ως εκ τούτου θα ήταν φρόνιμο η διοίκηση του ΟΣΕ να εστιάσει στη δημιουργία αλληλεγγύης, αίσθησης του ανήκειν και φιλικού κλίματος, προκειμένου να βελτιώσει αποτελέσματα σε διάφορους τομείς της διαχείρισης και απόδοσης.

Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα ευρήματα της έρευνας παρέχουν αποδείξεις για την αλληλεπίδραση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και του τύπου οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, αναγνωρίζονται περιορισμοί που προκύπτουν συνήθως από την εφαρμοσμένη έρευνα. Έναν τέτοιο περιορισμό αποτελεί το γεγονός ότι τρεις από τις διαστάσεις της ηγεσίας εμφάνισαν χαμηλή αξιοπιστία, συγκεκριμένα, η διανοητική διέγερση, το ενεργό και παθητικό management κατ' εξαίρεση. Επιπλέον, η μεταβιβασιμότητα (generalizability) και η γενικευτική ισχύς (transferability) των ευρημάτων της μελέτης αυτής σε άλλους δημόσιους οργανισμούς περιορίζεται, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν από ένα συγκεκριμένο φορέα. Για τον συγκεκριμένο λόγο συστήνεται περαιτέρω διερεύνηση σε μεγαλύτερο δείγμα από διάφορα τμήματα (π.χ. λειτουργικό ή τεχνικό) ή/και σε διαφορετικά πλαίσια και περιβάλλοντα (κλάδος/πεδίο), ώστε να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν τα συγκεκριμένα ευρήματα. Επιπλέον, θα ήταν ωφέλιμο να εξεταστούν όλες οι πτυχές της σχέσης ανάμεσα στη συμμετοχική κουλτούρα και τη μετασχηματιστική ηγεσία και με τη χρήση ποιοτικής έρευνας για την εξέταση όλων των πτυχών αυτής της σχέσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.
- Belias, D. and Trihas, N. (2022) Strategic HRM Approaches as Mediators to Change Management in the Tourism Industry: Potential and Prospects for Future Research. Conference: Proceedings of Academicsera International Conference, Hamburg, Germany, 03rd - 04th February, 2022
- Belias, D., Mantas, C., Tsiotas, D. (2019a). The Impact of Corporate Culture in the Performance of the Front Desk Employees—The Case of Five Star Hotels in Greece. In: Katsoni, V., Segarra-Oña, M. (eds) *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03910-3_38
- Belias, D., Velissariou, E., Koustelios, A., Varsanis, K., Kyriakou, D., Sdrolias, L. (2017). The Role of Organizational Culture in the Greek Higher Tourism Quality. In: Kavoura, A., Sakas, D., Tomaras, P. (eds) *Strategic Innovative Marketing*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56288-9_10
- Belias, D., Velissariou, E., Rossidis, I. (2019b). The Contribution of HRM on the Development of Effective Organizational Culture in Hotel Units — The Case of Greek Hotels. In: Katsoni, V., Segarra-Oña, M. (eds) *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03910-3_40
- 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., Trihas, N. (2023a). How can we predict the integration and the success of organizational change in the hospitality sector?, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Volume, Page, <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., Ntalakos, A., Dimou, I., Rossidis, I., Kourgiantakis, M. (2023a). 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. (2023b). 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., Rossidis, I., Mantas, C., Ntalakos, A., Trihas, N., & Bakogiannis, D. (2023c). The Effect of Strategic Leadership on the Integration and Success of Organizational Change. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 54-75). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch003>
- Belias, D., Rossidis, I., Ntalakos, A., Trihas, N., Mantas, C., & Bakogiannis, D. (2023d). Ethics in Change Management: Current Issues and Directions for Future Research in the Post-COVID-19 Era. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 279-300). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch012>
- Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of organization development*, 14(5), pp.2-18.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Jones, M. C., Cline, M., & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411-434.
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179.
- Northouse, G. P. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th Edition). Thousand Oaks, CA: Sage
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. (2022b). The Relationship Between Leadership Styles and Communication—Effect on Team Efficiency on the Tourism 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_10
- Ntalakos, A., Belias, D., Tsigilis, N. (2022a). Leadership Styles and Group Dynamics in the Tourism 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_8
- Ntalakos, A., Belias, D., Rossidis, I., Koustelios, A., Tsigilis, N., & Vasiliadis, L. (2023a). Communicating the Vision of the Change: The Linkage Between Organizational Communication, Organizational Culture, and Organizational Change. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 76-101). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch004>
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. (2023b). The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Culture and Group Dynamics in the Hospitality Industry. In: Katsoni, V. (eds) *Recent Advancements in Tourism Business, and Social Sciences*. IACuDiT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham (in press).
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600.
- Quinn, R.E., 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Rossidis, I., Belias, D., & Vasiliadis, L. (2021). Strategic Hotel Management in the “Hostile” International Environment. In *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World* (pp. 325-336). Springer, Cham.

- Rossidis, I., Belias, D., Aspridis, G. (2020). Change management and leadership. Athens: Tziolas Publications
- Safar, I. S., & Ramlawati, M. (2023). Knowledge Management: Perspective of Transformational Leadership on Employee Performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(8).
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2023a). Unlocking the Potential: The Game-Changing Impact of Human Resource Training on Integration and Success – Transforming Organizations and Empowering Change. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 18-53). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch002>
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N., & Bakogiannis, D. (2023b). Fostering Sustainability Through the Integration of Green Human Resource Management and Change Management: Nurturing Eco-Conscious Organizational Practices. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 241-278). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch011>

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Βακόλα, Μ. και Νικολαου, Ι. (2019). Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά (2η Έκδοση). Αθήνα: Rosili.
- Βακρατσά, Φ. (2022). Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε νοσοκομειακό οργανισμό (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Σχολή Οικονομικών Επιστημών.).
- Βεργίδου, Α. (2022). Ηγεσία, σχολική κουλτούρα και κοινότητες μάθησης στα σχολεία δεύτερης ευκαιρίας: ο ρόλος των εκπαιδευτικών (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Πατρών. Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία).
- Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Ά., & Μπελιάς, Δ. (2023). Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 3(1), 91-115.
- Μαγκάκη, Κ. (2023). Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Παράγοντας Αποτελεσματικής Διοίκησης στις Υπηρεσίες Υγείας. Μελέτη Περίπτωσης: Το Γενικό Νοσοκομείο Αίγιου.
- Μπελιάς, Δ. (2015). Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό.
- Παντελόγλου, Μ. (2022). Ηγεσία, Παρακίνηση και Οργανωσιακή Κουλτούρα στις Μονάδες Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.
- Ρωσσίδης, Ι. (2014). Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Management στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα: εκδ. Αθ. Σταμούλη.
- Χριστοδούλου, Α. (2022). Οργανωσιακή κουλτούρα στο σύστημα υγείας-Μελέτη περίπτωσης: Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης Άγιος Παύλος.