



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

**Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης
Τομέας Οργάνωσης και Διοίκησης
Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων**



Μεθοδολογικό πλαίσιο και εμπειρική ανάλυση για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία στο δημόσιο τομέα

Διατριβή που υπεβλήθη για τη μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για
την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος

Υπό τον

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟ Μ. ΚΑΡΥΩΤΑΚΗ

Η ολοκλήρωση της διδακτορικής διατριβής εκπονήθηκε με υποτροφία από το
Κοινωφελές Ίδρυμα Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης, καθώς και το *Ίδρυμα Γεωργίου και
Βικτωρίας Καρέλια*

Χανιά, Ιανουάριος 2019

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης
Τομέας Οργάνωσης και Διοίκησης

Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων

Μεθοδολογικό πλαίσιο και εμπειρική ανάλυση για
την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία στο
δημόσιο τομέα

Διατριβή που υπεβλήθη για τη μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για
την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος

Υπό τον

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟ Μ. ΚΑΡΥΩΤΑΚΗ

Η ολοκλήρωση της διδακτορικής διατριβής εκπονήθηκε με υποτροφία από το
Κοινοφελές Ίδρυμα Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης, καθώς και το *Ίδρυμα Γεωργίου και*
Βικτωρίας Καρέλια

Χανιά, Ελλάδα
2019

TECHNICAL UNIVERSITY OF CRETE

**School of Production Engineering and Management
Management and Administration Division**

Management Systems Laboratory

Methodological framework and empirical analysis on entrepreneurship and innovation in the public sector

A dissertation thesis submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy

By

KONSTANTINOS M. KARYOTAKIS

Doctoral dissertation completion was funded by the scholarship of *Alexander S. Onassis
Public Benefit Foundation* and the *George and Victoria Karelias Foundation*

**Chania, Greece
2019**

Η διδακτορική διατριβή του Κωνσταντίνου Μ. Καρυωτάκη εγκρίνεται:

Μουστάκης Βασίλης
Καθηγητής, Πολυτεχνείο Κρήτης
Επιβλέπων

Κοντογιάννης Θωμάς
Καθηγητής, Πολυτεχνείο Κρήτης
Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής

Σαρρή Αικατερίνη
Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής

Γρηγορούδης Ευάγγελος
Καθηγητής, Πολυτεχνείο Κρήτης
Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Τσαγκάρης Κωνσταντίνος
Καθηγητής, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Ατσαλάκης Γεώργιος
Επίκουρος Καθηγητής, Πολυτεχνείο Κρήτης
Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Τσαφάρης Στέλιος
Επίκουρος Καθηγητής, Πολυτεχνείο Κρήτης
Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Αφιερώνεται, με σειρά γνωριμίας,

Στη μητέρα μου,
Αργυρούλα

Στον πατέρα μου,
Μάριο

Στα αδέρφια μου,

Νίκο
&
Γιάννη

Στη σύζυγό μου,
Πηνελόπη

Στην κόρη μου,
Αργυρώ

και στον υιό μου

που αποτελούν μόνιμη πηγή έμπνευσής μου και μου υπενθυμίζουν
συνεχώς, ο καθένας με τον τρόπο του, ότι
«τα αγαθά κόποις κτώνται», ότι
«μπροστά στην αρετή οι θεοί έβγαλαν ιδρώτα. Δρόμος μακρύς κι
ανηφορικός και δύσβατος οδηγεί σ' αυτή για πρώτη φορά, μα σαν
αξιωθείς και φτάσεις στην άκρη του, εύκολος είναι ύστερα κι αν ακόμα
έχει δυσκολίες» (Ησίοδος), ότι
«ό,τι δεν συνέβη ποτέ, είναι ό,τι δεν ποθήσαμε αρκετά» (Ν.
Καζαντζάκης) και ταυτόχρονα ότι
«η ευτυχία είναι πράγμα απλό και λιτοδίαιτο -ένα ποτήρι κρασί, ένα
κάστανο, ένα φτωχικό μαγκαλάκι, η βουή της θάλασσας. Τίποτα άλλο»
(Ν. Καζαντζάκης)

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή μου και Διευθυντή του Εργαστηρίου Διοικητικών Συστημάτων (Manlab), κ. Βασίλη Μουστάκη, για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου, την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τα συνεχή ερεθίσματα που μου έδινε, την παρότρυνση και την πολύτιμη βοήθειά του, καθώς επίσης και για την παραχώρηση του εργαστηρίου και του εξοπλισμού αυτού, σε όλα τα στάδια της προσπάθειάς μου.

Επιπλέον, ευχαριστώ τα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής, Καθηγητή κ. Θωμά Κοντογιάννη και Καθηγήτρια κ. Αικατερίνη Σαρρή, καθώς και τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, Καθηγητή κ. Ευάγγελο Τρηγορούδη, Καθηγητή κ. Κων/νο Τσαγκαράκη, Επίκουρο Καθηγητή κ. Γεώργιο Ατσαλάκη και Επίκουρο Καθηγητή κ. Στέλιο Τσαφαράκη για τις παρατηρήσεις & τα σχόλια τους, που συνέβαλλαν στη διαμόρφωση της τελικής μορφής της διατριβής.

Φυσικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω το μεταδιδακτορικό ερευνητή, κ. Λεωνίδα Ζαμπετάκη, που ήταν δίπλα μου από την αρχή της έρευνας για οτιδήποτε χρειαζόμουν, όντας πάντα πρόθυμος να μοιραστεί μαζί μου την τεχνογνωσία και την πολύχρονη εμπειρία του. Βαθύτατες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω, επίσης, στον ομότιμο Καθηγητή κ. Alexander von Eye ποσοτικών μεθόδων στην Ψυχολογία του δημοσίου Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν (Michigan) των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής για τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγησή του στην ανάλυση των δεδομένων, καθώς και στην κ. Μαρία Μπακατσάκη, Ε.ΔΙ.Π. στα εργαστήρια «Διοικητικών Συστημάτων» και «Υπολογιστικής Μηχανικής και Βελτιστοποίησης» της Σχολής Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, η οποία ήταν πάντοτε πρόθυμη να βοηθήσει αποτελεσματικά και ουσιαστικά σε οποιαδήποτε δυσκολία παρουσιαζόταν σε αυτό το μακρινό ταξίδι.

Επιπρόσθετα, δε θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω όλους τους φίλους, συναδέλφους (με την ευρύτερη ή τη στενότερη έννοια του όρου) και συνεργάτες που στήριξαν αυτό εδώ το εγχείρημα, συμμετέχοντας ενεργά στην παρούσα έρευνα (είτε κατά το στάδιο της δημιουργίας του οργάνου μέτρησης είτε κατά το στάδιο της πιλοτικής δοκιμής είτε κατά το στάδιο του διαμοιρασμού και συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είτε σε οποιοδήποτε άλλο στάδιο της έρευνας), συμβάλλοντας έτσι καθοριστικά στη διαμόρφωσή της. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω στο συνάδελφο κ. Ευάγγελο Μητρόκωστα, Καθηγητή στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και επισκέπτη ερευνητή στη Σχολή Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Πόρτσμουθ (Portsmouth Business School) του Ηνωμένου Βασιλείου, για την

άμεση ανταπόκρισή του σε οτιδήποτε θέμα παρουσιαζόταν και την αμέριστη βοήθειά του. Η συνεισφορά και φιλολογική επιμέλεια του φιλόλογου κ. Γεωργίου Στεφανή ήταν, επίσης, σημαντική κατά το στάδιο, κυρίως, της διαμόρφωσης του οργάνου μέτρησης.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου στο Κοινωνοφελές Ίδρυμα Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης, στο Ίδρυμα Γεωργίου και Βικτωρίας Καρέλια, στο Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών, στο Ίδρυμα Πόλυδωρας Βαρδουλάκης, στο Πνευματικό Ίδρυμα Κρητική Εστία, στο Μαριδάκειο Κληροδότημα, καθώς επίσης και στο Δρ. Εμμανουήλ Δρετιτάκη που στάθηκαν αρωγοί στο ταξίδι των προπτυχιακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών μου σπουδών, επιδεικνύοντας εμπιστοσύνη και τιμή στο πρόσωπο μου, ξεχωρίζοντάς με για το ήθος και τις ακαδημαϊκές μου επιδόσεις, χορηγώντας μου υποτροφίες, βραβεία και επαίνους στα διάφορα στάδια των σπουδών μου, συμβάλλοντας καθοριστικά στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς μου.

**Δημοσιεύσεις κι ανακοινώσεις σε συνέδρια και ημερίδες που προέκυψαν κατά
την εκπόνηση της διατριβής**

- I. Konstantinos M. Karyotakis & Vassilis S. Moustakis, “*Linking entrepreneurship and innovation with the public sector: best practices from Greece*”, Sandpit, Entrepreneurship within the Public Sector, project “Entrepreneurship as a strategy to improve the talent in Public Administration”, Autonomous University of Barcelona, University of Leeds, Catalan School of Public Administration, Government of Catalonia, 13/07/2017, Barcelona, Spain
- II. Konstantinos M. Karyotakis & Vassilis S. Moustakis (2017). “*Methodological framework on Entrepreneurial Orientation and Innovation in the public sector*”. Sinteza, Singidunum University, International Scientific Conference on Information Technology and Related Research, 21/04/2017, Belgrade, Serbia, p. 388-394. DOI: 10.15308/Sinteza-2017-388-394
- III. Konstantinos M. Karyotakis & Vassilis S. Moustakis (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. The European Journal of Applied Economics, 13(1), p. 47-59. DOI: 10.5937/ejae13-10781
- IV. Konstantinos M. Karyotakis & Vassilis S. Moustakis. “*Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration*”. Sinteza, Singidunum University, International Scientific Conference on ICT and E-Business Related Research, p. 601, 22 – 23/04/2016, Belgrade, Serbia. ISBN: 978-86-7912-628-3
- V. Κωνσταντίνος Μ. Καρυωτάκης & Βασίλης Μουστάκης. «*Καινοτομώντας στη Δημόσια Διοίκηση*». 12ο Φοιτητικό Συνέδριο Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας, Σύγχρονες Τάσεις Διοίκησης και Νέες Προοπτικές Επιχειρηματικότητας, σελ. 114-124, 14 Μαΐου 2015, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών & Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα, Ελλάδα.
- VI. Konstantinos M. Karyotakis, Maria Bakatsaki, Vassilis S. Moustakis. “*The entrepreneurial facets of public administration*”. Synthesis, Singidunum University, International Scientific Conference of IT and Business Related Research, Contemporary business and management, p. 327-331, 16-17/04/2015, Belgrade, Serbia. DOI: 10.15308/Synthesis-2015-327-331
- VII. Konstantinos M. Karyotakis & Vassilis Moustakis, “*Total Quality Management and Change Management in Public Organizations*”, International Scientific Conference SINTEZA 2014, Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide, 25-26/04/2014, Singidunum University, Belgrade, Serbia
- VIII. Konstantinos M. Karyotakis & Vassilis S. Moustakis (2014). Reinvention of the public sector: Total quality management and change

management. Singidunum Journal of Applied Sciences, 11(2), pp. 30-44. DOI: 10.5937/SJAS11-6751

- IX. Konstantinos M. Karyotakis & Vassilis Moustakis. “*Total Quality Management and Change Management in Public Organizations*”. Sinteza, Singidunum University International Scientific Conference “Impact of Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide”, p. 38-42, 25 – 26/04/2014, Belgrade, Serbia. DOI: 10.15308/SInteZa-2014-38-42

Περιεχόμενα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ – ΑΡΤΙΚΟΛΕΞΩΝ - ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ	24
ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ	26
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	30
ABSTRACT	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	37
1.1 Εισαγωγή	37
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα	39
1.3 Αναλυτικές υποθέσεις μοντέλου	41
1.4 Θεωρητικό μοντέλο.....	45
1.4.1 Μεταβλητές ελέγχου: τα δημογραφικά στοιχεία	47
1.5 Η ωφελιμότητα της έρευνας σε πρακτικό επίπεδο	47
1.6 Οδηγός πλεύσης.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	51
2.1 Ο ρόλος της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	51
2.2 Ορισμός καινοτομίας	53
2.3 Τύποι καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	55
2.4 Οργανωτική νοοτροπία	57
2.5 Διάχυση της καινοτομίας	58
2.6 Διαμοιρασμός καινοτόμων πρακτικών και εμπόδια	60
2.7 Οργανωτική Μάθηση	61
2.8 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	63
2.9 Αναφορά προηγούμενων ερευνών	64
2.9.1 Η καινοτόμα συμπεριφορά.....	65
2.9.2 Οι διαστάσεις της Καινοτόμου Εργασιακής Συμπεριφοράς	67
2.9.3 Καινοτομία και κίνητρα σε επαγγελματίες στο χώρο της δημόσιας υγείας	68
2.9.4 Η καινοτόμα κουλτούρα ενός οργανισμού.....	69
2.9.5 Ο ρόλος της καινοτομίας στην απόδοση μίας επιχείρησης.....	71
2.9.6 Η επίδραση της οργανωτικής νοοτροπίας στη δημιουργικότητα και την καινοτομία.....	72
2.9.7 Η ρυθμιστική επίδραση του ελέγχου διαδικασιών στην επιχειρηματική δραστηριότητα και την οργανωτική απόδοση	73

2.9.8 Ψυχολογική ιδιοκτησία, Εργασιακή Ικανοποίηση και επιχειρηματική συμπεριφορά στελεχών μεσαίου επιπέδου	74
2.9.9 Ατομικά Χαρακτηριστικά, Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και καινοτόμα συμπεριφορά εργαζομένων	75
2.9.10 Ατομικά Χαρακτηριστικά, Οργανωτικά Χαρακτηριστικά, Εργασιακή Ικανοποίηση και επιχειρηματικές προθέσεις	76
2.9.11 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά, Εργασιακή Ικανοποίηση και επιχειρηματικές δράσεις	78
2.9.12 Ο παράγοντας της Οργανωτικής Μάθησης	81
2.9.13 Μάθηση και κοινό όραμα	82
2.9.14 Η οργανωτική καινοτομία και η Οργανωτική Μάθηση στην επιχειρηματικότητα	83
2.9.15 Μαθησιακός Προσανατολισμός, καινοτομία και απόδοση	84
2.9.16 Η επίδραση της προσωπικής γνώσης στην απόδοση ενός οργανισμού διαμέσου της Οργανωτικής Μάθησης και της καινοτομίας	87
2.9.17 Καινοτομία, προσανατολισμός προς την αγορά και Οργανωτική Μάθηση	90
2.9.18 Μαθησιακός Προσανατολισμός, προσανατολισμός προς την αγορά και εταιρική απόδοση	92
2.9.19 Ηγεσία, Οργανωτική Μάθηση, καινοτομία και απόδοση	93
2.9.20 Η στρατηγική της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας	94
2.9.21 Το εσωτερικό περιβάλλον της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας	95
2.9.22 Η Εταιρική Επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα	96
2.9.23 Οι άμεσες επιδράσεις της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα	100
2.9.24 Εταιρική Επιχειρηματικότητα και καινοτομία	101
2.9.25 Ο Επιχειρηματικός Προσανατολισμός στο δημόσιο τομέα	104
2.9.26 Η καινοτόμα και επικοινωνιακή διάσταση του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού	105
2.9.27 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός και απόδοση μίας επιχείρησης	107
2.9.28 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, Οργανωτική Μάθηση και εταιρική απόδοση	108
2.9.29 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επιχειρησιακή Αριστεία	110
2.10 Εννοιολογικό μοντέλο έρευνας	111
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία έρευνας	114
3.1 Δεδομένα έρευνας	114
3.2 Συλλογή δείγματος	115

3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	118
3.3.1 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.....	120
3.3.1.1. Διοικητική υποστήριξη.....	121
3.3.1.2 Διακριτική ευχέρεια στην εργασία.....	121
3.3.1.3 Ανταμοιβές/ Αναγνώριση.....	122
3.3.1.4 Οργανωτικά όρια.....	123
3.3.2 Μαθησιακός Προσανατολισμός	124
3.3.2.1 Δέσμευση για μάθηση	124
3.3.2.2 Κοινό όραμα	125
3.3.2.3 Ευρύτητα πνεύματος.....	126
3.3.3 Εργασιακή Ικανοποίηση	127
3.3.4 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	128
3.3.4.1 Καινοτομία	129
3.3.4.2 Οργανωτική προνοητικότητα.....	130
3.3.4.3 Ανάλυση κινδύνου	131
3.3.5 Διαθεσιμότητα Πόρων	132
3.3.6 Ατομικά Χαρακτηριστικά.....	133
3.3.6.1 Ατομική προνοητικότητα	134
3.3.6.2 Δημιουργική αποτελεσματικότητα	135
3.4 Το εργαλείο του εκπαιδευτικού ελέγχου χειραγώγησης	135
3.5 Η διαδικασία της διπλής μετάφρασης.....	136
3.6 Πιλοτική εφαρμογή και προ-έλεγχος του εργαλείου μέτρησης.....	137
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	139
4.1 Εισαγωγή	139
4.2 Προφίλ συμμετεχόντων	139
4.3 Έλεγχος αξιοπιστίας	154
4.4 Έλεγχος εγκυρότητας	158
4.4.1 Εγκυρότητα ως προς το περιεχόμενο	159
4.4.2 Εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής ή δομική εγκυρότητα.....	159
4.5 Ερευνητικά ερωτήματα	160
4.5.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1.....	160
4.5.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2.....	161
4.5.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3.....	162
4.5.3.1 Ατομικά δημογραφικά Χαρακτηριστικά	162

4.5.3.2 Φύλο.....	164
4.5.3.3 Οικογενειακή κατάσταση.....	165
4.5.3.4 Άσκηση ελεγκτικής δραστηριότητας.....	166
4.5.3.5 Εκπαιδευτικό επίπεδο και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.....	167
4.5.3.6 Ατομικά Χαρακτηριστικά.....	168
4.5.4 Ερευνητικό Ερώτημα 4.....	169
4.5.4.1 Ατομικά και οργανωτικά δημογραφικά.....	170
4.5.4.2 Επίπεδο εκπαίδευσης και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	170
4.5.4.3 Φορέας Υπηρεσίας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	171
4.5.4.4 Είδος Υπηρεσίας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	172
4.5.4.5 Περιφέρεια Υπηρεσίας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	173
4.5.4.6 Θέση εργασίας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	175
4.5.4.7 Εισόδημα και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	175
4.5.4.8 Φύλο και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	176
4.5.4.9 Οικογενειακή κατάσταση και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	178
4.5.4.10 Άσκηση ελεγκτικής δραστηριότητας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	179
4.5.5 Ερευνητικό Ερώτημα 5.....	180
4.5.6 Αναλυτικές υποθέσεις μοντέλου.....	180
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων.....	194
5.1 Περιγραφή του μοντέλου.....	194
5.2 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	198
5.3 Η στρατηγική της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας.....	200
5.4 Ανάλυση του μοντέλου της παρούσας διατριβής.....	202
5.5 Ατομικά Χαρακτηριστικά, Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	205
5.5.1 Ατομικά Χαρακτηριστικά.....	205
5.5.1.1 Προνοητικότητα.....	206
5.5.1.2 Δημιουργική αποτελεσματικότητα.....	207
5.5.2 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	208
5.5.2.1 Ατομική Προνοητικότητα.....	209
5.5.2.2 Αυτο-αποτελεσματικότητα.....	209
5.5.3 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Μαθησιακός Προσανατολισμός.....	210
5.5.4 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	213

5.5.4.1 Αυτο-αποτελεσματικότητα	213
5.5.4.2 Ατομική προνοητικότητα	214
5.5.5 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά	221
5.5.5.1 Διοικητική υποστήριξη	221
5.5.5.2 Διακριτική ευχέρεια στην εργασία.....	222
5.5.5.3 Ανταμοιβές και αναγνώριση	222
5.5.5.4 Οργανωτικά όρια.....	223
5.5.5.5 Διαθεσιμότητα Πόρων	223
5.5.6 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	224
5.5.7 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Μαθησιακός Προσανατολισμός	227
5.5.8 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Εργασιακή Ικανοποίηση	229
5.5.9 Μαθησιακός Προσανατολισμός και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	231
5.5.10 Μαθησιακός Προσανατολισμός και Εργασιακή Ικανοποίηση	240
5.5.11 Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	243
5.6 Εκτίμηση και προσαρμογή του μοντέλου	248
5.7 Συνολική προσαρμογή του μοντέλου	249
5.8 Διαδρομές του μοντέλου	251
5.9 Τροποποιητικά μοντέλα	252
5.9.1 Το φύλο ως τροποποιητική μεταβλητή.....	253
5.9.2 Η Διαθεσιμότητα Πόρων ως τροποποιητική μεταβλητή	255
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα.....	261
6.1 Αποκαλύπτοντας πτυχές επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα	261
6.1.1 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά	262
6.1.1.1 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	262
6.1.1.2 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Μαθησιακός Προσανατολισμός	264
6.1.1.3 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Εργασιακή Ικανοποίηση	265
6.1.2 Ατομικά Χαρακτηριστικά.....	265
6.1.2.1 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	266
6.1.2.2 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Μαθησιακός Προσανατολισμός	266

6.1.2.3 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	267
6.1.3 Μαθησιακός Προσανατολισμός	269
6.1.3.1 Μαθησιακός Προσανατολισμός και Εργασιακή Ικανοποίηση	269
6.1.3.2 Μαθησιακός Προσανατολισμός και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	270
6.1.4 Εργασιακή Ικανοποίηση	272
6.1.4.1 Εργασιακή Ικανοποίηση Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός ...	272
6.2 Πρακτική σημασία των αποτελεσμάτων.....	273
6.3 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα	276
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	280
Ελληνική	280
Ξενόγλωσση	280
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: Συνοδευτική επιστολή	315
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	317
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III: Πίνακες.....	323

Περιεχόμενα εικονογραφήσεων

Πίνακας 1.1. Διασύνδεση βασικού στόχου, ερωτημάτων και υποθέσεων της έρευνας.	45
Σχήμα 1.1. Το εννοιολογικό μοντέλο (συμπεριλαμβανομένου συνόψευ των υποθέσεων).	46
Πίνακας 2.1 Τύποι καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.	55
Πίνακας 2.2 Διαφορετικά είδη καινοτομίας.	56
Σχήμα 2.1 Προσδιορίζοντας την καινοτόμα συμπεριφορά.	66
Σχήμα 2.2 Το μονοπάτι (path model) της ατομικής καινοτόμας συμπεριφοράς.	67
Σχήμα 2.3 Οι προτεινόμενες τέσσερις διαστάσεις της Καινοτόμου Εργασιακής Συμπεριφοράς.	68
Πίνακας 2.3 Οι τέσσερις διαστάσεις της καινοτόμου κουλτούρας ενός οργανισμού.	70
Σχήμα 2.4 Ο προσανατολισμός μίας επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία. Η καινοτομία, εν συνεχεία, μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της επιχείρησης, υπό τις ρυθμιστικές επιδράσεις χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος και στις δύο αυτές σχέσεις.	71
Σχήμα 2.5 Η επίδραση της οργανωτικής νοοτροπίας στη δημιουργικότητα και την καινοτομία.	73
Σχήμα 2.6 Η ρυθμιστική επίδραση του ελέγχου κινδύνου και του ελέγχου τυπικότητας διαδικασιών μεταξύ χαρακτηριστικών εταιρικής επιχειρηματικότητας και καινοτόμας απόδοσης.	74
Σχήμα 2.7 Ψυχολογική ιδιοκτησία, Εργασιακή Ικανοποίηση και επιχειρηματική συμπεριφορά στελεχών μεσαίου επιπέδου.	75
Σχήμα 2.8 Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας της καινοτόμας συμπεριφοράς των νοσηλευτών.	76
Σχήμα 2.9 Η επίδραση ατομικών και οργανωτικών παραγόντων στις επιχειρηματικές προθέσεις.	78
Σχήμα 2.10 Εταιρικό περιβάλλον, επιχειρηματική συμπεριφορά στελεχών (managers), Εργασιακή Ικανοποίηση και εφαρμογή δράσεων εταιρικής επιχειρηματικότητας.	80
Πίνακας 2.4 Ορισμοί της μάθησης, σε επίπεδο οργανισμού.	82
Σχήμα 2.11 Οι στρατηγικοί παράγοντες ενός οργανισμού (ατομική γνώση, μετασχηματιστική ηγεσία, κοινό όραμα, προνοητικότητα, αλλαγές του περιβάλλοντος) επηρεάζουν την απόδοσή του, διαμέσου απαραίτητων στοιχείων της οργανωτικής επιχειρηματικότητας (οργανωτική καινοτομία και Οργανωτική Μάθηση).	84
Σχήμα 2.12 Μεθοδολογικό πλαίσιο διασύνδεσης του Μαθησιακού Προσανατολισμού με την καινοτομία και την απόδοση μίας επιχείρησης.	85
Σχήμα 2.13 Παράγοντες που προωθούν την καινοτομία και την απόδοση ενός οργανισμού, διαμέσου ενός Μαθησιακού Προσανατολισμού (mediator).	86
Σχήμα 2.14 Οι σχέσεις μεταξύ Οργανωτικής Μάθησης, καινοτομίας και απόδοσης.	87

Σχήμα 2.15 Οι σχέσεις μεταξύ Οργανωτικής Μάθησης, προσωπικής γνώσης, καινοτομίας και απόδοσης.	90
Σχήμα 2.16 Οι σχέσεις μεταξύ προσανατολισμού προς την αγορά, Οργανωτικής Μάθησης, καινοτομίας και απόδοσης.	90
Σχήμα 2.17 Ο προσανατολισμός προς την αγορά, ο Μαθησιακός Προσανατολισμός και οι δυνατότητες καινοτομίας σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.	92
Σχήμα 2.18 Η επίδραση της καινοτομικότητας ενός προσανατολισμού προς την αγορά και τη μάθηση πάνω στην απόδοση μίας επιχείρησης.	93
Σχήμα 2.19 Μεθοδολογικό πλαίσιο διασύνδεσης μετασχηματιστικής ηγεσίας, Οργανωτικής Μάθησης, καινοτομίας και απόδοσης ενός οργανισμού.	94
Σχήμα 2.20 Η αντίληψη των μεσαίων στελεχών σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρικής επιχειρηματικότητας.....	96
Σχήμα 2.21 Το μοντέλο της εταιρικής επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.....	97
Πίνακας 2.5 Διαφορές μεταξύ ιδιωτικού (ανεξάρτητου) επιχειρηματία, εταιρικού επιχειρηματία και επιχειρηματία του δημοσίου τομέα.	98
Σχήμα 2.22 Το μοντέλο της εταιρικής επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα και οι άμεσες επιδράσεις του.	100
Σχήμα 2.23 Ορισμός της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.....	101
Σχήμα 2.24 Το πλαίσιο μίας βιώσιμης εταιρικής επιχειρηματικότητας.	102
Σχήμα 2.25 Ο Επιχειρηματικός Προσανατολισμός στο δημόσιο τομέα.....	104
Σχήμα 2.26 Παράγοντες της πολυδιάστατης φύσης της διεθνούς επιχειρηματικής εταιρικής συμμετοχής (International Entrepreneurial Business Venture/ IEBV).....	106
Σχήμα 2.27 Η σχέση μεταξύ Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και απόδοσης μίας επιχείρησης.	108
Σχήμα 2.28 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, Μαθησιακός Προσανατολισμός και απόδοση μίας επιχείρησης.	109
Σχήμα 2.29 Η αλληλεπίδραση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην αγγλική επιχείρηση Velden Engineering ΕΠΕ.	110
Πίνακας 3.1 Πλήθος δημογραφικών ερωτήσεων.....	119
Πίνακας 3.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.	119
Πίνακας 3.3 Ορισμός της μεταβλητής Οργανωτικά Χαρακτηριστικά (εσωτερικό περιβάλλον εργασίας).....	120
Πίνακας 3.4 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τη διοικητική υποστήριξη στην εργασία.....	121
Πίνακας 3.5 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τη διακριτική ευχέρεια στην εργασία.	122
Πίνακας 3.6 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τις ανταμοιβές και την αναγνώριση στην εργασία.....	122
Πίνακας 3.7 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τα οργανωτικά όρια στην εργασία.....	123

Πίνακας 3.8 Ορισμός της (δια)μεσολαβητικής μεταβλητής (mediator factor) Μαθησιακός Προσανατολισμός.	124
Πίνακας 3.9 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τη δέσμευση για μάθηση στην υπηρεσία.....	125
Πίνακας 3.10 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για το κοινό όραμα στην υπηρεσία.	126
Πίνακας 3.11 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την ευρύτητα πνεύματος της υπηρεσίας.	126
Πίνακας 3.12 Ορισμός της (δια)μεσολαβητικής μεταβλητής (mediator factor) Εργασιακή Ικανοποίηση.	127
Πίνακας 3.13 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση (λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα οικονομική συγκυρία στη χώρα).....	128
Πίνακας 3.14 Ορισμός μεταβλητής αποτελέσματος/ κριτηρίου (outcome variable).	129
Πίνακας 3.15 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την καινοτομία της υπηρεσίας.	129
Πίνακας 3.16 Νέες ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν για τη μεταβλητή προνοητικότητα, στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.....	130
Πίνακας 3.17 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την προνοητικότητα της υπηρεσίας.	131
Πίνακας 3.18 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την ανάληψη κινδύνου (ρίσκου) της υπηρεσίας.	132
Πίνακας 3.19 Ορισμός της τροποποιητικής μεταβλητής (moderator factor) Διαθεσιμότητα Πόρων.....	132
Πίνακας 3.20 Νέες ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν για τη μεταβλητή της Διαθεσιμότητας Πόρων, στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.	133
Πίνακας 3.21 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με τη Διαθεσιμότητα Πόρων στην υπηρεσία.	133
Πίνακας 3.22 Ορισμός της μεταβλητής Ατομικά Χαρακτηριστικά.	134
Πίνακας 3.23 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την ατομική προνοητικότητα των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα.	134
Πίνακας 3.24 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την ατομική δημιουργική αποτελεσματικότητα των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα.	135
Πίνακας 3.25 Το μεθοδολογικό εργαλείο εκπαιδευτικού ελέγχου χειραγώγησης (Instructional Manipulation Check/ IMC).....	136
Πίνακας 4.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.	140
Πίνακας 4.2 Μέσοι, διάμεσοι, επικρατούσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών.	142
Πίνακας 4.3 Κατανομή συχνοτήτων [σχετική συχνότητα f_i (%)] των απαντήσεων των ερωτώμενων. Οι ορισμοί των μεταβλητών αναγράφονται στο Κεφ. 3, στην ενότητα 3. Με πιο έντονη γραμματοσειρά, σε κάθε γραμμή, απεικονίζεται η μεγαλύτερη σχετική συχνότητα f_i (%) των απαντήσεων της εκάστοτε μεταβλητής.	148

Πίνακας 4.4 Μέσοι, διάμεσοι, επικρατούσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των κλειστών ερωτήσεων τύπου Likert.	151
Πίνακας 4.5 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α οργάνου μέτρησης.	154
Πίνακας 4.6 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α υποκλιμάκων.	155
Πίνακας 4.7 Υποκλίμακες Οργανωτικών Χαρακτηριστικών και συνολικά περιγραφικά στατιστικά.....	160
Πίνακας 4.8 Συσχετίσεις Οργανωτικών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	161
Πίνακας 4.9 Ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, έτη υπηρεσίας στο δημόσιο, χρόνια κατοχής της τρέχουσας θέσης, θέση εργασίας, μηνιαίο καθαρό ατομικό εισόδημα, έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.	163
Πίνακας 4.10 Φύλο και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.	165
Πίνακας 4.11 Οικογενειακή κατάσταση και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.	166
Πίνακας 4.12 Άσκηση (ή όχι) ελεγκτικής δραστηριότητας και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.	166
Πίνακας 4.13 Συσχετίσεις Ατομικών Χαρακτηριστικών και Οργανωτικών Χαρακτηριστικών.	169
Πίνακας 4.14 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	171
Πίνακας 4.15 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ φορέα Υπηρεσίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	171
Πίνακας 4.16 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ είδους Υπηρεσίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	173
Πίνακας 4.37 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ Περιφέρειας της Υπηρεσίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.	174
Πίνακας 4.18 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ θέσεως εργασίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	175
Πίνακας 4.19 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ εισοδήματος και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	176
Πίνακας 4.20 Σύγκριση μέσων όρων των απαντήσεων αντρών και γυναικών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (t-test).....	177
Πίνακας 4.21 Μη στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες αναφορικά με τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (Independent Samples Test).	177
Πίνακας 4.22 Σύγκριση μέσων όρων παντρεμένων στελεχών κι εκείνων που συγκατοικούν με σύντροφο, καθώς και εκείνων που είναι ανύπαντροι/ διαζευγμένοι ή χήροι ως προς τον Οργανωτικό Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.	178
Πίνακας 4.23 Η οικογενειακή κατάσταση δε διαφοροποιεί την αντίληψη των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (Independent Samples Test).	178

Πίνακας 4.4 Μέσος όρων εκείνων που ασκούν ελεγκτική δραστηριότητα και εκείνων που δεν ασκούν, ως προς τον Οργανωτικό Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (Group statistics).	179
Πίνακας 4.25 Η άσκηση (ή μη) ελεγκτικής δραστηριότητας διαφοροποιεί την αντίληψη των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.	180
Πίνακας 4.26 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της προνοητικότητας των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.....	182
Πίνακας 4.27 Συσχέτιση ατομικής προνοητικότητας στελεχών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	182
Πίνακας 4.5 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της δημιουργικής αποτελεσματικότητας των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.	183
Πίνακας 4.6 Συσχέτιση δημιουργικής αποτελεσματικότητας στελεχών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	183
Πίνακας 4.30 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση Ατομικών Χαρακτηριστικών των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.	184
Πίνακας 4.31 Συσχέτιση Ατομικών Χαρακτηριστικών στελεχών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	184
Πίνακας 4.32 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση οργανωτικής δέσμευσης για μάθηση ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.....	184
Πίνακας 4.33 Συσχέτιση οργανωτικής δέσμευσης για μάθηση και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	185
Πίνακας 4.34 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση του κοινού οράματος της υπηρεσίας ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.....	185
Πίνακας 4.35 Συσχέτιση του κοινού οράματος της υπηρεσίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	185
Πίνακας 4.36 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος των δημοσίων υπαλλήλων ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.....	186
Πίνακας 4.37 Συσχέτιση της οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος των δημοσίων υπαλλήλων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	187
Πίνακας 4.38 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση οργανωτικού Μαθησιακού Προσανατολισμού ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.	187
Πίνακας 4.39 Συσχέτιση οργανωτικού Μαθησιακού Προσανατολισμού και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	187
Πίνακας 4.40 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση Διαθεσιμότητας Πόρων ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.	189
Πίνακας 4.41 Συσχέτιση Διαθεσιμότητας Πόρων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.	190

Πίνακας 4.42 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.....	190
Πίνακας 4.43 Συσχέτιση Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	190
Πίνακας 4.44 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση του Μαθησιακού Προσανατολισμού της υπηρεσίας ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση των στελεχών.....	192
Πίνακας 4.45 Συσχέτιση Μαθησιακού Προσανατολισμού της υπηρεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών.	193
Πίνακας 4.46 Σύνοψη των Υποθέσεων (H) της έρευνας που επιβεβαιώθηκαν.....	193
Πίνακας 4.47 Σύνοψη των Υποθέσεων (H) της έρευνας που επιβεβαιώθηκαν μόνο εν μέρει ή δεν επιβεβαιώθηκαν.....	193
Πίνακας 5.1 Ο δευτερογενής παράγοντας Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και οι δείκτες του.	194
Πίνακας 5.2 Ο δευτερογενής παράγοντας Μαθησιακός Προσανατολισμός και οι δείκτες του.	195
Πίνακας 5.3 Ο δευτερογενής παράγοντας Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός και οι δείκτες του.	196
Πίνακας 5.4 Ο δευτερογενής παράγοντας Ατομικά Χαρακτηριστικά και οι δείκτες του. ...	197
Πίνακας 5.5 Ο πρωτογενής παράγοντας Εργασιακή Ικανοποίηση και οι δείκτες του, λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα οικονομική συγκυρία στη χώρα.....	197
Σχήμα 5.1 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων. Στο σχήμα αυτό απεικονίζονται οι εξωγενείς (και συσχετιζόμενες) μεταβλητές Ατομικά (προνοητικότητα, δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά) και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές και αναγνώριση, καθώς και οργανωτικά όρια), οι οποίες συνδέονται με την ενδογενή μεταβλητή Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός (καινοτομία, προνοητικότητα, ανάληψη ρίσκου) διαμέσου του Μαθησιακού Προσανατολισμού (δέσμευση για μάθηση, κοινό όραμα, ευρύτητα πνεύματος) και της Εργασιακής Ικανοποίησης.	198
Πίνακας 5.6 Συνολικοί δείκτες προσαρμογής δεικτών για το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (Σχήμα 5.1).	249
Πίνακας 5.7 Έλεγχοι των υποθέσεων διαμεσολάβησης (mediation) (έμμεσες επιδράσεις στο μοντέλο).	251
Πίνακας 5.8 Συνολικοί δείκτες καλής προσαρμογής του μοντέλου που χρησιμοποιεί το φύλο ως τροποποιητική μεταβλητή (η ομάδα των γυναικών απαριθμείται πρώτα).	254
Πίνακας 5.9 Ο πρωτογενής παράγοντας Διαθεσιμότητα Πόρων και οι δείκτες του.	255
Σχήμα 5.2 Το δημιουργηθέν μοντέλο. ΟΧ του δημοσίου τομέα σε συνδυασμό με ΑΧ των δημοσίων στελεχών μπορούν να προβλέψουν έναν αυτο-αναφερόμενο ΟΕΠ, διαμέσου των (δια)μεσολαβητικών μεταβλητών (mediators) του ΜΠ και της ΕΙ (επικουρικές μεταβλητές) και υπό τη ρυθμιστική επίδραση (moderating effect) των ΔΠ (παρεμβαλλόμενος	

παράγοντας/ τροποποιητική μεταβλητή) στις σχέσεις μεταξύ ΟΧ και ΜΠ, ΟΧ και ΕΙ, ΕΙ και ΟΕΠ, καθώς και ΟΧ και ΟΕΠ.....	259
Πίνακας Ι. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στα 5 εκπαιδευτικά επίπεδα και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).....	324
Πίνακας ΙΙ. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στους 4 διαφορετικούς φορείς και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).325	
Πίνακας ΙΙΙ. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στα 3 διαφορετικά είδη Υπηρεσίας και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).	327
Πίνακας ΙV. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στις 13 Περιφέρειες της Ελλάδος και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).	327
Πίνακας V. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στα 4 επίπεδα θέσης εργασίας και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).	340
Πίνακας VI. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στα 5 επίπεδα εισοδήματος και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).	341

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ – ΑΡΤΙΚΟΛΕΞΩΝ - ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

Ce	Creative efficacy
Cl	Commitment to learning
Dc	Demographic Characteristics
EO	Entrepreneurial Orientation
IC	Individual Characteristics
In	Innovativeness
JS	Job Satisfaction
LISREL	Linear Structural RELations
LO	Learning Orientation
Ms	Management support
Ob	Organizational boundaries
OC	Organizational Characteristics
Om	Open-mindedness
Pa	Pro-activeness (organizational)
Pr	Pro-activeness (individual)
Rr	Rewards & recognition
Rt	Risk-taking
SPSS	Statistical Package for the Social Science
Sv	Shared vision
Wd	Work Discretion
ΑΑ	Αμοιβές και αναγνώριση
ΑΡ	Ανάληψη ρίσκου
ΑΧ	Ατομικά Χαρακτηριστικά
ΔΑ	Δημιουργική αποτελεσματικότητα
ΔΕ	Διακριτική ευχέρεια στην εργασία
ΔΜ	Δέσμευση για μάθηση
ΔΠ	Διαθεσιμότητα Πόρων/ Διαθέσιμοι Πόροι
ΔΥ	Διοικητική υποστήριξη
ΔΧ	Δημογραφικά χαρακτηριστικά
ΕΙ	Εργασιακή Ικανοποίηση
ΕΠ	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός
ΕΥ	Ευρύτητα πνεύματος
ΚΑ	Καινοτομία
ΚΟ	Κοινό όραμα
ΜΔΕ	Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων
ΜΜΕ	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή Επικοινωνίας
ΜΠ	Μαθησιακός Προσανατολισμός
ΠΝ	Προνοητικότητα (οργανωτική)
ΠΡ	Προνοητικότητα (ατομική)
ΟΕΠ	Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός
ΟΜ	Οργανωτική Μάθηση

ΟΟ	Οργανωτικά όρια
ΟΧ	Οργανωτικά Χαρακτηριστικά

ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ

Ξενόγλωσσος όρος	Ελληνικός Όρος
Acceptability	Αποδοχή
Accuracy	Ακρίβεια
Added value	Προστιθέμενη αξία
Administrative innovation	Διοικητική καινοτομία
Causal inferences	Αιτιώδη συμπεράσματα
Championing	Προάσπιση
Collective	Συλλογικό
Combined instruments	Συνδυασμένα εργαλεία
Commitment to learning (cl)	Δέσμευση για μάθηση
Confirmatory Factor Analysis	Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση
Constructs	Έννοιες/ κατασκευές
Corporate Entrepreneurship	Εταιρική Επιχειρηματικότητα
Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)	Εργαλείο Αξιολόγησης της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας
Creative-efficacy (ce)	Δημιουργική αποτελεσματικότητα
Cross sectional study	Έρευνα επιπολασμού/ συγχρονική/ διατμηματική
Cross-cultural	Δια-πολιτισμική
Cross-lingual	Δια-γλωσσική
Deductive	Επαγωγική
Definite population	Άπειρος πληθυσμός
Double-back translation	Διαδικασία διπλής μετάφρασης
Dynamism	Δυναμισμός
Entrepreneurial Orientation	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός
European Commission	Ευρωπαϊκή Επιτροπή
Exploit knowledge	Εξόρυξη γνώσης
Exploration	Εξερεύνηση
Explore knowledge	Διερεύνηση γνώσης
Feedback	Ανατροφοδότηση
Formalization	Επισημοποίηση/ τυποποίηση
Front-line employees	Εργαζόμενοι πρώτης γραμμής
Full mediator	Πλήρης (δια)μεσολαβητής
Generation	Δημιουργία
German Federal Labor Agency	Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Εργασίας της Γερμανίας
Goal Ambiguity	Ασάφεια στόχων
Growth	Μεγέθυνση
Implementation	Εφαρμογή
Improvement	Βελτίωση
Incremental innovation	Αυξητική (ή βελτιωτική) καινοτομία
Innovation	Καινοτομία
Innovation entrepreneurs	Καινοτόμοι επιχειρηματίες
Innovative Work Behavior	Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά
Innovativeness (in)	Καινοτομικότητα

Instructional Manipulation Check (IMC)	Εκπαιδευτικός Έλεγχος Χειραγώγησης
Internal entrepreneurship	Εσωτερική επιχειρηματικότητα
International Entrepreneurial Business Venture (IEBV)	Διεθνής Επιχειρηματική Εταιρική Συμμετοχή
Intellectual capital	Διανοητικό κεφάλαιο
Interval variable	Μεταβλητή διαστήματος
Intra-organizational knowledge sharing	Διαμοιρασμός γνώσης εντός του οργανισμού
IT user firms	Επιχειρήσεις πληροφορικής του χρήστη
Items	Αντικείμενα/ ερωτήσεις/ προτάσεις
Job performance	Απόδοση της εργασίας
Job satisfaction (JS)	Εργασιακή ικανοποίηση
Key Performance Indicators (KPI)	Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (ΒΔΑ)
Knowledge workers	Εργαζόμενοι γνώσης
Latent variables	Λανθάνουσες/ άδηλες μεταβλητές
Localism	Τοπικισμός
Localization	Ιδιαιτερότητες
Management Control Systems (MCS)	Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης (ΣΕΔ)
Management support (ms)	Διοικητική υποστήριξη
Manifest variable	Εμφανής μεταβλητή
Mediator variable	(Δια)μεσολαβητική μεταβλητή
Middle management	Διοίκηση μεσαίου επιπέδου
Middle managers	Στελέχη μεσαίου επιπέδου
Moderator variable	Τροποποιητική μεταβλητή
Moderating effect	Ρυθμιστική επίδραση
Multidimensionality	Πολύ-διάσταση
Multitude of expectations	Πλήθος προσδοκιών
Munificence	Γενναιοδωρία
New Public Management (NPM)	Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ)
Noise	Θόρυβος
Open-mindedness (om)	Ευρύτητα πνεύματος
Operational definition	Λειτουργικός ορισμός
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)
Organizational boundaries (ob)	Οργανωτικά όρια
Outcome variable	Μεταβλητή κριτηρίου/ αποτελέσματος
Partially mediator	Μερική (δια)μεσολάβηση
Perceived feasibility	Αντιληπτή εφικτότητα
Person-Environment fit	Προσαρμογή ατόμου και περιβάλλοντος
Person-Job fit	Προσαρμογή ατόμου και εργασίας
Person-Organization fit	Προσαρμογή ατόμου και οργανισμού
Position innovation	Καινοτομία θέσης
Practical Intelligence	Πρακτική νοημοσύνη
Pre-learning	Προ-μάθηση
Pretests	Προμετρήσεις
Pro-activeness (pa/ pr)	Προνοητικότητα (οργανωτική/ ατομική)
Process control formality	Έλεγχος τυπικότητας διαδικασιών

Process innovation	Καινοτομία διαδικασιών
Product innovation	Καινοτομία προϊόντος
Productivity	Παραγωγικότητα
Psychological ownership	Ψυχολογική ιδιοκτησία
Public Value Management (PVM)	Διοίκηση Δημόσιας Αξίας (ΔΔΑ)
Radical innovation	Ριζική καινοτομία
Recursive model	Επαναλαμβανόμενο μοντέλο
Reform	Μεταρρύθμιση
Reliable	Αξιόπιστο
Reorganization/ restructuring	Αναδιάρθρωση
Rewards & recognition (rr)	Ανταμοιβές & αναγνώριση
Rhetorical	Ρητορική
Risk-control	Έλεγχος κινδύνου
Risk-taking (rt)	Ανάληψη ρίσκου
Sampling units	Δειγματοληπτικές μονάδες
Scale development steps	Βήματα κλίμακας ανάπτυξης
Self-determination	Αυτο-προσδιορισμός
Self-efficacy	Αυτο-αποτελεσματικότητα
Senior managers	Ανώτερα στελέχη
Shared vision (sv)	Κοινό όραμα
Situational Judgement Effectiveness (SJE)	Περιστασιακή Αποτελεσματικότητα κατά Κρίση (ΠΑΚ)
Situational Judgement Test (SJT)	Έλεγχος Περιστασιακής Κρίσης (ΕΠΚ)
Specifications	Προδιαγραφές
Structural Equation Modeling (SEM)	Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (ΜΔΕ)
Superior managers	Ανώτερα στελέχη
Technological innovation	Τεχνολογική καινοτομία
Tenure mature in the position	Χρόνος κατοχής της θέσης
The Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England	Επιτροπή Ελέγχου για τις Τοπικές Αρχές και το Εθνικό Σύστημα Υγείας στην Αγγλία
Transformational leadership	Μετασχηματιστική ηγεσία
Usability	Χρηστικότητα
Valid	Έγκυρο
Vendor firms	Επιχειρήσεις του πωλητή
Venture companies	Εταιρείες επιχειρηματικών συμμετοχών
Willingness to change	Διάθεση για αλλαγή
Work discretion (wd)	Διακριτική ευχέρεια στην εργασία
Zero-order	Μηδενικής τάξης

(Η σελίδα αυτή σκοπίμως αφέθηκε κενή)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο βασικός στόχος της παρούσας διατριβής είναι η δημιουργία ενός μεθοδολογικού πλαισίου για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία στο δημόσιο τομέα, μέσα από την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και την εμπειρική ανάλυση πρωτογενών δεδομένων.

Ένας δημόσιος οργανισμός έχει ανάγκη την καινοτομία στον ίδιο, ή και ενδεχομένως σε μεγαλύτερο, βαθμό από οποιονδήποτε οργανισμό του ιδιωτικού τομέα. Ένας οργανισμός που θέλει να μπορεί να καινοτομεί, να πετυχαίνει και να ευημερεί σε μία εποχή ραγδαίων αλλαγών, πρέπει να έχει την ικανότητα να υιοθετεί πολιτικές που θα δημιουργούν, σε ολόκληρο τον οργανισμό, προϋποθέσεις για καινοτομία.

Στο δημόσιο τομέα, υπάρχει μία ανάγκη για αλλαγή νοοτροπίας των πεπαλαιωμένων γραφειοκρατικών διαδικασιών, έτσι ώστε να αυξηθεί η ευελιξία και η καινοτομία ενώ ταυτόχρονα υπάρχει η επιθυμία διατήρησης των πρακτικών και των διαδικασιών εκείνων που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Η οργανωτική νοοτροπία (η οποία συναντάται στη βιβλιογραφία και ως οργανωσιακή νοοτροπία ή κουλτούρα) μπορεί να παρακινεί τη δημιουργικότητα και να διαμορφώνει ένα περιβάλλον το οποίο να ενθαρρύνει νέες ιδέες. Εάν ένας οργανισμός διακατέχεται από μία νοοτροπία ανάληψης κινδύνου και ορθολογικής διαχείρισής του, που θα επιβραβεύει τον πειραματισμό και θα συνοδεύεται από ανάλογες ενέργειες, έχει αρκετές πιθανότητες να εισάγει μία επιτυχημένη καινοτομία.

Στο δημόσιο τομέα η καινοτομία θα πρέπει να θεωρείται ως ένα ταξίδι και όχι ως μία γραμμική διαδικασία, όπου η διαδικασία της μάθησης είναι πολύ σημαντική, διαμέσου τόσο των επιτυχιών όσο και των αποτυχιών για καινοτομία. Οι καινοτομίες στο δημόσιο τομέα, συνήθως, αφορούν στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών και στις αλλαγές σε σχέσεις και πολιτικές διαδικασίες.

Οι αποτελεσματικές σχέσεις και δεσμοί μεταξύ καινοτόμων και τελικών χρηστών/ καταναλωτών αποτελούν τα βασικά σημεία για την επιτυχή καινοτομία στον τομέα αυτό. Είναι πολύ σημαντικό, ο δημόσιος τομέας, να μάθει να διαχειρίζεται την καινοτομία, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και την

αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η καινοτομία πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής συμπεριφοράς και νοοτροπίας κάθε οργανισμού, καθώς επίσης των στρατηγικών σχεδίων και της ηγεσίας του. Είναι πολύ σημαντικό να καλλιεργηθεί και να ωριμάσει σε ολόκληρο τον οργανισμό η κατάλληλη νοοτροπία και ετοιμότητα για αλλαγή, έτσι ώστε να μην αποτελεί συμπεριφορά και κουλτούρα κάποιων μεμονωμένων μόνο μελών του οργανισμού.

Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού να αποκτήσει τις δομές, τις αξίες και τις δυνατότητες εκείνες εκμάθησης που θα αποτελέσουν το εφαλτήριο υιοθέτησης ενός τέτοιου οργανωτικού τρόπου ζωής. Έτσι, η καινοτομία δε θα αποτελεί ένα μεμονωμένο, τυχαίο ίσως, γεγονός αλλά μία καθημερινή στάση και συμπεριφορά συνεχούς μάθησης και προσπάθειας προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η παρούσα διατριβή επικεντρώνεται στον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (ΕΠ) ενός οργανισμού, καθώς διαμέσω του ΕΠ μπορούν να επιλυθούν αποτελεσματικά σημαντικά προβλήματα που απασχολούν το δημόσιο τομέα, προσθέτοντας αξία στους εργαζομένους, τις διαδικασίες και το τελικό αποτέλεσμα. Ο ΕΠ, στην παρούσα διατριβή, εξετάζεται υπό το πρίσμα της προστιθέμενης αξίας και όχι από την οπτική του οικονομικού οφέλους.

Ο ΕΠ συνδέεται με την εμφάνιση καινοτομίας ενώ εξετάζεται ποιοι ατομικοί παράγοντες των στελεχών ενός οργανισμού αλλά και ποιοι παράγοντες του οργανωτικού περιβάλλοντος ευνοούν την εμφάνιση αυτής της συμπεριφοράς, διαμέσου των (δια)μεσολαβητικών μεταβλητών (mediators) της Οργανωτικής Μάθησης (ΟΜ) και της Εργασιακής Ικανοποίησης (ΕΙ) (επικουρικές μεταβλητές) και υπό τη ρυθμιστική επίδραση (moderating effect) των Διαθέσιμων Πόρων (ΔΠ) (παρεμβαλλόμενος παράγοντας/ τροποποιητική μεταβλητή), στις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών. Η σύνδεση όλων αυτών των εννοιών υπό την σκέπη ενός ενιαίου μοντέλου αποτελεί και την πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, τυχαίο δείγμα 1.707 δημοσίων υπαλλήλων, της πρώην Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) σε υπηρεσίες ανά την επικράτεια, απάντησε σε κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο με τη μορφή ερωτηματολογίου, το οποίο κατασκευάστηκε για τις ανάγκες αυτής εδώ της έρευνας.

Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκε επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων με το στατιστικό λογισμικό για τις κοινωνικές επιστήμες IBM SPSS (Statistical Package for the Social Science), έκδοση 23.0.0.0, το στατιστικό πακέτο λογισμικού LISREL (Linear Structural RELations), έκδοση 8.71, καθώς και το λογισμικό πακέτο ανάλυσης και γραφικών SYSTAT, έκδοση 13.00.05.

Έμφαση δόθηκε, κατά το στάδιο της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, μεταξύ άλλων, στη δημιουργία ενός Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling), από το οποίο εξήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα για το ποιες μεταβλητές επηρεάζουν τον Οργανωτικό ΕΠ και με ποιο τρόπο.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έχουν ιδιαίτερο πρακτικό (διοικητικό) ενδιαφέρον για τη στρατηγική αναδιοργάνωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, προς την κατεύθυνση προώθησης της επιχειρηματικής και καινοτόμας συμπεριφοράς, αναπτύσσοντας τρόπους (π.χ. προγράμματα και στρατηγικές) εκπαίδευσης των δημοσίων στελεχών. Τα δημόσια στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνονται να υιοθετούν καινοτόμες και επιχειρηματικές στάσεις και συμπεριφορές, εντοπίζοντας κι επιλύοντας δημιουργικά και αποτελεσματικά τα ζητήματα τα οποία προκύπτουν στην εργασία τους.

Εν είδει συμπεράσματος, αναφέρεται ότι, υιοθετώντας έναν περισσότερο οργανωτικό ΕΠ, στο δημόσιο τομέα, θα υπάρξει ένα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο σύστημα δημόσιας διοίκησης. ΕΠ και καινοτόμες συμπεριφορές μπορούν και πρέπει να ευδοκιμήσουν στο δημόσιο τομέα και έμφαση θα πρέπει να δοθεί προς αυτή την κατεύθυνση. Μάλιστα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, η κατεύθυνση αυτή αποτελεί μονόδρομο στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο καλούνται, όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να ευημερήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί.

Λέξεις κλειδιά: Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων, Δημόσιος τομέας, Διαχείριση αλλαγής, Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, Επιχειρηματίας, Επιχειρηματική συμπεριφορά, Εταιρική Επιχειρηματικότητα, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία, Οργανωτική νοοτροπία, Εσωτερικό περιβάλλον εργασίας, Αντίληψη εργαζομένου, Ατομικά χαρακτηριστικά, Οργανωτικά χαρακτηριστικά, Μαθησιακός Προσανατολισμός, Μανθάνων οργανισμός, Εργασιακή ικανοποίηση, Όργανο μέτρησης

ABSTRACT

The main purpose of the present doctoral thesis is the development of a methodological framework for entrepreneurship and innovation in the public sector, by means of the review of the existing literature and the empirical analysis of primary data.

A public organization requires innovation to the same extent than any private sector organization, and possibly even more. An institution that wants to be able to innovate, succeed and prosper in an era of rapid changes, must adopt policies that will create a desire for innovation throughout the organization.

There is a need to change the culture of obsolete bureaucratic processes in the public sector in order to increase flexibility and innovation. In parallel, there is a desire to maintain the practices and processes that are necessary to ensure the quality of the services to the citizen.

Organizational culture can stimulate creativity and shape an environment that encourages new ideas. If an organization has a risk-taking and rational approach that rewards experimentation, then it has a good chance of introducing a successful innovation.

Innovation should be treated as a journey and not as a linear process, within the public sector, where the learning procedure consists a very important segment of this journey, through experimentation, either successful or failed. Innovations, in the public sector, are usually related to the provision of public services and changes in links between different parties and political processes.

Effective relationships and bonds between innovative and end users/consumers are the key points for successful innovation in this area. It is very important for the public sector to learn how to manage the innovation process, thus increasing the efficiency and effectiveness of the services provided.

Innovation should be an integral part of both the organizational behavior and attitude of each institution, as well as its strategic plans and leadership. It is very important that the appropriate mentality and readiness to change are cultivated and matured throughout the organization, so that they do not constitute the behavior and culture just of some individual members of the organization.

This enables the human resources to acquire the structures, values and learning abilities that will be the starting point for adopting such an organizational way of life. Thus, innovation will not be an isolated or incidental, perhaps, event but an everyday attitude and behavior of continuous learning and effort towards this direction.

The present thesis focuses on the Entrepreneurial Orientation (EO) of an organization, because EO can effectively solve important problems in the public sector, by further adding value to employees, processes and to end results. Of course, it should be noted that the EO in this research is being examined in light of added value and not from the point of view of the economic benefit.

The EO is linked to the development of innovation while it is examined which individual factors of an organization's executives and which factors of the organizational environment favor the emergence of this behavior. The whole procedure takes place through the mediators of Organizational Learning and Job Satisfaction (auxiliary variables) and under the moderating effect of Resource Availability (interpolated factor/ modifier) in the relationships among the miscellaneous variables. The contribution of the present thesis is that it attempts to integrate the above-mentioned concepts under the scope of a unified model.

In the context of this thesis, a random sample of 1,707 civil servants responded to an appropriate research tool in the form of a questionnaire, which was constructed specifically for this research. These civil servants came from the former General Secretariat for Public Revenue (GGDE) from services across the country.

Subsequently, the data were processed and analyzed through the IBM SPSS (Statistical Package for Social Science), version 23.0.0.0, the LISREL (Linear Structural RELation), version 8.71, as well as the analytics and graphics software package SYSTAT, version 13.00.05.

During the phase of the analysis of the results, emphasis was given, among other things, on the creation of a Structural Equation Modeling, from which useful conclusions were drawn, regarding the variables that affect an organizational EO and the direction that these variables take.

The outcomes of the thesis present a particular interest in the strategic reorganization of the Greek public sector, in the direction of promoting entrepreneurial and innovative behavior, by developing ways (e.g. programs and strategies) of training of public executives. The latter should be encouraged to adopt

innovative and entrepreneurial behavior and attitudes by identifying and resolving creatively and effectively the obstacles arising during their work.

In conclusion, a more efficient and effective system of public administration might be designed by adopting a more organizational EO in the public sector. EO and innovative behavior can and should thrive in the public sector and this should be emphasized. Indeed, EO is an absolute necessity in the modern and constantly changing environment, in which the public organizations are called not only to survive but also to prosper.

Keywords: Structural Equation Modeling; Public sector; Change management; Entrepreneurial Orientation; Entrepreneur; Entrepreneurial behavior; Corporate Entrepreneurship; Entrepreneurship; Innovation; Organizational culture; Internal work environment; Employee's perception; Individual characteristics; Organizational characteristics; Learning Orientation; Learning organization; Job satisfaction; Survey instrument

(Η σελίδα αυτή σκοπίμως αφέθηκε κενή)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Στο δημόσιο τομέα υπάρχουν πολλοί προβληματισμοί σχετικά με το κόστος λειτουργίας του, τη διαχείριση των πόρων, θέματα ποιότητας και άλλα προβλήματα, τα οποία εξελίσσονται μεταξύ εργαζομένων, διοίκησης και πολιτών. Για να ανταπεξέλθει η σύγχρονη δημόσια διοίκηση στο δυναμικό, συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον καλείται να συμπεριφερθεί με τρόπο περισσότερο επιχειρηματικό και λιγότερο γραφειοκρατικό. Ωστόσο, δεν υπάρχουν αρκετά ποσοτικά δεδομένα σχετικά με το τι οδηγεί τους δημοσίους υπαλλήλους σε έναν Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (ΕΠ) (Meynhardt & Diefenbach, 2012; Kearney et al., 2008; Teske & Schneider, 1994).

Ο ΕΠ και οι καινοτόμες συμπεριφορές μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην επίλυση αρκετών ζητημάτων που αφορούν τη δημόσια διοίκηση ενώ ταυτόχρονα προσθέτουν αξία στους εργαζομένους, τις διαδικασίες, το παραγόμενο αποτέλεσμα, τον οργανισμό και την κοινωνία εν γένει.

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι να διερευνηθεί κατά πόσον υπάρχει επιχειρηματική και καινοτόμα συμπεριφορά στα στελέχη της (πρώην) Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.). Παράλληλα, στόχο αποτελεί η αποτύπωση των αντιλήψεων που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν σχετικά με στάσεις, συμπεριφορές και πρακτικές που ακολουθούνται στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Έμφαση δόθηκε στο γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της δημόσιας διοίκησης ενώ οι απόψεις και οι αντιλήψεις τους, τις περισσότερες φορές, δε λαμβάνονται υπόψη ή δεν ερωτώνται. Η έρευνα σκοπεύει στην αποτύπωση της πραγματικής κατάστασης και όχι στην ωραιοποίησή της. Είχε σκοπό να αντλήσει άμεση διαθέσιμη πληροφορία από τους ερωτώμενους και, κατά συνέπεια, ανεπηρέαστες, αφιλτράριστες, αδιαμόρφωτες και αυθεντικές απόψεις.

Το έναυσμα για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν οι ραγδαίες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο σύγχρονο, δυναμικό,

κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, το οποίο κατακλύζεται από συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Καινοτόμες και επιχειρηματικές συμπεριφορές είναι πλέον επιβεβλημένες για την αναδιοργάνωση και προσαρμογή των δημοσίων (και όχι μόνο) πάλαι ποτέ γραφειοκρατικών οργανισμών στις νέες συνθήκες, τόσο για λόγους ανάπτυξης και εξέλιξης όσο και για λόγους επιβίωσης, πλέον, στο συνεχώς διαμορφούμενο κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό πλαίσιο.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί, λοιπόν, θα πρέπει να διακρίνονται από στρατηγική ευελιξία, προνοητικότητα και ευρύτητα πνεύματος για να προοδεύουν, αυξάνοντας συνάμα την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία τους. Εκ παραλλήλου, ζωτικής σημασίας, στην κοινωνία, πλέον, της πληροφορίας και την οικονομία, η οποία βασίζεται στη γνώση, αποτελεί η αгаστή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων οργανισμών, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται κοινοί στόχοι (Kossyva et al., 2014).

Σε αυτή την οικονομία της γνώσης, η οποία βασίζεται στην παραγωγή καθώς και τη διάχυση γνώσης και πληροφορίας, η βέλτιστη εκμετάλλευση του διανοητικού κεφαλαίου (intellectual capital) ενός οργανισμού, καθώς και η ικανότητά του να είναι συνεχώς δημιουργικός και καινοτόμος, φέρονται να αποτελούν τη μεγάλη πρόκληση για όλους τους οργανισμούς, στη διεθνή арένα (Sarri et al., 2010).

Ήδη από το Μάρτιο του 2000 αναγνωρίστηκε η ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης των υπηρεσιών από το έκτακτο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας, θέτοντας σε εφαρμογή τη στρατηγική για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής οικονομίας. Πράγματι, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αξιόλογες προσπάθειες διαμόρφωσης ενός περισσότερο αποδοτικού, αποτελεσματικού και ευέλικτου δημοσίου τομέα. Μάλιστα, έχει παρατηρηθεί, γενικότερα, ότι ρηξικέλευθες κι επιχειρηματικές συμπεριφορές και πρακτικές στις υπηρεσίες αυξάνουν την παραγωγικότητα, την ανάπτυξη, την (μακροχρόνια) απασχόληση και την κοινωνική ευημερία.

Στην εν λόγω έρευνα, λοιπόν, η έννοια της επιχειρηματικής και καινοτόμας συμπεριφοράς προσεγγίζεται υπό το πρίσμα της προστιθέμενης αξίας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, και όχι υπό την έννοια του οικονομικού κέρδους, μέσα από μία γενικότερη νοοτροπία αλλαγής, δημιουργικής κι πρωτοποριακής σκέψης και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, μέσα από την εφαρμογή αξιόλογων ιδεών που θα προσφέρουν περισσότερες επιλογές στους πολίτες, καθώς επίσης και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας.

Η διασύνδεση των εννοιών των Οργανωτικών Χαρακτηριστικών (ΟΧ), Ατομικών Χαρακτηριστικών (ΑΧ), Μαθησιακού Προσανατολισμού (ΜΠ), Εργασιακής Ικανοποίησης (ΕΙ) με τον οργανωτικό Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (ΕΠ), υπό τη ρυθμιστική επίδραση των Διαθέσιμων Πόρων (ΔΠ), κάτω υπό την σκέπη ενός ενιαίου μοντέλου, αποτελεί και την πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Η έρευνα αυτή ενσωματώνει διαφορετικά ερευνητικά ρεύματα, αποσκοπώντας να συμβάλει στη βιβλιογραφία της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στη δημόσια διοίκηση. Η επαγωγική (deductive) αυτή έρευνα, λοιπόν, αναπτύσσει και εξετάζει εμπειρικά υποθέσεις, αναφορικά με στοιχεία που προέρχονται, ως επί το πλείστον, από μελέτες πάνω στην εταιρική επιχειρηματικότητα (του ιδιωτικού τομέα), με σχετικά μικρή μέχρι τώρα εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα.

Το περιεχόμενο των ερωτήσεων έχει ρεαλιστικό και πρακτικό χαρακτήρα. Διερευνώντας τις συμπεριφορές των δημοσίων υπαλλήλων, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους σε επίπεδο εργαζομένου, εστιάζεται στο κάτωθι κύριο ερευνητικό ερώτημα:

«Ποια Ατομικά Χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων και ποια Οργανωτικά Χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα μπορούν να προβλέψουν τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης;»

Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικές. Μάλιστα, ο Marginson (2002) ισχυρίζεται ότι, αναφορικά με τη δράση των μεσαίων στελεχών (middle managers), η αντίληψή τους σχετικά με διάφορους παράγοντες είναι πιο σημαντική ακόμη και από την ύπαρξη των ίδιων των παραγόντων αυτών. Βέβαια, για να κατανοηθούν τυχόν επιχειρηματικές προθέσεις, θα πρέπει να εξεταστούν τόσο Ατομικά (ΑΧ) όσο και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά (ΟΧ) (Lee et al., 2011).

Επιμέρους ερωτήματα (Ε) που θα διερευνηθούν στην παρούσα έρευνα είναι τα

κάτωθι:

1. Ποιες είναι οι αντιλήψεις σχετικά με τα ΟΧ (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές/ αναγνώριση, οργανωτικά όρια) που είναι υποστηρικτικά για τον ΕΠ της υπηρεσίας στο εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον των δημόσιων λειτουργών (E1);
2. Υπάρχει σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των δημόσιων στελεχών αναφορικά με τα ΟΧ που είναι υποστηρικτικά ως προς τον αυτο-αναφερόμενο (self-reported) οργανωτικό ΕΠ (E2);
3. Υπάρχει σχέση μεταξύ επιλεγμένων ΑΧ (επιλεγμένες δημογραφικές μεταβλητές, δημιουργική αποτελεσματικότητα και προνοητικότητα) των δημόσιων στελεχών και των αντιλήψεων των δημόσιων στελεχών σχετικά με τα ΟΧ που είναι υποστηρικτικά ως προς τον ΕΠ της υπηρεσίας (E3);
4. Υπάρχει σχέση μεταξύ επιλεγμένων ΑΧ και του αυτο-αναφερόμενου οργανωτικού ΕΠ (E4);
5. Μπορούν τα ΑΧ και οι αντιλήψεις των δημόσιων στελεχών σχετικά με τα ΟΧ που είναι υποστηρικτικά ως προς τον ΕΠ της υπηρεσίας να προβλέψουν αυτο-αναφερόμενο οργανωτικό ΕΠ σε ένα δείγμα δημόσιων λειτουργών (E5) ;

Ο ΕΠ παρέχει τη δυνατότητα στους δημοσίους υπαλλήλους να βελτιώσουν τις υπηρεσίες που παρέχουν. Ωστόσο, χρειάζεται περισσότερη γνώση σχετικά με το ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για τον ΕΠ και πως οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να ενθαρρυνθούν να ενεργούν επιχειρηματικά. Η έρευνα αυτή θα επιχειρήσει να μας δώσει απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα.

Τα ΑΧ της προνοητικότητας, της δημιουργικής αποτελεσματικότητας, καθώς επίσης και επιλεγμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών των δημόσιων στελεχών, σε συνδυασμό με τα ΟΧ του δημόσιου τομέα, θα εξεταστούν κατά πόσο μπορούν να προβλέψουν έναν αυτο-αναφερόμενο Οργανωτικό ΕΠ, διαμέσου των (δια)μεσολαβητικών μεταβλητών (mediators) της ΟΜ και της ΕΙ (επικουρικές μεταβλητές), και υπό τη ρυθμιστική επίδραση (moderating effect), στις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών, των ΔΠ (παρεμβαλλόμενος παράγοντας/τροποποιητική μεταβλητή).

1.3 Αναλυτικές υποθέσεις μοντέλου

Στην ενότητα αυτή (1.3) θα ακολουθήσουν οι υποθέσεις (H) της έρευνας, οι οποίες θα συνδράμουν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της ενότητας 1.2. Το πρόσημο (+, -) εντός των παρενθέσεων στις υποθέσεις (H) υποδηλώνει τη θετική ή αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση, αντίστοιχα. Μέσα από την επιβεβαίωση (ή όχι) των υποθέσεων αυτών θα διαμορφωθεί το μοντέλο της παρούσας έρευνας.

(+, H1α) Διοικητική υποστήριξη για επιχειρηματικότητα και καινοτομία

H1α: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν από τη διοίκηση επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H1β) Διακριτική ευχέρεια στην εργασία

H1β: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη διακριτική ευχέρεια που έχουν στην εργασία τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H1γ) Ανταμοιβές/ αναγνώριση

H1γ: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με ανταμοιβές/ αναγνώριση που λαμβάνουν στην εργασία τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(-, H1δ) Οργανωτικά όρια

H1δ: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με οργανωτικά όρια που υπάρχουν στην εργασία τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και αρνητικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H1ε) ΟΧ

H1ε: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το σύνολο των ΟΧ επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H2α) Προνοητικότητα των εργαζομένων

H2α: Η αυτο-αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την προνοητικότητά τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H2β) Δημιουργική αποτελεσματικότητα

H2β: Η αυτο-αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη δημιουργική αποτελεσματικότητά τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H2γ) Ατομικά Χαρακτηριστικά

H2γ: Η αυτο-αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τα ΑΧ τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H3α) Δέσμευση για μάθηση

H3α: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την οργανωτική δέσμευση για μάθηση επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+ , H3β) Κοινό όραμα

H3β: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το κοινό όραμα της υπηρεσίας επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της.

(+, H3γ) Οργανωτική δεκτικότητα στην αλλαγή και ευρύτητα πνεύματος δημοσίων υπαλλήλων

H3γ: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη δεκτικότητα στην αλλαγή της υπηρεσίας και την ευρύτητα πνεύματος των ιδίων των δημοσίων υπαλλήλων επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H3δ) Μαθησιακός Προσανατολισμός

H3δ: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το Μαθησιακό Προσανατολισμό (ΜΠ) της υπηρεσίας επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον οργανωτικό ΕΠ.

H4: Ο ΜΠ μεσολαβεί (mediator variable) μεταξύ οργανωτικών κι ΑΧ και ΕΠ της υπηρεσίας.

H5: Ο ΜΠ μεσολαβεί (mediator variable) μεταξύ ΟΧ κι ΑΧ και ΕΙ των εργαζομένων.

H6: Η ΕΙ των εργαζομένων μεσολαβεί (mediator variable) μεταξύ ΟΧ κι ΑΧ και ΕΠ της υπηρεσίας.

H7: Η ΕΙ των εργαζομένων μεσολαβεί (mediator variable) μεταξύ ΜΠ και ΕΠ της υπηρεσίας.

H8: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΟΧ στο ΜΠ.

H9: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΑΧ των δημοσίων υπαλλήλων στο ΜΠ.

H10: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση του ΜΠ στην ΕΙ των εργαζομένων.

H11: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση της ΕΙ των δημοσίων υπαλλήλων στον ΕΠ της υπηρεσίας.

H12: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΟΧ στην ΕΙ των εργαζομένων.

H13: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΑΧ στην ΕΙ των εργαζομένων.

H14: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την

επίδραση των ΟΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας.

H15: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΑΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας.

H16: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση του ΜΠ στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H17) Διαθεσιμότητα Πόρων

H17: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τους ΔΠ που υπάρχουν στην υπηρεσία τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H18) Εργασιακή ικανοποίηση

H18: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την ΕΙ τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H19)

H19: Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου του ΜΠ (mediator variable).

(+, H20)

H20: Τα ΟΧ επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου της ΕΙ (mediator variable).

H21: Τα ΑΧ των ιδίων των δημοσίων υπαλλήλων επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου του ΜΠ (mediator variable).

H22: Τα ΑΧ των ιδίων των δημοσίων υπαλλήλων επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου της ΕΙ (mediator variable).

H23: Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το ΜΠ της υπηρεσίας επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην ΕΙ των στελεχών.

Ο Πίνακας 1.1 επιχειρεί να συνδέσει το κύριο ερευνητικό ερώτημα της παρούσης έρευνας με τα βασικά ερωτήματα, καθώς και τις υποθέσεις της έρευνας τούτης που αναφέρθηκαν παραπάνω. Σημειώνεται ότι κάποιες υποθέσεις παρέχουν πληροφορία σε παραπάνω από ένα ερευνητικά ερωτήματα. Για παράδειγμα, η υπόθεση (H9) παρέχει πληροφόρηση τόσο στο ερώτημα (E3) όσο και στο ερώτημα (E5).

Πίνακας 1.1. Διασύνδεση βασικού στόχου, ερωτημάτων και υποθέσεων της έρευνας.

ΣΤΟΧΟΣ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ		ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ		
Ποια ΑΧ των δημοσίων υπαλλήλων και ποια ΟΧ του δημοσίου τομέα μπορούν να προβλέψουν τον ΕΠ της δημόσιας διοίκησης;	E1	H1α	H1β	H1γ	H1δ
		H1ε			
	E2	H3α	H3β	H3γ	H3δ
		H7	H8	H10	H11
		H12	H14	H16	H17
		H18	H19	H20	H21
		H22	H23		
	E3	H9	H13	H16	
	E4	H2α	H2β	H2γ	H15
		H16	H20	H21	H22
	E5	H4	H5	H6	H9
		H10	H11	H12	H13
		H16			

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι, στην έρευνα αυτή, λαμβάνεται υπόψη ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά των μεσαίων στελεχών (middle managers), βασικός παράγοντας της εταιρικής επιχειρηματικότητας (Hornsby et al., 2002, 2009; Kuratko et al., 2005a), ασκεί άμεση επίδραση στον ΕΠ του οργανισμού (Pearce et al., 1997).

1.4 Θεωρητικό μοντέλο

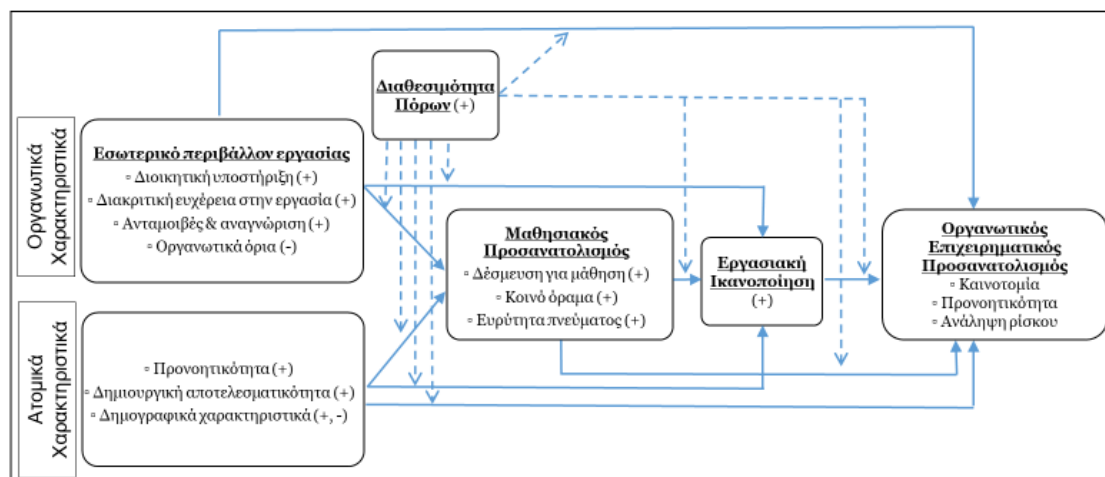
Τα μεγάλα πράγματα φτιάχνονται από μια σειρά μικρών πραγμάτων που συγκεντρώνονται όλα μαζί.

Vincent Willem van Gogh (1853-1890)

Ολλανδός ζωγράφος

Στο Σχήμα 1.1 παρατίθεται το θεωρητικό μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, το οποίο θα δοκιμαστεί με εμπειρικά δεδομένα, έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν επιβεβαιώνεται αυτούσιο, εν μέρει ή ακόμη και αν δεν επιβεβαιώνεται, βάσει των δεδομένων που συλλέχθηκαν για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Είναι προϊόν ενδελεχούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης, κατόπιν αποδελτίωσης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας (βλ. Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.9).

ΟΧ του δημοσίου τομέα (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές/ αναγνώριση, οργανωτικά όρια) σε συνδυασμό με ΑΧ των δημοσίων στελεχών (προνοητικότητα, δημιουργική αποτελεσματικότητα και επιλεγμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά) θα εξεταστούν κατά πόσο μπορούν να προβλέψουν έναν αυτο-αναφερόμενο οργανωτικό ΕΠ, διαμέσου των (δια)μεσολαβητικών μεταβλητών (mediators) του ΜΠ και της ΕΙ (επικουρικές μεταβλητές) και υπό τη ρυθμιστική επίδραση (moderating effect) των ΔΠ (παρεμβαλλόμενος παράγοντας/ τροποποιητική μεταβλητή), στις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών.



Σχήμα 1.1. Το εννοιολογικό μοντέλο (συμπεριλαμβανομένου συνόψεων των υποθέσεων).

Σημείωση: Οι παρενθέσεις εμπεριέχουν την αναμενόμενη κατεύθυνση της επίδρασης των υποθέσεων.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Karyotakis και Moustakis (2017, σελ. 390)

Οι Kuratko et al. (2004) αναφέρουν ότι η εταιρική επιχειρηματικότητα έγκειται στο αποτέλεσμα τόσο ατομικών όσο και οργανωτικών αντιλήψεων. Μάλιστα,

αμφότερα τα μέρη πρέπει να είναι ικανοποιημένα, έτσι ώστε να εξακολουθεί να υφίσταται η εταιρική επιχειρηματικότητα και να εδραιωθεί στην οργανωτική στρατηγική.

Αναμένεται κάποιοι παράγοντες να παρέχουν πλήρη (δια)μεσολάβηση (full mediator) (π.χ. ΟΧ) ενώ κάποιοι άλλοι μερική (partial mediator) (π.χ. ΑΧ).

1.4.1 Μεταβλητές ελέγχου: τα δημογραφικά στοιχεία

Μεταβλητές ελέγχου (control variables) συνιστούσαν το φύλο (άνδρας/γυναίκα) του συνεντευξιζόμενου, η ηλικία του, η οικογενειακή κατάσταση (παντρεμένος-η/ συγκατοίκηση με σύντροφο ή ανύπαντρος-η/διαζευγμένος-η/χήρος-α), το εκπαιδευτικό επίπεδο (Μέχρι και λύκειο/ ΔΕ, ΑΤΕΙ/ ΤΕ, ΑΕΙ/ ΠΕ, Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό), ο κλάδος Υπηρεσίας (Εφορία, Τελωνείο, Γενικό Χημείου του Κράτους, άλλη Υπηρεσία της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων), το είδος του φορέα (Κεντρική Υπηρεσία, Ειδική Αποκεντρωμένη ή Περιφερειακή), η περιφέρεια στην οποία ανήκει η Υπηρεσία (Ανατολική Μακεδονία και Θράκη, Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Ήπειρο, Θεσσαλία, Ιόνια Νησιά, Δυτική Ελλάδα, Στερεά Ελλάδα, Αττική, Πελοπόννησο, Βόρειο Αιγαίο, Νότιο Αιγαίο, Κρήτη), τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, τα χρόνια κατοχής της τρέχουσας θέσης, τα χρόνια τυχόν προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό στο δημόσιο, η άσκηση ή μη ελεγκτικής δραστηριότητας, η θέση εργασίας (απλό στέλεχος, προϊστάμενος/προϊσταμένη τμήματος, υποδιευθυντής/ υποδιευθύντρια, διευθυντής/ διευθύντρια) και τέλος το μηνιαίο καθαρό ατομικό εισόδημα το οποίο ήταν ομαδοποιημένο σε κλίμακα (έως 1.000€, 1.001-1.500€, 1.501-2.000€, 2.001-2.500€, μεγαλύτερο από 2.500€), με σχετική υποσημείωση να μη συνυπολογιστεί τυχόν εισόδημα από πηγές εκτός της υπηρεσίας.

1.5 Η ωφελιμότητα της έρευνας σε πρακτικό επίπεδο

Σάτιφες

ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Οι υπάλληλοι όλοι λιώνουν και τελειώνουν

σαν στήλες δύο δύο μες στα γραφεία.
(Ηλεκτρολόγοι θα 'ναι η Πολιτεία
κι ο Θάνατος, που τους ανανεώνουν.)
Κάθονται στις καρέκλες, μουτζουρώνουν
αθώα λευκά χαρτιά, χωρίς αιτία.
"Συν τη παρούση αλληλογραφία
έχομεν την τιμήν" διαβεβαιώνουν.
Και μονάχα η τιμή τους απομένει,
όταν ανηφορίζουμε τους δρόμους,
το βράδυ στο οχτώ, σαν κορντισμένοι
Παίρνουν κάστανά, σκέπτονται τους νόμους,
σκέπτονται το συνάλλαγμα, του ώμους
σηκώνοντας οι υπάλληλοι οι καημένοι.

Κ. Γ. Καρυωτάκης (1896 - 1928)
Έλληνας ποιητής

Η έρευνα αυτή έχει ως στόχο να ξεδιαλύνει πως ΑΧ και ΟΧ σχετίζονται με τον οργανωτικό ΕΠ. Με αυτό τον τρόπο θα δοθεί πολύτιμη πληροφόρηση στους οργανισμούς, στις διοικήσεις αυτών, σε εκείνους που χαράζουν στρατηγικές και δημόσιες πολιτικές, αλλά και στους ίδιους τους δημόσιους λειτουργούς σχετικά με το πως μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο θα δρα υποστηρικτικά στον ΕΠ των υπηρεσιών.

Γνωρίζοντας περισσότερα σχετικά με τις υπό εξέταση μεταβλητές, η έρευνα αυτή θα παράσχει στοιχεία τα οποία θα αποκαλύπτουν τα ΟΧ και τα ΑΧ εκείνα τα οποία θα προωθούν, θα υποστηρίζουν και θα μεγεθύνουν τον ΕΠ, εντός του εργασιακού περιβάλλοντος των δημόσιων οργανισμών.

1.6 Οδηγός πλεύσης

Η παρούσα διατριβή είναι προορισμένη να αναπτύξει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο, μέσα από εμπειρική ανάλυση και βιβλιογραφική ανασκόπηση, για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία στο δημόσιο τομέα. Επικεντρώθηκε στη γενίκευση της προτεινόμενης μεθοδολογίας και όχι στη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει, ότι τα πορίσματα του παρόντος πονήματος δεν

καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι στο δημόσιο τομέα υπάρχει επιχειρηματική και καινοτόμα συμπεριφορά ή όχι.

Εντοπίζονται στελέχη τα οποία εμφανίζουν τέτοιες συμπεριφορές και εξετάζονται οι απόψεις τους σχετικά με παράγοντες που αφορούν, τόσο ΑΧ τους όσο και χαρακτηριστικά της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους. Στόχο, λοιπόν, αποτελεί η αποτύπωση των αντιλήψεων που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν σχετικά με στάσεις, συμπεριφορές και πρακτικές που ακολουθούνται στο εργασιακό τους περιβάλλον. Έμφαση δόθηκε στην ακρίβεια και στο ρεαλισμό των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς και την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

Το έναυσμα για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν οι ραγδαίες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο σύγχρονο, δυναμικό, κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, το οποίο κατακλύζεται από συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Καινοτόμες και επιχειρηματικές συμπεριφορές είναι πλέον αναγκαίες για την αναδιοργάνωση και προσαρμογή των δημοσίων (και όχι μόνο) πάλαι ποτέ γραφειοκρατικών οργανισμών στις νέες συνθήκες, τόσο για λόγους ανάπτυξης και εξέλιξης, όσο και για λόγους επιβίωσης, πλέον, στο συνεχώς διαμορφούμενο κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό πλαίσιο.

Ήδη από το Μάρτιο του 2000 αναγνωρίστηκε η ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης των υπηρεσιών από το έκτακτο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας, θέτοντας σε εφαρμογή τη στρατηγική για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής οικονομίας. Πράγματι, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αξιόλογες προσπάθειες διαμόρφωσης ενός περισσότερο αποδοτικού, αποτελεσματικού και ευέλικτου δημόσιου τομέα. Μάλιστα, έχει παρατηρηθεί, γενικότερα, ότι ρηξικέλευθες και επιχειρηματικές συμπεριφορές, καθώς και πρακτικές στις υπηρεσίες, αυξάνουν την παραγωγικότητα, την ανάπτυξη, τη μακροχρόνια απασχόληση και την κοινωνική ευημερία.

Στην εν λόγω έρευνα, η έννοια της επιχειρηματικής και καινοτόμου συμπεριφοράς προσεγγίζεται υπό το πρίσμα της προστιθέμενης αξίας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, και όχι υπό την έννοια του οικονομικού κέρδους, μέσα από μία γενικότερη νοοτροπία αλλαγής, δημιουργικής και πρωτοποριακής σκέψης, καθώς και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, μέσα από την εφαρμογή αξιολογών ιδεών που θα προσφέρουν περισσότερες επιλογές στους πολίτες, καθώς επίσης και υπηρεσίες

ανώτερης ποιότητας.

Στο Κεφάλαιο 1, πραγματοποιήθηκε ήδη μία εισαγωγή σχετικά με τις σκέψεις που προηγήθηκαν της παρούσας έρευνας και το τι οδήγησε στην πραγματοποίησή της. Τέθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και οι αναλυτικές υποθέσεις της έρευνας ενώ ταυτόχρονα αποτυπώθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε.

Εν συνεχεία, αναφέρονται θεωρητικές προσεγγίσεις της καινοτομίας και επισημαίνεται ο ρόλος της στο δημόσιο τομέα. Δίνονται ορισμοί και τύποι καινοτομίας στο δημόσιο. Αναφέρεται η έννοια της οργανωτικής νοοτροπίας, της διάχυσης της καινοτομίας, της ΟΜ και του ΕΠ. Κατόπιν, πραγματοποιείται ανασκόπηση και αποδελτίωση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, σχετικής με το μοντέλο της παρούσας διατριβής.

Αναφύεται η έννοια της καινοτόμου συμπεριφοράς και της καινοτομίας γενικότερα. Έπεται η έννοια της ΟΜ, της ΕΙ, ο προσανατολισμός προς την αγορά, η στρατηγική της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας και ο ΕΠ. Αναθρώσκει η έννοια της οργανωτικής απόδοσης, καθώς και συσχετίσεις των προαναφερθέντων εννοιών, τόσο μεταξύ τους όσο και σε σχέση με γενικότερα ΑΧ και ΟΧ.

Αφότου επιτυγχάνεται, λοιπόν, η θεωρητική προσέγγιση του εν λόγω θέματος, γίνεται μνεία σχετικά με τη μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε, χρησιμοποιώντας διεθνώς αναγνωρισμένα και επικυρωμένα πρωτόκολλα ανάλυσης και στατιστικές μεθόδους, κατάλληλες για τη διαμόρφωση δικτύων αλληλεξαρτήσεων. Ως εκ τούτου, η έρευνα αυτή έρχεται να συμπληρώσει κι να εμπλουτίσει πληθώρα ανάλογων ερευνών σε διεθνή κλίμακα.

Είναι γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημόσιου τομέα αποτελεί το σημαντικότερο συντελεστή επιτυχίας. Εκτιμάται ότι τα ευρήματα και συμπεράσματα από την έρευνα αυτή θα δώσουν την ευκαιρία καταγραφής κι ανάλυσης απόψεων που μέχρι σήμερα είναι κρυμμένες και δεν έχουν αξιοποιηθεί, προς όφελος της κοινωνίας και των δημόσιων λειτουργιών.

Η διατριβή απευθύνεται εξίσου στην ανώτερη διοίκηση και τα άτομα εκείνα τα οποία χαράζουν στρατηγικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην πρώτη γραμμή. Έχει τόσο ακαδημαϊκό κι ερευνητικό ενδιαφέρον όσο και πρακτικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

*Μίσθια δουλειά, σωροί χαρτιών, έγνοιες μικρές, και λύπες
άθλιες, με περιμένανε σήμερα καθώς πάντα.
Μόνο είδα, φεύγοντας πρωί, στην πόρτα μου τολύπες
τα ρόδα, και γυρίζοντας έκοπα μια γφλάντα.*

Κ. Γ. Καρυωτάκης (1896 - 1928)
Έλληνας ποιητής

2.1 Ο ρόλος της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας αποτελείται από δημόσιους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών θεσμών και δομών, που καθορίζουν και εφαρμόζουν νόμους, οι οποίοι επηρεάζουν την καθημερινότητα των πολιτών σε μεγάλο βαθμό. Οι οργανισμοί αυτοί παρέχουν βασικές κοινωνικές και δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης, κοινωνικής πρόνοιας). Σε ανεπτυγμένες χώρες, στο δημόσιο τομέα, απασχολείται περίπου το 20% των εργαζομένων και παράγεται το 15% του εθνικού ΑΕΠ (Windrum, 2008).

Στη συνθήκη της Λισαβόνας, το Μάρτη του 2000, αναγνωρίστηκε η ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης των υπηρεσιών. Πράγματι, τα τελευταία 15 χρόνια έχουν γίνει αξιόλογες προσπάθειες διαμόρφωσης ενός περισσότερο αποδοτικού, αποτελεσματικού και εύελικτου δημοσίου τομέα (Zampetakis & Moustakis, 2010). Έχει παρατηρηθεί, γενικότερα, ότι καινοτόμες συμπεριφορές και πρακτικές, στις υπηρεσίες, αυξάνουν την παραγωγικότητα, την ανάπτυξη, την απασχόληση (μακροχρόνια) και την κοινωνική ευημερία (Windrum, 2008).

Οι Arduini et al. (2010) παρατηρούν ότι στις προηγμένες οικονομίες γίνονται μεγάλες προσπάθειες, στο δημόσιο τομέα, έτσι ώστε να αυξηθεί η διαφάνεια στις διοικητικές διαδικασίες και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς επίσης να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Όλες αυτές οι προσπάθειες αποτελούν ένα συνονθύλευμα παραγόντων, στους οποίους περιλαμβάνονται η αύξηση του ανταγωνισμού στην πολιτική αρένα, οι

διάφορες θεσμικές αλλαγές, καθώς επίσης η τεχνική πρόοδος.

Ο Borins (2002a), σύμφωνα με τη θεωρία της δημόσιας επιλογής (public choice theory), υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα είναι συνήθως μονοπώλια, και έτσι δεν υπάρχει ανάγκη για καινοτομία, καθώς δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Ωστόσο, οι Damanpour και Evan (1984), διαμέσου της επεξεργασίας εμπειρικών δεδομένων, ισχυρίζονται ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν υστερούν στην καινοτομία σε σχέση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς.

Η καινοτομία, υπό την έννοια της δημιουργίας αξίας, δεν είναι κάτι καινούριο στο δημόσιο τομέα (Zampetakis & Moustakis, 2007). Σαν γενικότερη έννοια, βέβαια, είναι τόσο παλιά όσο το ανθρώπινο είδος. Αν δεν υπήρχε, ο κόσμος μας θα ήταν τελείως διαφορετικός (Fagerberg, 2004). Ουσιαστικά, η καινοτομία αποτελεί ένα ταξίδι συλλογής επιτευγμάτων, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα, αποτελώντας ταυτόχρονα απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση κάθε οργανισμού.

Ένας δημόσιος οργανισμός έχει ανάγκη την καινοτομία στον ίδιο, ή και ενδεχομένως σε μεγαλύτερο, βαθμό από οποιονδήποτε οργανισμό του ιδιωτικού τομέα. Ένας οργανισμός που θέλει να μπορεί να καινοτομεί, να πετυχαίνει και να ευημερεί σε μία εποχή ραγδαίων αλλαγών, πρέπει να έχει την ικανότητα να υιοθετεί πολιτικές που θα δημιουργούν, σε ολόκληρο τον οργανισμό, προϋποθέσεις για καινοτομία.

Η σπανιότητα της έρευνας για καινοτομία στο δημόσιο τομέα, συχνά αποδίδεται στο γεγονός ότι ο τομέας αυτός είναι γενικά λιγότερο καινοτόμος απ' τον ιδιωτικό. Εντούτοις, κάποιοι μελετητές υποστηρίζουν, ότι στο δημόσιο τομέα συμβαίνουν πολλές καινοτομίες (Albury, 2005). Επιπροσθέτως, οι Mulgan και Albury (2003) υποστηρίζουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μία μακρά ιστορία καινοτομίας.

Ο Drucker (1985) επισημάνει ότι αυτό που χρειάζεται κάθε κοινωνία και οικονομία είναι οι καινοτόμες διαδικασίες να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς τους. Όπως στη βιολογία, έτσι και στην οικονομία, το φαινόμενο της ανανέωσης, της αλλαγής και της καινοτομίας είναι *conditio sine qua non* της ζωής (Ζευγαρίδης, 1990).

2.2 Ορισμός καινοτομίας

Η καινοτομία είναι αυτή που ξεχωρίζει τον ηγέτη από αυτόν που ακολουθεί.

Steve Jobs (1955-2011)

Αμερικανός επιχειρηματίας (Apple)

Υπάρχει πλήθος διαφορετικών ορισμών σχετικά με την έννοια της καινοτομίας. Ωστόσο, όλοι εμπεριέχουν το στοιχείο είτε της αλλαγής είτε της βελτίωσης διαδικασιών ή προϊόντος. Η καινοτομία διαφέρει από τη δημιουργικότητα στο γεγονός ότι αποτελεί μία διαδικασία που ξεκινά με το σχεδιασμό μίας ιδέας, η οποία θα αποτελέσει μία καινούρια λειτουργία (Tohidi & Jabbari, 2012).

Κοινό γνώρισμα των περισσότερων ορισμών που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την καινοτομία, αποτελεί η εφαρμογή νέων ή αντισυμβατικών (unconventional) ιδεών και πρακτικών, και συνίσταται σε μετασχηματισμό διαδικασιών, οργανωτικών πρακτικών ή ακόμη κι ενός ολόκληρου συστήματος. Αποτελεί αδιαμφισβήτητο, σημαντικό και συνάμα πολύπλοκο κομμάτι στην ανάπτυξη και την ευημερία κάθε οργανισμού.

Οι Crossan και Araydin (2010) τονίζουν ότι η καινοτομία είναι τόσο μία διαδικασία όσο και ένα αποτέλεσμα. Την ορίζουν ως την παραγωγή ή υιοθέτηση, αφομοίωση και εκμετάλλευση μίας προστιθέμενης αξίας (added value) νεωτερικότητας στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα, καθώς επίσης ως την ανανέωση και διεύρυνση προϊόντων, υπηρεσιών και αγορών, την ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής και την εγκατάσταση νέων συστημάτων διαχείρισης, που από τη χρησιμοποίησή τους πρέπει να υπάρξει κάποιο οικονομικό ή άλλο όφελος.

Ο Drucker (1991) τονίζει ότι η καινοτομία βασίζεται στην υπομονή, την επιμονή και την προσπάθεια. Είναι συστηματική και εστιασμένη, απαιτεί νέες γνώσεις και αλλαγή στην αντίληψη. Επιπρόσθετα, αποτελεί ένα συνονθύλευμα ετερογενών και αλληλοεπιδρώντων στοιχείων σε διάφορους τομείς, καθώς και σύνθετους σχηματισμούς που αλλάζουν τη δομή και τη φύση τους στην πάροδο του χρόνου (Weber et al., 2014).

Η καινοτομία απαρτίζει μία διαδικασία, κατά την οποία δημιουργούνται,

αναπτύσσονται ή επινοούνται ιδέες, στόχοι και πρακτικές (Rogers, 2010). Συσχετίζεται τόσο με την εισαγωγή όσο και με την εφαρμογή ιδεών μέσα σε ένα ρόλο, ομάδα ή οργανισμό. Σχεδιάζεται με απώτερο στόχο να ωφελήσει το άτομο, την ομάδα, τον οργανισμό ή το σύνολο της κοινωνίας.

Οι Farr και Ford (1990) ορίζουν ως καινοτόμα συμπεριφορά, την εισαγωγή και εφαρμογή νέων, χρήσιμων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή μεθόδων, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις συμπεριφορές εκείνες, με τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν στην καινοτόμα διαδικασία. Επιπροσθέτως, έχει παρατηρηθεί ότι καθιστώντας έναν πολίτη ενήμερο και ευσυνείδητο πάνω σε συγκεκριμένα θέματα, έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή της συμπεριφοράς και της στάσης του ως άτομο προς τα θέματα αυτά, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα ή/και την εξοικονόμηση πόρων (Windrum, 2008).

Υπό την ευρεία έννοια, η καινοτομία είναι μία πράξη ή μία σειρά πράξεων που έχει ως στόχο να βελτιώσει κάτι το οποίο ανταποκρίνεται σε νέες ανάγκες ή συνθήκες. Στο δημόσιο τομέα, παίρνει τη μορφή βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη την κοινωνική ευημερία, προσπαθώντας κάτι νέο και διαφορετικό. Επικεντρώνεται, συνήθως, στην ικανότητα, όσων αναμιγνύονται σε δημόσια προγράμματα και στρατηγικές, να δημιουργούν, να επιχειρούν, να αναλαμβάνουν ρίσκο και να είναι ικανοί να μαθαίνουν, μέσα από την προσπάθειά τους να βελτιώσουν δημόσια προγράμματα και στρατηγικές.

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν προγράμματα συστημικής έρευνας, σχετικά με τη καινοτομία στο δημόσιο τομέα, καθώς επίσης αλληλεπίδραση του δημόσιου τομέα με τον ιδιωτικό, κατά τη διάρκεια της καινοτόμου διαδικασίας (Windrum, 2008). Επιπρόσθετα, πρέπει να αναφερθεί, ότι ο δημόσιος τομέας δρα, πολλές φορές, ως ρυθμιστής στην καινοτόμα διαδικασία.

Ωστόσο, ο όρος «καινοτομία», δεν είναι ευρέως διαδεδομένος στο δημόσιο τομέα. Αντ' αυτού, χρησιμοποιούνται όροι, όπως «μεταρρύθμιση» (reform), «βελτίωση» (improvement) και «αναδιάρθρωση» (reorganization/ restructuring).

Η καινοτομία, στο δημόσιο τομέα, δεν μπορεί να γίνει τόσο αντιληπτή όσο θα έπρεπε, αν εξεταστεί μεμονωμένα. Θα πρέπει πάντα να εξετάζεται σε συνάρτηση με το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον (ιδιωτικός τομέας, μη κυβερνητικοί οργανισμοί, πολίτες), καθώς και τις μεταξύ τους αμφίδρομες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

Τέλος, είναι εμφανές, ότι διαφορετικές πολιτικές απαιτούνται σε διαφορετικές

περιοχές, σε διαφορετικούς τομείς και σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής μίας καινοτομίας.

2.3 Τύποι καινοτομίας στο δημόσιο τομέα

Γενικότερα, οι απόψεις δίστανται μεταξύ των διαφορετικών τύπων καινοτομίας που έχουν κατηγοριοποιηθεί κατά καιρούς από διάφορους μελετητές. Οι Hurmelinna-Laukkanen et al. (2008) υποστηρίζουν ότι κάθε είδος καινοτομίας είναι ιδιαίτερο και χρήζει ειδικής αντιμετώπισης από τους οργανισμούς. Είναι πολύ σημαντικό, ο κάθε οργανισμός να κατανοεί και να έχει επίγνωση των διαφορετικών ειδών καινοτομίας.

Στον Πίνακα 2.1 απεικονίζεται μία κατηγοριοποίηση καινοτομιών, στο δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τους Wu et al. (2013):

Πίνακας 2.1 Τύποι καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.

Τύποι καινοτομίας	Χαρακτηριστικά
Καινοτομία υπηρεσιών	Νέες υπηρεσίες σε νέους χρήστες, διανομή υπαρχόντων υπηρεσιών σε νέους χρήστες, παροχή νέων υπηρεσιών σε υπάρχοντες χρήστες.
Καινοτομία διαχείρισης	Εισαγωγή νέων λειτουργικών διαδικασιών ή μέσων εξυπηρέτησης πολιτών, αναδιαρθρώνοντας οργανωτικές δομές, διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης.
Τεχνολογική καινοτομία	Αλλαγή σε τεχνολογίες ή σε ρυθμίσεις παροχής υπηρεσιών.
Συνεργατική καινοτομία	Περιλαμβάνει δραστηριότητες που εκτελούνται κατά τις διαδικασίες της παράδοσης και της διαχείρισης υπηρεσιών.
Διακυβερνητική καινοτομία	Νέες προσεγγίσεις και πρακτικές που στοχεύουν στη διαχείριση δημοκρατικών θεσμών, ενεργοποίηση συμμετοχής πολιτών και κατάπολη της διαφθοράς. Περιλαμβάνει αλλαγές στο τρόπο παροχής υπηρεσιών (π.χ. ιδιωτικοποιήσεις).

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wu et al. (2013, σελ. 351).

Ο διαφορετικός τύπος καινοτομίας και τα χαρακτηριστικά του, η γεωγραφική περιοχή, τα διοικητικά επίπεδα και οι εκάστοτε οργανωτικές μορφές ενός οργανισμού, είναι πολύ σημαντικά για τις πρακτικές καινοτομίας που ακολουθούνται ή που θα ακολουθηθούν (Wu et al., 2013).

Ο Hartley (2005), στις διακρίσεις των καινοτομιών του δημοσίου τομέα,

κατατάσσει, μεταξύ άλλων, την καινοτομία θέσης (position innovation) (νέα πλαίσια ή χρήστες, όπως για παράδειγμα υπηρεσίες για τελικούς χρήστες), τη στρατηγική (strategic) καινοτομία (νέοι στόχοι ή προθέσεις του οργανισμού, π.χ. κοινοτική αστυνόμευση) και τη ρητορική (rhetorical) καινοτομία (νέες ιδέες και έννοιες, π.χ. φόρος διοξειδίου του άνθρακα).

Σύμφωνα με τους Bon και Mustafa (2013), η βασική διάκριση των καινοτομιών έγκειται σε τεχνολογικές και μη τεχνολογικές καινοτομίες. Μία άλλη διάκριση των καινοτομιών, συνίσταται σε καινοτομίες διαδικασιών, καινοτομίες προϊόντων, καινοτομίες εμπορίας (marketing) και οργανωτικές καινοτομίες (OECD, 2005). Ο Borins (2000), τονίζει ότι για να καινοτομεί, ο δημόσιος τομέας, με επιτυχία απαιτούνται αρκετοί διαφορετικοί συνδυασμοί καινοτομίας, καθώς και μία ολιστική ή συστημική προσέγγιση.

Ο Zhao (2005) πιστεύει ότι τα διαφορετικά είδη καινοτομίας έγκεινται, κυρίως, στους τύπους που αποτυπώνονται στον Πίνακα 2.2.

Πίνακας 2.2 Διαφορετικά είδη καινοτομίας.

Τύποι καινοτομίας	Χαρακτηριστικά	Τύποι καινοτομίας	Χαρακτηριστικά
Αυξητική (incremental) καινοτομία	Τροποποίηση σε υπάρχοντα προϊόντα/ υπηρεσίες/ διαδικασίες.	Ριζική (radical) καινοτομία	Νέα, διαφοροποιημένη από προγενέστερες καινοτομίες.
Διοικητική (administrative) καινοτομία	Εφαρμογή νέων ιδεών που βελτιώνουν τις οργανωτικές διαδικασίες, δομές ή συστήματα. Συσχετίζονται με εσωτερικές διαδικασίες που υποστηρίζουν τη παροχή υπηρεσιών ή προϊόντος.	Τεχνολογική (technological) καινοτομία	Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που ενσωματώνονται στις διαδικασίες ή σε προϊόντα. Μακροπρόθεσμη επιτυχία, λόγω ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
Καινοτομία προϊόντος (product)	Δημιουργία ενός νέου ή βελτίωση ενός ήδη υπάρχοντος αγαθού/ υπηρεσίας.	Καινοτομία διαδικασίας (process)	Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της παραγωγής.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Zhao (2005, σελ. 27).

Ωστόσο, οι καινοτομίες προϊόντος και διαδικασιών αποτελούν, ουσιαστικά, υποκατηγορία της τεχνολογικής καινοτομίας. Τους δύο τελευταίους τύπους καινοτομίας (υποκατηγορίες), ο Osborne (2013) τους συσχετίζει με τον κύκλο ζωής ενός οργανισμού. Οι νέοι οργανισμοί παράγουν καινοτομίες προϊόντος ενώ οι πιο ώριμοι παράγουν καινοτομίες διαδικασιών, με σκοπό να εμπλουτίσουν την τεχνολογική αποτελεσματικότητα των προηγούμενων καινοτομιών προϊόντος.

Τέλος, τα μοντέλα καινοτομίας μπορούν να διαφοροποιηθούν σε στατικά, τα οποία επικεντρώνονται στη συμπεριφορά ενός οργανισμού μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή και σε δυναμικά, τα οποία επικεντρώνονται στα καινοτόμα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και την αλλαγή αυτών με την πάροδο του χρόνου (Tudor et al., 2014).

2.4 Οργανωτική νοοτροπία

*Σύμβολα εμείναμε καιρών που απάνω μας βαραίνουν,
άλυτοι γρίφοι που μιλούν μονάχα στον εαυτό τους,
τάφοι που πάντα με ανοιχτή χρονολογία προσμένουν,
γράμματα που δεν έφτασαν ποτέ στον προορισμό τους.*

Κ. Γ. Καρυωτάκης (1896 - 1928)
Έλληνας ποιητής

Στο δημόσιο τομέα, υπάρχει μία ανάγκη για αλλαγή νοοτροπίας των πεπαλαιωμένων γραφειοκρατικών διαδικασιών, έτσι ώστε να αυξηθεί η ευελιξία και η καινοτομία ενώ ταυτόχρονα υπάρχει η επιθυμία διατήρησης των πρακτικών και των διαδικασιών εκείνων που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Εμπειρικές έρευνες αποδεικνύουν ότι το οργανωτικό περιβάλλον επιδρά στην καινοτομία και τονίζουν τη σημαντικότητά του. Μερικοί ερευνητές θεωρούν, ότι η καινοτόμα συμπεριφορά επηρεάζεται από το γενικότερο κλίμα καινοτομίας που υπάρχει σε έναν οργανισμό ενώ είναι απόρροια της ηγεσίας, της ομαδικής εργασίας και του τρόπου επίλυσης διαφόρων προβλημάτων που παρουσιάζονται (Scott & Bruce, 1994).

Η οργανωτική νοοτροπία (η οποία συναντάται στη βιβλιογραφία και ως οργανωσιακή νοοτροπία ή κουλτούρα) μπορεί να παρακινεί τη δημιουργικότητα και να διαμορφώνει ένα περιβάλλον το οποίο να ενθαρρύνει νέες ιδέες. Εάν ένας οργανισμός διακατέχεται από μία νοοτροπία ανάληψης κινδύνου και ορθολογικής διαχείρισής του, που θα επιβραβεύει τον πειραματισμό και θα συνοδεύεται από ανάλογες ενέργειες, έχει αρκετές πιθανότητες να εισάγει μία επιτυχημένη καινοτομία.

Στο δημόσιο τομέα, η καινοτομία θα πρέπει να θεωρείται ως ένα ταξίδι και όχι

ως μία γραμμική διαδικασία, όπου η διαδικασία της μάθησης είναι πολύ σημαντική, διαμέσου τόσο των επιτυχιών όσο και των αποτυχιών για καινοτομία. Οι καινοτομίες, στο δημόσιο τομέα, συνήθως, αφορούν στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών και στις αλλαγές σε σχέσεις και πολιτικές διαδικασίες. Είναι πολύ σημαντικό, ο δημόσιος τομέας, να μάθει να διαχειρίζεται την καινοτομία, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι αποτελεσματικές σχέσεις και δεσμοί, μεταξύ των καινοτόμων και των τελικών χρηστών/ καταναλωτών, είναι το σημείο κλειδί για επιτυχημένες καινοτομίες, στο δημόσιο τομέα. Εν αντιθέσει, στον ιδιωτικό τομέα, οι καινοτομίες αφορούν, ως επί το πλείστον, νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή/ και παραγωγικές διαδικασίες (Albury, 2005).

Οι Tushman και Nadler (1986) πιστεύουν ότι η καινοτομία πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής συμπεριφοράς και νοοτροπίας κάθε οργανισμού, καθώς επίσης των στρατηγικών σχεδίων και της ηγεσίας του. Είναι πολύ σημαντικό να καλλιεργηθεί και να ωριμάσει σε ολόκληρο τον οργανισμό, η κατάλληλη νοοτροπία και ετοιμότητα για αλλαγή, έτσι ώστε να μην αποτελεί συμπεριφορά και κουλτούρα κάποιων μεμονωμένων μόνο μελών του οργανισμού.

Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού να αποκτήσει τις δομές, τις αξίες και τις δυνατότητες εκείνες εκμάθησης που θα αποτελέσουν το εφελτήριο υιοθέτησης ενός τέτοιου οργανωτικού τρόπου ζωής. Έτσι, η καινοτομία δε θα αποτελεί ένα μεμονωμένο, τυχαίο ίσως, γεγονός αλλά μία καθημερινή στάση και συμπεριφορά συνεχούς μάθησης και προσπάθειας προς αυτήν την κατεύθυνση.

2.5 Διάχυση της καινοτομίας

Ελεγεία και Σάτιρες

ΦΘΟΡΑ

*Στην άμμο τα έργα στήνονται μεγάλα των ανθρώπων,
και σαν παιδάκι τα γκρεμίζει ο Χρόνος με το πόδι.*

Κ. Γ. Καρυωτάκης (1896 - 1928)

Έλληνας ποιητής

Η καινοτομία είναι υψίστης σημασίας για τη βελτίωση των υπηρεσιών, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ενός οργανισμού. Δεν αποτελεί πολυτέλεια, αλλά μία βασική ανάγκη, η οποία θα πρέπει να θεσμοθετηθεί.

Στον ιδιωτικό τομέα, η δύναμη του ανταγωνισμού δημιουργεί την ανάγκη για μία ξεχωριστή θέση στην αγορά (Rashman & Hartley, 2002), η οποία, πολλές φορές, αναστέλλει τη μεταφορά τεχνογνωσίας στους ανταγωνιστές. Ακόμη και αν η τεχνογνωσία μεταλαμπαδεύεται, ελλοχεύουν κίνδυνοι παραποίησης ή διάδοσής της μόνο εν μέρει.

Στο δημόσιο τομέα, μέσα από τις συνεργασίες, μεταξύ των διαφόρων δημοσίων οργανισμών, μεταφέρεται η τεχνογνωσία και επιτυγχάνονται βελτιώσεις σε πολλά επίπεδα. Δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι πολλοί δημόσιοι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με τις ίδιες προκλήσεις. Γι' αυτόν το λόγο, μπορούν να αλληλοβοηθηθούν εντοπίζοντας ευκαιρίες που παρουσιάζονται, ανταλλάσσοντας ιδέες και βέλτιστες πρακτικές, και αναδεικνύοντας τους πιθανούς κινδύνους. Μ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η απόδοση και η κοινωνική ευημερία.

Ωστόσο, η διάχυση της καινοτομίας, στο δημόσιο τομέα, είναι πιο αργή και, ίσως, πιο δύσκολη απ' ό,τι στον ιδιωτικό. Επιπρόσθετα, ο μετασχηματισμός των υπηρεσιών διαρκεί περισσότερο. Στόχος είναι η δημιουργία ισχυρών μηχανισμών και κινήτρων για καινοτομία (όχι κατ' ανάγκη λόγω της αγοράς) και στο δημόσιο τομέα (Albury, 2005).

Η διάδοση του διαδικτύου, ήδη από τη δεκαετία του 1990, έχει επιταχύνει το ρυθμό διάχυσης και μεταφοράς καινοτομιών και βέλτιστων πρακτικών (Glanovic, 2013). Σύμφωνα με τον Rogers (2010), το ποσοστό διάχυσης της καινοτομίας σχετίζεται στενά με το συγκριτικό πλεονέκτημα, τη συμβατότητα, τη δυνατότητα δοκιμής και την παρατηρησιμότητα, ενώ είναι αντιστρόφως ανάλογο με την πολυπλοκότητα.

Γενικότερα, η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, σ' όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης, και η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελούν μία βασική πτυχή μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης (European Commission, 2005). Βέβαια, διάφορες μελέτες που έχουν γίνει πάνω στη προσαρμογή των δημοσίων οργανισμών στην ψηφιακή τεχνολογία, καθώς και στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, αποδεικνύουν ότι υπάρχει μεγάλη ετερογένεια

μεταξύ των χωρών της ΕΕ (Caldas et al., 2005; Torres et al., 2005).

Σημαντικός είναι ο ρόλος της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης στο δημόσιο τομέα, καθώς επίσης επαγγελματιών, όσον αφορά στην ανάπτυξη και στη διάχυση της καινοτομίας. Ζωτικής σημασίας, επίσης, είναι η προσαρμογή μίας καινοτομίας στις ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες και περιβάλλοντα κάθε οργανισμού ή ομάδα οργανισμών. Τέλος, η επίδραση της καινοτομίας ποικίλει, ανάλογα με τη φύση της και τη φύση του ίδιου του οργανισμού.

2.6 Διαμοιρασμός καινοτόμων πρακτικών και εμπόδια

*Καθώς βαδίζω, μια σκιά μ' ακολουθεί από πάνω
σαν βαρύ νέφος ή φτερό δυσσίωνου πουλιού.
Είναι μαζί μου όπου να πάω, μαζί μου ό,τι να κάνω,
και δεν αφήνει ούτε να δω τον ήλιο του Θεού.*

Κ. Γ. Καρυωτάκης (1896 - 1928)
Έλληνας ποιητής

Έχει παρατηρηθεί, ότι δίνοντας στη δημοσιότητα καινοτόμες πρακτικές ενός οργανισμού, αυξάνεται το κύρος του, πυροδοτώντας παράλληλα ανύψωση του ηθικού του προσωπικού του. Συνάμα, υπάρχει παρακίνηση για μεγαλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα, επηρεάζοντας ταυτόχρονα και άλλους οργανισμούς, συμβάλλοντας έτσι στη διαμόρφωση τοπικών, περιφερειακών, εθνικών ή και ευρύτερων πολιτικών.

Τα σημαντικότερα εμπόδια στη διάδοση καινοτόμων πρακτικών, αποτελούν το κόστος (οικονομικό ή μη) διάδοσης της καινοτομίας, η απροθυμία δημοσιοποίησης μίας αποτυχίας και η δυσκολία αποτελεσματικής αξιολόγησης της καινοτομίας (οικονομικής ή ποιοτικής). Ωστόσο, δεν πρέπει να αμεληθεί το γεγονός, ότι ακόμη και η δημοσιοποίηση αποτυχιών είναι εξαιρετικά σπουδαία, γιατί και αυτές έχουν να προσφέρουν πολλά, στην όλη διαδικασία μάθησης ενός οργανισμού.

Μερικές φορές, μάλιστα, η δημοσιοποίηση μίας αποτυχίας προσφέρει πιο πολλά, ακόμα και από μία επιτυχία, καθώς βοηθάει στην αποφυγή επανάληψης του ίδιου λάθους. Παρ' όλα αυτά, αυτή η πρακτική αποφεύγεται, διότι θεωρείται ότι έτσι

θα μειωθεί το κύρος του οργανισμού που αποτυγχάνει, και πιθανόν θα επιφέρει αρνητική επίπτωση στο ηθικό του προσωπικού του (Audit Commission for local authorities and the National Health Service in England, 2007).

Γενικότερα, εμπόδια στην καινοτομία αποτελούν τα κάτωθι (Albury, 2005): α) νοοτροπία αποστροφής του κινδύνου, β) μη ορθή διαχείριση της αλλαγής (change management), γραφειοκρατικές συμπεριφορές και αντίσταση στην αλλαγή, γ) βραχυπρόθεσμοι προϋπολογισμοί και κυβερνητικοί σχεδιασμοί, δ) μικρές ανταμοιβές ή κίνητρα, είτε για καινοτομία είτε για υιοθέτηση καινοτομίας, ε) απροθυμία κατάργησης οργανισμών ή προγραμμάτων που αποτυγχάνουν, στ) οργανωτικοί, νομοθετικοί, πολιτικοί και πολιτισμικοί περιορισμοί, παρόλο που πολλές φορές υπάρχουν διαθέσιμες τεχνολογίες και ζ) ανεπαρκείς πόροι, διοικητικές επιβαρύνσεις και πιέσεις.

2.7 Οργανωτική Μάθηση

Αυτοί που δε θέλουν να μμηθούν τίποτε, δεν παράγουν τίποτε.

Salvador Dalí (1904-1989)
Ισπανός ζωγράφος

Η γνώση είναι πολύ σημαντική, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο (Liao et al., 2008). Επίσης, η σωστή διαχείριση γνώσης (εισροή) οδηγεί σε οργανωτική καινοτομία (αποτέλεσμα), διαμέσου της OM (διαδικασία) (mediator) (Liao & Wu, 2010). Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι με τον όρο OM αποδίδεται, στην παρούσα έρευνα, η Οργανωτική Μάθηση (organizational learning). Ωστόσο, πολλάκις συναντάται να αποδίδεται και ως οργανωσιακή μάθηση.

Η OM αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία (Joo & Park, 2010; Joo & Ready, 2012; Lim, 2010; Renee Barnett & Bradley, 2007). Ένας μανθάνων οργανισμός καλλιεργεί ένα περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν ευκαιρίες για συνεχή μάθηση, προωθείται ο διάλογος και η έρευνα, ενθαρρύνονται οι συνεργασίες και η συλλογική μάθηση, εγκαθιδρύονται βάσεις δεδομένων συλλογής και διάχυσης γνώσης, ενθαρρύνονται τα άτομα προς την κατεύθυνση ενός συλλογικού οράματος

ενώ ταυτόχρονα υπάρχει σημαντική αλληλεπίδραση και διασύνδεση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας ηγέτες που υποστηρίζουν και προωθούν τη μάθηση, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό, αλλά και οργανωτικό επίπεδο (Watkins & Marsick, 1997). Έτσι, ένας τέτοιος οργανισμός προωθεί τη συνεργασία, την ομαδική εργασία, τη δημιουργικότητα ενώ η διαδικασία της γνώσης αποκτά συλλογικό νόημα και αξία (Confessore & Kops, 1998).

Είναι γεγονός, λοιπόν, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της ΟΜ στους οργανισμούς (Argyris, 1992). Η μάθηση από εμπειρίες του παρελθόντος (θετικές και αρνητικές), είναι πολύ σημαντική για επιτυχημένη επιχειρηματική συμπεριφορά (Minniti & Bygrave, 2001).

Ένας ΜΠ σε έναν οργανισμό δημιουργεί γνώση, και βοηθάει στη διάδοσή της, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Μέσα από την καλλιέργεια ενός κλίματος, όπου θα υπάρχει αυτονομία και λογοδοσία, δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες δημιουργίας γνώσης. Επιπρόσθετα, ένας ΜΠ μεσολαβεί (μερικώς ή πλήρως) μεταξύ ενός προσανατολισμού προς τον πελάτη και του αποτελέσματος της εταιρικής επιχειρηματικότητας (Liu et al., 2002).

Ο οργανωτικός προσανατολισμός σχετίζεται με την οργανωτική ανάπτυξη (Argyris & Schön, 2009; Fiol & Lyles, 1985). Σίγουρα, ένας ΜΠ επιδρά άμεσα σε επιχειρηματικά αποτελέσματα (Baker & Sinkula, 1999; Farrell, 2000).

Οι Baker και Sinkula (1999) υποστηρίζουν ότι η ΟΜ σχετίζεται με αξίες που διαμορφώνουν την κουλτούρα, ουσιαστικά, ενός οργανισμού, όπως: α) δέσμευση για μάθηση (commitment to learning), β) κατά πόσο ο οργανισμός είναι ανοικτός στην αλλαγή (open-mindedness) και γ) κοινό όραμα (shared vision).

Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ ΟΜ και καινοτομίας (Zahay & Handfield, 2004; Dishman & Pearson, 2003; Calantone et al., 2002; Argyris & Schön, 1996; Senge et al., 1994; Tushman & Nadler, 1986).

Η οργανωτική καινοτομία επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά με μία νοοτροπία προσαρμογής, καινοτομίας και μάθησης (Hurley & Hult, 1998). Είναι μάλιστα γεγονός, ότι η οργανωτική κουλτούρα βρίσκεται στην καρδιά της καινοτομίας (Tushman & O'Reilly, 1997).

Η καινοτομία, στο δημόσιο τομέα, μπορεί να φανεί πολύτιμη στην επίλυση ποικίλων θεμάτων οικονομικής και κοινωνικής φύσεως. Παρόλα αυτά, ο τομέας αυτός έρχεται αντιμέτωπος με σημαντικά εμπόδια που παρακωλύουν την εμφάνισή

της, όπως για παράδειγμα η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου, η αποστροφή ρίσκου, καθώς επίσης και διάφορα εμπόδια διαχειριστικής φύσεως (Mulgan & Albury, 2003).

2.8 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Η Σκιά Των Ωρών ΓΡΑΨΙΑΣ

Οι ώρες μ' εχλώμιαναν, γυρτός που βρέθηκε ξανά
στο αχάριστο τραπέζι.
(Απ' τ' ανοιχτό παράθυρο στον τοίχο αντικρινά
ο ήλιος γλιστράει και παίζει.)
Διπλώνοντας το στήθος μου, γυρεύω αναπνοή
στη σκόνη των χαρτιών μου.
(Σφύζει γλυκά και ακούγεται χιλιόφωνα η ζωή
στα ελεύθερα του δρόμου.)
Απόκαμα, θολώσανε τα μάτια μου και ο νους,
όμως ακόμη γράφω.
(Στο βάζο ξέρω δίπλα μου δυο κρίνους φωτεινούς.
Σα να 'χουν βγει σε τάφο.)

Κ. Γ. Καρυωτάκης (1896 - 1928)
Έλληνας ποιητής

Ο ΕΠ μνημονεύεται αρκετές φορές και ως Επιχειρηματική Στάση (Entrepreneurial Posture). Αναφέρεται στις διαδικασίες, τις πρακτικές και τις λήψεις αποφάσεων που οδηγούν σε εταιρική επιχειρηματικότητα (corporate entrepreneurship) (Covin & Slevin, 1989).

Ο ΕΠ είναι μία πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει, είτε:

- δύο διαστάσεις, δηλαδή την καινοτομία και την ανάληψη ρίσκου (Miller & Friesen, 1982),
- τρεις διαστάσεις, δηλαδή την καινοτομία, την προνοητικότητα και την ανάληψη ρίσκου (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra & Covin, 1995),
- πέντε διαστάσεις, δηλαδή την αυτονομία, την καινοτομία, την ανάληψη ρίσκου, την προνοητικότητα και την ανταγωνιστική επιθετικότητα (Lumpkin & Dess, 1996; Dess et al., 1997).

Ο ΕΠ, ορισμένες φορές, συναντάται στη βιβλιογραφία, επίσης, ως Επιχειρηματικές Δράσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τις τρεις προαναφερθέντες διαστάσεις: καινοτομία (αναζήτηση δημιουργικών λύσεων σε προβλήματα ή ανάγκες), προνοητικότητα (δράσεις προσέλκυσης επιχειρηματικών ευκαιριών) και ανάληψη ρίσκου (πρόθεση να δεσμευτούν σημαντικά επίπεδα πόρων για την ενάσκηση επιχειρηματικών ευκαιριών, δεδομένου μίας εύλογης πιθανότητας αποτυχίας) (Morris & Kuratko, 2002; Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1991).

Κατά τη δεκαετία του 1980, υπήρχε η αίσθηση ότι σε οργανισμούς με γραφειοκρατικές δομές, είναι δύσκολο να εμφανιστούν επιχειρηματικές συμπεριφορές (Duncan et al., 1988; Morse, 1986). Υπήρχαν, ωστόσο, ερευνητές οι οποίοι υποστήριζαν ότι οι επιχειρηματικές δράσεις θα πρέπει να ενθαρρύνονται σε όλες τις επιχειρήσεις, οποιουδήποτε μεγέθους, καθώς αυξάνουν την απόδοσή τους (Kuratko & Montagno, 1989; Kanter, 1985; Burgelman, 1984).

Ο ΕΠ είναι μία συλλογική νοοτροπία που ενθαρρύνει επιχειρηματικές συμπεριφορές (Rauch et al., 2004). Μάλιστα, οι Fayolle et al. (2010), ισχυρίζονται ότι ένας οργανωτικός προσανατολισμός προς τον εργαζόμενο, μπορεί να οδηγήσει σε μία εταιρική κουλτούρα, περισσότερο επιχειρηματική, αυξάνοντας έτσι τον ΕΠ ενός οργανισμού.

Οι Lyon et al. (2000), τονίζουν ότι οι επιχειρηματικές δράσεις είναι απαραίτητες, εφόσον βοηθούν έναν οργανισμό να επιβιώσει και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι γεγονός, πλέον, ότι η εταιρική επιχειρηματικότητα μπορεί να υπάρξει σε οποιοδήποτε οργανισμό, οποιουδήποτε μεγέθους και σε οποιοδήποτε τμήμα του (Schindehutte et al., 2000).

Πρέπει να σημειωθεί, τέλος, ότι ο ΕΠ αποτελεί όλο και περισσότερο δημοφιλές πεδίο έρευνας στους τομείς της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής διοίκησης (Fayolle et al., 2010).

2.9 Αναφορά προηγούμενων ερευνών

Ένας ΕΠ και καινοτόμες συμπεριφορές μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικά, σημαντικά προβλήματα που απασχολούν το δημόσιο τομέα, προσθέτοντας αξία στους εργαζομένους, τις διαδικασίες και το τελικό αποτέλεσμα (Karyotakis & Moustakis, 2017). Πρέπει να σημειωθεί, βέβαια, ότι ο ΕΠ, στην εν

λόγω έρευνα, εξετάζεται υπό το πρίσμα της προστιθέμενης αξίας και όχι από την οπτική του οικονομικού οφέλους.

Οι Hult et al. (2004) επιβεβαιώνουν ότι ο ΕΠ είναι πολύ σημαντικός στην καινοτόμα διαδικασία ενός οργανισμού, και οδηγεί προς την επιτυχία. Έτσι, λοιπόν, τα στελέχη ενός οργανισμού θα πρέπει να στραφούν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Οι Mustafa et al. (2016), υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά σχετίζεται περισσότερο με αναγνώριση ευκαιριών, δημιουργία επικερδών ιδεών, ανάληψη υπολογίσιμων κινδύνων, καινοτομία, βοήθεια και στρατηγική ανανέωση ενώ οδηγεί στη δημιουργία αξίας και πλούτου. Επιπρόσθετα, τονίζεται ότι η βιωσιμότητα ενός οργανισμού εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την επιχειρηματική συμπεριφορά των εργαζομένων σε αυτόν.

Οι Krauss et al. (2005) ερευνούν τον ΕΠ, από την ψυχολογική πλευρά του ατόμου και την επιτυχία μίας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους μελετητές αυτούς (Krauss et al., 2005), ένας ατομικός ΕΠ χαρακτηρίζεται από έναν προσανατολισμό στραμμένο προς την επίτευξη υψηλών ατομικών στόχων που σχετίζεται με τη μάθηση μέσα από τα λάθη (McClelland, 1987), την αυτονομία στην εργασία, τον ανταγωνισμό, τις καινοτόμες προσεγγίσεις, την ανάληψη προσωπικών πρωτοβουλιών, καθώς και την ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου.

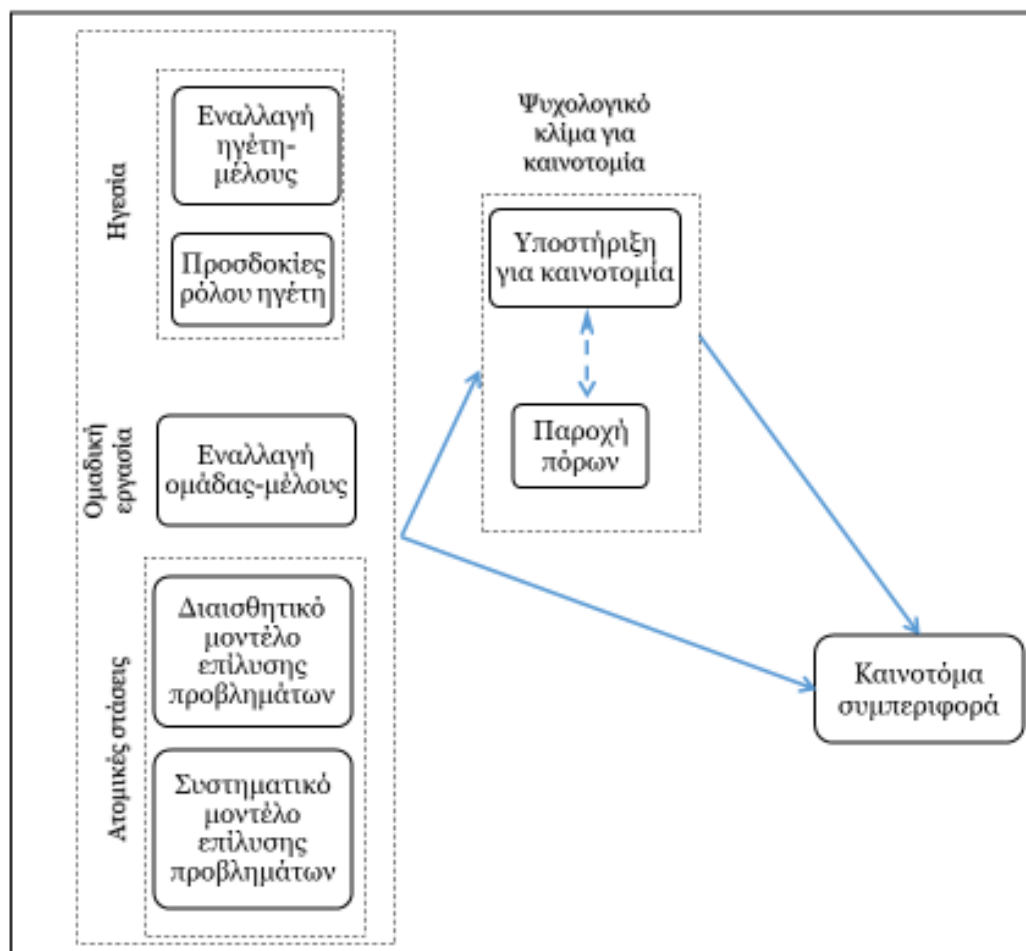
Στην ενότητα αυτή, θα πραγματοποιηθεί ανασκόπηση και αποδελτίωση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, σχετικής με το μοντέλο της παρούσας διατριβής. Αρχικά, θα παρουσιαστεί η έννοια της καινοτόμου συμπεριφοράς και της καινοτομίας γενικότερα. Θα ακολουθήσει η έννοια της ΟΜ, της ΕΙ, ο προσανατολισμός προς την αγορά, η στρατηγική της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας και ο ΕΠ. Επιπλέον, θα εξεταστούν η έννοια της οργανωτικής απόδοσης, καθώς και συσχετίσεις των προαναφερθέντων εννοιών, τόσο μεταξύ τους όσο και σε σχέση με γενικότερα ΑΧ και ΟΧ.

2.9.1 Η καινοτόμα συμπεριφορά

Οι Scott και Bruce (1994) ερευνούν την καινοτόμα ατομική συμπεριφορά. Εικάζουν ότι ο τρόπος ηγεσίας, ο ατομικός τρόπος επίλυσης προβλημάτων και οι σχέσεις των ομάδων εργασίας επηρεάζουν καινοτόμες συμπεριφορές, τόσο άμεσα

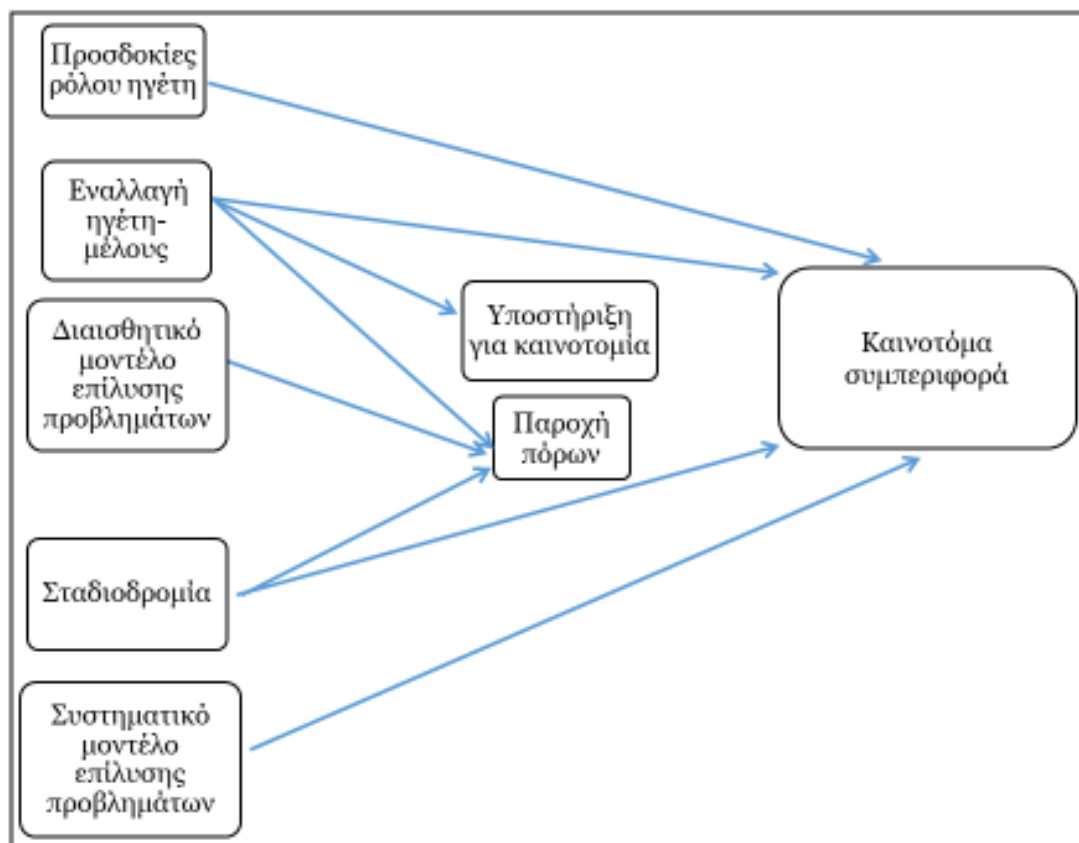
όσο και έμμεσα, διαμέσου του κλίματος καινοτομίας που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι (υποστήριξη για καινοτομία, παροχή πόρων) (Σχήμα 2.1).

Στα ευρήματά τους καταλήγουν ότι ο τρόπος ηγεσίας, η υποστήριξη για καινοτομία, η διαχείριση του ρόλου των προσδοκιών, το στάδιο της καριέρας του ατόμου και ένας συστηματικός τρόπος επίλυσης προβλημάτων σχετίζονται σημαντικά με την ατομική καινοτόμα συμπεριφορά. Δίνουν έμφαση στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου (π.χ. υποστήριξη, εμπιστοσύνη, αυτονομία) (Σχήμα 2.2).



Σχήμα 2.1 Προσδιορίζοντας την καινοτόμα συμπεριφορά.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Scott και Bruce (1994, σελ. 583).



Σχήμα 2.2 Το μονοπάτι (path model) της ατομικής καινοτόμας συμπεριφοράς.

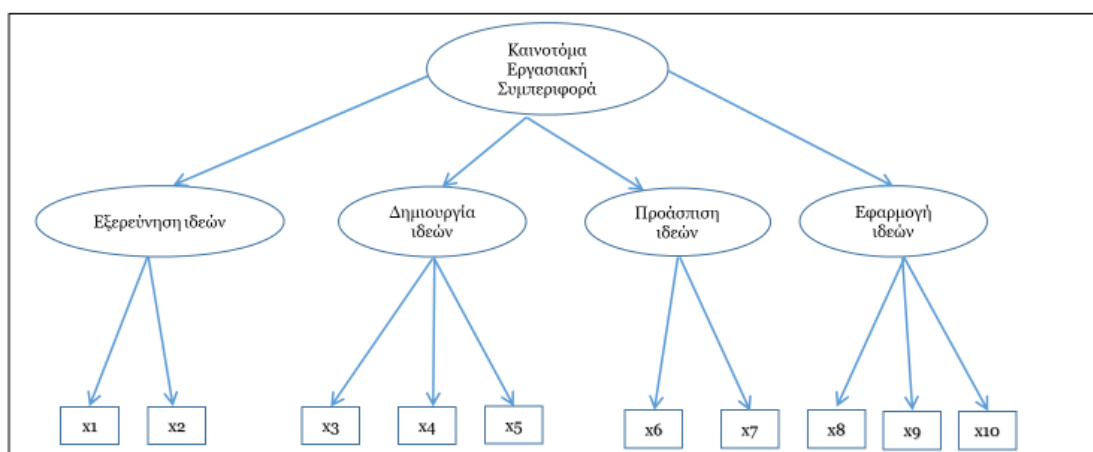
Πηγή: Προσαρμοσμένο από Scott και Bruce (1994, σελ. 598).

2.9.2 Οι διαστάσεις της Καινοτόμου Εργασιακής Συμπεριφοράς

Πολλοί ερευνητές δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι η Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά (Innovative Work Behaviour) είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (De Jong & Den Hartog, 2010). Έτσι, οι De Jong και Den Hartog (2010), στην προσπάθειά τους να μετρήσουν την ΚΕΣ, πρότειναν ένα πολυ-επίπεδο εργαλείο μέτρησής της, το οποίο αποτελείται από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις: α) την εξερεύνηση (exploration), β) τη δημιουργία (generation), γ) την προάσπιση (championing) και δ) την εφαρμογή (implementation) ιδεών (βλ. Σχήμα 2.3).

Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι ερευνητές αυτοί έρχονται σε αντίθεση με άλλους ερευνητές που ισχυρίζονται ότι η ΚΕΣ είναι μονο-επίπεδη και θεωρούν ότι οι διάφορες διαστάσεις θα πρέπει να μελετηθούν αθροιστικά, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα ενιαίο εργαλείο μέτρησης (βλ. π.χ. Janssen, 2000).

Στην εμπειρική επαλήθευση του μοντέλου τους, χρησιμοποίησαν 81 επαγγελματίες ερευνητές και τους επόπτες τους ενώ μετέπειτα συνέλλεξαν στοιχεία από 703 δυάδες εργαζομένων γνώσης (knowledge workers) και τους επόπτες τους από 94 διαφορετικές επιχειρήσεις έντασης γνώσης. Η προτεινόμενη διάκριση μεταξύ των διαστάσεων, ήταν μάλλον δυσδιάκριτη, οπότε απαιτείται περαιτέρω έρευνα, μίας και η ΚΕΣ προσιδιάζει περισσότερο σε μονοδιάστατη.



Σχήμα 2.3 Οι προτεινόμενες τέσσερις διαστάσεις της Καινοτόμου Εργασιακής Συμπεριφοράς.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από De Jong και Den Hartog (2010, σελ. 30).

2.9.3 Καινοτομία και κίνητρα σε επαγγελματίες στο χώρο της δημόσιας υγείας

Οι García-Goñi et al. (2007) διερεύνησαν την καινοτομία και τα κίνητρα στους επαγγελματίες της δημόσιας υγείας, επικεντρωνόμενοι στις διαφορές της συμπεριφοράς μεταξύ των ανώτερων στελεχών (managers) (γιατροί που ασχολούνται με τη διοίκηση κάποιας ομάδας εργαζομένων υγείας της πρώτης γραμμής) και των εργαζομένων της πρώτης γραμμής (front-line employees) (νοσοκόμοι, βοηθητικό προσωπικό και διοικητικό προσωπικό), σε δημόσιους οργανισμούς υγείας, σε έξι διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες (Ιρλανδία, Ισραήλ, Ισπανία, Σουηδία, Ολλανδία και Ηνωμένο Βασίλειο), υπό την αιγίδα του ευρωπαϊκού ερευνητικού προγράμματος PUBLIN. Το δείγμα τους αφορούσε 515 άτομα.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την έρευνα αφορούσε το σύστημα επικοινωνίας, τα κανάλια δημιουργίας και διάδοσης πληροφορίας στον οργανισμό, τη συνολική καθημερινή απόδοση του οργανισμού αναφορικά με την υιοθέτηση καινοτομίας, καινοτόμες συμπεριφορές, αξιολόγηση της καινοτομίας

(τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο), τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη διαδικασία μάθησης και το επίπεδο ΕΙ.

Παρατηρήθηκε ότι υπάρχουν διαφορετικοί ρόλοι, όσον αφορά την υιοθέτηση της τεχνολογίας, στις δύο αυτές ομάδες. Τα ανώτερα στελέχη (managers) δρουν, συνήθως, ως καινοτόμοι επιχειρηματίες (innovation entrepreneurs), συμμετέχοντας πιο ενεργά στην καινοτόμα διαδικασία, επιδεικνύοντας ένα αίσθημα υψηλής υπευθυνότητας. Μάλιστα, δείχνουν να είναι καλύτερα ενημερωμένα σχετικά με οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία αυτή.

Από την άλλη, οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής (front-line employees) επιδεικνύουν μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή, εμφανίζοντας μία πιο συντηρητική στάση, η οποία μπορεί να εξελιχθεί ακόμη και σε εχθρική (Borins, 2002b).

Οι García-Goñi et al. (2007) προτείνουν τη δημιουργία πολιτικών και στρατηγικών που θα εμπλέκουν περισσότερο τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής στις καινοτόμες διαδικασίες και θα αυξάνουν την αλληλεπίδραση, καθώς και τη συμπαραγωγή καινοτόμων δραστηριοτήτων, μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των εργαζομένων της πρώτης γραμμής.

2.9.4 Η καινοτόμα κουλτούρα ενός οργανισμού

Η Dobni (2008) επιχείρησε να δημιουργήσει ένα εργαλείο μέτρησης της καινοτόμου κουλτούρας ενός οργανισμού. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποίησε ένα δείγμα 282 εργαζομένων από τον τομέα της παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Τα ευρήματά της κατέληξαν ότι η καινοτόμα κουλτούρα ενός οργανισμού συνδιαμορφώνεται από επτά παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να βελτιώσουν και την απόδοση του: α) την ΟΜ, β) τον προσανατολισμό προς την αξία, γ) τη δημιουργικότητα και την ενδυνάμωση, δ) την οργανωτική συνοχή, ε) τον προσανατολισμό προς την αγορά (market), στ) τη ροπή προς καινοτομία και ζ) το πλαίσιο εφαρμογής.

Ουσιαστικά, οι επτά παράγοντες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις (α. πρόθεση για καινοτομία, β. υποδομές που υποστηρίζουν την ώθηση για καινοτομία, γ. επιρροή ή γνώση και προσανατολισμός των εργαζομένων προς υποστήριξη σκέψεων και δράσεων απαραίτητων για καινοτομία, δ.

ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την εφαρμογή της καινοτομίας, το οποίο εμπεριέχει κίνδυνο αλλά και ανταμοιβές) όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.3.

Πίνακας 2.3 Οι τέσσερις διαστάσεις της καινοτόμου κουλτούρας ενός οργανισμού.

Πρόθεση	Υποδομές	Επιρροή	Εφαρμογή
Ροπή για καινοτομία	Οργανωτική μάθηση	Προσανατολισμός προς την αγορά	Πλαίσιο εφαρμογής
Οργανωτική συνοχή	Δημιουργικότητα και εμπύχωση	Προσανατολισμός προς την αξία	

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Dobni (2008, σελ. 551).

Ο όρος ροπή για καινοτομία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο οργανισμός έχει επίσημα καθιερώσει στρατηγική για ανάπτυξη και διατήρηση της καινοτομίας. Ο όρος οργανωτική συνοχή αναφέρεται στο επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στην καινοτομία, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βλέπουν τον εαυτό τους έναντι των συναδέλφων τους, σε όρους αξίας (value), ισότητας (equity) και συνεισφοράς στον οργανισμό.

Η οργανωτική μάθηση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων εναρμονίζεται με τους στόχους της καινοτομίας. Η δημιουργικότητα και η εμπύχωση προσδιορίζουν τη δημιουργική ικανότητα των εργαζομένων και το βαθμό κατά τον οποίο επιτρέπεται να εκφράσουν την ικανότητά τους αυτή.

Ο όρος προσανατολισμός προς την αγορά περιλαμβάνει την αίσθηση της αγοράς και κατά πόσον η συμπεριφορά των εργαζομένων ευαισθητοποιείται προς αυτήν την κατεύθυνση (δημιουργία και διαμοιρασμός γνώσης προς τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τη βιομηχανία, καθώς και κατανόηση της αλυσίδας αξίας που διαχειρίζονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι). Ο προσανατολισμός προς την αξία αναφέρεται στο βαθμό που οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται και εμπλέκονται στη διαδικασία δημιουργίας αξίας για τους πελάτες.

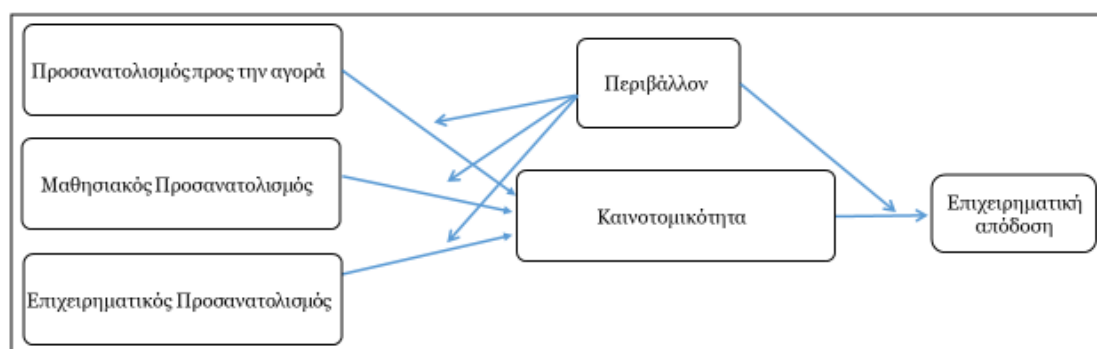
Τέλος, το πλαίσιο εφαρμογής εμπεριέχει την ικανότητα ενός οργανισμού να εφαρμόζει ιδέες προστιθέμενης αξίας. Στο πλαίσιο αυτό θεωρείται ότι υπάρχει η ικανότητα να ευθυγραμμίζονται, προληπτικά, συστήματα και διαδικασίες με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρο στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στον όρο επιρροή εμπεριέχεται η γνώση κι ο προσανατολισμός των εργαζομένων προς σκέψεις και δράσεις που υποστηρίζουν καινοτομία, ενώ το

πλαίσιο εφαρμογής εμπεριέχει το περιβάλλον εκείνο στο οποίο υπάρχει εγγενής εναλλαγή μεταξύ ανάληψης ρίσκου και ανταμοιβής.

2.9.5 Ο ρόλος της καινοτομίας στην απόδοση μίας επιχείρησης

Οι Hult et al. (2004) ερεύνησαν ένα δείγμα 181 μεγάλων (Fortune 500) βιομηχανικών επιχειρήσεων σχετικά με τον ΕΠ, το ΜΠ και τον προσανατολισμό μίας επιχείρησης ως προς την αγορά, αναφορικά με την καινοτομία και την απόδοση της επιχείρησης και κάτω υπό τη ρυθμιστική επίδραση (moderating effect) περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών (βλ. Σχήμα 2.4).



Σχήμα 2.4 Ο προσανατολισμός μίας επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία. Η καινοτομία, εν συνεχεία, μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της επιχείρησης, υπό τις ρυθμιστικές επιδράσεις χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος και στις δύο αυτές σχέσεις.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Hult et al. (2004, σελ. 430).

Τα ευρήματά τους, ωστόσο, έδειξαν ότι η καινοτομία μεσολαβεί μερικώς (partially mediator) μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά, της μάθησης, της επιχειρηματικότητας και της απόδοσης μίας επιχείρησης.

Παρατηρήθηκε, επίσης, ότι ο ΜΠ είτε δεν ασκεί άμεση επίδραση στην απόδοση μίας επιχείρησης είτε η επίδρασή του είναι πολύ μικρή. Όμως, ένας ΜΠ επιδρά σημαντικά στην καινοτομία. Έτσι, η καινοτομία φάνηκε να είναι (δια)μεσολαβητική (mediator) μεταβλητή ανάμεσα στο ΜΠ και την απόδοση.

Από την άλλη, ένας προσανατολισμός προς την αγορά ασκεί μεγάλη άμεση επίδραση προς την απόδοση της επιχείρησης. Ακολουθούν, ισοβαρώς η καινοτομία και ο ΕΠ.

Οι Hult et al. (2004), καθώς και οι Cohen και Levinthal (1990) ισχυρίζονται ότι όταν τα μέλη ενός οργανισμού αποκτούν γνώση διαμέσου της διαδικασίας της

μάθησης, τότε ο οργανισμός αποκτά την ικανότητα να είναι καινοτόμος. Έτσι, ένας ΜΠ μίας επιχείρησης δυναμώνει τις καινοτόμες δυνατότητές της.

Οι Hult et al. (2004) θεωρούν ότι ο ΕΠ είναι πολύ σημαντικός στην καινοτόμα διαδικασία μίας επιχείρησης και οδηγεί προς την επιτυχία. Έτσι, λοιπόν, τα στελέχη ενός οργανισμού θα πρέπει να στραφούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Ένας ΕΠ από την άλλη, με τη σειρά του, θα δώσει ώθηση σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή ανώτερων προϊόντων, διαδικασιών και ιδεών, δηλαδή με δραστηριότητες που σχετίζονται με έναν προσανατολισμό προς την αγορά και τη μάθηση.

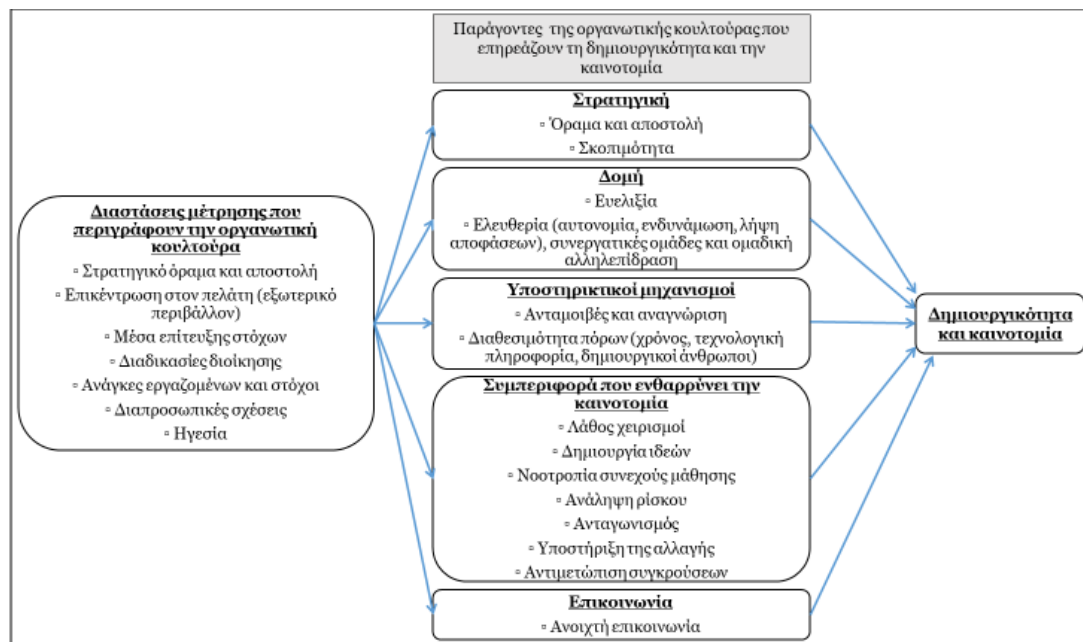
Οι οργανισμοί θα πρέπει, λοιπόν, να υιοθετήσουν μία οργανωτική νοοτροπία η οποία θα στρέφεται προς έναν προσανατολισμό επικεντρωμένο στην αγορά, τη μάθηση και την επιχειρηματικότητα, επικροτώντας καινοτόμες δράσεις.

2.9.6 Η επίδραση της οργανωτικής νοοτροπίας στη δημιουργικότητα και την καινοτομία

Οι Martins και Terblanche (2003) υποστηρίζουν ότι η καινοτομία και η δημιουργικότητα μπορούν να ευδοκιμήσουν μόνο όταν υπάρχουν οι συνθήκες εκείνες που θα υποστηρίξουν και θα δίνουν ώθηση στις δύο αυτές διαδικασίες, μέσα από μία προσέγγιση ανοικτού συστήματος.

Διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας (στρατηγικό όραμα και αποστολή, πελατοκεντρική προσέγγιση, πόροι για την επίτευξη στόχων, διαδικασίες διοίκησης, ανάγκες και στόχοι εργαζομένων, διαπροσωπικές σχέσεις, ηγεσία), μέσα από τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση και αλληλοκάλυψη (συστημική προσέγγιση), επιδρούν στη δημιουργικότητα και την καινοτομία διαμέσου καθοριστικών παραγόντων της ίδιας της οργανωτικής κουλτούρας (στρατηγική, οργανωτική δομή, υποστηρικτικοί μηχανισμοί, συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την επικοινωνία) (βλ. Σχήμα 2.5).

Έτσι, διαμορφώνεται ένα πλαίσιο το οποίο μπορεί να ενθαρρύνει και να υποστηρίξει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία ή από την άλλη μπορεί να καθυστερεί ή ακόμη και να παρακωλύει παντελώς τις διαδικασίες αυτές.



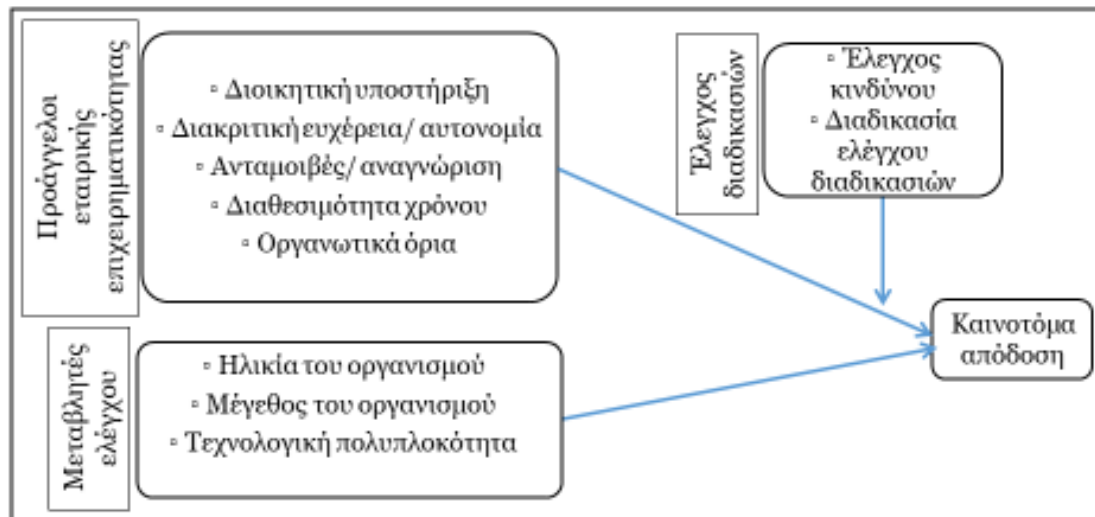
Σχήμα 2.5 Η επίδραση της οργανωτικής νοοτροπίας στη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Martins και Terblanche (2003, σελ. 70).

2.9.7 Η ρυθμιστική επίδραση του ελέγχου διαδικασιών στην επιχειρηματική δραστηριότητα και την οργανωτική απόδοση

Οι Goodale et al. (2011) διεξήγαγαν μία έρευνα σε 177 επιχειρήσεις, από ένα μεγάλο εύρος βιομηχανιών. Διερευνούν πως στοιχεία της εταιρικής επιχειρηματικότητας, σύμφωνα με το Εργαλείο Αξιολόγησης της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument/ CEAI) (βλ. Hornsby et al., 2008), και συγκεκριμένα η διοικητική υποστήριξη, η διακριτική ευχέρεια στην εργασία/ αυτονομία, οι ανταμοιβές, η διαθεσιμότητα χρόνου και τα οργανωτικά όρια, επιδρούν στην καινοτόμα απόδοση μίας επιχείρησης διαμέσου των μεταβλητών ελέγχου λειτουργιών, και συγκεκριμένα του ελέγχου κινδύνου (risk-control) και του ελέγχου τυπικότητας διαδικασιών (process control formality) (βλ. Σχήμα 2.6).

Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας, παρόλο που βιβλιογραφικά σχετίζονται με την καινοτομία, εμπειρικά δεν αποδείχτηκε μεγάλη άμεση σύνδεση. Ωστόσο, υπό τη ρυθμιστική επίδραση των μεταβλητών ελέγχου των λειτουργιών, η επίδραση των χαρακτηριστικών της επιχειρηματικότητας είναι αρκετά περισσότερο σημαντική.



Σχήμα 2.6 Η ρυθμιστική επίδραση του ελέγχου κινδύνου και του ελέγχου τυπικότητας διαδικασιών μεταξύ χαρακτηριστικών εταιρικής επιχειρηματικότητας και καινοτόμας απόδοσης.

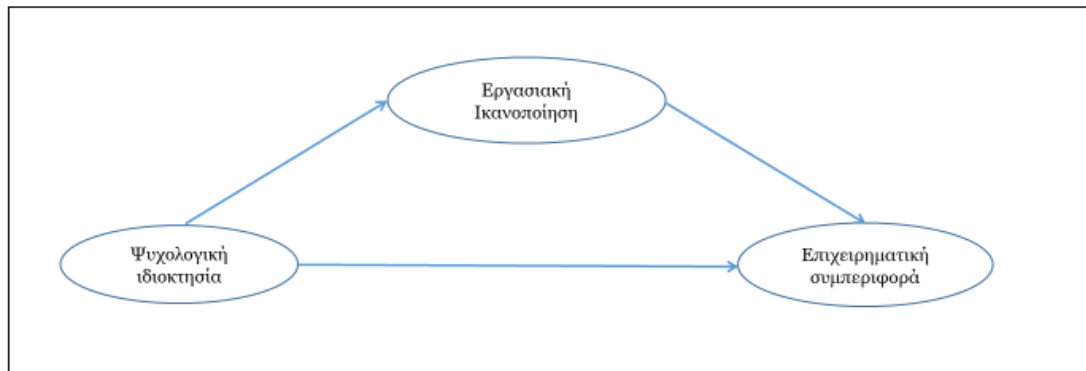
Πηγή: Προσαρμοσμένο από Goodale et al. (2011, σελ. 117).

Οι Goodale et al. (2011) εν κατακλείδι, προτείνουν ότι η διοίκηση των οργανισμών θα πρέπει να υιοθετήσει μηχανισμούς που θα διαχειρίζονται την καινοτομία, αναγνωρίζοντας αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δυνάμεων που ωθούν μία καινοτόμα διαδικασία και δυνάμεων που την ελέγχουν.

2.9.8 Ψυχολογική ιδιοκτησία, Εργασιακή Ικανοποίηση και επιχειρηματική συμπεριφορά στελεχών μεσαίου επιπέδου

Οι Mustafa et al. (2016) υποστηρίζουν ότι η βιωσιμότητα ενός οργανισμού εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την επιχειρηματική συμπεριφορά των ίδιων των εργαζομένων του. Σημειώνουν, ότι η ψυχολογική ιδιοκτησία επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην επιχειρηματική συμπεριφορά και την ΕΙ, στα στελέχη μεσαίου επιπέδου (βλ. Σχήμα 2.7).

Η ψυχολογική ιδιοκτησία (psychological ownership) επιδρά είτε άμεσα στην επιχειρηματική συμπεριφορά είτε έμμεσα διαμέσου της ΕΙ (partial mediator). Η έρευνά τους αφορά 136 στελέχη μεσαίου επιπέδου σε μία μεγάλη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στη Σιγκαπούρη.



Σχήμα 2.7 Ψυχολογική ιδιοκτησία, Εργασιακή Ικανοποίηση και επιχειρηματική συμπεριφορά στελεχών μεσαίου επιπέδου.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Mustafa et al. (2016, σελ. 6).

Η ψυχολογική ιδιοκτησία είναι περισσότερο μία κατάσταση του μυαλού, που σχετίζεται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, αντιπροσωπεύοντας κτητικές τάσεις ενός ατόμου σε αντικείμενα που σχετίζονται με το αίσθημα της κτήσης («δικό μου») (Pierce et al., 2003).

Η κατάσταση αυτή μεσολαβεί μεταξύ ατόμου και οργανισμού (Chi & Han, 2008; Pierce et al., 2003). Είναι ένα συλλογικό (collective) φαινόμενο (Pierce & Jussila, 2010) που μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε επίπεδο ενός οργανισμού (Sieger et al., 2013), χωρίς, ωστόσο, να υφίσταται πραγματική ιδιοκτησία.

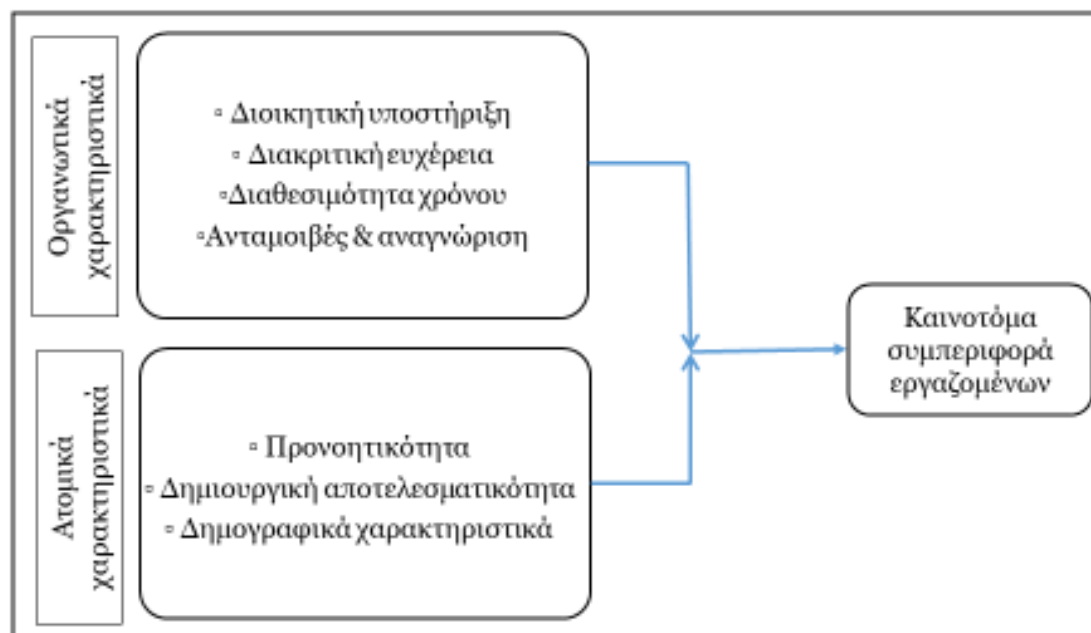
Από την άλλη, η επιχειρηματική συμπεριφορά σχετίζεται περισσότερο με αναγνώριση ευκαιριών, δημιουργία επικερδών ιδεών, ανάληψη υπολογισμένων κινδύνων, καινοτομία, βοήθεια και στρατηγική ανανέωση, που οδηγούν στη δημιουργία αξίας και πλούτου.

Τέλος, η ΕΙ οδηγεί σε επιχειρηματικές συμπεριφορές εντός των οργανισμών (Brown et al., 2014). Παρόλο που συνιστά σε μία στάση ατομικού επιπέδου, βοηθάει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εσωτερικής επιχειρηματικότητας (Akehurst et al., 2009).

2.9.9 Ατομικά Χαρακτηριστικά, Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και καινοτόμα συμπεριφορά εργαζομένων

Η Baumann (2011) εξέτασε τη σχέση μεταξύ ΑΧ κι ΟΧ και καινοτόμων συμπεριφορών στο νοσηλευτικό προσωπικό του συστήματος υγείας, σε ένα δείγμα 67

εγγεγραμμένων νοσηλευτών και νοσηλευτριών στην πολιτεία του Οχάιο. Κατέληξε στο μοντέλο που απεικονίζεται στο Σχήμα 2.8.



Σχήμα 2.8 Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας της καινοτόμας συμπεριφοράς των νοσηλευτών.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Baumann (2011, σελ. 17).

Στο παραπάνω μοντέλο (Σχήμα 2.8) γίνονται οι υποθέσεις ότι η διοικητική υποστήριξη, η ελευθερία/ αυτονομία στην εργασία, ο τυχόν διαθέσιμος χρόνος, η ανάληψη ρίσκου, καθώς επίσης διάφορα ΑΧ, μπορούν να επιδράσουν στατιστικά σημαντικά και θετικά στην καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων (Knol & van Linge, 2009; Amo, 2006a, 2006b; Janssen, 2000, 2005; Scott & Bruce, 1994).

2.9.10 Ατομικά Χαρακτηριστικά, Οργανωτικά Χαρακτηριστικά, Εργασιακή Ικανοποίηση και επιχειρηματικές προθέσεις

Οι Lee et al. (2011) υποστηρίζουν ότι η ατομική επιχειρηματική συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα οργανωτικών (όπως οργανωτικό κλίμα καινοτομίας και κίνητρα τεχνικής αριστείας) και ατομικών παραγόντων (όπως ατομικός καινοτόμος προσανατολισμός). Το συνονθύλευμα αυτών των παραγόντων επηρεάζει την ΕΙ των εργαζομένων, η οποία επιδρά στις επιχειρηματικές προθέσεις.

Το δείγμα τους αφορά 4.192 επαγγελματίες στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στη Σιγκαπούρη από επιχειρήσεις

πληροφορικής του χρήστη (IT user firms), επιχειρήσεις του πωλητή (vendor firms) και κυβερνητικούς οργανισμούς.

Τα ευρήματά τους καταλήγουν ότι περιβάλλοντα εργασίας τα οποία δεν ευνοούν ένα κλίμα καινοτομίας ή/ και υπάρχει έλλειψη κινήτρων τεχνικής αριστείας, επηρεάζουν τις επιχειρηματικές προθέσεις, διαμέσου χαμηλής EI.

Άτομα με υψηλό επίπεδο καινοτόμου προσανατολισμού, βιώνουν χαμηλά επίπεδα EI, όταν βρίσκονται σε έναν οργανισμό στον οποίο επικρατεί ένα περιοριστικό καινοτόμο κλίμα ή/ και μειωμένα κίνητρα τεχνικής αριστείας.

Όσο πιο έντονος είναι ο ατομικός καινοτόμος προσανατολισμός (moderator), τόσο πιο έντονες είναι και οι αρνητικές επιδράσεις ενός περιοριστικού καινοτόμου κλίματος ή/ και των κινήτρων τεχνικής αριστείας στην EI.

Στο Σχήμα 2.9 φαίνεται ότι η EI μεσολαβεί (mediator) μεταξύ ενός περιοριστικού οργανωτικού κλίματος για καινοτομία και επιχειρηματικών προθέσεων, όπως επίσης και μεταξύ ανεπαρκών κινήτρων για τεχνική αριστεία και επιχειρηματικών προθέσεων.

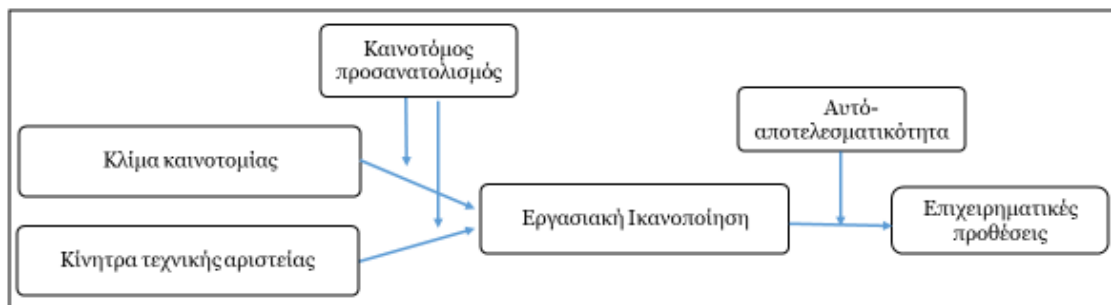
Τέλος, στη σχέση της EI και των επιχειρηματικών προθέσεων υπάρχει η ρυθμιστική επίδραση (moderating effect) της αυτο-αποτελεσματικότητας (self-efficacy). Συγκεκριμένα, όσο πιο έντονη είναι η ατομική αυτο-αποτελεσματικότητα τόσο πιο έντονη είναι και η σχέση μεταξύ χαμηλής EI και επιχειρηματικών προθέσεων.

Τα άτομα μπορούν να οδηγηθούν σε επιχειρηματικές συμπεριφορές, όταν βιώνουν διάφορες αρνητικές καταστάσεις, όπως για παράδειγμα χαμηλή EI (Brockhaus, 1980). Σύμφωνα με το μοντέλο του Σχήματος 2.9, η σχέση αυτή είναι περισσότερο ισχυρή όταν η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι σε υψηλά επίπεδα. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι μία χαμηλή EI από μόνη της, δεν μπορεί να οδηγήσει σε επιχειρηματικές προθέσεις.

Βέβαια, η έρευνα των Lee et al. (2011) εναπόκειται στον περιορισμό ότι θεωρεί την EI ως τη μόνη (δια)μεσολαβητική μεταβλητή (mediator) μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και επιχειρηματικών προθέσεων.

Για παράδειγμα, οι Shane et al. (2003) υποστηρίζουν ότι μπορεί να μεσολαβούν κίνητρα εργασίας, ενώ οι Kickul και Zaper (2000) υποστηρίζουν ότι μπορεί να μεσολαβεί η οργανωτική δέσμευση.

Επιπλέον, ίσως θα έπρεπε να εξετασθούν περισσότερες πτυχές της ΕΙ (όπως π.χ. ικανοποίηση από τον προϊστάμενο και ικανοποίηση από τους συναδέλφους), καθώς επίσης περισσότεροι ατομικοί παράγοντες (όπως ανάληψη ρίσκου, αυτονομία, κ.ά.).



Σχήμα 2.9 Η επίδραση ατομικών και οργανωτικών παραγόντων στις επιχειρηματικές προθέσεις.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Lee et al. (2011, σελ. 125).

2.9.11 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά, Εργασιακή Ικανοποίηση και επιχειρηματικές δράσεις

Οι Kuratko et al. (2005b), ερευνώντας ένα δείγμα 523 στελεχών (managers), εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ της επιχειρηματικής συμπεριφοράς αυτών, εφαρμογής επιχειρηματικών δράσεων και ΕΙ.

Οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, αθροιστικά ή μεμονωμένα, μπορούν να συνοψιστούν στους κάτωθι:

- α) υποστηρικτική διοίκηση (κυρίως ανωτέρου επιπέδου) στην ενθάρρυνση και προώθηση επιχειρηματικών δράσεων,
- β) διακριτική ευχέρεια στην εργασία (πρόθεση ή/και δυνατότητα των στελεχών), εν είδει αυτονομίας και ανάληψης ρίσκου, βάσει των περιγραμμάτων των θέσεων εργασίας,
- γ) κατάλληλη χρήση ανταμοιβών που θα υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές δράσεις,
- δ) ΔΠ (όπως οικονομικοί πόροι, ανθρώπινοι πόροι, διαθέσιμος χρόνος) προς διάθεση σε επιχειρηματικές δράσεις,
- ε) μία κουλτούρα περισσότερο μηχανιστική και όχι οργανικής φύσεως.

Οι παραπάνω παράγοντες είναι πολύ σημαντικό, όχι μόνο να υπάρχουν σε έναν οργανισμό, αλλά και τα ίδια τα στελέχη να γνωρίζουν την ύπαρξή τους (Kurtako et al., 2005a). Η αντίληψη των ατόμων περί της παρουσίας ή απουσίας των παραπάνω παραγόντων σηματοδοτούν οργανωτικούς πόρους, ευκαιρίες ή ακόμη και εμπόδια στις επιχειρηματικές δράσεις (Chen et al., 1998).

Στο Σχήμα 2.10 οι Kuratko et al. (2005b) υποστηρίζουν ότι η αντίληψη των στελεχών σχετικά με την ύπαρξη ενός εσωτερικού περιβάλλοντος υποστηρικτικού προς την εταιρική επιχειρηματικότητα (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές/ κίνητρα, διαθεσιμότητα χρόνου, οργανωτικά όρια) επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι ακόμη και μεμονωμένα, κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες, που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους τα στελέχη.

Οι Kuratko et al. (2005b) ισχυρίζονται, επίσης, ότι η ΕΙ επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στις επιχειρηματικές δράσεις (αριθμό νέων ιδεών που προτείνονται, αριθμό νέων ιδεών που εφαρμόζονται και αριθμό ανεπίσημων βελτιώσεων), τόσο συνολικά, όσο και μεμονωμένα για την κάθε μία από αυτές τις δράσεις.

Η ΕΙ, ωστόσο, στο μοντέλο του Σχήματος 2.10 λειτουργεί ως (δια)μεσολαβητική μεταβλητή (mediator) μεταξύ του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης και της ικανότητας του περιβάλλοντος της επιχείρησης να ωθήσει την επιχειρηματική δράση ή/και απόδοση.

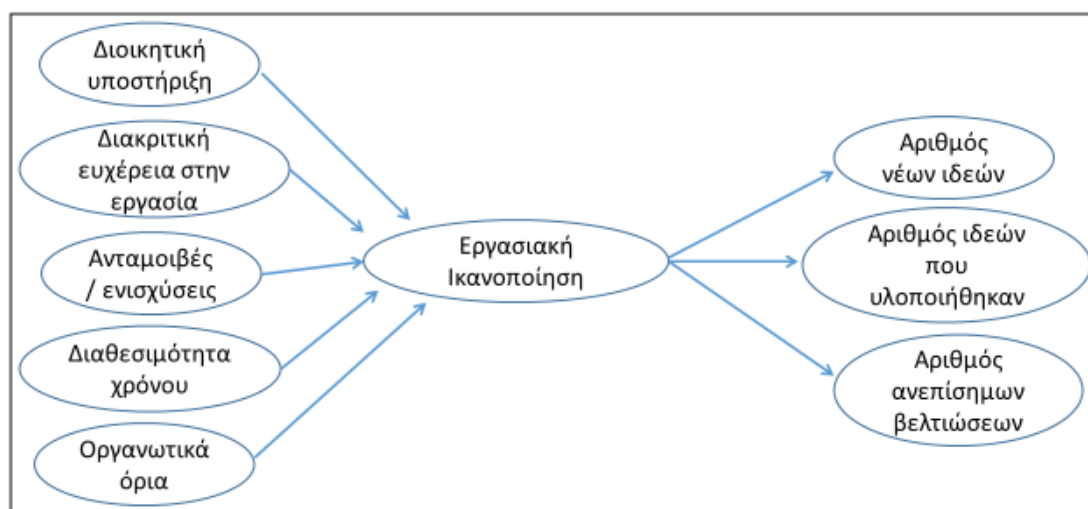
Οι Harter et al. (2002) θεωρούν ότι η σχέση ΕΙ και απόδοσης είναι υπό-εκτιμημένη για το λόγο ότι δεν εφαρμόζονται ακριβή ή επαρκή μέτρα απόδοσης.

Οι Judge et al. (2001) υποστηρίζουν ότι μεταξύ απόδοσης και ΕΙ υπάρχει μία αμφίδρομη σχέση, η οποία περιλαμβάνει μεταβλητές διαμεσολάβησης (mediator variables) μεταξύ ΕΙ και απόδοσης (όπως για παράδειγμα προθέσεις συμπεριφοράς, χαμηλή επίδοση και θετική διάθεση) και μεταξύ απόδοσης και ΕΙ (όπως για παράδειγμα επιτεύγματα, πρόοδο στόχων, θετική διάθεση και αυτο-αποτελεσματικότητα).

Επιπροσθέτως, οι Judge et al. (2001) θεωρούν ότι στην προαναφερθείσα αμφίδρομη σχέση ενυπάρχουν τροποποιητικές μεταβλητές (moderator variables) που

ενισχύουν ή εξασθενούν ή αλλάζουν κατεύθυνση στη σχέση αυτή (όπως για παράδειγμα η προσωπικότητα, η αυτονομία, η γνωστική προσβασιμότητα, κανόνες, ηθική, υποχρεώσεις, συλλογικότητα και επίπεδο ανάλυσης).

Επίσης, μεταξύ ΕΙ και ανταμοιβών μπορούν να υπάρξουν τροποποιητικές μεταβλητές (moderator variables) που ενισχύουν ή εξασθενούν ή αλλάζουν κατεύθυνση στη σχέση αυτή (όπως για παράδειγμα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, ανάγκη για επίτευξη, συλλογικότητα, εργασία συγκεντρωτικού τύπου). Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι η πολυπλοκότητα της εργασίας κάνει πιο ισχυρή τη σχέση ΕΙ και απόδοσης.



Σχήμα 2.10 Εταιρικό περιβάλλον, επιχειρηματική συμπεριφορά στελεχών (managers), Εργασιακή Ικανοποίηση και εφαρμογή δράσεων εταιρικής επιχειρηματικότητας.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Kuratko et al. (2005b, σελ. 283).

Οι Block και MacMillan (1993), καθώς και οι Morris και Kuratko (2002) αναφέρουν ότι η Εταιρική Επιχειρηματικότητα δεν είναι πάντα επιτυχημένη σε κάθε της στάδιο. Χρειάζεται κάποιος χρόνος για να ωριμάσουν οι συνθήκες και να ευδοκιμήσει. Ωστόσο, από τη στιγμή που θα ευδοκιμήσει το κατάλληλο περιβάλλον και θα ξεκινήσει να ζυμώνεται η διαδικασία της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας, είναι πιο εύκολο να συνεχιστεί, επιδρώντας σημαντικά στην παραγωγικότητα και στην ανάπτυξη των οργανισμών.

Το μοντέλο του Σχήματος 2.10, ωστόσο, επιβεβαιώνεται μόνο εν μέρει εμπειρικά. Συγκεκριμένα, αποδείχτηκε ότι μόνο οι παράγοντες της διακριτικής ευχέρειας στην εργασία και των ανταμοιβών/ κινήτρων οδηγούν σε υψηλότερη

αντιλαμβανόμενη ΕΙ (διαμεσολαβητική μεταβλητή/ mediator variable), με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται περισσότερες επιχειρηματικές δράσεις.

2.9.12 Ο παράγοντας της Οργανωτικής Μάθησης

Ο Farrell (1999) υποστηρίζει ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική θετική επίδραση του ΜΠ στην οργανωτική δέσμευση και τη συναδελφική αλληλεγγύη, όπως επίσης και στην οργανωτική καινοτομία. Σημαντική επίδραση μεταξύ ΜΠ και επιπέδου οργανωτικής καινοτομίας παρατηρούν, επίσης, οι Hurley και Hult (1998). Οι Deshpandé et al. (1993) προσθέτουν ότι ένας ΜΠ επηρεάζει σημαντικά ακόμη και το επίπεδο κερδοφορίας ενός οργανισμού.

Η ΟΜ θεωρείται από πολλούς μελετητές ως ο θεμέλιος λίθος για την εξασφάλιση της μελλοντικής οργανωτικής επιτυχίας (Lukas et al., 1996). Ο Bell (1973) συμφωνεί ότι η πληροφορία και η γνώση αποτελούν τα βασικά συστατικά της επιτυχίας. Στον Πίνακα 2.4 αναφέρονται ορισμοί της μάθησης, σε επίπεδο οργανισμού.

Είναι γεγονός ότι η ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού γρηγορότερα από έναν άλλο, κάποιες φορές, ίσως, είναι το μοναδικό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του (De Geus, 1988). Έτσι, οι οργανισμοί που έχουν πρόθεση να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά, πρέπει να θέσουν σε προτεραιότητα την ικανότητα μάθησης (Farrell, 1999).

Βέβαια, η διαδικασία της οργανωτικής καινοτομίας προϋποθέτει την ικανότητα μετουσίωσης των ιδεών ή των προθέσεων σε δράση (Bouwen & Fry, 1991).

Ένας μανθάνων οργανισμός χαρακτηρίζεται από μία νοοτροπία συνεχούς μάθησης και απόκτησης νέων ικανοτήτων (Slocum et al., 1994; Bennet & O'Brien, 1994), αποκόμισης γνώσης μέσα από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του παρελθόντος, καθώς επίσης και από ένα περιβάλλον που θα ευδοκιμεί ο πειραματισμός και η δοκιμή (Slocum et al., 1994). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μπορεί να ευδοκιμήσει η καινοτόμα διαδικασία (Farrell, 1999), η οποία επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην απόδοση (Deshpandé et al., 1993).

Ο Farrell (1999), θέλοντας να ερευνήσει τον οργανωτικό ΜΠ, συνέλλεξε δεδομένα από 268 Διευθύνοντες Συμβούλους μεγάλων επιχειρήσεων μέσα από ένα

δείγμα των 2.000 μεγαλύτερων επιχειρήσεων, όσον αφορά τα ετήσια έσοδα, χρησιμοποιώντας τη βάση δεδομένων Dun και Bradstreet.

Πίνακας 2.4 Ορισμοί της μάθησης, σε επίπεδο οργανισμού.

<i>Συγγραφέας</i>	<i>Ορισμός</i>
<i>Argyris (1977); Argyris & Schön (1978)</i>	Η ανίχνευση και η διόρθωση σφάλματος.
<i>Fiol & Lyles (1985)</i>	Η διαδικασία βελτίωσης δράσεων διαμέσου καλύτερης γνώσης και κατανόησης.
<i>Levitt & March (1988)</i>	Οι οργανισμοί θεωρείται πως μαθαίνουν από την κωδικοποίηση συμπερασμάτων από την ιστορία σε ρουτίνες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά.
<i>Stata (1992)</i>	Η οργανωτική μάθηση εμφανίζεται μέσα από το διαμοιρασμό γνώσεων και διανοητικών μοντέλων και βασίζεται σε προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες.
<i>Huber (1991)</i>	Μία οντότητα μαθαίνει εάν, μέσω της επεξεργασίας της πληροφορίας, το εύρος της ενδεχόμενης συμπεριφοράς αλλάζει.
<i>Garvin (1993)</i>	Ένας οργανισμός ειδικευμένος στη δημιουργία και την απόκτηση γνώσης, καθώς και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς του, ενστερνιζόμενος τη νέα γνώση και πληροφορία.
<i>Jashapara (1993)</i>	Μία συνεχώς προσαρμοζόμενη επιχείρηση που προωθεί την εστιασμένη ατομική, ομαδική και οργανωτική μάθηση.
<i>Bennet & O'Brien (1994)</i>	Ένας οργανισμός που υφαίνει μία συνεχή και αυξανόμενη ικανότητα να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να αλλάζει τη νοοτροπία του.
<i>Nevis et al. (1995)</i>	Η ικανότητα της διαδικασίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού να διατηρεί και να βελτιώνει την απόδοση, βασιζόμενη στην εμπειρία.
<i>Sinkula (1994), Slater & Narver (1995)</i>	Η οργανωτική μάθηση είναι μία διαδικασία τριών σταδίων, η οποία περιλαμβάνει την απόκτηση της πληροφορίας, το διαμοιρασμό της πληροφορίας και την κοινή ερμηνεία.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Farrell (1999, σελ. 39).

Μεταξύ άλλων, ο ερευνητής, καταλήγει ότι σε ένα ΜΠ οργανισμό, τα στελέχη ενθαρρύνονται να μαθαίνουν, αναλαμβάνοντας το ρίσκο του πειραματισμού, χωρίς να φοβούνται. Επίσης, έχουν κίνητρα να αναπτύξουν και να διαμοιραστούν ικανότητες και δεξιότητες, δημιουργώντας έτσι μία ισχυρότερη οργανωτική δέσμευση, καθώς και ένα περιβάλλον με ομαδικό πνεύμα αλληλεγγύης (Farrell, 1999).

2.9.13 Μάθηση και κοινό όραμα

Οι Wang και Rafiq (2009) ερευνώντας εννοιολογικά δύο βασικούς παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας (την οργανωτική ποικιλομορφία και το κοινό όραμα ενός οργανισμού), επικεντρώνονται σε αυτήν για την προώθηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας, υπό το πρίσμα της ΟΜ, μέσα από την εξόρυξη (exploit) και διερεύνηση (explore) γνώσης, διαμέσου της παραγωγικής, της

προσαρμοστικής, της ατομικής, της οργανωτικής, της αποκλίνουσας και της συγκλίνουσας μάθησης.

Ουσιαστικά, μέσα από την υιοθέτηση ενός κοινού οράματος σε έναν οργανισμό, με αυτόν τον τρόπο ενσωματώνεται η ατομική μάθηση στην ΟΜ, εξισορροπώντας την ποικιλομορφία διαφορετικών ειδών μάθησης στη διαδικασία της εταιρικής επιχειρηματικότητας.

Η οργανωτική ποικιλομορφία και η δημιουργικότητα, σε συνδυασμό με το κοινό όραμα και έναν προσανατολισμό προς το στόχο, μπορούν να οδηγήσουν σε μία επιτυχημένη επιχείρηση.

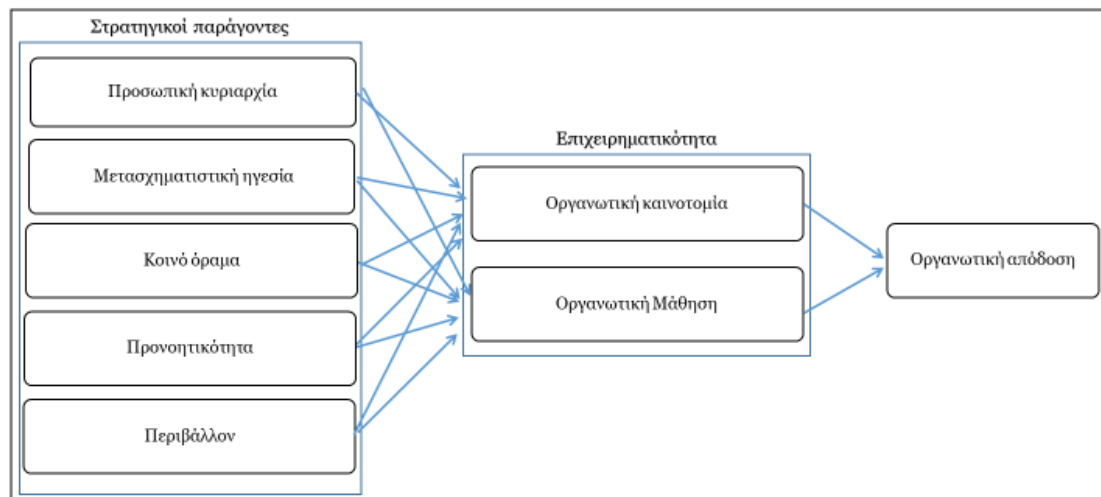
2.9.14 Η οργανωτική καινοτομία και η Οργανωτική Μάθηση στην επιχειρηματικότητα

Οι ερευνητές Garcia-Morales et al. (2006) χρησιμοποιούν ένα δείγμα 408 ισπανικών επιχειρήσεων με το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, σε τέσσερις τομείς: γεωργία (τροφίμων), μεταποίηση, κατασκευές και παροχή υπηρεσιών, σύμφωνα με την ισπανική βάση δεδομένων Duns και Bradstreet (2000).

Επιχειρούν να ερευνήσουν πως η ατομική γνώση, η μετασχηματιστική ηγεσία, το κοινό όραμα, η προνοητικότητα και η επιρροή του περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση ενός οργανισμού, διαμέσου της οργανωτικής καινοτομίας και της ΟΜ (που αποτελούν στρατηγικές απαραίτητες για επιχειρηματικότητα), αυξάνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης (βλ. Σχήμα 2.11).

Η διοίκηση ενός οργανισμού, θα πρέπει να χειρίζεται τους στρατηγικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα (οργανωτική καινοτομία και ΟΜ), με τέτοιο τρόπο που θα αυξάνεται η απόδοση του οργανισμού. Έτσι, θα διατηρείται τυχόν υπάρχον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιπρόσθετα θα δημιουργείται νέο.

Μέσα από τη γαλούχηση ενός κλίματος επιχειρηματικότητας, ο οργανισμός μαθαίνει, καινοτομεί, αλλάζει, ανανεώνεται, επανιδρύεται και επαναπροσδιορίζεται. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι οι Garcia-Morales et al. (2006) αναφέρουν ότι σε μερικά άρθρα επιχειρηματικότητας, ο όρος επιχειρηματικότητα αντικαθίσταται από τον όρο καινοτομία, χωρίς αυτό να επηρεάζει την αξία του άρθρου.



Σχήμα 2.11 Οι στρατηγικοί παράγοντες ενός οργανισμού (ατομική γνώση, μετασχηματιστική ηγεσία, κοινό όραμα, προνοητικότητα, αλλαγές του περιβάλλοντος) επηρεάζουν την απόδοσή του, διαμέσου απαραίτητων στοιχείων της οργανωτικής επιχειρηματικότητας (οργανωτική καινοτομία και Οργανωτική Μάθηση).

Πηγή: Προσαρμοσμένο από García-Morales et al. (2006, σελ. 27).

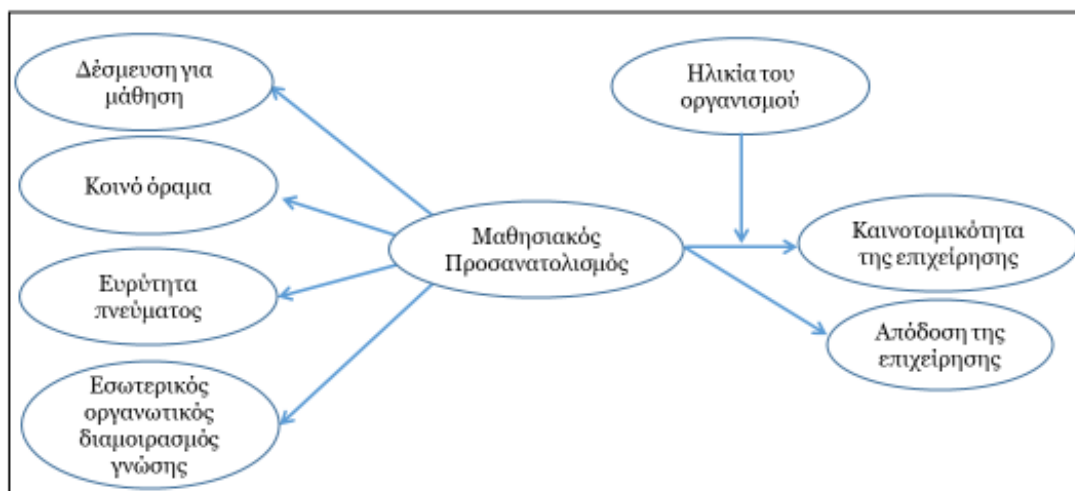
Πρέπει να αναφερθεί ότι οι Huang και Wang (2011) τονίζουν τη σημαντικότητα της OM στην καινοτομία διαδικασία ενός οργανισμού. Μάλιστα, ισχυρίζονται ότι ένας ΕΠ ενός οργανισμού και ένας προσανατολισμός προς την αγορά, απαιτούν πρακτικές και μεθόδους OM, έτσι ώστε να δημιουργηθεί το πλαίσιο εκείνο όπου θα ευδοκιμήσει ανώτερης ποιότητας μάθηση και καινοτομία.

2.9.15 Μαθησιακός Προσανατολισμός, καινοτομία και απόδοση

Οι Calantone et al. (2002) υποστηρίζουν ακράδαντα ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί πρέπει να δίνουν έμφαση στη μάθηση, έτσι ώστε να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μάλιστα, υποστηρίζουν ότι η OM αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα της καινοτομίας, η οποία αυξάνει την απόδοση μίας εταιρείας μέσα από τη δημιουργία νέας γνώσης, επιβεβαιώνοντας ουσιαστικά τους ισχυρισμούς των Hurley και Hult (1998), καθώς και των Celuch et al. (2002).

Στην έρευνά τους, συνέλλεξαν στοιχεία, μέσα από συνεντεύξεις, από 187 ανώτερα στελέχη μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων, από διάφορους κλάδους, μεταξύ των οποίων βρίσκονται η βιομηχανία χημικών ουσιών, τα ηλεκτρονικά, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και η επεξεργασία δεδομένων, η μηχανική, η διοίκηση/ διαχείριση (management) υπηρεσιών, κ.ά.

Το μοντέλο στο οποίο κατέληξαν οι Calantone et al. (2002), κατόπιν βιβλιογραφικής ανασκόπησης, είναι το κάτωθι:



Σχήμα 2.12 Μεθοδολογικό πλαίσιο διασύνδεσης του Μαθησιακού Προσανατολισμού με την καινοτομία και την απόδοση μίας επιχείρησης.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Calantone et al. (2002, σελ. 516).

Στο Σχήμα 2.12 σκιαγραφείται ότι ένας ΜΠ μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία (υπό τη ρυθμιστική επίδραση της ηλικίας του οργανισμού) και σε αύξηση της απόδοσης μίας επιχείρησης.

Ο οργανωτικός ΜΠ, στο μοντέλο αυτό, καθορίζεται από τέσσερις παράγοντες: α) τη δέσμευση για μάθηση (commitment to learning), β) το κοινό όραμα (shared vision), γ) το πόσο ανοικτός είναι ο οργανισμός στην αλλαγή (open-mindedness) (Sinkula et al., 1997) και δ) το διαμοιρασμό γνώσης εντός του οργανισμού (intra-organizational knowledge sharing) (Moorman & Miner, 1998).

Τα εμπειρικά δεδομένα επιβεβαίωσαν όλες τις παραπάνω συσχετίσεις εκτός από τη ρυθμιστική επίδραση (moderating effect) της ηλικίας του οργανισμού, στη σχέση μεταξύ ΟΜ και οργανωτικής απόδοσης. Αυτό, ίσως εξηγείται για το λόγο ότι η ΟΜ είναι γενικότερα πολύ σημαντική για κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από το πόσο παλιός ή πόσο καινούριος είναι.

Στο παραπάνω μοντέλο (Σχήμα 2.12), λοιπόν, ο ΜΠ δίνει έμφαση στην προστιθέμενη αξία ενός οργανισμού, που αποκτάται μέσα από τη συσσώρευση γνώσης, ενώ η καινοτομία εστιάζει στη διάθεση του οργανισμού για αλλαγή (willingness to change).

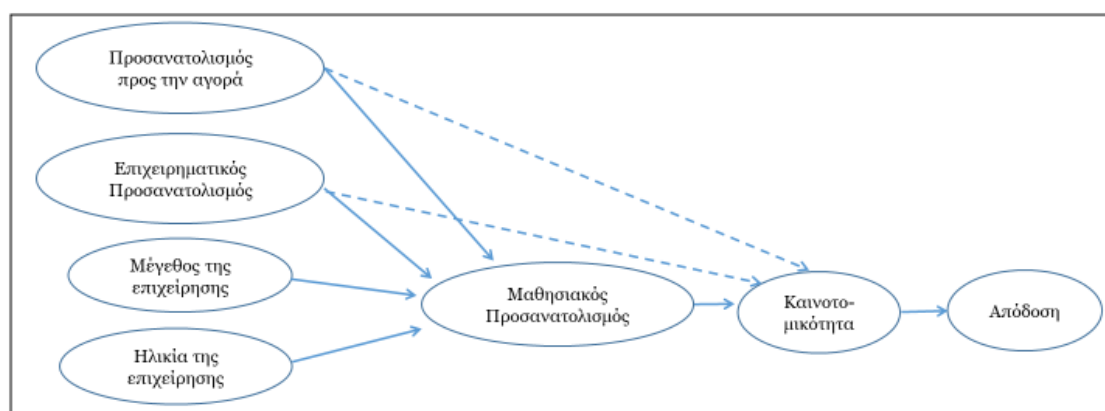
Εν συνεχεία, οι Rhee et al. (2010) ερευνούν τη σχέση μεταξύ παραγόντων που οδηγούν σε καινοτομία (προσανατολισμός προς την αγορά και ΕΠ), καινοτομίας και

απόδοσης μίας επιχείρησης, διαμέσου ενός ΜΠ (βλ. Σχήμα 2.13). Το δείγμα τους αφορά 333 μικρές επιχειρήσεις τεχνολογίας – καινοτομίας στη Νότια Κορέα.

Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι ένας ΕΠ και ένας προσανατολισμός προς την αγορά επιδρούν σημαντικά στο ΜΠ. Εν συνεχεία, ο ΜΠ επιδρά σημαντικά στην καινοτομία, η οποία ασκεί σημαντική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης. Ο ΜΠ, λοιπόν, μεσολαβεί ανάμεσα στον προσανατολισμό προς την αγορά, τον ΕΠ και την καινοτομία.

Ως μεταβλητές ελέγχου χρησιμοποιήθηκαν το μέγεθος της επιχείρησης (φυσικός λογάριθμος των ατόμων που εργάζονται πλήρως στην επιχείρηση) και η ηλικία της (βάσει της χρονιάς ίδρυσης) (Gulati & Higgins, 2003). Οι Akgün et al. (2007), καθώς και οι Rothaermel και Deeds (2004) υποστηρίζουν ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης και το πότε ιδρύθηκε, ίσως ασκούν σημαντική επιρροή στην καινοτομία και την απόδοσή της.

Οι ερευνητές αυτοί (Rhee et al., 2010) συνιστούν να δοθεί έμφαση στην ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού. Η Wang (2008) τονίζει, ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος μίας επιχείρησης, τόσο η δέσμευση για μάθηση διαδραματίζει έναν πολύ πιο σημαντικό ρόλο στην επικαιροποίηση και αναβάθμιση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων που αφορούν στις δραστηριότητές της.



Σχήμα 2.13 Παράγοντες που προωθούν την καινοτομία και την απόδοση ενός οργανισμού, διαμέσου ενός Μαθησιακού Προσανατολισμού (mediator).

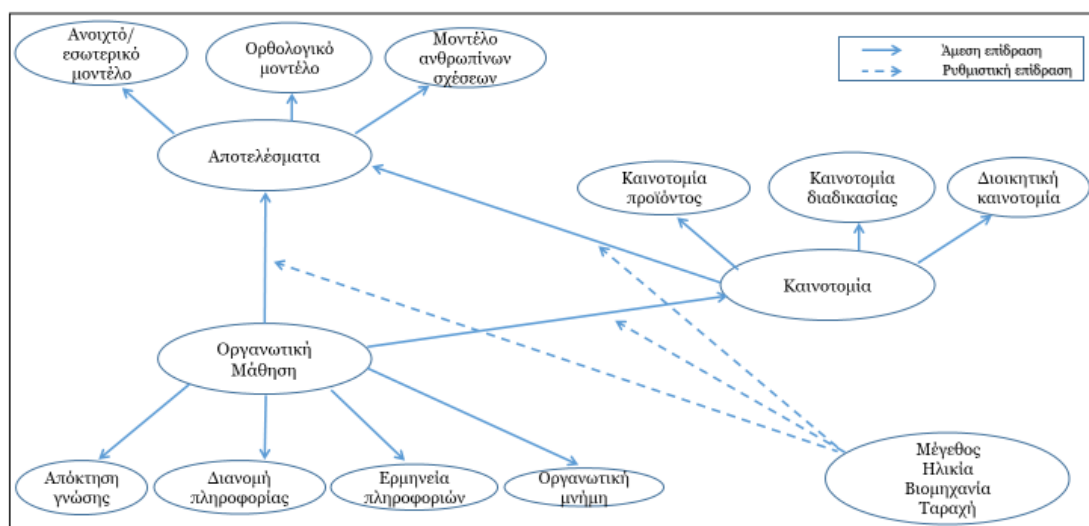
Πηγή: Προσαρμοσμένο από Rhee et al. (2010, σελ. 68).

Κατόπιν, οι Jimenez-Jimenez και Sanz Valle (2011) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ καινοτομίας, ΟΜ και απόδοσης. Το δείγμα τους αφορά 451 ισπανικές επιχειρήσεις. Μέσα από την εμπειρική τους έρευνα, υποστηρίζουν ότι η ΟΜ επηρεάζει την καινοτομία (βλ. επίσης Baker & Sinkula, 1999; Keskin, 2006;

Ussahawanitchakit, 2008). Μάλιστα, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της OM στην καινοτομία.

Επιπροσθέτως, η OM και η καινοτομία σχετίζονται θετικά με την οργανωτική απόδοση. Ωστόσο, η OM επιδρά περισσότερο στην καινοτομία ενός οργανισμού από ότι στην απόδοσή του. Ένας οργανισμός που θέλει να αυξήσει την απόδοσή του, διαμέσου της καινοτομίας, πρέπει να βελτιώσει τη διαδικασία OM.

Τέλος, οι Jimenez-Jimenez και Sanz Valle (2011) σημειώνουν ότι το μέγεθος ενός οργανισμού, το έτος ίδρυσής του, καθώς επίσης βιομηχανικές και περιβαλλοντικές αστάθειες τροποποιούν αυτές τις σχέσεις (moderating effects). Αξιοσημείωτο είναι δε, ότι οι σχέσεις αυτές (moderators) ασκούν στατιστικά σημαντική θετική επιρροή, ανεξάρτητα από την έντασή τους, η οποία μπορεί να αλλάζει (βλ. Σχήμα 2.14).



Σχήμα 2.14 Οι σχέσεις μεταξύ Οργανωτικής Μάθησης, καινοτομίας και απόδοσης.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Jimenez-Jimenez και Sanz Valle (2011, σελ. 414).

2.9.16 Η επίδραση της προσωπικής γνώσης στην απόδοση ενός οργανισμού διαμέσου της Οργανωτικής Μάθησης και της καινοτομίας

Οι García-Morales et al. (2007) διερευνούν την επίδραση της προσωπικής γνώσης (προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη) στην οργανωτική απόδοση, διαμέσου της OM και της καινοτομίας. Παρατηρούν, ότι η OM επηρεάζει στατιστικά σημαντικά και θετικά την οργανωτική απόδοση, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα,

διαμέσου της οργανωτικής καινοτομίας. Επιπρόσθετα, η οργανωτική καινοτομία επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην οργανωτική απόδοση.

Το δείγμα της έρευνάς τους αποτελούν 401 ισπανικές μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, με το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών σε τέσσερις κλάδους [γεωργία (τροφίμων), μεταποίηση, κατασκευές και παροχή υπηρεσιών], από την ισπανική βάση δεδομένων Dun και Bradstreet (2000).

Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συνήθως, επιδεικνύουν μικρότερη προσοχή στην παροχή κινήτρων και ανάπτυξης του προσωπικού ενώ συχνά υπάρχει υψηλή συχνότητα εναλλαγής εργασιών των εργαζομένων, επηρεάζοντας έτσι στατιστικά σημαντικά και αρνητικά την οργανωτική απόδοση, μακροπρόθεσμα.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συνήθως, η προσωπική γνώση και ανάπτυξη του προσωπικού υστερεί, κυρίως λόγω έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού, εν απουσία κατοχής και διάθεσης πόρων (οικονομικών, δομικών και χρόνου) για εκπαίδευση, συγκριτικά με μεγάλες εταιρείες (García-Morales, 2007; Senge et al., 1994; Yu, 2001; Argyris & Schön, 1996).

Μάλιστα, συχνά υπάρχει η νοοτροπία, εδώ και δεκαετίες, ότι η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί δαπάνη και όχι επένδυση (Kerr & McDougall, 1999; Senge et al., 1994; Senge, 1990). Έτσι, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είθισται να δίνεται έμφαση στην ΟΜ.

Οι Nonaka και Takeuchi (1995) θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικό οι θέσεις και οι συνθήκες εργασίας να είναι ελκυστικές για το προσωπικό, έτσι ώστε να επιθυμούν να παραμένουν σε αυτές, να δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους και να προωθείται η προσωπική τους εξέλιξη.

Από την άλλη, οι García-Morales et al. (2007) παρατηρούν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, λόγω του μικρού μεγέθους τους, διέπονται από ένα καθεστώς καλύτερης και πιο άμεσης εσωτερικής επικοινωνίας, μεγαλύτερης ευελιξίας, καλύτερης προσαρμοστικότητας στις αλλαγές (της αγοράς, των πελατών κτλ.), διαθέτοντας λιγότερα γραφειοκρατικά γρανάζια, σε σύγκριση με επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους.

Η προσαρμοστικότητα αυτή, δίνει τη δυνατότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη καινοτόμα αποτελεσματικότητα στις δραστηριότητές τους (Aragón-Correa et al., 2007; Damanpour, 1992), παρόλο που

υστερούν σε πόρους για έρευνα και ανάπτυξη. Ωστόσο, η εξωτερική επικοινωνία (διεθνείς αγορές, κυβερνήσεις, άλλες εταιρείες) των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υστερεί, συνήθως, σε σχέση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, ότι η ατομική μάθηση είναι απαραίτητη, αλλά όχι επαρκής συνθήκη για την OM. Η συνολική διαδικασία δημιουργίας οργανωτικής γνώσης, και όχι αυτή καθ' εαυτή η γνώση, αποτελεί πολύ βασικό παράγοντα καινοτόμων δραστηριοτήτων που δίνουν ώθηση στην καινοτομία.

Η οργανωτική καινοτομία, λοιπόν, σχετίζεται με τη γνωσιακή βάση του οργανισμού, η οποία βελτιώνεται διαμέσου της OM (Cohen & Levinthal, 1990). Η OM, δηλαδή, αυξάνει την καινοτομία ικανότητα ενός οργανισμού (Calantone et al., 2002).

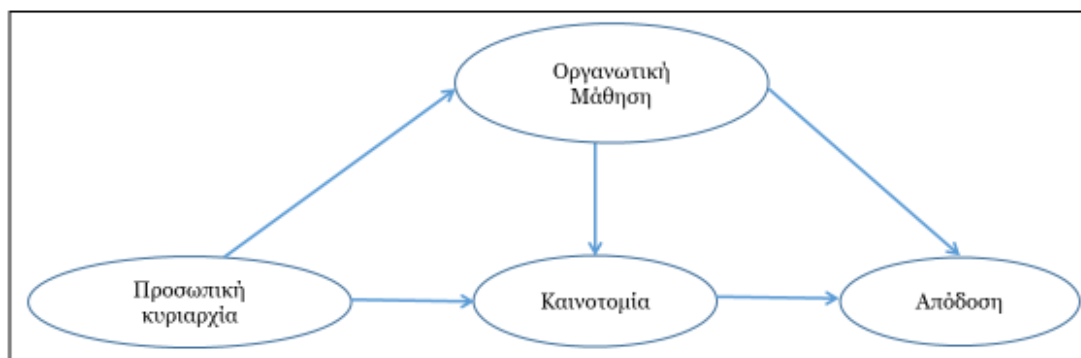
Η επικοινωνία, η ενθάρρυνση πειραματισμών (McGill & Slocum, 1993) και η διαδικασία δημιουργίας γνώσης ενός οργανισμού (Nonaka & Takeuchi, 1995), σε συνδυασμό με την προσωπική γνώση (Senge, 1990), μπορούν να αυξήσουν την OM.

Οι Hurley και Hult (1998), καθώς και η Capron (1999) υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ οργανωτικής καινοτομίας, προσανατολισμού προς την αγορά και OM, θεωρώντας ότι οι τρεις αυτοί παράγοντες οδηγούν σε μία καλύτερη απόδοση.

Έμφαση θα πρέπει να δοθεί, βέβαια, στο ανθρώπινο δυναμικό όλων των οργανισμών, οποιουδήποτε μεγέθους, καλλιεργώντας τις συνθήκες εκείνες που θα ευνοούν την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσωπική γνώση των ατόμων ενός οργανισμού, μέσα από τη μάθηση και την καινοτομία, μπορούν να οδηγήσουν σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Damanpour, 1991; Grant, 1996). Από την άλλη, σύμφωνα με τους Senge et al. (1994), κάποιοι διευθυντές αντιμετωπίζουν την προσωπική γνώση αρνητικά, καθώς υποστηρίζουν ότι ενδυναμώνει και ανεξαρτητοποιεί τα άτομα, ενώ μπορούν ακόμη και να παρεκκλίνουν από το όραμα και την κατεύθυνση του οργανισμού.

Στο Σχήμα 2.15 παρατηρείται ότι η προσωπική γνώση επηρεάζει, άμεσα ή έμμεσα (διαμέσου της OM ή/και της καινοτομίας), την απόδοση ενός οργανισμού. Η OM μπορεί να ασκήσει άμεση ή έμμεση (διαμέσου της καινοτομίας) επίδραση στην απόδοση ενός οργανισμού. Μάλιστα, η διαδικασία της OM είναι πολύ σημαντική στη δημιουργία καινοτόμας δραστηριότητας.

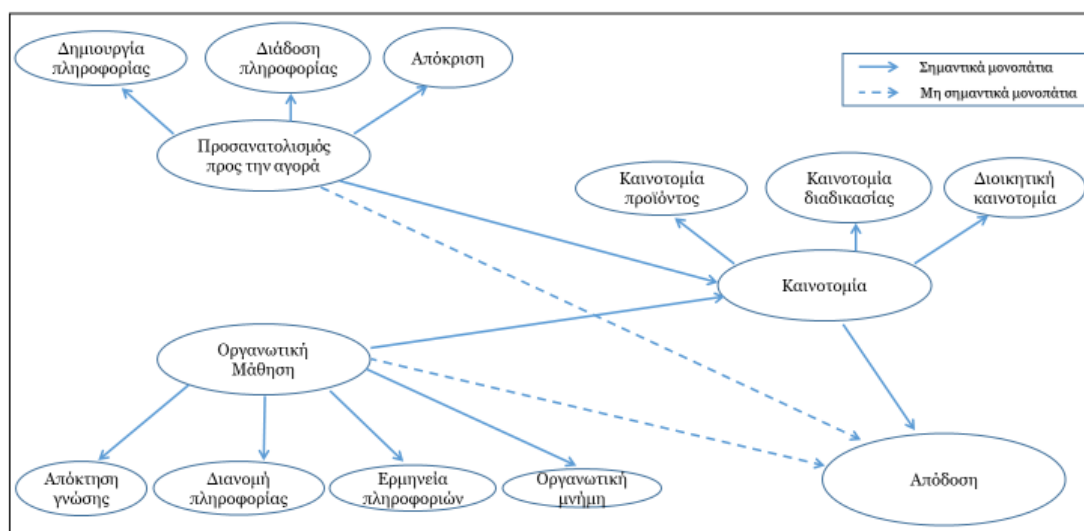


Σχήμα 2.15 Οι σχέσεις μεταξύ Οργανωτικής Μάθησης, προσωπικής γνώσης, καινοτομίας και απόδοσης.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από García-Morales et al. (2007, σελ. 558).

2.9.17 Καινοτομία, προσανατολισμός προς την αγορά και Οργανωτική Μάθηση

Οι Jimenez-Jimenez et al. (2008) ερευνούν τις σχέσεις μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά, ΟΜ, καινοτομίας και οργανωτικής απόδοσης (βλ. Σχήμα 2.16). Το δείγμα τους αφορά 744 ισπανικές επιχειρήσεις, που βρίσκονται νοτιοανατολικά της χώρας και απασχολούν περισσότερους από 15 εργαζομένους στους τομείς της μεταποίησης και της παροχής υπηρεσιών.



Σχήμα 2.16 Οι σχέσεις μεταξύ προσανατολισμού προς την αγορά, Οργανωτικής Μάθησης, καινοτομίας και απόδοσης.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Jimenez-Jimenez et al. (2008, σελ. 402).

Τα ευρήματά τους αποδεικνύουν ότι η ΟΜ επιδρά στην καινοτομία αρκετά περισσότερο από ότι ένας προσανατολισμός προς την αγορά. Επιπρόσθετα, η ΟΜ και ο προσανατολισμός προς την αγορά επιδρούν στην οργανωτική απόδοση διαμέσου

της καινοτομίας (διαμεσολαβητική μεταβλητή), όχι όμως άμεσα. Για να αυξηθεί η απόδοση ενός οργανισμού, τέλος, ισχυρίζονται ότι ο οργανισμός θα πρέπει να είναι περισσότερο καινοτόμος.

Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι κάποιοι ερευνητές αντιμετωπίζουν τον προσανατολισμό προς την αγορά και την ΟΜ ως ανεξάρτητα (αν και συμπληρωματικά) στοιχεία (βλ. Baker & Sinkula, 2002; Hult et al., 2004).

Από την άλλη, υπάρχουν ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η αιτιώδη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτών των δύο στοιχείων δεν είναι πάντα προς την ίδια κατεύθυνση. Για παράδειγμα, κάποιοι ισχυρίζονται ότι η ΟΜ καθορίζει έναν προσανατολισμό προς την αγορά (Mavondo et al., 2005), ενώ άλλοι ισχυρίζονται ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά αποτελεί στοιχείο της ΟΜ (Slater & Narver, 1995).

Ακολούθως, ο Keskin (2006) επιχειρεί να ερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ προσανατολισμού προς την αγορά, ΜΠ και καινοτομίας σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Τουρκίας. Το δείγμα του αφορά 157 διοικητικά στελέχη (managers) μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Καταλήγει ότι η καινοτομία επηρεάζει θετικά την απόδοση μίας επιχείρησης. Δοκιμάζοντας νέες ιδέες και αναζητώντας νέους τρόπους εκτέλεσης των δραστηριοτήτων της, μία επιχείρηση, αναπτύσσει νέα προϊόντα ή/ και υπηρεσίες, εφαρμόζοντας δημιουργικές μεθόδους, περισσότερο επικερδείς, αποκομίζοντας ταυτόχρονα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και ρυθμούς ανάπτυξης.

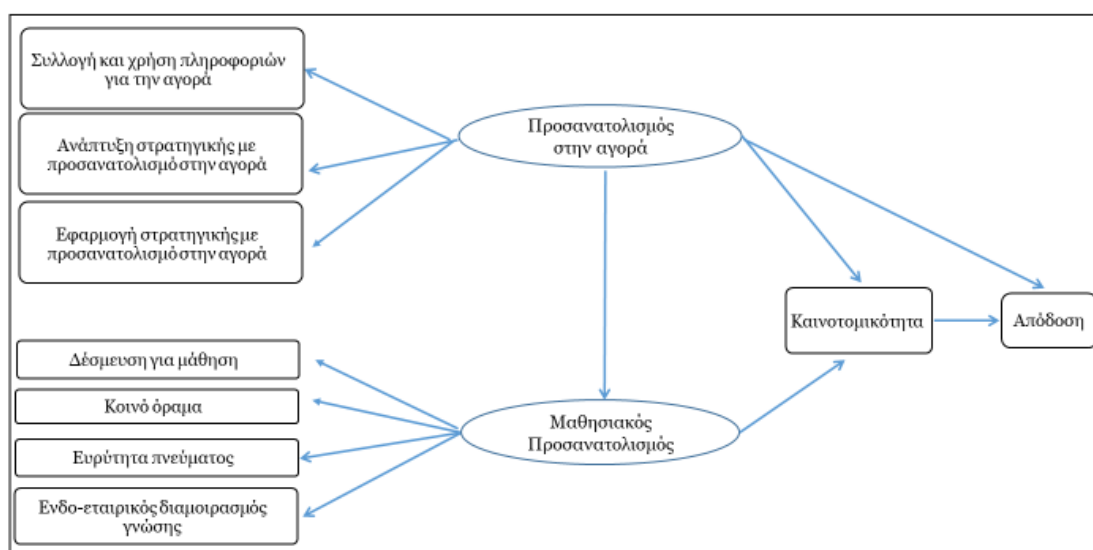
Ένας ΜΠ (δεκτικότητα στην αλλαγή/ ευρύτητα πνεύματος, κοινό όραμα, δέσμευση και διαμοιρασμός γνώσης) επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην καινοτομία και την απόδοση ενός οργανισμού. Ο Keskin (2006) σημειώνει ότι η μάθηση είναι ο θεμέλιος λίθος βελτίωσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης.

Σίγουρα, ένας προσανατολισμός προς την αγορά, προσανατολισμένος στον πελάτη, επιδρά θετικά στο ΜΠ. Συλλέγοντας και χρησιμοποιώντας πληροφορίες από την αγορά, μπορεί να δημιουργηθεί μία στρατηγική που θα επιδρά θετικά στα στοιχεία που καθορίζουν ένα ΜΠ.

Επιπροσθέτως, ο ΜΠ μεσολαβεί μεταξύ προσανατολισμού προς την αγορά και καινοτομίας σε μία επιχείρηση. Τέλος, ένας προσανατολισμός προς την αγορά ασκεί έμμεσες επιδράσεις στην απόδοση μίας επιχείρησης, διαμέσου της καινοτομίας

και της μάθησης, χωρίς αυτό να σημαίνει βέβαια ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά δεν είναι σημαντικός άμεσα για την απόδοση μίας επιχείρησης (βλ. Σχήμα 2.17).

Η μάθηση είναι απαραίτητη, όχι όμως επαρκής συνθήκη για καινοτομία. Αξίζει να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, ότι συνήθως η μάθηση αφορά το άτομο και όχι τον οργανισμό, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (βλ. Chaston et al., 2001; Matlay, 2000). Ο ΜΠ, όμως, είναι ένα οργανωτικό – συνολικό φαινόμενο, και ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζεται.



Σχήμα 2.17 Ο προσανατολισμός προς την αγορά, ο Μαθησιακός Προσανατολισμός και οι δυνατότητες καινοτομίας σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Keskin (2006, σελ. 409).

2.9.18 Μαθησιακός Προσανατολισμός, προσανατολισμός προς την αγορά και εταιρική απόδοση

Οι Lin et al. (2008) ερευνούν τους παράγοντες του ΜΠ, του προσανατολισμού προς την αγορά, του ΕΠ και της καινοτομίας ως παράγοντες που οδηγούν μία επιχείρηση στην επιτυχία (βλ. Σχήμα 2.18).

Το δείγμα τους αποτελείται από 333 εταιρείες επιχειρηματικών συμμετοχών (venture companies) στην Ταϊβάν. Τα ευρήματά τους καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν την απόδοσή τους, θα πρέπει να δίνουν έμφαση σε ένα ΜΠ και καινοτόμο, αποφεύγοντας πολύ τυποποιημένες/ επίσημες (formalized) δομές.

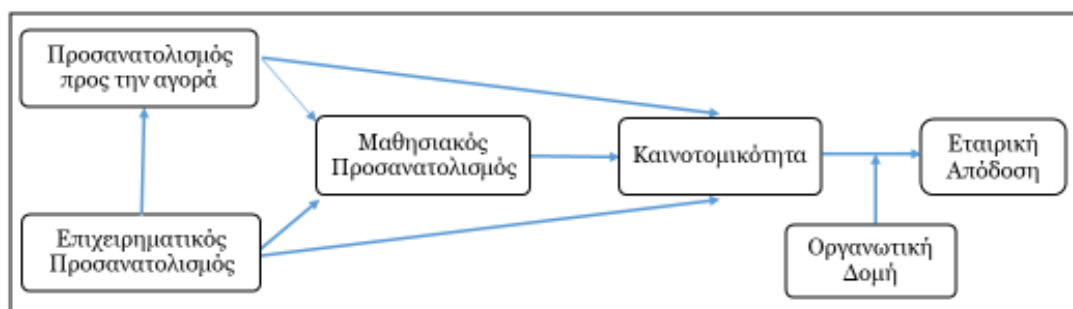
Από τα πιο σημαντικά συμπεράσματα της έρευνας αυτής είναι ότι ο ΜΠ (δια)μεσολαβεί πλήρως (full mediator) μεταξύ ενός προσανατολισμού προς την

αγορά και καινοτομίας. Ένας ΜΠ μπορεί να δώσει ώθηση στην καινοτομία, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.

Η μάθηση, ωστόσο, πρέπει να είναι μία συνεχής διαδικασία, η οποία θα υποστηρίζεται και θα ενθαρρύνεται. Επίσης, δεν εντοπίστηκε κάποια ρυθμιστική επίδραση της οργανωτικής δομής (τυποποιημένες και συγκεντρωτικές δομές) (moderator) στη σχέση μεταξύ καινοτομίας και επιχειρηματικής απόδοσης, παρόλο που το επίπεδο της τυποποίησης/ επισημότητας (formalization) της οργανωτικής δομής επιδρά στατιστικά σημαντικά και αρνητικά στην απόδοση μίας επιχείρησης.

Σίγουρα, οι ικανότητες μάθησης και η στάση των εργαζομένων ως προς τον οργανωτικό σκοπό (π.χ. αν το γνωρίζουν, αν τον ασπάζονται κτλ.) μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση μίας επιχείρησης και να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί, ότι στην έρευνα αυτή (Lin et al., 2008), επιχειρείται διαχωρισμός μεταξύ καινοτομίας (innovation), η οποία αποτελεί ένα από τα τρία συστατικά ενός ΕΠ, και καινοτομικότητας (innovativeness).



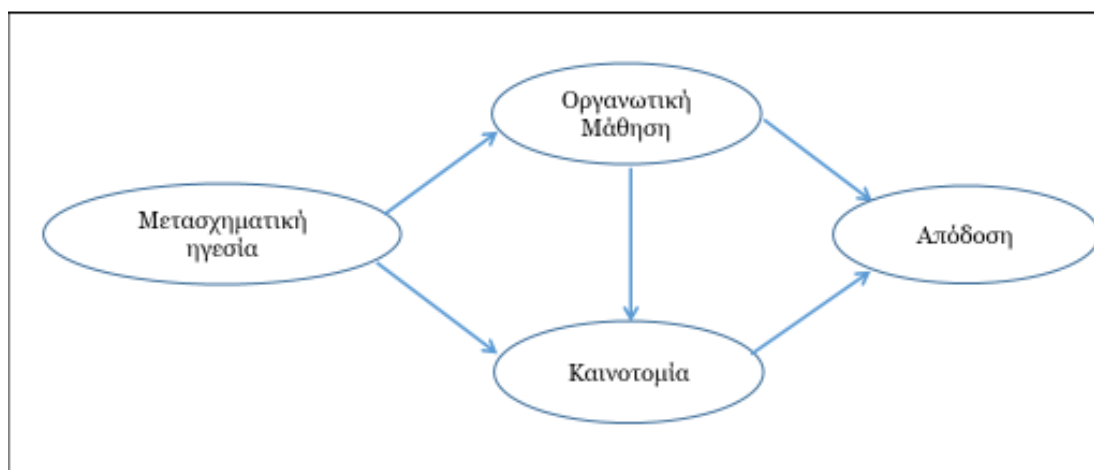
Σχήμα 2.18 Η επίδραση της καινοτομικότητας ενός προσανατολισμού προς την αγορά και τη μάθηση πάνω στην απόδοση μίας επιχείρησης.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Lin et al. (2008, σελ. 756).

2.9.19 Ηγεσία, Οργανωτική Μάθηση, καινοτομία και απόδοση

Οι Aragón-Correa et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία, ένα ατομικό χαρακτηριστικό, και η ΟΜ, μία συλλογική διαδικασία (γνωστικές διαδικασίες, συλλογή εμπειριών, απόκτηση, χρησιμοποίηση και διαμοιρασμός γνώσης), οδηγούν σε καινοτομία. Η εμπειρική τους έρευνα βασίστηκε σε ένα δείγμα 408 μεγάλων επιχειρήσεων στην Ισπανία, από τέσσερις διαφορετικούς κλάδους (γεωργία, μεταποίηση, κατασκευές και υπηρεσίες). Το μεθοδολογικό τους πλαίσιο απεικονίζεται στο Σχήμα 2.19.

Στην έρευνά τους, παρατηρούν ότι η ΟΜ και η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) επιδρούν στην οργανωτική καινοτομία. Ωστόσο, η ΟΜ επιδρά άμεσα στην καινοτομία ενός οργανισμού, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία κυρίως έμμεσα. Επιπρόσθετα, η ηγεσία ασκεί άμεση επίδραση στην ΟΜ. Σημειώνουν, επίσης, ότι η καινοτομία επηρεάζει στατιστικά σημαντικά θετικά την απόδοση ενώ η ΟΜ επηρεάζει την απόδοση, περισσότερο, διαμέσου της καινοτομίας.



Σχήμα 2.19 Μεθοδολογικό πλαίσιο διασύνδεσης μετασχηματιστικής ηγεσίας, Οργανωτικής Μάθησης, καινοτομίας και απόδοσης ενός οργανισμού.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Aragón-Correa et al. (2007, σελ. 350).

2.9.20 Η στρατηγική της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας

Η ατομική επιχειρηματική γνώση ενός ατόμου (π.χ. πεποιθήσεις, συμπεριφορές, στάσεις και αξίες) σε συνδυασμό με τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό ενός οργανισμού (όπως ένταση ανταγωνισμού, μέγεθος αγοράς, τεχνολογικές αλλαγές), αποτελούν το πρώτο βήμα για την υιοθέτηση μίας στρατηγικής εταιρικής επιχειρηματικότητας.

Εν συνεχεία, ανάλογα με την επιτυχία της στρατηγικής αυτής, πραγματοποιούνται κατάλληλες τροποποιήσεις και προσαρμογές (στρατηγική επανατοποθέτηση, ανάπτυξη ανταγωνιστικής ικανότητας, κ.ά.).

Το στρατηγικό επιχειρηματικό όραμα, η προ-επιχειρηματική αρχιτεκτονική (οργανωτική δομή, οργανωτική κουλτούρα, ΔΠ και σύστημα ανταμοιβών), οι επιχειρηματικές διαδικασίες και συμπεριφορές (αναγνώριση και εκμετάλλευση ευκαιριών), αποτελούν τα βασικά συστατικά μίας εταιρικής στρατηγικής

επιχειρηματικότητας, τα οποία θα πρέπει να συνυπάρχουν σε όλο το μήκος και το πλάτος ενός οργανισμού, έτσι ώστε να οδηγηθεί ο οργανισμός αυτός στην επιτυχία.

Η στρατηγική αυτή, ωστόσο, δεν μπορεί να υιοθετηθεί αμέσως, αλλά πρέπει να ωριμάσει και να αποτελέσει κομμάτι της κουλτούρας του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει διότι η στρατηγική δεν συνίσταται σε μία συγκεκριμένη δράση ή πρακτική, αλλά σε ένα σύνολο συνεχιζόμενων δράσεων, αποφάσεων και συμπεριφορών όλων των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό, όντας προσανατολισμένα σε ένα κοινό όραμα.

Η εταιρική επιχειρηματικότητα αποτελεί ένας είδος εταιρικής στρατηγικής, η οποία ωστόσο δεν είναι τόσο εύκολο να διακριθεί, όσο άλλες παραδοσιακές στρατηγικές. Ορισμένες φορές, μάλιστα, εξαρτάται από τον παρατηρητή, ο οποίος θα εξετάσει την εν λόγω στρατηγική, και την οπτική την οποία θα μελετήσει (π.χ. μπορεί να υπάρχουν έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ εργαζομένων στην «πρώτη γραμμή» και εργαζομένων σε ανώτατες διοικητικές θέσεις).

2.9.21 Το εσωτερικό περιβάλλον της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας

Οι Hornsby et al. (2002) δημιουργούν και αξιολογούν ένα διαγνωστικό εργαλείο μέτρησης εσωτερικών οργανωτικών παραγόντων που επηρεάζουν τη συμμετοχή των μεσαίων στελεχών σε δραστηριότητες εταιρικής επιχειρηματικότητας, υπό την έννοια της ανάπτυξης και εφαρμογής νέων ιδεών. Στην έρευνά τους, χρησιμοποιούν δεδομένα από 761 μεσαία στελέχη 17 διαφορετικών οργανισμών.

Το διαγνωστικό όργανο που χρησιμοποιούν είναι το Εργαλείο Αξιολόγησης της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument/ CEAI), το οποίο αποτελείται από 84 ερωτήσεις, των οποίων οι απαντήσεις απεικονίζονται σε κλίμακα τύπου Likert.

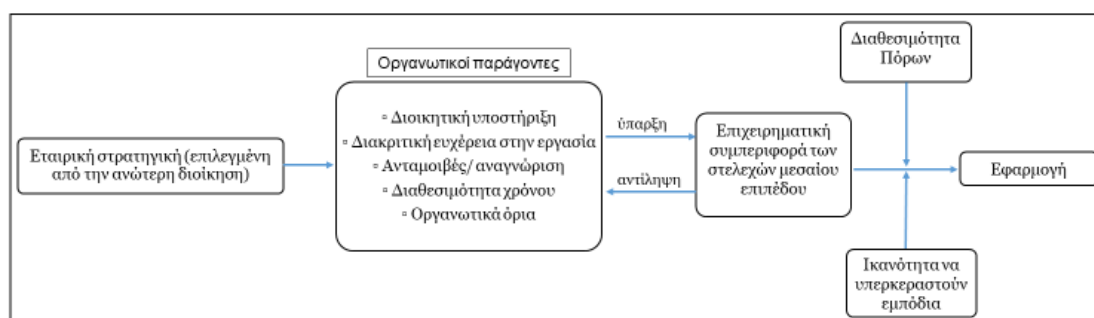
Η απεικόνιση των αποτελεσμάτων του εργαλείου αυτού, μπορεί να εντοπίσει περιοχές οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπου μπορούν να υπάρξουν σημαντικά αποτελέσματα, αλλά και περιοχές οι οποίες χρήζουν βελτίωσης, και έτσι να δοθεί έμφαση προς αυτή την κατεύθυνση (π.χ. μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, μετασχηματισμό της στρατηγικής της εταιρείας, κ.ά.).

Στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης περιλαμβάνονται η διοικητική υποστήριξη, η διακριτική ευχέρεια στην εργασία, τα οργανωτικά όρια, οι ανταμοιβές και η διαθεσιμότητα χρόνου.

Το Σχήμα 2.20 απεικονίζει ότι η στρατηγική μίας εταιρείας επηρεάζει τους εσωτερικούς παράγοντες, επιδρώντας στην εταιρική επιχειρηματικότητα (Burgerlman, 1983a, b).

Συγκεκριμένα, η στρατηγική μίας εταιρείας επηρεάζει την ύπαρξη των οργανωτικών παραγόντων. Εν συνεχεία, η ύπαρξη των οργανωτικών παραγόντων επηρεάζει την αντίληψη των μεσαίων στελεχών σχετικά με αυτούς τους παράγοντες, και σαφώς την επιχειρηματική τους συμπεριφορά, η οποία επιδρά στην εφαρμογή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Τέλος, η αντίληψη των μεσαίων στελεχών σχετικά με τη ΔΠ και την ικανότητα να ξεπερνιούνται εμπόδια, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) την επίδραση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των μεσαίων στελεχών, ως προς την εφαρμογή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.



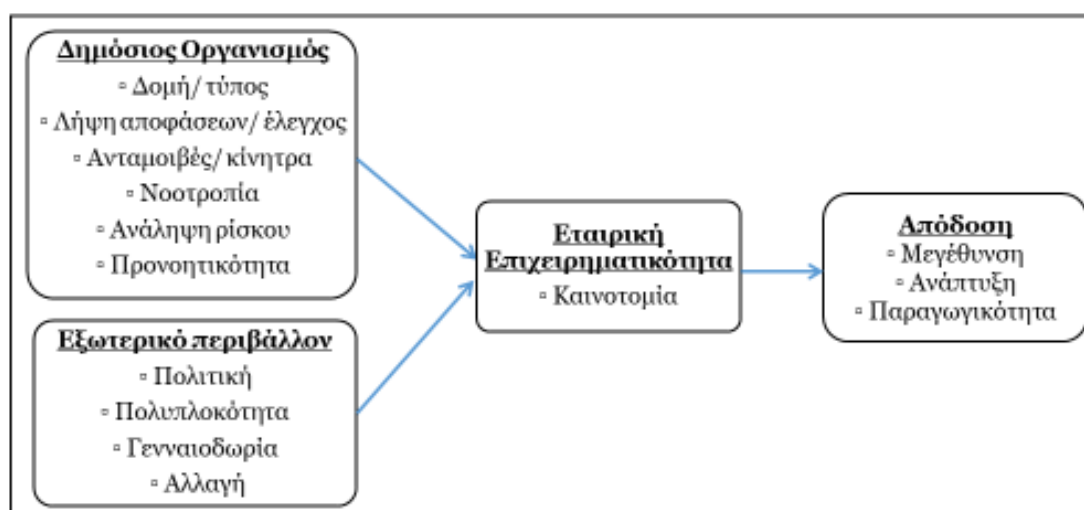
Σχήμα 2.20 Η αντίληψη των μεσαίων στελεχών σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρικής επιχειρηματικότητας.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Hornsby et al. (2002, σελ. 261).

2.9.22 Η Εταιρική Επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα

Οι Kearney et al. (2008) εξετάζουν τη σχέση εταιρικής επιχειρηματικότητας και δημόσιου τομέα, καθώς και την επίδραση της εταιρικής επιχειρηματικότητας στην οργανωτική απόδοση του δημοσίου, σε όρους μεγέθυνσης (growth) (ετήσιο δημοσιονομικό πλεόνασμα ή έλλειμμα), ανάπτυξης (development) (έσοδα από νέα προϊόντα και υπηρεσίες) και παραγωγικότητας (productivity) (σε σχέση με τους πολίτες και τη χρησιμοποίηση των ΔΠ).

Ο ίδιος ο δημόσιος οργανισμός (δομή/ επισημότητα, λήψη αποφάσεων/ έλεγχος, σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων, κουλτούρα, ανάληψη ρίσκου, προνοητικότητα) και το εξωτερικό περιβάλλον (πολιτική, πολυπλοκότητα, γενναιοδωρία, αλλαγή) ασκούν άμεση ή έμμεση επίδραση στην απόδοση του οργανισμού (βλ. Σχήμα 2.21). Οι μελετητές αυτοί (Kearney et al., 2008) αναφέρουν εμπόδια για καινοτομία και τρόπους αντιμετώπισης αυτών.



Σχήμα 2.21 Το μοντέλο της εταιρικής επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Kearney et al. (2008, σελ. 298).

Διαμέσου της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα, υπάρχει προνοητικότητα, αναπτύσσονται καινοτόμες λύσεις, βελτιώνονται εσωτερικές διαδικασίες, η ποιότητα ζωής των πολιτών, καθώς και της κοινωνίας εν γένει, ικανοποιώντας κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες (Morris & Jones, 1999).

Επίσης, υπάρχει αποτελεσματικότερη επικοινωνία και καλύτερες σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι η επιχειρηματικότητα είναι μία συνεχής διαδικασία, η οποία θα πρέπει να αξιολογείται μακροπρόθεσμα. Έτσι, λοιπόν, διαμέσου επιχειρηματικών και καινοτόμων συμπεριφορών, στο δημόσιο τομέα, θα μπορούσε να αυξηθεί η συνολική του απόδοση.

Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να υπάρχει υποστήριξη και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης και γενικότερα μία υποστηρικτική κουλτούρα που θα ενθαρρύνει την προνοητικότητα και την ανάληψη ρίσκου.

Σημαντικό είναι, επίσης, να υπάρχει μία περισσότερο οργανική δομή με λίγες επισημοποιήσεις/ τυποποιήσεις (formalization), περισσότερο ευέλικτη και

αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, λιγότερο επίσημα συστήματα ελέγχου, περισσότερες θετικές ανταμοιβές και κίνητρα. Εξίσου σημαντικό, είναι να υπάρχει προσαρμογή στο αντίστοιχο εξωτερικό περιβάλλον, έτσι ώστε να είναι περισσότερο εφικτό να ευδοκιμήσουν η εταιρική επιχειρηματικότητα και η καινοτομία.

Στον Πίνακα 2.5 απεικονίζονται διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ τριών διαφορετικών κατηγοριών επιχειρηματιών: του ιδιώτη (ανεξάρτητου), του εταιρικού και του επιχειρηματία του δημοσίου τομέα.

Πίνακας 2.5 Διαφορές μεταξύ ιδιωτικού (ανεξάρτητου) επιχειρηματία, εταιρικού επιχειρηματία και επιχειρηματία του δημοσίου τομέα.

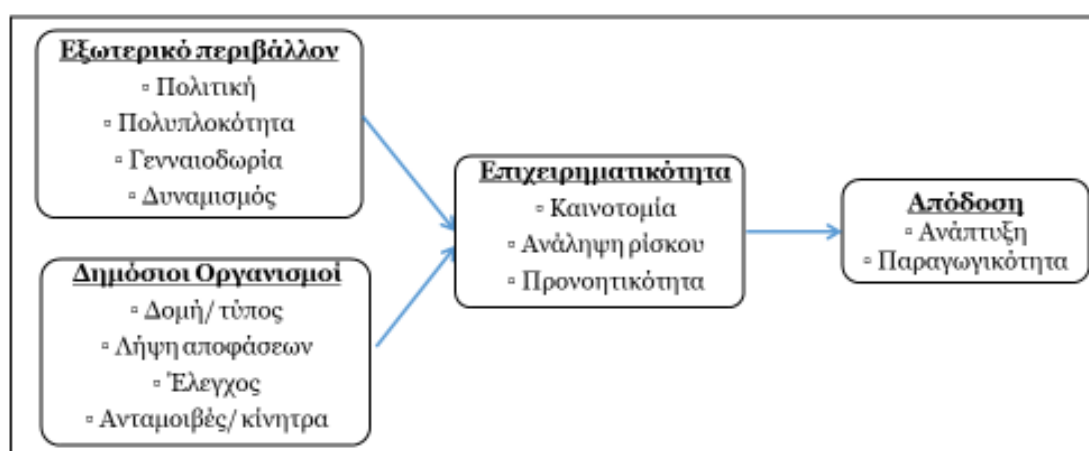
	Ιδιώτης (ανεξάρτητος) επιχειρηματίας	Εταιρικός επιχειρηματίας	Επιχειρηματίας του δημοσίου τομέα
Στόχοι	Ελευθερία να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί επικερδείς ευκαιρίες. Ανεξάρτητος και προσανατολισμένος στο σκοπό. Αυξημένη ανάγκη για επιτεύγματα.	Απαιτεί ελευθερία και ευελιξία για να επιδιώξει έργα δίχως να παρακωλύεται στη γραφειοκρατία. Προσανατολισμένος στο σκοπό. Ωθείται αλλά και επηρεάζεται από εταιρικά χαρακτηριστικά.	Άτομο το οποίο παρακινείται από δύναμη και επιτεύγματα. Αναλαμβάνει δραστηριότητα, επί σκοπού, για να ξεκινήσει, να διατηρήσει ή να μεγεθυνθεί έναν ή περισσότερους δημόσιους οργανισμούς. Δεν περιορίζεται από το κέρδος.
Εστίαση	Έντονη εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Ανταγωνιστικό περιβάλλον και τεχνολογική πρόοδος.	Εστίαση σε καινοτόμες δραστηριότητες και προσανατολισμούς, όπως ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών, τεχνολογιών, διοικητικών τεχνικών, στρατηγικών και ανταγωνιστικών στάσεων. Επικεντρώνεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.	Στοχεύει να δημιουργήσει αξία για τους πολίτες, χρησιμοποιώντας συνδυασμό τεχνικών δημόσιων ή/και ιδιωτικών πόρων, εκμεταλλευόμενος κοινωνικές ευκαιρίες. Μαθαίνει να χρησιμοποιεί εξωτερικές δυνάμεις για να επέλθει εσωτερική αλλαγή.
Καινοτομία	Δημιουργεί αξία διαμέσου της καινοτομίας. Αρπάζει ευκαιρίες χωρίς να λαμβάνει	Ένα σύστημα που επιτρέπει και ενθαρρύνει τα άτομα να χρησιμοποιούν δημιουργικές	Τα στελέχη διοίκησης του δημόσιου τομέα δρουν επιχειρηματικά, κατά

	υπόψη πόρους (ανθρώπινους και κεφάλαιο). Παράγει πόρους ή διαθέτει υπάρχοντες πιο έντονα για τη δημιουργία πλούτου.	διαδικασίες που τους παρέχουν τη δυνατότητα να εφαρμόζουν και να επινοούν τεχνολογίες που μπορούν να προγραμματιστούν σκόπιμα, σε επίπεδο επιθυμητής καινοτόμας δραστηριότητας. Υποκίνηση της ανανέωσης και της καινοτομίας μέσα στον οργανισμό.	τρόπο που μπορούν να ρισκάρουν με μία καιροσκοπική προκατάληψη, προς δράση και υπερκερασμό γραφειοκρατικών και πολιτικών εμποδίων, για χάρη της καινοτομίας.
Ευκαιρία	Επιδιώκει ευκαιρίες, ανεξάρτητα από τις πηγές που ελέγχει. Χωρίς σχετικούς περιορισμούς από περιστασιακές δυνάμεις.	Επιδιώκει ευκαιρίες, ανεξάρτητα από τις πηγές που ελέγχει προσωρινά. Κάνει νέα πράγματα για να ξεφύγει από το κατεστημένο και να αδράξει ευκαιρίες.	Χρησιμοποιεί κάθε ευκαιρία για να διακρίνει τις δημόσιες επιχειρήσεις και το μοντέλο ηγεσίας από το κατεστημένο του δημοσίου τομέα. Κατανοεί τις επιχειρήσεις και υποστηρίζει ευκαιρίες για επιχειρηματική ανάπτυξη και μεγέθυνση.
Ανάλυση ρίσκου	Η ανάλυση ρίσκου είναι πρωταρχικός παράγοντας στην επιχειρηματική λειτουργία. Προϋποθέτει προσωπικό και οικονομικό ρίσκο, αλλά επιχειρεί να το ελαχιστοποιήσει.	Μέτρια ανάλυση κινδύνου. Αναγνωρίζει ότι ο κίνδυνος σχετίζεται με την καριέρα.	Αναλαμβάνει υπολογίσιμο ρίσκο, το οποίο είναι σχετικά μεγάλο, δίχως να αναλαμβάνει μεγάλο προσωπικό ρίσκο.
Χαρακτήρας και δεξιότητες	Αυτοπεποίθηση, μεγάλη γνώση σχετικά με τις επιχειρήσεις.	Έντονη αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να χειραγωγήσουν το σύστημα, μεγάλη τεχνική γνώση ή γνώση προϊόντων, καλές διαχειριστικές ικανότητες.	Αυτοπεποίθηση, υψηλή ανοχή για ασάφεια, ισχυρές δεξιότητες πολιτικής.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Kearney et al. (2008, σελ. 309).

2.9.23 Οι άμεσες επιδράσεις της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα

Οι Kearney et al. (2009) ισχυρίζονται ότι ένα κατάλληλο μόρφωμα ενός δημόσιου οργανισμού (δομή/ επισημοποίηση, λήψη αποφάσεων, έλεγχος, ανταμοιβή/ κίνητρα) σε συνδυασμό με το εξωτερικό περιβάλλον (πολιτική, πολυπλοκότητα, γενναιοδωρία, δυναμισμός), μπορούν να οδηγήσουν σε επιχειρηματικότητα (καινοτομία, ανάληψη ρίσκου και προνοητικότητα). Εν συνεχεία, η επιχειρηματικότητα μπορεί να επηρεάσει την απόδοση ενός οργανισμού (ανάπτυξη και παραγωγικότητα) του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα (βλ. Σχήμα 2.22).



Σχήμα 2.22 Το μοντέλο της εταιρικής επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα και οι άμεσες επιδράσεις του.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Kearney et al. (2009, σελ. 31).

Από τους παραπάνω όρους, ίσως θα ήθελαν λίγο περισσότερη επεξήγηση οι όροι γενναιοδωρία και δυναμισμός. Ο όρος γενναιοδωρία (munificence) είναι πολυδιάστατος και αναφέρεται στην ενεργητικότητα, τις τεχνολογικές ευκαιρίες, τη βιομηχανική ανάπτυξη και ζήτηση για νέα προϊόντα (Zahra, 1993).

Γενναιόδωρα περιβάλλοντα δίνουν τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν πόρους σε περιπτώσεις που υπάρχει κάποιο πρόβλημα (εσωτερικό ή εξωτερικό) (Hambrick & Finkelstein, 1987). Είναι ωφέλιμο, ένας οργανισμός, να προσαρμόζεται σε τέτοια περιβάλλοντα.

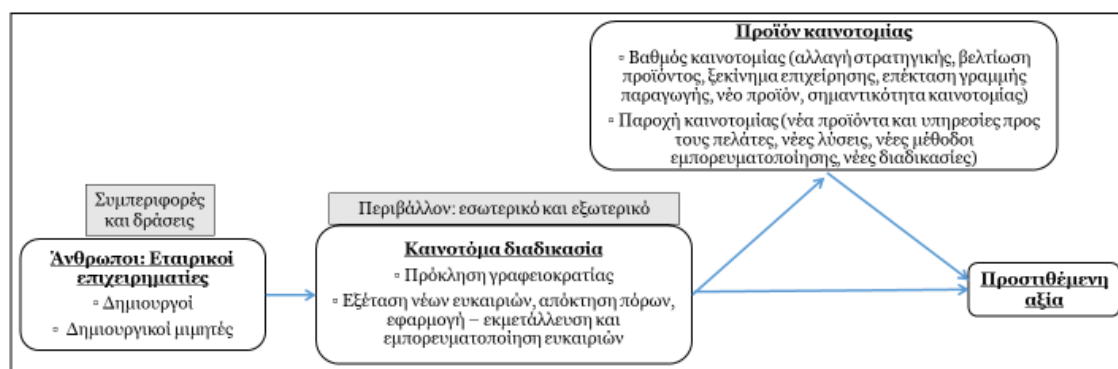
Ο όρος δυναμισμός (dynamism) αναφέρεται στις συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον μίας επιχείρησης, λόγω τεχνολογικών αλλαγών, ανταγωνιστικότητας, ανάπτυξης και παρόμοιων δυνάμεων (Zahra, 1993).

Σύμφωνα με τους Antoncic και Hisrich (2001), ο δυναμισμός αφορά την αντιλαμβανόμενη αστάθεια και τις συνεχείς αλλαγές στην αγορά. Δυναμικά περιβάλλοντα προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση, καινοτομία και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Russell, 1999).

2.9.24 Εταιρική Επιχειρηματικότητα και καινοτομία

Οι McFadzean et al. (2005) προσεγγίζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα ως μία διαδικασία προώθησης της καινοτομίας σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Θεωρούν ότι η καινοτομία είναι μία διαδικασία που προσθέτει αξία και νεωτερισμό στον οργανισμό, τους προμηθευτές και τους πελάτες, διαμέσου της ανάπτυξης νέων διαδικασιών, λύσεων, προϊόντων και υπηρεσιών.

Σε όλο αυτό το πλαίσιο, ο εταιρικός επιχειρηματίας καλείται να υπερκεράσει τη γραφειοκρατία, να εντοπίσει νέες ευκαιρίες, να αποκτήσει πόρους και να οδηγηθεί προς την καινοτόμα διαδικασία, παράγοντας προστιθέμενη αξία για το γενικότερο σύνολο (οργανισμό) (βλ. Σχήμα 2.23).



Σχήμα 2.23 Ορισμός της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.

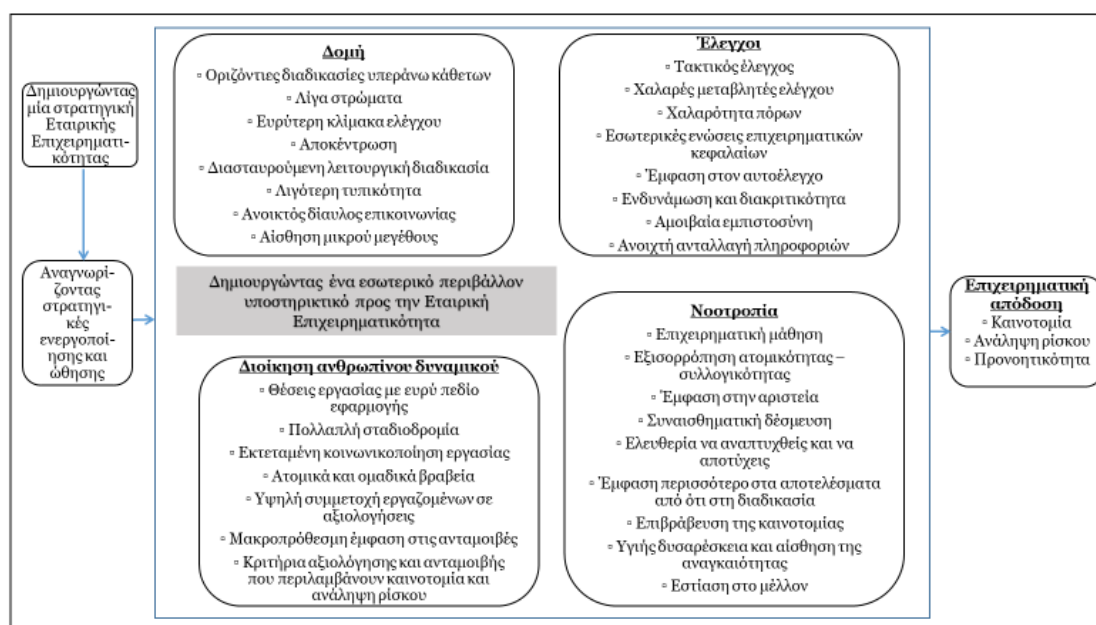
Πηγή: Προσαρμοσμένο από McFadzean et al. (2005, σελ. 357).

Κατόπιν, οι Ireland et al. (2006) τονίζουν τη σημαντικότητα της γνώσης και τη διάχυσή της σε έναν οργανισμό, προτρέποντας τους οργανισμούς να δίνουν έμφαση προς αυτή την κατεύθυνση. Ο διαμοιρασμός της γνώσης μπορεί να οδηγήσει σε συνεχείς και επιτυχημένες καινοτομίες, διαμέσου επιχειρηματικών συμπεριφορών.

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα εσωτερικό περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι θα ενθαρρύνονται να δρουν δημιουργικά σε όλα τα επίπεδα. Στην εταιρική επιχειρηματικότητα, η καινοτομία χρησιμοποιείται σαν όχημα που αποβλέπει στον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών.

ΑΧ, ΟΧ, καθώς επίσης και το εσωτερικό (π.χ. ΔΠ, ανταμοιβές εργαζομένων, τριβές και εντάσεις) και εξωτερικό (π.χ. ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές) περιβάλλον διαμορφώνουν την εταιρική επιχειρηματικότητα ενός οργανισμού. Έτσι, λοιπόν, σχεδιάζοντας μία εταιρική στρατηγική, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν αυτά τα χαρακτηριστικά, για να δημιουργηθεί μία στρατηγική όσο γίνεται πιο κατάλληλη.

Η στρατηγική αυτή έχει επίδραση στη δομή, τους ελέγχους, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τη γενικότερη κουλτούρα ενός οργανισμού. Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, το οποίο μπορεί να είναι υποστηρικτικό στην εταιρική επιχειρηματικότητα. Οι παράγοντες αυτοί, τέλος, επιδρούν στην επιχειρηματική απόδοση του οργανισμού (καινοτομία, ανάληψη ρίσκου και προνοητικότητα), όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.24.



Σχήμα 2.24 Το πλαίσιο μίας βιώσιμης εταιρικής επιχειρηματικότητας.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Ireland et al. (2006, σελ. 14).

Αναφορικά με τη δομή ενός οργανισμού, είναι ωφέλιμο να υπάρχει η αίσθηση ότι ο αριθμός στρωμάτων είναι σχετικά μικρός, έτσι ώστε να υπάρχει ευρύτερος έλεγχος (αποκέντρωση ευθυνών και αρμοδιοτήτων), καλύτερη επικοινωνία και να ενθαρρύνονται οριζόντιες ή πλάγιες αλληλεπιδράσεις.

Είναι σημαντικό, επίσης, να υπάρχει προσαρμοστικότητα, ανάλογα με τη φύση της εργασίας. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει καλύτερος διαμοιρασμός γνώσης, προωθώντας την καινοτομία, την ανάληψη ρίσκου και την προνοητική συμπεριφορά, αυξάνοντας έτσι τις επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Οι οργανωτικοί έλεγχοι, από την άλλη, είναι σημαντικοί σε έναν οργανισμό, εφόσον παρέχουν σταθερότητα και ταυτόχρονα ευελιξία στους εργαζομένους, έτσι ώστε να μπορούν να συμπεριφερθούν επιχειρηματικά και να καινοτομούν, οδηγώντας τον οργανισμό σε επιτυχία. Έχει παρατηρηθεί, ότι πρακτικές, όπως μέτρηση της απόδοσης, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, διαμοιρασμός γνώσης, ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας και δράσης, συνεργασία, αμοιβαία εμπιστοσύνη, λογοδοσία, συνοχή, συνέπεια, κ.ά., εντάσσονται στο πλαίσιο των οργανωτικών ορίων και μπορούν να λειτουργήσουν προληπτικά στην αντιμετώπιση διαφόρων θεμάτων, υιοθετώντας και προωθώντας επιχειρηματικές συμπεριφορές.

Υπό το πρίσμα της διοίκησης, θα πρέπει να ενθαρρύνονται και να επικροτούνται δημιουργικές και καινοτόμες συμπεριφορές, να λαμβάνονται εύλογα επίπεδα ρίσκου, να αξιολογούνται οι καινοτομίες (κυρίως μακροπρόθεσμα), να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και τις διαδικασίες, διαμοιρασμός γνώσης, ευελιξία, συνεργασία, ανεκτικότητα και ταυτόχρονα υπευθυνότητα, από την πλευρά του ανθρωπίνου δυναμικού.

Επιπλέον, σημαντικό είναι να δίνεται έμφαση στην επιλογή, στρατολόγηση, εξατομικευμένη εκπαίδευση, ανάπτυξη, εξέλιξη και επιβράβευση του προσωπικού (διαμέσου π.χ. χρηματικών κινήτρων, προαγωγής και αναγνώρισης), σε συνάρτηση με την αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Εξίσου σημαντικό, είναι να τοποθετείται το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, την κατάλληλη χρονική στιγμή. Μακροπρόθεσμα, η ατομική προσπάθεια του κάθε ατόμου ξεχωριστά, αλλά και το συνολικό αποτέλεσμα από τη συνεργασία όλων αυτών των προσπαθειών, οδηγεί σε δημιουργία προστιθέμενης αξίας στον οργανισμό.

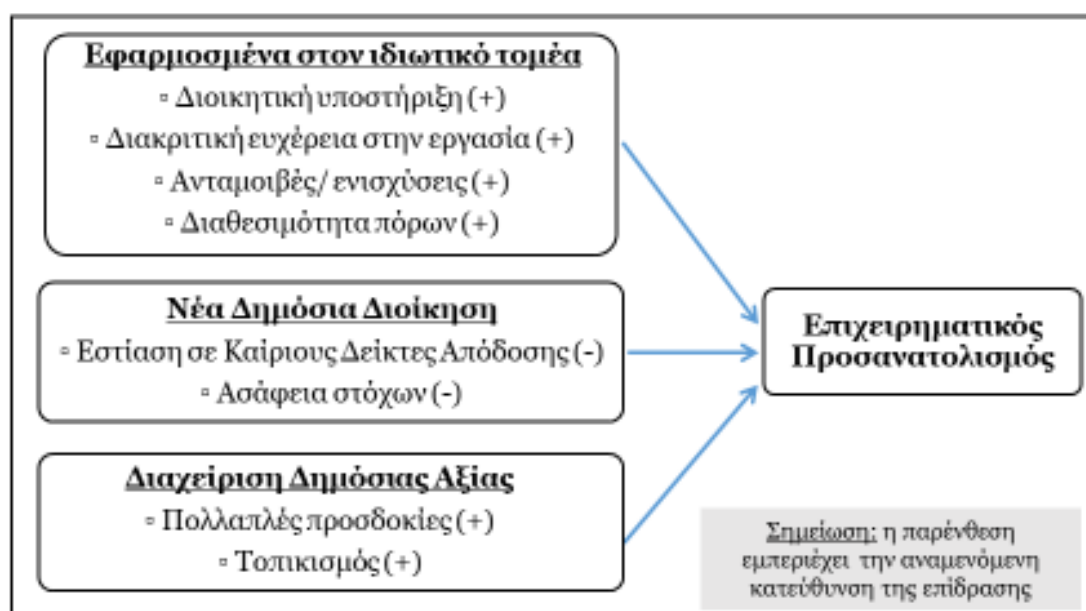
Αναφορικά με την επιχειρηματική οργανωτική κουλτούρα, δίνεται έμφαση στο μέλλον (όραμα, σκοπός), στη μάθηση και στο διαμοιρασμό γνώσης προς την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού. Η ανάπτυξη ατομικής δημιουργικότητας, ο πειραματισμός και η οργανωτική δέσμευση είναι, επίσης, πολύ σημαντικοί παράγοντες. Επίσης, η αποκέντρωση ευθυνών και εξουσίας, δίνουν στους εργαζομένους μεγαλύτερη αμεσότητα στη λήψη αποφάσεων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τη λογοδοσία, οδηγούν σε επιχειρησιακή αριστεία.

Το συνονθύλευμα, λοιπόν, μίας επιχειρηματικής συμπεριφοράς και μίας στρατηγικής όπου θα αναζητούνται ευκαιρίες, εντός βεβαίως ενός συγκεκριμένου

στρατηγικού πλαισίου, είναι πολύ σημαντικά για τη διαμόρφωση μίας επιτυχημένης εταιρικής στρατηγικής.

2.9.25 Ο Επιχειρηματικός Προσανατολισμός στο δημόσιο τομέα

Οι Meynhardt και Diefenbach (2012) ερευνούν τον ΕΠ στο δημόσιο τομέα, συνδυάζοντας έννοιες από τον ιδιωτικό τομέα, τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ/ New Public Management) και τη Διοίκηση Δημόσιας Αξίας (ΔΔΑ/ Public Value Management) (βλ. Σχήμα 2.25). Το δείγμα τους αφορά 250 στελέχη μεσαίου επιπέδου (middle managers) της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Εργασίας της Γερμανίας (Germany Federal Labor Agency).



Σχήμα 2.25 Ο Επιχειρηματικός Προσανατολισμός στο δημόσιο τομέα.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Meynhardt και Diefenbach (2012, σελ. 767).

Από τον ιδιωτικό τομέα, χρησιμοποιούν την υποστήριξη από τη διοίκηση, τη διακριτική ευχέρεια στην εργασία, τη ΔΠ, τα κίνητρα και τις ανταμοιβές.

Από την πλευρά της Ν.Δ.Δ. χρησιμοποιούν δύο δείκτες από τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης (Management Control Systems): α) τους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (ΒΔΑ/ Key Performance Indicators), καταγράφοντας τις αντιλήψεις των στελεχών αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης των προϊσταμένων τους (διοίκηση μέσω στόχων ή διακυβέρνηση μέσω στόχων) και β) την Ασάφεια Στόχων (Goal Ambiguity),

καταγράφοντας τις αντιλήψεις των στελεχών αναφορικά με την ασάφεια και το πλήθος των στόχων.

Φάνηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ΒΔΑ και ΕΠ, εν αντιθέσει με τις αρχικές υποθέσεις των ερευνητών, όχι όμως στατιστικά σημαντική (μόνο εν μέρει βρέθηκε κάποιο επίπεδο σημαντικότητας). Επιπροσθέτως, η Ασάφεια Στόχων δεν αποδείχθηκε καθόλου στατιστικά σημαντική.

Αναφορικά με τη ΔΔΑ, οι ερευνητές δίνουν έμφαση:

- α) στο πλήθος (αριθμό και ποικιλομορφία) των αντιλαμβανόμενων προσδοκιών, από την πλευρά των εξωτερικών τοπικών φορέων (όπως ενώσεις εργοδοτών, συνδικαλιστικές οργανώσεις, τοπικές αρχές, πολιτικοί, ινστιτούτα κοινωνικής πρόνοιας και ομάδες τοπικού χαρακτήρα) που επηρεάζουν, κατά κάποιο τρόπο, τα μεσαία στελέχη και
- β) στον τοπικισμό των μεσαίων στελεχών, υπό την έννοια της προθέσεως και της επιθυμίας να εκπληρώσουν ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση αμφότερων των δύο αυτών παραγόντων με τον ΕΠ.

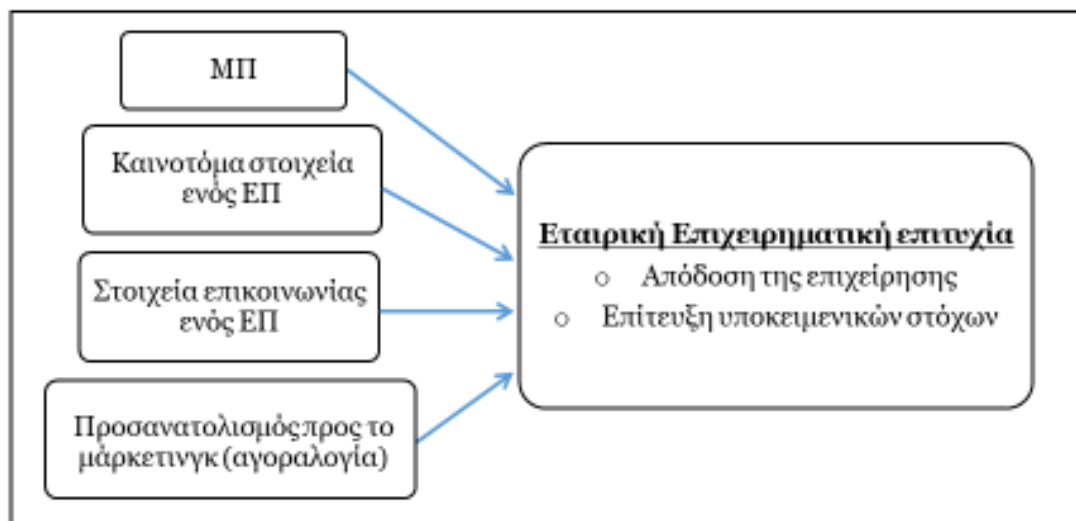
Τα ευρήματα των Meynhardt και Diefenbach (2012) καταλήγουν ότι το πλήθος των προσδοκιών (multitude of expectations), ο τοπικιστικός χαρακτήρας (localism) και ο χρόνος κατοχή της θέσης (tenure mature) ασκούν σημαντική επίδραση στον ΕΠ σε επίπεδο τμήματος, επισημαίνοντας τη σημαντικότητα παραγόντων που βρίσκονται έξω από τη σφαίρα της διοίκησης.

Από την άλλη, σε αντίθεση με τη θεωρητική προσέγγιση, η υποστηρικτική διοίκηση, η διακριτική ευχέρεια στην εργασία και οι ΔΠ, ναι μεν ασκούν θετική επίδραση στον ΕΠ, αλλά όχι όσο στατιστικά σημαντική αναμενόταν. Τέλος, παρατηρούν ότι οι Δείκτες Απόδοσης και η Ασάφεια Στόχων (goal ambiguity) δεν εμποδίζουν τον ΕΠ.

2.9.26 Η καινοτόμα και επικοινωνιακή διάσταση του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού

Το δείγμα των Kropp et al. (2006) αποτελείται από 396 επιχειρηματίες και 143 ανώτερα στελέχη (senior managers) επιχειρήσεων, που βρίσκονται στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, στη Δημοκρατία της Νότιας Αφρικής. Στο μοντέλο τους

υποστηρίζουν ότι, η καινοτομία και επικοινωνιακή διάσταση του ΕΠ και ένας προσανατολισμός στραμμένος προς την αγορά και τη μάθηση επιδρούν στην επιτυχία μίας επιχείρησης (απόδοση και επίτευξη υποκειμενικών στόχων) στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή (βλ. Σχήμα 2.26).



Σχήμα 2.26 Παράγοντες της πολυδιάστατης φύσης της διεθνούς επιχειρηματικής εταιρικής συμμετοχής (International Entrepreneurial Business Venture/ IEBV).

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Kropp et al. (2006, σελ. 506).

Ένα περιβάλλον στο οποίο ευδοκimeί η καινοτομία, ενημερεί η επιχειρηματική επιτυχία. Ο παράγοντας της επικοινωνίας, είναι επίσης σημαντικός. Ωστόσο, λιγότερη επικοινωνία, αυξάνει την επιτυχία μίας επιχείρησης. Αυτό, ίσως, συσχετίζεται με το γεγονός ότι κατά τα πρώτα στάδια λειτουργίας μίας επιχείρησης, υπάρχει ανάγκη για περισσότερη επικοινωνία, η οποία όμως με την πάροδο του χρόνου φθίνει, απαιτώντας περισσότερες ενέργειες επί του πρακτέου και λιγότερη επικοινωνία.

Αυτό το γεγονός, θα μπορούσε να ερμηνευθεί, κατά κάποιο τρόπο, με το σκεπτικό ότι έτσι εξοικονομούνται πόροι που θα δαπανούνταν για επικοινωνία και τοποθετούνται σε κάποιον άλλο τομέα, πιο αποτελεσματικά.

Ωστόσο, ο προσανατολισμός προς την αγορά και ο ΜΠ σχετίζονται θετικά με την επιχειρηματική επιτυχία. Σημαντικό είναι, επίσης, και το περιβάλλον στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις. Σε πιο σταθερά περιβάλλοντα, ένας προσανατολισμός προς την αγορά λειτουργεί καλύτερα (Foxall, 1984).

Σε πιο ευμετάβλητα περιβάλλοντα, λειτουργεί καλύτερα ένας ΕΠ. Είναι πολύ σημαντικό, λοιπόν, να υπάρχουν και οι δύο αυτοί παράγοντες σε μία επιχείρηση, έτσι

ώστε να μπορεί προσαρμόζεται πιο αποτελεσματικά στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες (Atuahene-Gima & Ko, 2001).

Οι σχέσεις που αποκαλύφθηκαν σε αυτή την έρευνα, είναι πιο ισχυρές από ανάλογες σχέσεις που εντοπίζονται στην εγχώρια αγορά, λόγω του ότι οι διεθνείς αγορές εμπεριέχουν περισσότερο ρίσκο και είναι περισσότερο ευμετάβλητες.

2.9.27 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός και απόδοση μίας επιχείρησης

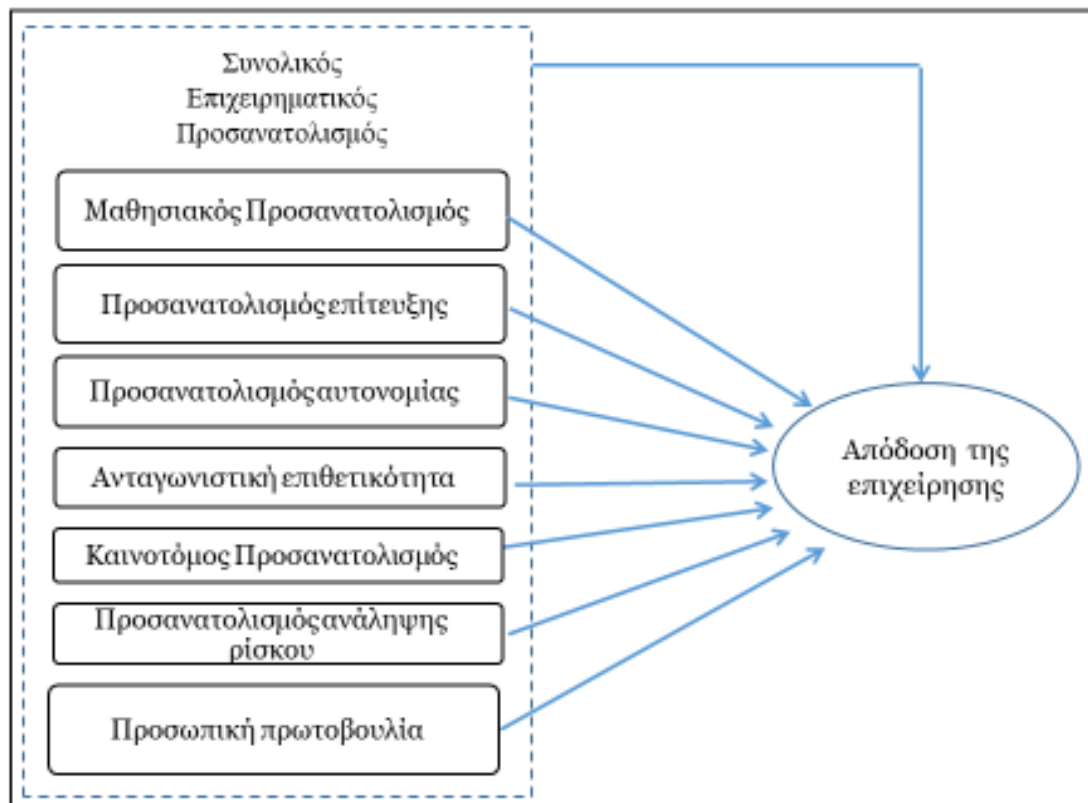
Οι Krauss et al. (2005) ερευνούν τον ΕΠ, από την ψυχολογική πλευρά του ατόμου και την επιτυχία μίας επιχείρησης. Το δείγμα τους αφορά 248 επιχειρηματίες (ιδιοκτήτες/ στελέχη/ ιδρυτές) που απασχολούν τουλάχιστον έναν εργαζόμενο στη νότια Αφρική και τη Ζιμπάμπουε, δίνοντας έμφαση στο άτομο/ επιχειρηματία.

Ένας προσανατολισμός προς την επίτευξη υψηλών ατομικών στόχων σχετίζεται με τη μάθηση μέσα από τα λάθη (McClelland, 1987), την αυτονομία στην εργασία, τον ανταγωνισμό, καινοτόμες προσεγγίσεις, την ανάληψη προσωπικών πρωτοβουλιών και την ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου. Οι παράγοντες αυτοί, αποτελούν τον ατομικό ΕΠ, στο μοντέλο αυτό.

Τα ευρήματά τους αποδεικνύουν ότι ο ΕΠ, σε ατομικό επίπεδο, μπορεί να προβλέψει την απόδοση μίας επιχείρησης. Στο σημείο αυτό, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το παρακάτω μοντέλο (Σχήμα 2.27) δημιουργήθηκε σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που υπάρχει για τις Δυτικές κουλτούρες.

Το πιο σημαντικό στοιχείο του ΕΠ, σύμφωνα με τους ερευνητές αυτούς (Krauss et al., 2005), είναι ο προσανατολισμός προς επιτεύγματα, η ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου και η προσωπική πρωτοβουλία. Η προσωπική πρωτοβουλία, ωστόσο, μπορεί να συσχετισθεί με την προνοητικότητα σε επίπεδο επιχείρησης, σύμφωνα με τον Venkatraman (1989).

Από την άλλη, ο ΜΠ, ο ανταγωνισμός, ο προσανατολισμός προς την αυτονομία και την καινοτομία, παρόλο που είναι σημαντικοί παράγοντες για την εξωτερική επιτυχία μίας επιχείρησης, δεν είναι τόσο σημαντικοί για την απόδοσή της.



Σχήμα 2.27 Η σχέση μεταξύ Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και απόδοσης μίας επιχείρησης.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Krauss et al. (2005, σελ. 318).

2.9.28 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, Οργανωτική Μάθηση και εταιρική απόδοση

Η Wang (2008) ερευνά τη σχέση μεταξύ ΕΠ, ΜΠ και απόδοσης μίας επιχείρησης. Χρησιμοποιεί ένα δείγμα από 213 επιχειρήσεις μεσαίου προς μεγάλου μεγέθους της Αγγλίας, οι οποίες απασχολούν πάνω από 50 εργαζομένους.

Τα ευρήματά της αποδεικνύουν ότι ο ΜΠ μεσολαβεί (mediator) μεταξύ ΕΠ και απόδοσης. Μάλιστα, σημειώνει ότι προς μεγιστοποίηση της επίδρασης του ΕΠ στην απόδοση, ο ΜΠ θα πρέπει να ενθαρρύνεται και να προωθείται.

Στο Σχήμα 2.28, λοιπόν, ο ΕΠ είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή, ο ΜΠ είναι η (δια)μεσολαβητική μεταβλητή ενώ η εταιρική απόδοση είναι η εξαρτημένη μεταβλητή.

Η προνοητικότητα αναφορικά με την αγορά, αναφέρεται στο κατά πόσον η επιχείρηση εντοπίζει και αξιοποιεί ευκαιρίες που υπάρχουν ή εμφανίζονται στην αγορά, προσαρμοζόμενη στις εκάστοτε συνθήκες, και δρώντας με τρόπο τέτοιο, έτσι ώστε να μεριμνάει για μελλοντικές ανάγκες.

Η ανταγωνιστική επιθετικότητα αναφέρεται στο κατά πόσο η επιχείρηση σχετίζεται με τον ανταγωνισμό και ανταποκρίνεται στη ζήτηση της αγοράς και τις τάσεις που υπάρχουν ήδη σε αυτήν.

Ως επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν κίνδυνο, χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες τα στελέχη της διοίκησης (managers) είναι πρόθυμα να αναλάβουν μεγάλες δεσμεύσεις πόρων με σχετικό κίνδυνο. Στις επιχειρήσεις αυτές, λοιπόν, υπάρχει μία λογική πιθανότητα δαπανηρής αποτυχίας (Miller & Friesen, 1978).

Ως καινοτόμες επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται εκείνες οι οποίες επιδεικνύουν μία συνεχή καινοτόμα συμπεριφορά (Lumpkin & Dess, 1996).



Σχήμα 2.28 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, Μαθησιακός Προσανατολισμός και απόδοση μίας επιχείρησης.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wang (2008, σελ. 646).

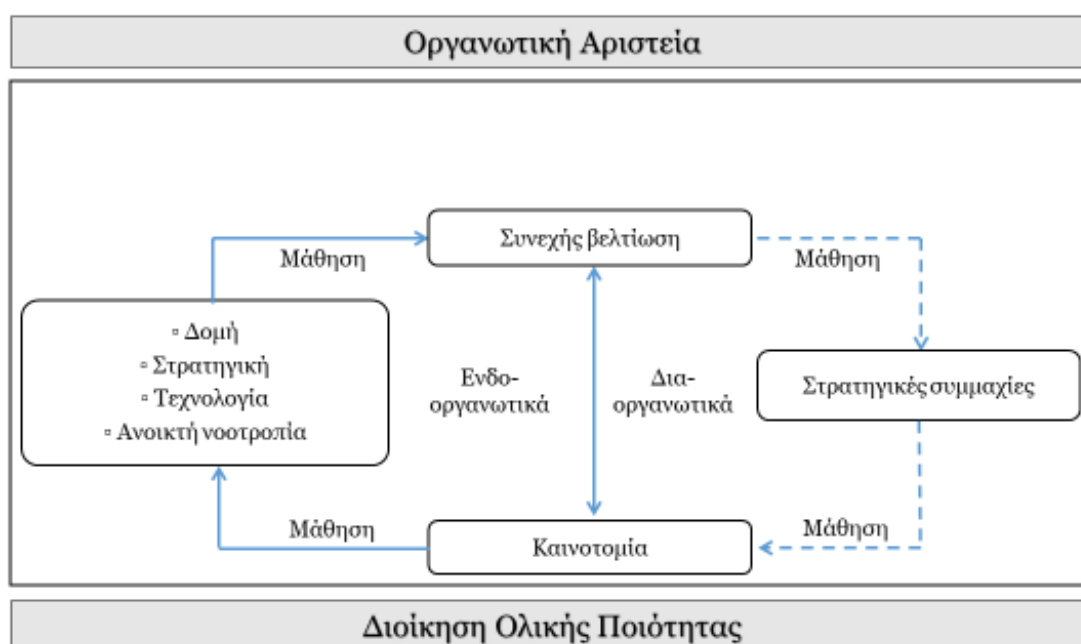
Η αξία που δίνει μία επιχείρηση στη μάθηση, χαρακτηρίζεται ως δέσμευση για μάθηση (Sackmann, 1991). Η ευρύτητα πνεύματος αναφέρεται στην έκταση που μία επιχείρηση, προληπτικά, αμφισβητεί μακροχρόνιες ρουτίνες, υποθέσεις και πιστεύω (Sinkula et al., 1997) ενώ συνδέεται με την έννοια της αμάθειας (Nystrom & Starbuck, 1984). Τέλος, το κοινό όραμα αναφέρεται στο κατά πόσον υπάρχουν στην επιχείρηση στόχοι που είναι κατανοητοί από όλους (Day, 1994), σχετικά με το σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού (Baker & Sinkula, 1999).

Η Wang (2008) καταλήγει, ότι επιχειρηματικοί οργανισμοί πρέπει να δώσουν έμφαση στην ΟΜ, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν την επίδραση του ΕΠ πάνω στην εταιρική απόδοση. Άλλωστε, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η

δημιουργία πλούτου βρίσκεται στην καρδιά της επιχειρηματικότητας (Ireland et al., 2001).

2.9.29 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επιχειρησιακή Αριστεία

Οι Irani et al. (2004) παρατηρούν ότι ένας οργανισμός, αναλόγως της δομής του, της στρατηγικής που ακολουθεί, της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί και κατά πόσο διέπεται από μία κουλτούρα ανοικτή στις αλλαγές, διαμέσου της μάθησης, μπορεί να οδηγηθεί σε συνεχή βελτίωση και καινοτομία (βλ. Σχήμα 2.29).



Σχήμα 2.29 Η αλληλεπίδραση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην αγγλική επιχείρηση Velden Engineering ΕΠΕ.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Irani et al. (2004, σελ. 648).

Για να υπάρξει συνεχής βελτίωση και καινοτομία, είναι σημαντικό να υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα ΑΧ και ΟΧ. Μεταξύ των ΑΧ που ενθαρρύνουν καινοτομίες και συνεχείς βελτιώσεις, περιλαμβάνονται η ύπαρξη σκοπού και οράματος, η διοικητική υποστήριξη και η υποστήριξη από συναδέλφους, η ενθάρρυνση των εργαζομένων για ανάληψη υπολογισμένων ρίσκων (κινδύνων), η δεκτικότητα στην αλλαγή, η συμμετοχική ηγεσία που θα κινητοποιεί τους εργαζομένους να αναλαμβάνουν δράσεις, και η συνεχής παρακίνηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να διατηρείται ο αρχικός ενθουσιασμός.

Στα ΟΧ τα οποία ενθαρρύνουν καινοτομίες και συνεχείς βελτιώσεις, περιλαμβάνονται η διάχυση της πληροφορίας, η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των

μονάδων σε όλα τα επίπεδα, η ομαδική εργασία και η υποστηρικτική διοίκηση που θα παρέχει τους απαραίτητους, για καινοτομία, πόρους, ενθαρρύνοντας καινοτόμες πρακτικές και δράσεις.

Μέσα από τις παραπάνω συμπεριφορές και πρακτικές μπορεί ένας οργανισμός να υιοθετήσει μία κουλτούρα, η οποία θα τον οδηγήσει σε επιχειρησιακή αριστεία.

2.10 Εννοιολογικό μοντέλο έρευνας

Είναι γεγονός, λοιπόν, ότι ένας ΕΠ μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό στην επιτυχία (Wang, 2008). Προηγούμενες μελέτες που ερευνούν, μεταξύ άλλων:

- την επίδραση ΟΧ στην καινοτόμα απόδοση ενός οργανισμού (Goodale et al., 2011), στον οργανωτικό ΕΠ (Meynhardt & Diefenbach, 2012), σε δραστηριότητες εταιρικής επιχειρηματικότητας, υπό την έννοια της ανάπτυξης και εφαρμογής νέων ιδεών (Hornsby et al., 2002) και στις επιχειρηματικές δράσεις (αριθμό νέων ιδεών που προτείνονται, αριθμό νέων ιδεών που εφαρμόζονται και αριθμό ανεπίσημων βελτιώσεων) ενός οργανισμού διαμέσου της ΕΙ (Kuratko et al., 2005b),
- την επίδραση της προσωπικής γνώσης (προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη) στην οργανωτική απόδοση, διαμέσου της ΟΜ και της καινοτομίας (García-Morales et al., 2007),
- την επίδραση της ψυχολογικής ιδιοκτησίας στην επιχειρηματική συμπεριφορά διαμέσου της ικανοποίησης της εργασίας (Mustafa et al., 2016),
- την επίδραση της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (De Jong & Den Hartog, 2010),
- την επίδραση τόσο ΟΧ όσο και ΑΧ στην ατομική καινοτόμα συμπεριφορά (Baumann, 2011),
- την επίδραση της ΟΜ στην καινοτόμα διαδικασία ενός οργανισμού (Aragón-Correa et al., 2007; Calantone et al., 2002; Dobni, 2008; Farrell, 1999; Huang & Wang, 2011; Hurley & Hult, 1998; Irani et al., 2004), και στην οργανωτική απόδοση αυτού (Jimenez-Jimenez et al., 2008; Jimenez-Jimenez & Sanz Valle, 2011; Keskin, 2006),

- την επίδραση του ΕΠ στην απόδοση ενός οργανισμού (Krauss et al., 2005; Wang, 2008), στο ΜΠ (Wang, 2008), καθώς επίσης και στην καινοτομία (Hult et al., 2004; Lin et al., 2008; Rhee et al., 2010),
- την επίδραση της καινοτομίας στις επιχειρηματικές προθέσεις διαμέσου της ΕΙ (Lee et al., 2011),

αποτελούν πολύ ενδιαφέροντα κομμάτια ενός σκαριφήματος, τα οποία παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με τις ανωτέρω έννοιες και συσχετίσεις.

Ωστόσο, στη μέχρι τώρα βιβλιογραφία, δε βρέθηκε να διακρίνονται ξεκάθαρα οι συσχετίσεις μεταξύ ΟΧ, ΑΧ, ΜΠ, ΕΙ και οργανωτικού ΕΠ. Η έρευνα αυτή, λοιπόν, αποσκοπεί να διαλευκάνει τις συσχετίσεις των εννοιών αυτών, υπό τη ρυθμιστική επίδραση των ΔΠ. Η σύνδεση όλων αυτών των εννοιών υπό την σκέπη ενός ενιαίου μοντέλου αποτελεί και την πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας.

Τα συνδυασμένα εργαλεία (combined instruments) (πολλαπλές ερωτήσεις/ multiple items) που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την έρευνα επιπολασμού/ συγχρονική/ διατμηματική (cross-sectional study) έχουν αναπτυχθεί ήδη από άλλους ερευνητές στο μεγαλύτερο μέρος τους. Ωστόσο, έγιναν αρκετές αναθεωρήσεις και προσαρμογές, έτσι ώστε το δημιουργηθέν εργαλείο να είναι αμερόληπτο και εφαρμόσιμο σε στελέχη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Για τη μέτρηση της μεταβλητής ΟΧ χρησιμοποιήθηκαν, κυρίως, οι Hornsby et al. (2002, 2009), Kuratko et al. (2014), καθώς και οι Meynhardt και Diefenbach (2012). Για τη μεταβλητή ΑΧ χρησιμοποιήθηκαν, κυρίως, οι Bateman και Crant (1993), Baumann (2011), Seibert et al. (1999), καθώς και ο Tierney (1997).

Για τη μέτρηση της μεταβλητής ΜΠ χρησιμοποιήθηκαν, κυρίως, οι Baker και Sinkula (1999), Calantone et al. (2002), Day (1994), Galer και Van Der Heijden (1992), García-Goñi et al. (2007), Keskin (2006), Sackmann (1991), Santos-Vijande et al. (2005), Sinkula et al. (1997) και Wang (2008).

Για τη μέτρηση της μεταβλητής ΕΙ χρησιμοποιήθηκαν, κυρίως, οι ΓΤΔΕ (2014), García-Goñi et al. (2007), Lund (2003), Parry και Proctor-Thomson (2002), Price και Mueller (1986), Wright και Bonett (1991), Wright και Cropanzano (1998), καθώς και οι Wright και Davis (2003).

Για τη μέτρηση της μεταβλητής ΕΠ χρησιμοποιήθηκαν, κυρίως, οι Covin και Slevin, (1986, 1989), García-Goñi et al. (2007), Karyotakis και Moustakis (2016,

2017), Lumpkin και Dess (1996); Meynhardt και Diefenbach (2012), Miller (1983), Wang (2008), καθώς και οι Naman και Slevin (1993).

Τέλος, για τη μέτρηση της μεταβλητής ΔΠ χρησιμοποιήθηκαν, κυρίως, οι García-Goñi et al. (2007), Hornsby et al. (2002), Karyotakis και Moustakis (2017), Kuratko et al. (2014), Ma Prieto και Ma Pilar (2014), καθώς και οι Meynhardt και Diefenbach (2012).

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η σκέψη διασύνδεσης:

- AX, OX και ΕΟΠ αντλήθηκε, κυρίως, από την Baumann (2011),
- AX, OX, ΜΠ και ΟΕΠ αντλήθηκε, κυρίως, από τους García-Morales et al. (2006),
- AX, OX, ΕΙ και ΟΕΠ αντλήθηκε, κυρίως, από τους Lee et al. (2011),
- AX, ΜΠ και ΟΕΠ αντλήθηκε, κυρίως, από τους García-Morales et al. (2007), Aragón-Correa et al. (2007), Krauss et al. (2005),
- OX και ΟΕΠ αντλήθηκε, κυρίως, από τους Meynhardt και Diefenbach (2012), Goodale et al. (2011), Kearney et al. (2009), Hornsby et al. (2002) [όπου στο μοντέλο τους εμπεριείχαν και τους ΔΠ],
- OX, ΕΙ και ΟΕΠ αντλήθηκε, κυρίως, από τους Kuratko et al. (2005b),
- OX, ΜΠ, ΟΕΠ αντλήθηκε, κυρίως, από τους Ireland et al. (2006),
- ΜΠ και ΟΕΠ αντλήθηκε, κυρίως, από τους Jimenez-Jimenez και Sanz Valle (2011), Rhee et al. (2010), Jimenez-Jimenez et al. (2008), Lin et al. (2008), Wang (2008), Keskin (2006), Kropp et al. (2006), Hult et al. (2004), Calantone et al. (2002),
- ΕΙ και ΟΕΠ αντλήθηκε, κυρίως, από τους Mustafa et al. (2016).

Έτσι, λοιπόν, κατόπιν ενδεδειγμένης μελέτης των παραπάνω ερευνών, προέκυψε η δημιουργία του εννοιολογικού θεωρητικού μοντέλου της παρούσας διατριβής (βλ. Κεφ. 1, ενότητα 4, Σχήμα 1.1).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Δεδομένα έρευνας

Προκειμένου να καταγραφούν αντιλήψεις στελεχών του δημόσιου τομέα σχετικά με καινοτόμες και επιχειρηματικές συμπεριφορές, τόσο ατομικές όσο και του οργανισμού στον οποίο εργάζονται τα στελέχη αυτά, επιλέχθηκε ως μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων το δομημένο ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτέλεσε ένα κατάλληλο, πλήρες και ακριβές εργαλείο εξυπηρέτησης του σκοπού και των στόχων της παρούσας έρευνας. Το εργαλείο αυτό (όργανο μέτρησης) είναι χωρισμένο στις κάτωθι έξι ενότητες:

1. ΟΧ (Εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον: διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές/ αναγνώριση, οργανωτικά όρια), με δεκατρία ερωτήματα,
2. ΜΠ (δέσμευση για μάθηση, κοινό όραμα, ευρύτητα πνεύματος), με έντεκα ερωτήματα,
3. ΕΙ, με έξι ερωτήματα,
4. ΕΠ (καινοτομία, προνοητικότητα, ανάληψη κινδύνου), με εννιά ερωτήματα,
5. ΔΠ, με πέντε ερωτήματα,
6. ΑΧ (Προνοητικότητα, Δημιουργική αποτελεσματικότητα, Κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία), με εικοσιπέντε ερωτήματα.

Συνεπώς, αποτελείται από 70 συνολικά ερωτήματα (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II), συμπεριλαμβανομένης της ερώτησης που αφορά τον έλεγχο χειραγώγησης (IMC).

Στους συνεντευξιαζόμενους, αναφέρθηκαν οι σκοποί της έρευνας, οι οποίοι αφορούσαν την τυχόν καινοτόμα και επιχειρηματική συμπεριφορά, τόσο των στελεχών όσο και του οργανισμού, χωρίς όμως να γίνει μνεία στις επιμέρους ενότητες του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να αποφευχθεί τυχόν προκατάληψη.

Οι ανωτέρω ενότητες κρίθηκαν σπουδαίες για τη συγκεκριμένη έρευνα και επιλέχθηκαν έπειτα από βιβλιογραφική ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Εν συνεχεία, συγκεντρώθηκαν τα ανάλογα ερωτήματα στο δημιουργηθέν εργαλείο, με σκοπό τη δημιουργία ενός μεθοδολογικού πλαισίου που θα αποτυπώνει τον ΕΠ στο δημόσιο τομέα.

3.2 Συλλογή δείγματος

Το δημιουργηθέν ερωτηματολόγιο εν συνεχεία, συνοδευόμενο από σχετική συνοδευτική επιστολή, απευθύνθηκε σε δημοσίους υπαλλήλους, εργαζόμενους στην πρώην Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) (υπό μελέτη άπειρος πληθυσμός/ definite population > 10.000), σε υπηρεσίες ανά την επικράτεια, οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία, η τυχόν συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και οι απαντήσεις τους παρέμειναν εμπιστευτικές και ανώνυμες. Έγινε προσπάθεια το δείγμα να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερο, έτσι ώστε να μειωθεί, κατά το δυνατόν, το πιθανό σφάλμα δειγματοληψίας.

Τα άτομα που εργάζονταν, λοιπόν, στην πρώην Γ.Γ.Δ.Ε., ακόμη και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές της Ελλάδος, αποτέλεσαν την παρατηρησιακή μονάδα της έρευνας. Οι συμμετέχοντες, οι οποίοι απαντούσαν ατομικά και ανεξάρτητα (δειγματοληπτικές μονάδες/ sampling units), μπορούσαν να επιλέξουν να μην απαντήσουν οποιαδήποτε ερωτήματα εκείνοι επιθυμούσαν. Επιπρόσθετα, δόθηκε η δυνατότητα να λάβουν αντίγραφο των αποτελεσμάτων της έρευνας ή/ και της διδακτορικής διατριβής, κατόπιν επιθυμίας τους και επικοινωνίας με τον ερευνητή.

Η συλλογή των δεδομένων έλαβε χώρα κατά το χρονικό διάστημα από 12/09/2016 έως 31/12/2016 και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με τους κάτωθι τρόπους (mixed mode):

1. Με δια ζώσης συναντήσεις. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γινόταν επιτόπια ή δινόταν κάποια πίστωση χρόνου μερικών ημερών στους ερωτώμενους. Ο ερευνητής επέστρεφε πίσω στην υπηρεσία που είχε αρχικά διανέμει το ερωτηματολόγιο, σε προ συμφωνημένο χρονικό διάστημα, σε κάποιες περιπτώσεις και κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας, για τη συλλογή των ερωτηματολογίων, έτσι ώστε να μην πιέζονται οι ερωτώμενοι και να υπάρχει έτσι μεγαλύτερος βαθμός ανταπόκρισης, λόγω του ότι ο ερωτώμενος μπορούσε να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο σε διαφορετικό χρόνο από το χρόνο λήψης του, όπου θα μπορούσε π.χ. να υπάρχει φόρτος εργασίας εκείνη τη χρονική στιγμή,
2. Έπειτα από σχετική ηλεκτρονική πρόσκληση στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των ερωτώμενων (υπηρεσιακό ή προσωπικό), όπου σχετικός διαδικτυακός σύνδεσμος παρέπεμπε σε κατάλληλα διαμορφωμένο ιστότοπο για τη σε

απευθείας σύνδεση (on-line) συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ¹. Το ερωτηματολόγιο επισυναπτόταν, επίσης, σε word και pdf μορφή, έτσι ώστε σε περίπτωση που κάποιος δεν επιθυμούσε να μεταβεί στο σχετικό ιστότοπο, να παρέχεται η δυνατότητα συμπλήρωσής του και με άλλο τρόπο, και αποστολής του πίσω στον ερευνητή, είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε μέσω τηλεομοιότυπου είτε μέσω ταχυδρομικής αποστολής είτε μέσω δια ζώσης συναντήσεως,

3. Με αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω τηλεομοιότυπου και επιστροφή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου με τον ίδιο τρόπο,
4. Με ταχυδρομική αποστολή του ερωτηματολογίου και επιστροφή του με τον ίδιο πάλι τρόπο,
5. Με συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων.

Προς αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης των ερωτώμενων, χρησιμοποιήθηκαν αρκετές στρατηγικές, οι οποίες συμπεριελάμβαναν ανωνυμία του ερωτώμενου, σχετική προσωπική συνοδευτική επιστολή – πρόσκληση από τον ίδιο τον ερευνητή και υπενθύμιση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεομοιότυπου ή τηλεφώνου.

Στο Παράρτημα II παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Συνολικά προσεγγίστηκαν 5.000 δημόσιοι υπάλληλοι. Επιστράφηκαν 1.802 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων τα 95 δεν περιείχαν επαρκείς πληροφορίες και δεν συμπεριλήφθηκαν στις αναλύσεις των δεδομένων του δείγματος της έρευνας. Σε 8 ερωτηματολόγια είχαν συμπληρωθεί κάποιες απαντήσεις και υπήρξε η δυνατότητα μερικής επεξεργασίας τους. Ο τελικός βαθμός ανταπόκρισης (response rate) για την παρούσα έρευνα ήταν 34,14% ($=1.707/5.000$), αποτελώντας ικανοποιητικό ρυθμό. Σε έρευνα με δημοσίους υπαλλήλους, ο Ζαμπετάκης (2007) αναφέρει στην Ελλάδα ρυθμό ανταπόκρισης 34,6%, ενώ σε άλλες χώρες, ο Bright (2005), καθώς και οι Lewis και Frank (2002) αναφέρουν 36% και 32% αντίστοιχα.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί ότι στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν τα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (ΜΔΕ/ SEM) για τη δημιουργία του τελικού μοντέλου της διατριβής. Σε έρευνες, γενικότερα, που χρησιμοποιούν τα

¹<https://goo.gl/forms/EvvvVWwVRTQa9wlj1>

Προς μείωση της έκτασης της παραπάνω ηλεκτρονικής διεύθυνσης της φόρμας, χρησιμοποιήθηκε η υπηρεσία www.tinyurl.com οπότε κατόπιν της σμίκρυνσής της, η ηλεκτρονική διεύθυνση που χρησιμοποιήθηκε, επίσης, ήταν η: <http://tinyurl.com/zl6cw5d>

ΜΔΕ, προτιμώνται μεγάλα σχετικά δείγματα. Για απλά μοντέλα, οι Boomsma και Hoogland (2001), καθώς και οι Tomarken κι Waller (2005) προτείνουν ένα ελάχιστο μέγεθος δείγματος 200 παρατηρήσεων.

Σύμφωνα με τους MacCallum et al. (1996) και τον Soper (2018), για το συνολικό μοντέλο (overall model) της παρούσας έρευνας, όπου υπάρχουν 18 λανθάνουσες/ άδηλες (latent) και 56 εμφανείς (observer/ manifest) μεταβλητές, για μέγεθος επίδρασης (effect size) 0,15, στατιστική ισχύ (statistical power) 0,8 και επίπεδο πιθανότητας (probability level) 5%, το ελάχιστο μέγεθος δείγματος για το δομικό μοντέλο είναι $N=184$, το ελάχιστο μέγεθος δείγματος για την ανίχνευση της επίδρασης είναι $N=1.024$, και συνεπώς το προτεινόμενο ελάχιστο μέγεθος δείγματος είναι $N=1.024$.

Αναφορικά με τις συγκρίσεις των δύο ομάδων (two-group comparisons) οι οποίες έλαβαν χώρα για τα τροποποιητικά μοντέλα, το ελάχιστο προτεινόμενο μέγεθος δείγματος, ανά ομάδα, είναι $N=786$, όταν το μέγεθος επίδρασης αυξάνεται σε 0,17.

Επιπροσθέτως, πρέπει να σημειωθεί, ότι η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε στη γενίκευση της προτεινόμενης μεθοδολογίας και όχι στη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει, ότι τα πορίσματα του παρόντος πονήματος δεν καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι στο δημόσιο τομέα υπάρχει επιχειρηματική και καινοτόμα συμπεριφορά ή όχι.

Εντοπίζονται στελέχη τα οποία εμφανίζουν περισσότερο ή λιγότερο τέτοιες συμπεριφορές και εξετάζονται οι απόψεις τους σχετικά με παράγοντες που αφορούν, τόσο ΑΧ τους όσο και χαρακτηριστικά της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους. Έμφαση δόθηκε στην ακρίβεια και στο ρεαλισμό των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς και την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

Οι απαντήσεις, τέλος, ενός καλά δομημένου ερωτηματολογίου, μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να αναλυθούν με το κατάλληλο στατιστικό εργαλείο. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν το στατιστικό λογισμικό για τις κοινωνικές επιστήμες IBM SPSS (Statistical Package for the Social Science), έκδοση 23.0.0.0, το στατιστικό πακέτο λογισμικού LISREL (LInear Structural RELations), έκδοση 8.71, καθώς και το λογισμικό πακέτο ανάλυσης και γραφικών SYSTAT, έκδοση 13.00.05.

3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Τα συνδυασμένα εργαλεία (combined instruments) (πολλαπλές ερωτήσεις/ multiple items) που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την έρευνα επιπολασμού/ συγχρονική/ διατμηματική (cross-sectional study), έχουν αναπτυχθεί ήδη από άλλους ερευνητές, στο μεγαλύτερο μέρος τους. Έχει παρατηρηθεί ότι η χρήση ερευνητικών εργαλείων, που έχουν χρησιμοποιηθεί ήδη σε άλλες έρευνες, προβάλλουν πολλά οφέλη, διότι μέσα από την εφαρμογή τους, έχουν βελτιωθεί και έχουν επαναξιολογηθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους (Gibbon, 1995).

Ωστόσο, έγιναν αρκετές αναθεωρήσεις και προσαρμογές, έτσι ώστε το δημιουργηθέν εργαλείο να είναι αμερόληπτο και εφαρμόσιμο σε στελέχη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Επιπρόσθετα, δημιουργήθηκαν τέσσερα (4) νέα στοιχεία (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Α14, Δ6, Δ7 και Ε4/ Πίνακες 3.16 και 3.20), κατόπιν πιλοτικής δοκιμής του αρχικού μεθοδολογικού πλαισίου και συναντήσεων με ομάδες ειδικών.

Για τις αναθεωρήσεις/ προσαρμογές αυτές, και προς τυχόν δημιουργία νέων αντικειμένων (items)/ ερωτήσεων, ακολουθήθηκαν προτεινόμενα βήματα κλίμακας ανάπτυξης (recommended scale development steps) (βλ. Hinkin, 1995). Συνεπώς, δημιουργήθηκε μία δεξαμενή αντικειμένων, η οποία βασιζόταν σε ορισμούς και ήδη σχεδιασμένες κλίμακες και έπειτα πραγματοποιήθηκαν ποσοτικές και ποιοτικές προμετρήσεις (pretests).

Παρόλο που όλα τα αντικείμενα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό το μεθοδολογικό εργαλείο είχαν θεωρηθεί έγκυρα (valid) και αξιόπιστα (reliable) από προηγούμενες έρευνες (εκτός από τις 4 νέες ερωτήσεις), έπρεπε να πραγματοποιηθούν διαδικασίες ελέγχου της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας τους και σε αυτό το νέο πλαίσιο εφαρμογής τους (Hair et al., 2010).

Προς επιβεβαίωση της χρηστικότητας (usability) των συνδυασμένων εργαλείων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος εσωτερικής συνοχής των αντικειμένων κάθε συνόλου μεταβλητών, σε όρους εκτίμησης του συντελεστή αξιοπιστίας (Cronbach's alpha level), πολύ-διάστασης (multidimensionality) των προτεινόμενων λανθανουσών μεταβλητών (latent variables) (Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση/ Confirmatory Factor Analysis) και εκτίμησης συντελεστή συσχέτισης μηδενικής τάξης (zero-order) (Pearson product moment correlation analysis).

Όλες οι έννοιες/ κατασκευές (constructs) μετρήθηκαν σε 7-βάθμια κλίμακα Likert (κλειστού τύπου ερωτήσεις), από το 1 έως το 7, αξιολογώντας αντίστοιχη κλίμακα ποιοτικής κατάταξης από «Διαφωνώ απόλυτα» έως «Συμφωνώ απόλυτα» ή από «Απόλυτα δυσαρεστημένος/η» έως «Απόλυτα ικανοποιημένος/η». Η 7-βάθμια κλίμακα επιλέχθηκε προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα διάκρισης.

Σε επτά (7) ερωτήσεις (items) του ερωτηματολογίου υπήρχε αρνητική διατύπωση (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Α10 έως Α13, Δ4, Δ8 και Δ10), έτσι ώστε να αποφευχθούν τάσεις ανταπόκρισης επί των θεμάτων (response tendencies by the subjects) (Cooper & Emory, 1995). Η βαθμολογία που δόθηκε στις ερωτήσεις αυτές αντιστράφηκε κατά την ανάλυση των δεδομένων.

Πίνακας 3.1 Πλήθος δημογραφικών ερωτήσεων.

	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός
Δημογραφικά	<u>13</u>	Βλ. Πίνακα 3.2
<u>Σύνολο</u>	<u>13</u>	

Πίνακας 3.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Φύλο	Gender
Ηλικία	Age
Οικογενειακή κατάσταση	Family
Εκπαιδευτικό επίπεδο μόρφωσης	Edu
Φορέας υπηρεσίας	Job
Είδος υπηρεσίας	Centr
Περιφέρεια υπηρεσίας	Region
Προϋπηρεσία στο δημόσιο	P_Exp
Χρόνια κατοχής της τρέχουσας θέσης	Cur_P
Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα	I_Exp
Άσκηση ελεγκτικής δραστηριότητας	Audit
Θέση εργασίας	Level
Μηνιαίο καθαρό ατομικό εισόδημα από την υπηρεσία	Incom

Στην έρευνα αυτή, λοιπόν, χρησιμοποιήθηκαν δεκατρείς (13) ερωτήσεις που αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία, όπως αυτά απεικονίζονται στους παραπάνω Πίνακες 3.1 και 3.2.

Συνεπώς, το γενικό σύνολο των ερωτήσεων του παρόντος μεθοδολογικού εργαλείου ανήλθαν σε εβδομήντα (70), συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών ερωτήσεων και του μεθοδολογικού εργαλείου εκπαιδευτικού ελέγχου χειραγώγησης.

Εν συνεχεία, αναφέρεται ότι για το σχεδιασμό του παρόντος μεθοδολογικού εργαλείου, έπειτα από διεθνής βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, επιλέχθηκαν τα κάτωθι εργαλεία μέτρησης:

3.3.1 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά

Για τη μέτρηση των ΟΧ (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές/ αναγνώριση και οργανωτικά όρια) χρησιμοποιήθηκαν σαν βάση στοιχεία (items) από το Εργαλείο Αξιολόγησης της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument/ CEAI; Hornsby et al., 2002, σελ. 254, 264-265).

Πίνακας 3.3 Ορισμός της μεταβλητής Οργανωτικά Χαρακτηριστικά (εσωτερικό περιβάλλον εργασίας).

ΟΧ	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός (Operational Definition)	Βιβλιογραφία
Διοικητική υποστήριξη	2	Κατά πόσον υπάρχει η αντίληψη ότι η ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει και προωθεί επιχειρηματικές συμπεριφορές.	Hornsby et al. (2002, 2009); Kuratko et al. (2014); Meynhardt & Diefenbach (2012)
Διακριτική ευχέρεια στην εργασία	4	Κατά πόσον ενθαρρύνεται η δοκιμή και ο πειραματισμός, παρέχεται ευελιξία και υιοθετούνται λιγότερο αυστηροί κανόνες και διαδικασίες, αναγνωρίζοντας έτσι την πιθανότητα αποτυχίας.	Hornsby et al. (2002); Kuratko et al. (2014)
Ανταμοιβές/ αναγνώριση	3	Κατά πόσον υπάρχει η αντίληψη ότι υιοθετούνται συστήματα ανταμοιβών τα οποία βασίζονται στον ΕΠ, την απόδοση και την επιτυχία.	Hornsby et al. (2002); Kuratko et al. (2014); Meynhardt & Diefenbach (2012)
Οργανωτικά όρια	4	Η έκταση κατά την οποία υπάρχει η αντίληψη ότι υπάρχουν στον οργανισμό ευέλικτα όρια, τα οποία είναι χρήσιμα για την προώθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, διότι ενισχύουν τη ροή της πληροφορίας ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τον οργανισμό, καθώς επίσης και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ίδιου του οργανισμού.	Hornsby et al. (2002); Kuratko et al. (2014)
<u>Σύνολο</u>	<u>13</u>		

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Karyotakis και Moustakis (2017, σελ. 391).

Στον Πίνακα 3.3 αποτυπώνονται το πλήθος των ερωτήσεων (επιμέρους και συνολικό) που χρησιμοποιήθηκαν για τον ορισμό της μεταβλητής ΟΧ.

Πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετές πτυχές (aspects) του CEAI κρίθηκαν ακατάλληλες κατά τη διεξαγωγή ποιοτικών προμετρήσεων και πιλοτικών δοκιμών στο ελληνικό πλαίσιο δημόσιας διοίκησης, κυρίως για λόγους περιεχομένου και γλώσσας. Συνεπώς, πραγματοποιήθηκε σχετική προσαρμογή στο CEAI. Συγκεκριμένα, από το εργαλείο αυτό (CEAI), χρησιμοποιήθηκαν:

3.3.1.1. Διοικητική υποστήριξη

Για τη μέτρηση της διοικητικής υποστήριξης (ΔΥ) χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Meynhardt και Diefenbach (2012), το οποίο έχει στηριχτεί στο Εργαλείο Αξιολόγησης της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας (CEAI) των Hornsby et al. (2002). Έπειτα από ποιοτική προμέτρηση και συναντήσεις με ομάδες ειδικών, οι τρεις (3) ερωτήσεις από τις οποίες αποτελείται το εν λόγω εργαλείο, συγχωνεύτηκαν σε δύο (2). Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Α1 και Α2).

Στον Πίνακα 3.4 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών, για τη μεταβλητή διοικητική υποστήριξη στην εργασία.

Πίνακας 3.4 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τη διοικητική υποστήριξη στην εργασία.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Η υπηρεσία μου είναι δεκτική στις ιδέες και τις προτάσεις μου.	O_Sup_1
Η υπηρεσία μου με στηρίζει σε δύσκολες καταστάσεις, ώστε να ξεπερνιούνται τα οποιαδήποτε εμπόδια.	O_Sup_2

3.3.1.2 Διακριτική ευχέρεια στην εργασία

Για τη μέτρηση της διακριτικής ευχέρειας στην εργασία (ΔΕ) χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης CEAI των Hornsby et al. (2002).

Συγκεκριμένα, από τις δέκα (10) ερωτήσεις του εργαλείου αυτού, χρησιμοποιήθηκαν οι πέντε (5), όπου δύο (2) εκ των οποίων συγχωνεύτηκαν σε μία (1), κατόπιν ποιοτικής προμέτρησης του εργαλείου αυτού και συναντήσεων με ομάδες ειδικών. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Α3 έως Α6).

Στον Πίνακα 3.5 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή διακριτική ευχέρεια στην εργασία.

Πίνακας 3.5 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τη διακριτική ευχέρεια στην εργασία.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Η υπηρεσία μου παρέχει την ευκαιρία να είμαι δημιουργικός/ή και να δοκιμάζω νέες μεθόδους για την εκτέλεση της εργασίας μου.	O_Dis_1
Η υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα να ενεργώ αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις ικανότητές μου.	O_Dis_2
Η υπηρεσία μου με θεωρεί υπεύθυνο/η για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.	O_Dis_3
Η υπηρεσία μου παρέχει αυτονομία στην εκτέλεση της εργασίας μου.	O_Dis_4

3.3.1.3 Ανταμοιβές/ Αναγνώριση

Για τη μέτρηση των ανταμοιβών και της αναγνώρισης (ΑΑ) που υπάρχουν στην υπηρεσία, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Meynhardt και Diefenbach (2012) με τρεις (3) ερωτήσεις, το οποίο έχει στηριχτεί στο Εργαλείο Αξιολόγησης της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας (CEAI) των Hornsby et al. (2002).

Πίνακας 3.6 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τις ανταμοιβές και την αναγνώριση στην εργασία.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Η υπηρεσία μου αναγνωρίζει την απόδοσή μου.	O_Rew_1
Η υπηρεσία μου συζητά μαζί μου σχετικά με την απόδοσή μου.	O_Rew_2
Η υπηρεσία μου διευκολύνει την επαγγελματική μου ανάπτυξη λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση στην εργασία μου.	O_Rew_3

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια

κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Α7 έως Α9).

Στον Πίνακα 3.6 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή ανταμοιβές/ αναγνώριση.

3.3.1.4 Οργανωτικά όρια

Για τη μέτρηση των οργανωτικών ορίων (ΟΟ), χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης CEAI των Hornsby et al. (2002). Συγκεκριμένα, από τις επτά (7) ερωτήσεις του εργαλείου αυτού, χρησιμοποιήθηκαν οι πέντε (5), όπου δύο (2) εκ των οποίων συγχωνεύτηκαν σε μία (1), κατόπιν ποιοτικής προμέτρησης του εργαλείου αυτού και συναντήσεων με ομάδες ειδικών. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Α10 έως Α13).

Στον Πίνακα 3.7 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή οργανωτικά όρια.

Πίνακας 3.7 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τα οργανωτικά όρια στην εργασία.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Στην υπηρεσία μου υπάρχουν πολλοί γραπτοί κανόνες και διαδικασίες για την εκτέλεση των βασικών εργασιών μου.	O_Bou_1
Δεν έχω καμία αμφιβολία σχετικά με το τι προσδοκάται από εμένα στην εργασία μου.	O_Bou_2
Υπάρχει ασάφεια, όσον αφορά τις διαδικασίες, στην εργασία μου.	O_Bou_3
Η περιγραφή της θέσης εργασίας μου προσδιορίζει με ακρίβεια αυτό που προσδοκάται από εμένα σε σχέση με:	O_Bou_4
α) την ποσότητα της εργασίας που πρέπει να εκτελέσω,	O_Bou_4a
β) τα αναμενόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά από την εργασία μου,	O_Bou_4b
γ) το χρόνο εκτέλεσης των καθηκόντων μου.	O_Bou_4c
Στην υπηρεσία μου, οι εργασίες που μας ανατίθενται, εκτελούνται:	O_Bou_5
α) ποιοτικά και	O_Bou_5a
β) εντός των προβλεπόμενων χρονικών ορίων.	O_Bou_5b

Πρέπει να αναφερθεί ότι στις μεταβλητές O_Bou_1, O_Bou_2, O_Bou_3, O_Bou_4, O_Bou_4a, O_Bou_4b και O_Bou_4c, στην ανάλυση, αντιστράφηκε η βαθμολόγηση που είχε δοθεί αρχικά από τους ερωτώμενους (reversed score).

3.3.2 Μαθησιακός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 3.8 απεικονίζονται οι παράγοντες δέσμευση για μάθηση, κοινό όραμα και ευρύτητα πνεύματος, οι οποίοι αποτελούν τη μεταβλητή ΜΠ.

Πίνακας 3.8 Ορισμός της (δια)μεσολαβητικής μεταβλητής (mediator factor) Μαθησιακός Προσανατολισμός.

ΜΠ	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός	Βιβλιογραφία
Δέσμευση για μάθηση	4	Η αξία που δίνει ένας οργανισμός στη μάθηση.	Baker & Sinkula (1999); Calantone et al. (2002); Day (1994); Galer & Van Der Heijden (1992); García-Goñi et al. (2007); Keskin (2006); Sackmann (1991); Santos-Vijande et al. (2005); Sinkula et al. (1997); Wang (2008)
Κοινό όραμα	3	Κατά πόσον υπάρχουν στον οργανισμό στόχοι που είναι κατανοητοί από όλους σχετικά με το σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού.	Baker & Sinkula (1999); Calantone et al. (2002); Day (1994); Santos-Vijande et al. (2005); Sinkula et al. (1997)
Ευρύτητα πνεύματος	4	Η έκταση που ένας οργανισμός προληπτικά αμφισβητεί μακροχρόνιες ρουτίνες, υποθέσεις και πιστεύω.	García-Goñi et al. (2007); Sinkula et al. (1997)
<u>Σύνολο</u>	<u>11</u>		

3.3.2.1 Δέσμευση για μάθηση

Για τη μέτρηση της αντίληψης των δημοσίων στελεχών σχετικά με τη δέσμευση για μάθηση (ΔΜ) που υπάρχει από την πλευρά της υπηρεσίας, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης της Wang (2008) με τέσσερις (4) ερωτήσεις, το οποίο στηρίχθηκε στο εργαλείο που αναπτύχθηκε από τους Sinkula et al. (1997) και επανελέγχθηκε (retested) από τους Baker και Sinkula (1999).

Παρόμοιο εργαλείο μέτρησης, σχετικά με τη δέσμευση για μάθηση, χρησιμοποίησαν και οι Calantone et al. (2002), οι οποίοι στηρίχθηκαν στους Sinkula et al. (1997), καθώς και στους Galer και Van Der Heijden (1992). Το εργαλείο των

Calantone et al. (2002) επανέλεγε ο Keskin (2006). Στο ίδιο μήκος κύματος κυμάνθηκαν και οι Santos-Vijande et al. (2005), οι οποίοι βασίστηκαν στους Sinkula et al. (1997) και Day (1994).

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. B1 έως B4).

Στον Πίνακα 3.9 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή δέσμευση για μάθηση.

Πίνακας 3.9 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για τη δέσμευση για μάθηση στην υπηρεσία.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Η υπηρεσία μου θεωρεί ότι η μάθηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την αρτιότερη εκτέλεση της εργασίας μου.	L_Com_1
Η υπηρεσία μου θεωρεί τη συνεχή μάθηση των στελεχών της σημαντική.	L_Com_2
Η υπηρεσία μου θεωρεί ότι η μάθηση των στελεχών αποτελεί επένδυση και όχι δαπάνη.	L_Com_3
Στην υπηρεσία μου η μάθηση θεωρείται βασικός παράγοντας για τη συνεχή ανάπτυξή της.	L_Com_4

3.3.2.2 Κοινό όραμα

Για τη μέτρηση της αντίληψης των δημόσιων στελεχών σχετικά με το κοινό όραμα (ΚΟ) της υπηρεσίας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Calantone et al. (2002), με τρεις (3) από τις τέσσερις (4) ερωτήσεις του, οι οποίοι στηρίχθηκαν στους Sinkula et al. (1997), έπειτα από ποιοτική προμέτρησή του, κατόπιν συναντήσεων με ομάδες ειδικών και μετά από τις αναγκαίες προσαρμογές και τροποποιήσεις.

Παρόμοιο εργαλείο μέτρησης, σχετικά με το κοινό όραμα, χρησιμοποίησαν και οι Santos-Vijande et al. (2005), στις τρεις (3) από τις πέντε (5) ερωτήσεις τους, οι οποίοι στηρίχθηκαν στους Sinkula et al. (1997), καθώς και τους Baker και Sinkula (1999).

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. B5 έως B7).

Στον Πίνακα 3.10 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή κοινό όραμα.

Πίνακας 3.10 Κωδικοποίηση ερωτήσεων για το κοινό όραμα στην υπηρεσία.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Το όραμα και οι στόχοι της υπηρεσίας μου είναι σαφείς και γνωστοί σε όλα τα στελέχη της.	L_Vis_1
Τα στελέχη της υπηρεσίας μου δεσμεύονται ως προς το όραμα και τους στόχους της.	L_Vis_2
Τα στελέχη της υπηρεσίας μου θεωρούν ότι συμμετέχουν στη χάραξη της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η υπηρεσία μου.	L_Vis_3

3.3.2.3 Ευρύτητα πνεύματος

Για τη μέτρηση της αντίληψης των δημοσίων στελεχών σχετικά με την ευρύτητα πνεύματος (ΕΥ) και την ανοχή στην αλλαγή της υπηρεσίας, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των García-Goñi et al. (2007) με τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίοι στηρίχθηκαν σε έρευνες που διεξήχθησαν στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού ερευνητικού προγράμματος PUBLIN (βλ. Koch & Hauknes, 2005; Vigoda-Gadot et al., 2008; Shoham et al., 2003). Το πρόγραμμα αυτό έλαβε χώρα σε έξι (6) ευρωπαϊκές χώρες (Ιρλανδία, Ισραήλ, Ισπανία, Σουηδία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο) σε επαγγελματίες της δημόσιας υγείας, κατά τη διάρκεια των ετών 2004 και 2005.

Πίνακας 3.11 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την ευρύτητα πνεύματος της υπηρεσίας.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Η υπηρεσία μου προβληματίζεται συνεχώς όσον αφορά τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων και εύρεσης νέων κι αποτελεσματικότερων λύσεων.	L_Open_1
Η υπηρεσία μου ενθαρρύνει τη συμβολή των συναδέλφων μου στην ανάπτυξη νέων κι αποτελεσματικότερων λύσεων στα προβλήματα που μας απασχολούν.	L_Open_2
Η υπηρεσία μου είναι ανοικτή στις αλλαγές και ανταποκρίνεται σε αυτές.	L_Open_3
Στην υπηρεσία μου τα στελέχη αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων.	L_Open_4

Οι ερωτήσεις αυτές υπέστησαν τις αναγκαίες τροποποιήσεις και προσαρμογές, κατόπιν ποιοτικής προμέτρησης και συναντήσεων με ομάδες ειδικών. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. B8 έως B11).

Στον Πίνακα 3.11 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή ευρύτητα πνεύματος.

3.3.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

Για τη μέτρηση της αυτο-αντίληψης των δημοσίων στελεχών σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία τους, χρησιμοποιήθηκαν συνδυαστικά τα εργαλεία μέτρησης των García-Goñi et al. (2007); ΓΓΔΕ (2014); Lund (2003); Parry & Proctor-Thomson (2002); Price & Mueller (1986); Wright & Bonett (1991); Wright & Cropanzano (1998); Wright & Davis (2003), με έξι (6) ερωτήσεις, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 3.12. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε, για αυτήν τη μέτρηση, είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Γ1 έως Γ6).

Πίνακας 3.12 Ορισμός της (δια)μεσολαβητικής μεταβλητής (mediator factor) Εργασιακή Ικανοποίηση.

Διαμεσολαβητική μεταβλητή	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός	Βιβλιογραφία
EI	6	Η αντίληψη που έχουν τα στελέχη σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους, τη διοίκηση, τους συναδέλφους, την αμοιβή, τις ευκαιρίες προαγωγής, τους συναλλασσόμενους (αριθμό και συμπεριφορά).	García-Goñi et al. (2007); ΓΓΔΕ (2014); Lund (2003); Parry & Proctor-Thomson (2002); Price & Mueller (1986); Wright & Bonett (1991); Wright & Cropanzano (1998); Wright & Davis (2003)
<u>Σύνολο</u>	<u>6</u>		

Στην ομάδα αυτή ερωτήσεων, τέλος, πρέπει να σημειωθεί, ότι ζητήθηκε στους ερωτώμενους, αναφορικά με τις απαντήσεις που θα έδιναν, να λάβουν υπόψη τους την τρέχουσα οικονομική συγκυρία στη χώρα, στα πλαίσια στρατηγικών έρευνας που χρησιμοποιούνται σε έρευνες επιπολασμού/ συγχρονικές/ διατμηματικές (cross-sectional studies) που αφορούν το συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα στον οποίο λαμβάνουν χώρα (βλ. Easterby-Smith et al., 2008, Robson, 2002; Saunders et al.,

2009).

Στον Πίνακα 3.13 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή EI.

Πίνακας 3.13 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση (λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα οικονομική συγκυρία στη χώρα).

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με την εργασία σου;	Satis_1
Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με τη διοίκηση;	Satis_2
Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με τους συναδέλφους σου;	Satis_3
Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με την αμοιβή σου;	Satis_4
Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με τις ευκαιρίες προαγωγής σου;	Satis_5
Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι αναφορικά με	Satis_6
α) τον αριθμό των άμεσα συναλλασσομένων με εσένα;	Satis_6a
β) τη συμπεριφορά των συναλλασσομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με εσένα;	Satis_6b

3.3.4 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Για τη μέτρηση της αντίληψης των δημόσιων στελεχών σχετικά με τον ΕΠ της υπηρεσίας, χρησιμοποιήθηκαν οι διαστάσεις της οργανωτικής καινοτομίας, της προνοητικότητας και της ανάληψης κινδύνου, βάσει κυρίως του εργαλείου μέτρησης Entrescale (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983) και παραγώγων αυτού.

Αναφορικά με τη μεταβλητή της προνοητικότητας, πρέπει να αναφερθεί ότι δύο από τις ερωτήσεις που την μετρούν, δημιουργήθηκαν στα πλαίσια της παρούσας έρευνας (βλ. Πίνακα 3.16).

Στον Πίνακα 3.14 αναφέρεται το πλήθος των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της αντίληψης των δημόσιων στελεχών σχετικά με τον ΕΠ (καινοτομία, προνοητικότητα, ανάληψη ρίσκου) της υπηρεσίας.

Στις ενότητες 3.3.4.1 έως 3.3.4.3 αναφέρονται τα εργαλεία μέτρησης των επιμέρους διαστάσεων του ΟΕΠ (οργανωτική καινοτομία, οργανωτική προνοητικότητα και οργανωτική ανάληψη ρίσκου).

Πίνακας 3.14 Ορισμός μεταβλητής αποτελέσματος/ κριτηρίου (outcome variable).

Μεταβλητή αποτελέσματος: ΕΠ	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός (Operational Definition)	Βιβλιογραφία
Καινοτομία	2	Η παραγωγή νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή τεχνολογικών διαδικασιών.	Lumpkin & Dess (1996); Meynhardt & Diefenbach (2012)
Προνοητικότητα	4	Ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός ενεργεί προληπτικά και προνοητικά, ως προς μελλοντικές ανάγκες που μπορεί να εμφανιστούν, ανιχνεύοντας παράλληλα νέες ευκαιρίες.	Karyotakis & Moustakis (2016, 2017); Lumpkin & Dess (1996); Meynhardt & Diefenbach (2012)
Ανάληψη ρίσκου	3	Ο βαθμός στον οποίο τα ανώτερα στελέχη προθυμοποιούνται να δεσμεύσουν πόρους, ελλοχεύοντας την πιθανότητα δαπανηρής αποτυχίας.	Covin & Slevin, (1986, 1989); García-Goñi et al. (2007); Meynhardt & Diefenbach (2012); Miller (1983); Wang (2008); Naman & Slevin (1993)
<u>Σύνολο</u>	<u>2</u>		

3.3.4.1 Καινοτομία

Για τη μέτρηση της αντίληψης των δημοσίων στελεχών σχετικά με την καινοτομία (ΚΑ) της υπηρεσίας, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Meynhardt και Diefenbach (2012), με δύο (2) από τις τέσσερις (4) ερωτήσεις του.

Πίνακας 3.15 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την καινοτομία της υπηρεσίας.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, είναι δημιουργική στην προσπάθεια εξεύρεσης κι εφαρμογής νέων και αποτελεσματικότερων τρόπων λειτουργίας.	O_Inn_1
Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, συχνά εφαρμόζει νέους τρόπους λειτουργίας για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.	O_Inn_2

Κατόπιν ποιοτικής προμέτρησης και συναντήσεων με ομάδες ειδικών, οι τρεις (3) από τις τέσσερις (4) αρχικές ερωτήσεις του εργαλείου αυτού συγχωνεύθηκαν σε μία (1), με επιπλέον κατάλληλες προσθήκες και τροποποιήσεις, ενώ η άλλη ερώτηση του εργαλείου αυτού που χρησιμοποιήθηκε, υπέστη μικρή προσαρμογή. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Δ2 και

Δ3).

Στον Πίνακα 3.15 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή καινοτομία της υπηρεσίας.

3.3.4.2 Οργανωτική προνοητικότητα

Για τη μέτρηση της αντίληψης των δημοσίων στελεχών σχετικά με την προνοητικότητα (ΠΝ) της υπηρεσίας, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Meynhardt και Diefenbach (2012), με δύο (2) από τις τέσσερις (4) ερωτήσεις του. Συγκεκριμένα, δύο (2) από τις ερωτήσεις του εν λόγω εργαλείου ενσωματώθηκαν σε μία (1), με τις αναγκαίες προσαρμογές και τροποποιήσεις, ενώ η άλλη ερώτηση του εργαλείου αυτού χρησιμοποιήθηκε αυτούσια, με τις αναγκαίες βέβαια προσαρμογές και τροποποιήσεις (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Δ4 και Δ5).

Κατόπιν πιλοτικής δοκιμής του παρόντος μεθοδολογικού πλαισίου έρευνας (ερωτηματολογίου) και έπειτα από ποιοτική προμέτρησή του και συζήτηση με ομάδες ειδικών, προστέθηκαν άλλες δύο (2) ερωτήσεις για τη μέτρηση της προνοητικότητας της υπηρεσίας (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Δ6 και Δ7, καθώς και τον Πίνακα 3.16). Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 3.16 Νέες ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν για τη μεταβλητή προνοητικότητα, στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

Νέα ερωτήματα	Ορισμός μεταβλητών	
	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός
Προνοητικότητα (οργανωτική)	2	1. Η υπηρεσία στο σύνολό της αποδέχεται την ιδιαιτερότητα των στελεχών της. 2. Η υπηρεσία στο σύνολό της προσπαθεί να δημιουργήσει συνθήκες που να προωθούν τη διάθεση για βελτίωση της ποιοτικής και αποτελεσματικής εργασιακής απόδοσης των στελεχών.
<u>Σύνολο</u>	<u>2</u>	

Στον Πίνακα 3.17 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή προνοητικότητα της υπηρεσίας. Πρέπει να σημειωθεί, ότι στη μεταβλητή O_Pro_1, στην ανάλυση, αντιστράφηκε η βαθμολόγηση που είχε δοθεί αρχικά από τους ερωτώμενους (reversed score).

Πίνακας 3.17 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την προνοητικότητα της υπηρεσίας.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, συμπεριφέρεται συντηρητικά.	O_Pro_1
Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, ανταποκρίνεται ως επί το πλείστον ενεργά στις αλλαγές.	O_Pro_2
Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, αποδέχεται την ιδιαιτερότητα των στελεχών της.	O_Pro_3
Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, προσπαθεί να δημιουργήσει συνθήκες που να προωθούν τη διάθεση για βελτίωση της ποιοτικής και αποτελεσματικής εργασιακής απόδοσης των στελεχών.	O_Pro_4

3.3.4.3 Ανάλυση κινδύνου

Για τη μέτρηση της αντίληψης των δημοσίων στελεχών σχετικά με την ανάληψη κινδύνου (ανάληψη ρίσκου/ AP) της υπηρεσίας, χρησιμοποιήθηκαν συνδυαστικά τα κάτωθι τρία (3) εργαλεία, κατόπιν των αναγκαίων προσαρμογών και τροποποιήσεων, έπειτα από ποιοτική προμέτρηση και συναντήσεις με ομάδες ειδικών:

α) από το εργαλείο μέτρησης των Meynhardt και Diefenbach (2012) χρησιμοποιήθηκε μία (1) από τις πέντε (5) ερωτήσεις του (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Δ8),

β) από το εργαλείο των García-Goñi et al. (2007) χρησιμοποιήθηκε μία (1) από τις τέσσερις (4) ερωτήσεις του (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Δ9), και

γ) από το εργαλείο της Wang (2008) χρησιμοποιήθηκε μία (1) από τις τρεις (3) ερωτήσεις (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Δ10).

Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι τα εργαλεία των Meynhardt και Diefenbach (2012), καθώς και της Wang (2008), βασίστηκαν άμεσα ή έμμεσα στις έρευνες των Miller (1983), Covin και Slevin, (1986, 1989) και Naman κι Slevin (1993). Αξίζει να σημειωθεί, ότι και στα τρία (3) παραπάνω εργαλεία υπάρχουν ερωτήσεις που προσιδιάζουν μεταξύ τους.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα».

Στον Πίνακα 3.18 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών, για τη μεταβλητή ανάληψη κινδύνου της υπηρεσίας. Πρέπει να σημειωθεί, ότι στις μεταβλητές O_Risk_1 και O_Risk_3, στην ανάλυση,

αντιστράφηκε η βαθμολόγηση που είχε δοθεί αρχικά από τους ερωτώμενους (reversed score).

Πίνακας 3.18 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την ανάληψη κινδύνου (ρίσκου) της υπηρεσίας.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, είναι ιδιαίτερα προσεκτική στις ενέργειές της.	O_Risk_1
Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, ενθαρρύνει πειραματισμούς και καινοτόμες πρακτικές, γνωρίζοντας καλά ότι μέρος αυτών θα αποτύχει.	O_Risk_2
Όταν υπάρχει αβεβαιότητα, η υπηρεσία μου υιοθετεί τη στάση του «βλέποντας και κάνοντας», προκειμένου να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα λήψης δαπανηρών αποφάσεων.	O_Risk_3

3.3.5 Διαθεσιμότητα Πόρων

Για τη μέτρηση της αντίληψης των δημοσίων στελεχών σχετικά με τη ΔΠ της υπηρεσίας, χρησιμοποιήθηκαν συνδυαστικά τα κάτωθι εργαλεία μέτρησης (βλ. Πίνακα 3.19):

Πίνακας 3.19 Ορισμός της τροποποιητικής μεταβλητής (moderator factor) Διαθεσιμότητα Πόρων.

Τροποποιητική μεταβλητή	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός (Operational Definition)	Βιβλιογραφία
ΔΠ	5	Η πρόσβαση σε κατάλληλους πόρους για τη διενέργεια καινοτόμων δραστηριοτήτων. Στους ΔΠ ενός οργανισμού συμπεριλαμβάνονται οι οικονομικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι, καθώς και η διαθεσιμότητα χρόνου.	García-Goñi et al. (2007); Hornsby et al. (2002); Karyotakis & Moustakis (2017); Kuratko et al. (2014); Ma Prieto & Ma Pilar (2014); Meynhardt & Diefenbach (2012)
<u>Σύνολο</u>	<u>5</u>		

α) από την αμαλγάμωση των εργαλείων των García-Goñi et al. (2007) και των Ma Prieto κι Ma Pilar (2014) παρήχθη μία (1) ερώτηση (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. E1).

β) Από το εργαλείο μέτρησης των Meynhardt και Diefenbach (2012) χρησιμοποιήθηκαν δύο (2) από τις τρεις (3) ερωτήσεις του (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. E2 και E3), με τις αναγκαίες προσαρμογές, τροποποιήσεις και προσθήκες, κατόπιν ποιοτικής προμέτρησης. Το εν λόγω εργαλείο βασίστηκε πάνω στο εργαλείο μέτρησης των Hornsby et al. (2002).

γ) Κατόπιν πιλοτικής δοκιμής του παρόντος μεθοδολογικού πλαισίου έρευνας

(ερωτηματολογίου) και κατόπιν ποιοτικής προμέτρησής του και συζητήσεων με ομάδες ειδικών, προστέθηκαν άλλες δύο (2) ερωτήσεις για τη μέτρηση της αποτελεσματικής ΔΠ της υπηρεσίας (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Α14 και Ε4, καθώς και τον Πίνακα 3.20).

Πίνακας 3.20 Νέες ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν για τη μεταβλητή της Διαθεσιμότητας Πόρων, στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

Νέα ερωτήματα	Ορισμός μεταβλητών	
	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός
ΔΠ	2	1. Στην υπηρεσία μου οι εργασίες που μας ανατίθενται εκτελούνται: α) ποιοτικά και β) εντός των προβλεπόμενων χρονικών ορίων. 2. Στην υπηρεσία μου κάθε στέλεχος καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά όλους τους διαθέσιμους πόρους.
<u>Σύνολο</u>	<u>2</u>	

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα».

Στον Πίνακα 3.21 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για την τροποποιητική μεταβλητή ΔΠ.

Πίνακας 3.21 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με τη Διαθεσιμότητα Πόρων στην υπηρεσία.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Έχω πρόσβαση στους πόρους που χρειάζομαι για να εκτελέσω την εργασία μου με αποτελεσματικό τρόπο.	Resou_1
Η υπηρεσία μου παρέχει ικανοποιητικό χρόνο για να προγραμματίσω την εργασία μου.	Resou_2
Στην υπηρεσία μου υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός στελεχών που είναι πρόθυμοι να εφαρμόσει νέους τρόπους λειτουργίας.	Resou_3
Στην υπηρεσία μου κάθε στέλεχος καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά όλους τους διαθέσιμους πόρους.	Resou_4

3.3.6 Ατομικά Χαρακτηριστικά

Στον Πίνακα 3.22 απεικονίζονται οι παράγοντες προνοητικότητα και

δημιουργική αποτελεσματικότητα, οι οποίοι αποτελούν τη μεταβλητή ΑΧ.

Πίνακας 3.22 Ορισμός της μεταβλητής Ατομικά Χαρακτηριστικά.

ΑΧ	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός (Operational Definition)	Βιβλιογραφία
Προνοητικότητα	9	Η σχετικά σταθερή ροπή του ατόμου προς την ανάληψη δράσης, επηρεάζοντας το περιβάλλον του και επιδρώντας στην αλλαγή.	Bateman & Crant (1993); Baumann (2011); Seibert et al. (1999)
Δημιουργική αποτελεσματικότητα	3	Η αυτο-αντίληψη της ικανότητας ενός ατόμου να είναι δημιουργικό.	Baumann (2011); Tierney (1997)
<u>Σύνολο</u>	<u>12</u>		

3.3.6.1 Ατομική προνοητικότητα

Στον Πίνακα 3.23 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή ατομική προνοητικότητα.

Πίνακας 3.23 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την ατομική προνοητικότητα των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Αναζητώ συνεχώς νέους τρόπους για να βελτιώσω τη ζωή μου.	I_Pro_1
Οπουδήποτε βρεθώ, είμαι μία ισχυρή προσωπικότητα κι επιδιώκω εποικοδομητικές αλλαγές.	I_Pro_2
Τίποτα δεν είναι πιο συναρπαστικό από το να βλέπω τις ιδέες μου να γίνονται πράξη.	I_Pro_3
Αν κάτι δεν με ικανοποιεί, τότε το διορθώνω.	I_Pro_4
Ανεξαρτήτως δυσκολίας, αν πιστεύω σε κάτι, θα το πραγματοποιήσω.	I_Pro_5
Μου αρέσει να προασπίζομαι τις ιδέες μου, ακόμη και αν αντιτίθενται σε ιδέες άλλων.	I_Pro_6
Πάντα αναζητώ καλύτερους τρόπους για να κάνω αυτά που με ενδιαφέρουν.	I_Pro_7
Αν πιστεύω σε μία ιδέα, τίποτα δε θα με εμποδίσει να την πραγματοποιήσω.	I_Pro_8
Μπορώ να εντοπίσω μία καλή ευκαιρία πολύ πριν το κάνουν άλλοι.	I_Pro_9

Για τη μέτρηση της αυτο-αντίληψης των δημοσίων στελεχών σχετικά με την προνοητικότητά τους (ΠΡ), χρησιμοποιήθηκε το αναθεωρημένο εργαλείο μέτρησης των Bateman και Crant (1993) (με σαράντα επτά/ 47 αρχικά ερωτήματα) από τους

Seibert et al. (1999), με εννιά (9) ερωτήσεις από τις δέκα (10). Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Στ1 έως Στ9).

3.3.6.2 Δημιουργική αποτελεσματικότητα

Για τη μέτρηση της αυτο-αντίληψης των δημοσίων στελεχών σχετικά με τη δημιουργική αποτελεσματικότητά τους (ΔΑ), χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης του Tierney (1997), με τρεις (3) ερωτήσεις, το οποίο στηρίχθηκε στην έρευνα του Bandura (1986, 1991, 1995, 1997) σχετικά με την έννοια της δημιουργικής αποτελεσματικότητας και στην έρευνα των Amabile (1997) κι Woodman et al. (1993), πάνω στη δημιουργικότητα. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert, από 1 – «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 – «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. ερωτηματολόγιο, ερ. Στ10 έως Στ12).

Στον Πίνακα 3.24 απεικονίζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κωδικοποίηση αυτών για τη μεταβλητή ατομική δημιουργική αποτελεσματικότητα των στελεχών.

Πίνακας 3.24 Κωδικοποίηση ερωτήσεων σχετικά με την ατομική δημιουργική αποτελεσματικότητα των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Ερωτήσεις/ δηλώσεις	Κωδικοποίηση
Θεωρώ ότι είμαι καλός/ή στη δημιουργία νέων ιδεών.	I_Eff_1
Εμπιστεύομαι την ικανότητά μου να επιλύω προβλήματα δημιουργικά.	I_Eff_2
Έχω την ικανότητα να αναπτύσσω περαιτέρω τις ιδέες των άλλων.	I_Eff_3

3.4 Το εργαλείο του εκπαιδευτικού ελέγχου χειραγώγησης

Προς ενίσχυση της στατιστικής ισχύος και αξιοπιστίας της έρευνας

χρησιμοποιήθηκε μεθοδολογικό εργαλείο εκπαιδευτικού ελέγχου χειραγώγησης (Instructional Manipulation Check/ IMC), το οποίο ενσωματώθηκε έντεχνα στο μεθοδολογικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) της έρευνας (Oppenheimer et al., 2009). Πολλές φορές, οι συμμετέχοντες σε μία έρευνα είτε δε διαβάζουν καθόλου τις οδηγίες είτε δεν επιδεικνύουν τη δέουσα προσοχή στο πειραματικό υλικό που τους δίνεται, όπως δηλαδή θα επιθυμούσαν οι ερευνητές, από αυτούς, να πράξουν.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του θορύβου (noise), τη μείωση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των δεδομένων, καθώς επίσης την αύξηση των δαπανηθέντων πόρων και του αριθμού των συμμετεχόντων που απαιτούνται για τη συλλογή αξιόπιστων και ωφέλιμων δεδομένων (Oppenheimer et al., 2009). Πρέπει να σημειωθεί, ότι μεθοδολογικά εργαλεία ελέγχου προσοχής των ερωτώμενων στις δοθείσες οδηγίες και στο προς συμπλήρωση πειραματικό υλικό, τύπου IMC, είναι πολύ χρήσιμα σε δείγματα τα οποία συλλέγονται δίχως επίβλεψη (unsupervised samples) (Goodman et al., 2013).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η IMC τεχνική, τόσο στη διαδικτυακή (σε απευθείας σύνδεση/ on-line) όσο και στην έντυπη μορφή του ερωτηματολογίου, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.25, σύμφωνα με τους Goodman et al. (2009, σελ. 223).

Πίνακας 3.25 Το μεθοδολογικό εργαλείο εκπαιδευτικού ελέγχου χειραγώγησης (Instructional Manipulation Check/ IMC).

	Πλήθος ερωτήσεων	Λειτουργικός ορισμός
Μεθοδολογικό εργαλείο εκπαιδευτικού ελέγχου χειραγώγησης	1	Η ερώτηση αυτή στόχο έχει να εξετάσει αν απαντάς στις ερωτήσεις αυτόματα και αδιάφορα. Αν απαντάς με την απαιτούμενη προσοχή, σε παρακαλώ, επίλεξε τους αριθμούς 1 και 2 κι όχι κάτι διαφορετικό, μόνο στη συγκεκριμένη ερώτηση.
<u>Σύνολο</u>	<u>1</u>	

3.5 Η διαδικασία της διπλής μετάφρασης

Όλα τα ερωτήματα ήταν έντεχνα διασκορπισμένα στο ερωτηματολόγιο. Για την όσο το δυνατόν καλύτερη μετάφραση τους, ακολουθήθηκε η διαδικασία της διπλής μετάφρασης (double-back translation), από τα αγγλικά (αρχική πηγή) στα

ελληνικά (γλώσσα στόχος) και τούμπαλιν (από τη γλώσσα στόχο προς στην πηγή), από επιδέξιους και έμπειρους μεταφραστές, ανεξάρτητα (independently), χωρίς να έχουν επίγνωση της προηγούμενης έκδοσης του ερωτηματολογίου (blind translation) (Werner & Campbell, 1970; Brislin et al., 1973).

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως σε διαπολιτισμικές και δια γλωσσικές έρευνες (cross-cultural and cross-lingual survey researches). Έπειτα πραγματοποιήθηκε σύγκριση των αρχικών ερωτημάτων με εκείνα που είχαν προκύψει από την παραπάνω διαδικασία, για να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις και ασυμφωνίες μεταξύ της αρχικής πηγής (αγγλικά) και της γλώσσας στόχου (ελληνικά), να επιβεβαιωθεί η επάρκεια και το ισοδύναμο νόημα.

Εν συνεχεία, έγιναν κάποιες μικρές τροποποιήσεις και αναδιατυπώσεις (reformulations) που κρίθηκαν απαραίτητες, χρησιμοποιώντας την τεχνική της αποκέντρωσης (decentering) (Werner & Campbell, 1970), για την καταλληλότερη προσαρμογή του εργαλείου (ερωτηματολογίου) στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (localization), βελτιώνοντας την ποιότητα (quality), την ακρίβεια (accuracy), την κατανόηση, την αποδοχή (acceptability) και την πολιτισμική καταλληλότητά του από τον πληθυσμό στόχο.

3.6 Πιλοτική εφαρμογή και προ-έλεγχος του εργαλείου μέτρησης

Πριν την οριστική έκδοση και τελική διανομή του ερωτηματολογίου, και προς εξασφάλιση της ποιότητάς του (quality assurance), πραγματοποιήθηκε προ-έλεγχος και πιλοτική εφαρμογή του (Schuman, 1966; Mitchell, 1966) διαμέσου δοκιμών πεδίου (field testing), σε ένα επιλεγμένο δείγμα 40 ατόμων (ειδικών) από τον ακαδημαϊκό χώρο, καθώς επίσης και από τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, έτσι ώστε να διαπιστωθούν τυχόν δυσνόητα σημεία και να επαληθευτεί κατά πόσον το συγκεκριμένο εργαλείο ανταποκρίνεται στο μορφωτικό, αντιληπτικό και γλωσσικό επίπεδο των ανταποκρινόμενων στην έρευνα ατόμων. Τα στάδια αυτά έλαβαν χώρα διαμέσου εργαστηρίων (workshops), ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, τηλεφωνικών, ηλεκτρονικών (διαμέσου διαδικτύου) και δια ζώσης προσωπικών συνεντεύξεων.

Επιπρόσθετα, προς αύξηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας (reliability

and validity) του εν λόγω ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν δίγλωσσοι και διαπολιτισμικοί (bilingual and bi-cultural) συμμετέχοντες οι οποίοι απάντησαν τόσο στο αρχικό ερωτηματολόγιο (πηγή/ αγγλική γλώσσα) όσο και στο διαμορφωμένο στην ελληνική γλώσσα-στόχο ερωτηματολόγιο (Wesley & Karr, 1966). Η ομοιότητα των δοθεισών απαντήσεων επιβεβαίωσαν την επιτυχή μετάφραση του μεθοδολογικού εργαλείου.

Μέσα από το συνδυασμό τεχνικών μετάφρασης (όπως π.χ. της διπλής μετάφρασης, της αποκέντρωσης και των δοκιμών πεδίου που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα), όπου είναι δυνατό, διασφαλίζεται τόσο η ποιότητα του εργαλείου (ερωτηματολογίου) όσο και η αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων που θα συλλεχθούν με τη βοήθεια αυτού του εργαλείου (Weeks et al., 2007).

Στο σημείο αυτό, δεν πρέπει να παραληφθεί ο σημαντικός ρόλος των παρατηρήσεων (ανατροφοδότηση) των ερωτώμενων, οι οποίες λήφθηκαν υπόψη στη διαμόρφωση τη τελικής μορφής του ερωτηματολογίου, η οποία έλαβε χώρα έπειτα από ενδελεχή μελέτη των παραπάνω τεχνικών και κατόπιν συζητήσεων και αξιολόγησης από ομάδες ειδικών (Guillemin et al., 1993; Acquadro et al., 1996; McKay et al., 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1 Εισαγωγή

Τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού για τις κοινωνικές επιστήμες IBM SPSS (Statistical Package for the Social Science), έκδοση 23.0.0.0, του στατιστικού πακέτου λογισμικού LISREL (Linear Structural RELations), έκδοση 8.71, καθώς και του λογισμικού πακέτου ανάλυσης και γραφικών SYSTAT, έκδοση 13.00.05.

4.2 Προφίλ συμμετεχόντων

Ο συνολικός αριθμός του δείγματος είναι 1.707 άτομα. Καταγράφηκαν στοιχεία που αφορούν το φύλο (άνδρας/ γυναίκα) του συνεντευξιαζόμενου, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση (παντρεμένος-η/ συγκατοίκηση με σύντροφο ή ανύπαντρος-η/ διαζευγμένος-η/ χήρος-α), το εκπαιδευτικό επίπεδο (μέχρι και λύκειο/ ΔΕ, ΑΤΕΙ/ ΤΕ, ΑΕΙ/ ΠΕ, Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό), τον κλάδο Υπηρεσίας (Εφορία, Τελωνείο, Γενικό Χημείου του Κράτους, άλλη Υπηρεσία της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων), το είδος του φορέα (Κεντρική Υπηρεσία, Ειδική Αποκεντρωμένη ή Περιφερειακή), την περιφέρεια στην οποία ανήκει η Υπηρεσία (Ανατολική Μακεδονία και Θράκη, Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Ήπειρο, Θεσσαλία, Ιόνια Νησιά, Δυτική Ελλάδα, Στερεά Ελλάδα, Αττική, Πελοπόννησο, Βόρειο Αιγαίο, Νότιο Αιγαίο, Κρήτη), τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, τα χρόνια κατοχής της τρέχουσας θέσης, τα χρόνια τυχόν προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα (πριν το διορισμό στο δημόσιο), την άσκηση ή μη ελεγκτικής δραστηριότητας, τη θέση εργασίας (απλό στέλεχος, προϊστάμενος/προϊσταμένη τμήματος, υποδιευθυντής/ υποδιευθύντρια, διευθυντής/ διευθύντρια) και τέλος το μηνιαίο καθαρό ατομικό εισόδημα το οποίο ήταν ομαδοποιημένο σε κλίμακα (έως 1.000€, 1.001-1.500€, 1.501-2.000€, 2.001-2.500€, 2.501-3.000€, 3.001-3.500€, 3.501-4.000€, 4.001-4.500€, 4.501-5.000€, 5.001-5.500€, 5.501-6.000€, 6.001-6.500€, 6.501-7.000€, 7.001-7.500€, 7.501-8.000€, 8.001-8.500€, 8.501-9.000€, 9.001-9.500€, 9.501-10.000€, 10.001-10.500€, 10.501-11.000€, 11.001-11.500€, 11.501-12.000€, 12.001-12.500€, 12.501-13.000€, 13.001-13.500€, 13.501-14.000€, 14.001-14.500€, 14.501-15.000€, 15.001-15.500€, 15.501-16.000€, 16.001-16.500€, 16.501-17.000€, 17.001-17.500€, 17.501-18.000€, 18.001-18.500€, 18.501-19.000€, 19.001-19.500€, 19.501-20.000€, 20.001-20.500€, 20.501-21.000€, 21.001-21.500€, 21.501-22.000€, 22.001-22.500€, 22.501-23.000€, 23.001-23.500€, 23.501-24.000€, 24.001-24.500€, 24.501-25.000€, 25.001-25.500€, 25.501-26.000€, 26.001-26.500€, 26.501-27.000€, 27.001-27.500€, 27.501-28.000€, 28.001-28.500€, 28.501-29.000€, 29.001-29.500€, 29.501-30.000€, 30.001-30.500€, 30.501-31.000€, 31.001-31.500€, 31.501-32.000€, 32.001-32.500€, 32.501-33.000€, 33.001-33.500€, 33.501-34.000€, 34.001-34.500€, 34.501-35.000€, 35.001-35.500€, 35.501-36.000€, 36.001-36.500€, 36.501-37.000€, 37.001-37.500€, 37.501-38.000€, 38.001-38.500€, 38.501-39.000€, 39.001-39.500€, 39.501-40.000€, 40.001-40.500€, 40.501-41.000€, 41.001-41.500€, 41.501-42.000€, 42.001-42.500€, 42.501-43.000€, 43.001-43.500€, 43.501-44.000€, 44.001-44.500€, 44.501-45.000€, 45.001-45.500€, 45.501-46.000€, 46.001-46.500€, 46.501-47.000€, 47.001-47.500€, 47.501-48.000€, 48.001-48.500€, 48.501-49.000€, 49.001-49.500€, 49.501-50.000€, 50.001-50.500€, 50.501-51.000€, 51.001-51.500€, 51.501-52.000€, 52.001-52.500€, 52.501-53.000€, 53.001-53.500€, 53.501-54.000€, 54.001-54.500€, 54.501-55.000€, 55.001-55.500€, 55.501-56.000€, 56.001-56.500€, 56.501-57.000€, 57.001-57.500€, 57.501-58.000€, 58.001-58.500€, 58.501-59.000€, 59.001-59.500€, 59.501-60.000€, 60.001-60.500€, 60.501-61.000€, 61.001-61.500€, 61.501-62.000€, 62.001-62.500€, 62.501-63.000€, 63.001-63.500€, 63.501-64.000€, 64.001-64.500€, 64.501-65.000€, 65.001-65.500€, 65.501-66.000€, 66.001-66.500€, 66.501-67.000€, 67.001-67.500€, 67.501-68.000€, 68.001-68.500€, 68.501-69.000€, 69.001-69.500€, 69.501-70.000€, 70.001-70.500€, 70.501-71.000€, 71.001-71.500€, 71.501-72.000€, 72.001-72.500€, 72.501-73.000€, 73.001-73.500€, 73.501-74.000€, 74.001-74.500€, 74.501-75.000€, 75.001-75.500€, 75.501-76.000€, 76.001-76.500€, 76.501-77.000€, 77.001-77.500€, 77.501-78.000€, 78.001-78.500€, 78.501-79.000€, 79.001-79.500€, 79.501-80.000€, 80.001-80.500€, 80.501-81.000€, 81.001-81.500€, 81.501-82.000€, 82.001-82.500€, 82.501-83.000€, 83.001-83.500€, 83.501-84.000€, 84.001-84.500€, 84.501-85.000€, 85.001-85.500€, 85.501-86.000€, 86.001-86.500€, 86.501-87.000€, 87.001-87.500€, 87.501-88.000€, 88.001-88.500€, 88.501-89.000€, 89.001-89.500€, 89.501-90.000€, 90.001-90.500€, 90.501-91.000€, 91.001-91.500€, 91.501-92.000€, 92.001-92.500€, 92.501-93.000€, 93.001-93.500€, 93.501-94.000€, 94.001-94.500€, 94.501-95.000€, 95.001-95.500€, 95.501-96.000€, 96.001-96.500€, 96.501-97.000€, 97.001-97.500€, 97.501-98.000€, 98.001-98.500€, 98.501-99.000€, 99.001-99.500€, 99.501-100.000€, 100.001-100.500€, 100.501-101.000€, 101.001-101.500€, 101.501-102.000€, 102.001-102.500€, 102.501-103.000€, 103.001-103.500€, 103.501-104.000€, 104.001-104.500€, 104.501-105.000€, 105.001-105.500€, 105.501-106.000€, 106.001-106.500€, 106.501-107.000€, 107.001-107.500€, 107.501-108.000€, 108.001-108.500€, 108.501-109.000€, 109.001-109.500€, 109.501-110.000€, 110.001-110.500€, 110.501-111.000€, 111.001-111.500€, 111.501-112.000€, 112.001-112.500€, 112.501-113.000€, 113.001-113.500€, 113.501-114.000€, 114.001-114.500€, 114.501-115.000€, 115.001-115.500€, 115.501-116.000€, 116.001-116.500€, 116.501-117.000€, 117.001-117.500€, 117.501-118.000€, 118.001-118.500€, 118.501-119.000€, 119.001-119.500€, 119.501-120.000€, 120.001-120.500€, 120.501-121.000€, 121.001-121.500€, 121.501-122.000€, 122.001-122.500€, 122.501-123.000€, 123.001-123.500€, 123.501-124.000€, 124.001-124.500€, 124.501-125.000€, 125.001-125.500€, 125.501-126.000€, 126.001-126.500€, 126.501-127.000€, 127.001-127.500€, 127.501-128.000€, 128.001-128.500€, 128.501-129.000€, 129.001-129.500€, 129.501-130.000€, 130.001-130.500€, 130.501-131.000€, 131.001-131.500€, 131.501-132.000€, 132.001-132.500€, 132.501-133.000€, 133.001-133.500€, 133.501-134.000€, 134.001-134.500€, 134.501-135.000€, 135.001-135.500€, 135.501-136.000€, 136.001-136.500€, 136.501-137.000€, 137.001-137.500€, 137.501-138.000€, 138.001-138.500€, 138.501-139.000€, 139.001-139.500€, 139.501-140.000€, 140.001-140.500€, 140.501-141.000€, 141.001-141.500€, 141.501-142.000€, 142.001-142.500€, 142.501-143.000€, 143.001-143.500€, 143.501-144.000€, 144.001-144.500€, 144.501-145.000€, 145.001-145.500€, 145.501-146.000€, 146.001-146.500€, 146.501-147.000€, 147.001-147.500€, 147.501-148.000€, 148.001-148.500€, 148.501-149.000€, 149.001-149.500€, 149.501-150.000€, 150.001-150.500€, 150.501-151.000€, 151.001-151.500€, 151.501-152.000€, 152.001-152.500€, 152.501-153.000€, 153.001-153.500€, 153.501-154.000€, 154.001-154.500€, 154.501-155.000€, 155.001-155.500€, 155.501-156.000€, 156.001-156.500€, 156.501-157.000€, 157.001-157.500€, 157.501-158.000€, 158.001-158.500€, 158.501-159.000€, 159.001-159.500€, 159.501-160.000€, 160.001-160.500€, 160.501-161.000€, 161.001-161.500€, 161.501-162.000€, 162.001-162.500€, 162.501-163.000€, 163.001-163.500€, 163.501-164.000€, 164.001-164.500€, 164.501-165.000€, 165.001-165.500€, 165.501-166.000€, 166.001-166.500€, 166.501-167.000€, 167.001-167.500€, 167.501-168.000€, 168.001-168.500€, 168.501-169.000€, 169.001-169.500€, 169.501-170.000€, 170.001-170.500€, 170.501-171.000€, 171.001-171.500€, 171.501-172.000€, 172.001-172.500€, 172.501-173.000€, 173.001-173.500€, 173.501-174.000€, 174.001-174.500€, 174.501-175.000€, 175.001-175.500€, 175.501-176.000€, 176.001-176.500€, 176.501-177.000€, 177.001-177.500€, 177.501-178.000€, 178.001-178.500€, 178.501-179.000€, 179.001-179.500€, 179.501-180.000€, 180.001-180.500€, 180.501-181.000€, 181.001-181.500€, 181.501-182.000€, 182.001-182.500€, 182.501-183.000€, 183.001-183.500€, 183.501-184.000€, 184.001-184.500€, 184.501-185.000€, 185.001-185.500€, 185.501-186.000€, 186.001-186.500€, 186.501-187.000€, 187.001-187.500€, 187.501-188.000€, 188.001-188.500€, 188.501-189.000€, 189.001-189.500€, 189.501-190.000€, 190.001-190.500€, 190.501-191.000€, 191.001-191.500€, 191.501-192.000€, 192.001-192.500€, 192.501-193.000€, 193.001-193.500€, 193.501-194.000€, 194.001-194.500€, 194.501-195.000€, 195.001-195.500€, 195.501-196.000€, 196.001-196.500€, 196.501-197.000€, 197.001-197.500€, 197.501-198.000€, 198.001-198.500€, 198.501-199.000€, 199.001-199.500€, 199.501-200.000€, 200.001-200.500€, 200.501-201.000€, 201.001-201.500€, 201.501-202.000€, 202.001-202.500€, 202.501-203.000€, 203.001-203.500€, 203.501-204.000€, 204.001-204.500€, 204.501-205.000€, 205.001-205.500€, 205.501-206.000€, 206.001-206.500€, 206.501-207.000€, 207.001-207.500€, 207.501-208.000€, 208.001-208.500€, 208.501-209.000€, 209.001-209.500€, 209.501-210.000€, 210.001-210.500€, 210.501-211.000€, 211.001-211.500€, 211.501-212.000€, 212.001-212.500€, 212.501-213.000€, 213.001-213.500€, 213.501-214.000€, 214.001-214.500€, 214.501-215.000€, 215.001-215.500€, 215.501-216.000€, 216.001-216.500€, 216.501-217.000€, 217.001-217.500€, 217.501-218.000€, 218.001-218.500€, 218.501-219.000€, 219.001-219.500€, 219.501-220.000€, 220.001-220.500€, 220.501-221.000€, 221.001-221.500€, 221.501-222.000€, 222.001-222.500€, 222.501-223.000€, 223.001-223.500€, 223.501-224.000€, 224.001-224.500€, 224.501-225.000€, 225.001-225.500€, 225.501-226.000€, 226.001-226.500€, 226.501-227.000€, 227.001-227.500€, 227.501-228.000€, 228.001-228.500€, 228.501-229.000€, 229.001-229.500€, 229.501-230.000€, 230.001-230.500€, 230.501-231.000€, 231.001-231.500€, 231.501-232.000€, 232.001-232.500€, 232.501-233.000€, 233.001-233.500€, 233.501-234.000€, 234.001-234.500€, 234.501-235.000€, 235.001-235.500€, 235.501-236.000€, 236.001-236.500€, 236.501-237.000€, 237.001-237.500€, 237.501-238.000€, 238.001-238.500€, 238.501-239.000€, 239.001-239.500€, 239.501-240.000€, 240.001-240.500€, 240.501-241.000€, 241.001-241.500€, 241.501-242.000€, 242.001-242.500€, 242.501-243.000€, 243.001-243.500€, 243.501-244.000€, 244.001-244.500€, 244.501-245.000€, 245.001-245.500€, 245.501-246.000€, 246.001-246.500€, 246.501-247.000€, 247.001-247.500€, 247.501-248.000€, 248.001-248.500€, 248.501-249.000€, 249.001-249.500€, 249.501-250.000€, 250.001-250.500€, 250.501-251.000€, 251.001-251.500€, 251.501-252.000€, 252.001-252.500€, 252.501-253.000€, 253.001-253.500€, 253.501-254.000€, 254.001-254.500€, 254.501-255.000€, 255.001-255.500€, 255.501-256.000€, 256.001-256.500€, 256.501-257.000€, 257.001-257.500€, 257.501-258.000€, 258.001-258.500€, 258.501-259.000€, 259.001-259.500€, 259.501-260.000€, 260.001-260.500€, 260.501-261.000€, 261.001-261.500€, 261.501-262.000€, 262.001-262.500€, 262.501-263.000€, 263.001-263.500€, 263.501-264.000€, 264.001-264.500€, 264.501-265.000€, 265.001-265.500€, 265.501-266.000€, 266.001-266.500€, 266.501-267.000€, 267.001-267.500€, 267.501-268.000€, 268.001-268.500€, 268.501-269.000€, 269.001-269.500€, 269.501-270.000€, 270.001-270.500€, 270.501-271.000€, 271.001-271.500€, 271.501-272.000€, 272.001-272.500€, 272.501-273.000€, 273.001-273.500€, 273.501-274.000€, 274.001-274.500€, 274.501-275.000€, 275.001-275.500€, 275.501-276.000€, 276.001-276.500€, 276.501-277.000€, 277.001-277.500€, 277.501-278.000€, 278.001-278.500€, 278.501-279.000€, 279.001-279.500€, 279.501-280.000€, 280.001-280.500€, 280.501-281.000€, 281.001-281.500€, 281.501-282.000€, 282.001-282.500€, 282.501-283.000€, 283.001-283.500€, 283.501-284.000€, 284.001-284.500€, 284.501-285.000€, 285.001-285.500€, 285.501-286.000€, 286.001-286.500€, 286.501-287.000€, 287.001-287.500€, 287.501-288.000€, 288.001-288.500€, 288.501-289.000€, 289.001-289.500€, 289.501-290.000€, 290.001-290.500€, 290.501-291.000€, 291.001-291.500€, 291.501-292.000€, 292.001-292.500€, 292.501-293.000€, 293.001-293.500€, 293.501-294.000€, 294.001-294.500€, 294.501-295.000€, 295.001-295.500€, 295.501-296.000€, 296.001-296.500€, 296.501-297.000€, 297.001-297.500€, 297.501-298.000€, 298.001-298.500€, 298.501-299.000€, 299.001-299.500€, 299.501-300.000€, 300.001-300.500€, 300.501-301.000€, 301.001-301.500€, 301.501-302.000€, 302.001-302.500€, 302.501-303.000€, 303.001-303.500€, 303.501-304.000€, 304.001-304.500€, 304.501-305.000€, 305.001-305.500€, 305.501-306.000€, 306.001-306.500€, 306.501-307.000€, 307.001-307.500€, 307.501-308.000€, 308.001-308.500€, 308.501-309.000€, 309.001-309.500€, 309.501-310.000€, 310.001-310.500€, 310.501-311.000€, 311.001-311.500€, 311.501-312.000€, 312.001-312.500€, 312.501-313.000€, 313.001-313.500€, 313.501-314.000€, 314.001-314.500€, 314.501-315.000€, 315.001-315.500€, 315.501-316.000€, 316.001-316.500€, 316.501-317.000€, 317.001-317.500€, 317.501-318.000€, 318.001-318.500€, 318.501-319.000€, 319.001-319.500€, 319.501-320.000€, 320.001-320.500€, 320.501-321.000€, 321.001-321.500€, 321.501-322.000€, 322.001-322.500€, 322.501-323.000€, 323.001-323.500€, 323.501-324.000€, 324.001-324.500€, 324.501-325.000€, 325.001-325.500€, 325.501-326.000€, 326.001-326.500€, 326.501-327.000€, 327.001-327.500€, 327.501-328.000€, 328.001-328.500€, 328.501-329.000€, 329.001-329.500€, 329.501-330.000€, 330.001-330.500€, 330.501-331.000€, 331.001-331.500€, 331.501-332.000€, 332.001-332.500€, 332.501-333.000€, 333.001-333.500€, 333.501-334.000€, 334.001-334.500€, 334.501-335.000€, 335.001-335.500€, 335.501-336.000€, 336.001-336.500€, 336.501-337.000€, 337.001-337.500€, 337.501-338.000€, 338.001-338.500€, 338.501-339.000€, 339.001-339.500€, 339.501-340.000€, 340.001-340.500€, 340.501-341.000€, 341.001-341.500€, 341.501-342.000€, 342.001-342.500€, 342.501-343.000€, 343.001-343.500€, 343.501-344.000€, 344.001-344.500€, 344.501-345.000€, 345.001-345.500€, 345.501-346.000€, 346.001-346.500€, 346.501-347.000€, 347.001-347.500€, 347.501-348.000€, 348.001-348.500€, 348.501-349.000€, 349.001-349.500€, 349.501-350.000€, 350.001-350.500€, 350.501-351.000€, 351.001-351.500€, 351.501-352.000€, 352.001-352.500€, 352.501-353.000€, 353.001-353.50

μεγαλύτερο από 2.500€), με σχετική υποσημείωση να μη συνυπολογιστεί τυχόν εισόδημα από πηγές εκτός της υπηρεσίας.

Στον Πίνακα 4.1 που ακολουθεί, αναγράφονται τα βασικά δημογραφικά στοιχεία της έρευνας. Παρατηρείται ότι το 58,8% (N=1.016) είναι γυναίκες, το 35,7% (N=606) είναι ηλικίας από 36 έως 45 χρονών και το 30,1% (N=512) ηλικίας από 46 έως 55 χρονών. Το 70,3% (N=1.193) των ερωτώμενων είναι παντρεμένο ή συγκατοικεί με σύντροφο, το 35,3% (N=600) κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης και το 30,9% (N=525) έχει αποφοιτήσει από ΑΕΙ. Το 46,1% (N=783) έχει δουλέψει στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό στο δημόσιο, αλλά για λιγότερο από 5 χρόνια. Το 51,8% (N=882) εργάζεται σε Δ.Ο.Υ., το 66,9% (N=1.139) είναι σε Κεντρική Υπηρεσία και το 47,6% (N=811) εργάζεται στην Περιφέρεια Αττικής. Το 22,7% (N=385) έχει εμπειρία στο δημόσιο έως 5 χρόνια ενώ το 16% (N=272) έχει εμπειρία στο δημόσιο από 15 έως 20 χρόνια. Το 86,7% (N=1.473) είναι απλό στέλεχος και το 10,2% (N=174) προϊστάται Τμήματος. Τέλος, το 70% (N=1.189) κατέχει την τρέχουσα θέση έως 5 χρόνια και το 56,7% (N=964) λαμβάνει μηνιαίο ατομικό καθαρό εισόδημα από 1.001€ έως 1.500€.

Πίνακας 4.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

<u>Προσωπικά στοιχεία</u>	<u>N</u>	<u>%</u>		<u>Εργασιακά στοιχεία</u>	<u>N</u>	<u>%</u>
<u>ΦΥΛΟ</u> <u>(N=1.698)</u>				<u>ΥΠΗΡΕΣΙΑ</u> <u>(N=1704)</u>		
Ανδρας	682	40,2		Δ.Ο.Υ.	882	51,8
Γυναίκα	1.016	59,8		Τελωνείο	405	23,8
<u>ΗΛΙΚΙΑ</u> <u>(N=1.698)</u>				Χημική Υπηρεσία	79	4,6
25-35	307	18,1		Λοιπές υπηρεσίες της (πρώην) Γ.Γ.Δ.Ε.	338	19,8
36-45	606	35,7		<u>ΕΙΔΟΣ</u> <u>ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</u> <u>(N=1.702)</u>		
46-55	512	30,1		Περιφερειακή Υπηρεσία	1.139	66,9
56-65	270	15,9		Κεντρική Υπηρεσία	372	21,9
66+	3	0,2		Ειδική Αποκεντρωμένη	191	11,2
<u>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ</u> <u>ΚΗ</u> <u>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</u> <u>(N=1.698)</u>				<u>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ</u> <u>ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</u> <u>(N=1.703)</u>		
Παντρεμένος-η/	1.193	70,3		Ανατολικής	66	3,9

συγκατοίκηση με σύντροφο				Μακεδονίας & Θράκης		
Ανύπαντρος-η/ διαζευγμένος-η/ χήρος-α	505	29,7		Κεντρικής Μακεδονίας	160	9,4
<u>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (N=1.698)</u>				Δυτικής Μακεδονίας	29	1,7
Μέχρι Δ.Ε.	233	13,7		Ηπείρου	90	5,3
Τ.Ε.Ι.	266	15,7		Θεσσαλίας	151	8,9
Α.Ε.Ι.	525	30,9		Ιόνιων Νήσων	24	1,4
Μεταπτυχιακό	600	35,3		Δυτικής Ελλάδας	70	4,1
Διδακτορικό	74	4,4		Στερεάς Ελλάδας	50	2,9
<u>ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ (N=1.700)</u>				Αττικής	811	47,6
0	324	19,1		Πελοποννήσου	101	5,9
Έως 5	783	46,1		Βορείου Αιγαίου	34	2,0
5 - 10	416	24,5		Νοτίου Αιγαίου	27	1,6
10 - 15	142	8,4		Κρήτης	90	5,3
15 - 20	26	1,5				
20 - 25	6	0,4				
30+	3	0,2				
<u>ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (N=1.698)</u>				<u>ΧΡΟΝΙΑ ΚΑΤΟΧΗΣ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΘΕΣΗΣ (N=1.698)</u>		
Έως 5	385	22,7		Έως 5	1.189	70,0
5 - 10	210	12,4		5 - 10	235	13,8
10 - 15	267	15,7		10 - 15	126	7,4
15 - 20	272	16,0		15 - 20	81	4,8
20 - 25	150	8,8		20 - 25	36	2,1
25 - 30	185	10,9		25 - 30	17	1,0
30+	229	13,5		30+	14	0,8
<u>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ (N=1.699)</u>				<u>ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΚΑΘΑΡΟ ΑΤΟΜΙΚΟ) (N=1.699)</u>		
Απλό στέλεχος	1.473	86,7		έως 1.000 €	257	15,1
Προϊστάμενος/ Προϊσταμένη Τμήματος	174	10,2		1.001-1.500 €	964	56,7
Υποδιευθυντής/ Υποδιευθύντρια	39	2,3		1.501-2.000 €	461	27,1
Διευθυντής/ Διευθύντρια	13	0,8		2.001-2.500 €	15	0,9
				>2.500 €	2	0,1

Στον Πίνακα 4.2 απεικονίζονται οι μέσοι, οι διάμεσοι, οι επικρατούσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας. Αναφορικά με το φύλο, οι περισσότεροι που αποκρίθηκαν στην έρευνα είναι γυναίκες. Η μέση ηλικία των ερωτώμενων είναι τα 46,25 χρόνια. Στο δείγμα της έρευνας, οι ερωτώμενοι εργάζονται στο δημόσιο κατά μέσο όρο 16,09 χρόνια ενώ η επικρατούσα τιμή είναι τα 33 χρόνια. Τέλος, οι περισσότεροι ασκούν ελεγκτική δραστηριότητα.

Πίνακας 4.2 Μέσοι, διάμεσοι, επικρατούσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών.

Μεταβλητή	Μέσος (Mean)	Διάμεσος (Median)	Επικρατούσα τιμή (Mode)	Τυπική απόκλιση (Std. Deviation)
Φύλο (N=1.698)			Γυναίκα	
Ηλικία (N=1.698)	46,25	45	45	47,75
Οικογενειακή κατάσταση (N=1.698)			Παντρεμένος-η/συγκατοικώ με σύντροφο	
Εκπαιδευτικό επίπεδο (N=1.698)			Μεταπτυχιακό	
Φορέας Υπηρεσίας (N=1.704)			Εφορία	
Είδος Υπηρεσίας (N=1.702)			Περιφερειακή	
Περιφέρεια Υπηρεσίας (N=1.703)			Αττική	
Χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο (N=1.698)	16,09	15	33	10,90
Χρόνια κατοχής της τρέχουσας θέσης (N=1.698)	5,68	3	3	6,38
Χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα (N=1.700)	4,76	4	0,0	4,56
Άσκηση ελεγκτικής δραστηριότητας (N=1.699)			Ναι	
Θέση εργασίας (N=1.699)			Απλό στέλεχος	
Μηνιαίο εισόδημα (καθαρό ατομικό) (N=1.699)			1.001€-1.500€	

Στον Πίνακα 4.3 αποτυπώνονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων στις ερωτήσεις κλειστού τύπου του ερωτηματολογίου. Ο παράγοντας διοικητική υποστήριξη, λοιπόν, μετριέται από τις μεταβλητές O_Sup_1 και O_Sup_2. Στην ερώτηση σχετικά με το αν η υπηρεσία είναι δεκτική στις ιδέες και τις προτάσεις των ίδιων των ερωτώμενων (O_Sup_1), το 24,5% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία στηρίζει τους ερωτώμενους σε δύσκολες καταστάσεις, ώστε να ξεπερνιούνται τα οποιαδήποτε εμπόδια (O_Sup_2), το 26,1% απάντησε ότι συμφωνεί ενώ το 22,3% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο.

Ο παράγοντας διακριτική ευχέρεια στην εργασία μετριέται από τις μεταβλητές O_Dis_1, O_Dis_2, O_Dis_3 και O_Dis_4. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία παρέχει στους ερωτώμενους την ευκαιρία να είναι δημιουργικοί ή/ και να δοκιμάζουν νέες μεθόδους για την εκτέλεση της εργασίας τους (O_Dis_1), το 20,1% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο, το 19,8% ούτε συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί ενώ το 19% διαφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία παρέχει στους ερωτώμενους τη δυνατότητα

να ενεργούν αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις ικανότητές τους (O_Dis_2), το 24,9% των ερωτώμενων απάντησαν ότι συμφωνούν λίγο και το 24,6% ότι συμφωνούν. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία θεωρεί τους ερωτώμενους υπεύθυνους για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους (O_Dis_3), το 48,4% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία παρέχει αυτονομία στην εκτέλεση της εργασίας των ερωτώμενων (O_Dis_4), το 25,5% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο ενώ το 23,4% ότι συμφωνεί.

Ο παράγοντας ανταμοιβές/ αναγνώριση στην εργασία μετριέται από τις μεταβλητές O_Rew_1, O_Rew_2 και O_Rew_3. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία αναγνωρίζει την απόδοση των ίδιων ερωτώμενων (O_Rew_1), το 23,2% απάντησε ότι συμφωνεί ενώ το 22% ότι συμφωνεί λίγο. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία συζητά με τους ερωτώμενους σχετικά με την απόδοσή τους (O_Rew_2), το 21,4% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί ενώ 20,8% διαφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία διευκολύνει την επαγγελματική ανάπτυξη των ερωτώμενων, λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση στην εργασία τους (O_Rew_3), το 21,4% απάντησε ότι διαφωνεί ενώ το 20,2% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί.

Ο παράγοντας οργανωτικά όρια στην εργασία μετριέται από τις μεταβλητές O_Bou_1, O_Bou_2, O_Bou_3, O_Bou_4a, O_Bou_4b και O_Bou_4c. Στην ερώτηση αν στην υπηρεσία υπάρχουν πολλοί γραπτοί κανόνες και διαδικασίες για την εκτέλεση των βασικών εργασιών των ερωτώμενων (O_Bou_1), το 27,8% των ερωτώμενων απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι δεν έχουν καμία αμφιβολία σχετικά με το τι προσδοκάται από εκείνους στην εργασία τους (O_Bou_2), το 25,6% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν υπάρχει ασάφεια, όσον αφορά τις διαδικασίες, στην εργασία των ερωτώμενων (O_Bou_3), το 20,2% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο ενώ το 19,9% ότι συμφωνεί.

Στην ερώτηση αν η περιγραφή της θέσης εργασίας των ερωτώμενων προσδιορίζει με ακρίβεια αυτό που προσδοκάται από εκείνους σε σχέση με α) την ποσότητα της εργασίας που πρέπει να εκτελέσουν (O_Bou_4a), β) τα αναμενόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά από την εργασία τους (O_Bou_4b) και γ) το χρόνο εκτέλεσης των καθηκόντων τους (O_Bou_4c), το 20,2% απάντησε ότι συμφωνεί με το (α) σκέλος του ερωτήματος ενώ το 19,7% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Το 19,8% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο με το (β) σκέλος του ερωτήματος ενώ το 19,5% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Τέλος, αναφορικά με το (γ) σκέλος

του ερωτήματος αυτού, το 22,9% απάντησε ότι συμφωνεί, το 19,8% ότι συμφωνεί λίγο και το 18,8% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί.

Ο παράγοντας οργανωτική δέσμευση για μάθηση μετριέται από τις μεταβλητές L_Com_1, L_Com_2, L_Com_3 και L_Com_4. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία των ερωτώμενων θεωρεί ότι η μάθηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την αρτιότερη εκτέλεση της εργασίας τους (L_Com_1), το 26% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία των ερωτώμενων θεωρεί τη συνεχή μάθηση των στελεχών της σημαντική (L_Com_2), το 26,9% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία των ερωτώμενων θεωρεί ότι η μάθηση των στελεχών αποτελεί επένδυση και όχι δαπάνη (L_Com_3), το 22,8% απάντησε ότι συμφωνεί, το 21,1% ότι συμφωνεί λίγο και το 19,4% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Στην ερώτηση αν στην υπηρεσία των ερωτώμενων η μάθηση θεωρείται βασικός παράγοντας για τη συνεχή ανάπτυξή της (L_Com_4), το 24,1% απάντησε ότι συμφωνεί.

Ο παράγοντας κοινό όραμα στην υπηρεσία μετριέται από τις μεταβλητές L_Vis_1, L_Vis_2 και L_Vis_3. Στην ερώτηση αν το όραμα και οι στόχοι της υπηρεσίας των ερωτώμενων είναι σαφείς και γνωστοί σε όλα τα στελέχη της (L_Vis_1), το 19% απάντησε ότι συμφωνεί, το 18,9% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί ενώ το 17,7% διαφωνεί λίγο. Στην ερώτηση αν τα στελέχη της υπηρεσίας των ερωτώμενων δεσμεύονται ως προς το όραμα και τους στόχους της (L_Vis_2), το 24,1% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Στην ερώτηση αν τα στελέχη της υπηρεσίας των ερωτώμενων θεωρούν ότι συμμετέχουν στη χάραξη της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η υπηρεσία τους (L_Vis_3), το 20,5% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί, ένα 18,3% συμφωνεί λίγο ενώ ένα 18,3% διαφωνεί.

Ο παράγοντας ανοχή στην αλλαγή της υπηρεσίας μετριέται από τις μεταβλητές L_Open_1, L_Open_2, L_Open_3 και L_Open_4. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία των ερωτώμενων προβληματίζεται συνεχώς όσον αφορά τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων και εύρεσης νέων κι αποτελεσματικότερων λύσεων (L_Open_1), το 21,2% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο, το 20,1% ότι συμφωνεί και το 19,7% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία των ερωτώμενων ενθαρρύνει τη συμβολή των συναδέλφων τους στην ανάπτυξη νέων κι αποτελεσματικότερων λύσεων στα προβλήματα που τους απασχολούν (L_Open_2),

το 20,7% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο ενώ το 19% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία των ερωτώμενων είναι ανοικτή στις αλλαγές και ανταποκρίνεται σε αυτές (L_Open_3), το 21,3% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί, το 18% συμφωνεί λίγο ενώ το 17,5% διαφωνεί λίγο. Στην ερώτηση αν στην υπηρεσία των ερωτώμενων τα στελέχη αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων (L_Open_4), το 20,7% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί ενώ το 20,6% συμφωνεί λίγο.

Ο παράγοντας οργανωτική καινοτομία μετριέται από τις μεταβλητές O_Inn_1 και O_Inn_2. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία, στο σύνολό της, είναι δημιουργική στην προσπάθεια εξεύρεσης κι εφαρμογής νέων και αποτελεσματικότερων τρόπων λειτουργίας (O_Inn_1), το 22,1% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί, το 21,1% διαφωνεί ενώ το 19,5% διαφωνεί λίγο. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία, στο σύνολό της, συχνά εφαρμόζει νέους τρόπους λειτουργίας για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της (O_Inn_2), το 21,9% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο, το 21,1% ότι διαφωνεί ενώ το 19,7% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί.

Ο παράγοντας οργανωτική προνοητικότητα μετριέται από τις μεταβλητές O_Pro_1, O_Pro_2, O_Pro_3 και O_Pro_4. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία, στο σύνολό της, συμπεριφέρεται συντηρητικά (O_Pro_1), το 29,7% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία, στο σύνολό της, ανταποκρίνεται ως επί το πλείστον ενεργά στις αλλαγές (O_Pro_2), το 24,2% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο ενώ το 22,7% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία, στο σύνολό της, αποδέχεται την ιδιαιτερότητα των στελεχών της (O_Pro_3), το 25,1% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία, στο σύνολό της, προσπαθεί να δημιουργήσει συνθήκες που να προωθούν τη διάθεση για βελτίωση της ποιοτικής και αποτελεσματικής εργασιακής απόδοσης των στελεχών (O_Pro_4), το 21,6% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί, το 20,5% διαφωνεί, το 18,4% συμφωνεί λίγο και το 16,8% διαφωνεί λίγο.

Ο παράγοντας οργανωτική ανάληψη κινδύνου (ρίσκου) μετριέται από τις μεταβλητές O_Risk_1, O_Risk_2 και O_Risk_3. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία, στο σύνολό της, είναι ιδιαίτερα προσεκτική στις ενέργειές της (O_Risk_1), το 25,5% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία, στο σύνολό της, ενθαρρύνει πειραματισμούς και καινοτόμες πρακτικές, γνωρίζοντας καλά ότι μέρος αυτών θα αποτύχει (O_Risk_2), το 28,5% απάντησε ότι διαφωνεί. Στην ερώτηση αν όταν

υπάρχει αβεβαιότητα, η υπηρεσία των ερωτώμενων υιοθετεί τη στάση του «βλέποντας και κάνοντας», προκειμένου να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα λήψης δαπανηρών αποφάσεων (O_Risk_3), το 25% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί, το 23,2% συμφωνεί λίγο και το 22,5 συμφωνεί.

Ο παράγοντας ΔΠ μετριέται από τις μεταβλητές Resource_1, Resou_2, Resou_3, Resou_4, O_Bou_5a και O_Bou_5b. Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι έχουν πρόσβαση στους πόρους που χρειάζονται για να εκτελέσουν την εργασία τους με αποτελεσματικό τρόπο (Resou_1), το 24% διαφωνεί. Στην ερώτηση αν η υπηρεσία παρέχει στους ερωτώμενους ικανοποιητικό χρόνο για να προγραμματίσουν την εργασία τους (Resou_2), το 19,7% απάντησε ότι διαφωνεί, το 19,1% συμφωνεί λίγο, το 17,6% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί ενώ το 16,9% συμφωνεί. Στην ερώτηση αν στην υπηρεσία των ερωτώμενων υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός στελεχών που είναι πρόθυμα να εφαρμόσουν νέους τρόπους λειτουργίας (Resou_3), το 22,4% απάντησε ότι διαφωνεί.

Στην ερώτηση αν στην υπηρεσία των ερωτώμενων κάθε στέλεχος καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά όλους τους ΔΠ (Resou_4), το 19,4% απάντησε ότι διαφωνεί, το 18,1% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο, το 16,8% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί ενώ το 16,2% συμφωνεί. Στην ερώτηση αν στην υπηρεσία οι εργασίες που ανατίθενται στους ερωτώμενους εκτελούνται α) ποιοτικά (O_Bou_5a) και β) εντός των προβλεπόμενων χρονικών ορίων (O_Bou_5b), το 30,8% απάντησε ότι συμφωνεί με το (α) σκέλος του ερωτήματος και το 31,5% απάντησε, επίσης, ότι συμφωνεί με το (β) σκέλος του ερωτήματος αυτού.

Ο παράγοντας ατομική προνοητικότητα μετριέται από τις μεταβλητές I_Pro_1, I_Pro_2, O_Pro_3, O_Pro_4, I_Pro_5, I_Pro_6, I_Pro_7, I_Pro_8 και I_Pro_9. Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους για να βελτιώσουν τη ζωή τους (I_Pro_1), το 51,6% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι οπουδήποτε βρεθούν, είναι μία ισχυρή προσωπικότητα κι επιδιώκουν επικοδομητικές αλλαγές (O_Pro_2), το 36,9% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν τίποτα δεν είναι πιο συναρπαστικό από το να βλέπουν οι ερωτώμενοι τις ιδέες τους να γίνονται πράξη (O_Pro_3), το 40,5% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι διορθώνουν κάτι όταν δεν τους ικανοποιεί (O_Pro_4), το 46,8% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν, ανεξαρτήτως δυσκολίας, πιστεύουν

οι ερωτώμενοι σε κάτι, θα το πραγματοποιήσουν (I_Pro_5), το 40,9% απάντησε ότι συμφωνεί.

Στην ερώτηση αν αρέσει στους ερωτώμενους να προασπίζονται τις ιδέες τους, ακόμη και αν αντιτίθενται σε ιδέες άλλων (I_Pro_6), το 42,7% απάντησε ότι συμφωνεί. Στην ερώτηση αν πάντα οι ερωτώμενοι αναζητούν καλύτερους τρόπους για να κάνουν αυτά που τους ενδιαφέρουν (I_Pro_7), το 52,7% απάντησε ότι συμφωνεί. Στη δήλωση αν οι ερωτώμενοι πιστεύουν σε μία ιδέα, τίποτα δεν θα τους εμποδίσει να την πραγματοποιήσουν (I_Pro_8), το 29,7% συμφωνεί και το 28,4% συμφωνεί λίγο. Τέλος, στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι μπορούν να εντοπίσουν μία καλή ευκαιρία πολύ πριν το κάνουν άλλοι (I_Pro_9), το 28,6% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί, το 26,7% συμφωνεί και το 26,4% συμφωνεί λίγο.

Ο παράγοντας ατομική δημιουργική αποτελεσματικότητα μετρείται από τις μεταβλητές I_Eff_1, I_Eff_2 και I_Eff_3. Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι είναι καλοί στη δημιουργία νέων ιδεών (I_Eff_1), το 38,1% απάντησε ότι συμφωνεί και το 29,3% ότι συμφωνεί λίγο. Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι εμπιστεύονται την ικανότητά τους να επιλύουν προβλήματα δημιουργικά (I_Eff_2), το 51,7% απάντησε ότι συμφωνεί. Τέλος, στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι έχουν την ικανότητα να αναπτύσσουν περαιτέρω τις ιδέες των άλλων (I_Eff_3), το 42,4% απάντησε ότι συμφωνεί.

Όσον αφορά τώρα τον παράγοντα EI, ο παράγοντας αυτός μετρείται από τις μεταβλητές Satis_1, Satis_2, Satis_3, Satis_4, Satis_5, Satis_6a και Satis_6b. Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι με την εργασία τους (Satis_1), το 33% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο. Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι με τη διοίκηση (Satis_2), το 20% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο, το 18,2% απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένο και το 17% απάντησε ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένο αλλά ούτε και δυσαρεστημένο. Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι με τους συναδέλφους τους (Satis_3), το 39,6% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο. Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι με την αμοιβή τους (Satis_4), το 18,7% απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένο, το 18,2% ικανοποιημένο και το 16,3% ούτε ικανοποιημένο αλλά ούτε και δυσαρεστημένο.

Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι με τις ευκαιρίες προαγωγής τους (Satis_5), το 26,3% απάντησε ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένο αλλά

ούτε και δυσαρεστημένο. Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι αναφορικά με α) τον αριθμό των άμεσα συναλλασσομένων με εκείνους (Satis_6a) και β) την συμπεριφορά των συναλλασσομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με εκείνους (Satis_6b), το 23,8% απάντησε ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένο αλλά ούτε και δυσαρεστημένο σχετικά με το ερώτημα (α) ενώ το 21,9% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο. Όσον αφορά το ερώτημα (β), το 24,3% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο ενώ το 22% απάντησε ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένο αλλά ούτε και δυσαρεστημένο.

Πίνακας 4.3 Κατανομή συχνοτήτων [σχετική συχνότητα f_i (%)] των απαντήσεων των ερωτώμενων. Οι ορισμοί των μεταβλητών αναγράφονται στο Κεφ. 3, στην ενότητα 3. Με πιο έντονη γραμματοσειρά, σε κάθε γραμμή, απεικονίζεται η μεγαλύτερη σχετική συχνότητα f_i (%) των απαντήσεων της εκάστοτε μεταβλητής.

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
O_Sup_1 (N=1706)	7,6	16,2	11,4	19,1	24,5	18,3	2,8	0,1
O_Sup_2 (N=1705)	5,3	14,6	12,0	14,4	22,3	26,1	5,2	0,1
O_Dis_1 (N=1705)	8,2	19,0	15,7	19,8	20,1	14,7	2,5	0,1
O_Dis_2 (N=1705)	5,1	13,7	11,7	15,6	24,9	24,6	4,3	0,1
O_Dis_3 (N=1705)	1,3	1,4	2,3	8,9	16,7	48,4	20,8	0,2
O_Dis_4 (N=1705)	4,7	12,2	11,5	18,4	25,5	23,4	4,3	0,1
O_Rew_1 (N=1705)	6,6	13,9	10,0	18,1	22,0	23,2	6,1	0,1
O_Rew_2 (N=1704)	11,4	20,8	12,3	21,4	18,3	13,1	2,6	0,1
O_Rew_3 (N=1704)	13,0	21,4	15,3	20,2	16,5	11,1	2,5	0,1
O_Bou_1 (N=1704)	5,6	10,4	8,1	14,8	15,4	27,8	17,8	0,0
O_Bou_2 (N=1704)	4,0	10,0	10,8	19,3	20,4	25,6	9,6	0,2
O_Bou_3 (N=1704)	4,8	13,8	13,4	16,8	20,2	19,9	10,6	0,4
O_Bou_4a (N=1704)	7,7	15,6	13,1	19,7	18,1	20,2	5,5	0,1
O_Bou_4b (N=1704)	7,3	17,1	13,4	19,5	19,8	18,5	4,3	0,1
O_Bou_4c (N=1704)	6,2	14,7	12,1	18,8	19,8	22,9	5,4	0,1
O_Bou_5a (N=1704)	3,8	8,5	10,1	15,7	21,7	30,8	9,4	0,1

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
O_Bou_5b (N=1704)	3,6	7,5	9,2	14,8	22,2	31,5	11,2	0,1
L_Com_1 (N=1704)	5,1	10,9	10,4	17,0	21,3	26,0	9,0	0,2
L_Com_2 (N=1704)	5,5	10,8	9,7	16,3	22,2	26,9	8,6	0,2
L_Com_3 (N=1704)	6,2	12,0	10,2	19,4	21,1	22,8	8,2	0,2
L_Com_4 (N=1704)	5,4	11,2	11,2	17,4	19,2	24,1	11,2	0,3
L_Vis_1 (N=1704)	6,9	17,2	15,3	18,9	17,7	19,0	4,9	0,1
L_Vis_2 (N=1704)	7,5	16,7	14,6	24,1	16,8	16,4	3,7	0,2
L_Vis_3 (N=1704)	10,9	18,3	16,1	20,5	18,3	12,3	3,4	0,4
L_Open_1 (N=1704)	7,3	14,7	12,5	19,7	21,2	20,1	4,4	0,1
L_Open_2 (N=1704)	7,9	18,0	16,7	19,0	20,7	15,1	2,6	0,0
L_Open_3 (N=1704)	9,3	18,4	17,5	21,3	18,0	13,1	2,2	0,1
L_Open_4 (N=1704)	8,5	15,8	15,9	20,7	20,6	14,9	3,3	0,2
O_Inn_1 (N=1699)	7,2	21,1	15,5	22,1	19,5	12,6	1,8	0,2
O_Inn_2 (N=1699)	6,9	21,1	17,5	19,7	21,9	10,8	1,9	0,2
O_Pro_1 (N=1699)	1,4	7,4	9,7	21,3	22,7	29,7	7,7	0,2
O_Pro_2 (N=1699)	4,8	14,3	15,7	22,7	24,2	16,2	1,9	0,2
O_Pro_3 (N=1699)	5,5	13,2	13,9	25,1	20,3	18,8	2,9	0,2
O_Pro_4 (N=1699)	8,9	20,5	16,8	21,6	18,4	12,1	1,5	0,2
O_Risk_1 (N=1699)	3,8	12,2	12,0	19,7	21,1	25,5	5,4	0,3
O_Risk_2 (N=1699)	12,2	28,5	17,4	22,4	11,7	6,8	0,8	0,2
O_Risk_3 (N=1699)	3,2	9,0	8,7	25,0	23,2	22,5	7,6	0,8
Resou_1 (N=1698)	12,4	24,0	15,8	15,5	17,7	12,7	1,7	0,1
Resou_2 (N=1698)	9,2	19,7	14,7	17,6	19,1	16,9	2,8	0,1
Resou_3 (N=1698)	12,7	22,4	15,8	16,9	16,4	13,5	2,0	0,2
Resou_4 (N=1698)	11,7	19,4	13,1	16,8	18,1	16,2	4,4	0,2
I_Pro_1 (N=1698)	0,2	0,8	1,6	6,6	16,8	51,6	22,3	0,0

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
I_Pro_2 (N=1698)	0,6	1,9	4,0	18,0	26,0	36,9	12,5	0,1
I_Pro_3 (N=1698)	0,4	1,4	1,9	11,9	19,3	40,5	24,7	0,1
I_Pro_4 (N=1698)	0,5	0,5	2,3	7,9	22,6	46,8	19,3	0,1
I_Pro_5 (N=1698)	0,7	1,2	3,1	11,1	24,1	40,9	18,7	0,1
I_Pro_6 (N=1698)	0,6	1,6	3,8	11,5	18,9	42,7	20,8	0,1
I_Pro_7 (N=1698)	0,4	0,3	1,4	5,4	18,0	52,7	21,7	0,1
I_Pro_8 (N=1698)	0,9	2,9	6,6	19,3	28,4	29,7	12,0	0,1
I_Pro_9 (N=1698)	0,6	3,3	5,5	28,6	26,4	26,7	8,9	0,1
I_Eff_1 (N=1698)	0,6	0,8	3,7	17,6	29,3	38,1	9,8	0,1
I_Eff_2 (N=1698)	0,2	0,5	1,4	6,1	23,3	51,7	16,5	0,4
I_Eff_3 (N=1698)	0,6	0,8	2,9	13,4	26,7	42,4	12,8	0,4
Μεταβλητή	Απόλυτα δυσανεστη- μένος/η	Δυσανεστη- μένος/η	Λίγο δυσανεστη- μένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσανεστημένος/η	Λίγο ικανοποιημέ- νος/η	Ικανοποιημένος/η	Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
Satis_1 (N=1702)	3,7	11,3	8,8	18,3	19,3	33,0	5,7	0,0
Satis_2 (N=1702)	10,2	15,9	14,4	17,0	18,2	20,0	4,3	0,0
Satis_3 (N=1702)	1,4	5,2	8,6	16,7	19,4	39,6	9,1	0,1
Satis_4 (N=1702)	15,1	16,3	12,2	16,3	18,7	18,2	3,1	0,0
Satis_5 (N=1702)	14,7	17,3	14,2	26,3	14,0	11,5	1,7	0,3
Satis_6a (N=1702)	4,4	7,2	10,3	23,8	15,0	21,9	4,3	0,9
Satis_6b	3,9	6,7	9,8	22,0	15,2	24,3	5,2	0,8

Στον Πίνακα 4.4 απεικονίζονται οι μέσοι, οι διάμεσοι, οι επικρατούσες τιμές, καθώς και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων του μεθοδολογικού εργαλείου της παρούσας έρευνας. Δεδομένου ότι η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι η 7-βάθμια Likert (από 1 έως 7), μέσες τιμές μεγαλύτερες από 4 σημαίνουν θετική απόκριση των

ερωτώμενων ενώ τιμές μικρότερες από 4 αρνητική. Προσοχή πρέπει να δοθεί στη διατύπωση των ερωτήσεων (σε περίπτωση δηλαδή που υπάρχει αρνητική διατύπωση).

Έτσι, παρατηρείται, ότι υπάρχει ελάχιστα οριακά θετική απόκριση των ερωτώμενων (μέση τιμή από 4,01 έως 4,5) για τις κάτωθι μεταβλητές: O_Sup_1, O_Sup_2, O_Dis_2, O_Dis_4, O_Rew_1, O_Bou_3, O_Bou_4a, O_Bou_4b, O_Bou_4c, L_Com_3, L_Open_1, O_Pro_2, O_Pro_3 και O_Risk_1. Η μεταβλητή L_Vis_1 έχει μέση τιμή 4 ακριβώς.

Οριακά θετική απόκριση (μέση τιμή από 4,51 έως 5) υπάρχει για τις μεταβλητές: O_Bou_1, O_Bou_2, O_Bou_5a, O_Bou_5b, L_Com_1, L_Com_2, L_Com_4, O_Pro_1, O_Risk_3, I_Pro_9, Satis_1 και Satis_6a. Περισσότερο θετική απόκριση υπάρχει για μέσες τιμές των μεταβλητών που είναι μεγαλύτερες από 5: O_Dis_3, I_Pro_1, I_Pro_2, I_Pro_3, I_Pro_4, I_Pro_5, I_Pro_6, I_Pro_7, I_Pro_8, I_Eff_1, I_Eff_2, I_Eff_3, Satis_3 και Satis_6b.

Οριακά αρνητική απόκριση υπάρχει για μέσες τιμές μεταξύ 3,50 και 3,99, ως κάτωθι: O_Dis_1, O_Rew_2, O_Rew_3, L_Vis_2, L_Vis_3, L_Open_2, L_Open_3, L_Open_4, O_Inn_1, O_Inn_2, O_Pro_4, Resou_2, Resou_3, Resou_4, Satis_2, Satis_4 και Satis_5.

Τέλος, λίγο μεγαλύτερη αρνητική απόκριση υπάρχει για τις μεταβλητές O_Risk_2 (μέση τιμή 3,17) και Resou_1 (μέση τιμή 3,48).

Πίνακας 4.4 Μέσοι, διάμεσοι, επικρατούσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των κλειστών ερωτήσεων τύπου Likert.

Μεταβλητή	Μέσος (Mean)	Διάμεσος (Median)	Επικρατούσα τιμή (Mode)	Τυπική απόκλιση (Std. Deviation)
O_Sup_1 (N=1706)	4,03	4,00	5	1,639
O_Sup_2 (N=1705)	4,33	5,00	6	1,681
O_Dis_1 (N=1705)	3,79	4,00	5	1,622
O_Dis_2 (N=1705)	4,33	5,00	5	1,630
O_Dis_3 (N=1705)	5,67	6,00	6	1,180
O_Dis_4 (N=1705)	4,35	5,00	5	1,577
O_Rew_1 (N=1705)	4,29	5,00	6	1,698
O_Rew_2 (N=1704)	3,64	4,00	4	1,679
O_Rew_3 (N=1704)	3,50	4,00	2	1,665

Μεταβλητή	Μέσος (Mean)	Διάμεσος (Median)	Επικρατούσα τιμή (Mode)	Τυπική απόκλιση (Std. Deviation)
O_Bou_1 (N=1704)	4,78	5,00	6	1,805
O_Bou_2 (N=1704)	4,59	5,00	6	1,631
O_Bou_3 (N=1704)	4,38	5,00	5	1,729
O_Bou_4a (N=1704)	4,08	4,00	6	1,716
O_Bou_4b (N=1704)	4,01	4,00	5	1,678
O_Bou_4c (N=1704)	4,22	4,00	6	1,684
O_Bou_5a (N=1704)	4,73	5,00	6	1,599
O_Bou_5b (N=1704)	4,84	5,00	6	1,585
L_Com_1 (N=1704)	4,54	5,00	6	1,677
L_Com_2 (N=1704)	4,55	5,00	6	1,679
L_Com_3 (N=1704)	4,39	5,00	6	1,697
L_Com_4 (N=1704)	4,53	5,00	6	1,727
L_Vis_1 (N=1704)	4,00	4,00	6	1,691
L_Vis_2 (N=1704)	3,91	4,00	4	1,634
L_Vis_3 (N=1704)	3,69	4,00	4	1,677
L_Open_1 (N=1704)	4,11	4,00	5	1,669
L_Open_2 (N=1704)	3,82	4,00	5	1,617
L_Open_3 (N=1704)	3,69	4,00	4	1,603
L_Open_4 (N=1704)	3,88	4,00	4	1,636
O_Inn_1 (N=1699)	3,71	4,00	4	1,569
O_Inn_2 (N=1699)	3,69	4,00	5	1,549
O_Pro_1 (N=1699)	4,77	5,00	6	1,436
O_Pro_2 (N=1699)	4,05	4,00	5	1,499
O_Pro_3 (N=1699)	4,10	4,00	4	1,548
O_Pro_4 (N=1699)	3,63	4,00	4	1,578
O_Risk_1 (N=1699)	4,41	5,00	6	1,594
O_Risk_2 (N=1699)	3,17	3,00	2	1,492
O_Risk_3 (N=1699)	4,58	5,00	4	1,532

Μεταβλητή	Μέσος (Mean)	Διάμεσος (Median)	Επικρατούσα τιμή (Mode)	Τυπική απόκλιση (Std. Deviation)
Resou_1 (N=1698)	3,48	3,00	2	1,689
Resou_2 (N=1698)	3,80	4,00	2	1,689
Resou_3 (N=1698)	3,51	3,00	2	1,699
Resou_4 (N=1698)	3,78	4,00	2	1,782
I_Pro_1 (N=1698)	5,83	6,00	6	0,980
I_Pro_2 (N=1698)	5,28	5,00	6	1,191
I_Pro_3 (N=1698)	5,69	6,00	6	1,139
I_Pro_4 (N=1698)	5,69	6,00	6	1,033
I_Pro_5 (N=1698)	5,55	6,00	6	1,152
I_Pro_6 (N=1698)	5,59	6,00	6	1,197
I_Pro_7 (N=1698)	5,86	6,00	6	0,928
I_Pro_8 (N=1698)	5,09	5,00	6	1,284
I_Pro_9 (N=1698)	4,93	5,00	4	1,236
I_Eff_1 (N=1698)	5,28	5,00	6	1,093
I_Eff_2 (N=1698)	5,75	6,00	6	0,920
I_Eff_3 (N=1698)	5,45	6,00	6	1,085
Satis_1 (N=1702)	4,60	5,00	6	1,593
Satis_2 (N=1702)	3,94	4,00	6	1,753
Satis_3 (N=1702)	5,03	5,00	6	1,402
Satis_4 (N=1702)	3,74	4,00	5	1,807
Satis_5 (N=1702)	3,50	4,00	4	1,648
Satis_6a (N=1702)	4,98	5,00	4	2,103
Satis_6b	5,09	5,00	6	2,074

Αναφορικά με τις μεταβλητές Satis_6a και Satis_6b (βλ. Πίνακα 4.3 και 4.4.), πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 12,2% του δείγματος δεν έρχεται σε επαφή με συναλλασσομένους, οπότε δόθηκε και η αντίστοιχη απάντηση στα ερωτήματα αυτά.

4.3 Έλεγχος αξιοπιστίας

Ο έλεγχος αξιοπιστίας (reliability analysis) των αθροιστικών κλιμάκων επικεντρώνεται στην ικανότητα του ερωτηματολογίου (συνέπεια, συνοχή και ομοιογένεια του εργαλείου μέτρησης) να παρέχει ακριβείς και σταθερές μετρήσεις, οι οποίες δεν επηρεάζονται από τυχαίο σφάλμα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι σε περίπτωση επανάληψης της έρευνας στα ίδια πειραματικά υποκείμενα, με τη χρήση των ίδιων οργάνων, κάτω από τις ίδιες συνθήκες μέτρησης και τις ίδιες τεχνικές, θα εξάγονταν τα ίδια αποτελέσματα.

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας των αθροιστικών κλιμάκων πραγματοποιήθηκε έλεγχος εσωτερικής συνέπειας (internal consistency reliability) των κλιμάκων βάσει του συντελεστή alpha του Cronbach (Cronbach's alpha), έτσι ώστε να εκτιμηθεί κατά πόσο τα στοιχεία μίας αθροιστικής κλίμακας μετρούν την ίδια εννοιολογική βάση (Aletras et al., 2006). Οι Hair et al. (1995) υποστηρίζουν ότι η έννοια της αξιοπιστίας έγκειται στην έκταση εκείνη, κατά την οποία ένα σύνολο μεταβλητών είναι συνεπές, ως προς αυτό που υποστηρίζει ότι σκοπεύει να μετρήσει.

Η τιμή του συντελεστή αυτού βρέθηκε για το σύνολο του ερωτηματολογίου ίση με 0,929 (N=1.698) όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4.5. Πρέπει να αναφερθεί ότι στην ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν τα στοιχεία O_Bou_1_R, O_Bou_2_R, O_Bou_3_R, O_Bou_4a_R, O_Bou_4b_R, O_Bou_4c_R, O_Pro_1_R, τα οποία είναι τα αντίστοιχα O_Bou_1, O_Bou_2, O_Bou_3, O_Bou_4a, O_Bou_4b, O_Bou_4c, O_Pro_1 αντεστραμμένα (reversed).

Πίνακας 4.5 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α οργάνου μέτρησης.

Cronbach's Alpha	Αριθμός αντικειμένων (items)
0,929	60

Η τιμή του συντελεστή είναι μεγαλύτερη από 0,9. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η αξιοπιστία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι άριστη. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει εξαιρετική ομοιογένεια μεταξύ των ερωτημάτων και μπορεί να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα.

Πρέπει να αναφερθεί ότι όταν η τιμή του συντελεστή Cronbach's Alpha είναι μεγαλύτερη από 0,70 ($\alpha > 0,70$), τότε μπορεί να χαρακτηριστεί ένα εργαλείο ως αξιόπιστο. Ορισμένοι μελετητές, βέβαια, υποστηρίζουν ότι ακόμη και μία τιμή $0,5 \leq \text{Cronbach's } \alpha \leq 0,6$ αρκεί για τα αρχικά στάδια μίας έρευνας. Ωστόσο, όταν $\alpha \geq 0,90$,

τότε μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα (Nunnally & Bernstein, 1994; Tavakol & Dennick, 2011). Η Norusis (2006) θεωρεί ότι όταν $\alpha \geq 0,80$, τότε μάλλον πρόκειται για μία ιδιαίτερα καλή ανάλυση αξιοπιστίας, ενώ οι Vaske et al. (2017) υποστηρίζουν ότι αρκετοί στατιστικοί δέχονται το εύρος $0,65 \leq \text{Cronbach's } \alpha \leq 0,8$ ως αποδεκτό.

Πίνακας 4.6 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α υποκλιμάκων.

Περιγραφή κλίμακας/ Στοιχείο	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha χωρίς στοιχείο στην υποκλίμακα	Cronbach's Alpha χωρίς στοιχείο στην κλίμακα	N ερωτήσεων
Εσωτερικό περιβάλλον εργασίας (N=1704)	0,622			15
Διοικητική υποστήριξη (N=1.705)	0,775			2
O_Sup_1		-	0,551	
O_Sup_2		-	0,561	
Διακριτική ευχέρεια (N=1.705)	0,759			4
O_Dis_1		0,640	0,545	
O_Dis_2		0,623	0,555	
O_Dis_3		0,797	0,617 (0,909)	
O_Dis_4		0,705 (0,838)	0,580 (0,910)	
Ανταμοιβές & Αναγνώριση (N=1.704)	0,856			3
O_Rew_1		0,830	0,559	
O_Rew_2		0,801	0,574	
O_Rew_3		0,765	0,564	
Οργανωτικά όρια (N=1.704)	0,705			6
O_Bou_1_R		0,686 (0,851)	0,645 (0,875)	
O_Bou_2_R		0,655 (0,901)	0,667	
O_Bou_3_R		0,819	0,634 (0,899)	
O_Bou_4a_R		0,578	0,652 (0,770)	
O_Bou_4b_R		0,585	0,665 (0,718)	
O_Bou_4c_R		0,587	0,651 (0,829)	
Περιγραφή κλίμακας/ Στοιχείο	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha χωρίς στοιχείο στην υποκλίμακα	Cronbach's Alpha χωρίς στοιχείο στην κλίμακα	N ερωτήσεων
AX (N=1.698)	0,914			12
Προνοητικότητα (N=1.698)	0,890			9
I_Pro_1		0,884	0,910	
I_Pro_2		0,874	0,904	
I_Pro_3		0,879	0,907	
I_Pro_4		0,876	0,906	
I_Pro_5		0,873	0,904	
I_Pro_6		0,881	0,909	
I_Pro_7		0,874	0,905	
I_Pro_8		0,877	0,907	
I_Pro_9		0,883	0,907	
Δημιουργική αποτελεσματικότητα (N=1.698)	0,828			3
I_Eff_1		0,766	0,906	
I_Eff_2		0,750	0,906	
I_Eff_3		0,772	0,907	

Περιγραφή κλίμακας/ Στοιχείο	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha χωρίς στοιχείο στην υποκλίμακα	Cronbach's Alpha χωρίς στοιχείο στην κλίμακα	Ν ερωτήσεων
ΜΠ (N=1704)	0,938			11
Δέσμευση για μάθηση (N=1.704)	0,940			4
L_Com_1		0,930	0,933	
L_Com_2		0,907	0,930	
L_Com_3		0,918	0,931	
L_Com_4		0,930	0,932	
Κοινό όραμα (N=1.704)	0,869			3
L_Vis_1		0,825	0,934	
L_Vis_2		0,761	0,934	
L_Vis_3		0,858	0,935	
Ευρύτητα πνεύματος (N=1.704)	0,913			4
L_Open_1		0,906	0,934	
L_Open_2		0,872	0,931	
L_Open_3		0,882	0,932	
L_Open_4		0,890	0,933	
Οργανωτικός ΕΠ (N=1699)	0,845			9
Καινοτομία (N=1.699)	0,900			2
O_Inn_1			0,806	
O_Inn_2		-	0,806	
Προνοητικότητα (N=1.699)	0,740			4
O_Pro_1_R		0,831	0,861	
O_Pro_2		0,601	0,811	
O_Pro_3		0,649	0,820	
O_Pro_4		0,582	0,807	
Ανάληψη ρίσκου (N=1.699)	0,399			3
O_Risk_1		0,111	0,829	
O_Risk_2		0,159	0,820	
O_Risk_3		0,567	0,881	
ΔΠ (N=1698)	0,754			6
Resou_1			0,718	
Resou_2			0,701	
Resou_3			0,703	
Resou_4			0,734	
O_Bou_5a			0,721	
O_Bou_5b			0,734	
ΕΙ (N=1702)	0,776			7
Satis_1			0,729	
Satis_2			0,736	
Satis_3			0,755	
Satis_4			0,756	
Satis_5			0,736	
Satis_6a			0,760	
Satis_6b			0,763	

Ο παραπάνω Πίνακας 4.6 απεικονίζει όλα τα στοιχεία της κλίμακας του εργαλείου μέτρησης της έρευνας, τόσο συνολικά όσο και επιμερισμένα σε υποκλίμακες. Στη στήλη «Cronbach's Alpha» απεικονίζονται οι τιμές του συντελεστή α για κάθε στοιχείο της συνολικής κλίμακας. Αν αφαιρεθεί κάποιο στοιχείο από τη συνολική κλίμακα (αυτό με τη μικρότερη τιμή συντελεστή α κάθε φορά), τότε η τιμή του συντελεστή α για κάθε στοιχείο που παραμένει απεικονίζεται στη στήλη

«Cronbach's Alpha χωρίς στοιχείο στην κλίμακα» ενώ σε παρένθεση αναγράφεται η νέα πλέον τιμή του κάθε στοιχείου (λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική κλίμακα).

Η στήλη «Cronbach's Alpha χωρίς στοιχείο στην υποκλίμακα» λαμβάνει υπόψη μόνο την κάθε υποκλίμακα μεμονωμένα (εσωτερικό περιβάλλον εργασίας, ΑΧ, ΜΠ, Οργανωτικός ΕΠ, ΔΠ, ΕΙ). Στις παρενθέσεις αναφέρεται η τιμή του συντελεστή α που προκύπτει για κάθε στοιχείο της υποκλίμακας, αν αφαιρεθεί το στοιχείο με το μικρότερο συντελεστή α .

Αναφορικά με το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha είναι 0,622. Ωστόσο, αν αφαιρεθεί η ερώτηση O_Bou_2_R, ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,667. Αν αφαιρεθεί και η ερώτηση O_Bou_4b_R ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,718. Αν αφαιρεθεί και η ερώτηση O_Bou_4a_R ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,770. Αν αφαιρεθεί και η ερώτηση O_Bou_4c_R ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,829. Αν αφαιρεθεί και η ερώτηση O_Bou_3_R ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,899. Αν αφαιρεθεί και η ερώτηση O_Dis_3 ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,909. Τέλος, αν αφαιρεθεί και η ερώτηση O_Dis_4 ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,910.

Το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον εργασίας αποτελείται από τις υποκλίμακες της διοικητικής υποστήριξης, της διακριτικής ευχέρειας στην εργασία, των ανταμοιβών και της αναγνώρισης, καθώς επίσης των οργανωτικών ορίων. Όσον αφορά τα τη διοικητική υποστήριξη, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha παίρνει την τιμή 0,775. Όσον αφορά τη διακριτική ευχέρεια στην εργασία, η τιμή του δείκτη είναι 0,759. Ωστόσο, αν αφαιρεθεί η ερώτηση O_Dis_3, ο δείκτης γίνεται 0,797. Αν επιπρόσθετα αφαιρεθεί η ερώτηση O_Dis_4 τότε ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,838.

Όσον αφορά την υποκλίμακα ανταμοιβής και αναγνώρισης, η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha είναι 0,856, που είναι και η μεγαλύτερη τιμή, χωρίς να χρειάζεται να αφαιρεθεί δηλαδή κάποια ερώτηση στην υποκλίμακα αυτή. Αναφορικά με την υποκλίμακα οργανωτικά όρια, η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha είναι 0,705. Αν αφαιρεθεί η ερώτηση O_Bou_3_R τότε ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,819. Αν αφαιρεθεί, επιπλέον, η ερώτηση O_Bou_1_R τότε ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,851, ενώ αν αφαιρεθεί και η τιμή O_Bou_2_R τότε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha είναι 0,901.

Τα ΑΧ αποτελούνται από τις υποκλίμακες της ατομικής προνοητικότητας και της ατομικής δημιουργικής αποτελεσματικότητας. Ο δείκτης αξιοπιστίας παίρνει την τιμή 0,914 για τα ΑΧ. Η υποκλίμακα της ατομικής προνοητικότητας παίρνει την τιμή

0,890, χωρίς να χρειάζεται να αφαιρεθεί κάποια ερώτηση για να έχει τη μέγιστη τιμή του ο δείκτης αξιοπιστίας. Η υποκλίμακα της δημιουργικής αποτελεσματικότητας έχει δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha 0,828 που είναι και η μέγιστη τιμή του, χωρίς να χρειάζεται, επίσης, αφαίρεση κάποιας ερώτησης.

Ο ΜΠ έχει 0,938 δείκτη αξιοπιστίας και αποτελείται από τις υποκλίμακες της δέσμευσης για μάθηση, του κοινού οράματος και της ευρύτητας πνεύματος. Η υποκλίμακα δέσμευση για μάθηση έχει τιμή δείκτη αξιοπιστίας 0,940, η υποκλίμακα κοινό όραμα 0,869 και η υποκλίμακα ευρύτητα πνεύματος έχει τιμή 0,913, που είναι και οι μέγιστες, χωρίς να χρειάζεται να αφαιρεθεί κάποια ερώτηση.

Ο οργανωτικός ΕΠ έχει δείκτη αξιοπιστίας 0,845 και αποτελείται από τις υποκλίμακες της καινοτομίας, της οργανωτικής προνοητικότητας και της ανάληψης ρίσκου. Η υποκλίμακα της καινοτομίας έχει τιμή δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha 0,900, η οργανωτική προνοητικότητα 0,740 (όπου με την αφαίρεση της ερώτησης O_Pro_1_R γίνεται 0,831) και η ανάληψη ρίσκου 0,399 (όπου με την αφαίρεση της ερώτησης O_Risk_3 γίνεται 0,567).

Η ΔΠ έχει τιμή δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha 0,754 και η ΕΙ 0,776.

4.4 Έλεγχος εγκυρότητας

Παράλληλα με την εκτίμηση της αξιοπιστίας μίας κλίμακας ή ενός οργάνου μέτρησης, θα πρέπει να ελεγχθεί και η εγκυρότητά του (validity) (LoBiondo-Wood & Haber, 1994), το κατά πόσο δηλαδή όντως μετράει αυτό που υποστηρίζει ότι μετράει. Πρέπει να σημειωθεί ότι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα είναι διαφορετικές έννοιες. Επίσης, ο βαθμός αξιοπιστίας ενός εργαλείου μέτρησης δε διασφαλίζει και την εγκυρότητά του.

Σε έρευνες με ποσοτικά δεδομένα, προς διασφάλιση της εγκυρότητας, υπάρχουν οι κάτωθι προσεγγίσεις: η εγκυρότητα περιεχομένου, η φαινομενική εγκυρότητα, η εγκυρότητα κριτηρίου (συντρέχουσα και προβλεπτική εγκυρότητα), η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής ή αλλιώς δομική εγκυρότητα (περιλαμβάνει: την παραγοντική μέθοδο, τη μέθοδο των γνωστών ομάδων, τη συγκλίνουσα μέθοδο, την αποκλίνουσα ή διακρίνουσα μέθοδο) (Ουζούνη & Νακάκης, 2011).

Οι LoBiondo-Wood και Haber (1994) σημειώνουν ότι είναι σημαντικό να επιλεγεί η κατάλληλη προσέγγιση, προς διασφάλιση της εγκυρότητας ενός εργαλείου, κατόπιν επαρκών ενδείξεων ανά περίπτωση.

4.4.1 Εγκυρότητα ως προς το περιεχόμενο

Στην παρούσα έρευνα διασφαλίστηκε η εγκυρότητα ως προς το περιεχόμενο (content validity) του εργαλείου, πριν τη συλλογή των δεδομένων (Berk, 1990). Κατόπιν εκτενούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ορίστηκαν οι έννοιες που επρόκειτο να μετρηθούν με το εργαλείο και εντοπίστηκαν οι διαστάσεις που συνθέτουν τις προς μέτρηση μεταβλητές, έτσι ώστε να εμπεριέχονται στις προτάσεις (items) του οργάνου μέτρησης (LoBiondo-Wood & Haber, 1994).

Όταν ολοκληρώθηκε η δημιουργία του εργαλείου μέτρησης, μοιράστηκε σε ομάδα ειδικών (ακαδημαϊκών, ανώτερων και ανώτατων στελεχών της δημόσιας διοίκησης, καθώς επίσης, ανώτερων και ανώτατων στελεχών του ιδιωτικού τομέα και ψυχολόγων) προς αξιολόγηση (Polit & Beck, 2008) και προς εξέταση του κατά πόσο το σύνολο και το περιεχόμενο των προτάσεων σχετίζονται άμεσα με τις υπό εξέταση έννοιες (Berk, 1990).

Επιπρόσθετα, όταν σχεδιαζόταν η κλίμακα μέτρησης (7-βάθμια Likert), ρωτήθηκε και η ομάδα του προς μελέτη πληθυσμού σχετικά με την καταλληλότητα περιεχομένου της κλίμακας (Litwin, 1995).

4.4.2 Εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής ή δομική εγκυρότητα

Τα συνδυασμένα εργαλεία (combined instruments) (πολλαπλές ερωτήσεις/ multiple items) που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την έρευνα επιπολασμού/ συγχρονική/ διατμηματική (cross-sectional study), έχουν αναπτυχθεί ήδη και έχουν βελτιωθεί από άλλους ερευνητές, στο μεγαλύτερο μέρος τους, σε πολλές έρευνες, σε διαφορετικό πληθυσμό και σε διάστημα κάποιων χρόνων. Οπότε, θα μπορούσε να αποδοθεί στο δημιουργηθέν όργανο μέτρησης εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity) (Burns & Grove, 2005). Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό που το εργαλείο αυτό αποτυπώνει σημαντικά τις ιδέες ενός θεωρητικού πλαισίου (Jacobson, 1992).

4.5 Ερευνητικά ερωτήματα

4.5.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1

Ποιες είναι οι αντιλήψεις των δημοσίων στελεχών σχετικά με τα ΟΧ που είναι υποστηρικτικά για τον ΕΠ της υπηρεσίας (π.χ. διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές/ αναγνώριση, οργανωτικά όρια) στο εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον των δημόσιων λειτουργιών;

Περιγραφικά στατιστικά, τα οποία περιλαμβάνουν μέση τιμή και τυπική απόκλιση, χρησιμοποιήθηκαν για να εξετάσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τα ΟΧ της διοικητικής υποστήριξης, της διακριτικής ευχέρειας στην εργασία, των ανταμοιβών/ της αναγνώρισης και των οργανωτικών ορίων της δημόσιας διοίκησης (βλ. Πίνακα 4.7).

Πίνακας 4.7 Υποκλίμακες Οργανωτικών Χαρακτηριστικών και συνολικά περιγραφικά στατιστικά.

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος	Τυπική απόκλιση
Διοικητική υποστήριξη (ερωτήσεις 2)	1706	1	7	4,18	1,5
Διακριτική ευχέρειας στην εργασία (ερωτήσεις 4)	1705	1	7	4,54	1,153
Ανταμοιβές/ αναγνώριση (ερωτήσεις 3)	1705	1	7	3,81	1,482
Οργανωτικά όρια (ερωτήσεις 6)	1704	1	7	3,67	1,087

Λόγω της κλίμακας μέτρησης Likert, μέση τιμή πάνω από το 4 δείχνει μία θετική συσχέτιση με το εργασιακό περιβάλλον. Η διοικητική υποστήριξη, λοιπόν, και η διακριτική ευχέρεια στην εργασία επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ οι ανταμοιβές/ αναγνώριση και τα οργανωτικά όρια αρνητικά (έχει υπολογιστεί η στατιστική σημαντικότητα).

4.5.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2

Υπάρχει σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των δημοσίων στελεχών αναφορικά με τα ΟΧ που είναι υποστηρικτικά ως προς τον ΕΠ της υπηρεσίας και τον αυτο-αναφερόμενο (*self-reported*) οργανωτικό ΕΠ;

Το ερώτημα αυτό απαντήθηκε χρησιμοποιώντας το συντελεστή συσχέτισης Pearson's R, για να καθοριστεί αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των αντιλαμβανόμενων ΟΧ και του αυτο-αναφερόμενου οργανωτικού ΕΠ.

Από τον Πίνακα 4.9 φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του συνόλου των ΟΧ και ΕΠ ($r=0,566$, $df=1698$, $p<0,001$), μεταξύ διοικητικής υποστήριξης και ΕΠ ($r=0,535$, $df=1698$, $p<0,001$), μεταξύ διακριτικής ευχέρειας στην εργασία και ΕΠ ($r=0,527$, $df=1698$, $p<0,001$), καθώς και μεταξύ ανταμοιβών/ αναγνώρισης στην εργασία και ΕΠ ($r=0,543$, $df=1698$, $p<0,001$).

Αυτό, ουσιαστικά, σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα που ανέφεραν υψηλότερο επίπεδο επί του συνόλου των ΟΧ, μεγαλύτερη διοικητική υποστήριξη, περισσότερη διακριτική ευχέρεια στην εργασία και περισσότερες ανταμοιβές/ αναγνώρισεις στο εργασιακό τους περιβάλλον, ανέφεραν επίσης μεγαλύτερο οργανωτικό ΕΠ.

Πίνακας 4.8 Συσχετίσεις Οργανωτικών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		ΕΠ
Συνολικά ΟΧ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson Επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς N	0,566** 0,000 1700
Διοικητική υποστήριξη	Συντελεστής συσχέτισης Pearson Επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς N	0,535** 0,000 1700
Διακριτική ευχέρεια στην εργασία	Συντελεστής συσχέτισης Pearson Επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς N	0,527** 0,000 1700
Ανταμοιβές/ αναγνώριση	Συντελεστής συσχέτισης Pearson Επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς N	0,543** 0,000 1700
Οργανωτικά όρια	Συντελεστής συσχέτισης Pearson Επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς N	-0,288** 0,000 1700

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 (1%) (διπλής ουράς).

Ακόμη, στον Πίνακα 4.8 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ οργανωτικών ορίων και οργανωτικού ΕΠ ($r=-0,288$, $df=1698$, $p<0,001$). Αυτό σημαίνει ότι όσο λιγότερα είναι τα οργανωτικά όρια τόσο μεγαλύτερος είναι ο ΕΠ σε έναν οργανισμό.

4.5.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3

Υπάρχει σχέση μεταξύ επιλεγμένων ΑΧ των δημοσίων στελεχών και των αντιλήψεων των ίδιων των δημοσίων στελεχών σχετικά με τα ΟΧ που είναι υποστηρικτικά ως προς τον ΕΠ της υπηρεσίας;

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson's R χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών διαστήματος (interval) (όπως π.χ. ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα, χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, χρόνια κατοχής της τρέχουσας θέσης). Για να εκτιμηθεί η σχέση μεταξύ των αντιλαμβανόμενων ΟΧ και κατηγορικών μεταβλητών (π.χ. εκπαιδευτικό επίπεδο, θέση εργασίας), χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διασποράς με έναν παράγοντα (One-Way ANOVA) για να συγκρίνει τις διαφορές των πληθυσμιακών μέσων όρων (περισσότερων από δύο). Όταν υπήρχε σύγκριση δύο μονάχα πληθυσμιακών μέσων όρων (π.χ. φύλο, οικογενειακή κατάσταση, άσκηση ή μη ελεγκτικής δραστηριότητας) στις κατηγορικές μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία t-test.

4.5.3.1 Ατομικά δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Τα Ατομικά δημογραφικά Χαρακτηριστικά τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την έρευνα, συμπεριλαμβάνουν: το φύλο (άνδρας/ γυναίκα) του συνεντευξιαζόμενου, την ηλικία του, την οικογενειακή κατάσταση (παντρεμένος-η/συγκατοίκηση με σύντροφο ή ανύπαντρος-η/διαζευγμένος-η/χήρος-α), το εκπαιδευτικό επίπεδο (Μέχρι και λύκειο/ ΔΕ, ΑΤΕΙ/ ΤΕ, ΑΕΙ/ ΠΕ, Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό), τον κλάδο Υπηρεσίας (Εφορία, Τελωνείο, Γενικό Χημείου του Κράτους, άλλη Υπηρεσία της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων), το είδος του φορέα (Κεντρική Υπηρεσία, Ειδική Αποκεντρωμένη ή Περιφερειακή), την περιφέρεια στην οποία ανήκει η Υπηρεσία (Ανατολική Μακεδονία και Θράκη,

Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Ήπειρο, Θεσσαλία, Ιόνια Νησιά, Δυτική Ελλάδα, Στερεά Ελλάδα, Αττική, Πελοπόννησο, Βόρειο Αιγαίο, Νότιο Αιγαίο, Κρήτη), τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, τα χρόνια κατοχής της τρέχουσας θέσης, τα χρόνια τυχόν προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό στο δημόσιο, την άσκηση ή μη ελεγκτικής δραστηριότητας, τη θέση εργασίας (απλό στέλεχος, προϊστάμενος/προϊσταμένη τμήματος, υποδιευθυντής/ υποδιευθύντρια, διευθυντής/ διευθύντρια) και τέλος το μηνιαίο καθαρό ατομικό εισόδημα το οποίο ήταν ομαδοποιημένο σε κλίμακα (έως 1.000€, 1.001-1.500€, 1.501-2.000€, 2.001-2.500€, μεγαλύτερο από 2.500€), με σχετική υποσημείωση να μη συνυπολογιστεί τυχόν εισόδημα από πηγές εκτός της υπηρεσίας.

Πίνακας 4.9 Ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, έτη υπηρεσίας στο δημόσιο, χρόνια κατοχής της τρέχουσας θέσης, θέση εργασίας, μηνιαίο καθαρό ατομικό εισόδημα, έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.

	Συνολικά ΟΧ	Διοικητική υποστήριξη	Διακριτική ευχέρεια στην εργασία	Ανταμοιβές/ αναγνώριση	Οργανωτικά όρια
Age					-0,051* 0,036 1698
P_Exp	-0,156** 0,000 1698	-0,114** 0,000 1698	-0,054* 0,025 1698	-0,052* 0,031 1698	-0,196** 0,000 1698
Cur_P					-0,076** 0,002 1698
I_Exp					0,119** 0,000 1700
Level		0,049* 0,042 1699	0,060* 0,013 1699	0,060* 0,014 1699	-0,071** 0,003 1699
Incom	-0,108** 0,000 1699	-0,085** 0,000 1699			-0,157** 0,000 1698
Edu	0,102** 0,000 1698	0,063** 0,009 1698	0,079** 0,001 1698		0,134** 0,000 1698

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 (5%) (διπλής ουράς).

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 (1%) (διπλής ουράς).

Στον Πίνακα 4.9 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις οι οποίες είναι σημαντικές σε

επίπεδο σημαντικότητας 5% και 1% (διπλής ουράς). Όσο μεγαλύτερος είναι κάποιος εργαζόμενος ηλικιακά τόσο μικρότερα είναι τα οργανωτικά όρια ($r=-0,051$, $df=1696$, $p<0,05$). Όσα περισσότερα έτη εργάζεται κάποιος στο δημόσιο τόσο μικρότερο είναι το σύνολο των ΟΧ ($r=-0,156$, $df=1696$, $p<0,01$), καθώς επίσης και τα επιμέρους χαρακτηριστικά της διοικητικής υποστήριξης ($r=-0,114$, $df=1696$, $p<0,01$), της διακριτικής ευχέρειας στην εργασία ($r=-0,054$, $df=1696$, $p<0,05$), των ανταμοιβών/αναγνώρισης ($r=-0,052$, $df=1696$, $p<0,05$) και των οργανωτικών ορίων ($r=-0,196$, $df=1696$, $p<0,01$).

Επιπρόσθετα, τα οργανωτικά όρια είναι λιγότερα όσο περισσότερο χρονικό διάστημα κατέχει κάποιος μία θέση ($r=-0,076$, $df=1696$, $p<0,01$) και όσο περισσότερο υψηλόβαθμο είναι το στέλεχος ($r=-0,071$, $df=1697$, $p<0,01$). Τέλος, υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ μισθού και του συνόλου των ΟΧ ($r=-0,108$, $df=1697$, $p<0,01$), διοικητικής υποστήριξης ($r=-0,085$, $df=1697$, $p<0,01$) και οργανωτικών ορίων ($r=-0,157$, $df=1696$, $p<0,01$).

Απεναντίας, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου των στελεχών και του συνόλου των ΟΧ ($r=0,102$, $df=1696$, $p<0,01$), καθώς επίσης και των επιμέρους χαρακτηριστικών της διοικητικής υποστήριξης ($r=0,063$, $df=1696$, $p<0,01$), της διακριτικής ευχέρειας στην εργασία ($r=0,079$, $df=1696$, $p<0,001$) και των οργανωτικών ορίων ($r=0,134$, $df=1696$, $p<0,01$).

Ακόμη, όσο πιο υψηλόβαθμο είναι ένα στέλεχος τόσο μεγαλύτερη είναι η διοικητική υποστήριξη που λαμβάνει ($r=0,049$, $df=1697$, $p<0,005$), η διακριτική ευχέρεια στην εργασία ($r=0,060$, $df=1697$, $p<0,05$), καθώς επίσης και οι ανταμοιβές/αναγνώριση από την εργασία ($r=0,060$, $df=1697$, $p<0,05$). Τέλος, όσα περισσότερα χρόνια έχει εργαστεί κάποιος στον ιδιωτικό τομέα τόσο περισσότερο αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν περισσότερα οργανωτικά όρια στο δημόσιο ($r=0,119$, $df=1698$, $p<0,01$).

4.5.3.2 Φύλο

Ο στατιστικός έλεγχος Student's t-test (με διάστημα εμπιστοσύνης 95%) χρησιμοποιήθηκε για τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ φύλου και αντιλαμβανόμενων ΟΧ (βλ. Πίνακα 4.10). Οι διασπορές μεταξύ ανδρών και

γυναικών δεν έχουν διαφορές (θεωρούνται ίσες) ως προς το σύνολο των επιμέρους ΟΧ, καθώς επίσης και ως προς τα επιμέρους ΟΧ, εκτός από το χαρακτηριστικό των ανταμοιβών και της αναγνώρισης ($sig.<0,05$). Ωστόσο, οι μέσες τιμές δεν έχουν διαφορά (θεωρούνται ίσες) τόσο του συνόλου των ΟΧ όσο και των επιμέρους, ως προς το χαρακτηριστικό του φύλου των στελεχών ($sig.>0,05$).

Συνεπώς, η μόνη διαφορά που παρατηρείται ως προς τη διασπορά των πληθυσμών των ανδρών και των γυναικών (κι αυτό οριακά) είναι ως προς τις ανταμοιβές και την αναγνώριση (όχι όμως ως προς τους μέσους όρους, όπου θεωρούνται ίσοι).

Πίνακας 4.10 Φύλο και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.

	Φύλο	N	M.O.	T.A.	Sig.	Sig. (2- ουρές)
Συνολικά ΟΧ	Άνδρας	682	3,48	0,808	0,123	0,670
	Γυναίκα	1016	3,50	0,858		0,667
Διοικητική υποστήριξη	Άνδρας	682	4,10	1,489	0,421	0,085
	Γυναίκα	1016	4,23	1,508		0,084
Διακριτική ευχέρεια στην εργασία	Άνδρας	682	4,51	1,144	0,129	0,476
	Γυναίκα	1016	4,55	1,159		0,475
Ανταμοιβές/ αναγνώριση	Άνδρας	682	3,73	1,414	0,013	0,076
	Γυναίκα	1016	3,86	1,522		0,072
Οργανωτικά όρια	Άνδρας	682	3,65	1,047	0,088	0,657
	Γυναίκα	1016	3,68	1,115		0,653

4.5.3.3 Οικογενειακή κατάσταση

Στον Πίνακα 4.11, συγκρίνοντας (στατιστικός έλεγχος Student's t-test με διάστημα εμπιστοσύνης 95%) τα ΟΧ με την οικογενειακή κατάσταση των στελεχών (παντρεμένος-η/ συγκατοικώ με σύντροφο, ανύπαντρος-η/ διαζευγμένος-η / χήρος-α), παρατηρήθηκε ότι ενώ οι διασπορές των επιμέρους χαρακτηριστικών δεν έχουν διαφορά (θεωρούνται ίσες) ($sig.>0,05$), η διασπορά του συνόλου των χαρακτηριστικών αυτών διαφέρει ως προς το χαρακτηριστικό της οικογενειακής κατάστασης ($sig.<0,05$). Ωστόσο, οι μέσες τιμές δεν έχουν διαφορά (θεωρούνται ίσες), τόσο του συνόλου των ΟΧ όσο και των επιμέρους, ως προς το χαρακτηριστικό της οικογενειακής κατάστασης των στελεχών ($sig.>0,05$).

Πίνακας 4.11 Οικογενειακή κατάσταση και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.

	Οικ. Κατ.	N	M.O.	T.A.	Sig.	Sig. (2- ουρές)
Συνολικά ΟΧ	Παντρεμ.	1193	3,47	0,821	0,043	0,082
	Ανύπαντρ.	505	3,55	0,875		0,090
Διοικητική υποστήριξη	Παντρεμ.	1193	4,16	1,510	0,577	0,444
	Ανύπαντρ.	505	4,22	1,481		0,441
Διακριτική ευχέρεια στην εργασία	Παντρεμ.	1193	4,53	1,146	0,447	0,694
	Ανύπαντρ.	505	4,55	1,168		0,696
Ανταμοιβές/ αναγνώριση	Παντρεμ.	1193	3,78	1,469	0,884	0,222
	Ανύπαντρ.	505	3,88	1,507		0,226
Οργανωτικά όρια	Παντρεμ.	1193	3,65	1,092	0,980	0,359
	Ανύπαντρ.	505	3,71	1,080		0,357

4.5.3.4 Άσκηση ελεγκτικής δραστηριότητας

Στον Πίνακα 4.12 απεικονίζεται η Άσκηση (ή όχι) ελεγκτικής δραστηριότητας σε συνδυασμό με τα ΟΧ.

Πίνακας 4.12 Άσκηση (ή όχι) ελεγκτικής δραστηριότητας και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά.

	Άσκηση ελεγκτικής δραστηριότητας	N	M.O.	T.A.	Sig.	Sig. (2- ουρές)
Συνολικά ΟΧ	Ναι	936	3,45	0,826	0,796	0,017
	Όχι	762	3,55	0,850		0,017
Διοικητική υποστήριξη	Ναι	936	4,08	1,514	0,417	0,002
	Όχι	762	4,31	1,477		0,002
Διακριτική ευχέρεια στην εργασία	Ναι	936	4,53	1,123	0,466	0,733
	Όχι	762	4,55	1,188		0,734
Ανταμοιβές/ αναγνώριση	Ναι	936	3,79	1,487	0,674	0,527
	Όχι	762	3,84	1,472		0,527
Οργανωτικά όρια	Ναι	936	3,61	1,080	0,551	0,019
	Όχι	762	3,74	1,094		0,020

Συγκρίνοντας (στατιστικός έλεγχος Student's t-test με διάστημα εμπιστοσύνης 95%) τα ΟΧ με την άσκηση (ή όχι) ελεγκτικής δραστηριότητας των στελεχών, παρατηρήθηκε ότι οι διασπορές τόσο των επιμέρους ΟΧ όσο και του συνόλου αυτών δεν έχουν διαφορά (θεωρούνται ίσες) ως προς το χαρακτηριστικό της άσκησης ελεγκτικής δραστηριότητας ή όχι ($sig.>0,05$).

Ωστόσο, αναφορικά με τις μέσες τιμές, παρατηρείται ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ του συνόλου των ΟΧ ($sig.<0,05$), της διοικητικής υποστήριξης ($sig.<0,05$), των οργανωτικών ορίων ($sig.<0,05$) και της άσκησης (ή όχι) ελεγκτικής

δραστηριότητας. Μεταξύ διακριτικής ευχέρειας στην εργασία, ανταμοιβών/ αναγνώρισης και άσκησης (ή όχι) ελεγκτικής δραστηριότητας οι μέσες τιμές δεν έχουν διαφορά (θεωρούνται ίσες, $sig > 0,05$).

4.5.3.5 Εκπαιδευτικό επίπεδο και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά

Το εκπαιδευτικό επίπεδο χωρίστηκε σε 5 κατηγορίες: μέχρι και λύκειο/ ΔΕ, ΑΤΕΙ/ ΤΕ, ΑΕΙ/ ΠΕ, Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό. Για τη σύγκριση των πληθυσμιακών μέσων όρων του εκπαιδευτικού επιπέδου και των ΟΧ χρησιμοποιήθηκε η στατιστική διαδικασία απλή ανάλυσης διασποράς με έναν παράγοντα (One-Way ANalysis Of VAriance/ One-Way ANOVA). Βρέθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ διακριτικής ευχέρειας στην εργασία ($F=3,799$, $p=0,004$), οργανωτικών ορίων ($F=11,536$, $p=0,000$), του συνόλου των ΟΧ ($F=4,729$, $p=0,001$) και εκπαιδευτικού επιπέδου.

Έτσι, όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο του στελέχους τόσο υπάρχει η αντίληψη περί μεγαλύτερης διακριτικής ευχέρεια στην εργασία, περί περισσότερων οργανωτικών ορίων και περί περισσότερων ΟΧ συνολικά.

Εν συνεχεία, διενεργήθηκαν post-hoc tests και μάλιστα με 3 τρόπους (μέθοδοι Bonferroni, Tukey και Scheffe) για τις στατιστικά σημαντικές αλλά και για τις στατιστικά ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στα ανωτέρω 5 εκπαιδευτικά επίπεδα. Βρέθηκε, ότι στατιστικά σημαντική διαφορά ($sig. < 0,05$) εμφανίζεται μεταξύ του 3^{ου} (ΑΕΙ/ ΠΕ) και του 4^{ου} επιπέδου (Μεταπτυχιακού) (μέθοδος Bonferroni $sig.=0,014$ / διαφορά μέσων=-0,286*, μέθοδος Tukey $sig.=0,012$ / διαφορά μέσων=-0,286* και μέθοδος Scheffe $sig.=0,037$ / διαφορά μέσων=-0,286*), όσον αφορά τη διοικητική υποστήριξη. Σημειώνεται ότι το «*» σημαίνει ότι η διαφορά μέσου είναι σημαντική σε επίπεδο 5%.

Όσον αφορά τη διακριτική ευχέρεια στην εργασία, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($sig. < 0,05$) μεταξύ 2^{ου} (ΑΤΕΙ/ ΤΕ) και 5ου (Διδακτορικού) εκπαιδευτικού επιπέδου (μέθοδος Tukey $sig.=0,037$ / διαφορά μέσων=-0,428*, μέθοδος Bonferroni $sig.=0,046$ / διαφορά μέσων=-0,428*), καθώς και μεταξύ 3^{ου} (ΑΕΙ/ ΠΕ) και 5^{ου} (Διδακτορικού) εκπαιδευτικού επιπέδου (μέθοδος Tukey $sig.=0,042$ / διαφορά μέσων=-0,399*).

Αναφορικά με τις αμοιβές και την αναγνώριση στην εργασία δεν υπάρχει

στατιστικά σημαντική διαφορά ($sig.>0,05$) στα διάφορα εκπαιδευτικά επίπεδα με καμία από τις τρεις ανωτέρω μεθόδους.

Σχετικά με τα οργανωτικά όρια υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($sig.<0,05$) μεταξύ 1^{ου} (μέχρι και λύκειο/ ΔΕ) και 3^{ου} (ΑΕΙ/ ΠΕ) εκπαιδευτικού επιπέδου (μέθοδος Tukey $sig.=0,027$ / διαφορά μέσων=-0,250*, μέθοδος Bonferroni $sig.=0,032$ / διαφορά μέσων=-0,250*), 1^{ου} (μέχρι και λύκειο/ ΔΕ) και 4^{ου} (Μεταπτυχιακού) εκπαιδευτικού επιπέδου (μέθοδος Tukey $sig.=0,000$ / διαφορά μέσων=-0,501*, μέθοδος Scheffe $sig.=0,000$ / διαφορά μέσων=-0,501*, μέθοδος Bonferroni $sig.=0,000$ / διαφορά μέσων=-0,501*), 2^{ου} (ΑΤΕΙ/ ΤΕ) και 4^{ου} (Μεταπτυχιακού) εκπαιδευτικού επιπέδου (μέθοδος Tukey $sig.=0,000$ / διαφορά μέσων=-0,343*, μέθοδος Scheffe $sig.=0,001$ / διαφορά μέσων=-0,343*, μέθοδος Bonferroni $sig.=0,000$ / διαφορά μέσων=-0,343*), καθώς και μεταξύ 3^{ου} (ΑΕΙ/ ΠΕ) και 4^{ου} (Μεταπτυχιακού) εκπαιδευτικού επιπέδου (μέθοδος Tukey $sig.=0,001$ / διαφορά μέσων=-0,251*, μέθοδος Scheffe $sig.=0,004$ / διαφορά μέσων=-0,251*, μέθοδος Bonferroni $sig.=0,001$ / διαφορά μέσων=-0,251*).

Τέλος, αναφορικά με το σύνολο των ΟΧ υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($sig.<0,05$) μεταξύ 1^{ου} (μέχρι και λύκειο/ ΔΕ) και 3^{ου} (ΑΕΙ/ ΠΕ) εκπαιδευτικού επιπέδου (μέθοδος Tukey $sig.=0,033$ / διαφορά μέσων=0,189*, μέθοδος Bonferroni $sig.=0,040$ / διαφορά μέσων=-0,251*), 3^{ου} (ΑΕΙ/ ΠΕ) και 4^{ου} (Μεταπτυχιακού) εκπαιδευτικού επιπέδου (μέθοδος Tukey $sig.=0,048$ / διαφορά μέσων=-0,137*), καθώς και μεταξύ 3^{ου} (ΑΕΙ/ ΠΕ) και 5^{ου} εκπαιδευτικού επιπέδου (μέθοδος Tukey $sig.=0,005$ / διαφορά μέσων=-0,359*, μέθοδος Scheffe $sig.=0,018$ / διαφορά μέσων=-0,359*, μέθοδος Bonferroni $sig.=0,005$ / διαφορά μέσων=-0,359*).

4.5.3.6 Ατομικά Χαρακτηριστικά

Στη συνέχεια της ανάλυσης προσδιορίζεται αν υπάρχει σχέση μεταξύ των ΑΧ της δημιουργικής αποτελεσματικότητας ή της προνοητικότητας και των ΟΧ.

Έτσι, εξετάστηκαν οι συσχετίσεις (correlations) για τη δημιουργική αποτελεσματικότητα και την προνοητικότητα σε σχέση με τα επιμέρους ΟΧ και το σύνολο αυτών (βλ. Πίνακα 4.13).

Η δημιουργική αποτελεσματικότητα επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στο σύνολο των ΟΧ ($sig.<0,001$), τη διοικητική υποστήριξη ($sig.<0,001$), τη

διακριτική ευχέρεια στην εργασία ($sig.<0,001$), τις ανταμοιβές και την αναγνώριση ($sig.<0,001$), και αρνητικά στα οργανωτικά όρια ($sig.<0,001$).

Πίνακας 4.13 Συσχετίσεις Ατομικών Χαρακτηριστικών και Οργανωτικών Χαρακτηριστικών.

Μεταβλητές	Δημιουργική αποτελεσματικότητα	Προνοητικότητα
Συνολικά ΟΧ Συσχέτιση Pearson Sig. (2-ουρές) N	0,131** 0,000 1698	0,109** 0,000 1698
Διοικητική υποστήριξη Συσχέτιση Pearson Sig. (2-ουρές) N	0,124** 0,000 1698	0,131** 0,000 1698
Διακριτική ευχέρεια στην εργασία Συσχέτιση Pearson Sig. (2-ουρές) N	0,179** 0,000 1698	0,181** 0,000 1698
Ανταμοιβές/ αναγνώριση Συσχέτιση Pearson Sig. (2-ουρές) N	0,123** 0,000 1698	0,145** 0,000 1698
Οργανωτικά όρια Συσχέτιση Pearson Sig. (2-ουρές) N	-0,147** 0,000 1698	-0,161** 0,000 1698

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

Παρομοίως, η προνοητικότητα επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στο σύνολο των ΟΧ ($sig.<0,001$), τη διοικητική υποστήριξη ($sig.<0,001$), τη διακριτική ευχέρεια στην εργασία ($sig.<0,001$), τις ανταμοιβές και την αναγνώριση ($sig.<0,001$), και αρνητικά στα οργανωτικά όρια ($sig.<0,001$).

4.5.4 Ερευνητικό Ερώτημα 4

Υπάρχει σχέση μεταξύ επιλεγμένων ΑΧ και του αυτο-αναφερόμενου οργανωτικού ΕΠ;

Ο δειγματικός συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson (r) χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που μετρήθηκαν σε επίπεδο διαστήματος (interval level). Η ανάλυση διακύμανσης ή διασποράς (ANOVA) χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει τις διαφορές στους μέσους

του ΕΠ μεταξύ των ομάδων που καθορίζονται από δημογραφικές μεταβλητές που είναι κατηγορικές (π.χ. φύλο, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, φορέας, Υπηρεσίας, είδος Υπηρεσίας, περιφέρεια Υπηρεσίας, άσκηση (ή όχι) ελεγκτικής δραστηριότητας, θέση εργασίας). Στην περίπτωση ύπαρξης δύο μόνο ομάδων στις κατηγορικές μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκαν t-test ανεξάρτητων δειγμάτων.

4.5.4.1 Ατομικά και οργανωτικά δημογραφικά

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση μεταξύ ατομικών δημογραφικών, οργανωτικών δημογραφικών και ΕΠ.

Σημαντική συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα και ΕΠ ($r=-0,062$, $p=0,010$, $N=1698$). Μάλιστα όσο λιγότερο έχει εργαστεί κάποιος στον ιδιωτικό τομέα τόσο περισσότερο επικρατεί η αντίληψη ότι ο υπάρχει ΕΠ στο δημόσιο τομέα.

Δε βρέθηκε σημαντική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας του στελέχους ($r=0,13$, $p=0,579$), χρόνων υπηρεσίας στο δημόσιο ($r=-0,006$, $p=0,810$), χρόνων κατοχής της τρέχουσας θέσης ($r=0,023$, $p=0,338$) και ΕΠ.

4.5.4.2 Επίπεδο εκπαίδευσης και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στην περίπτωση σύγκρισης περισσότερων από δύο πληθυσμιακών μέσων όρων, κατάλληλη στατιστική διαδικασία είναι η διαδικασία ANOVA και όχι η διαδικασία t-test. Έτσι, με τη διαδικασία ANOVA θα συγκριθούν το επίπεδο εκπαίδευσης και ο ΕΠ (βλ. Πίνακα 4.14).

Επειδή το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $p=0,001 < 0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται ισχυρά. Επομένως, ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία τουλάχιστον μία σύγκριση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%.

Στο Παράρτημα ΙΙΙ, ο Πίνακας Ι παρέχει πληροφόρηση, και μάλιστα με τρεις τρόπους (μέθοδοι Bonferroni, Tukey και Scheffe), για τις στατιστικά σημαντικές αλλά και για τις στατιστικά ασήμαντες διαφορές, ανάμεσα στα 5 εκπαιδευτικά επίπεδα.

Πίνακας 4.14 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

	Αθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας (df)	Μέσος Τετραγώνων	F	Στατιστική σημαντικότητα (sig.)
Διακύμανση κατά παράγοντες (between groups)	13,168	4	3,292	4,729	0,001
Διασπορές στο εσωτερικό κάθε δείγματος (within groups)	1178,587	1693	0,696		
Σύνολο (total)	1191,755	1697			

Παρατηρούμε ότι, σύμφωνα με τη μέθοδο Tukey, στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρείται μεταξύ 1^{ου} και 3^{ου} εκπαιδευτικού επιπέδου ($p=0,33$, διαφορά μέσου= $0,189^*$), μεταξύ 3^{ου} και 4^{ου} εκπαιδευτικού επιπέδου ($p=0,048$, διαφορά μέσου= $-0,137^*$) και μεταξύ 3^{ου} και 5^{ου} εκπαιδευτικού επιπέδου ($p=0,005$, διαφορά μέσου= $-0,359^*$).

Σύμφωνα με τη μέθοδο Scheffe, στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρείται μεταξύ 3^{ου} και 5^{ου} εκπαιδευτικού επιπέδου ($p=0,018$, διαφορά μέσου= $-0,359^*$).

Σύμφωνα με τη μέθοδο Bonferroni, στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρείται μεταξύ 1^{ου} και 3^{ου} εκπαιδευτικού επιπέδου ($p=0,040$, διαφορά μέσου= $0,189^*$), καθώς επίσης μεταξύ 3^{ου} και 5^{ου} εκπαιδευτικού επιπέδου ($p=0,005$, διαφορά μέσου= $-0,359$).

4.5.4.3 Φορέας Υπηρεσίας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 4.15 απεικονίζεται η ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ φορέα Υπηρεσίας και ΕΠ.

Πίνακας 4.15 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ φορέα Υπηρεσίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

	Αθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας (df)	Μέσος Τετραγώνων	F	Στατιστική σημαντικότητα (sig.)
Διακύμανση κατά παράγοντες	36,635	3	12,212	17,816	0,000
Διασπορές στο εσωτερικό κάθε δείγματος	1162,476	1696	0,685		
Σύνολο	1199,111	1699			

Επειδή το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $p=0,000<0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται ισχυρά. Επομένως, ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία τουλάχιστον μία σύγκριση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%.

Στο Παράρτημα ΙΙΙ, ο Πίνακας ΙΙ παρέχει πληροφόρηση, και μάλιστα με τρεις τρόπους (μέθοδοι Bonferroni, Tukey και Scheffe) για τις στατιστικά σημαντικές αλλά και για τις στατιστικά ασήμαντες διαφορές, ανάμεσα στους 4 διαφορετικούς φορείς (Δ.Ο.Υ., Τελωνείο, Γενικό Χημείου, Λοιπές υπηρεσίες της πρώην Γ.Γ.Δ.Ε.).

Παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, σύμφωνα με τη μέθοδο Tukey, μεταξύ Δ.Ο.Υ. και Τελωνείου ($p=0,001$, διαφορά μέσου=-0,187), μεταξύ Δ.Ο.Υ. και Γενικού Χημείου ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,454), μεταξύ Δ.Ο.Υ. και Λοιπών Υπηρεσιών της πρώην Γ.Γ.Δ.Ε. ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,320), καθώς και μεταξύ Τελωνείου και Γενικού Χημείου ($p=0,044$ και διαφορά μέσου=-0,267).

Σύμφωνα με τη μέθοδο Scheffe, στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει μεταξύ Δ.Ο.Υ. και Τελωνείου ($p=0,003$, διαφορά μέσου=-0,187), Δ.Ο.Υ. και Γενικού Χημείου ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,454), καθώς και μεταξύ Δ.Ο.Υ. και Λοιπών Υπηρεσιών της πρώην Γ.Γ.Δ.Ε. ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,320).

Σύμφωνα με τη μέθοδο Bonferroni στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει μεταξύ Δ.Ο.Υ. και Τελωνείου ($p=0,001$, διαφορά μέσου=-0,187), Δ.Ο.Υ. και Γενικού Χημείου ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,454), καθώς και μεταξύ Δ.Ο.Υ. και Λοιπών Υπηρεσιών της πρώην Γ.Γ.Δ.Ε. ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,320).

4.5.4.4 Είδος Υπηρεσίας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 4.16 απεικονίζεται η ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ANOVA) μεταξύ είδους Υπηρεσίας και ΕΠ.

Επειδή το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $p=0,000<0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται ισχυρά. Επομένως, ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία τουλάχιστον μία σύγκριση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 4.16 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ είδους Υπηρεσίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

	Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας (df)	Μέσος Τετραγώνων	F	Στατιστική σημαντικότητα (sig.)
Διακύμανση κατά παράγοντες	26,124	2	13,062	18,897	0,000
Διασπορές στο εσωτερικό κάθε δείγματος	1172,987	1697	0,691		
Σύνολο	1199,111	1699			

Στον Πίνακα III, στο Παράρτημα III, παρέχεται πληροφόρηση, και μάλιστα με τρεις τρόπους (μέθοδοι Bonferroni, Tukey και Scheffe) για τις στατιστικά σημαντικές αλλά και για τις στατιστικά ασήμαντες διαφορές, ανάμεσα στα 3 διαφορετικά είδη Υπηρεσίας (Περιφερειακή, Ειδική Αποκεντρωμένη, Κεντρική).

Παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, σύμφωνα με τη μέθοδο Tukey, μεταξύ Περιφερειακής και Κεντρικής Υπηρεσίας ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,283), καθώς και μεταξύ Ειδικής Αποκεντρωμένης και Κεντρικής Υπηρεσίας ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,360).

Σύμφωνα με τις μεθόδους Scedge και Bonferroni υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ Περιφερειακής και Κεντρικής Υπηρεσίας ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,283), καθώς επίσης μεταξύ Ειδικής Αποκεντρωμένης και Κεντρικής Υπηρεσίας ($p=0,000$, διαφορά μέσου=-0,360).

4.5.4.5 Περιφέρεια Υπηρεσίας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 4.17 απεικονίζεται η ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ Περιφέρειας της Υπηρεσίας και ΕΠ.

Επειδή το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $p=0,000<0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται ισχυρά. Επομένως, ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία τουλάχιστον μία σύγκριση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%.

Στο Παράρτημα III, ο Πίνακας IV παρέχει πληροφόρηση, και μάλιστα με τρεις τρόπους (μέθοδοι Bonferroni, Tukey και Scheffe) για τις στατιστικά σημαντικές αλλά και για τις στατιστικά ασήμαντες διαφορές, ανάμεσα στα 13 περιφέρειες της

Ελλάδος (Ανατολική Μακεδονία και Θράκη, Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Ήπειρο, Θεσσαλία, Ιόνια Νησιά, Δυτική Ελλάδα, Στερεά Ελλάδα, Αττική, Πελοπόννησο, Βόρειο Αιγαίο, Νότιο Αιγαίο, Κρήτη) και τον ΕΠ.

Πίνακας 4.37 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ Περιφέρειας της Υπηρεσίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

	Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας (df)	Μέσος Τετραγώνων	F	Στατιστική σημαντικότητα (sig.)
Διακύμανση κατά παράγοντες	31,093	12	2,591	3,742	0,000
Διασπορές στο εσωτερικό κάθε δείγματος	1168,018	1687	0,692		
Σύνολο	1199,111	1699			

Παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, σύμφωνα με τη μέθοδο Tukey, μεταξύ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και Κεντρικής Μακεδονίας ($p=0,011$, διαφορά μέσου=0,460), μεταξύ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και Ηπείρου ($p=0,001$, διαφορά μέσου=0,584), μεταξύ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και Πελοποννήσου ($p=0,033$, διαφορά μέσου=0,454), μεταξύ Κεντρικής Μακεδονίας και Αττικής ($p=0,010$, διαφορά μέσου=-0,274), καθώς και μεταξύ Ηπείρου και Αττικής ($p=0,001$, διαφορά μέσου=-0,398).

Σύμφωνα με τη μέθοδο Scedge δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των Περιφερειών.

Σύμφωνα με τη μέθοδο Bonferroni υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και Κεντρικής Μακεδονίας ($p=0,013$, διαφορά μέσου=0,460), μεταξύ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και Ηπείρου ($p=0,001$, διαφορά μέσου=0,584), μεταξύ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και Πελοποννήσου ($p=0,045$, διαφορά μέσου=0,454), μεταξύ Κεντρικής Μακεδονίας και Αττικής ($p=0,013$, διαφορά μέσου=-0,274), καθώς και μεταξύ Ηπείρου και Αττικής ($p=0,001$, διαφορά μέσου=-0,398).

4.5.4.6 Θέση εργασίας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 4.18 απεικονίζεται η ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ θέσεως εργασίας και ΕΠ.

Επειδή το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $p=0,010<0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται ισχυρά. Επομένως, ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία τουλάχιστον μία σύγκριση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 4.18 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ θέσεως εργασίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

	Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας (df)	Μέσος Τετραγώνων	F	Στατιστική σημαντικότητα (sig.)
Διακύμανση κατά παράγοντες	7,963	3	2,654	3,798	0,010
Διασπορές στο εσωτερικό κάθε δείγματος	1183,792	1694	0,699		
Σύνολο	1191,755	1697			

Στο Παράρτημα III, ο Πίνακας V παρέχει πληροφόρηση, και μάλιστα με τρεις τρόπους (μέθοδοι Bonferroni, Tukey και Scheffe) για τις στατιστικά σημαντικές αλλά και για τις στατιστικά ασήμαντες διαφορές, ανάμεσα στα 4 επίπεδα θέσεως εργασίας (απλό στελέχος, προϊστάμενος/ προϊσταμένη τμήματος, υποδιευθυντής/ υποδιευθύντρια, διευθυντής/ διευθύντρια).

Παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ απλού στελέχους και διευθυντή/ διευθύντριας (σύμφωνα με τη μέθοδο Tukey $p=0,014$, διαφορά μέσων=-0,410, σύμφωνα με τη μέθοδο Scheffe $p=0,028$, διαφορά μέσων=-0,410, καθώς και σύμφωνα με τη μέθοδο Bonferroni $p=0,015$, διαφορά μέσων=-0,410).

4.5.4.7 Εισόδημα και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 4.19 απεικονίζεται η ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ εισοδήματος και ΕΠ.

Επειδή το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $p=0,010<0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται ισχυρά. Επομένως, ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία τουλάχιστον μία σύγκριση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 4.19 Ανάλυση διακύμανσης (διασποράς/ ANOVA) μεταξύ εισοδήματος και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

	Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας (df)	Μέσος Τετραγώνων	F	Στατιστική σημαντικό- τητα (sig.)
Διακύμανση κατά παράγοντες	9,320	4	2,330	3,336	0,010
Διασπορές στο εσωτερικό κάθε δείγματος	1182,435	1693	0,698		
Σύνολο	1191,755	1697			

Στο Παράρτημα III, ο Πίνακας VI παρέχει πληροφόρηση, και μάλιστα με τρεις τρόπους (μέθοδοι Bonferroni, Tukey και Scheffe) για τις στατιστικά σημαντικές αλλά και για τις στατιστικά ασήμαντες διαφορές, ανάμεσα στα 5 διαφορετικά επίπεδα μηνιαίου καθαρού ατομικού εισοδήματος των ερωτώμενων.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον ανωτέρω Πίνακα (VI), σε καμία από τις τρεις ανωτέρω μεθόδους (Tukey, Scheffe και Bonferroni) δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των 5 διαφορετικών επιπέδων μηνιαίου καθαρού ατομικού εισοδήματος και ΕΠ.

4.5.4.8 Φύλο και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στο σημείο αυτό θα διατυπωθεί η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση:

- H_0 : Δεν υπάρχει διαφορά, όσον αφορά το φύλο, στην αντίληψη του στελέχους περί οργανωτικού ΕΠ,
- H_1 : Υπάρχει διαφορά, όσον αφορά το φύλο, στην αντίληψη του στελέχους περί οργανωτικού ΕΠ.

Ο κατωτέρω Πίνακας (4.20), μας πληροφορεί ότι ο μέσος όρος των αντρών ως προς τον οργανωτικό ΕΠ είναι 3,48 και εκείνος των γυναικών 3,50.

Πίνακας 4.20 Σύγκριση μέσων όρων των απαντήσεων αντρών και γυναικών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (t-test).

	Φύλο	N	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα μέσου
Μέσος	Άνδρας	682	3,48	0,808	0,031
ΕΠ	Γυναίκα	1016	3,50	0,858	0,027

Στον Πίνακα 4.21 που ακολουθεί, θα διαπιστωθεί αν η ανωτέρω διαφορά των δύο μέσων (βλ. Πίνακα 4.20) είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%. Το test του Levene έχει παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $sig.=12,3\% > 5\%$, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι η μηδενική μας υπόθεση δεν ισχύει. Με άλλα λόγια, υπάρχει ομοιογένεια στις δύο συγκρινόμενες ομάδες φύλου (άνδρες, γυναίκες), οι διασπορές δεν έχουν διαφορά και θεωρούνται ίσες.

Η ύπαρξη, όμως, ομοιογένειας, είναι προϋπόθεση για το pooled – variance t-test, και επομένως στον ακόλουθο Πίνακα (4.21) μας ενδιαφέρει η σειρά των τιμών που ξεκινά από αριστερά με την ένδειξη Equal Variances Assumed (ομοιογένεια διακύμανσης). Έτσι, για το εν λόγω t-Test, έχουμε τις εξής τιμές: $t = -0,426$ και $sig. (2-ουρές) = 0,670 > 0,05$. Αυτό σημαίνει ότι οι μέσες τιμές δεν έχουν διαφορά (θεωρούνται ίσες).

Συνεπώς, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες, όσον αφορά την αντίληψή τους για τον αυτο-αναφερόμενο οργανωτικό ΕΠ.

Πίνακας 4.21 Μη στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες αναφορικά με τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (Independent Samples Test).

		Levene's Test για ομοιογένεια διακυμάνσεων		t-test για ισότητα των μέσων						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-ουρές)	Διαφορά μέσου	Τυπικό σφάλμα διαφοράς μέσων όρων	95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων όρων	
									Ελάχιστο	Ανώτερο
Μέσος ΕΠ	Ομοιογένεια διακύμανσης	2,376	0,123	-0,426	1696	0,670	-0,018	0,041	-0,099	0,064
	Ανομοιογένεια διακύμανσης			-0,431	1517,646	0,667	-0,018	0,041	-0,098	0,063

4.5.4.9 Οικογενειακή κατάσταση και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 4.22 απεικονίζονται οι μέσοι όροι παντρεμένων στελεχών κι εκείνων που συγκατοικούν με σύντροφο, καθώς και εκείνων που είναι ανύπαντροι/ διαζευγμένοι ή χήροι ως προς τον οργανωτικό ΕΠ (Group statistics).

Πίνακας 4.22 Σύγκριση μέσων όρων παντρεμένων στελεχών κι εκείνων που συγκατοικούν με σύντροφο, καθώς και εκείνων που είναι ανύπαντροι/ διαζευγμένοι ή χήροι ως προς τον Οργανωτικό Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Οικογενειακή κατάσταση	N	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα μέσου όρου
ΕΠ	Παντρεμένος-η/ συγκατοικώ με σύντροφο	1193	3,47	0,821	0,024
	Ανύπαντρος-η/ διαζευγμένος-η/ χήρος-α	505	3,55	0,875	0,039

Ο ανωτέρω Πίνακας 4.22 μας πληροφορεί ότι ο μέσος όρος των παντρεμένων στελεχών και εκείνων που συγκατοικούν με σύντροφο είναι 3,47, ενώ εκείνων που είναι ανύπαντροι/ διαζευγμένοι ή χήροι είναι 3,55 ως προς τον οργανωτικό ΕΠ.

Πίνακας 4.23 Η οικογενειακή κατάσταση δε διαφοροποιεί την αντίληψη των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (Independent Samples Test).

		Levene's Test για ομοιογένεια διακυμάνσεων		t-test για ισότητα των μέσων						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2- ουρές)	Διαφορά μέσου	Τυπικό σφάλμα διαφοράς μέσων όρων	95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων όρων	
									Ελάχιστο	Ανώτερο
Μέσος ΕΠ	Ομοιογένεια διακύμανσης	4,116	0,043	-1,743	1696	0,082	-0,077	0,044	-0,165	0,010
	Ανομοιογένεια διακύμανσης			-1,699	897,213	0,090	-0,077	0,046	-0,167	0,012

Στον Πίνακα 4.23 θα διαπιστωθεί αν η ανωτέρω διαφορά των δύο μέσων (βλ. Πίνακα 4.22) είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%. Το test του Levene έχει παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $sig.=4,3\% < 5\%$, πράγμα το

οποίο σημαίνει ότι η μηδενική μας υπόθεση ισχύει και οι διασπορές των πληθυσμών έχουν διαφορά (δε θεωρούνται ίσες).

Με άλλα λόγια, δεν υπάρχει ομοιογένεια στις δύο συγκρινόμενες ομάδες οικογενειακής κατάστασης. Συνεπώς, για το t-Test, έχουμε τις εξής τιμές: $t=-1,699$ και $sig.(2-ουρές)=0,90 > 0,05$. Άρα, οι μέσες τιμές των πληθυσμών δεν έχουν διαφορά και θεωρούνται ίσες ως προς την αντίληψή τους για τον αυτο-αναφερόμενο οργανωτικό ΕΠ.

4.5.4.10 Άσκηση ελεγκτικής δραστηριότητας και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Ο κατωτέρω Πίνακας 4.24 μας πληροφορεί ότι ο μέσος όρος των ελεγκτών είναι 3,45 ως προς τον οργανωτικό ΕΠ, ενώ εκείνων που δεν ασκούν ελεγκτική δραστηριότητα είναι 3,55.

Πίνακας 4.4 Μέσος όρων εκείνων που ασκούν ελεγκτική δραστηριότητα και εκείνων που δεν ασκούν, ως προς τον Οργανωτικό Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (Group statistics).

	Άσκηση ελεγκτικής δραστηριότητας	N	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα μέσου όρου
ΕΠ	Ναι	936	3,45	0,826	0,027
	Όχι	762	3,55	0,850	0,031

Στον Πίνακα 4.25 που ακολουθεί θα διαπιστωθεί αν η ανωτέρω διαφορά των δύο μέσων (βλ. Πίνακα 4.24) είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%. Το test του Levene έχει παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $sig.=7,96\% > 5\%$, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι η μηδενική μας υπόθεση δεν ισχύει. Με άλλα λόγια, υπάρχει ομοιογένεια στις δύο συγκρινόμενες ομάδες, οι διασπορές δεν έχουν διαφορά και θεωρούνται ίσες.

Η ύπαρξη, όμως, ομοιογένειας, είναι προϋπόθεση για το pooled – variance t-test, και επομένως στον ακόλουθο Πίνακα (4.25) μας ενδιαφέρει η σειρά των τιμών που ξεκινά από αριστερά με την ένδειξη Equal Variances Assumed. Έτσι, για το εν λόγω t-Test, έχουμε τις εξής τιμές: $t=-2,393$ και $sig.(2-ουρές)=0,017 < 0,05$.

Συνεπώς, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και οι μέσες τιμές έχουν διαφορά (δε θεωρούνται ίσες) ανάμεσα στους ελεγκτές και τα στελέχη εκείνα τα

οποία δεν ασκούν ελεγκτική δραστηριότητα, όσον αφορά την αντίληψή τους για τον αυτο-αναφερόμενο οργανωτικό ΕΠ.

Πίνακας 4.25 Η άσκηση (ή μη) ελεγκτικής δραστηριότητας διαφοροποιεί την αντίληψη των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

		Levene's Test για ομοιογένεια διακυμάνσεων		t-test για ισότητα των μέσων						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2- ουρές)	Διαφορά μέσου	Τυπικό σφάλμα διαφοράς μέσων όρων	95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων όρων	
									Ελάχιστο	Ανώτερο
Μέσος ΕΠ	Ομοιογένεια διακύμανσης	0,067	0,796	- 2,393	1696	0,017	-0,098	0,041	-0,178	-0,018
	Ανομοιογένεια διακύμανσης			- 2,386	1607,829	0,017	-0,098	0,041	-0,178	-0,017

4.5.5 Ερευνητικό Ερώτημα 5

Μπορούν τα ΑΧ (επιλεγμένες δημογραφικές μεταβλητές, δημιουργική αποτελεσματικότητα και προνοητικότητα) και οι αντιλήψεις των δημοσίων στελεχών σχετικά με τα ΟΧ που είναι υποστηρικτικά ως προς τον ΕΠ της υπηρεσίας να προβλέψουν αυτο-αναφερόμενο οργανωτικό ΕΠ σε ένα δείγμα δημοσίων στελεχών;

Για την απάντηση αυτού του ερωτήματος χρησιμοποιήθηκε το ΜΔΕ για να προσδιορίσει τους συνδυασμούς εκείνους των ανεξάρτητων μεταβλητών που μπορούν να προβλέψουν αυτο-αναφερόμενο οργανωτικό ΕΠ (βλ. Κεφάλαιο 5).

4.5.6 Αναλυτικές υποθέσεις μοντέλου

Στην ενότητα αυτή συνοψίζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου των υποθέσεων της παρούσας έρευνας, ως κάτωθι:

(+, H1a) Διοικητική υποστήριξη για επιχειρηματικότητα και καινοτομία

H1a (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν από τη διοίκηση επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H1β) Διακριτική ευχέρεια στην εργασία

H1β (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη διακριτική ευχέρεια που έχουν στην εργασία τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H1γ) Ανταμοιβές/ αναγνώριση

H1γ (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με ανταμοιβές/ αναγνώριση που λαμβάνουν στην εργασία τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(-, H1δ) Οργανωτικά όρια

H1δ (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με οργανωτικά όρια που υπάρχουν στην εργασία τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και αρνητικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H1ε) ΟΧ

H1ε (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το σύνολο των ΟΧ επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

Από τον Πίνακα 4.8 (βλ. ερευνητικό ερώτημα 2) φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του συνόλου των ΟΧ και ΕΠ ($r=0,566$, $df=1698$, $p<0,001$), μεταξύ διοικητικής υποστήριξης και ΕΠ ($r=0,535$, $df=1698$, $p<0,001$), μεταξύ διακριτικής ευχέρειας στην εργασία και ΕΠ ($r=0,527$, $df=1698$, $p<0,001$), μεταξύ ανταμοιβών/ αναγνώρισης στην εργασία και ΕΠ ($r=0,543$, $df=1698$, $p<0,001$).

Αυτό, ουσιαστικά, σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα που ανέφεραν υψηλότερο επίπεδο επί του συνόλου των ΟΧ, μεγαλύτερη διοικητική υποστήριξη, περισσότερη διακριτική ευχέρεια στην εργασία και περισσότερες ανταμοιβές/ αναγνωρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον, ανέφεραν επίσης μεγαλύτερο οργανωτικό ΕΠ. Έτσι, επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις H1α, H1β, H1γ και H1ε.

Αντίστοιχα, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ οργανωτικών ορίων και οργανωτικού ΕΠ ($r=-0,288$, $df=1698$, $p<0,001$). Αυτό σημαίνει ότι όσο λιγότερα οργανωτικά όρια αντιλαμβάνονται τα

στελέχη μίας υπηρεσίας τόσο μεγαλύτερος ο οργανωτικός ΕΠ που αντιλαμβάνονται σε αυτήν, επιβεβαιώνοντας έτσι και την υπόθεση H1δ.

(+, H2α) Προνοητικότητα των εργαζομένων

H2α (επιβεβαιώθηκε): Η αυτο-αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την προνοητικότητά τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

Στον Πίνακα 4.26 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της προνοητικότητας των στελεχών ως προς τον ΕΠ ενώ στον Πίνακα 4.27 παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ ατομικής προνοητικότητας στελεχών και ΕΠ.

Πίνακας 4.26 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της προνοητικότητας των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Μέσος ΕΠ	3,49	0,840	1700
Μέσος ατομικής προνοητικότητας	5,50	0,826	1698

Πίνακας 4.27 Συσχέτιση ατομικής προνοητικότητας στελεχών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		Μέσος ΕΠ	Μέσος ατομικής προνοητικότητας
Μέσος ΕΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,109**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1700	1698
Μέσος ατομικής προνοητικότητας	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,109**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1698	1698

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

Από τους παραπάνω δύο Πίνακες (4.26 και 4.27), παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτο-αντίληψης των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την προνοητικότητά τους και του ΕΠ της υπηρεσίας ($r=0,109$, $df=1696$, $p<0,001$).

(+, H2β) Δημιουργική αποτελεσματικότητα

H2β (επιβεβαιώθηκε): Η αυτο-αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη

δημιουργική αποτελεσματικότητά τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

Στον Πίνακα 4.28 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της δημιουργικής αποτελεσματικότητας των στελεχών ως προς τον ΕΠ ενώ στον Πίνακα 4.29 παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ της δημιουργικής αποτελεσματικότητας των στελεχών και ΕΠ.

Πίνακας 4.5 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της δημιουργικής αποτελεσματικότητας των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Μέσος ΕΠ	3,49	0,840	1700
Μέσος δημιουργικής αποτελεσματικότητας	5,49	0,893	1698

Πίνακας 4.6 Συσχέτιση δημιουργικής αποτελεσματικότητας στελεχών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		Μέσος ΕΠ	Μέσος δημιουργικής αποτελεσματικότητας
Μέσος ΕΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,131**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1700	1698
Μέσος δημιουργικής αποτελεσματικότητας	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,131**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1698	1698

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

Από τους παραπάνω δύο Πίνακες (4.28 και 4.29), παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της δημιουργικής αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και του ΕΠ της υπηρεσίας ($r=0,131$, $df=1696$, $p<0,001$).

(+, H2γ) AX

H2γ (επιβεβαιώθηκε): Η αυτο-αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τα AX τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

Στον Πίνακα 4.30 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση AX των στελεχών ως προς τον ΕΠ ενώ στον Πίνακα 4.31 παρουσιάζεται η συσχέτιση AX των στελεχών και ΕΠ.

Πίνακας 4.30 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση Ατομικών Χαρακτηριστικών των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Μέσος ΕΠ	3,49	0,840	1700
Μέσος ΑΧ	5,50	0,795	1698

Πίνακας 4.31 Συσχέτιση Ατομικών Χαρακτηριστικών στελεχών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		Μέσος ΕΠ	Μέσος ΑΧ
Μέσος ΕΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,130**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1700	1698
Μέσος ΑΧ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,130**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1698	1698

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

Από τους παραπάνω δύο Πίνακες (4.30 και 4.31), παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτο-αντίληψης των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τα ΑΧ τους και του ΕΠ της υπηρεσίας ($r=0,130$, $df=1696$, $p<0,001$).

(+, H3α) Δέσμευση για μάθηση

H3α (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την οργανωτική δέσμευση για μάθηση επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

Πίνακας 4.32 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση οργανωτικής δέσμευσης για μάθηση ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Μέσος ΕΠ	3,49	0,840	1700
Μέσος δέσμευσης για μάθηση	4,50	1,560	1704

Στον Πίνακα 4.32 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της οργανωτικής δέσμευσης για μάθηση ως προς τον ΕΠ ενώ στον Πίνακα 4.33 παρουσιάζεται η συσχέτιση οργανωτικής δέσμευσης για μάθηση και ΕΠ.

Από τους Πίνακες 4.32 (παραπάνω) και 4.33 (παρακάτω), παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτο-αντίληψης των

δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την οργανωτική δέσμευση για μάθηση και του ΕΠ της υπηρεσίας ($r=0,501$, $df=1698$, $p<0,001$).

Πίνακας 4.33 Συσχέτιση οργανωτικής δέσμευσης για μάθηση και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		Μέσος ΕΠ	Μέσος δέσμευσης για μάθηση
Μέσος ΕΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,501**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1700	1700
Μέσος δέσμευσης για μάθηση	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,501**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1700	1704

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

(+, H3β) Κοινό όραμα

H3β (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το κοινό όραμα της υπηρεσίας επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της.

Στον Πίνακα 4.34 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση του κοινού οράματος της υπηρεσίας ως προς τον ΕΠ ενώ στον Πίνακα 4.35 παρουσιάζεται η συσχέτιση του κοινού οράματος της υπηρεσίας και του ΕΠ.

Πίνακας 4.34 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση του κοινού οράματος της υπηρεσίας ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Μέσος ΕΠ	3,49	0,840	1700
Μέσος κοινού οράματος	3,87	1,485	1704

Πίνακας 4.35 Συσχέτιση του κοινού οράματος της υπηρεσίας και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		Μέσος ΕΠ	Μέσος κοινού οράματος
Μέσος ΕΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,465**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1700	1700
Μέσος κοινού οράματος	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,465**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1700	1704

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

Από τους παραπάνω Πίνακες 4.34 και 4.35, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτο-αντίληψης των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το κοινό όραμα της υπηρεσίας και του ΕΠ της υπηρεσίας ($r=0,465$, $df=1698$, $p<0,001$).

(+, H3γ) Οργανωτική δεκτικότητα στην αλλαγή και ευρύτητα πνεύματος δημοσίων υπαλλήλων

H3γ (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη δεκτικότητα στην αλλαγή της υπηρεσίας και την ευρύτητα πνεύματος των ιδίων των δημοσίων υπαλλήλων επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

Στον Πίνακα 4.36 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος των δημοσίων υπαλλήλων ως προς τον ΕΠ. Στον Πίνακα 4.37 παρουσιάζεται η συσχέτιση της οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος των δημοσίων υπαλλήλων με τον ΕΠ.

Πίνακας 4.36 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος των δημοσίων υπαλλήλων ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Μέσος ΕΠ	3,49	0,840	1700
Μέσος οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος	3,88	1,454	1704

Στον Πίνακα 4.37, που ακολουθεί, παρουσιάζεται η συσχέτιση της οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος των δημοσίων υπαλλήλων με τον ΕΠ.

Από τους Πίνακες 4.36 (παραπάνω) και 4.37 (παρακάτω), παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος των δημοσίων υπαλλήλων και ΕΠ ($r=0,653$, $df=1698$, $p<0,001$).

Πίνακας 4.37 Συσχέτιση της οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος των δημοσίων υπαλλήλων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		Μέσος ΕΠ	Μέσος οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος
Μέσος ΕΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,653**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1.700	1.700
Μέσος οργανωτικής δεκτικότητας στην αλλαγή κι ευρύτητας πνεύματος	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,653**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1.700	1.704

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

(+, H3δ) Μαθησιακός Προσανατολισμός

H3δ (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το ΜΠ της υπηρεσίας επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον οργανωτικό ΕΠ.

Στον Πίνακα 4.38 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση του οργανωτικού ΜΠ ως προς τον ΕΠ ενώ στον Πίνακα 4.39 παρουσιάζεται η συσχέτιση του οργανωτικού ΜΠ και του ΕΠ.

Πίνακας 4.38 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση οργανωτικού Μαθησιακού Προσανατολισμού ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Μέσος ΕΠ	3,49	0,840	1700
Μέσος ΜΠ	4,08	1,306	1704

Πίνακας 4.39 Συσχέτιση οργανωτικού Μαθησιακού Προσανατολισμού και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		Μέσος ΕΠ	Μέσος ΜΠ
Μέσος ΕΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,618**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1700	1700
Μέσος ΜΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,618**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1700	1704

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

Από τους παραπάνω δύο Πίνακες (4.38 και 4.39), παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτο-αντίληψης των δημοσίων

υπαλλήλων σχετικά με το ΜΠ της υπηρεσίας και του ΕΠ της υπηρεσίας ($r=0,618$, $df=1698$, $p<0,001$).

Οι ερευνητικές υποθέσεις H4 έως H16 που ακολουθούν, ελέγχθηκαν διαμέσου του μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (SEM), όπως φαίνεται παρακάτω (βλ. Κεφάλαιο 5). Ενώ οι υποθέσεις H4, H5, H6, H7, H8, H11, H12 και H14 επιβεβαιώθηκαν, οι υποθέσεις H9, H10, H13, H15 και H16 δεν επιβεβαιώθηκαν.

H4 (επιβεβαιώθηκε): Ο ΜΠ μεσολαβεί (mediator variable) μεταξύ ΟΧ κι ΑΧ και ΕΠ της υπηρεσίας.

H5 (επιβεβαιώθηκε): Ο ΜΠ μεσολαβεί (mediator variable) μεταξύ ΟΧ κι ΑΧ και ΕΙ των εργαζομένων.

H6 (επιβεβαιώθηκε): Η ΕΙ των εργαζομένων μεσολαβεί (mediator variable) μεταξύ ΟΧ κι ΑΧ και ΕΠ της υπηρεσίας.

H7 (επιβεβαιώθηκε): Η ΕΙ των εργαζομένων μεσολαβεί (mediator variable) μεταξύ ΜΠ και ΕΠ της υπηρεσίας.

H8 (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΟΧ στο ΜΠ.

H9 (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΑΧ των δημοσίων υπαλλήλων στο ΜΠ.

H10 (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση του ΜΠ στην ΕΙ των εργαζομένων.

H11 (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την

επίδραση της ΕΙ των δημοσίων υπαλλήλων στον ΕΠ της υπηρεσίας.

H12 (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΟΧ στην ΕΙ των εργαζομένων.

H13 (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΑΧ στην ΕΙ των εργαζομένων.

H14 (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΟΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας.

H15 (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΑΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας.

H16 (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση του ΜΠ στον ΕΠ της υπηρεσίας.

(+, H17) Διαθεσιμότητα Πόρων

H17 (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τους ΔΠ που υπάρχουν στην υπηρεσία τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

Στον Πίνακα 4.40 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των ΔΠ ως προς τον ΕΠ ενώ στον Πίνακα 4.41 παρουσιάζεται η συσχέτιση των ΔΠ με τον ΕΠ.

Πίνακας 4.40 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση Διαθεσιμότητας Πόρων ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Μέσος ΕΠ	3,49	0,840	1700
ΔΠ	4,03	1,126	1704

Πίνακας 4.41 Συσχέτιση Διαθεσιμότητας Πόρων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		Μέσος ΕΠ	Μέσος ΔΠ
Μέσος ΕΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,512**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1700	1700
Μέσος ΔΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,512**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1700	1704

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

Από τους παραπάνω δύο Πίνακες (4.40 και 4.41), παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτο-αντίληψης των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τους ΔΠ που υπάρχουν στην εργασία τους και του ΕΠ της υπηρεσίας ($r=0,512$, $df=1698$, $p<0,001$).

(+, H18) Εργασιακή Ικανοποίηση

H18 (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την ΕΙ τους επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΕΠ της υπηρεσίας.

Στον Πίνακα 4.42 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της ΕΙ των στελεχών ως προς τον ΕΠ ενώ στον Πίνακα 4.43 παρουσιάζεται η συσχέτιση της ΕΙ των στελεχών με τον ΕΠ.

Πίνακας 4.42 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών ως προς τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Μέσος ΕΠ	3,49	0,840	1700
Μέσος ΕΙ	4,41	1,165	1702

Πίνακας 4.43 Συσχέτιση Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

		Μέσος ΕΠ	Μέσος ΕΙ
Μέσος ΕΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,431**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1700	1700
Μέσος ΕΙ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,431**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1700	1702

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

Από τους παραπάνω Πίνακες 4.42 και 4.43, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ΕΙ των δημοσίων υπαλλήλων και του ΕΠ της υπηρεσίας ($r=0,431$, $df=1698$, $p<0,001$).

Οι ερευνητικές υποθέσεις H19 έως H22 που ακολουθούν, ελέγχθηκαν διαμέσου του Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (SEM), όπως φαίνεται παρακάτω (βλ. Κεφάλαιο 5).

(+, H19)

H19 (μερική επιβεβαίωση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΟΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου του ΜΠ (mediator variable).

Όπως φαίνεται στο Κεφάλαιο 5, η υπόθεση H19 επιβεβαιώνεται μόνο εν μέρει. Ενώ υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΟΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας, όταν ο ΜΠ μεσολαβεί (mediator variable), αρχικά υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΟΧ στο ΜΠ, μετέπειτα όμως υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση του ΜΠ στον ΕΠ.

(+, H20)

H20 (μερική επιβεβαίωση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΟΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου της ΕΙ (mediator variable).

Όπως φαίνεται στο Κεφάλαιο 5, η υπόθεση H20 επιβεβαιώνεται μόνο εν μέρει. Ενώ υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΟΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας, όταν η ΕΙ μεσολαβεί (mediator variable), αρχικά υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση των ΟΧ στην ΕΙ. Εν συνεχεία, όμως, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της ΕΙ στον ΕΠ.

H21 (μερική επιβεβαίωση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΑΧ των ιδίων των δημοσίων υπαλλήλων στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου του ΜΠ (mediator variable).

Όπως φαίνεται στο Κεφάλαιο 5, η υπόθεση H21 επιβεβαιώνεται μόνο εν μέρει.

Ενώ υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΑΧ των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων στον ΕΠ της υπηρεσίας, όταν ο ΜΠ μεσολαβεί (mediator variable), αρχικά υπάρχει θετική επίδραση, η οποία είναι όμως μη στατιστικά σημαντική, των ΑΧ στο ΜΠ, κατόπιν όμως υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση του ΜΠ στον ΕΠ.

H22 (μερική επιβεβαίωση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΑΧ των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου της ΕΙ (mediator variable).

Όπως φαίνεται στο Κεφάλαιο 5, η υπόθεση H22 επιβεβαιώνεται μόνο εν μέρει. Ενώ υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΑΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας, όταν η ΕΙ μεσολαβεί (mediator variable), αρχικά υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση των ΑΧ στην ΕΙ, κατόπιν όμως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της ΕΙ στον ΕΠ.

(+, H23)

H23 (επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το ΜΠ της υπηρεσίας επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην ΕΙ των στελεχών.

Στον Πίνακα 4.44 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση του ΜΠ της υπηρεσίας ως προς την ΕΙ των στελεχών.

Πίνακας 4.44 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση του Μαθησιακού Προσανατολισμού της υπηρεσίας ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση των στελεχών.

	Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
ΜΠ	4,08	1,306	1.704
ΕΙ	4,41	1,165	1.702

Στον Πίνακα 4.45 παρουσιάζεται η συσχέτιση του ΜΠ της υπηρεσίας με την ΕΙ των στελεχών.

Από τους Πίνακες 4.44 (παραπάνω) και 4.45 (παρακάτω), παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του ΜΠ της υπηρεσίας και της ΕΙ των στελεχών ($r=0,541$, $df=1700$, $p<0,001$).

Πίνακας 4.45 Συσχέτιση Μαθησιακού Προσανατολισμού της υπηρεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών.

		Μέσος ΜΠ	Μέσος ΕΙ
Μέσος ΜΠ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	1	0,541**
	Sig (2-ουρές)		0,000
	N	1.704	1.702
Μέσος ΕΙ	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,541**	1
	Sig (2-ουρές)	0,000	
	N	1.702	1.702

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (δύο ουρές).

Στον Πίνακα 4.46 συνοψίζονται οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας οι οποίες επιβεβαιώθηκαν, ενώ στον Πίνακα 4.47 συνοψίζονται οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας οι οποίες επιβεβαιώθηκαν μόνο εν μέρει ή δεν επιβεβαιώθηκαν.

Πίνακας 4.46 Σύνοψη των Υποθέσεων (H) της έρευνας που επιβεβαιώθηκαν.

Υπόθεση	Επιβεβαίωση	Υπόθεση	Επιβεβαίωση	Υπόθεση	Επιβεβαίωση
H1α	Ναι	H3α	Ναι	H8	Ναι
H1β	Ναι	H3β	Ναι	H11	Ναι
H1γ	Ναι	H3γ	Ναι	H12	Ναι
H1δ	Ναι	H3δ	Ναι	H14	Ναι
H1ε	Ναι	H4	Ναι	H17	Ναι
H2α	Ναι	H5	Ναι	H18	Ναι
H2β	Ναι	H6	Ναι	H23	Ναι
H2γ	Ναι	H7	Ναι		

Πίνακας 4.47 Σύνοψη των Υποθέσεων (H) της έρευνας που επιβεβαιώθηκαν μόνο εν μέρει ή δεν επιβεβαιώθηκαν.

Υπόθεση	Επιβεβαίωση	Υπόθεση	Επιβεβαίωση
H9	Όχι	H19	Μερική
H10	Όχι	H20	Μερική
H13	Όχι	H21	Μερική
H15	Όχι	H22	Μερική
H16	Όχι		

Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι στην παρούσα έρευνα, έμφαση δόθηκε στο Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων. Έτσι, ενώ επί της ουσίας θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνεται στο παρόν Κεφάλαιο (4: Ανάλυση αποτελεσμάτων), αποτέλεσε ξεχωριστό Κεφάλαιο (5), μείζονος σημασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων

5.1 Περιγραφή του μοντέλου

Στις ακόλουθες παραγράφους περιγράφονται δύο είδη μοντέλων. Η πρώτη περιγραφή αφορά το γενικό μοντέλο (overall model) το οποίο είναι έγκυρο (valid) για όλους τους ερωτηθέντες σε αυτήν εδώ την έρευνα. Η δεύτερη περιγραφή περιλαμβάνει δύο μοντέλα ομαδοποίησης, τα οποία εκτιμήθηκαν για να ελέγξουν υποθέσεις διαμεσολάβησης (moderator).

Πίνακας 5.1 Ο δευτερογενής παράγοντας Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και οι δείκτες του.

Πρωτογενής Παράγοντας	Πλήθος ερωτήσεων	Ερωτήσεις/ δηλώσεις
Διοικητική υποστήριξη (ΔΥ/ Management support/ ms)	2	<p>Η υπηρεσία μου είναι δεκτική στις ιδέες και τις προτάσεις μου.</p> <p>Η υπηρεσία μου με στηρίζει σε δύσκολες καταστάσεις, ώστε να ξεπερνιούνται τα οποιαδήποτε εμπόδια.</p>
Διακριτική ευχέρεια στην εργασία (ΔΕ/ Work discretion/ wd)	4	<p>Η υπηρεσία μου παρέχει την ευκαιρία να είμαι δημιουργικός/ή και να δοκιμάζω νέες μεθόδους για την εκτέλεση της εργασίας μου.</p> <p>Η υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα να ενεργώ αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις ικανότητές μου.</p> <p>Η υπηρεσία μου με θεωρεί υπεύθυνο/η για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.</p> <p>Η υπηρεσία μου παρέχει αυτονομία στην εκτέλεση της εργασίας μου.</p>
Ανταμοιβές & αναγνώριση (ΑΑ/ Rewards & recognition/ rr)	3	<p>Η υπηρεσία μου αναγνωρίζει την απόδοσή μου.</p> <p>Η υπηρεσία μου συζητά μαζί μου σχετικά με την απόδοσή μου.</p> <p>Η υπηρεσία μου διευκολύνει την επαγγελματική μου ανάπτυξη λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση στην εργασία μου.</p>
Οργανωτικά όρια (ΟΟ/ Organizational boundaries/ ob)	6	<p>Στην υπηρεσία μου υπάρχουν πολλοί γραπτοί κανόνες και διαδικασίες για την εκτέλεση των βασικών εργασιών μου.</p> <p>Δεν έχω καμία αμφιβολία σχετικά με το τι προσδοκάται από εμένα στην εργασία μου.</p> <p>Υπάρχει ασάφεια, όσον αφορά τις διαδικασίες, στην εργασία μου.</p> <p>Η περιγραφή της θέσης εργασίας μου προσδιορίζει με ακρίβεια αυτό που προσδοκάται από εμένα σε σχέση με: α) την ποσότητα της εργασίας που πρέπει να εκτελέσω, β) τα αναμενόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά από την εργασία μου, γ) το χρόνο εκτέλεσης των καθηκόντων μου.</p>

Το γενικό μοντέλο εμπεριέχει 18 λανθάνουσες/ άδηλες (latent) μεταβλητές και 56 εμφανείς (observer ή manifest) μεταβλητές. Τέσσερις από τις λανθάνουσες μεταβλητές αποτελούν δευτερογενείς παράγοντες, ενώ οι υπόλοιποι 14 παράγοντες είναι πρωτογενείς. Επιπρόσθετα, τα μοντέλα διαμεσολάβησης περιλαμβάνουν από μία εμφανή μεταβλητή ομαδοποίησης (manifest grouping variable) το καθένα.

Ο πρώτος δευτερογενής παράγοντας είναι τα ΟΧ (Organizational Characteristics/ OC) του εσωτερικού εργασιακού περιβάλλοντος (βλ. Πίνακα 5.1). Δείκτες (μετρήσιμες μεταβλητές) των ΟΧ αποτελούν οι τέσσερις κάτωθι πρωτογενείς παράγοντες: διοικητική υποστήριξη (ΔΥ/ management support/ ms), διακριτική ευχέρεια στην εργασία (ΔΕ/ work discretion/ wd), ανταμοιβές κι αναγνώριση (ΑΑ/ rewards & recognition/ rr) και οργανωτικά όρια (ΟΟ/ organizational boundaries/ ob). Οι δείκτες αυτών των πρωτογενών παραγόντων απεικονίζονται στον παραπάνω Πίνακα (5.1).

Πίνακας 5.2 Ο δευτερογενής παράγοντας Μαθησιακός Προσανατολισμός και οι δείκτες του.

Πρωτογενής παράγοντας	Πλήθος ερωτήσεων	Ερωτήσεις/ δηλώσεις
Δέσμευση για μάθηση (ΔΜ/ Commitment to learning/ cl)	4	Η υπηρεσία μου θεωρεί ότι η μάθηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την αριότερη εκτέλεση της εργασίας μου.
		Η υπηρεσία μου θεωρεί τη συνεχή μάθηση των στελεχών της σημαντική.
		Η υπηρεσία μου θεωρεί ότι η μάθηση των στελεχών αποτελεί επένδυση και όχι δαπάνη.
		Στην υπηρεσία μου η μάθηση θεωρείται βασικός παράγοντας για τη συνεχή ανάπτυξή της.
Κοινό όραμα (ΚΟ/ Shared vision / sv)	3	Το όραμα και οι στόχοι της υπηρεσίας μου είναι σαφείς και γνωστοί σε όλα τα στελέχη της.
		Τα στελέχη της υπηρεσίας μου δεσμεύονται ως προς το όραμα και τους στόχους της.
		Τα στελέχη της υπηρεσίας μου θεωρούν ότι συμμετέχουν στη χάραξη της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η υπηρεσία μου.
Ευρύτητα πνεύματος (ΕΥ/ Open-mindedness / om)	4	Η υπηρεσία μου προβληματίζεται συνεχώς όσον αφορά τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων και εύρεσης νέων κι αποτελεσματικότερων λύσεων.
		Η υπηρεσία μου ενθαρρύνει τη συμβολή των συναδέλφων μου στην ανάπτυξη νέων κι αποτελεσματικότερων λύσεων στα προβλήματα που μας απασχολούν.
		Η υπηρεσία μου είναι ανοικτή στις αλλαγές και ανταποκρίνεται σε αυτές.
		Στην υπηρεσία μου τα στελέχη αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Ο δεύτερος δευτερογενής παράγοντας (βλ. Πίνακα 5.2) είναι ο ΜΠ (learning orientation/ lo). Δείκτες του ΜΠ αποτελούν οι τρεις κάτωθι πρωτογενείς παράγοντες:

δέσμευση για μάθηση (ΔΜ/ commitment to learning/ cl), κοινό όραμα (ΚΟ/ shared vision/ sv) και ευρύτητα πνεύματος (ΕΥ/ open-mindedness/ om). Οι δείκτες αυτών των πρωτογενών παραγόντων απεικονίζονται στον παραπάνω Πίνακα (5.2).

Ο τρίτος δευτερογενής παράγοντας είναι ο ΟΕΠ (Organizational Entrepreneurial Orientation/ EO). Δείκτες του είναι οι τρεις πρωτογενείς παράγοντες: καινοτομία (ΚΑ/ innovativeness/ in), προ-νοητικότητα (ΠΝ/ pro-activeness/ pa) και ανάληψη ρίσκου (ΑΡ/ risk-taking/ rt). Οι δείκτες αυτών των πρωτογενών παραγόντων απεικονίζονται στον παρακάτω Πίνακα (5.3).

Πίνακας 5.3 Ο δευτερογενής παράγοντας Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός και οι δείκτες του.

Πρωτογενής παράγοντας	Πλήθος ερωτήσεων	Ερωτήσεις/ δηλώσεις
Καινοτομία (ΚΑ/ Innovativeness /in)	2	Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, είναι δημιουργική στην προσπάθεια εξεύρεσης κι εφαρμογής νέων και αποτελεσματικότερων τρόπων λειτουργίας.
		Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, συχνά εφαρμόζει νέους τρόπους λειτουργίας για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.
Οργανωτική προνοητικότητα (ΠΝ/ Pro-activeness / pa)	4	Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, συμπεριφέρεται συντηρητικά.
		Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, ανταποκρίνεται ως επί το πλείστον ενεργά στις αλλαγές.
		Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, αποδέχεται την ιδιαιτερότητα των στελεχών της.
		Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, προσπαθεί να δημιουργήσει συνθήκες που να προωθούν τη διάθεση για βελτίωση της ποιοτικής και αποτελεσματικής εργασιακής απόδοσης των στελεχών.
Ανάληψη ρίσκου (ΑΡ/ Risk-taking/ rt)	3	Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, είναι ιδιαίτερα προσεκτική στις ενέργειές της.
		Η υπηρεσία μου, στο σύνολό της, ενθαρρύνει πειραματισμούς και καινοτόμες πρακτικές, γνωρίζοντας καλά ότι μέρος αυτών θα αποτύχει.
		Όταν υπάρχει αβεβαιότητα, η υπηρεσία μου υιοθετεί τη στάση του «βλέποντας και κάνοντας», προκειμένου να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα λήψης δαπανηρών αποφάσεων.

Ο τέταρτος δευτερογενής παράγοντας περιλαμβάνει τα ΑΧ (individual characteristics/ ic). Δείκτες του αποτελούν οι κάτωθι δύο πρωτογενείς παράγοντες: η προνοητικότητα (ΠΡ/ ο παράγοντας αυτός φέρει το ίδιο όνομα όπως ο δεύτερος πρωτογενής παράγοντας του οργανωτικού ΕΠ, ωστόσο εδώ εξετάζει ΑΧ, pro-activeness/ pr, και όχι ΟΧ, ΠΝ/ pro-activeness/ pa) και η δημιουργική αποτελεσματικότητα (ΔΑ/ creative efficacy/ ce). Οι δείκτες αυτών των πρωτογενών παραγόντων απεικονίζονται στον παρακάτω Πίνακα (5.4).

Πίνακας 5.4 Ο δευτερογενής παράγοντας Ατομικά Χαρακτηριστικά και οι δείκτες του.

Πρωτογενής παράγοντας	Πλήθος ερωτήσεων	Ερωτήσεις/ δηλώσεις
Ατομική προνοητικότητα (PP/ Pro-activeness/ pr)	9	Αναζητώ συνεχώς νέους τρόπους για να βελτιώσω τη ζωή μου.
		Οπουδήποτε βρεθώ, είμαι μία ισχυρή προσωπικότητα κι επιδιώκω εποικοδομητικές αλλαγές.
		Τίποτα δεν είναι πιο συναρπαστικό από το να βλέπω τις ιδέες μου να γίνονται πράξη.
		Αν κάτι δεν με ικανοποιεί, τότε το διορθώνω.
		Ανεξαρτήτως δυσκολίας, αν πιστεύω σε κάτι, θα το πραγματοποιήσω.
		Μου αρέσει να προσαπίζομαι τις ιδέες μου, ακόμη και αν αντιτίθενται σε ιδέες άλλων.
		Πάντα αναζητώ καλύτερους τρόπους για να κάνω αυτά που με ενδιαφέρουν.
		Αν πιστεύω σε μία ιδέα, τίποτα δε θα με εμποδίσει να την πραγματοποιήσω.
		Μπορώ να εντοπίσω μία καλή ευκαιρία πολύ πριν το κάνουν άλλοι.
Ατομική Δημιουργική αποτελεσματικότητα (ΔΑ/ Creative efficacy/ ce)	3	Θεωρώ ότι είμαι καλός/ή στη δημιουργία νέων ιδεών.
		Εμπιστεύομαι την ικανότητά μου να επιλύω προβλήματα δημιουργικά.
		Έχω την ικανότητα να αναπτύσσω περαιτέρω τις ιδέες των άλλων.

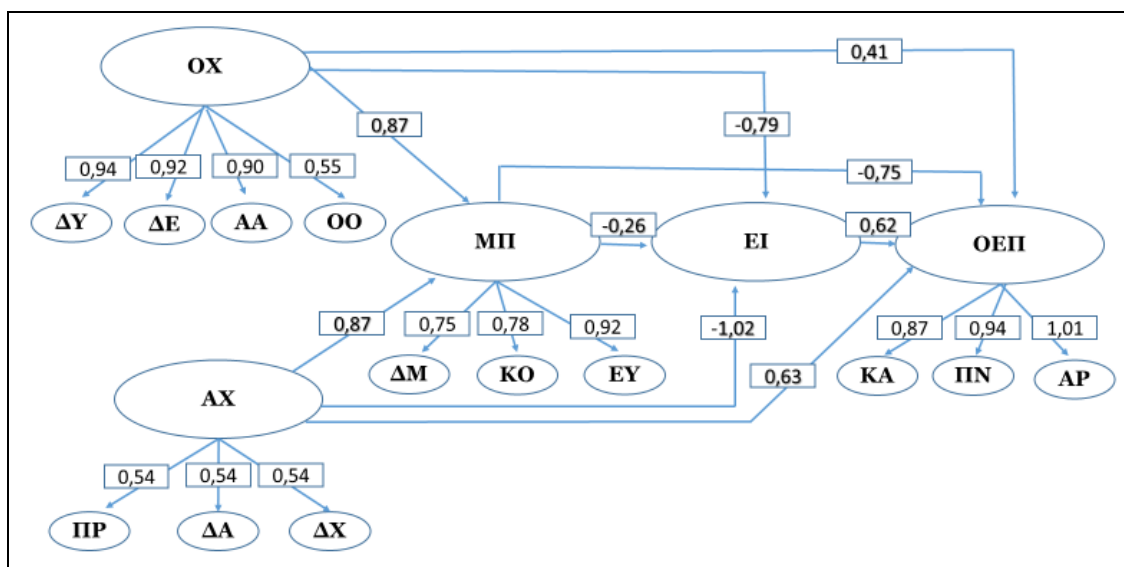
Ο πρωτογενής παράγοντας της EI (job satisfaction/ js) έχει τους ακόλουθους δείκτες, όπως αυτοί απεικονίζονται στον παρακάτω Πίνακα (5.5).

Πίνακας 5.5 Ο πρωτογενής παράγοντας Εργασιακή Ικανοποίηση και οι δείκτες του, λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα οικονομική συγκυρία στη χώρα.

Πρωτογενής παράγοντας	Πλήθος ερωτήσεων	Ερωτήσεις/ δηλώσεις
Ικανοποίηση από την εργασία (EI/ Job satisfaction/ JS)	7	Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με την εργασία σου;
		Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με τη διοίκηση;
		Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με τους συναδέλφους σου;
		Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με την αμοιβή σου;
		Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι με τις ευκαιρίες προαγωγής σου;
		Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι αναφορικά με: α) τον αριθμό των άμεσα συναλλασσομένων με εσένα;
		β) τη συμπεριφορά των συναλλασσομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με εσένα;

Συνάμα με την EI, τα OX, το ΜΠ και τον οργανωτικό ΕΠ, τα ΑΧ διαμορφώνουν ένα αναγωγικό/ αναγώγιμο/ συνδρομικό / περιοδικώς επαναλαμβανόμενο (recursive) μοντέλο, στο οποίο ο οργανωτικός ΕΠ είναι ενδογενής μεταβλητή.

Τα ΟΧ και τα ΑΧ είναι εξωγενείς μεταβλητές (και συσχετιζόμενες) ενώ ο ΜΠ και η ΕΙ συνδέουν την ενδογενή και τις εξωγενείς μεταβλητές. Το Σχήμα 5.1 απεικονίζει το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων στο επίπεδο αυτών των πέντε λανθανουσών μεταβλητών.



Σχήμα 5.1 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων. Στο σχήμα αυτό απεικονίζονται οι εξωγενείς (και συσχετιζόμενες) μεταβλητές Ατομικά (προνοητικότητα, δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά) και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές και αναγνώριση, καθώς και οργανωτικά όρια), οι οποίες συνδέονται με την ενδογενή μεταβλητή Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός (καινοτομία, προνοητικότητα, ανάληψη ρίσκου) διαμέσου του Μαθησιακού Προσανατολισμού (δέσμευση για μάθηση, κοινό όραμα, ευρύτητα πνεύματος) και της Εργασιακής Ικανοποίησης.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα αποσυντεθεί το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η κατασκευή του μοντέλου που απεικονίζεται στο Σχήμα 5.1.

5.2 Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Ο ΕΠ αποτελεί την ενδογενή μεταβλητή του ανωτέρω μοντέλου (Σχήμα 5.1). Είναι γεγονός ότι ο ΕΠ έχει αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία 30 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, στο δημόσιο τομέα, δε φαίνεται να συμβαίνει το ίδιο, αφού τα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί απευθύνονται, ως επί το πλείστον, σε κλίμακες μέτρησης χαρακτηριστικών του ιδιωτικού τομέα (κυρίως της προνοητικότητας και

της καινοτομίας) που δεν προσομοιάζουν και τόσο με εκείνα του δημοσίου (π.χ. προσανατολισμός προς την αγορά ή το προϊόν) (Diefenbach, 2011).

Σύμφωνα με τους Lumpkin και Dess (1996), ο όρος ΕΠ σχετίζεται με τις διαδικασίες, τις πρακτικές και τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων οι οποίες οδηγούν σε κάτι νέο. Ο ΕΠ αναφέρεται, λοιπόν, στο βαθμό επιχειρηματικότητας ενός οργανισμού ή ενός τμήματος.

Σε μερικά άρθρα επιχειρηματικότητας, ο όρος επιχειρηματικότητα αντικαθίσταται από τον όρο καινοτομία, χωρίς αυτό, ωστόσο, να επηρεάζει την αξία του άρθρου (Garcia-Morales et al., 2006).

Η αυτονομία, η καινοτομία, η προνοητικότητα, η ανταγωνιστική επιθετικότητα και η ανάληψη ρίσκου αποτελούν μερικές από τις εκφάνσεις του ΕΠ που έχουν χρησιμοποιηθεί για τον ορισμό του. Ωστόσο, περισσότερο έχει επικρατήσει ο ΕΠ να μετριέται μέσα από τρεις διαστάσεις. Εκείνες της καινοτομίας, της προνοητικότητας και της ανάληψης ρίσκου (βλ. Currie et al., 2008; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983).

Στην παρούσα έρευνα για τη μέτρηση του ΕΠ χρησιμοποιήθηκαν οι ανωτέρω τρεις κλίμακες, συνδυάζοντας διάφορους μελετητές (Covin & Slevin, 1986, 1989; García-Goni et al., 2007; Meynhardt & Diefenbach, 2012; Miller, 1983; Naman & Slevin, 1993; Wang, 2008), όντας προσαρμοσμένες στα χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα.

Η τελική μορφή των εργαλείων αυτών έλαβε χώρα κατόπιν ποιοτικής προμέτρησης, συναντήσεων με ομάδα ειδικών (ακαδημαϊκών, ανώτερων και ανώτατων στελεχών της δημόσιας διοίκησης, ανώτερων και ανώτατων στελεχών του ιδιωτικού τομέα, καθώς επίσης και ψυχολόγων) και πιλοτικής δοκιμής. Παρακάτω προσδιορίζονται αυτές οι τρεις διαστάσεις του ΕΠ:

Καινοτομία

Η παραγωγή νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή τεχνολογικών διαδικασιών. Μπορεί να είναι αποτέλεσμα της τάσης ενός οργανισμού να ενθαρρύνει νέες ιδέες, πειραματισμούς και δημιουργικές διαδικασίες. Η τάση αυτή ορίζεται ως καινοτομία (Lumpkin & Dess, 1996), είναι δυναμική και μπορεί να εμφανιστεί στο πέρας του χρόνου (Dobni, 2008).

Προνοητικότητα

Ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός ενεργεί προληπτικά και προνοητικά ως προς μελλοντικές ανάγκες που μπορεί να εμφανιστούν (Lumpkin & Dess, 1996), ανιχνεύοντας παράλληλα νέες ευκαιρίες (Karyotakis & Moustakis, 2016), αναφέρεται ως προνοητικότητα.

Ανάληψη ρίσκου

Ο βαθμός στον οποίο τα ανώτερα στελέχη (managers) προθυμοποιούνται να δεσμεύσουν πόρους, ελλοχεύοντας την πιθανότητα δαπανηρής αποτυχίας, αναφέρεται ως ανάληψη ρίσκου (risk-taking) (Covin & Slevin, 1989). Σίγουρα η επιχειρηματικότητα ενέχει ρίσκο και αβεβαιότητα (Karyotakis & Moustakis, 2016), που όμως στο δημόσιο τομέα περιορίζεται (συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα) εντός πολιτικών, νομικών και γραφειοκρατικών διαδικασιών.

5.3 Η στρατηγική της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας

Η οργανωτική καινοτομία και η ΟΜ αποτελούν στρατηγικές απαραίτητες για επιχειρηματικότητα (Garcia-Morales et al., 2006). Μάλιστα, στην εταιρική επιχειρηματικότητα, η καινοτομία χρησιμοποιείται σαν όχημα που αποβλέπει στον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών (Ireland et al., 2006).

Διαμέσου της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα ευδοκμεί η προνοητικότητα, αναπτύσσονται καινοτόμες λύσεις, βελτιώνονται εσωτερικές διαδικασίες αλλά και η ποιότητα ζωής των πολιτών και της κοινωνίας εν γένει, ικανοποιώντας κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες (Morris & Jones, 1999).

Επίσης, αναπτύσσονται καλύτερη επικοινωνία και καλύτερες σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Έτσι, λοιπόν, διαμέσου επιχειρηματικών και καινοτόμων συμπεριφορών, στο δημόσιο τομέα, θα μπορούσε να αυξηθεί η συνολική του απόδοση (Kearney et al., 2008).

Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι η επιχειρηματικότητα είναι μία συνεχή διαδικασία, η οποία θα πρέπει να αξιολογείται σε βάθος χρόνου (μακροπρόθεσμα). Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να υπάρχει υποστήριξη και δέσμευση της ανώτερης

διοίκησης, και γενικότερα μία υποστηρικτική νοοτροπία που θα ενθαρρύνει την προνοητικότητα και την ανάληψη ρίσκου (Kearney et al., 2008).

Οι McFadzean et al. (2005) προσεγγίζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα ως μία διαδικασία προώθησης της καινοτομίας σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Θεωρούν ότι η καινοτομία είναι μία διαδικασία που προσθέτει αξία και νεωτερισμό στον οργανισμό, τους προμηθευτές και τους πελάτες, διαμέσου της ανάπτυξης νέων διαδικασιών, λύσεων, προϊόντων και υπηρεσιών.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο εταιρικός επιχειρηματίας καλείται να υπερκεράσει τη γραφειοκρατία, να εντοπίσει νέες ευκαιρίες, να αποκτήσει πόρους και να οδηγηθεί προς την καινοτόμα διαδικασία, παράγοντας προστιθέμενη αξία για το γενικότερο σύνολο (οργανισμό και κοινωνία).

Πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρική στρατηγική έχει επίδραση στη δομή, τους ελέγχους, τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και τη γενικότερη νοοτροπία ενός οργανισμού. Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες διαμορφώνουν από κοινού το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο μπορεί να είναι υποστηρικτικό στην εταιρική επιχειρηματικότητα. Οι παράγοντες αυτοί, τέλος, επιδρούν στην επιχειρηματική απόδοση του οργανισμού (καινοτομία, ανάληψη ρίσκου και προνοητικότητα) (Ireland et al., 2006).

Οι Irani et al. (2004) παρατηρούν ότι αναλόγως της δομής ενός οργανισμού, της στρατηγικής που ακολουθεί, της καινοτομίας που χρησιμοποιεί και το κατά πόσο διέπεται από μία νοοτροπία ανοικτή στις αλλαγές, διαμέσου της μάθησης, μπορεί να οδηγηθεί σε συνεχή βελτίωση και καινοτομία.

Οι οργανισμοί θα πρέπει, λοιπόν, να υιοθετήσουν μία οργανωτική νοοτροπία, η οποία θα στρέφεται σε έναν προσανατολισμό επικεντρωμένο προς την αγορά, τη μάθηση και την επιχειρηματικότητα, επικροτώντας καινοτόμες δράσεις (Hult et al., 2004).

Οι Hornsby et al. (2002) συμφωνούν ότι η στρατηγική ενός οργανισμού επηρεάζει την ύπαρξη των οργανωτικών παραγόντων. Εν συνεχεία, η ύπαρξη των οργανωτικών παραγόντων επηρεάζει την αντίληψη των μεσαίων στελεχών σχετικά με αυτούς τους παράγοντες και σαφώς την επιχειρηματική τους συμπεριφορά, η οποία με τη σειρά της επιδρά στην εφαρμογή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η αντίληψη των μεσαίων στελεχών σχετικά με τη ΔΠ και την ικανότητα να ξεπερνιούνται εμπόδια, τροποποιεί την επίδραση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς

(ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) των μεσαίων στελεχών ως προς την εφαρμογή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Πολλές φορές μάλιστα, η αντίληψη των στελεχών σχετικά με αυτούς τους παράγοντες είναι πιο σημαντική ακόμη και από την ύπαρξη των ίδιων των παραγόντων αυτών (Marginson, 2002).

Οι Ireland et al. (2009) υποστηρίζουν ότι η εταιρική επιχειρηματικότητα αποτελεί ένας είδος εταιρικής στρατηγικής, η οποία, ωστόσο, δεν είναι τόσο εύκολο να διακριθεί, όσο άλλες παραδοσιακές στρατηγικές. Ορισμένες φορές, μάλιστα, ο εντοπισμός της εξαρτάται από τον ίδιο τον παρατηρητή ο οποίος θα εξετάσει την εν λόγω στρατηγική, όπως επίσης και την οπτική γωνία από την οποία θα μελετηθούν οι διάφοροι παράγοντες (π.χ. μπορεί να υπάρχουν έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ εργαζομένων στην «πρώτη γραμμή» και εργαζομένων σε ανώτατες διοικητικές θέσεις).

Είναι γεγονός ότι ΟΧ (όπως διοικητική υποστήριξη, ελευθερία/ αυτονομία στην εργασία, διαθέσιμος χρόνος, ανάληψη ρίσκου), καθώς επίσης διάφορα ΑΧ, μπορούν να επιδράσουν στατιστικά σημαντικά και θετικά στην καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων (Baumann, 2011; Knol & van Linge, 2009; Amo, 2006a, 2006b; Janssen, 2000, 2005; Scott & Bruce, 1994).

Οι Ireland et al. (2006) υποστηρίζουν ότι εκτός από τα ατομικά και τα ΟΧ, το εσωτερικό (π.χ. ΔΠ, ανταμοιβές εργαζομένων, τριβές και εντάσεις) και το εξωτερικό (π.χ. ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές) περιβάλλον ενός οργανισμού διαμορφώνουν, επίσης, την εταιρική επιχειρηματικότητα. Έτσι, λοιπόν, σχεδιάζοντας μία εταιρική στρατηγική, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά για να δημιουργηθεί μία στρατηγική όσο γίνεται πιο κατάλληλη.

5.4 Ανάλυση του μοντέλου της παρούσας διατριβής

Στο Σχήμα 5.1 παρατηρείται ότι όταν υπάρχει αντίληψη ότι τα ΟΧ είναι πιο έντονα, τότε ο ΟΕΠ και ο ΜΠ αυξάνονται, ενώ η ΕΙ μειώνεται. Όταν υπάρχει η αντίληψη ότι τα ΑΧ είναι πιο έντονα, τότε ο ΟΕΠ και ο ΜΠ αυξάνονται επίσης, ενώ η ΕΙ μειώνεται. Επιπρόσθετα, όταν υπάρχει η αντίληψη ότι ο ΜΠ είναι πιο έντονος, τότε η ΕΙ και ο ΟΕΠ μειώνονται. Τέλος, όταν αυξάνεται η αντιλαμβανόμενη ΕΙ τότε αυξάνεται και ο ΟΕΠ.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποστηρίζουν εκείνα των Baum et al. (2001), οι οποίοι παρατηρούν ότι όταν ΑΧ και ΟΧ (π.χ. διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, διαθεσιμότητα χρόνου και ανταμοιβές/ ενισχύσεις) είναι υποστηρικτικά ως προς την εταιρική επιχειρηματικότητα, τότε είναι πιο πιθανό να υπάρξει επιχειρηματική ανάπτυξη.

Ο παράγοντας ΟΧ (λανθάνουσα μεταβλητή) προσδιορίζεται από τις κάτωθι μετρήσιμες μεταβλητές με το αντίστοιχο παραγοντικό φορτίο (loading: λ): ΔΥ (0,94), ΔΕ (0,92), ΑΑ (0,90), ΟΟ (0,55).

Ο παράγοντας ΑΧ (λανθάνουσα μεταβλητή) προσδιορίζεται από τις κάτωθι μετρήσιμες μεταβλητές, οι οποίες έχουν το ίδιο παραγοντικό φορτίο (loading: λ): ΠΡ (0,54), ΔΑ (0,54) και ΔΧ (0,54).

Ο παράγοντας ΜΠ (λανθάνουσα μεταβλητή) προσδιορίζεται από τις κάτωθι μετρήσιμες μεταβλητές με το αντίστοιχο παραγοντικό φορτίο (loading: λ): ΕΥ (0,92), ΚΟ (0,78), ΔΜ (0,75).

Ο παράγοντας Οργανωτικός ΕΠ (λανθάνουσα μεταβλητή) προσδιορίζεται από τις κάτωθι μετρήσιμες μεταβλητές με το αντίστοιχο παραγοντικό φορτίο (loading: λ): ΑΡ (1,01), ΠΝ (0,94), ΚΑ (0,87).

Οι συντελεστές διαδρομής (path coefficients), δηλαδή οι συντελεστές παλινδρόμησης, των διαφόρων παραγόντων του μοντέλου της έρευνας απεικονίζονται στον Πίνακα 5.6.

Πίνακας 5.6 Οι συντελεστές παλινδρόμησης των διαφόρων παραγόντων του μοντέλου.

Παράγοντες	Συντελεστές παλινδρόμησης	Παράγοντες	Συντελεστές παλινδρόμησης
ΑΧ → ΕΙ	-1,02	ΑΧ → ΟΕΠ	0,63
ΑΧ → ΜΠ	0,87	ΕΙ → ΟΕΠ	0,62
ΟΧ → ΜΠ	0,87	ΟΧ → ΟΕΠ	0,41
ΟΧ → ΕΙ	-0,79	ΜΠ → ΕΙ	-0,26
ΜΠ → ΟΕΠ	-0,75		

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η τιμή 0,41 είναι ο συντελεστής παλινδρόμησης ο οποίος αντιστοιχεί στη διαδρομή (path) που ξεκινά από τη μεταβλητή ΟΧ και καταλήγει στη μεταβλητή Οργανωτικός ΕΠ. Θεωρητικά μιλώντας, επεξηγώντας

αυτόν τον αναπαραστατικό δρόμο, η μεταβλητή ΟΧ ασκεί επίδραση στη μεταβλητή Οργανωτικός ΕΠ ή αλλιώς υπάρχει επίδραση πάνω στη μεταβλητή Οργανωτικός ΕΠ από τη μεταβλητή ΟΧ. Ισοδύναμα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η μεταβλητή ΟΧ προσπαθεί να εξηγήσει τη μεταβλητή Οργανωτικός ΕΠ.

Οι συντελεστές παλινδρόμησης είναι απευθείας συγκρίσιμοι διότι πρόκειται για τυποποιημένους (standardized), απαλλαγμένους μονάδων, κι επομένως συγκρίσιμους, παλινδρομικούς συντελεστές (weights) (Δαφέρμος, 2013).

Ωστόσο, εκτός από την άμεση επίδραση (0,41) που ασκεί η μεταβλητή ΟΧ στον ΟΕΠ, υπάρχουν και έμμεσες επιδράσεις. Η συνολική αιτιατή επίδραση συνίσταται από το άθροισμα των άμεσων και των έμμεσων επιδράσεων. Η άμεση επίδραση είναι, λοιπόν 0,41 ($OX \rightarrow OEP$) ενώ η έμμεση:

$$OX \rightarrow MP \rightarrow EI \rightarrow OEP = 0,87 * (-0,26) * 0,62 = -0,14024$$

$$OX \rightarrow EI \rightarrow OEP = (-0,79) * 0,62 = -0,4898$$

$$\text{Οπότε, η συνολική έμμεση επίδραση είναι} = -0,14024 + (-0,4898) = -0,63004.$$

$$\text{Συνεπώς, συνολική αιτιατή επίδραση} = \text{άμεση επίδραση} + \text{συνολική έμμεση επίδραση} = 0,41 + (-0,63004) = -0,22004.$$

Ανάλογα, για τα ΑΧ ισχύει:

$$\text{Άμεση επίδραση: } AX \rightarrow OEP = 0,63$$

Έμμεση επίδραση:

$$AX \rightarrow MP \rightarrow EI \rightarrow OEP = 0,87 * (-0,26) * 0,62 = -0,14024$$

$$AX \rightarrow EI \rightarrow OEP = (-1,02) * 0,62 = -0,6324$$

$$\text{Συνολική έμμεση επίδραση} = -0,14024 + (-0,6324) = -0,7726$$

$$\text{Συνολική αιτιατή επίδραση ΑΧ προς τον ΟΕΠ} = 0,63 + (-0,7726) = -0,1426$$

$$\text{Για το ΜΠ ισχύει: άμεση επίδραση } MP \rightarrow OEP = -0,75$$

$$\text{Έμμεση επίδραση: } MP \rightarrow EI \rightarrow OEP = (-0,26) * 0,62 = -0,1612$$

$$\text{Συνολική αιτιατή επίδραση ΜΠ προς τον ΟΕΠ} = -0,75 + (-0,1612) = -0,9112$$

$$\text{Για την ΕΙ ισχύει συνολική αιτιατή επίδραση} = \text{άμεση επίδραση} = 0,62.$$

5.5 Ατομικά Χαρακτηριστικά, Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Η ανάπτυξη ενός οργανισμού (venture growth) μπορεί να προβλεφθεί από ατομικούς, οργανωτικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες (Baum et al., 2001; Kuratko, 2007).

Μάλιστα, για να υπάρξει συνεχής βελτίωση και καινοτομία σε κάθε οργανισμό, επιζητούνται κάποια συγκεκριμένα ΑΧ και ΟΧ (Baumann, 2011; Irani et al., 2004; Lee et al., 2011).

ΑΧ (όπως προνοητικότητα, δημιουργική αποτελεσματικότητα, τρόπος επίλυσης προβλημάτων, ατομικός καινοτόμος προσανατολισμός), καθώς επίσης ΟΧ (όπως διοικητική υποστήριξη, ελευθερία/ αυτονομία στην εργασία, διαθέσιμος χρόνος, ανάληψη ρίσκου) μπορούν να επιδράσουν στατιστικά σημαντικά και θετικά στην καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων (βλ. Knol & van Linge, 2009; Amo, 2006a, 2006b; Janssen, 2000, 2005; Lee et al., 2011; Scott & Bruce, 1994) και εν συνεχεία του ίδιου του οργανισμού.

5.5.1 Ατομικά Χαρακτηριστικά

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα ΑΧ των μελών ενός οργανισμού επηρεάζουν την καινοτόμα διαδικασία (Bateman & Crant, 1993; Campbell, 2000; Crant, 1996; Scott & Bruce, 1994; Seibert et al., 2001; Tierney, 1997; Tierney & Farmer, 2002). Ωστόσο, οι απόψεις αυτές είναι αμφιλεγόμενες αφού υπάρχουν και υποστηρικτές της άποψης ότι τα ΑΧ δεν επιδρούν στην καινοτόμα διαδικασία (Baumann, 2011).

Γενικότερα, όμως, θεωρείται ότι μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος υπάρχει μία δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης, η οποία χαρακτηρίζεται από δεσμούς αμοιβαίας αιτιότητας (reciprocal causal links) (Magnusson & Endler, 1977). Τα άτομα, λοιπόν, δεν αποτελούν μόνο δέκτες των περιβαλλοντικών μεταβολών και πιέσεων (Buss, 1987), αλλά και πομπούς, επιδρώντας και επηρεάζοντας τόσο τη δική τους θέση όσο και του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν,

συμμετέχοντας έτσι ενεργά στην όλη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ περιβάλλοντος και ατόμου (Bateman & Grant, 1993).

Στην παρούσα έρευνα, ως AX μελετήθηκαν η προνοητικότητα, η δημιουργική αποτελεσματικότητα, καθώς επίσης και διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ΔΧ).

5.5.1.1 Προνοητικότητα

Το άτομο (individual) έχει παρατηρηθεί ότι αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα της καινοτόμας διαδικασίας. Η σχετικά σταθερή ροπή του ατόμου προς την ανάληψη δράσης, επηρεάζοντας το περιβάλλον του και επιδρώντας στην αλλαγή, αναφέρεται ως ατομική προνοητικότητα (pro-activeness ή proactivity) (Baumann, 2011).

Περισσότερο προνοητικοί εργαζόμενοι εμφανίζουν περισσότερο καινοτόμα συμπεριφορά (Amo, 2005; Campbell, 2000), εντοπίζουν και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και επιμένουν έως ότου επιφέρουν την αλλαγή (Grant, 1996).

Καινοτόμες συμπεριφορές και δημιουργική επίλυση προβλημάτων οδηγούν σε επιχειρηματικές προθέσεις. Μάλιστα, υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ ατομικής προνοητικότητας και επιχειρηματικών προθέσεων. Γενικότερα, μελέτες έχουν αποδείξει ότι η προνοητικότητα είναι πολύ σημαντική για την επιχειρηματικότητα (Grant, 1996).

Η προνοητικότητα και η ουδετερότητα στερεοτύπων ως προς το φύλο επιδρούν σημαντικά για την πρόβλεψη επιχειρηματικών προθέσεων (Gupta & Bhawe, 2007). Μεγαλύτερο επίπεδο ατομικής προνοητικότητας παρατηρείται σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ένας εταιρικός προσανατολισμός προς την καινοτομία και την εταιρική επιχειρηματικότητα (Kickul & Gundry, 2002).

Οι Baum et al. (2001) προσθέτουν στην προνοητικότητα, την ανθεκτικότητα (tenacity) και το πάθος, τα οποία επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στη μεγέθυνση των επιχειρήσεων. Επίσης, σημειώνουν ότι η ικανότητα των εργαζομένων, καθώς επίσης και η εκπαίδευση που λαμβάνουν μπορούν να δώσουν ώθηση στην καινοτόμα συμπεριφορά.

Μία προνοητική συμπεριφορά μετασχηματίζει την αποστολή των οργανισμών, εντοπίζει και επιλύει προβλήματα. Άτομα με λιγότερο προνοητική συμπεριφορά είναι

περισσότερο παθητικά και αντιδραστικά ενώ τείνουν να ακολουθούν το κατεστημένο και δεν επιφέρουν την αλλαγή (Bateman & Crant, 1993).

Προνοητικές συμπεριφορές συναντιούνται, επίσης, σε επίπεδο ομάδων και οργανισμών, παρόλο που είναι μία διαδικασία που έχει ως βάση το άτομο (Bateman & Grant, 1993).

5.5.1.2 Δημιουργική αποτελεσματικότητα

Η δημιουργική αποτελεσματικότητα (creative efficacy) αποτελεί, επίσης, ένα ΑΧ το οποίο σχετίζεται στενά με την καινοτομία (Tierney, 1997; Baumann, 2011). Η δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα ενισχύει τη θέληση του ατόμου να επιμένει και να αντιμετωπίζει προκλήσεις (Tierney & Farmer, 2002).

Η αυτο-αντίληψη της ικανότητας ενός ατόμου να είναι δημιουργικό, ορίζεται ως δημιουργική αποτελεσματικότητα. Έχει παρατηρηθεί, ότι εργαζόμενοι με καινοτόμα γνωστική προσωπικότητα παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δημιουργικής αποτελεσματικότητας (Tierney, 1997). Η δημιουργική αποτελεσματικότητα, λοιπόν, μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό χαρακτηριστικό καινοτομίας στο χώρο εργασίας.

Η πρόθεση ανάληψης ρίσκου, τα διευρυμένα ενδιαφέροντα, η διαίσθηση, η έλξη στην πολυπλοκότητα, η ανοχή στην ασάφεια και η αυτοπεποίθηση, μπορούν να οδηγήσουν σε δημιουργικότητα. Επίσης, η γνώση του περιγράμματος της θέσεως εργασίας, ο εντοπισμός ελλείψεων και κενών γνώσης, η ελευθερία, η αυτονομία, η ποικιλομορφία απόψεων και η διαφορετικότητα, η ενθάρρυνση, η επάρκεια πόρων, τα εσωτερικά κίνητρα, η εργασία με προκλήσεις και η δυνατότητα κάποιου να κάνει αυτό που αγαπά μπορούν να οδηγήσουν σε δημιουργικές προσπάθειες και εργασίες (Amabile, et al., 1996).

Σαφώς, η δημιουργικότητα μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία, αλλαγή, εκπλήρωση αναγκών, νέες απόψεις και πρόοδο (Tierney & Farmer, 2002). Οι Erdogan και Bauer (2005) συμφωνούν ότι δημιουργικές ιδέες οδηγούν σε δημιουργικές και καινοτόμες συμπεριφορές, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε καινοτομία.

Οι Tierney και Farmer (2002) επιβεβαιώνουν ότι η δημιουργική αποτελεσματικότητα επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην αυτο-αποτελεσματικότητα και την πολυπλοκότητα της εργασίας, στη διάρκεια και το είδος

της απασχόλησης, στο χρόνο κατοχής της θέσεως εργασίας, στη συμπεριφορά του επόπτη/ επιθεωρητή εργασίας, καθώς επίσης και στην προνοητικότητα ως προς τη δημιουργική απόδοση.

Στην έρευνά τους, οι μελετητές αυτοί (Tierney & Farmer, 2002) παρατηρούν ότι στους εργαζομένους σε χειρωνακτικά επαγγέλματα (blue collar workers), η εκπαίδευση επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στη δημιουργική αποτελεσματικότητα, ενώ με το είδος της απασχόλησης αρνητικά. Από την άλλη, στους υπαλλήλους γραφείου (white collar workers) δεν παρατηρήθηκε κάποια επίδραση. Επιπλέον, στατιστικά σημαντική θετική επίδραση παρατηρήθηκε μεταξύ δημιουργικής αποτελεσματικότητας και δημιουργικής απόδοσης.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι η δημιουργική ταυτότητα ενός ατόμου επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στις απόψεις του περί δημιουργικής ικανότητας, δημιουργικών προσδοκιών από τους συναδέλφους του, καθώς και στη γενικότερη νοοτροπία του. Επίσης, το περιβάλλον εργασίας μπορεί να επιδράσει στη δημιουργική αποτελεσματικότητα (Farmer et al., 2003).

5.5.2 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 5.7 απεικονίζεται ο συντελεστής διαδρομής $AX \rightarrow ΟΕΠ$ του μοντέλου της έρευνας, ο οποίος ορίζεται σε 0,63.

Πίνακας 5.7 Ο συντελεστής παλινδρόμησης Ατομικών Χαρακτηριστικών και Οργανωτικού Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

Παράγοντες	Συντελεστής διαδρομής
$AX \rightarrow ΟΕΠ$	0,63

Όπως έχει αναφερθεί ήδη, τα AX επιδρούν στην καινοτόμα διαδικασία και είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διεξαγωγή έρευνας (Bateman & Crant, 1993; Baum et al., 2001; Baum & Locke, 2004; Baumann, 2011; Campbell, 2000; Costa & McCrae, 1992; Crant, 1996; Holt et al., 2007; Janssen et al., 1998; Scott & Bruce, 1994; Seibert et al., 1999; Seibert et al., 2001; Tierney, 1997; Tierney & Farmer, 2002).

Ωστόσο, τα AX θεωρούνται πλέον ως επιμέρους μόνο κομμάτι της καινοτομίας διαδικασίας και όχι ως μοναδικό χαρακτηριστικό που ασκεί άμεση επίδραση σε αυτήν (Baumann, 2011; Gartner, 1988; Knol & van Linge, 2009; Naffziger et al., 1994).

Δεδομένου, όμως, ότι τα άτομα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της καινοτομίας, πρέπει να διευκρινιστεί ότι η σημαντικότητα του ατόμου δεν αντικατοπτρίζεται, πάντα, αποκλειστικά στην εξέταση χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του (Heinonen & Toivonen, 2007).

5.5.2.1 Ατομική Προνοητικότητα

Τα τελευταία χρόνια η προνοητικότητα αποτελεί θέμα ενδιαφέροντος μεταξύ ερευνητών και επαγγελματιών (Campbell, 2000; Dyne et al., 2003). Άτομα με κορυφαίες επιδόσεις τείνουν να δρουν προνοητικά, δημιουργώντας τις συνθήκες εκείνες επίτευξης στόχων που θα επιφέρουν ατομικές και οργανωτικές επιτυχίες (Ashford & Black, 1996; Chan & Schmitt, 2000).

Οι Kickul και Gundry (2002) καταλήγουν ότι περισσότερο προνοητικά άτομα εμφανίζουν επιχειρηματικές στρατηγικές που επικεντρώνονται στην καινοτομία και την εταιρική επιχειρηματικότητα. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι στο πόρισμα αυτό της εν λόγω έρευνας, η εταιρική στρατηγική χαρακτηρίζονταν από το συμμετέχοντα, εγκυμονώντας έτσι τον κίνδυνο προκατάληψης στην απάντηση (response bias).

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συγκλίνουν με εκείνα των Baumann (2011), Seibert et al. (2001) και Amo (2005), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η προνοητική προσωπικότητα επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην καινοτομία των εργαζομένων.

5.5.2.2 Αυτο-αποτελεσματικότητα

Η δημιουργικότητα αποτελεί, επίσης, μία σημαντική πτυχή των AX που συνδέεται στενά με την καινοτομία. Έτσι, είναι σημαντικό να υπάρξει επίγνωση σχετικά με το επίπεδο δημιουργικής αποτελεσματικότητας των στελεχών ενός οργανισμού.

Η αυτο-αποτελεσματικότητα (self-efficacy) επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρηματικές προθέσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα διαμέσου της αντιληπτής εφικτότητας (perceived feasibility) (Krueger, 1993; Krueger et al., 2000).

Ωστόσο, σύμφωνα με τους Lee et al. (2011), ο βαθμός στον οποίο η αυτο-αποτελεσματικότητα αλληλοεπιδρά με την αντιληπτή επιθυμία επηρεασμού των επιχειρηματικών προθέσεων δεν έχει εξεταστεί. Βέβαια, η Baumann (2011) στη διδακτορική της διατριβή εξετάζει την επίδραση OX και AX (μεταξύ των οποίων και η αυτο-αποτελεσματικότητα) πάνω στην καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων. Η παρούσα έρευνα έρχεται να διαλευκάνει περισσότερο την επίδραση των AX (και των OX) πάνω στον Οργανωτικό ΕΠ.

Η Baumann (2011) παρατηρεί ότι άτομα που αντιλαμβάνονται την εργασία την οποία έχουν να επιτελέσουν και κατέχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να εκτελούν τους ρόλους τους, τείνουν να διακατέχονται από υψηλότερο βαθμό δημιουργικής αυτο-αποτελεσματικότητας. Επιπρόσθετα, εργασίες που είναι πολύπλοκες, που απαιτούν πειραματισμό και ευελιξία, προάγουν υψηλότερα επίπεδα δημιουργικής αυτο-αποτελεσματικότητας. Τέλος, υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης σχετίζονται στατιστικά σημαντικά και θετικά με τη δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα, ενώ ο χρόνος κατοχής της θέσεως εργασίας επιδρά στατιστικά σημαντικά και αρνητικά με τη δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα (Tierney & Farmer, 2002).

Γενικότερα, παρατηρείται ότι εργαζόμενοι με υψηλότερο βαθμό δημιουργικής αποτελεσματικότητας εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό αυτο-αναφερόμενης καινοτόμας συμπεριφοράς (Tierney, 1997; Baumann, 2011). Έτσι, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να συμπληρώνουν τις προγενέστερες έρευνες, υποστηρίζοντας μία στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ AX και Οργανωτικού ΕΠ.

5.5.3 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Μαθησιακός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 5.8 απεικονίζεται ο συντελεστής διαδρομής AX → ΜΠ του μοντέλου της έρευνας, ο οποίος ορίζεται σε 0,87.

Η επιβίωση ενός οργανισμού, μακροπρόθεσμα, εξαρτάται από τον προσανατολισμό αλλαγής και μάθησης των ατόμων, και κατ' επέκταση, εν συνεχεία, του συνόλου του οργανισμού. Βέβαια, τα άτομα διαφέρουν στον προσανατολισμό

τους ως προς την αλλαγή και τη μάθηση (Van der Sluis et al., 2006). Είναι γεγονός ότι τα άτομα προσεγγίζουν διαφορετικά τη μάθηση (Van der Sluis, 1999; Poell et al., 1999) και μαθαίνουν σε διαφορετικό βαθμό βάσει των εμπειριών τους (Burke, 1989; Spreitzer et al., 1997).

Πίνακας 5.8 Ο συντελεστής παλινδρόμησης Ατομικών Χαρακτηριστικών και Μαθησιακού Προσανατολισμού.

Παράγοντες	Συντελεστής διαδρομής
AX → ΜΠ	0,87

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο δημιουργικοί όταν διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας (Tierney & Farmer, 2002, 2004). Σύμφωνα με τους Gong et al. (2009), υψηλότερα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας απορρέουν από το ΜΠ των εργαζομένων και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Αναφορικά τώρα με το AX της προνοητικότητας, εντοπίζεται σε άτομα τα οποία έχουν την ικανότητα να υπερκερνούν εμπόδια, να εντοπίζουν ευκαιρίες και να επηρεάζουν ενεργά αλλαγές (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000).

Προνοητικές συμπεριφορές ενθαρρύνουν τη μάθηση. Αυτό συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι προνοητικά άτομα μπορούν να διερευνήσουν επακριβώς θέματα για τα οποία είναι σίγουρα, με τρόπο και ρυθμό τέτοιο που θα είναι πιο βολικό για αυτά. Έτσι, μπορούν να δημιουργήσουν νέα γνώση ή να τροποποιήσουν και να βελτιώσουν προ-υπάρχουσα (Ashforth et al., 2007).

Από μόνη της η έννοια του ΜΠ στηρίζεται σε μία εύπλαστη ικανότητα, εκείνη της μάθησης (Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988). Υπό αυτή την έννοια, σύμφωνα με τον Bandura (1997), δημιουργούνται πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας. Γενικότερα, ένας ΜΠ οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων (Dweck, 1986, 2000) με την πάροδο του χρόνου. Τέλος, ένας ΜΠ μέσα από τυχόν αποτυχίες, συμβάλλει στη διατήρηση της δημιουργικής αυτο-αποτελεσματικότητας των ατόμων.

Έτσι, οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν τυχόν αποτυχία στις δημιουργικές προσπάθειες, αλλά σε αναποτελεσματικές προσπάθειες ή στρατηγικές (Dweck & Leggett, 1988). Υπό αυτό το πρίσμα, τα άτομα είναι περισσότερο πιθανό να διατηρήσουν την αυτο-αποτελεσματικότητά τους σε δημιουργικές προσπάθειες. Μάλιστα, προσπάθειες βελτίωσης της αυτο-αποτελεσματικότητας χαρακτηρίζονται

από ένα ΜΠ. Εφαρμόζοντας κατάλληλες στρατηγικές, ΜΠ άτομα επιλύουν, αποτελεσματικά, προβλήματα τα οποία προκύπτουν (Dweck, 2016).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί, βέβαια, ότι δημιουργικές προσπάθειες εγκυμονούν κινδύνους και προκλήσεις (Bandura, 1997). Ωστόσο, μία εστίαση αυτο-βελτίωσης είναι πολύ λιγότερο επικίνδυνη πρακτική από ότι αν στρεφόταν οι εργαζόμενοι σε εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι ενδέχεται να αποκαλύψουν περισσότερους και μεγαλύτερους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν κατά τη δημιουργική διαδικασία (Gong et al., 2009).

Δεν πρέπει να αγνοηθεί, βέβαια, το γεγονός ότι η ατομική συμπεριφορά είναι το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης προσωπικών χαρακτηριστικών (π.χ. γνώσεις, προσδοκίες και στάσεις), συμπεριφορικών και περιβαλλοντικών παραγόντων (Bandura, 1986).

Εξετάζοντας τη συμπεριφορική οπτική, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο ΜΠ μπορεί να αυξήσει την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων εντός του οργανισμού (Bandura, 1986). Η αντίληψη περί ενός κοινού οράματος μπορεί να προσδώσει στους εργαζομένους περισσότερη σιγουριά σχετικά με το τι πρέπει να μάθουν και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να επιτύχουν το στόχο τους.

Μία ατομική αποτελεσματική μάθηση, βελτιώνοντας τις δεξιότητες και τις πρακτικές των εργαζομένων, θα μπορούσε να ενθαρρυνθεί, διαμέσου ενός περιβάλλοντος στο οποίο θα υπάρχει δέσμευση για μάθηση (Crossan et al., 1999). Τέλος, διαμέσου της οργανωτικής ευρύτητας πνεύματος που χαρακτηρίζει ένα ΜΠ, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται πιο ασφαλείς, συμμετέχοντας ενεργά στην οργανωτική αλλαγή (Crossan et al., 2011).

Αναφορικά με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, εάν ένα άτομο βρίσκεται για παράδειγμα σε ένα οργανωτικό περιβάλλον στο οποίο επικρατεί μία ισχυρή δέσμευση για ΟΜ, τότε είναι πιο πιθανό να ευδοκιμεί ένα μαθησιακό κλίμα το οποίο θα ενθαρρύνει τα άτομα να ακολουθούν μία θετική στάση προς τη μάθηση (Fang et al., 2014). Ο ΜΠ επηρεάζει, επίσης, την ΕΙ μέσα από την προ-μάθηση (pre-learning), η οποία μπορεί να προβλέψει μελλοντικές καταστάσεις, προετοιμάζοντας έναν οργανισμό εκ των προτέρων και παρέχοντάς του το προβάδισμα για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δέσμευση για μάθηση μπορεί να αλλάξει τις κοινωνικές νόρμες ενώ η ευρύτητα πνεύματος δίνει στους εργαζομένους την ευκαιρία να επηρεάσουν άλλους

εργαζομένους, επηρεάζοντας έτσι το γενικότερο περιβάλλον. Τέλος, ένα κοινό όραμα μπορεί να εκχωρήσει μία πρόσβαση στην κοινότητα (Ning et al., 2017).

Παρόλο που στη γενικότερη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι τα ΑΧ επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στον Οργανωτικό ΜΠ, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καταλήγουν ότι η διαδρομή $AX \rightarrow ΜΠ$ δεν είναι στατιστικά σημαντική.

5.5.4 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Εργασιακή Ικανοποίηση

Γενικότερα, παρατηρείται ισχυρή επίδραση της προσωπικότητας του ατόμου σε πολλούς τομείς της ζωής του (Costa et al., 1987; Judge, 1992; Judge & Hulin, 1993; Staw et al., 1986; Staw & Ross, 1985).

Στον Πίνακα 5.9 απεικονίζεται ο συντελεστής διαδρομής $AX \rightarrow EI$ του μοντέλου της έρευνας, ο οποίος ορίζεται σε $-1,02$.

Πίνακας 5.9 Ο συντελεστής παλινδρόμησης Ατομικών Χαρακτηριστικών και Εργασιακής Ικανοποίησης.

Παράγοντες	Συντελεστής διαδρομής
$AX \rightarrow EI$	$-1,02$

5.5.4.1 Αυτο-αποτελεσματικότητα

Είναι γεγονός ότι αρκετές θεωρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας (career development) έχουν επικεντρωθεί στην επαγγελματική ικανοποίηση (vocational satisfaction), εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος (Super, 1963; Dawis & Lofquist, 1984; Holland, 1997).

Η αυτο-αποτελεσματικότητα επηρεάζει αρκετές μεταβλητές, μεταξύ των οποίων και η EI (Bandura, 1993). Αρκετοί είναι οι μελετητές εκείνοι οι οποίοι παρατηρούν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ EI και αυτο-αποτελεσματικότητας (Avanzi, et al., 2013; Moè et al., 2010; Skaalvik & Skaalvik, 2010, 2014; Federici & Skaalvik, 2012; Caprara et al., 2006; Judge et al., 2005; Aliyev & Tunc, 2015; Law & Guo, 2016; Karpagavalli & Subhashini, 2017; Lai &

Chen, 2012; Saremi & Rezeghi, 2015; Türkoglu et al., 2017; McDonald & Siegall, 1992; Zellars et al., 2001; Bradley & Roberts, 2004).

Ωστόσο, οι Canrinus et al. (2012) σε ένα δείγμα 1.214 καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ολλανδία, παρατηρούν στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της αυτο-αποτελεσματικότητας τη τάξης και της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι καθηγητές από το μισθό τους. Αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλότερο βαθμό αυτο-αποτελεσματικότητας αντιλαμβάνεται ένας καθηγητής, τόσο λιγότερο ικανοποιημένος είναι από το μισθό που λαμβάνει από την εργασία του.

Ο Demirdag (2015) στην εμπειρική του έρευνα παρατηρεί, επίσης, αρνητική σχέση μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας και ΕΙ. Ωστόσο, η σχέση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική. Τα ευρήματα αυτά, ωστόσο, έρχονται σε αντίθεση με εκείνα των Mulki et al. (2008) οι οποίοι στην εμπειρική τους έρευνα υποστηρίζουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης από το μισθό.

Οι Rastegar και Moradi (2016), απ' την άλλη, δεν παρατηρούν κάποια συσχέτιση μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας και ΕΙ.

Στην παρούσα έρευνα παρατηρείται μία στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας και ΕΙ, επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα των Hartline και Ferrell (1996), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα μειώνει την ΕΙ του προσωπικού της πρώτης γραμμής (front-line) στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

5.5.4.2 Ατομική προνοητικότητα

Ο Crant (1995) παρατηρεί ότι προνοητικά άτομα σημειώνουν μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Περισσότερο προνοητικά άτομα έχουν μεγαλύτερο αίσθημα αυτο-προσδιορισμού (self-determination) και αυτο-αποτελεσματικότητας στην εργασιακή τους ζωή (Seibert et al., 1999).

Άτομα τα οποία διαθέτουν υψηλό βαθμό προνοητικότητας είναι πολύ ενεργητικά, αναγνωρίζουν και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και επιμένουν μέχρι να επιφέρουν την αλλαγή. Συνάμα, τα άτομα αυτά επιλύουν δημιουργικά προβλήματα, μετασχηματίζουν την αποστολή ενός οργανισμού και επηρεάζουν σημαντικά το περιβάλλον τους. Λιγότερο προνοητικά άτομα είναι

περισσότερα παθητικά και αντιδραστικά ενώ περισσότερο συμβιβάζονται στις διάφορες καταστάσεις παρά τις αλλάζουν ή τις διαμορφώνουν (Bateman & Crant, 1993).

Η τάση διαμόρφωσης ενός εργασιακού περιβάλλοντος παρέχει στα άτομα περισσότερα πλεονεκτήματα, όπως επηρεασμό του μισθού, προαγωγές, άλλες οργανωτικές ανταμοιβές, κ.ά. (Bell & Staw, 1989). Περισσότερο προνοητικά άτομα απολαμβάνουν καλύτερα υποκειμενικά και αντικειμενικά αποτελέσματα στην εργασιακή τους σταδιοδρομία αφού επιλέγουν, δημιουργούν, επηρεάζουν και εν τέλει διαμορφώνουν τις εργασιακές τους συνθήκες. Τα περισσότερο προνοητικά άτομα, λοιπόν, θα διαμορφώσουν τις εργασιακές συνθήκες εκείνες που θα ταιριάζουν περισσότερο στις επαγγελματικές τους ανάγκες και αξίες (Seibert et al., 1999).

Ατομικές προνοητικές συμπεριφορές σχετίζονται με την επαγγελματική εξέλιξη και την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία (career satisfaction) (Seibert et al., 1999, 2001). Προνοητικοί εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από προσωπική ακεραιότητα και οργανωτική δέσμευση. Επίσης, φαίνεται να είναι ικανοί στην εργασία τους, αξιόπιστοι, με ηγετικές ικανότητες και θετικές εργασιακές σχέσεις (Campbell, 2000).

Προνοητικά άτομα επιλέγουν και δημιουργούν καταστάσεις τέτοιες, οι οποίες θα μπορούσαν να αυξήσουν την απόδοση της εργασίας τους (job performance) (Crant, 1995). Έτσι, περισσότερο προνοητικά άτομα θα πρέπει να είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την καριέρα τους (εργασία, ανταμοιβές, προαγωγές και ανάπτυξη δεξιοτήτων) (Seibert et al., 1999). Οι Joo και Ready (2012) αναφέρουν, επίσης, ότι υπάρχει μεγαλύτερη ΕΙ όταν ο εργαζόμενος είναι περισσότερο προνοητικός.

Άτομα που συμπεριφέρονται προνοητικά εντοπίζουν και αξιοποιούν ευκαιρίες, επιμένουν μέχρι να επιφέρουν ουσιαστική αλλαγή, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ενεργό δράση (Crant, 1996). Η ατομική προνοητικότητα συνδέεται, λοιπόν, με την ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ η καινοτομία, εν συνεχεία, ασκεί σημαντικό αντίκτυπο στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων (Seibert et al., 2001).

Οι Erdogan και Bauer (2015) ισχυρίζονται ότι προνοητικά άτομα είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους επειδή υπερκερνούν εμπόδια που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση. Τα ευρήματα των Luca και Simo (2016), Thomas et al. (2010) και Li et al. (2017) επιβεβαιώνουν ότι η ΕΙ επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά με την προνοητική προσωπικότητα.

Η προνοητικότητα ίσως παρέχει στους εργαζομένους αυτονομία και τη δυνατότητα να δίνουν έμφαση σε σημαντικές πτυχές της εργασίας τους. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα EI (Hackman & Oldham, 1975). Επιπροσθέτως, η ανάληψη πρωτοβουλιών μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθώς και σε μία επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία (Eby et al., 2003).

Γενικότερα, η προνοητικότητα σχετίζεται με την EI λόγω του γεγονότος ότι οι προνοητικοί άνθρωποι προσπαθούν ενεργά να δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες οι οποίες θα είναι ευνοϊκές για την επίτευξη ατομικής επιτυχίας στην εργασία (Li et al., 2010) και δεν είναι παθητικοί αποδέκτες των ευκαιριών ή των πληροφοριών (Crant, 2000).

Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι μεταξύ ικανοποίησης και προνοητικότητας υπάρχει μία αμφίδρομη σχέση, όπου η EI μπορεί να παρακινήσει συμπεριφορές οι οποίες οδηγούν σε ανάληψη πρωτοβουλιών (Judge et al., 2001; Harrison et al., 2006). Τουναντίον, χαμηλά επίπεδα EI μπορούν να επιφέρουν μία αίσθηση αδυναμίας μάθησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε απουσία προνοητικών συμπεριφορών (Ashforth & Saks, 2000; Kluger & DeNisi, 1996).

Οι Seibert et al. (1999) εντοπίζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ προνοητικής προσωπικότητας, υποκειμενικών και αντικειμενικών επιτυχιών σταδιοδρομίας (μισθού, αριθμού προαγωγών και ικανοποίησης που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τη σταδιοδρομία του). Σε προγενέστερες έρευνες είχε αποδειχθεί σημαντική συσχέτιση μεταξύ προνοητικότητας και ηγεσίας, απόδοσης στις πωλήσεις, προσωπικών επιτευγμάτων και επιχειρηματικότητας.

Παρόλο που η ατομική προνοητικότητα θεωρείται από αρκετούς μελετητές ως ένα θετικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ενός ατόμου, οι Bateman και Crant (1993) παρατηρούν ότι η προνοητική συμπεριφορά δεν οδηγεί πάντοτε σε θετικό αποτέλεσμα. Τουναντίον, μπορεί να αποτελέσει ένα ανεπιθύμητο χαρακτηριστικό και να οδηγήσει ακόμη και σε μη επιθυμητή κι λανθασμένη συμπεριφορά.

Για παράδειγμα, αυτό μπορεί να συμβεί σε οργανισμούς οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό γραφειοκρατίας ή σε οργανισμούς όπου τυχόν πρωτοβουλίες και αποκλίσεις από τα προβλεπόμενα μπορεί να επιφέρουν ανείπωτες συνέπειες (π.χ. διαχειριστές πυρηνικών σταθμών, νοσοκόμες, ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας).

Οι Seibert et al. (2001) σημειώνουν ότι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα προνοητικότητας μπορεί να βιώσουν μικρότερα επίπεδα προαγωγής και μισθού, συγκριτικά με λιγότερα προνοητικούς εργαζομένους.

Παρόλο, λοιπόν, που γενικότερα επικρατεί η άποψη ότι προνοητικές συμπεριφορές επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά και θετικά την ΕΙ, κάποιες φορές είναι περισσότερο αποτελεσματικό να μην επιμένει κάποιος σε κάποιες συγκεκριμένες καταστάσεις και να προσπαθεί να υπερκεράσει τα διάφορα εμπόδια (Lapierre & Allen, 2006). Υπό αυτή την έννοια, περισσότερες πρωτοβουλίες, δηλαδή μεγαλύτερες προσπάθειες και περισσότερη επιμονή, μπορεί να οδηγήσουν σε μη αποτελεσματικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης, δημιουργώντας έτσι υψηλότερα επίπεδα άγχους (Frese & Fay, 2001).

Οι Frese και Fay (2001) αναφέρουν ότι ατομικές πρωτοβουλίες, σε συνδυασμό με χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων, μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικό παραγόμενο αποτέλεσμα. Ωστόσο, περισσότερο προνοητικοί εργαζόμενοι ενδέχεται να αναζητούν περισσότερο προνοητική ανατροφοδότηση (feedback) και να γνωρίζουν καλύτερα την εργασιακή κατάσταση την οποία βιώνουν, δικαιολογώντας έτσι τη χαμηλότερη ΕΙ τους.

Οι Harvey et al. (2006) παρατηρούν ότι στα επαγγέλματα υγείας, σε υψηλά επίπεδα διαπροσωπικών συγκρούσεων, περισσότερο προνοητικά άτομα αποδίδουν χειρότερα στα καθήκοντά τους και υποφέρουν περισσότερο από εξάντληση, από ότι λιγότερο προνοητικά άτομα.

Οι Erdogan και Bauer (2005), ερευνώντας το χαρακτηριστικό της προνοητικότητας των εργαζομένων, αναφέρουν ότι αυτό πρέπει να εξετάζεται σε συνδυασμό με το επίπεδο προσαρμογής ατόμου και περιβάλλοντος (Person – Environment fit), ατόμου και οργανισμού (Person – Organization fit), καθώς και μεταξύ ατόμου και εργασίας (Person – Job fit).

Οι ανωτέρω μελετητές (Erdogan & Bauer, 2005) αναφέρουν, επίσης, ότι ακόμη και αν υπάρχει υψηλή προσαρμογή στις ανωτέρω σχέσεις, το αποτέλεσμα μπορεί να μην είναι τέλειο, διότι ο βαθμός προσαρμογής έγκειται στις αντιλήψεις εκείνων που εκτιμούν το βαθμό προσαρμογής.

Επομένως, πρόκειται για εκτίμηση, όπου οι αντιλήψεις των ατόμων που τις διενεργούν ενδέχεται να απέχουν πολύ από το βαθμό της πραγματικής προσαρμογής (Adkins et al., 1994; Cable & Judge, 1997). Όταν υπάρχει χαμηλός βαθμός

προσαρμογής μεταξύ ατόμου και οργανισμού, καθώς και μεταξύ ατόμου και εργασίας, τότε το άτομο μπορεί να βιώσει απογοήτευση προσπαθώντας να αναλάβει πρωτοβουλίες. Εν συνεχεία, αυτές οι προσπάθειες του ατόμου μπορεί να απογοητεύσουν κι άλλα άτομα.

Προνοητικά άτομα στα οποία δεν υπάρχει καλή προσαρμογή μεταξύ ατόμου και εργασίας (Person-Job fit, βλ. Erdogan & Bauer, 2005) μπορούν να παρακινηθούν για να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους, αλλά θα είναι δυσκολότερο, για αυτά τα άτομα, να κατορθώσουν επιτεύγματα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να υφίσταται μία αδύναμη σχέση μεταξύ προνοητικής προσωπικότητας και ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία.

Τα οφέλη μίας προνοητικής προσωπικότητας στην επαγγελματική σταδιοδρομία του ατόμου, μπορούν να ενισχυθούν, όσο μεγαλύτερη ευθυγράμμιση επιτυγχάνεται μεταξύ ατομικών αξιών και αξιών του ίδιου του οργανισμού (Person – Organization fit, βλ. Cable & DeRue, 2002; Erdogan & Bauer, 2005), καθώς και μέσα από την ύπαρξη ατομικών ικανοτήτων, οι οποίες ταιριάζουν στην εργασία στην οποία επιτελούν (Erdogan & Bauer, 2005).

Όταν υπάρχει χαμηλός βαθμός προσαρμογής μεταξύ ατόμου και οργανισμού και το άτομο χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό προνοητικότητας, τότε αυτό προσελκύει αρνητική προσοχή και ενεργή αποθάρρυνση από άλλα μέλη του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μικρότερη ΕΙ και αντιλήψεις περί μικρότερης επίτευξης στόχων σταδιοδρομίας (Erdogan & Bauer, 2005).

Προς αποφυγή αρνητικών συνεπειών ατόμων με υψηλό βαθμό προνοητικότητας σε έναν οργανισμό, και προς ωφέλιμη αξιοποίηση αυτών, θα πρέπει να δίνεται έμφαση στο επίπεδο προσαρμογής μεταξύ ατόμου και οργανισμού κατά τη διαδικασία της πρόσληψης, επιλογής και κοινωνικοποίησης των μελών αυτού. Έμφαση θα πρέπει να δίνεται, επίσης, κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ατόμων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται όσο το δυνατόν υψηλότερος βαθμός προσαρμογής μεταξύ ατόμου και εργασίας.

Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι προνοητικά άτομα επιλύουν προβλήματα δημιουργικά. Μάλιστα, το όφελος το οποίο προκύπτει από αυτή τους τη δράση είναι μεγαλύτερο, όταν τα άτομα ενστερνίζονται τις αξίες του οργανισμού. Όταν τα μέλη ενός οργανισμού διαμοιράζονται ιεραρχικά τις ίδιες αξίες με τον

οργανισμό, είναι ευκολότερο να λάβουν χώρα προνοητικές προσπάθειες προς τις αξίες αυτές και μάλιστα με την επιθυμητή προτεραιοποίηση.

Αν συμβαίνει αυτό, τότε τα άτομα θα πράττουν προς όφελος του οργανισμού του οποίου είναι μέλη, χωρίς (και πριν καν) να τους υποδεικνύεται κάτι τέτοιο. Ταυτόχρονα, θα αυξάνεται η ικανοποίησή τους από την εργασία και τη σταδιοδρομία τους. Επιπρόσθετα, τα άτομα αυτά ενδέχεται να ενθαρρύνονται και να επιβραβεύονται από άλλα άτομα του οργανισμού για αυτές τους τις ενέργειες. Τέλος, διαμέσου αυτών των προνοητικών ατόμων, μπορούν να διαμοιραστούν οι αξίες του οργανισμού (τις οποίες τις ενστερνίζονται τα άτομα αυτά) σε άλλα μέλη, έτσι ώστε να υιοθετηθούν και από αυτά (τα άλλα μέλη), με πολλαπλό όφελος για τον οργανισμό.

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι όταν υπάρχει μικρός βαθμός προσαρμογής μεταξύ ατόμου και οργανισμού, τότε αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να αποβεί πολύτιμο για τον ίδιο τον οργανισμό, διότι λόγω του γεγονότος αυτού μπορεί να επέλθει δημιουργική αλλαγή και εισαγωγή νέων ιδεών. Αυτό, όμως, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να βιώνει αρνητικά συναισθήματα, κυρίως κατά το αρχικό στάδιο της αλλαγής και ίσως και πριν από αυτό το στάδιο, οπότε ο οργανισμός θα πρέπει να μεριμνήσει ενεργά ώστε να ελαχιστοποιηθούν ή και να εξαλειφθούν τέτοιες καταστάσεις (π.χ. μέσα από εκπαίδευση, κίνητρα, ανταμοιβές, βραβεία, προαγωγές, κ.ά.). Τουναντίον, σε άλλες περιπτώσεις, μία σχετικά πολύ υψηλή προσαρμογή μεταξύ ατόμου και οργανισμού, μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό λόγω π.χ. μειωμένης καινοτομίας (Meglino & Ravlin, 1998; Schneider, 1987).

Ο Chan (2006), από την άλλη, ερευνώντας την προνοητική προσωπικότητα, χρησιμοποιεί τον όρο Περιστασιακή Αποτελεσματικότητα κατά Κρίση (Situational Judgment Effectiveness/ SJE), αναφερόμενος σε μεμονωμένες διαφορές στη γενική ικανότητα λήψης αποτελεσματικών κρίσεων ή αποκρίσεων σε διάφορες καταστάσεις. Η γενική ικανότητα ή η προσωπική αποτελεσματικότητα που εκτιμάται από τους Ελέγχους Περιστασιακής Κρίσης (Situational Judgment Tests/ SJTs), παρομοιάζει με την πρακτική νοημοσύνη (practical intelligence), δηλαδή την ικανότητα αποτελεσματικής επίλυσης πρακτικών προβλημάτων ή απαιτήσεων, περιπτώσεων που αντιμετωπίζουν τα μέλη ενός οργανισμού, ακόμη και σε καθημερινή βάση (Sternberg et al., 1993; Wagner & Sternberg, 1985). Το επίπεδο ΠΑΚ επηρεάζει τη φύση της προνοητικής συμπεριφοράς.

Προνοητικά άτομα μπορούν να προβλέψουν εργασιακές αντιλήψεις (αντίληψη διαδικαστικής δικαιοσύνης, αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο και κοινωνική συνοχή) και αποτελέσματα της εργασίας (ΕΙ, συναισθηματική οργανωτική δέσμευση και εργασιακή απόδοση) επιδρώντας στατιστικά σημαντικά και θετικά σε άτομα με υψηλή ΠΑΚ και αρνητικά σε άτομα με χαμηλή ΠΑΚ. Έτσι, ο ερευνητής αυτός (Chan, 2006) υποστηρίζει ότι ένας υψηλός βαθμός προνοητικότητας μπορεί να έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα ανάλογα με την ΠΑΚ που υπάρχει.

Άτομα με υψηλό αίσθημα προνοητικότητας αλλά χαμηλά επίπεδα ΠΑΚ, λόγω ακατάλληλων ενεργειών και αντιδράσεων, είναι πιθανό να θεωρούνται από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους ως άτομα που συμμετέχουν ενεργά σε μη δημιουργικές κριτικές, κυνικά σχόλια, αντιπαραγωγικές διαμαρτυρίες, αδικαιολόγητα παράπονα, διακριτικές διαφωνίες ή άλλες μορφές μη ευαίσθητων, ασυνήθιστων και αναποτελεσματικών ενεργειών.

Τα άτομα αυτά (με υψηλό βαθμό προνοητικότητας και χαμηλό βαθμό ΠΑΚ) είναι λιγότερο πιθανό να αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και είναι λιγότερο πιθανό να αισθάνονται κοινωνικά ενταγμένα στην εργασία τους. Είναι περισσότερο πιθανό, ωστόσο, να αξιολογηθούν αρνητικά από τους προϊσταμένους τους, όσον αφορά και την απόδοσή τους στην εργασία τους.

Η συνεχή συσσώρευση τέτοιων καταστάσεων και βιωμάτων (ανεκπλήρωτες προδραστικές προσδοκίες, αρνητικές αντιλήψεις στην εργασία, αρνητικές αξιολογήσεις στην εργασία τους, κ.ά.), μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα αυτά να βιώνουν χαμηλά επίπεδα ΕΙ και οργανωτικής δέσμευσης.

Στην παρούσα έρευνα παρατηρείται μία στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ ατομικής προνοητικότητας και ΕΙ. Αυτό, ίσως, συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι περισσότερο προνοητικοί εργαζόμενοι ενδέχεται να αναζητούν περισσότερο προνοητική ανατροφοδότηση (feedback) και να γνωρίζουν καλύτερα την εργασιακή κατάσταση την οποία βιώνουν (Frese & Fay, 2001). Επίσης, ενδέχεται να μην υπάρχει μεγάλος βαθμός πραγματικής προσαρμογής μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος, ατόμου και οργανισμού είτε/ και μεταξύ ατόμου και εργασίας (Erdogan & Bauer, 2005).

5.5.5 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά

Οι Kuratko et al. (2005b) αναφέρουν ότι οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, αθροιστικά ή μεμονωμένα, μπορούν να συνοψιστούν στους κάτωθι:

- υποστηρικτική διοίκηση (κυρίως ανωτέρου επιπέδου) στην ενθάρρυνση και προώθηση επιχειρηματικών δράσεων,
- διακριτική ευχέρεια στην εργασία (πρόθεση ή/και δυνατότητα των στελεχών), εν είδει αυτονομίας και ανάληψης ρίσκου, βάσει των περιγραμμάτων των θέσεων εργασίας,
- κατάλληλη χρήση ανταμοιβών που θα υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές δράσεις,
- πόροι (όπως διαθέσιμος χρόνος, οικονομικοί πόροι, ανθρώπινοι πόροι) προς διάθεση σε επιχειρηματικές δράσεις,
- μία νοοτροπία περισσότερο μηχανιστική και όχι οργανικής φύσεως.

Οι παραπάνω παράγοντες είναι πολύ σημαντικό, όχι μόνο να υπάρχουν σε έναν οργανισμό, αλλά και τα ίδια τα στελέχη να γνωρίζουν την ύπαρξή τους (Kuratko et al., 2005a). Η αντίληψη των ατόμων περί της παρουσίας ή απουσίας των παραπάνω παραγόντων, σηματοδοτούν οργανωτικούς πόρους, ευκαιρίες ή και εμπόδια στις επιχειρηματικές δράσεις (Chen et al., 1998).

Οι Meynhardt και Diefenbach (2012) μέσα από την εμπειρική τους έρευνα καταλήγουν ότι, σε αντίθεση με τη θεωρητική προσέγγιση (βλ. Goodale et al., 2011; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005b; Lee et al., 2011), η υποστηρικτική διοίκηση, η διακριτική ευχέρεια στην εργασία και οι ΔΠ ναι μεν ασκούν θετική επίδραση στον ΕΠ, αλλά όχι όσο στατιστικά σημαντική αναμενόταν.

Στην παρούσα έρευνα ερευνήθηκαν τα κάτωθι ΟΧ: διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, χρήση ανταμοιβών και αναγνώριση στην εργασία, οργανωτικά όρια και ΔΠ.

5.5.5.1 Διοικητική υποστήριξη

Με τον όρο διοικητική υποστήριξη νοείται κατά πόσον υπάρχει η αντίληψη ότι η ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει και προωθεί επιχειρηματικές συμπεριφορές (Hornsby et al., 2009). Οι υποστηρικτικές δράσεις μπορούν να πάρουν τη μορφή

αναγνώρισης ιδεών των εργαζομένων, προσαρμογής καινοτόμων ιδεών, παροχής εμπειρογνωμοσύνης, θεσμοθέτησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας εντός των διαδικασιών και των συστημάτων του οργανισμού, κ.ά. (Horsby et al., 2009; Hornsby et al., 2002; Hornsby et al., 1993; Kuratko et al., 2005a).

Είναι περισσότερο πιθανό να υπάρχουν επιχειρηματικές συμπεριφορές από τα στελέχη μεσαίου επιπέδου όταν υπάρχει διοικητική υποστήριξη. Τουναντίον, όταν δεν ενθαρρύνονται συμπεριφορές καινοτόμες, προνοητικές και ανάληψης ρίσκου, τα στελέχη μεσαίου επιπέδου είναι λιγότερο πιθανό να συμπεριφερθούν επιχειρηματικά.

5.5.5.2 Διακριτική ευχέρεια στην εργασία

Με τον όρο διακριτική ευχέρεια στην εργασία νοείται κατά πόσον ενθαρρύνεται η δοκιμή και ο πειραματισμός, παρέχεται ευελιξία και υιοθετούνται λιγότερο αυστηροί κανόνες και διαδικασίες, αναγνωρίζοντας έτσι την πιθανότητα αποτυχίας (Kuratko et al., 2014). Η διακριτική ευχέρεια στην εργασία ωθεί τα στελέχη μεσαίου επιπέδου (middle management) προς καινοτόμες και επιχειρηματικές συμπεριφορές (Meynhardt & Diefenbach, 2012).

5.5.5.3 Ανταμοιβές και αναγνώριση

Με τον όρο ανταμοιβές και αναγνώριση νοείται κατά πόσον υπάρχει η αντίληψη ότι υιοθετούνται συστήματα ανταμοιβών τα οποία βασίζονται στον ΕΠ, την απόδοση και την επιτυχία (Kuratko et al., 2014). Τα κατάλληλα συστήματα ανταμοιβών πρέπει να επικεντρώνονται στους στόχους, τα αποτελέσματα, την ατομική υπευθυνότητα και την ανατροφοδότηση, ενθαρρύνοντας έτσι την επιχειρηματικότητα (Hornsby et al., 2002).

Το σύστημα ανταμοιβών μπορεί να πάρει τη μορφή χρηματικού κινήτρου, αναγνώρισης, διαμέσου κάποιας βαθμολογίας ή κάποιας τελετής βράβευσης, αύξησης αρμοδιοτήτων, αξιολόγησης και διαμοιρασμού των καινοτόμων ιδεών, σχεδιασμού εργασίας κ.ά. Οι παραπάνω δράσεις μπορούν να εφαρμοστούν είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά (Hornsby et al., 1993; Perry-Smith, 2006).

Έχει παρατηρηθεί ότι οργανισμοί οι οποίοι επιβραβεύουν την ατομική απόδοση των εργαζομένων, μακροπρόθεσμα, ενθαρρύνουν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Ωστόσο, καινοτόμες και επιχειρηματικές συμπεριφορές επιδρούν

στατιστικά σημαντικά και θετικά στην ανάληψη ρίσκου (Hornsby et al., 2002), κάτι το οποίο δε φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε περιπτώσεις μη ανταποδοτικών συστημάτων (non-reward systems) (Meynhardt & Diefenbach, 2012).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι, από εμπειρικά δεδομένα, έχει επιβεβαιωθεί μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ εταιρικής επιχειρηματικότητας και κατάλληλης χρήσης ανταμοιβών και κινήτρων (Wood et al., 2008).

5.5.5.4 Οργανωτικά όρια

Με τον όρο οργανωτικά όρια νοείται η έκταση κατά την οποία υπάρχει η αντίληψη ότι υπάρχουν στον οργανισμό ευέλικτα όρια, τα οποία είναι χρήσιμα για την προώθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, διότι ενισχύουν τη ροή της πληροφορίας ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τον οργανισμό, καθώς επίσης και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ίδιου του οργανισμού (Kuratko et al., 2014).

Πιο ευέλικτα οργανωτικά όρια χρησιμοποιούν περισσότερο αποτελεσματικά τους ΔΠ, διαμοιράζοντας τη διαθέσιμη πληροφορία και γνώση, προάγοντας έτσι με αυτόν τον τρόπο την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Είναι γεγονός ότι ένας πιο ευέλικτος σχεδιασμός εργασίας ο οποίος θα περιλαμβάνει ομαδική εργασία, παροτρύνει τους εργαζομένους να ενεργούν περισσότερο προνοητικά στην επίλυση προβλημάτων, επιχειρώντας βελτιώσεις με μεγαλύτερη ευρύτητα πνεύματος (Ma Prieto & Perez-Santana, 2014).

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι η ευελιξία εμπεριέχει τον κίνδυνο της αβεβαιότητας. Έτσι, για να παραμείνει σε σχετικά διαχειρίσιμα επίπεδα η αβεβαιότητα, προτιμώνται περισσότερο σχετικά δομημένες διαδικασίες από ότι χαοτικές (Kuratko et al., 2014).

5.5.5.5 Διαθεσιμότητα Πόρων

Με τον όρο ΔΠ νοείται η πρόσβαση σε κατάλληλους πόρους για τη διενέργεια καινοτόμων δραστηριοτήτων. Στους ΔΠ ενός οργανισμού συμπεριλαμβάνονται οι οικονομικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι, καθώς και η διαθεσιμότητα χρόνου (Hornsby et al., 2002).

Όταν η ΔΠ είναι μεγαλύτερη, τα μεσαία στελέχη είναι περισσότερο πιθανό να αναλαμβάνουν ρίσκα και να πειραματίζονται (Hornsby et al., 2002). Βέβαια, από την

άλλη, πρέπει να σημειωθεί ότι έχει παρατηρηθεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, η έλλειψη πόρων να ενθαρρύνει πειραματισμούς και αναλήψεις ρίσκου (Burgelman & Sayles, 1986).

Αρκετές φορές, πρέπει να αναφερθεί, ωστόσο, ότι οι οικονομικοί πόροι (προϋπολογισμός) ενός οργανισμού είναι περιορισμένοι, με αποτέλεσμα να μην είναι τόσο ευέλικτοι και ευπροσάρμοστοι στις εκάστοτε ανάγκες που μπορεί να παρουσιαστούν. Απεναντίας, οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να προσαρμόζονται πιο γρήγορα στις αλλαγές, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και δρώντας καινοτόμα.

Ωστόσο, ακόμη και στην περίπτωση των ανθρωπίνων πόρων, μπορούν να εμφανιστούν διάφορα εμπόδια (π.χ. αντίσταση στην αλλαγή και στο νεωτερισμό από άλλους εργαζομένους ή από τη γενικότερη οργανωτική νοοτροπία), τα οποία μπορεί να αποθαρρύνουν τον πειραματισμό, την ανάληψη ρίσκου και την προώθηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας.

Έτσι, εδώ, ο ρόλος των ανώτερων στελεχών (managers) και των μεσαίων στελεχών (middle managers) είναι ύψιστης σημασίας για την υποστήριξη των καινοτόμων εγχειρημάτων και τη δημιουργία ενός κατάλληλου κλίματος στο οποίο αυτά θα ευδοκιμήσουν.

5.5.6 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 5.10 απεικονίζεται ο συντελεστής διαδρομής $OX \rightarrow OE\Pi$ του μοντέλου της έρευνας, ο οποίος ορίζεται σε 0,41.

Πίνακας 5.10 Ο συντελεστής παλινδρόμησης Οργανωτικών Χαρακτηριστικών και Οργανωτικού Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

Παράγοντες	Συντελεστής διαδρομής
$OX \rightarrow OE\Pi$	0,41

Το εργασιακό περιβάλλον έχει αποδειχθεί ότι επιδρά στην καινοτομία και την εταιρική επιχειρηματικότητα εντός των οργανισμών (Antoncic, 2007; Antoncic & Hisrich, 2003; Baum et al., 2001; Heinonen & Toivonen, 2007; Holt et al., 2007; Hornsby et al., 2008; Hornsby et al., 1999; Hornsby et al., 2003; Janssen, 2000, 2005;

Janssen et al., 1998; Knol & van Linge, 2009; Scott & Bruce, 1994). Μάλιστα, ο Antoncic (2007) διακρίνει μία στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ΟΧ και επιπέδου εταιρικής επιχειρηματικότητας.

Αρχικά, οι Hornsby et al. (1993) εντόπισαν πέντε παράγοντες ΟΧ που επιδρούν στην εταιρική επιχειρηματικότητα. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: η διοικητική υποστήριξη, η αυτονομία/ διακριτική ευχέρεια στην εργασία, οι ανταμοιβές/ ενισχύσεις, η διαθεσιμότητα χρόνου και τα οργανωτικά όρια.

Τα οργανωτικά όρια, ωστόσο, φάνηκαν να αποτελούν έναν ασθενέστερο παράγοντα, και σε μεταγενέστερες έρευνες εξαλείφθηκαν (Hornsby et al., 2002), εν αντιθέσει με την παρούσα έρευνα.

Οι Holt et al. (2007) αναφέρουν, επίσης, ότι η διοικητική υποστήριξη, η διακριτική ευχέρεια στην εργασία και οι ανταμοιβές/ ενισχύσεις σχετίζονται στατιστικά σημαντικά και θετικά με το επίπεδο εταιρικής επιχειρηματικότητας στο εσωτερικό ενός οργανισμού.

Στο δημόσιο τομέα, όπως και στον ιδιωτικό, τα μεσαία στελέχη (middle managers) είναι περισσότερο πιθανό να συμπεριφέρονται επιχειρηματικά, όταν απολαμβάνουν υποστήριξη για τέτοια συμπεριφορά (Janssen, 2005). Τουναντίον, τα μεσαία στελέχη είναι λιγότερο πιθανό να συμπεριφέρονται επιχειρηματικά, όταν τα ανώτερα στελέχη (superior managers) αποθαρρύνουν συμπεριφορές καινοτόμες, προνοητικές και ανάληψης ρίσκου (Meynhardt & Diefenbach, 2012). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ενισχύουν τους παραπάνω ισχυρισμούς.

Τα μεσαία στελέχη (middle managers), στο δημόσιο τομέα, όπως και στον ιδιωτικό, είναι περισσότερο πιθανό να συμπεριφέρονται επιχειρηματικά όταν απολαμβάνουν διακριτική ευχέρεια στην εργασία τους. Τα στελέχη, τα οποία ενθαρρύνονται να αποφασίσουν πως να επιτύχουν τους στόχους τους, θα βρουν πιο δημιουργικούς τρόπους να το κάνουν αυτό. Έτσι, είναι πιο πιθανό τα στελέχη να πειραματιστούν και να καινοτομήσουν όταν υπάρχουν λιγότερο αυστηροί κανόνες και διαδικασίες.

Ωστόσο, στο δημόσιο τομέα, χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής η περιοχή και η έκταση στην οποία η διακριτική ευχέρεια στην εργασία λαμβάνει χώρα. Σε κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις, επιβάλλονται διαδικασίες και στόχοι που καθορίζονται είτε κεντρικά είτε από την ίδια τη νομοθεσία. Σε πολλές όμως περιπτώσεις, η διακριτική ευχέρεια στην εργασία δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να

συμπεριφέρονται περισσότερο επιχειρηματικά (Meynhardt & Diefenbach, 2012). Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει των ισχυρισμό των Meynhardt και Diefenbach (2012).

Το ΟΧ των ανταμοιβών/ ενισχύσεων είναι σημαντικό στην καινοτόμα διαδικασία (Janssen, 2000, 2001). Μάλιστα, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι προσπάθειές τους ανταμείβονται από τον οργανισμό με δίκαιο τρόπο, τότε ανταποκρίνονται πιο καινοτόμα.

Όταν η επιχειρηματική συμπεριφορά δεν ανταμείβεται ούτε αναγνωρίζεται, υπάρχει μικρό εξωτερικό κίνητρο να εμπλακούν τα στελέχη στην προσπάθεια της επιχειρηματικής διαδικασίας, η οποία ενδέχεται, βέβαια, να εγκυμονεί κάποιους κινδύνους (Meynhardt & Diefenbach, 2012).

Έτσι, λοιπόν, κατάλληλες ανταμοιβές και κίνητρα μπορούν να παρακινήσουν τα στελέχη να συμπεριφερθούν επιχειρηματικά, αντισταθμίζοντας τυχόν πιθανούς κινδύνους μίας τέτοιας συμπεριφοράς (Hornsby et al., 2002; Hornsby et al., 1993).

Οι Morris και Jones (1993) ανακάλυψαν ότι εταιρείες που δρουν περισσότερο επιχειρηματικά επιβραβεύουν μεμονωμένες επιδόσεις που εστιάζονται σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και ενθαρρύνουν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Οι Wood et al. (2008) αποδεικνύουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της κατάλληλης χρήσης των ανταμοιβών και της εταιρικής επιχειρηματικότητας, στην έρευνά τους με στρατιωτικούς και πολιτικούς υπαλλήλους της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ. Η εμπειρική έρευνα της παρούσας διατριβής υποστηρίζει αυτούς τους ισχυρισμούς, της ανωτέρω στατιστικά σημαντικής θετικής συσχέτισης.

Αναφορικά τώρα με τα οργανωτικά όρια, τα καινοτόμα αποτελέσματα δύναται να είναι περισσότερο εμφανή, όταν η καινοτομία είναι μία σχετικά δομημένη και σκόπιμη διαδικασία που διατηρεί την αβεβαιότητα σε σχετικά διαχειρίσιμα επίπεδα, από ότι αν είναι μία εντελώς χαοτική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό, μέσα από τον καθορισμό ορίων, διασφαλίζεται μία όσο το δυνατόν περισσότερο ορθολογική και παραγωγική χρησιμοποίηση των ΔΠ (Kuratko et al., 2014). Στην παρούσα έρευνα διεγνώσθη ότι υφίσταται μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ οργανωτικών ορίων και Οργανωτικού ΕΠ.

Οι Meynhardt και Diefenbach (2012) τονίζουν ότι στο δημόσιο τομέα, οι ανθρώπινοι πόροι είναι σημαντικοί, όσον αφορά την ευκαμψία του προϋπολογισμού. Μία ευελιξία των μεσαίων στελεχών, μπορεί να παρέχει γρήγορη χρηματοδότηση σε

πρωτοβουλίες για τις οποίες θα μπορούσε να διανεμηθεί ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό. Ωστόσο, το απόλυτο ποσό του προϋπολογισμού είναι λιγότερο σημαντικό, δεδομένου ότι καθορίζεται μέσα από πολιτικές διαδικασίες στις οποίες δεν εμπλέκονται μεσαία στελέχη.

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί, ότι αυτοί καθ' αυτοί οι οικονομικοί πόροι δεν επαρκούν από μόνοι τους. Οι αποτελεσματικοί και επαρκείς ανθρώπινοι πόροι είναι το κλειδί στην όλη διαδικασία. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι τα στελέχη χρειάζονται χρόνο για να επιβλέπουν, αναπτύσσουν και βελτιώνουν συμπεριφορές, υπηρεσίες, προϊόντα και διαδικασίες, μέσα από δοκιμές, πειραματισμούς και προσαρμογές. Αν, ωστόσο, υπάρχει υποστήριξη από καινοτόμα στελέχη με κίνητρα, εύκολα μπορεί να δοθεί ώθηση σε σημαντικές πρωτοβουλίες.

Σημειώνεται, τέλος, ότι στο δημόσιο τομέα, όπως και στον ιδιωτικό, τα μεσαία στελέχη που αντιλαμβάνονται ΔΠ για καινοτόμα συμπεριφορά, είναι περισσότερο πιθανό να πειραματιστούν και να αναλάβουν κινδύνους (ρίσκα) (Hornsby et al., 2002).

Η παρούσα έρευνα καταλήγει ότι τα ΟΧ του δημοσίου τομέα (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές/ αναγνώριση, οργανωτικά όρια) επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στον ΟΕΠ.

5.5.7 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Μαθησιακός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 5.11 απεικονίζεται ο συντελεστής διαδρομής $OX \rightarrow ΜΠ$ του μοντέλου της έρευνας, ο οποίος ορίζεται σε 0,87.

Πίνακας 5.11 Ο συντελεστής παλινδρόμησης Οργανωτικών Χαρακτηριστικών και Μαθησιακού Προσανατολισμού.

Παράγοντες	Συντελεστής διαδρομής
$OX \rightarrow ΜΠ$	0,87

Η έννοια του μανθάνοντα οργανισμού δεν είναι μία σχετικά καινούρια έννοια. Ευδοκίμησε τη δεκαετία του 1990 και από τότε χρησιμοποιείται ευρέως. Μερικά

ηγετικά στελέχη πιστεύουν ότι ο μόνος τρόπος μάθησης σε έναν οργανισμό είναι η ύπαρξη ξεκάθαρα οράματος, τα κατάλληλα κίνητρα και η συνεχή εκπαίδευση.

Ωστόσο, αυτά από μόνα τους δεν αρκούν. Πρέπει οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό να δημιουργούν, να αποκτούν και να μεταφέρουν γνώση. Αυτή η πρακτική θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου θα υπάρχει ανοχή (tolerance), ανοιχτή επικοινωνία, συστημική και ολιστική σκέψη. Έτσι, οι οργανισμοί που θα υιοθετήσουν αυτές τις συμπεριφορές θα μπορούν να προσαρμοστούν πιο γρήγορα στις απρόβλεπτες αλλαγές του περιβάλλοντος (Garvin et al., 2008).

Ο Ekore (2014), μέσα από την εμπειρική του έρευνα, απέδειξε ότι τα ΟΧ (οργανωτική νοοτροπία, στρατηγική, τεχνολογία της πληροφορίας, εκπαίδευση και οργανωτική απόδοση), όπως αυτά ορίστηκαν από το Sekaran (2003), μπορούν να προβλέψουν με επιτυχία τη μεταφορά γνώσης. Σημαντικός παράγοντας αποδείχθηκε η εκπαίδευση, ο οποίος αλληλοεπιδρά με όλους τους άλλους παράγοντες, στο πλαίσιο των πολυεθνικών επιχειρήσεων που εξετάστηκαν.

Σύμφωνα με τον ανωτέρω μελετητή (Ekore, 2014), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώσει και να διαμορφώσει γνώση, μέσω μίας στρατηγικής τέτοιας που θα δημιουργεί αξία. Εξετάζοντας το ΜΠ, οι Sinkula et al. (1997) συμπληρώνουν ότι είναι πολύ σημαντικό να ερευνώνται οι οργανωτικές αξίες που επηρεάζουν τη μαθησιακή τάση.

Ορισμένοι οργανισμοί, διαμέσου των στρατηγικών τους, ενθαρρύνουν τη μάθηση και την απόκτηση γνώσης. Οι Perrin και Rolland (2007) πιστεύουν ακράδαντα, ότι η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση, καθώς επίσης και ένα γενικότερο συνεργατικό κλίμα, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν για να είναι αποτελεσματική η δημιουργία και μεταφορά γνώσης.

Είναι σίγουρο ότι ο ΜΠ αποτελεί ένα ΟΧ που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται η επεξεργασία της πληροφορίας σε έναν οργανισμό. Έτσι, σε έναν οργανισμό έντονα ΜΠ πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες δομές διαχείρισης, οι οποίες θα υποστηρίζουν και θα ενσωματώνουν τα μέλη του οργανισμού στη μαθησιακή διαδικασία, συλλέγοντας και διαμοιράζοντας πληροφορίες, δίνοντάς τους ταυτοχρόνως τη δυνατότητα να αντιληφθούν τα αίτια και τα αποτελέσματα των πράξεών τους (Ratten, 2007).

Θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η ΟΜ είναι απόρροια της ικανότητας ενός οργανισμού να συσχετίζει εμπειρίες και πληροφορίες με προβλήματα και καθημερινές ρουτίνες (Argyris & Schön, 1996; Mahler, 1997).

Η παρούσα έρευνα καταλήγει ότι τα ΟΧ του δημοσίου τομέα (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές/ αναγνώριση, οργανωτικά όρια) επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στον Οργανωτικό ΜΠ.

5.5.8 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Εργασιακή Ικανοποίηση

Στον Πίνακα 5.12 απεικονίζεται ο συντελεστής διαδρομής ΟΧ → ΕΙ του μοντέλου της έρευνας, ο οποίος ορίζεται σε -0,79.

Πίνακας 5.12 Ο συντελεστής παλινδρόμησης Οργανωτικών Χαρακτηριστικών και Εργασιακής Ικανοποίησης.

Παράγοντες	Συντελεστής διαδρομής
ΟΧ → ΕΙ	-0,79

Οι Noblet et al. (2006) παρατηρούν ότι οι αλλαγές που συμβαίνουν στα οργανωτικά περιβάλλοντα λόγω αλλαγών στρατηγικών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) επιφέρουν μείωση της ΕΙ, μεταξύ εθελοντών δημόσιων οργανισμών.

Οι Mack et al. (1998) συμφωνούν ότι οι οργανωτικές αλλαγές έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της ΕΙ, κυρίως λόγω της αύξησης της αβεβαιότητας που λαμβάνει χώρα κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Ωστόσο, είναι σημαντικό το είδος και το μέγεθος της οργανωτικής αλλαγής (π.χ. άλλες αλλαγές αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ άλλες πολύ συγκεκριμένα τμήματα, ομάδες ή καθήκοντα), η οποία βέβαια, αλλαγή, σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να αυξήσει την ΕΙ.

Σύμφωνα με τον Beer (1964), μεγάλοι σε μέγεθος οργανισμοί αναφέρουν μικρότερα επίπεδα ΕΙ, κυρίως λόγω των υψηλών επιπέδων τυποποίησης (formalization) και του μεγάλου χάσματος μεταξύ υπαλλήλων (συναδέλφων) και προϊσταμένων. Οι Odom et al. (1990) σημειώνουν, ότι η ατομική ΕΙ και η οργανωτική δέσμευση συνδέονται αρνητικά με τη γραφειοκρατική νοοτροπία.

Οι Roodt et al. (2002) παρατηρούν μία στενή σχέση μεταξύ EI και οργανωτικής νοοτροπίας. Μάλιστα, ισχυρίζονται ότι η EI είναι το αποτέλεσμα της οργανωτικής νοοτροπίας. Με ορισμένες πτυχές της οργανωτικής νοοτροπίας υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, ενώ με ορισμένες άλλες αρνητική. Σύμφωνα με τους μελετητές αυτούς, αυτό συμβαίνει λόγω της διαφορετικότητας των συνεντευζιαζόμενων και της διαφορετικής αντίληψης πάνω στις πολιτισμικές πτυχές.

Ο Robbins (1996), καθώς και οι Chang και Lee (2007) υποστηρίζουν ότι όταν η ατομική νοοτροπία συνάδει με την οργανωτική νοοτροπία, τότε υπάρχει υψηλότερη EI. Για παράδειγμα, άτομα τα οποία διακρίνονται για υψηλή αυτονομία και υψηλά κίνητρα επίτευξης στόχων, θα βιώσουν υψηλότερα επίπεδα EI αν η οργανωτική νοοτροπία χαρακτηρίζεται από χαλαρή επίβλεψη και έμφαση στην ανταμοιβή επιτευγμάτων.

Επιπλέον, οι εργασιακές σχέσεις (υποστήριξη στην εργασία κτλ.) μπορούν να επιδράσουν άμεσα στη συνολική EI ενός ατόμου, ανεξαρτήτως του εργασιακού άγχους και των ανταμοιβών που υπάρχουν στο περιβάλλον εργασίας (Ducharme & Martin, 2000).

Παρατηρείται γενικότερα μία στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της υποστήριξης από επόπτες/ προϊσταμένους ή συναδέλφους και EI (Cummins, 1989; Ganster et al., 1986; LaRocco & Jones, 1978). Από την άλλη, ο Kalleberg (1977) στην έρευνά του, παρόλο που παρατήρησε ότι υποστηρικτικοί συνάδελφοι δημιουργούν ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας, παρέχοντας μία γενικότερη συναισθηματική υποστήριξη, δεν αποδείχθηκε κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ συναδέλφων που δρουν υποστηρικτικά και EI.

Είναι σημαντικό να γίνεται, πάντως, διαχωρισμός στο είδος της υποστήριξης μεταξύ εποπτών/ προϊσταμένων και συναδέλφων (διαχωρισμός κοινωνικής υποστήριξης), καθώς για παράδειγμα οι προϊστάμενοι μπορούν να συμβάλλουν πολύ ενεργά στη μείωση του εργασιακού άγχους. Επιπροσθέτως, η συχνότητα και η επίδραση των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ προϊσταμένων κι υφισταμένων μπορεί να απέχουν πολύ μεταξύ τους (Ducharme & Martin, 2000).

Όσο λιγότερη αυτονομία παρατηρείται στην εργασία ενός ατόμου, τόσο λιγότερο ικανοποιημένο είναι. Μάλιστα, η αυτονομία φαίνεται να ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση μεταξύ των άλλων ανταμοιβών από την εργασία (χαμηλή πολυπλοκότητα, υψηλή πίεση, χαμηλό εισόδημα). Επιπλέον, χαμηλά επίπεδα

εξωγενών ανταμοιβών και κινήτρων (ετήσιο εισόδημα) ασκούν τη μικρότερη επίδραση (μεταξύ εργασιακής πίεσης και χαμηλής πολυπλοκότητας εργασιών) στη συνολική EI (Ducharme & Martin, 2000).

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν μία στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ ΟΧ και EI, η οποία θα μπορούσε να ερμηνευθεί λόγω των ενδεχομένως έντονων οργανωτικών αλλαγών που αυξάνουν την αβεβαιότητα στο εργασιακό περιβάλλον, και οι οποίες φαίνεται να απομακρύνουν την ατομική νοοτροπία από την οργανωτική. Η αρνητική αυτή συσχέτιση, τέλος, ενδέχεται να εμφοιλοχωρεί, επίσης, λόγω της οργανωτικής νοοτροπίας (Odom et al., 1990).

5.5.9 Μαθησιακός Προσανατολισμός και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Η Wang (2008) σημειώνει ότι η σκιαγράφηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός είναι σημαντική για τη μαθησιακή διαδικασία. Τα στελέχη ενός οργανισμού ερμηνεύουν, αναλύουν και διαχέουν τις πληροφορίες που εισέρχονται σε αυτόν. Εν συνεχεία, το επιχειρηματικό περιβάλλον που υπάρχει στον οργανισμό δρα επί της μαθησιακής διαδικασίας και προσαρμογής (Hambrick, 1982). Κατόπιν τούτων, συμπεραίνεται ότι ο ΕΠ μπορεί να αυξήσει την ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού, διαμέσου, κυρίως, της εξερεύνησης και του πειραματισμού (March, 1991).

Ο ΜΠ μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα δημιουργίας και διαμοιρασμού πληροφορίας. Η ΟΜ θεωρείται από πολλούς μελετητές ως ο θεμέλιος λίθος βελτίωσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού (Calantone et al., 2002; Keskin, 2006), διασφάλισης της μελλοντικής επιτυχίας του (Lukas et al., 1996) και δημιουργίας καινοτόμας δραστηριότητας (García-Morales, et al., 2007). Η ικανότητα μάθησης, δε, ενός οργανισμού γρηγορότερα από έναν άλλο, κάποιες φορές ίσως είναι το μοναδικό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του (De Geus, 1988).

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η ΟΜ είναι γενικότερα πολύ σημαντική για κάθε οργανισμό. Σύμφωνα με τους García-Morales et al. (2007), η ΟΜ επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην οργανωτική απόδοση, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα, διαμέσου της οργανωτικής καινοτομίας.

Οι Covin et al. (2006) συμφωνούν ότι η ΟΜ αποτελεί μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές ενός οργανισμού, η οποία μπορεί να βελτιστοποιήσει το αποτέλεσμα του οργανωτικού ΕΠ επί της απόδοσης του οργανισμού.

Ο Keskin (2006) συμφωνεί ότι ένας ΜΠ (δεκτικότητα στην αλλαγή/ ευρύτητα πνεύματος, κοινό όραμα, δέσμευση και διαμοιρασμός γνώσης) επηρεάζει θετικά την καινοτομία και την απόδοση ενός οργανισμού.

Τα ευρήματά των Lin et al. (2008) προσθέτουν ότι οι οργανισμοί για να αυξήσουν την απόδοσή τους, θα πρέπει να δίνουν έμφαση σε ένα ΜΠ και καινοτόμο, αποφεύγοντας πολύ τυποποιημένες/ επίσημες (formalized) δομές.

Οι Kropp et al. (2006) υποστηρίζουν, μεταξύ άλλων, ότι ένας ΜΠ και η καινοτόμα διάσταση του ΕΠ επιδρούν στην επιτυχία ενός οργανισμού, σε όρους απόδοσης και επίτευξης αντικειμενικών στόχων.

Είναι γεγονός, λοιπόν, ότι ένας οργανισμός που θέλει να αυξήσει την απόδοσή του, διαμέσου της καινοτόμας διαδικασίας, πρέπει να βελτιώσει τη διαδικασία της ΟΜ (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011).

Οι Hult et al. (2004) και Jimenez-Jimenez et al. (2008) υποστηρίζουν ότι η καινοτομία είναι μία (δια)μεσολαβητική (mediator) μεταβλητή ανάμεσα στο ΜΠ και την οργανωτική απόδοση.

Έχει παρατηρηθεί, ότι η καινοτομία συνδέεται με τις επιχειρηματικές επιδόσεις (Cooper & Dunkelberg, 1987; Kohli & Jaworski, 1990; Damanpour, 1991; Cahill, 1996; Cooper & Kleinschmidt, 2000; Calantone et al., 2002, Hult et al., 2004).

Οι Hult et al. (2004) υποστηρίζουν ότι η καινοτομία αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα της επιχειρηματικής επίδοσης (performance). Μάλιστα, υπάρχουν αντικειμενικοί δείκτες για τη μέτρηση των επιχειρηματικών επιδόσεων (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Greenley, 1995).

Γενικότερα, οργανισμοί οι οποίοι υιοθετούν στρατηγικούς προσανατολισμούς, διακρίνονται από μεγαλύτερη ικανότητα να δημιουργήσουν αποδοτικές και αποτελεσματικές εργασιακές δομές, χρησιμοποιούν καλύτερα τα διάφορα τεχνολογικά εργαλεία, μειώνουν τα εσωτερικά κόστη, αναπτύσσουν καινοτόμες τεχνικές εκπαίδευσης και χαρακτηρίζονται από ευρύτητα πνεύματος που επιτρέπει καλύτερη διανομή και ποιότητα της διαμοιραζόμενης πληροφορίας (Baker & Sinkula, 1999).

Οι Ireland et al. (2006) τονίζουν τη σημαντικότητα της γνώσης και τη διάχυσή της σε έναν οργανισμό, προτρέποντας τους οργανισμούς να δίνουν έμφαση προς αυτή την κατεύθυνση. Ο διαμοιρασμός της γνώσης μπορεί να οδηγήσει σε συνεχείς και επιτυχημένες καινοτομίες, διαμέσου επιχειρηματικών συμπεριφορών. Ο Bell (1973) συμφωνεί ότι η πληροφορία και η γνώση αποτελούν τα βασικά συστατικά της επιτυχίας.

Έτσι, οι οργανισμοί που έχουν πρόθεση να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά, πρέπει να θέσουν σε προτεραιότητα την ικανότητα μάθησης (Farrell, 1999), δίνοντας ώθηση στην καινοτομία, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (Lin et al., 2008).

Οι Calantone et al. (2002) διαβεβαιώνουν ότι ένας Οργανωτικός ΜΠ μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία. Ο Οργανωτικός ΜΠ, σύμφωνα με τους προαναφερθέντες μελετητές (Calantone et al., 2002) καθορίζεται από τέσσερις παράγοντες: α) τη δέσμευση για μάθηση (commitment to learning), β) το κοινό όραμα (shared vision), γ) το πόσο ανοικτός είναι ο οργανισμός στην αλλαγή (open-mindedness) (βλ. Sinkula et al., 1997), καθώς επίσης δ) τη δυνατότητα διαμοιρασμού γνώσης εντός του οργανισμού (intra-organizational knowledge sharing) (βλ. Moorman & Miner, 1998).

Στο μοντέλο, λοιπόν, των Calantone et al. (2002), ο ΜΠ δίνει έμφαση στην προστιθέμενη αξία ενός οργανισμού που αποκτάται μέσα από τη συσσώρευση γνώσης, ενώ η καινοτομία εστιάζει στη διάθεση του οργανισμού για αλλαγή (willingness to change).

Ένας μανθάνων οργανισμός, λοιπόν, χαρακτηρίζεται από μία νοοτροπία συνεχούς μάθησης και απόκτησης νέων ικανοτήτων (Slocum et al., 1994; Bennet & O'Brien, 1994), αποκόμισης γνώσης, μέσα από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του παρελθόντος, καθώς επίσης και από ένα περιβάλλον που ευδοκιμεί ο πειραματισμός και η δοκιμή (Slocum et al., 1994). Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, βέβαια, το γεγονός ότι η ΟΜ είναι μία συνεχής και δυναμική διαδικασία η οποία αποτελεί θεμέλιο λίθο για την επιτυχία ενός οργανισμού (Sinkula et al., 1997).

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μπορεί να ευδοκιμήσει η καινοτόμα διαδικασία (Baker & Sinkula, 1999; Farrell, 1999; Keskin, 2006; Ussahawanitchakit, 2008), η οποία επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην απόδοση (Deshpandé, et al., 1993) μέσα από τη δημιουργία νέας γνώσης (Calantone et al., 2002; Celuch et al., 2002; Hurley & Hult, 1998). Μάλιστα, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ ΟΜ και καινοτομίας (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011).

Στατιστικά σημαντική επίδραση μεταξύ ΜΠ και επιπέδου οργανωτικής καινοτομίας παρατηρούν, επίσης, ο Farrell (1999), οι Huang και Wang (2011), οι Hult et al. (2004), οι Hurley και Hult (1998), καθώς και οι Jimenez-Jimenez et al. (2008).

Οι Hurley και Hult (1998), καθώς επίσης και η Capron (1999) υποστηρίζουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ οργανωτικής καινοτομίας, προσανατολισμού προς την αγορά και ΟΜ, θεωρώντας ότι οι τρεις αυτοί παράγοντες οδηγούν σε μία καλύτερη απόδοση ενός οργανισμού.

Μάλιστα, ένας ΕΠ ενός οργανισμού και ένας προσανατολισμός προς την αγορά απαιτούν πρακτικές και μεθόδους ΟΜ, τέτοιες που θα δημιουργούν το πλαίσιο εκείνο μέσα στο οποίο θα ευδοκίμει ανώτερης ποιότητας μάθηση και καινοτομία (Huang & Wang, 2011).

Οι Aragón-Correa et al. (2007) προσεγγίζουν την ΟΜ ως μία συλλογική διαδικασία (γνωστικές διαδικασίες, συλλογή εμπειριών, απόκτηση, χρησιμοποίηση και διαμοιρασμός γνώσης) που επιδρά άμεσα στην οργανωτική καινοτομία.

Η ΟΜ μπορεί να μεγεθυνθεί μέσα από την επικοινωνία, την ενθάρρυνση πειραματισμών (McGill & Slocum, 1993) και τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης ενός οργανισμού (Nonaka & Takeuchi, 1995), σε συνδυασμό με την προσωπική γνώση (Senge, 1990).

Ωστόσο, η επιμέρους προσωπική γνώση των ατόμων ενός οργανισμού (συνόλου), οι ικανότητες μάθησης και η στάση τους ως προς τον οργανωτικό σκοπό (π.χ. αν το γνωρίζουν, αν τον ασπάζονται κτλ.) μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση ενός οργανισμού και να προσδώσουν σε αυτόν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Damanpour, 1991; Grant, 1996; Lin et al., 2008).

Οι Hurley και Hult (1998) καταλήγουν ότι η ΟΜ προσθέτει αξία σε έναν οργανισμό, μέσα από την απόκτηση γνώσης. Μάλιστα, τα μέλη ενός οργανισμού αποτελούν καίριους παράγοντες γνώσης όταν προσαρμόζονται κατάλληλα στις εσωτερικές και εξωτερικές μεταβολές του περιβάλλοντος.

Έτσι, λοιπόν, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο ανθρώπινο δυναμικό όλων των οργανισμών, οιοδήποτε μεγέθους, καλλιεργώντας τις συνθήκες εκείνες που θα ευνοούν την εξέλιξη των ανθρωπίνων πόρων (García-Morales et al., 2007), μέσα από μία συνεχή διαδικασία μάθησης, η οποία θα υποστηρίζεται και θα ενθαρρύνεται διαρκώς (Lin et al., 2008).

Ο Simon (1969) θεωρεί, επίσης, ότι η ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού βασίζεται στα μέλη του. Οπότε θα πρέπει να γίνουν ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση (όπως μηχανισμοί ανατροφοδότησης και συστήματα διαχείρισης γνώσης).

Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η οργανωτική καινοτομία σχετίζεται με τη γνωσιακή βάση του οργανισμού, η οποία βελτιώνεται διαμέσου της OM (Cohen & Levinthal, 1990). Επομένως, η OM αυξάνει την καινοτόμα ικανότητα ενός οργανισμού (Calantone et al., 2002).

Οι Hult et al. (2004), καθώς και οι Cohen και Levinthal (1990) ισχυρίζονται ότι όταν τα μέλη ενός οργανισμού αποκτούν γνώση διαμέσου της διαδικασίας της μάθησης, τότε ο οργανισμός αποκτά την ικανότητα να είναι καινοτόμος. Έτσι, ένας ΜΠ ενός οργανισμού δυναμώνει τις καινοτόμες δυνατότητές του.

Αξίζει να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, ότι η ατομική μάθηση αποτελεί απαραίτητη αλλά όχι επαρκής συνθήκη για την OM. Η συνολική διαδικασία δημιουργίας οργανωτικής γνώσης, και όχι αυτή καθ' εαυτή η γνώση, λοιπόν, αποτελεί πολύ βασικό παράγοντα καινοτόμων δραστηριοτήτων που δίνει ώθηση στην καινοτομία.

Είναι σαφές ότι ένας αποτελεσματικός διαμοιρασμός γνώσης, προωθεί την καινοτομία, την ανάληψη ρίσκου, την προνοητική συμπεριφορά και αυξάνει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες (Ireland et al., 2006). Οι Rhee et al. (2010) συνιστούν να δοθεί έμφαση στην ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού και στον προσανατολισμό του προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι Sinkula et al. (1997) καταλήγουν ότι οι θεμελιώδεις οργανωτικές αξίες, οι οποίες είναι καίριες για το ΜΠ ενός οργανισμού είναι: α) η δέσμευση για μάθηση, β) η ευρύτητα πνεύματος και γ) το κοινό όραμα. Οι αξίες αυτές ορίζονται παρακάτω:

Δέσμευση για μάθηση

Η αξία που δίνει ένας οργανισμός στη μάθηση, χαρακτηρίζεται ως δέσμευση για μάθηση (Sackmann, 1991). Κάθε εμπειρία μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία μάθησης για έναν οργανισμό, η αποτελεσματικότητα της οποίας αυξάνεται όταν διαμοιράζεται (Karyotakis & Moustakis, 2016). Η δέσμευση για μάθηση ενέχει θέση κλειδί στην ένταση της OM (Wang, 2008).

Ευρύτητα πνεύματος

Η ύπαρξη ευρύτητας πνεύματος σε έναν οργανισμό αναφέρεται στην έκταση που ένας οργανισμός προληπτικά αμφισβητεί μακροχρόνιες ρουτίνες, υποθέσεις και πιστεύω (Sinkula et al., 1997). Συνδέεται με την έννοια της αμάθειας (Nystrom & Starbuck, 1984) και η ύπαρξή της μπορεί να εντοπίσει ανάγκες ή ευκαιρίες για καινοτομία.

Κοινό όραμα

Το κοινό όραμα αναφέρεται στο κατά πόσον υπάρχουν στον οργανισμό στόχοι που είναι κατανοητοί από όλους (Day, 1994) σχετικά με το σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού (Baker & Sinkula, 1999). Το όραμα επηρεάζει την κατεύθυνση της μάθησης (Wang, 2008) και καθοδηγεί τα άτομα, τα οποία διακατέχονται από ευρύτητα πνεύματος και δέσμευση για μάθηση, στη σωστή κατεύθυνση (Hurley & Hult, 1998). Κάθε οργανισμός αποτελεί μία μανθάνουσα οντότητα που διαμοιράζεται το οργανωτικό όραμα και επιχειρεί να βρίσκει λύσεις με ευρύτητα πνεύματος (Senge, 1990).

Ο ΜΠ μεσολαβεί (mediator) μεταξύ ΕΠ και απόδοσης. Μάλιστα, προς μεγιστοποίηση της επίδρασης του ΕΠ στην απόδοση, ο ΜΠ θα πρέπει να ενθαρρύνεται και να προωθείται. Όσο περισσότερο επιχειρηματικά δρα ένας οργανισμός τόσο περισσότερο αυξάνεται ο ΜΠ του, έχοντας έτσι περισσότερες ευκαιρίες να ενστερνιστεί αξίες που προάγουν τη δέσμευση για μάθηση (commitment to learning), την ευρύτητα πνεύματος (open-mindedness) και το κοινό όραμα (shared vision) (Wang, 2008).

Τα ευρήματά των Rhee et al. (2010) καταδεικνύουν ότι ένας ΕΠ και ένας προσανατολισμός προς την αγορά επιδρούν σημαντικά στο ΜΠ. Εν συνεχεία, ο ΜΠ επιδρά σημαντικά στην καινοτομία, η οποία με τη σειρά της ασκεί σημαντική επίδραση στην απόδοση ενός οργανισμού. Ανάμεσα στον προσανατολισμό προς την αγορά, τον ΕΠ και την καινοτομία μεσολαβεί, ωστόσο, ο ΜΠ.

Σίγουρα, η ΟΜ αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα της καινοτομίας, η οποία αυξάνει την απόδοση μίας εταιρείας, μέσα από τη δημιουργία νέας γνώσης (Calantone et al., 2002; Celuch et al., 2002; Hurley & Hult, 1998).

Αρκετές μελέτες ερευνούν κατά πόσον υπάρχει υψηλός βαθμός συσχέτισης μεταξύ ΜΠ και καινοτομικότητας (Baker & Sinkula, 1999, 2002; Calantone et al., 2002; Cohen & Levinthal, 1990; Garcia-Morales et al., 2006; Goes & Park, 1997; Hult et al., 2004; Hurley & Hult, 1998; Keskin, 2006; Liu et al., 2002; Sinkula et al., 1997).

Είναι δεδομένο ότι ο ΜΠ ασκεί σημαντική επίδραση στην οργανωτική καινοτομία (Chen et al., 2009; Hurley & Hult, 1998; Hult et al., 2004; Lin et al., 2008; Liu et al., 2002). Μάλιστα, η επίδραση αυτή είναι άμεση (Amara et al., 2008; Calantone et al., 2002; Lin et al., 2008). ΜΠ οργανισμοί ενθαρρύνουν καινοτόμες δραστηριότητες, αυξάνοντας τις εσωτερικές διαδικασίες παραγωγικότητας των μελών τους (Kungwansupaphan & Siengthai, 2014).

Ο ΕΠ δημιουργεί ένα εσωτερικό περιβάλλον εργασίας στο οποίο δύναται να ευημερήσει η ΟΜ (Wang, 2008). Οι Liu et al. (2002) και η Wang (2008) παρατηρούν ότι ο ΕΠ επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στην ΟΜ ενώ ένας ΜΠ μίας επιχείρησης επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά την καινοτομικότητά της (Keskin, 2006). Οι Liu et al. (2002) συμπληρώνουν ότι η ΟΜ, μέσα από τη δημιουργία νέας γνώσης, σχετίζεται με την καινοτομία και την απόδοση μίας επιχείρησης.

Όσο πιο ΕΠ είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο ΜΠ είναι και τόσο πιο πιθανό είναι να ενστερνίζεται ιδέες και αξίες που προάγουν τη δέσμευση για μάθηση, την ευρύτητα πνεύματος και το κοινό όραμα (Wang, 2008).

Οι Hurley και Hult (1998) δηλώνουν ότι ο ΕΠ, καθώς και ο προσανατολισμός προς την αγορά (market orientation), προϋποθέτουν ένα ΜΠ. Οι Ketchen et al. (2007) ισχυρίζονται ότι στρατηγικές όπως ο οργανωτικός ΕΠ και ένας οργανωτικός προσανατολισμός στραμμένος προς την αγορά μπορούν να δημιουργήσουν γνώση. Έτσι, προσαρμόζοντας τα συστήματα μάθησης προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να μεγιστοποιηθούν οι επιδόσεις ενός οργανισμού.

Ο ΕΠ διαδραματίζει, επίσης, ένα πολύ σημαντικό ρόλο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεταξύ των επιχειρήσεων (Lumpkin & Dess, 1996). Ωστόσο, αυτός καθ' αυτός ο ΕΠ δεν παράγει από μόνος του θετικές εκβάσεις, αλλά πρέπει να συνδράμουν και άλλες δυνάμεις. Αυτό φαίνεται να συμβαίνει, σύμφωνα με τους Rhee et al. (2010), διότι ο ΕΠ αποτελεί περισσότερο μία «στάση» (attitude) προς

αναζήτηση ευκαιριών και όχι μία «συμπεριφορά» (behavior) προς καινοτόμες δράσεις.

Έχει αποδειχθεί ότι η επιχειρηματικότητα, διαμέσου του πειραματισμού, διευκολύνει τη μαθησιακή διαδικασία (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Dickson, 1992; Zahra et al., 1999). Επιπρόσθετα, η ΟΜ είναι πολύ σημαντική, καθ' όλη την επιχειρηματική διαδικασία, διότι διευκολύνει την απόκτηση και αξιοποίηση της γνώσης (Ireland et al., 2003).

Οι Keh et al. (2007) και οι Sapienza et al. (2005), κατόπιν εμπειρικής έρευνας, κατέληξαν ότι προνοητικές επιχειρήσεις ανταλλάσσουν, αποκτούν και αξιοποιούν γνώσεις σε μεγαλύτερο βαθμό. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα ΕΠ θεωρούν τη γνώση και τη μάθηση ως σημαντικά μέσα ανάπτυξης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Μία νοοτροπία διαμοιρασμού πληροφοριών και γνώσεων, διακατέχει περισσότερο προνοητικές, ανεκτικές στον κίνδυνο και καινοτόμες επιχειρήσεις, δίνοντάς τους έτσι την ευκαιρία να αναπτύξουν ικανότητες γνώσης και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες ταχύτερα από τους αντιπάλους τους (Fosfuri & Tribó, 2008; Slater & Narver, 1995).

Έτσι, η ΟΜ μπορεί να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, αποκτώντας στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι άλλων, στη δημιουργία πλούτου και στρατηγικής ανανέωσης (Zahra et al., 1999).

Δύναται να αναπτυχθεί μία τάση για προνοητικότητα και ανάληψη ρίσκου σε μία επιχείρηση που να τονώνει την καινοτόμα ικανότητά της, από τη στιγμή που ο ΜΠ της είναι τέτοιου βαθμού που επηρεάζει ανάλογες συμπεριφορές. Από τη σκέψη αυτή, σε συνδυασμό με την ανάλυση εμπειρικών δεδομένων, μπορεί να εκμαιευθεί ότι ο ΜΠ αποτελεί διαμεσολαβητική (mediator) μεταβλητή (Rhee et al., 2010).

Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονισθεί ότι διάφοροι μελετητές (π.χ. Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004; Sinkula, 1994; Day, 1994; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1995) παρατηρούν ότι ΜΠ οργανισμοί χρειάζονται (δια)μεσολαβητικές μεταβλητές μεταξύ ΜΠ και απόδοσης για να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση.

Επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα ΕΠ, διαμέσου της ΟΜ, μπορούν να αποκτήσουν τις απαιτούμενες γνώσεις για να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν γρήγορα σε ευκαιρίες που μπορεί να εμφανιστούν. Έτσι, λοιπόν, η ΟΜ μπορεί να φανεί ιδιαίτερα ωφέλιμη σε μεταβατικές οικονομίες όπου το περιβάλλον είναι

ευμετάβλητο, μειώνοντας την αβεβαιότητα και ανακαλύπτοντας ευκαιρίες πιο γρήγορα και αποτελεσματικά (Zhao et al., 2011).

Αξίζει να αναφερθεί ότι έχει παρατηρηθεί να υπάρχει σύνδεση μεταξύ επιχειρηματικών προθέσεων και εκπαιδευτικών επιτευγμάτων. Επιπρόσθετα, οι επιχειρηματικές προθέσεις συχνά συσχετίζονται με το φύλο (Crant, 1996). Οι άνδρες φαίνονται να πειραματίζονται περισσότερο με τη σταδιοδρομία τους, ενώ οι γυναίκες περιορίζονται από οικογενειακές ευθύνες και είναι λιγότερο πιθανό να αναπτύξουν επιχειρηματικές προθέσεις (Lee et al., 2011).

Τέλος, οι Park και Holloway (2003) τονίζουν τη σημαντικότητα ύπαρξης ΜΠ στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού και αναφέρουν χαρακτηριστικά, σχετικά με την περίπτωση πρόσληψης δυνητικών πωλητών, ότι τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαδικασία των προσλήψεων σε έναν οργανισμό θα πρέπει να εξετάζουν το εν δυνάμει δυναμικό τους σχετικά με το βαθμό ύπαρξης ΜΠ.

Στον Πίνακα 5.13 απεικονίζεται ο συντελεστής διαδρομής ΜΠ → ΟΕΠ του μοντέλου της έρευνας, ο οποίος ορίζεται σε -0,75.

Πίνακας 5.13 Ο συντελεστής παλινδρόμησης Μαθησιακού Προσανατολισμού και Οργανωτικού Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

Παράγοντες	Συντελεστής διαδρομής
ΜΠ → ΟΕΠ	-0,75

Για να ανταποκριθούν οι σύγχρονοι οργανισμοί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, πρέπει να αυξάνουν την ικανότητα μάθησής τους. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι, λοιπόν, ΜΠ. Διαμέσου της γνώσης και των δεξιοτήτων που αποκτώνται από τη μαθησιακή διαδικασία, πρέπει να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους, επωφελούμενοι από τις αναδυόμενες ευκαιρίες (Onyema, 2014).

Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη αντίληψη υπάρχει σχετικά με το ΜΠ, τόσο μικρότερη αντίληψη υπάρχει σχετικά με τον ΕΠ ενός οργανισμού. Αυτό ίσως εξηγείται λόγω του γεγονότος ότι τα στελέχη του οργανισμού έχουν καλύτερη εικόνα σχετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν έναν ΕΠ.

Εναλλακτικά (ή και συνδυαστικά), το στατιστικά σημαντικό αρνητικό πρόσημο μεταξύ ΜΠ και ΟΕΠ, θα μπορούσε να ερμηνευθεί σύμφωνα με τη λογική ότι παρόλο που ο ΜΠ μπορεί να είναι πιο έντονος, δε φαίνεται να υπάρχει έγκαιρη

ή/και αποτελεσματική προσαρμογή των στρατηγικών του οργανισμού στις αναδυόμενες ευκαιρίες.

5.5.10 Μαθησιακός Προσανατολισμός και Εργασιακή Ικανοποίηση

Στον Πίνακα 5.14 απεικονίζεται ο συντελεστής διαδρομής ΜΠ → ΕΙ του μοντέλου της έρευνας, ο οποίος ορίζεται σε -0,26.

Πίνακας 5.14 Ο συντελεστής παλινδρόμησης Μαθησιακού Προσανατολισμού και Εργασιακής Ικανοποίησης.

Παράγοντες	Συντελεστής διαδρομής
ΜΠ → ΕΙ	-0,26

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα της εργασίας, σε ατομικούς και οργανωτικούς όρους, αποτελούν η ΕΙ και η απόδοση της εργασίας (Hart & Cooper, 2001). Οι δύο αυτοί παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί για την οργανωτική απόδοση, την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα (Gould-Williams & Davies, 2005). Έχει παρατηρηθεί, γενικότερα, η μάθηση να ασκεί ευεργετική επίδραση στα αποτελέσματα της εργασίας (Dirani, 2009; Yang et al., 2004).

Ένας μαθησιακός οργανισμός ασκεί στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία (Chang & Lee, 2007; Dekoulou & Trivellas, 2015; Dirani, 2009; Goh, 2003; Egan et al., 2004; Joo & Ready, 2012; Joo & Park, 2010; Rose et al., 2009; Renee Barnett & Bradley, 2007; Yang et al., 2004) και την ατομική απόδοση (Dirani, 2009; Dekoulou & Trivellas, 2015; Davis & Daley, 2008; Ellinger et al., 2002; Weldy, 2009; Yang & Kassekert, 2009).

Επιπρόσθετα, εμπειρικά δεδομένα αποδεικνύουν ότι η ΕΙ μπορεί να προβλέψει την ατομική απόδοση (βλ. Chen & Silverthorne, 2008; Zimmerman & Darnold, 2009).

Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αισθάνονται ισχυρότερη δέσμευση για τον οργανισμό τους, έχουν μεγαλύτερο κίνητρο να εργαστούν σκληρότερα και, τέλος, τείνουν να επιτυγχάνουν ανώτερες μεμονωμένες επιδόσεις (Judge et al., 2001; Lee et al., 2010; Rigoroulou et al., 2012).

Οι Sujana et al. (1988) ισχυρίζονται ότι το ενδιαφέρον για τη μάθηση των πελατών και των διαφόρων καταστάσεων είναι πιθανό να αυξήσει την απόλαυση για

το στόχο της εργασίας, μέσω προσαρμοστικών πωλήσεων. Έτσι, μέσω της μάθησης, οι πωλητές μπορούν να αυξήσουν την απόλαυση για το στόχο και κατ' επέκταση την EI τους.

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι μία συμπεριφορά OM μπορεί να προβλέψει την ικανοποίηση που προκύπτει από την εργασία (Dekoulou & Trivellas, 2015; Erdem et al., 2014; Lee-Kelley et al., 2007; Mirkamali et al., 2011; Rose et al., 2009; Rowden & Conine, 2005; Nasiopoulos et al., 2013). Μάλιστα, όση περισσότερη έμφαση δίνει ένας οργανισμός στη μάθηση, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι σε αυτόν.

Σύμφωνα με τους Dekoulou και Trivellas (2015), άτομα που απασχολούνται σε εταιρείες που λειτουργούν σύμφωνα με το μοντέλο της OM, απεικονίζονται ως άτομα που παρακινούνται και ενεργοποιούνται εύκολα ενώ τείνουν να βιώνουν θετικές ψυχολογικές εκβάσεις (π.χ. αυξημένη δέσμευση και EI).

Επιπλέον, οργανισμοί που παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους άφθονους πόρους, ευκαιρίες για μάθηση, αυτο-βελτίωση (self-enhancement) και επαγγελματική εξέλιξη, προσφέρουν στους εργαζομένους τους σημαντικά ψυχολογικά οφέλη και αυξημένη EI (Mulraney & Turner, 2001; Rowden & Conine, 2005).

Τακτική παροχή ευκαιριών μάθησης, σε συνδυασμό με συστήματα σκέψης και ενδυνάμωσης, ενισχύουν τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική EI (Eylon & Bamberger, 2000).

Μάλιστα, έχει παρατηρηθεί ότι η άφθονη παροχή ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης, στα μέλη ενός οργανισμού, συσχετίζεται με την επίτευξη των ατομικών τους στόχων. Ο συνδυασμός αυτός έχει ως αποτέλεσμα να προκύπτει ευχαρίστηση από την εργασία (Dekoulou & Trivellas, 2015; Leslie et al., 1998; Mulraney & Turner, 2001).

Επιπρόσθετα, η συμμετοχική διαχείριση/ διοίκηση και η ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού στις οργανωτικές διαδικασίες, βελτιώνουν την εποπτική επικοινωνία και ασκούν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην EI (Kim, 2002).

Οι Dekoulou και Trivellas (2015) παρατηρούν ότι η ικανότητα των εργαζομένων να επηρεάζουν ιδιαίτερα το εργασιακό τους περιβάλλον και η αντιμετώπισή τους ως βασικούς ενδιαφερομένους/ συμμετόχους, αυξάνει την ευχαρίστηση που αποκομίζουν από την απασχόλησή τους.

Ο Gaertner (1999) δηλώνει ότι η ΕΙ μπορεί να αυξηθεί διαμέσου μίας ηγεσίας που προάγει την ομαδική εργασία, διεγείρει ερωτήματα, θέτει παραδείγματα και προσφέρει ανταμοιβές. Τουναντίον, η ΕΙ μπορεί να μειωθεί όταν δεν υπάρχει ανοιχτή και διαφανής επικοινωνία, εμπιστοσύνη στις σχέσεις και ομαδική εργασία (Griffin et al., 2001).

Γενικότερα, οι Dekoulou και Trivellas (2015) τονίζουν ότι η ΕΙ αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει την καθημερινή εργασία και το εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού. Μεταξύ άλλων, επηρεάζεται από την παροχή ευκαιριών, το διάλογο και την ανεμπόδιστη ανταλλαγή απόψεων, την ελεύθερη ροή πληροφοριών, την αμφισβήτηση και τον πειραματισμό, καθώς επίσης από την εδραίωση μίας σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Ωστόσο, τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας των Mikkelsen και Olsen (2018) αποκαλύπτουν ότι οι μαθησιακές απαιτήσεις που υπάρχουν σε έναν οργανισμό ασκούν στατιστικά σημαντική αρνητική επιρροή στην εργασιακή απόδοση και στην ικανοποίηση από την εργασία. Στο σημείο αυτό πρέπει να υπενθυμιστεί ότι οι ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης αποτελούν πόρους για το εργασιακό περιβάλλον (βλ. μοντέλο ελέγχου απαιτήσεων/ demands control model του Karasek, 1979, καθώς και την εμπειρική έρευνα των Mikkelsen et al., 2000 που βασίζεται σε αυτό το μοντέλο).

Έτσι, έμφαση πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι οι μαθησιακές ευκαιρίες μπορούν να μετατραπούν σε μαθησιακές απαιτήσεις όταν λαμβάνουν χώρα έντονες αλλαγές που επιβαρύνουν υπερβολικά την ικανότητα του ατόμου. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ΕΙ.

Η παρούσα έρευνα αποδεικνύει ότι όσο πιο έντονος είναι ο ΜΠ σε έναν οργανισμό τόσο μικρότερη είναι η ΕΙ που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν. Το φαινόμενο αυτό, θα μπορούσε να ερμηνευθεί λόγω του γεγονότος ότι, πιθανόν, ο ΜΠ από ευκαιρία μάλλον μετασχηματίστηκε σε μαθησιακή απαίτηση, εξαιτίας του συχνά ευμετάβλητου περιβάλλοντος, το οποίο φαίνεται να επιβαρύνει την ικανότητα του ατόμου (Mikkelsen & Olsen, 2018).

Εν τούτοις, το γεγονός ότι όσο αυξάνεται ο ΜΠ μειώνεται η ΕΙ (αρνητική στατιστικά σημαντική επίδραση), μπορεί να υποβόσκει γενικότερα οργανωτικά

προβλήματα τα οποία γίνονται περισσότερο αντιληπτά καθώς αποκτάται περισσότερη γνώση.

5.5.11 Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Στον Πίνακα 5.15 απεικονίζεται ο συντελεστής διαδρομής EI → ΟΕΠ του μοντέλου της έρευνας, ο οποίος ορίζεται σε 0,62.

Πίνακας 5.15 Ο συντελεστής παλινδρόμησης Εργασιακής Ικανοποίησης και Οργανωτικού Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.

Παράγοντες	Συντελεστής διαδρομής
EI → ΟΕΠ	0,62

Η EI αναφέρεται, μεταξύ άλλων, στην αντίληψη που έχουν τα στελέχη σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους, τη διοίκηση, τους συναδέλφους, την αμοιβή, τις ευκαιρίες προαγωγής, τους συναλλασσόμενους (αριθμό και συμπεριφορά).

Η EI, συνήθως, θεωρείται ως ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα, το οποίο συμπεριλαμβάνει την ικανοποίηση από την εργασία, τον επιβλέποντα/ επόπτη, τους συνεργάτες/ συναδέλφους, τους όρους πληρωμής, τα προωθητικά προγράμματα, την εταιρική πολιτική και τα συναισθήματα της ασφάλειας της απασχόλησης (Churchill et al., 1979).

Σύμφωνα με τους Pool και Pool (2007) η EI είναι η διανοητική, φυσική και περιβαλλοντική ευχαρίστηση που ένας υπάλληλος αντλεί από την εργασία του. Μπορεί να περιγραφεί ως η συναισθηματική και γνωστική συμπεριφορά του εργαζομένου σε ορισμένες πτυχές της εργασίας του.

Οι Antoncic και Antoncic (2011) έδειξαν ότι η ατομική EI είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση επιχειρήσεων (και οικονομιών) και είναι καθοριστική για την απόδοσή τους. Σύμφωνα με τους Chen et al. (2011), η EI θεωρείται ως ένα πολύ σημαντικό αποτέλεσμα νοοτροπιών στην ψυχολογία και την οργανωτική έρευνα.

Η EI σχετίζεται με την αυτονομία, τη σημαντικότητα των καθηκόντων, τη φύση της εργασίας, τις εργασιακές συνθήκες, τον επόπτη/ επιβλέποντα, το εργασιακό άγχος, τις ευκαιρίες προαγωγής, τις δεξιότητες που απαιτούνται, την ποικιλία των

δεξιοτήτων, τις κοινωνικές σχέσεις, την αμοιβή, το εργασιακό φορτίο, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τη γενικότερη ανάδραση/ ανατροφοδότηση που υπάρχει (Hackman & Oldham, 1980; Smith et al., 1969).

Είναι γεγονός ότι το οργανωτικό κλίμα μπορεί να επιδράσει καθοριστικά πάνω στην ΕΙ (Agho et al., 1993; Welsch & LaVan, 1981). Ένα υποστηρικτικό οργανωτικό κλίμα, συχνά συνοδεύεται από δέσμευση της διοίκησης, στενή εποπτεία, στήριξη από συναδέλφους (ίδιου επιπέδου) και ευκαιρίες καινοτομίας (Niehoff et al., 1990; Yuki, 1989). Εν συνεχεία, η ΕΙ μπορεί να προβλέψει επιχειρηματικές προθέσεις (Eisenhauer, 1995; Watson et al., 1998).

Εντός των οργανισμών, λοιπόν, η ΕΙ είναι προγενέστερη των επιχειρηματικών προθέσεων (Brockhaus, 1980; Eisenhauer, 1995; Watson et al., 1998) και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Brown et al., 2014).

Οι Lee et al. (2011) παρατηρούν γενικότερα, ότι η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση αλλά και από συναδέλφους του ίδιου επιπέδου, μπορεί να ανακουφίσει τους υπαλλήλους από το εργασιακό άγχος και την εξάντληση, αυξάνοντας έτσι την ΕΙ τους. Η υποστήριξη αυτή φαίνεται να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε καινοτόμα εργασιακά περιβάλλοντα, όπου υπάρχει αβεβαιότητα ως προς το αποτέλεσμα (Niehoff et al., 1990; Yuki, 1989).

Επιπρόσθετα, τα οργανωτικά κίνητρα είναι σημαντικά για τους στόχους ενός οργανισμού. Η έλλειψη σημαντικών κινήτρων (όπως ανταμοιβές, ευκαιρίες για συνεχή κατάρτιση, μάθηση, ανάπτυξη, κ.ά.) υποδεικνύουν έλλειψη οργανωτικής υποστήριξης και μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην ΕΙ (Coff, 1997; Mak & Sockel, 2001).

Δεν πρέπει να αμελείται το γεγονός ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά απαιτεί συνεχή προσπάθεια, προκλητικούς στόχους, πειθώ, επιρροή, διαπροσωπική συνεργασία και οργανωτική δέσμευση (Kuratko, 2010).

Οι Kuratko et al. (2005b) υποστηρίζουν ότι η αντίληψη των στελεχών σχετικά με την ύπαρξη ενός εσωτερικού περιβάλλοντος υποστηρικτικού προς την εταιρική επιχειρηματικότητα (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια, ανταμοιβές/ κίνητρα, διαθεσιμότητα χρόνου, οργανωτικά όρια) επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά με την ΕΙ. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι, ακόμη και μεμονωμένα, κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες, που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον ενός

οργανισμού, επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά με την EI που λαμβάνουν τα στελέχη.

Οι Kuratko et al. (2005b) ισχυρίζονται ότι η EI επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά με τις επιχειρηματικές δράσεις (αριθμό νέων ιδεών που προτείνονται, αριθμό νέων ιδεών που εφαρμόζονται και αριθμό ανεπίσημων βελτιώσεων), τόσο συνολικά, όσο και μεμονωμένα για την κάθε μία, από τις τρεις αυτές δράσεις.

Η EI, ωστόσο, λειτουργεί ως (δια)μεσολαβητική μεταβλητή (mediator) μεταξύ του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και της ικανότητας του περιβάλλοντός του να ωθήσει την επιχειρηματική δράση ή/και απόδοση.

Ωστόσο, η εμπειρική διερεύνηση των Kuratko et al. (2005b) αποδεικνύει ότι μόνο οι παράγοντες της διακριτικής ευχέρειας στην εργασία και των ανταμοιβών/κινήτρων οδηγούν σε υψηλότερη αντιλαμβανόμενη EI (διαμεσολαβητική μεταβλητή/mediator variable), με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται περισσότερες επιχειρηματικές δράσεις.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που έχει διενεργηθεί αρκετή έρευνα σχετικά με την EI και την απόδοση, καθώς και τη μεταξύ τους σχέση (Judge et al., 2001), δεν έχει εξεταστεί η σχέση μεταξύ EI και εταιρικών επιχειρηματικών δράσεων των στελεχών (Kuratko et al., 2005b). Έτσι, οι Kuratko et al. (2005b) ερευνούν και επιβεβαιώνουν μερικώς την (δια)μεσολαβητική επίδραση (mediating effect) της EI σε ένα εταιρικό περιβάλλον ΕΠ (διακριτική ευχέρεια στην εργασία και ανταμοιβές/κίνητρα) και τις επιχειρηματικές δράσεις, ενεργειών και επιδόσεων (αριθμός νέων ιδεών, ιδεών που εφαρμόζονται και ανεπίσημων βελτιώσεων).

Οι Cable και Edwards (2004), καθώς και οι Kristof-Brown et al. (2005) συμφωνούν ότι η EI αποτελεί ένα συνονθύλευμα μεταξύ ΟΧ και ατομικών αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται στον ίδιο οργανισμό δεν μπορούν να αναπτύξουν παρόμοια επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (Cable & Edwards, 2004; Kristof-Brown et al., 2005).

Οι Lee et al. (2011) ερευνώντας την επίδραση ΑΧ (όπως οργανωτικό κλίμα καινοτομίας και κίνητρα τεχνικής αριστείας) και ΟΧ (όπως ατομικός καινοτόμος προσανατολισμός) στις επιχειρηματικές προθέσεις, διαμέσου της EI, κάνουν λόγο για ατομική επιχειρηματική συμπεριφορά. Το αμάλγαμα, λοιπόν, ΑΧ και ΟΧ επηρεάζει την EI των εργαζομένων, η οποία εν συνεχεία επιδρά στις επιχειρηματικές προθέσεις.

Παρατηρείται ότι άτομα με υψηλό επίπεδο καινοτόμου προσανατολισμού, βιώνουν χαμηλά επίπεδα EI όταν βρίσκονται σε έναν οργανισμό στον οποίο επικρατεί ένα περιοριστικό καινοτόμο κλίμα ή/ και μειωμένα κίνητρα τεχνικής αριστείας (με τη μορφή αμοιβών, χρηματικών ή μη) (Lee et al., 2011).

Όσο υψηλότερος ατομικός καινοτόμος προσανατολισμός (moderator) παρατηρείται, τόσο πιο έντονες είναι οι αρνητικές επιδράσεις ενός περιοριστικού καινοτόμου κλίματος ή/ και των κινήτρων τεχνικής αριστείας στην EI.

Σύμφωνα με τους Lee et al. (2011), η EI μεσολαβεί (mediator) μεταξύ ενός περιοριστικού οργανωτικού κλίματος για καινοτομία και επιχειρηματικών προθέσεων, όπως επίσης και μεταξύ ανεπαρκών κινήτρων για τεχνική αριστεία και επιχειρηματικών προθέσεων.

Τέλος, στη σχέση της EI και των επιχειρηματικών προθέσεων ενυπάρχει η ρυθμιστική επίδραση (moderating effect) της αυτο-αποτελεσματικότητας (self-efficacy). Συγκεκριμένα, όσο πιο έντονη είναι η ατομική αυτο-αποτελεσματικότητα, τόσο πιο έντονη σχέση παρατηρείται μεταξύ χαμηλής EI και επιχειρηματικών προθέσεων.

Βέβαια, είναι γεγονός ότι τα άτομα μπορούν να οδηγηθούν σε επιχειρηματικές συμπεριφορές, όταν βιώνουν διάφορες αρνητικές καταστάσεις, όπως για παράδειγμα χαμηλή EI (Brockhaus, 1980; Watson et al., 1998). Σύμφωνα με το μοντέλο των Lee et al. (2011), η σχέση αυτή είναι περισσότερο ισχυρή, όταν η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι σε υψηλά επίπεδα. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι μία χαμηλή EI από μόνη της, δεν μπορεί να οδηγήσει σε επιχειρηματικές προθέσεις.

Οι Lee et al. (2011), παρατηρώντας την επίδραση AX και OX στις επιχειρηματικές προθέσεις σημειώνουν ότι, ίσως, θα έπρεπε να εξετασθούν περισσότερες πτυχές της EI (όπως π.χ. ικανοποίηση από τον προϊστάμενο και ικανοποίηση από τους συναδέλφους), καθώς επίσης περισσότεροι ατομικοί παράγοντες (όπως ανάληψη ρίσκου, αυτονομία, κ.ά.). Οι παρατηρήσεις αυτές λήφθηκαν σοβαρά υπόψη στην παρούσα έρευνα και πραγματοποιήθηκαν σχετικές προσθήκες και τροποποιήσεις.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η EI, γενικότερα, οδηγεί σε επιχειρηματικές συμπεριφορές εντός των οργανισμών (Brown et al., 2014). Παρόλο που συνιστά σε μία στάση ατομικού επιπέδου, βοηθάει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εσωτερικής επιχειρηματικότητας (Akehurst et al., 2009).

Όταν οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι περισσότερο πιθανό να εμφανιστεί επιχειρηματική συμπεριφορά (Kuratko, et al., 2005b; Lee et al., 2011; Mustafa et al., 2016) και να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους (Batt, 2002; Crede et al., 2007). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τους ανωτέρω ισχυρισμούς, λοιπόν, σύμφωνα με τους οποίους όταν υπάρχει μεγαλύτερη ΕΙ, τότε είναι περισσότερο πιθανό να υπάρξει περισσότερος ΕΠ.

Οι George και Brief (1992) ισχυρίζονται ότι όταν τα μεσαία στελέχη είναι πολύ ικανοποιημένα από την εργασία τους, μπορούν να οδηγηθούν σε δημιουργικότητα (όπως δημιουργία ιδεών, κ.ά.), καθώς και ανάληψη ρίσκου, βελτιώνοντας τη λειτουργία του οργανισμού. Είναι γεγονός ότι στελέχη μεσαίου επιπέδου, που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους, ενθαρρύνουν ενεργά επιχειρηματικές δράσεις των υφισταμένων ή των συναδέλφων τους ίδιου επιπέδου (ίδιας βαθμίδας) (Akehurst et al., 2009; Antoncic & Antoncic, 2011).

Οι Mustafa et al. (2016) παρατηρούν, επίσης, ότι στελέχη μεσαίου επιπέδου που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους, είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν σε ομαδικές προσπάθειες και λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Επιπρόσθετα, τα στελέχη αυτά, είναι περισσότερο πιθανό να προτείνουν ιδέες για τη βελτίωση του οργανισμού τους, καθώς επίσης να υποστηρίξουν και να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους στις επιχειρηματικές τους προσπάθειες.

Σε επίπεδο ατομικών συμπεριφορών τώρα, παρατηρείται, ότι όταν τα στελέχη μεσαίου επιπέδου βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ΕΙ, τότε είναι περισσότερο πιθανό να εκδηλώσουν ατομικές επιχειρηματικές συμπεριφορές που ωφελούν τον οργανισμό (Akehurst et al., 2009; Antoncic & Antoncic, 2011).

Οι De Clercq et al. (2011) παρατηρούν ότι στελέχη τα οποία είναι ικανοποιημένα από τον οργανισμό τους, μπορούν να αυξήσουν τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες πωλήσεων.

Η ΕΙ των στελεχών, λοιπόν, μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, σε επίπεδο επιχείρησης, ή στη δημιουργία ιδεών, σε ατομικό επίπεδο (Antoncic & Antoncic, 2011; Kuratko et al., 2005b).

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ΕΙ των μεσαίων στελεχών, αποτελεί μία σημαντική στάση σε ατομικό επίπεδο, η οποία μπορεί να συμβάλει στη

δημιουργία εσωτερικής επιχειρηματικότητας (internal entrepreneurship) (Akehurst et al., 2009).

5.6 Εκτίμηση και προσαρμογή του μοντέλου

Συνολικά 1.707 ερωτηθέντες παρείχαν στοιχεία για την ακόλουθη ανάλυση. Το 0,07% των απαντήσεων είτε έλειπε είτε ήταν εκτός της κλίμακας μέτρησης. Αυτές οι τιμές εκτιμήθηκαν και υπολογίστηκαν χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της μέγιστης πιθανοφάνειας (maximum likelihood). Πρέπει να σημειωθεί, ότι διενεργήθηκε επανέλεγχος χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της μέγιστης πιθανοφάνειας πλήρους πληροφόρησης (Full Information Maximum Likelihood/ FIML), καταλήγοντας στις ίδιες εκτιμήσεις παραμέτρων και προσαρμογής του μοντέλου. Το μοντέλο εκτιμήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο λογισμικού LISREL (Linear Structural RELations) (Jöreskog & Sörbom, 2006), σύμφωνα με τις ακόλουθες προδιαγραφές:

- Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι κλίμακες απόκρισης ήταν κλειστού τύπου Likert, με 7 κατηγορίες απόκρισης και, επομένως, διατάξιμη/ ταξινομική/ τακτική (ordinal), υπολογίστηκε μία μήτρα πολυχορικής συσχέτισης (πολυχορικός πίνακας ενδοσυναφειών) (polychoric correlation matrix), αντί για μία τυποποιημένη μήτρα συνδιακύμανσης (standard covariance matrix),
- Η εκτίμηση έγινε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της μέγιστης πιθανοφάνειας,
- Για να επιτευχθεί σύγκλιση, οι διακυμάνσεις των πρώτων 15 λανθανουσών μεταβλητών, η 39η (I_PRO_2) και η 47η (RESOU_3) εμφανείς μεταβλητές, καθώς και οι τιμές των διαδρομών, από ΜΠ και ΕΙ σε ΕΠ, καθορίστηκαν και τέθηκαν ίσες με 1,0. Επιπρόσθετα, οι διαδρομές, από την 9η (ΟΧ) στην 18η (ΕΠ), από τη 13η (ΑΧ) στη 18η (ΕΠ), καθώς και από τη 14η (ΕΙ) στη 18η (ΕΠ), λανθάνουσες μεταβλητές, τέθηκαν ίσες.

Το μοντέλο είναι αναγωγικό/ αναγώγιμο/ συνδρομικό/ περιοδικώς επαναλαμβανόμενο (recursive), με τον ΕΠ ως μεταβλητή κριτηρίου/ αποτελέσματος (outcome variable). Η ροή των πληροφοριών ξεκινά από τους δύο παράγοντες δεύτερης τάξης, ΟΧ (με τέσσερις παράγοντες πρώτης τάξης ως δείκτες) και ΑΧ (με

τρεις παράγοντες πρώτης τάξης ως δείκτες), περνάει στον παράγοντα δεύτερης τάξης ΜΠ (με τρεις παράγοντες πρώτης τάξης ως δείκτες) και τον παράγοντα πρώτης τάξης ΕΙ. Η μεταβλητή αποτελέσματος, είναι ο δεύτερης τάξης παράγοντας, ΕΠ, με τρεις παράγοντες πρώτης τάξης ως δείκτες.

5.7 Συνολική προσαρμογή του μοντέλου

Οι δείκτες συνολικής προσαρμογής του μοντέλου (overall model fit), εμφανίζονται στον Πίνακα 5.6. Οι δείκτες αυτοί υποδεικνύουν πολύ καλή προσαρμογή του μοντέλου, παρόλο που η ελάχιστη προσαρμογή της συνάρτησης χ τετράγωνο (Minimum Fit Function Chi-Square), ο δείκτης καλής προσαρμογής (Goodness-of-Fit Index/ GFI) και ο προσαρμοσμένος δείκτης καλής προσαρμογής (Adjusted Goodness-of-Fit Index/ AGFI), συνιστούν την απόρριψη του μοντέλου.

Πίνακας 5.6 Συνολικοί δείκτες προσαρμογής δεικτών για το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (Σχήμα 5.1).

Δείκτες	Τιμή
Βαθμοί ελευθερίας (df)	1469
Ελάχιστη προσαρμογή της συνάρτησης χ^2	8719,77 (P = 0,0)
Ρίζα μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (RMSEA)	0,056
Εκτίμηση ρίζας μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (90% διάστημα εμπιστοσύνης)	(0,055 ; 0,057)
Τιμή σημαντικότητας (P-Value) για τεστ στενής προσαρμογής (close fit) (RMSEA < 0,05)	0,00
χ^2 για ανεξάρτητο μοντέλο (df=1540)	255252,61
Κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (NFI)	0,97
Μη κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (NNFI)	0,97
Φειδωλός κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (PNFI)	0,92
Συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (CFI)	0,97
Δείκτης επαυξητικής προσαρμογής (IFI)	0,97
Σχετικός δείκτης προσαρμογής (RFI)	0,96
Συνολικός δείκτης προσαρμογής (GFI)	0,83
Προσαρμοσμένος δείκτης καλής προσαρμογής (AGFI)	0,82
Φειδωλός δείκτης κατάλληλης προσαρμογής (PGFI)	0,77

Ωστόσο, αυτά τα μέτρα (measures) εξαρτώνται από το μέγεθος του δείγματος. Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη το συγκριτικά μεγάλο δείγμα της παρούσας έρευνας, τα μέτρα αυτά θεωρούνται ήσσονος σημασίας. Περισσότερο σημαντικός είναι ο δείκτης ρίζας μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (Root Mean Square Error of Approximation/ RMSEA), ο οποίος, με τιμή 0,056, προτείνει στενή προσαρμογή.

Ομοίως, ο συνολικός δείκτης προσαρμογής (Goodness of Fit Index) του κανονικοποιημένου δείκτη προσαρμογής (Normed Fit Index/ NFI), ο μη κανονικοποιημένος δείκτης (Non-normed Fit Index/ NNFI), ο φειδωλός δείκτης κατάλληλης προσαρμογής (Parasimony Goodness-of-Fit Index/ PGFI), ο συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (Comparative Fit Index/ CFI) και ο δείκτης επαυξητικής προσαρμογής (Incremental Fit Index/ IFI), όλοι τους εκτιμώνται στο 0,97, γεγονός που υποδηλώνει, επίσης, την καλή προσαρμογή του μοντέλου.

Επιπροσθέτως, στη διαδικασία ανάπτυξης του μοντέλου, μόνο δύο από τις 1.770 διακυμάνσεις υπολοίπων (ή καταλοίπων) (residual covariances) εκτιμήθηκαν ότι βελτιώνουν την προσαρμογή του μοντέλου. Δεκατρείς (13) από τις διακυμάνσεις (variances) των παραγόντων και τρεις (3) από τις διαδρομές που συνδέουν λανθάνουσες μεταβλητές, έπρεπε να προκαθοριστούν στην τιμή 1,0, για να διασφαλιστεί η σύγκλιση του μοντέλου. Επομένως, το μοντέλο αυτό διατηρείται.

Εξετάζοντας τις μεμονωμένες παραμέτρους, διαπιστώθηκε ότι, με μόνο μία εξαίρεση, το παραγοντικό φορτίο κάθε μετρήσιμης μεταβλητής πάνω στη λανθάνουσα μεταβλητή που προσδιορίζει (δηλαδή στον παράγοντα), ήταν σημαντικό. Επίσης, όλες οι διαδρομές που συνδέουν τις λανθάνουσες μεταβλητές ήταν σημαντικές.

Αυτές οι σχέσεις είχαν υποθεθεί ότι αντικατοπτρίζουν διαμεσολαβημένες (mediated) διαδικασίες. Με βάση το αποτέλεσμα ότι υπάρχουν τόσο οι άμεσες όσο και οι έμμεσες συνδέσεις μεταξύ των εξωγενών μεταβλητών (εξωγενείς σε σχέση με τη διαδικασία διαμεσολάβησης) και της ενδογενούς μεταβλητής (ΕΠ), μπορεί να γίνει λόγος για μερική διαμεσολάβηση (partial mediation) για την επίδραση $OX \rightarrow EI \rightarrow ΕΠ$.

Στην παρούσα περίπτωση, η (δια)μεσολάβηση είναι μερική, επειδή η εισαγωγή του (δια)μεσολαβητή δε θα μειώσει τη σύνδεση (link) μεταξύ των εξωγενών και των ενδογενών μεταβλητών στο μηδέν. Στην πραγματικότητα, θέτοντας οποιοδήποτε από αυτά τα μονοπάτια ίσο με μηδέν, αυτό έχει ως αποτέλεσμα το μοντέλο να μην ταιριάζει (fits) πλέον.

5.8 Διαδρομές του μοντέλου

Στις επόμενες ενότητες, εξετάζεται ο έλεγχος σημαντικότητας των μεμονωμένων (individual) διαδρομών και παραγοντικών φορτίων (loadings). Ξεκινώντας από τις άμεσες επιδράσεις (direct effects), σημειώνεται ότι, με μία μόνο εξαίρεση (τη διαδρομή από ΑΧ σε ΜΠ), όλες οι προτεινόμενες διαδρομές και παραγοντικά φορτία ήταν σημαντικά.

Ως εκ τούτου, η συζήτηση μπορεί να επικεντρωθεί στα δομικά στοιχεία του μοντέλου και συγκεκριμένα στις διαδρομές που συνδέουν τις λανθάνουσες μεταβλητές. Με μία μόνο εξαίρεση, λοιπόν, όλες αυτές οι προτεινόμενες διαδρομές είναι σημαντικές, καθώς επίσης σημαντικά είναι και τα παραγοντικά φορτία τους, υποστηρίζοντας έτσι το μοντέλο που προτάθηκε στο Σχήμα 5.1.

Οι έμμεσες επιδράσεις (indirect effects) σε αυτό το μοντέλο χρησιμοποιούνται ως δοκιμές (tests) επί των υποθέσεων διαμεσολάβησης (mediation) που προτάθηκαν παραπάνω. Αυτές οι υποθέσεις έχουν ιδιαίτερη σημασία για την παρούσα έρευνα (βλ. Πίνακα 5.7). Τα αποτελέσματα των ελέγχων σημαντικότητας παρουσιάζονται παρακάτω. Κάθε ένας από αυτούς τους ελέγχους αποτελεί μέρος του συνολικού μοντέλου.

Πίνακας 5.7 Έλεγχοι των υποθέσεων διαμεσολάβησης (mediation) (έμμεσες επιδράσεις στο μοντέλο).

Υπόθεση	<i>T</i>	<i>P</i>
ΟΧ → ΜΠ → ΕΠ	5,89	< 0,01
ΑΧ → ΜΠ → ΕΠ	5,40	< 0,01
ΟΧ → ΜΠ → ΕΙ	-4,46	< 0,01
ΟΧ → ΕΙ → ΕΠ	-9,58	< 0,01
ΑΧ → ΕΙ → ΕΠ	-6,04	< 0,01
ΜΠ → ΕΙ → ΕΠ	4,59	< 0,01

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα προκαθορισμένα μονοπάτια (fixed paths) αποτελούν μέρος του μοντέλου και οι επιδράσεις (δια)μεσολάβησης (mediator effects) ερμηνεύονται προσωρινά ως υπάρχουσες.

5.9 Τροποποιητικά μοντέλα

Τα τροποποιητικά μοντέλα (moderator models) που θα παρουσιαστούν στις επόμενες παραγράφους αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τους ακόλουθους τέσσερις κανόνες (βήματα):

1. Δυναδική τροποποιητική μεταβλητή (binary moderator): οι τροποποιητικές μεταβλητές κλιμακώθηκαν είτε φυσικά δυαδικά (μεταβλητή φύλο/ Gender) είτε ως διχοτομημένες μεταβλητές (μεταβλητή ΔΠ/ RA). Η διχοτόμηση διεξήχθη στο συνολικό άθροισμα των κλιμάκων της μεταβλητής ΔΠ, η οποία αποτελείται από έξι ερωτήσεις.
2. Ιεραρχία μοντέλων: η μοντελοποίηση ξεκίνησε με τον προσδιορισμό όλων των μητρών των μοντέλων ως αμετάβλητων στις ομάδες. Προς επίτευξη συγκλίσεων, όπου απαιτήθηκε, η αμεταβλητότητα χαλαρώθηκε στις προδιαγραφές του ιδίου προτύπου και αρχικών τιμών.
3. Χαλάρωση των συνδιακυμάνσεων πρώτα: στο βήμα 2, οι προδιαγραφές για τις μήτρες που αντιπροσωπεύουν τις συνδιακυμάνσεις, εάν τα μοντέλα ήταν χαλαρά εξ' αρχής. Συγκεκριμένα, αυτές είναι οι συνδιακυμάνσεις μεταξύ των λανθανουσών μεταβλητών (μήτρα Ψ) και των συνδιακυμάνσεων σφάλματος (μήτρα θ_{ϵ}).
4. Όταν, μετά την επίκληση του κανόνα 3, το μοντέλο συγκλίνει και, όταν αυτό κατέστη αναγκαίο για την προσαρμογή του μοντέλου, επιλεγμένες ομάδες συγκεκριμένων παραμέτρων τέθηκαν ελεύθερες. Αυτό έγινε με βάση, πρώτον, τη θεωρία και δευτερευόντως τους δείκτες τροποποίησης (modification indices), με γνώμονα τη βελτίωση της προσαρμογής του μοντέλου. Τα μοντέλα διατηρήθηκαν, όταν ο δείκτης ρίζας μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (Root Mean Square Error of Approximation/ RMSEA) ήταν μικρότερος από 0,08 και οι συνολικοί δείκτες καλής προσαρμογής [κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (Normed Fit Index/ NFI), μη κανονικοποιημένος δείκτης (Non-normed Fit Index/ NNFI), φειδωλός

κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (Parasimonious Normed Fit Index/ PNFI), συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (Comparative Fit Index/ CFI) και δείκτης επαυξητικής προσαρμογής (Incremental Fit Index/ IFI)] ήταν όλοι μεγαλύτεροι του 0,90. Στο στατιστικό κριτήριο X^2 (chi-square) και στο δείκτη καλής προσαρμογής (Goodness-of-Fit Index/ GFI) δόθηκε μικρότερο βάρος επειδή και οι δύο σχετίζονται με το μέγεθος του δείγματος.

Κάτωθι θα συζητηθούν τα δύο τροποποιητικά μοντέλα. Το πρώτο χρησιμοποιεί το φύλο (Gender) ως τροποποιητική μεταβλητή ενώ το δεύτερο χρησιμοποιεί τη ΔΠ (Resource Availability).

5.9.1 Το φύλο ως τροποποιητική μεταβλητή

Η χρήση του φύλου ως τροποποιητική μεταβλητή δεν οδήγησε σε καλή προσαρμογή του μοντέλου. Οι επαναλήψεις συγκλίνουν στο ίδιο αποτέλεσμα. Εν τούτοις, η εφαρμογή των τεσσάρων κανόνων (βημάτων) που περιγράφηκαν παραπάνω δεν οδήγησε σε κάποιο μοντέλο που να μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι αρκετά κοντά στα δεδομένα. Ο Πίνακας 5.8 εμφανίζει τις συνολικές πληροφορίες καλής προσαρμογής (goodness-of-fit) για αυτό το μοντέλο.

Το ποσοστό που η ομάδα των ανδρών ($N=691$) συμβάλλει στο συνολικό στατιστικό κριτήριο X^2 (chi-square) είναι 43,65%. Η ομάδα των γυναικών ($N=1016$) συνεισφέρει κατά 56,35%. Κανένας από τους δείκτες προσαρμογής που αναφέρονται στον κανόνα (βήμα) 4 δεν προσεγγίζει το κατώτατο όριο (threshold) του 0,9 και ο δείκτης ρίζας μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (Root Mean Square Error of Approximation/ RMSEA) είναι 0,14.

Εν ολίγοις, αυτό το μοντέλο δεν μπορεί να υποστηριχθεί. Οι προσπάθειες απελευθέρωσης μεμονωμένων παραμέτρων συγκεκριμένων ομάδων είτε είχαν ως αποτέλεσμα την έλλειψη σύγκλισης είτε απέτυχαν να βελτιώσουν επαρκώς το μοντέλο. Επομένως, το μοντέλο αυτό απορρίπτεται και συμπεραίνεται ότι το φύλο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τροποποιητική μεταβλητή στο πλαίσιο του συνολικού μοντέλου.

Πίνακας 5.8 Συνολικοί δείκτες καλής προσαρμογής του μοντέλου που χρησιμοποιεί το φύλο ως τροποποιητική μεταβλητή (η ομάδα των γυναικών απαριθμείται πρώτα).

Δείκτες	Τιμή
Τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (RMR)	0,18
Τυποποιημένη τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (RMR)	0,18
Δείκτης καλής προσαρμογής (GFI)	0,41
Βαθμοί ελευθερίας (df)	3115
Ελάχιστη προσαρμογή της συνάρτησης X^2	46764,00 (P = 0,0)
Κανονική θεωρία σταθμισμένων ελάχιστων τετραγώνων (NTWLS) X^2	56709,11 (P = 0,0)
Εκτιμώμενη παράμετρος μη κεντρικότητας (NCP)	53594,11
90% διάστημα εμπιστοσύνης για την παράμετρο μη κεντρικότητας (NCP)	(52822,79 ; 54370,24)
Ελάχιστη τιμή προσαρμογής της συνάρτησης (MFFV)	27,43
Συνάρτηση τιμής διαφοράς του πληθυσμού (F0)	31,43
90% διάστημα εμπιστοσύνης για F0	(30,98 ; 31,89)
Ρίζα μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (RMSEA)	0,14
90% διάστημα εμπιστοσύνης για ρίζα μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (RMSEA)	(0,14 ; 0,14)
Τιμή σημαντικότητας (P-Value) για δοκιμή (test) στενής προσαρμογής (close fit) (RMSEA < 0,05)	0,00
Δείκτης προσδοκώμενης διασταυρούμενης επικύρωσης (ECVI)	33,48
90% διάστημα εμπιστοσύνης για δείκτη προσδοκώμενης διασταυρούμενης επικύρωσης (ECVI)	(33,03 ; 33,94)
ECVI για πλήρες (saturated) μοντέλο	1,94
ECVI για μοντέλο ανεξάρτητων μεταβλητών	61,34
X^2 για μοντέλο ανεξάρτητων μεταβλητών με 3192 βαθμούς ελευθερίας	104468,97
Ανεξάρτητο πληροφοριακό κριτήριο του Akaike (AIC)	104696,97
Μοντέλο πληροφοριακού κριτηρίου του Akaike (AIC)	57091,11
Πλήρες (saturated) πληροφοριακό κριτήριο Akaike (AIC)	6612,00
Ανεξάρτητο σταθερό πληροφοριακό κριτήριο Akaike (CAIC)	105431,41
Μοντέλο σταθερού πληροφοριακού κριτηρίου Akaike (CAIC)	58321,62
Πλήρες (saturated) σταθερό πληροφοριακό κριτήριο Akaike (CAIC)	27910,88
Κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (NFI)	0,55
Μη κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (NNFI)	0,56
Φειδωλός κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (PNFI)	0,54
Συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (CFI)	0,57
Δείκτης επαυξητικής προσαρμογής (IFI)	0,57
Σχετικός δείκτης προσαρμογής (RFI)	0,54
Κρίσιμος αριθμός δείγματος (N) Hoelter (CN)	121,37
Τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (RMR)	0,16
Τυποποιημένη τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (RMR)	0,15
Συνολικός δείκτης προσαρμογής (GFI)	0,49

Οι DeMartino και Barbato (2002) αναφέρουν ότι παρόλο που διάφορες έρευνες αποκαλύπτουν ομοιότητες μεταξύ ανδρών και γυναικών επιχειρηματιών, υπάρχουν, επίσης, σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Στην παρούσα, έρευνα, λοιπόν, επιβεβαιώθηκε μόνο το πρώτο σκέλος της ανωτέρω πρότασης, αφού το φύλο δεν κατέστη εφικτό να χρησιμοποιηθεί ως τροποποιητική μεταβλητή. Το συμπέρασμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τους Petridou et al. (2009), οι οποίοι διακρίνουν

στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, όσον αφορά την επιχειρηματική συμπεριφορά.

5.9.2 Η Διαθεσιμότητα Πόρων ως τροποποιητική μεταβλητή

Ο εναπομείναντας παράγοντας πρώτης τάξης που πρέπει να απεικονιστεί είναι ο παράγοντας της ΔΠ, που αποτελείται από τους κάτωθι δείκτες, όπως αυτοί απεικονίζονται στον Πίνακα 5.9 που ακολουθεί.

Σε αντίθεση με το φύλο, η ΔΠ είναι μια σύνθετη κλίμακα που αποτελείται από έξι ερωτήσεις. Αυτές οι ερωτήσεις απαντώνται χρησιμοποιώντας την ίδια κλίμακα τύπου Likert (επταβάθμια).

Για να δημιουργηθούν δύο ομάδες για τη μεταβλητή της ΔΠ, δηλαδή η υψηλότερη ομάδα ΔΠ και η χαμηλότερη ομάδα ΔΠ, αθροίστηκαν οι απαντήσεις για αυτές τις έξι ερωτήσεις και η συνολική βαθμολογία διχοτομήθηκε στο μέσο όρο.

Πίνακας 5.9 Ο πρωτογενής παράγοντας Διαθεσιμότητα Πόρων και οι δείκτες του.

Πρωτογενής παράγοντας	Πλήθος ερωτήσεων	Ερωτήσεις/ δηλώσεις
ΔΠ (Resource Availability / RA)	6	Έχω πρόσβαση στους πόρους που χρειάζομαι για να εκτελέσω την εργασία μου με αποτελεσματικό τρόπο.
		Η υπηρεσία μου παρέχει ικανοποιητικό χρόνο για να προγραμματίσω την εργασία μου.
		Στην υπηρεσία μου υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός στελεχών που είναι πρόθυμα να εφαρμόσουν νέους τρόπους λειτουργίας.
		Στην υπηρεσία μου κάθε στέλεχος καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά όλους τους διαθέσιμους πόρους.
		Στην υπηρεσία μου οι εργασίες που μας ανατίθενται εκτελούνται:
		α) ποιοτικά και β) εντός των προβλεπόμενων χρονικών ορίων.

Εν συνέχεια, η προκύπτουσα δυαδική (binary) μεταβλητή ΔΠ χρησιμοποιήθηκε ως μεταβλητή ομαδοποίησης σε ένα μοντέλο δύο ομάδων. Προχωρώντας σύμφωνα με τους προαναφερθέντες κανόνες (βήματα), προσδιορίστηκε ένα καλά προσαρμοσμένο μοντέλο. Αυτό το μοντέλο αποτελεί παράγωγο του μοντέλου για ολόκληρο τον πληθυσμό που συζητήθηκε παραπάνω και η ανάπτυξή του πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τους τέσσερις (4) κανόνες ως εξής:

1. Πρώτον, όλες οι μήτρες των μοντέλων προκαθορίστηκαν ως αμετάβλητες στις δύο ομάδες ΔΠ. Δεν υπήρχε σύγκλιση σε αυτό το μοντέλο. Ως εκ τούτου,

2. Η μήτρα φόρτωσης (loading matrix) και η μήτρα των παλινδρομήσεων μεταξύ των λανθανουσών/άδηλων (latents) μεταβλητών εξακολουθούσαν να είναι αμετάβλητες μεταξύ των δύο ομάδων, αλλά οι προδιαγραφές (specifications) της μήτρας των παραγόντων συνδιακύμανσης και της μήτρας των υπολειμματικών διακυμάνσεων (residual variances), καθώς και των συνδιακυμάνσεων (covariances) των εμφανών (manifest) μεταβλητών χαλαρώθηκαν. Συγκεκριμένα, αυτές οι μήτρες ορίστηκαν έτσι ώστε να έχουν το ίδιο πρότυπο (pattern) προκαθορισμένων και ελεύθερων παραμέτρων και τις ίδιες αρχικές τιμές στις ομάδες. Σε αυτό το μοντέλο υπήρχε σύγκλιση, αλλά η προσαρμογή δεν ήταν ικανοποιητική. Επομένως,
3. Οι μεμονωμένες παράμετροι εκτιμήθηκαν για τις μεμονωμένες ομάδες βάσει της θεωρίας. Αυτοί οι παράμετροι εντοπίζουν διαφορές μεταξύ των ομάδων. Κατόπιν απελευθέρωσης ενός μικρού αριθμού παραμέτρων για μία από τις ομάδες, βρέθηκε ένα κατάλληλο μοντέλο προσαρμογής, το οποίο χαρακτηρίζει τη μεταβλητή της ΔΠ ως τροποποιητική μεταβλητή.
4. Οι μεμονωμένες παράμετροι υπολογίστηκαν βάσει των δεικτών τροποποίησης (modification indices). Αυτό έγινε μόνο όταν η παράμετρος μπορούσε να ερμηνευθεί με βάση τη θεωρία.

Ο Πίνακας 5.10 εμφανίζει τις συνολικές εκτιμήσεις παραμέτρων καλής προσαρμογής για το τελικό μοντέλο. Όπως φαίνεται και από τον Πίνακα (5.10), για το τελικό μοντέλο, ο δείκτης ρίζας μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (Root Mean Square Error of Approximation/ RMSEA) είναι κάτω από 0,80.

Επιπρόσθετα, πάνω από 0,90 είναι όλοι οι ακόλουθοι δείκτες: ο κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (Normed Fit Index/ NFI), ο μη κανονικοποιημένος δείκτης (Non-normed Fit Index/ NNFI), ο φειδωλός κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (Parasimonious Normed Fit Index/ PNFI) και ο συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (Comparative Fit Index/ CFI).

Όπως και προγενέστερα, δόθηκε μικρή έμφαση στους συντελεστές που σχετίζονται με το μέγεθος του δείγματος. Η πρώτη ομάδα (χαμηλή ΔΠ) συνεισφέρει κατά 42,21% στο συνολικό στατιστικό κριτήριο X^2 (chi-square). Το μοντέλο περιγράφει, συνεπώς, την πρώτη ομάδα (χαμηλή ΔΠ) ελαφρώς καλύτερα από την

δεύτερη ομάδα (υψηλής ΔΠ με 57,79% συνεισφορά στο συνολικό στατιστικό κριτήριο X^2).

Πίνακας 5.10 Συνολικοί δείκτες καλής προσαρμογής του μοντέλου που χρησιμοποιεί τη Διαθεσιμότητα Πόρων ως τροποποιητική μεταβλητή (η ομάδα της χαμηλής Διαθεσιμότητας Πόρων απαριθμείται πρώτα).

Δείκτες	Τιμές
Συμβολή στη X^2	8772,69
Ποσοστιαία συμβολή στη X^2	42,21
Τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (RMR)	0,42
Τυποποιημένη τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (RMR)	0,17
Δείκτης καλής προσαρμογής (GFI)	0,67
Βαθμοί ελευθερίας (df)	2997
Ελάχιστη προσαρμογή της συνάρτησης X^2	20784,49 (P = 0,0)
Κανονική θεωρία σταθμισμένων ελάχιστων τετραγώνων (NTWLS) X^2	26465,02 (P = 0,0)
Εκτιμώμενη παράμετρος μη κεντρικότητας (NCP)	23468,02
90% διάστημα εμπιστοσύνης για την παράμετρο μη κεντρικότητας (NCP)	(22950,89 ; 23991,50)
Ελάχιστη τιμή προσαρμογής της συνάρτησης (MFFV)	8,13
Συνάρτηση τιμής διαφοράς του πληθυσμού (F0)	9,19
90% διάστημα εμπιστοσύνης για F0	(8,98 ; 9,39)
Ρίζα μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (RMSEA)	0,078
90% διάστημα εμπιστοσύνης για ρίζα μέσου τετραγωνικού σφάλματος καταλληλότητας (RMSEA)	(0,077 ; 0,079)
Τιμή σημαντικότητας (P-Value) για τεστ στενής προσαρμογής (close fit) (RMSEA < 0,05)	0,00098
Δείκτης προσδοκώμενης διασταυρούμενης επικύρωσης (ECVI)	10,51
90% διάστημα εμπιστοσύνης για δείκτη προσδοκώμενης διασταυρούμενης επικύρωσης (ECVI)	(10,31 ; 10,72)
ECVI για πλήρες (saturated) μοντέλο	1,25
ECVI για μοντέλο ανεξάρτητων μεταβλητών	154,23
X^2 για μοντέλο ανεξάρτητων μεταβλητών με 3192 βαθμούς ελευθερίας	393954,42
Ανεξάρτητο πληροφοριακό κριτήριο του Akaike (AIC)	394178,42
Μοντέλο πληροφοριακού κριτηρίου του Akaike (AIC)	26855,02
Πλήρες (saturated) πληροφοριακό κριτήριο Akaike (AIC)	6384,00
Ανεξάρτητο σταθερό πληροφοριακό κριτήριο Akaike (CAIC)	394945,23
Μοντέλο σταθερού πληροφοριακού κριτηρίου Akaike (CAIC)	28190,11
Πλήρες (saturated) σταθερό πληροφοριακό κριτήριο Akaike (CAIC)	28238,32
Κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (NFI)	0,95
Μη κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (NNFI)	0,95
Φειδωλός κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (PNFI)	0,92
Συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (CFI)	0,95
Δείκτης επαυξητικής προσαρμογής (IFI)	0,95
Σχετικός δείκτης προσαρμογής (RFI)	0,95
Κρίσιμος αριθμός δείγματος (N) Hoelter (CN)	391,92
Δείκτες	Τιμές
Συμβολή στη X^2	12011,79
Ποσοστιαία συμβολή στη X^2	57,79
Τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (RMR)	0,28
Τυποποιημένη τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (RMR)	0,11
Συνολικός δείκτης προσαρμογής (GFI)	0,77

Στο σημείο αυτό, θα αναφερθούν οι διαδρομές οι οποίες εκτιμήθηκαν με βάση τη θεωρία. Η εκτίμηση προχώρησε σταδιακά, μία διαδρομή κάθε φορά, με τη σειρά που παρατίθενται κάτωθι:

- OX → ΜΠ: ο δείκτης RMSEA είναι αμετάβλητος. Το μονοπάτι είναι σημαντικό ($t = 26.15$),
- OX → ΕΠ: ο δείκτης RMSEA είναι αμετάβλητος. Το μονοπάτι είναι σημαντικό ($t = 2.24$),
- AX → ΜΠ: το μονοπάτι αυτό δεν είναι σημαντικό και αφαιρέθηκε από το μοντέλο,
- AX → ΕΠ: το μοντέλο δε συγκλίνει. Το μονοπάτι αυτό αφαιρέθηκε από το μοντέλο,
- ΜΠ → ΕΙ: το μονοπάτι αυτό δεν είναι σημαντικό και αφαιρέθηκε από το μοντέλο,
- ΜΠ → ΕΠ: το μονοπάτι αυτό δεν είναι σημαντικό και αφαιρέθηκε από το μοντέλο,
- ΕΙ → ΕΠ: ο δείκτης RMSEA είναι ελαφρώς βελτιωμένος ($0,078$). Το μονοπάτι είναι σημαντικό ($t = 5,33$),
- OX → ΕΙ: ο δείκτης RMSEA είναι αμετάβλητος. Το μονοπάτι είναι σημαντικό ($t = -5,45$),
- AX → ΕΙ: το μοντέλο δε συγκλίνει. Το μονοπάτι αυτό αφαιρέθηκε από το μοντέλο.

Βάσει των δεικτών τροποποίησης ελευθερώθηκαν έξι (6) δομικές παράμετροι για την πρώτη ομάδα. Αυτές οι παράμετροι είναι:

- η παλινδρόμηση OX → ΕΙ,
- η παλινδρόμηση AX → ΕΙ,
- η παλινδρόμηση ΕΠ → Ανάληψη Ρίσκου (ΑΡ),
- η παλινδρόμηση ΕΠ → Καινοτομία (ΚΑ),
- η παλινδρόμηση ΕΠ → Οργανωτική Προνοητικότητα (ΠΝ),
- η παλινδρόμηση Ευρύτητα Πνεύματος (ΕΥ) → AX.

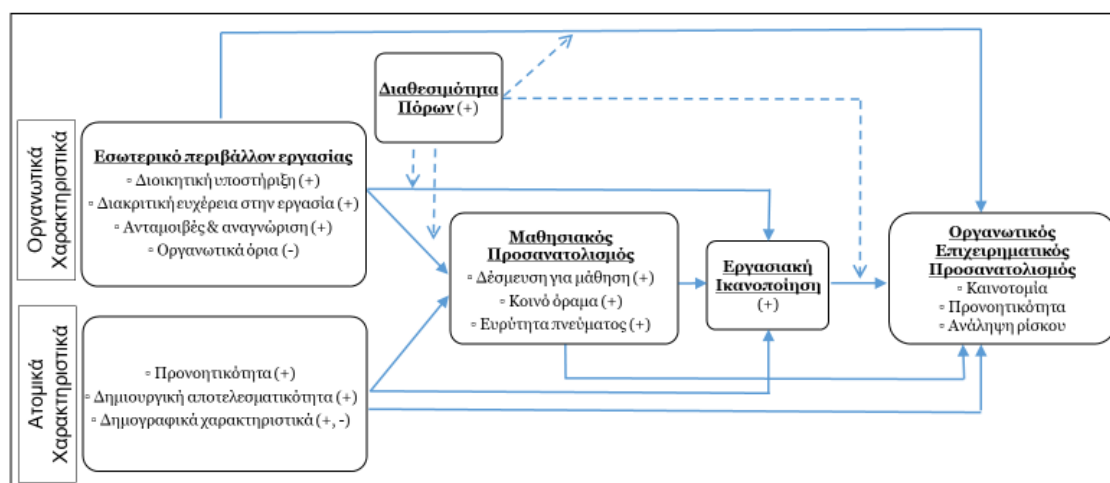
Επιπρόσθετα, εκτιμήθηκαν οι ακόλουθες δύο υπολειμματικές συνδιακυμάνσεις για την πρώτη ομάδα: η μεταβλητή 45 (RESOU_1) με τη

μεταβλητή 44 (O_RISK_3_R), καθώς και η μεταβλητή 53 (I_PRO_5) με τη μεταβλητή 52 (I_PRO_4).

Συνοψίζοντας, στο τελικό μοντέλο υπολογίστηκαν εννέα (9) διαδρομές και δύο (2) υπολειμματικές διακυμάνσεις (residual variances). Αυτές οι εκτιμώμενες παράμετροι υποδεικνύουν τη θέση των διαφορών μεταξύ των υψηλών και των χαμηλών ομάδων ΔΠ.

Κατόπιν, διερεύνησης των τροποποιητικών μοντέλων, το εννοιολογικό μοντέλο του Σχήματος 1.1, διαμορφώνεται, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 5.2.

Συνοψίζοντας, αναφέρεται ότι το Σχήμα 5.2 διαμορφώνεται έτσι, κατόπιν ελέγχου των υποθέσεων H1 έως H23 του εννοιολογικού μοντέλου του Σχήματος 1.1, με τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν στα πλαίσια της παρούσας έρευνας. Δεν παρατηρήθηκε ρυθμιστική επίδραση (moderating effect) των ΔΠ (παρεμβαλλόμενος παράγοντας/ τροποποιητική μεταβλητή) στις σχέσεις μεταξύ ΜΠ και ΕΙ, ΜΠ και ΟΕΠ, ΑΧ και ΜΠ, ΑΧ και ΕΙ, καθώς και ΑΧ και ΟΕΠ (βλ. Σχήμα 5.2), όπως είχε αρχικά υποτεθεί (βλ. Κεφ. 1, ενότητα 3 και Σχήμα 1.1).



Σχήμα 5.2 Το δημιουργηθέν μοντέλο. ΟΧ του δημοσίου τομέα σε συνδυασμό με ΑΧ των δημοσίων στελεχών μπορούν να προβλέψουν έναν αυτο-αναφερόμενο ΟΕΠ, διαμέσου των (δια)μεσολαβητικών μεταβλητών (mediators) του ΜΠ και της ΕΙ (επικουρικές μεταβλητές) και υπό τη ρυθμιστική επίδραση (moderating effect) των ΔΠ (παρεμβαλλόμενος παράγοντας/ τροποποιητική μεταβλητή) στις σχέσεις μεταξύ ΟΧ και ΜΠ, ΟΧ και ΕΙ, ΕΙ και ΟΕΠ, καθώς και ΟΧ και ΟΕΠ.

Συγκεκριμένα, δεν επιβεβαιώθηκαν οι κάτωθι υποθέσεις (H9, H10, H13, H15 και H16) (βλ. Πίνακα 4.43):

- **H9** (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΑΧ των δημοσίων υπαλλήλων στο ΜΠ.

- **H10** (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση του ΜΠ στην ΕΙ των εργαζομένων.
- **H13** (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΑΧ στην ΕΙ των εργαζομένων.
- **H15** (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση των ΑΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας.
- **H16** (δεν επιβεβαιώθηκε): Η αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη ΔΠ στην υπηρεσία τους, τροποποιεί (ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση) (moderator variable) την επίδραση του ΜΠ στον ΕΠ της υπηρεσίας.

Συμπληρωματικά, αναφέρεται ότι οι υποθέσεις H19 έως H22 επιβεβαιώθηκαν μόνο εν μέρει (βλ. Πίνακα 4.43):

- **H19** (μερική επιβεβαίωση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΟΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου του ΜΠ (mediator variable).
- **H20** (μερική επιβεβαίωση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΟΧ στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου της ΕΙ (mediator variable).
- **H21** (μερική επιβεβαίωση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΑΧ των ιδίων των δημοσίων υπαλλήλων στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου του ΜΠ (mediator variable).
- **H22** (μερική επιβεβαίωση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των ΑΧ των ιδίων των δημοσίων υπαλλήλων στον ΕΠ της υπηρεσίας διαμέσου της ΕΙ (mediator variable).

Ενώ, τέλος, οι υπόλοιπες υποθέσεις (H1α, H1β, H1γ, H1δ, H1ε, H2α, H2β, H2γ, H3α, H3β, H3γ, H3δ, H4, H5, H6, H7, H8, H11, H12, H14, H17, H18 και H23), επιβεβαιώθηκαν πλήρως (βλ. Κεφ. 4, ενότητα 5.6 και Κεφ. 5, ενότητα 1, 4, 8 και 9, καθώς και τον Πίνακα 4.42).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα

Δεν μπορείς να καθοδηγήσεις τη δημιουργικότητα. Το μόνο που μπορείς να κάνεις είναι να εξαλείψεις τα εμπόδια και να προλειάνεις το έδαφος.

Kimon Nicolaidis (1891-1938)

Ελληνοαμερικανός δάσκαλος ζωγραφικής

6.1 Αποκαλύπτοντας πτυχές επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα

Η παρούσα έρευνα ευελπιστεί να συμβάλει στην επιστήμη, καταθέτοντας ένα λιθαράκι γνώσης σχετικά με το τι προσδιορίζει έναν οργανωτικό ΕΠ στη δημόσια διοίκηση. Παρ' όλο που χρειάζεται περισσότερη έρευνα για να ενδυναμωθούν τα ευρήματα, παρακάτω θα συνοψιστεί κατά πόσον αυτά επιβεβαιώνουν τα ευρήματα ερευνών εταιρικής επιχειρηματικότητας, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, πάνω σε ΟΧ και ΑΧ.

Η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, καταλήγουν στα ακόλουθα συμπεράσματα, τα οποία συνοψίζονται στους συντελεστές διαδρομής (path coefficients), δηλαδή τους συντελεστές παλινδρόμησης, των διαφόρων παραγόντων του μοντέλου της έρευνας, όπως αυτοί απεικονίζονται στον Πίνακα 6.1.

Πίνακας 6.1 Οι συντελεστές παλινδρόμησης των διαφόρων παραγόντων του μοντέλου.

Παράγοντες	Συντελεστές παλινδρόμησης	Παράγοντες	Συντελεστές παλινδρόμησης
ΑΧ → ΕΙ	-1,02	ΑΧ → ΟΕΠ	0,63
ΑΧ → ΜΠ	0,87	ΕΙ → ΟΕΠ	0,62
ΟΧ → ΜΠ	0,87	ΟΧ → ΟΕΠ	0,41
ΟΧ → ΕΙ	-0,79	ΜΠ → ΕΙ	-0,26
ΜΠ → ΟΕΠ	-0,75		

Όταν υπάρχει αντίληψη από τα μέλη ενός οργανισμού ότι τα ΟΧ είναι έντονα, τότε ο Οργανωτικός ΕΠ ($OX \rightarrow OEΠ: 0,41$) και ο ΜΠ ($OX \rightarrow ΜΠ: 0,87$) αυξάνονται, ενώ η ΕΙ ($OX \rightarrow ΕΙ: -0,79$) μειώνεται.

Όταν υπάρχει η αντίληψη από τα μέλη ενός οργανισμού ότι τα ΑΧ των ίδιων των μελών είναι πιο έντονα, τότε ο Οργανωτικός ΕΠ ($ΑΧ \rightarrow OEΠ: 0,63$) και ο Οργανωτικός ΜΠ ($ΑΧ \rightarrow ΟΜΠ: 0,87$) αυξάνονται επίσης, ενώ η ΕΙ ($ΑΧ \rightarrow ΕΙ: -1,02$) μειώνεται.

Επιπρόσθετα, όταν υπάρχει η αντίληψη από τα μέλη ενός οργανισμού ότι ο Οργανωτικός ΜΠ είναι πιο έντονος, τότε η ΕΙ ($ΟΜΠ \rightarrow ΕΙ: -0,26$) και ο Οργανωτικός ΕΠ ($ΟΜΠ \rightarrow OEΠ: -0,75$) μειώνονται.

Τέλος, όταν αυξάνεται η αντιλαμβανόμενη ΕΙ των μελών ενός οργανισμού, τότε αυξάνεται και ο Οργανωτικός ΕΠ ($ΕΙ \rightarrow OEΠ: 0,62$).

Αναφορικά τώρα με την τροποποιητική μεταβλητή της ΔΠ (moderator variable), παρατηρείται ότι ενισχύει ή εξασθενεί ή αλλάζει κατεύθυνση στην επίδραση:

- των ΟΧ επί του ΜΠ,
- των ΟΧ επί της ΕΙ,
- των ΟΧ επί του οργανωτικού ΕΠ,
- της ΕΙ επί του οργανωτικού ΕΠ.

6.1.1 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά

Όταν υπάρχει η αντίληψη από τα μέλη ενός οργανισμού ότι τα ΟΧ είναι έντονα, τότε ο Οργανωτικός ΕΠ ($OX \rightarrow OEΠ: 0,41$) και ο ΜΠ ($OX \rightarrow ΜΠ: 0,87$) αυξάνονται, ενώ η ΕΙ ($OX \rightarrow ΕΙ: -0,79$) μειώνεται.

6.1.1.1 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Αναφορικά, λοιπόν, με τα ΟΧ και τον Οργανωτικό ΕΠ, ο συντελεστής διαδρομής ορίστηκε σε $0,41$ ($OX \rightarrow OEΠ: 0,41$).

Το εργασιακό περιβάλλον έχει αποδειχθεί ότι επιδρά στην καινοτομία και την εταιρική επιχειρηματικότητα εντός των οργανισμών (Antoncic, 2007; Antoncic &

Hisrich, 2003; Baum et al., 2001; Heinonen & Toivonen, 2007; Holt et al., 2007; Hornsby et al., 2008; Hornsby et al., 1999; Hornsby et al., 2003; Janssen, 2000, 2005; Janssen et al., 1998; Knol & van Linge, 2009; Scott & Bruce, 1994). Μάλιστα, ο Antoncic (2007) διακρίνει μία στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ΟΧ και επιπέδου εταιρικής επιχειρηματικότητας. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τους παραπάνω μελετητές, εντοπίζοντας θετική στατιστικά σημαντική επίδραση των ΟΧ στον ΟΕΠ.

Η αντίληψη των ατόμων περί παρουσίας ή απουσίας υποστηρικτικής διοίκησης, διακριτικής ευχέρειας στην εργασία, κατάλληλης χρήσης ανταμοιβών, ΔΠ και μίας νοοτροπίας περισσότερο μηχανιστικής και όχι οργανικής φύσεως σηματοδοτούν οργανωτικούς πόρους, ευκαιρίες ή και εμπόδια στις επιχειρηματικές δράσεις (Chen et al., 1998).

Γενικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι είναι περισσότερο πιθανό να υπάρχουν επιχειρηματικές συμπεριφορές, από τα στελέχη μεσαίου επιπέδου, όταν υπάρχει διοικητική υποστήριξη (Janssen, 2005). Τουναντίον, όταν δεν ενθαρρύνονται συμπεριφορές καινοτόμες, προνοητικές και ανάληψης ρίσκου, τότε τα στελέχη μεσαίου επιπέδου είναι λιγότερο πιθανό να συμπεριφερθούν επιχειρηματικά (Meynhardt & Diefenbach, 2012).

Η διακριτική ευχέρεια στην εργασία ωθεί, τα στελέχη μεσαίου επιπέδου (middle management), προς καινοτόμες και επιχειρηματικές συμπεριφορές (Meynhardt & Diefenbach, 2012).

Ωστόσο, στο δημόσιο τομέα, χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής η περιοχή και η έκταση εντός των οποίων η διακριτική ευχέρεια στην εργασία λαμβάνει χώρα. Σε κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις επιβάλλονται διαδικασίες και στόχοι που καθορίζονται είτε κεντρικά είτε από την ίδια τη νομοθεσία. Σε πολλές, όμως, περιπτώσεις η διακριτική ευχέρεια στην εργασία προσφέρει ευελιξία και δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να συμπεριφέρονται περισσότερα επιχειρηματικά (Meynhardt & Diefenbach, 2012).

Κατάλληλα συστήματα ανταμοιβών (μεμονωμένα ή συνδυαστικά) πρέπει να επικεντρώνονται στους στόχους, τα αποτελέσματα, την ατομική υπευθυνότητα και την ανατροφοδότηση, ενθαρρύνοντας έτσι την επιχειρηματικότητα (Hornsby et al., 2002).

Οργανισμοί οι οποίοι επιβραβεύουν την ατομική απόδοση των εργαζομένων, μακροπρόθεσμα, ενθαρρύνουν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Κατάλληλες ανταμοιβές και κίνητρα μπορούν να παρακινήσουν τα στελέχη να συμπεριφερθούν επιχειρηματικά, αντισταθμίζοντας τυχόν ενεχόμενους κινδύνους μίας τέτοιας συμπεριφοράς (Wood et al., 2008; Hornsby et al., 2002; Hornsby et al., 1993).

Πιο ευέλικτα οργανωτικά όρια χρησιμοποιούν περισσότερο αποτελεσματικά τους ΔΠ, διαμοιράζοντας τη διαθέσιμη πληροφορία και γνώση, προάγοντας έτσι την επιχειρηματική συμπεριφορά. Βέβαια, τα καινοτόμα αποτελέσματα δύναται να είναι περισσότερο εμφανή, όταν η καινοτομία είναι μία σχετικά δομημένη και σκόπιμη διαδικασία που διατηρεί την αβεβαιότητα σε σχετικά διαχειρίσιμα επίπεδα, από ότι αν είναι μία εντελώς χαοτική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό, μέσα από τον καθορισμό ορίων, διασφαλίζεται μία όσο το δυνατόν περισσότερο ορθολογική και παραγωγική χρησιμοποίηση των ΔΠ (Kuratko et al., 2014).

Τέλος, στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι τα μεσαία στελέχη που αντιλαμβάνονται ΔΠ για καινοτόμα συμπεριφορά, είναι περισσότερο πιθανό να πειραματιστούν και να αναλάβουν κινδύνους (ρίσκα) (Hornsby et al., 2002).

6.1.1.2 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Μαθησιακός Προσανατολισμός

Αναφορικά με τα ΟΧ και τον Οργανωτικό ΜΠ, ο συντελεστής διαδρομής ορίστηκε σε 0,87 ($OX \rightarrow MP: 0,87$).

Είναι γεγονός, ότι τα μέλη ενός οργανισμού δημιουργούν, αποκτούν και μεταφέρουν γνώση. Με τον τρόπο αυτό συνδιαμορφώνεται ένα περιβάλλον όπου θα υπάρχει ανοχή (tolerance), ανοιχτή επικοινωνία, συστημική και ολιστική σκέψη. Έτσι, οι οργανισμοί που θα υιοθετήσουν αυτές τις συμπεριφορές θα μπορούν να προσαρμοστούν πιο γρήγορα στις δυναμικές και απρόβλεπτες αλλαγές του περιβάλλοντος (Garvin et al., 2008).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει και να διαμορφώνει γνώση, μέσω μίας στρατηγικής τέτοιας που θα δημιουργεί αξία. Εξετάζοντας το ΜΠ, οι Sinkula et al. (1997) συμπληρώνουν, ότι είναι πολύ σημαντικό να ερευνώνται οι οργανωτικές αξίες που επηρεάζουν τη μαθησιακή τάση.

Ορισμένοι οργανισμοί, διαμέσου των στρατηγικών τους, ενθαρρύνουν τη μάθηση και την απόκτηση γνώσης. Οι Perrin και Rolland (2007) πιστεύουν

ακράδαντα ότι η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση, καθώς επίσης και η ύπαρξη ενός γενικότερου συνεργατικού κλίματος, είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για να είναι αποτελεσματική η δημιουργία και μεταφορά γνώσης.

Η παρούσα έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα ΟΧ του δημοσίου τομέα (διοικητική υποστήριξη, διακριτική ευχέρεια στην εργασία, ανταμοιβές/ αναγνώριση, οργανωτικά όρια) επιδρούν στατιστικά σημαντικά και θετικά στον Οργανωτικό ΜΠ.

6.1.1.3 Οργανωτικά Χαρακτηριστικά και Εργασιακή Ικανοποίηση

Αναφορικά με τα ΟΧ και την ΕΙ, ο συντελεστής διαδρομής ορίστηκε σε $-0,79$ ($OX \rightarrow EI: -0,79$).

Οι Mack et al. (1998) συμφωνούν ότι οι οργανωτικές αλλαγές έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της ΕΙ, κυρίως λόγω της αύξησης της αβεβαιότητας που λαμβάνει χώρα κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Ωστόσο, είναι σημαντικό το είδος και το μέγεθος της οργανωτικής αλλαγής (π.χ. άλλες αλλαγές αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ άλλες πολύ συγκεκριμένα τμήματα, ομάδες ή καθήκοντα), η οποία βέβαια σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να αυξήσει την ΕΙ.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν μία στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ ΟΧ και ΕΙ, η οποία θα μπορούσε να ερμηνευθεί λόγω, πιθανότατα, έντονων οργανωτικών αλλαγών που αυξάνουν την αβεβαιότητα στο εργασιακό περιβάλλον και οι οποίες φαίνεται να απομακρύνουν την ατομική νοοτροπία από την οργανωτική.

6.1.2 Ατομικά Χαρακτηριστικά

Όταν υπάρχει η αντίληψη από τα μέλη ενός οργανισμού ότι τα ΑΧ των ίδιων των μελών είναι πιο έντονα, τότε ο Οργανωτικός ΕΠ ($AX \rightarrow OEΠ: 0,63$) και ο Οργανωτικός ΜΠ ($AX \rightarrow OMΠ: 0,87$) αυξάνονται επίσης, ενώ η ΕΙ ($AX \rightarrow EI: -1,02$) μειώνεται.

6.1.2.1 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Αναφορικά με τα ΑΧ και τον Οργανωτικό ΕΠ, ο συντελεστής διαδρομής ορίστηκε σε 0,63 ($AX \rightarrow OEΠ: 0,63$).

Τα ΑΧ επιδρούν στην καινοτόμα διαδικασία (Bateman & Crant, 1993; Baum et al., 2001; Baum & Locke, 2004; Baumann, 2011; Campbell, 2000; Costa & McCrae, 1992; Crant, 1996; Holt et al., 2007; Janssen et al., 1998; Scott & Bruce, 1994; Seibert et al., 1999; Seibert et al., 2001; Tierney, 1997; Tierney & Farmer, 2002). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν με θετική, στατιστικά σημαντική, επίδραση των ΑΧ στον ΟΕΠ.

Προνοητικά άτομα δημιουργούν συνθήκες που θα επιφέρουν ατομικές και οργανωτικές επιτυχίες (Ashford & Black, 1996; Chan & Schmitt, 2000) ενώ εμφανίζουν επιχειρηματικές στρατηγικές που επικεντρώνονται στην καινοτομία και την εταιρική επιχειρηματικότητα (Kickul & Gundry, 2002).

Η αυτο-αποτελεσματικότητα επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρηματικές προθέσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα διαμέσου της αντιληπτής εφικτότητας (perceived feasibility) (Krueger, 1993; Krueger et al., 2000). Εργαζόμενοι με υψηλότερο βαθμό δημιουργικής αποτελεσματικότητας εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό αυτο-αναφερόμενης καινοτόμας συμπεριφοράς (Tierney, 1997; Baumann, 2011).

6.1.2.2 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Μαθησιακός Προσανατολισμός

Αναφορικά με τα ΑΧ και το ΜΠ, ο συντελεστής διαδρομής ορίστηκε σε 0,87 ($AX \rightarrow ΜΠ: 0,87$).

Τα άτομα διαφέρουν στον προσανατολισμό τους ως προς την αλλαγή και τη μάθηση (Van der Sluis et al., 2006; Poell et al., 1999) ενώ μαθαίνουν σε διαφορετικό βαθμό, βάσει των εμπειριών τους (Burke, 1989; Spreitzer et al., 1997).

Η δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα των ατόμων διαμορφώνει το ΜΠ ενός οργανισμού, μέσα από τους πειραματισμούς, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Υψηλότερα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας απορρέουν από το ΜΠ των εργαζομένων και τη μετασχηματιστική ηγεσία (Gong et al., 2009). Από την άλλη, ο ΜΠ μπορεί να αυξήσει την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων εντός του οργανισμού (Bandura, 1986).

Προσπάθειες βελτίωσης της αυτο-αποτελεσματικότητας χαρακτηρίζονται από ένα ΜΠ. Εφαρμόζοντας κατάλληλες στρατηγικές, ΜΠ άτομα επιλύουν, αποτελεσματικά, προβλήματα τα οποία προκύπτουν (Dweck, 2016).

Αναφορικά με το ΑΧ της προνοητικότητας, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό εντοπίζεται σε άτομα τα οποία διακρίνονται για την ικανότητά τους να υπερκερνούν εμπόδια, να εντοπίζουν ευκαιρίες και να επηρεάζουν ενεργά αλλαγές (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000).

Βέβαια, προνοητικές συμπεριφορές ενθαρρύνουν τη μάθηση. Αυτό συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι προνοητικά άτομα μπορούν να διερευνήσουν επακριβώς θέματα για τα οποία είναι σίγουρα, με τρόπο και ρυθμό τέτοιο που θα είναι πιο βολικό για αυτά. Έτσι, μπορούν να δημιουργήσουν νέα γνώση ή να τροποποιήσουν και να βελτιώσουν προ-υπάρχουσα (Ashforth et al., 2007).

Στην παρούσα έρευνα, τα ΑΧ παρόλο που επιδρούν θετικά στον Οργανωτικό ΜΠ, αποδεικνύεται ότι η επίδραση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική.

6.1.2.3 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Εργασιακή Ικανοποίηση

Αναφορικά με τα ΑΧ και την ΕΙ, ο συντελεστής διαδρομής ορίστηκε σε $-1,02$ ($AX \rightarrow EI: -1,02$).

Οι Hartline και Ferrell (1996) παρατηρούν ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα μειώνει την ΕΙ του προσωπικού της πρώτης γραμμής (front-line) στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Παρόλο που γενικότερα επικρατεί η άποψη ότι προνοητικές συμπεριφορές επηρεάζουν θετικά την ΕΙ, κάποιες φορές είναι περισσότερο αποτελεσματικό να μην υπάρχει επιμονή σε κάποιες συγκεκριμένες καταστάσεις, καταβάλλοντας προσπάθεια να υπερκεραστούν τα διάφορα εμπόδια (Lapierre & Allen, 2006).

Υπό αυτήν την έννοια, περισσότερες πρωτοβουλίες, δηλαδή μεγαλύτερες προσπάθειες και περισσότερη επιμονή, μπορεί να οδηγήσουν σε μη αποτελεσματικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης, δημιουργώντας έτσι υψηλότερα επίπεδα άγχους (Frese & Fay, 2001).

Οι Bateman και Crant (1993) συμφωνούν ότι η προνοητική συμπεριφορά δεν οδηγεί πάντοτε σε θετικό αποτέλεσμα. Τουναντίον, μπορεί να αποτελέσει ένα ανεπιθύμητο χαρακτηριστικό και να οδηγήσει σε μη επιθυμητή και λανθασμένη

συμπεριφορά (π.χ. σε οργανισμούς οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό γραφειοκρατίας).

Περισσότερο προνοητικοί εργαζόμενοι ενδέχεται να αναζητούν περισσότερο προνοητική ανατροφοδότηση (feedback) και να γνωρίζουν καλύτερα την εργασιακή κατάσταση την οποία βιώνουν, δικαιολογώντας έτσι τη χαμηλότερη ΕΙ τους (Frese & Fay, 2001).

Οι Erdogan και Bauer (2005), ερευνώντας το χαρακτηριστικό της προνοητικότητας των εργαζομένων, αναφέρουν ότι αυτό πρέπει να εξετάζεται σε συνδυασμό με το επίπεδο προσαρμογής ατόμου και περιβάλλοντος (Person – Environment fit), ατόμου και οργανισμού (Person – Organization fit), καθώς επίσης μεταξύ ατόμου και εργασίας (Person – Job fit).

Όταν υπάρχει χαμηλός βαθμός προσαρμογής μεταξύ ατόμου και οργανισμού, καθώς και μεταξύ ατόμου και εργασίας, τότε το άτομο μπορεί να βιώσει απογοήτευση, προσπαθώντας να αναλάβει πρωτοβουλίες. Εν συνεχεία, αυτές οι προσπάθειες του ατόμου μπορεί να απογοητεύσουν κι άλλα άτομα, μεγεθύνοντας έτσι τον αντίκτυπο αυτόν της μη προσαρμογής.

Προς αποφυγή αρνητικών συνεπειών ατόμων με υψηλό βαθμό προνοητικότητας σε έναν οργανισμό και προς ωφέλιμη αξιοποίηση αυτών, θα πρέπει να δίνεται έμφαση στο επίπεδο προσαρμογής μεταξύ ατόμου και οργανισμού κατά τη διαδικασία της πρόσληψης, επιλογής και κοινωνικοποίησης των μελών αυτού. Έμφαση θα πρέπει να δίνεται, επίσης, κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ατόμων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται όσο το δυνατόν υψηλότερος βαθμός προσαρμογής μεταξύ ατόμου και εργασίας.

Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν υπάρχει μικρός βαθμός προσαρμογής μεταξύ ατόμου και οργανισμού, ενδέχεται αυτό να αποβεί πολύτιμο για τον οργανισμό, διότι μπορεί έτσι να επέλθει δημιουργική αλλαγή και εισαγωγή νέων ιδεών.

Βέβαια, αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να βιώσει αρνητικά συναισθήματα, κυρίως κατά το αρχικό στάδιο της αλλαγής και ίσως και πριν από αυτό το στάδιο, οπότε ο οργανισμός θα πρέπει να μεριμνήσει ενεργά ώστε να ελαχιστοποιηθούν, ή και να εξαλειφθούν, τέτοιες καταστάσεις (π.χ. μέσα από εκπαίδευση, κίνητρα, ανταμοιβές, βραβεία, προαγωγές, κ.ά.).

Τουναντίον, σε άλλες περιπτώσεις, μία σχετικά πολύ υψηλή προσαρμογή μεταξύ ατόμου και οργανισμού μπορεί να αποφέρει αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό λόγω π.χ. μειωμένης καινοτομίας (Meglino & Ravlin, 1998; Schneider, 1987).

Στην παρούσα έρευνα, αποδεικνύεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ ΑΧ και ΕΙ.

6.1.3 Μαθησιακός Προσανατολισμός

Όταν υπάρχει η αντίληψη από τα μέλη ενός οργανισμού ότι ο Οργανωτικός ΜΠ είναι πιο έντονος, τότε η ΕΙ ($OMΠ \rightarrow EI: -0,26$), καθώς και ο Οργανωτικός ΕΠ ($OMΠ \rightarrow OEΠ: -0,75$) μειώνονται.

6.1.3.1 Μαθησιακός Προσανατολισμός και Εργασιακή Ικανοποίηση

Αναφορικά με το ΜΠ και την ΕΙ, ο συντελεστής διαδρομής ορίστηκε σε $-0,26$ ($ΜΠ \rightarrow ΕΙ: -0,26$).

Γενικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι η μάθηση ασκεί ευεργετική επίδραση στα αποτελέσματα της εργασίας (π.χ. ΕΙ και απόδοση της εργασίας) (Chang & Lee, 2007; Dekoulou & Trivellas, 2015; Dirani, 2009; Goh, 2003; Egan et al., 2004; Joo & Ready, 2012; Joo & Park, 2010; Rose et al., 2009; Renee Barnett & Bradley, 2007; Yang et al., 2004; Erdem et al., 2014; Lee-Kelley et al., 2007; Mirkamali et al., 2011; Rowden & Conine, 2005; Nasiopoulos et al., 2013).

Οι Dekoulou και Trivellas (2015) τονίζουν ότι η ΕΙ αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει την καθημερινή εργασία και το εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού. Μεταξύ άλλων, επηρεάζεται από την παροχή ευκαιριών, το διάλογο και την ανεμπόδιστη ανταλλαγή απόψεων, την ελεύθερη ροή πληροφοριών, την αμφισβήτηση και τον πειραματισμό, καθώς επίσης από την εδραίωση μίας σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Ωστόσο, τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας των Mikkelsen και Olsen (2018) αποκαλύπτουν ότι οι μαθησιακές απαιτήσεις που υπάρχουν σε έναν οργανισμό

ασκούν στατιστικά σημαντική αρνητική επιρροή στην εργασιακή απόδοση και στην ΕΙ.

Έμφαση, λοιπόν, πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι οι μαθησιακές ευκαιρίες μπορούν να μετατραπούν σε μαθησιακές απαιτήσεις όταν υφίστανται έντονες αλλαγές που επιβαρύνουν υπερβολικά την ικανότητα του ατόμου. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ΕΙ.

Η παρούσα έρευνα αποδεικνύει ότι όσο πιο έντονος είναι ο ΜΠ σε έναν οργανισμό, τόσο μικρότερη είναι η ΕΙ που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν. Το φαινόμενο αυτό, θα μπορούσε να ερμηνευθεί λόγω του γεγονότος ότι, πιθανόν, ο ΜΠ μετατράπηκε σε μαθησιακή απαίτηση, εξαιτίας του συχνά ευμετάβλητου περιβάλλοντος, το οποίο φαίνεται να επιβαρύνει την ικανότητα του ατόμου (Mikkelsen & Olsen, 2018).

Εν τούτοις, το γεγονός ότι όσο αυξάνεται ο ΜΠ μειώνεται η ΕΙ (αρνητική, στατιστικά σημαντική, επίδραση του ΜΠ στην ΕΙ), μπορεί να υποβόσκει γενικότερα οργανωτικά προβλήματα, τα οποία γίνονται περισσότερο αντιληπτά καθώς αποκτάται περισσότερη γνώση.

6.1.3.2 Μαθησιακός Προσανατολισμός και Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Αναφορικά με το ΜΠ και τον ΟΕΠ, ο συντελεστής διαδρομής ορίστηκε σε $-0,75$ ($ΜΠ \rightarrow ΟΕΠ$: $-0,75$).

Οι Covin et al. (2006) συμφωνούν ότι η ΟΜ αποτελεί μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές ενός οργανισμού που μπορεί να βελτιστοποιήσει το αποτέλεσμα του οργανωτικού ΕΠ, αναφορικά με την απόδοση του οργανισμού.

Τα ευρήματά των Lin et al. (2008) προσθέτουν ότι οι οργανισμοί, για να αυξήσουν την απόδοσή τους, θα πρέπει να δίνουν έμφαση σε ένα ΜΠ και καινοτόμο, αποφεύγοντας πολύ τυποποιημένες/ επίσημες (formalized) δομές.

Οι οργανισμοί που έχουν πρόθεση να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά, λοιπόν, πρέπει να θέσουν σε προτεραιότητα την ικανότητα μάθησης (Farrell, 1999), δίνοντας ώθηση στην καινοτομία, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (Lin et al., 2008).

Η ΟΜ είναι γεγονός ότι προσθέτει αξία σε έναν οργανισμό, μέσα από την απόκτηση γνώσης. Μάλιστα, τα άτομα τα οποία συνθέτουν τον οργανισμό αποτελούν

καίριους παράγοντες γνώσης, όταν προσαρμόζονται κατάλληλα στις εσωτερικές και εξωτερικές μεταβολές του περιβάλλοντος (Hurley & Hult, 1998).

Ο Simon (1969) τονίζει ότι η ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού βασίζεται στα μέλη του. Οπότε θα πρέπει να γίνουν ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση (όπως μηχανισμοί ανατροφοδότησης και συστήματα διαχείρισης γνώσης). Οι Rhee et al. (2010) συνιστούν, επίσης, να δοθεί έμφαση στην ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού και στον προσανατολισμό του προς αυτή την κατεύθυνση.

Είναι δεδομένο, λοιπόν, ότι έμφαση θα πρέπει να δοθεί στους ανθρώπινους πόρους όλων των οργανισμών, οιασδήποτε μεγέθους, καλλιεργώντας τις συνθήκες εκείνες που θα ευνοούν την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (García-Morales et al., 2007), μέσα από μία συνεχή διαδικασία μάθησης, η οποία θα υποστηρίζεται και θα ενθαρρύνεται διαρκώς (Lin et al., 2008).

Όσο πιο ΕΠ είναι ένας οργανισμός, τόσο πιο ΜΠ είναι και τόσο πιο πιθανό είναι να ενστερνίζεται ιδέες και αξίες που προάγουν τη δέσμευση για μάθηση, την ευρύτητα πνεύματος και το κοινό όραμα (Wang, 2008).

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι οι Park και Holloway (2003) τονίζουν κι εκείνοι τη σημαντικότητα ύπαρξης ΜΠ στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Μάλιστα, αναφέρουν, χαρακτηριστικά, ότι στην περίπτωση πρόσληψης δυνητικών πωλητών, ότι τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαδικασία των προσλήψεων θα πρέπει να εξετάζουν το εν δυνάμει δυναμικό τους σχετικά με το βαθμό ύπαρξης ΜΠ.

Εν κατακλείδι, θα αναφερθεί, ότι για να ανταποκριθούν οι σύγχρονοι οργανισμοί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, πρέπει να αυξάνουν την ικανότητα μάθησής τους. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι, λοιπόν, ΜΠ. Εν συνεχεία, διαμέσου της γνώσης και των δεξιοτήτων που αποκτώνται από τη μαθησιακή διαδικασία, πρέπει να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους, επωφελούμενοι από τις αναδυόμενες ευκαιρίες (Onyema, 2014).

Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη αντίληψη υπάρχει σχετικά με το ΜΠ, τόσο μικρότερη αντίληψη υπάρχει σχετικά με τον ΕΠ ενός οργανισμού (αρνητική, στατιστικά σημαντική, επίδραση του ΜΠ στον ΟΕΠ). Αυτό ίσως εξηγείται λόγω του γεγονότος ότι τα στελέχη του οργανισμού έχουν καλύτερη εικόνα σχετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν έναν ΕΠ.

Εναλλακτικά (ή και συνδυαστικά), το αρνητικό πρόσημο μεταξύ ΜΠ και ΟΕΠ θα μπορούσε να ερμηνευθεί σύμφωνα με τη λογική, ότι παρόλο που ο ΜΠ

μπορεί να είναι πιο έντονος, δε φαίνεται να υπάρχει έγκαιρη ή/και αποτελεσματική προσαρμογή των στρατηγικών του οργανισμού στις αναδυόμενες ευκαιρίες.

6.1.4 Εργασιακή Ικανοποίηση

6.1.4.1 Εργασιακή Ικανοποίηση Οργανωτικός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Όταν αυξάνεται η αντιλαμβανόμενη ΕΙ των μελών ενός οργανισμού, τότε αυξάνεται και ο Οργανωτικός ΕΠ ($EI \rightarrow OEΠ: 0,62$).

Η ΕΙ μπορεί να προβλέψει επιχειρηματικές προθέσεις (Eisenhauer, 1995; Watson et al., 1998). Οι Kuratko et al. (2005b) ισχυρίζονται ότι η ΕΙ επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά με τις επιχειρηματικές δράσεις (αριθμό νέων ιδεών που προτείνονται, αριθμό νέων ιδεών που εφαρμόζονται και αριθμό ανεπίσημων βελτιώσεων), τόσο συνολικά όσο και μεμονωμένα, για την κάθε μία από αυτές τις δράσεις.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ΕΙ, γενικότερα, οδηγεί σε επιχειρηματικές συμπεριφορές εντός των οργανισμών (Brown et al., 2014). Παρόλο που συνιστά σε μία στάση ατομικού επιπέδου, βοηθάει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εσωτερικής επιχειρηματικότητας (Akehurst et al., 2009).

Οι George και Brief (1992) ισχυρίζονται, ότι όταν τα μεσαία στελέχη είναι πολύ ικανοποιημένα από την εργασία τους, μπορούν να οδηγηθούν σε δημιουργικότητα (δημιουργία ιδεών, κ.ά.), καθώς και ανάληψη ρίσκου, βελτιώνοντας τη λειτουργία του οργανισμού. Είναι γεγονός, ότι στελέχη μεσαίου επιπέδου που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους, ενθαρρύνουν ενεργά επιχειρηματικές δράσεις των υφισταμένων ή των συναδέλφων τους, ίδιου επιπέδου (ίδιας βαθμίδας) (Akehurst et al., 2009; Antoncic & Antoncic, 2011).

Η ΕΙ των στελεχών, λοιπόν, μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, σε επίπεδο επιχείρησης, ή στη δημιουργία ιδεών, σε ατομικό επίπεδο (Antoncic & Antoncic, 2011; Kuratko et al., 2005b).

Σαφώς, όταν οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι περισσότερο πιθανό να εμφανιστεί επιχειρηματική συμπεριφορά (Kuratko, et al., 2005b; Lee et al., 2011; Mustafa et al., 2016) και να είναι περισσότερο

αποτελεσματικοί στην εργασία τους (Batt, 2002; Crede et al., 2007). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τους ανωτέρω ισχυρισμούς, λοιπόν, σύμφωνα με τους οποίους όταν υπάρχει μεγαλύτερη ΕΙ, τότε είναι περισσότερο πιθανό να υπάρξει περισσότερος ΕΠ (θετική, στατιστικά σημαντική, επίδραση της ΕΙ στον ΟΕΠ).

6.2 Πρακτική σημασία των αποτελεσμάτων

Δεν έχει σημασία αν η γάτα είναι άσπρη ή μαύρη, αρκεί να πιάνει ποντίκια.

Deng Xiaoping (1904-1997)

Κινέζος ηγέτης

Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την παρούσα έρευνα, αλλά και από μελλοντικές έρευνες, έτσι ώστε να αναπτύξει τρόπους (π.χ. προγράμματα και στρατηγικές) εκπαίδευσης των δημόσιων στελεχών. Με αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να ενθαρρύνονται τα δημόσια στελέχη να υιοθετούν καινοτόμες και επιχειρηματικές στάσεις και συμπεριφορές, επιλύοντας δημιουργικά και αποτελεσματικά τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά.

Τα ευρήματά της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από την ανώτερη και ανώτατη διοίκηση, καθώς και τα άτομα εκείνα τα οποία χαράζουν στρατηγικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού, σε ένα γενικότερο πλαίσιο στρατηγικής, επιχειρησιακής και ερευνητικής ανάλυσης.

Ύψιστης σημασίας αποτελεί το γεγονός να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες οι οποίο εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα, καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις και αλληλοεπιδράσεις, σε κάθε είδους ανάλυση και σχεδιασμό που επιχειρείται, καθότι η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία αποτελούν δυναμικές

διαδικασίες που προσδιορίζονται (άμεσα και έμμεσα) και συν διαμορφώνονται από πλήθος μεταβλητών.

Είναι γεγονός, λοιπόν, ότι ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υποστηρικτική διοίκηση, διακριτική ευχέρεια στην εργασία (στο βαθμό στον οποίο αυτό είναι εφικτό), κατάλληλη χρήση ανταμοιβών (μεμονωμένα ή συνδυαστικά) που θα επικεντρώνονται στους στόχους, τα αποτελέσματα, την ατομική υπευθυνότητα και την ανατροφοδότηση, ενθαρρύνοντας έτσι την επιχειρηματικότητα.

Σημαντικό είναι, επίσης, τα οργανωτικά όρια να είναι σχετικά ευέλικτα, διότι με αυτό τον τρόπο χρησιμοποιούνται περισσότερο αποτελεσματικά οι ΔΠ, διαμοιράζεται αποτελεσματικότερα η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση, προάγοντας έτσι την επιχειρηματική συμπεριφορά. Σίγουρα, συμπεριφορές καινοτόμες, προνοητικές και ανάληψης ρίσκου θα πρέπει να ενθαρρύνονται.

Βαρύνουσας σημασίας είναι ο ΜΠ ενός οργανισμού. Θα πρέπει να δοθεί, συνεπώς, έμφαση προς αυτή την κατεύθυνση, δημιουργώντας, αναπαράγοντας και μεταλαμπαδεύοντας γνώση και πληροφορίες, μέσα από τη γαλούχηση μίας κατάλληλης οργανωτικής νοοτροπίας. Είναι σημαντικό, ένας οργανισμός να απαρτίζεται από προνοητικά άτομα, με υψηλό βαθμό δημιουργικής αυτο-αποτελεσματικότητας, τα οποία θα επιλύουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα που θα προκύπτουν, εφαρμόζοντας κατάλληλες στρατηγικές.

Μηχανισμοί ανατροφοδότησης και συστήματα διαχείρισης γνώσης βοηθούν, επίσης, προς την κατεύθυνση ενός οργανισμού ΜΠ. Επιπροσθέτως, μέσα από την εκπαίδευση των στελεχών, θα πρέπει να επιδιώκεται όσο το δυνατόν υψηλότερος βαθμός προσαρμογής μεταξύ ατόμου και εργασίας. Βέβαια, αναφορικά με το ΜΠ, πρέπει να εφιστάται η προσοχή, έτσι ώστε οι μαθησιακές ευκαιρίες σε έναν οργανισμό να μην μετατραπούν σε μαθησιακές απαιτήσεις που να είναι υπερφίαλες, διότι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα.

Όλοι οι οργανισμοί, λοιπόν, οιοδήποτε μεγέθους, θα πρέπει να εστιάσουν στους ανθρώπινους πόρους, καλλιεργώντας τις συνθήκες εκείνες που θα ευνοούν την εξέλιξη του ανθρωπίνου δυναμικού (García-Morales et al., 2007), μέσα από μία συνεχή διαδικασία μάθησης, η οποία θα υποστηρίζεται και θα ενθαρρύνεται διαρκώς (Lin et al., 2008).

Επιπροσθέτως, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός, ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι περισσότερο πιθανό να εμφανιστεί επιχειρηματική συμπεριφορά (Kuratko, et al., 2005b; Lee et al., 2011; Mustafa et al., 2016) και να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους, προσθέτοντας αξία στο παραγόμενο αποτέλεσμα και δη και στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η δημόσια διοίκηση, σίγουρα έχει εξελιχθεί στην πάροδο του χρόνου και έχει βελτιωθεί σε πολλούς τομείς. Ωστόσο, κάθε φορά, που επιχειρείται μία οργανωτική αλλαγή, πρέπει να γίνεται προγραμματισμένα και να λαμβάνεται υπόψη το γενικότερο περιβάλλον (κλίμα), τόσο εσωτερικό όσο και εξωτερικό, στο οποίο η αλλαγή πρόκειται να λάβει χώρα. Πρέπει να εξετάζεται, λοιπόν, κατά πόσο είναι ώριμες οι γενικότερες συνθήκες, και να διασφαλίζεται η εργασιακή ασφάλεια των μελών του οργανισμού.

Είναι σημαντικό να αποφεύγεται να υπάρχει η αντίληψη ότι υφίσταται αβεβαιότητα στο εργασιακό περιβάλλον, έτσι ώστε να αποφεύγονται χάσματα μεταξύ ατομικής και οργανωτικής νοοτροπίας, με ότι αυτό μπορεί να συνεπάγεται. Μπορεί να μην υφίσταται κάτι τέτοιο, αλλά είναι πολύ σημαντικό να μην υπάρχει ούτε η αντίληψη ότι κάτι τέτοιο λαμβάνει χώρα.

Εξέχουσας σημασίας, λοιπόν, είναι να υπάρχει έγκυρη, έγκαιρη και αποτελεσματική προσαρμογή των στρατηγικών του οργανισμού στις αναδυόμενες ευκαιρίες, εξετάζοντας προσεκτικά τις εκάστοτε συνθήκες. Κρίσιμο, επίσης, είναι να διενεργείται ορθολογική και βέλτιστη αξιοποίηση των ΔΠ, όπως τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση την κατάλληλη χρονική στιγμή, μείωση του διοικητικού κόστους και του χρόνου διεκπεραίωσης των συναλλαγών, χρησιμοποιώντας ευρύτερα μηχανογράφηση, ψηφιακές υπηρεσίες και ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ιχνηλατώντας παράλληλα τις διοικητικές δράσεις, καταγράφοντας, τυποποιώντας, αυτοματοποιώντας και απλουστεύοντας τις διαδικασίες, κ.ά. Τέλος, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η αξιοκρατία πρέπει να ενισχυθούν, σε ένα γενικότερο πλαίσιο εναρμόνισης, και η διαφθορά να καταπολεμηθεί.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι δημόσιοι λειτουργοί, διαμέσου καινοτόμων και επιχειρηματικών λύσεων, μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων

υπηρεσιών, εντοπίζοντας και επιλύοντας δημιουργικά τα ζητήματα τα οποία προκύπτουν στην εργασία τους. Υιοθετώντας έναν περισσότερο οργανωτικό ΕΠ, στο δημόσιο τομέα, μπορεί να υπάρξει ένα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο σύστημα δημόσιας διοίκησης.

Η εν λόγω έρευνα παρέχει σημαντική πληροφόρηση σχετικά με την περίπτωση της (πρώην) Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων στην Ελλάδα, σε ερευνητές που διενεργούν παραπλήσιες μελέτες σε διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε ένα γενικότερο πλαίσιο στρατηγικής, επιχειρησιακής και ερευνητικής ανάλυσης.

Επιχειρηματικός Προσανατολισμός και καινοτόμες συμπεριφορές μπορούν να ευδοκιμήσουν στο δημόσιο τομέα και θα πρέπει να δοθεί έμφαση προς αυτή την κατεύθυνση. Μάλιστα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, η κατεύθυνση αυτή αποτελεί μονόδρομο στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο καλούνται, όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να ευημερήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί. Μεγάλη έμφαση θα πρέπει να δοθεί, επίσης, προς την κατεύθυνση της προνοητικότητας, έτσι ώστε να προλαμβάνονται τυχόν τρωτότητες και να αντιμετωπίζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά ενδεχόμενες απειλές, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές.

6.3 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Κάθε δραστηριότητα είναι δημιουργική, όταν αυτός που την ασκεί ενδιαφέρεται να την κάνει σωστά και καλύτερα.

John Hoyer Updike (1932-2009)

Αμερικανός συγγραφέας, ποιητής & κριτικός

Όπως και οι περισσότερες έρευνες, η έρευνα αυτή δεν είναι χωρίς περιορισμούς. Οι περιορισμοί της αφορούν, κυρίως, στην εσωτερική και εξωτερική εγκυρότητα (internal and external validity) (Bryman, 2015; Cook & Cambell, 1976).

Παρ' όλο που χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλά εργαλεία μέτρησης (multiple items), τα οποία αντλήθηκαν από προ-υπάρχουσα βιβλιογραφία και είχαν δοκιμαστεί ενδελεχώς, κανένα από αυτά δεν μπορούσε να χρησιμοποιηθεί χωρίς τις κατάλληλες προσαρμογές. Επίσης, ο τρόπος μέτρησης των εννοιών/ κατασκευών (constructs) μπορεί να μην είναι τέλειος. Είναι λογικό, άλλωστε, η εσωτερική εγκυρότητα (internal validity), τα εργαλεία μέτρησης (measurements), τα δεδομένα και οι αναλυτικές διαδικασίες να εγκυμονούν περιορισμούς.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η έρευνα αυτή βασίζεται σε αυτο-αναφερόμενα δεδομένα (self-reported data) ατόμων (single informants), μίας συγκεκριμένης χρονικής στιγμής, η συμμετοχή των οποίων ήταν εθελοντική. Τα δεδομένα αυτής της έρευνας, λοιπόν, αφορούν αντικειμενικές μετρήσεις, οι οποίες παρόλο που μας παρέχουν πληροφόρηση, χρήζουν προσεκτικής ερμηνείας, προς αποφυγή, όσο το δυνατόν, συστηματικών τάσεων (systematic biases) (π.χ. κοινωνικά αποδεκτών), οι οποίες σχετίζονται με τον ερωτώμενο (Polit & Hungler, 2004). Συνεπώς, ενδέχεται να υπάρξει κοινή μέθοδος διακύμανσης (common method variance) (Podsakoff et al., 2003).

Επιπρόσθετα, η φύση των δεδομένων περιορίζει το είδος των συμπερασμάτων και τις μεθόδους ανάλυσης. Η χρήση συγχρονικών/ διατμηματικών δεδομένων επιπολασμού (cross-sectional) χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής πριν την εξαγωγή αιτιωδών συμπερασμάτων (causal inferences).

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι σχέσεις που εντοπίστηκαν στην παρούσα έρευνα μπορεί να είναι επηρεασμένες από εξωγενείς μεταβλητές, οι οποίες δεν περιλαμβάνονται στην παρούσα ανάλυση ή είναι επιρρεπείς σε αντίστροφη αιτιότητα (reverse causality) (Backhaus et al., 2015).

Παρά το γεγονός ότι οι υποθέσεις βασίζονται σε θεωρητικούς παράγοντες και θεωρητικές εκτιμήσεις (theoretical considerations), οι σχέσεις που εντοπίστηκαν θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση μηχανισμών διαφορετικών από εκείνων που λήφθηκαν υπόψη και υποτέθηκαν.

Ωστόσο, διαχρονικά δεδομένα, που θα αντικατοπτρίζουν εξελίξεις στην πάροδο του χρόνου, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, για να ξεπεραστεί τέτοια αβεβαιότητα (uncertainty). Επιπλέον, ίσως, ένα μεγαλύτερου μεγέθους δείγμα, θα επιτρέψει την εφαρμογή ενός ευρύτερου φάσματος αναλυτικών εργαλείων (analytical tools).

Τέλος, όλες οι σχέσεις οι οποίες δεν υποστηρίχθηκαν και οι υποθέσεις οι οποίες δεν επιβεβαιώθηκαν, θα μπορούσαν να θεωρηθούν περιορισμοί. Ίσως, όμως, θα μπορούσαν να αποτελέσουν και στοιχεία μελλοντικής έρευνας. Για το λόγο αυτό, θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθούν εξονυχιστικά όλες οι σχέσεις οι οποίες δεν ήταν σημαντικές.

Μελλοντική έρευνα προτείνεται να διεξαχθεί με περισσότερους αντικειμενικούς δείκτες (more objective indicators) και πολλαπλές πηγές (multiple sources), ακολουθώντας μία περισσότερο ολιστική προσέγγιση, η οποία θα μπορούσε να εξετάσει την επίδραση περισσότερων εννοιών, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.

Προς άμβλυνση της γενίκευσης της παρούσας έρευνας, απαιτείται περισσότερη διερεύνηση, σε μεγαλύτερο εύρος δημοσίων οργανισμών, αντιπροσωπεύοντας έτσι μεγαλύτερη διασπορά (diversity) δημογραφικών ομάδων.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη επειδή δεν υπάρχει αρκετή γνώση σχετικά με τον ΕΠ στη δημόσια διοίκηση και την επίδραση των ατομικών και ΟΧ σε αυτόν.

Βέβαια, παρόλα τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, απαιτείται περισσότερη ανάλυση για να κατανοηθεί βαθύτερα η έννοια του ΕΠ στο δημόσιο τομέα. Τα μέχρι τώρα ερευνητικά δεδομένα δεν επαρκούν για να διαλευκανθεί με περισσότερη σαφήνεια και λεπτομέρεια ποιοι παράγοντες υποστηρίζουν και ποιοι παρακωλύουν τον ΕΠ. Διευρύνοντας και επεκτείνοντας, λοιπόν, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, χρειάζεται περισσότερη έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση.

Μία πρόταση είναι να διεξαχθεί μία συνδυαστική (combinatorial) και συγκριτική (comparative) λεπτομερή έρευνα, η οποία θα διασταυρώνει δεδομένα, χρησιμοποιώντας εισροές (inputs) από απλά στελέχη (first line employees), προϊσταμένους (managers) και διευθυντικά στελέχη (head chiefs and directors).

Μέσα από τη διασταύρωση και αντιπαραβολή των δεδομένων, οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές, αξιολογώντας την επιχειρηματική και καινοτόμα συμπεριφορά των απλών στελεχών, των οποίων οι ίδιοι προΐστανται, και των οργανωτικών εκείνων παραγόντων που προωθούν, αναστέλλοντας ή επιβραδύνοντας τον ΕΠ στην υπηρεσία τους, θα επιβεβαιώνουν αν οι αυτο-αναφορές (self-reports) των απλών στελεχών είναι ακριβείς (accurate) ή εμπεριέχουν προκαταλήψεις και υποθάλλουν προτιμήσεις (bias).

Αξίζει να αναφερθεί, ότι αναφορικά με την 7-βάθμια κλίμακα τύπου Likert

που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, ότι η ίδια η κλίμακα αυτή ίσως να εγκυμονεί κάποιους κινδύνους. Αυτό ενδέχεται να συμβεί, λόγω των πολλών σημείων της κλίμακας αυτής (επτά στον αριθμό), όπου σε συνδυασμό με το πλήθος των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (70 ερωτήσεις μαζί με τα δημογραφικά στοιχεία και την ερώτηση ελέγχου χειραγώγησης), ίσως να δημιουργούν σύγχυση μεταξύ των ερωτώμενων, λόγω π.χ. κόπωσης, μη ξέροντας τι να απαντήσουν. Κάτι τέτοιο θα είχε ως αποτέλεσμα να προκληθεί ακόμη μεγαλύτερο σφάλμα μέτρησης. Συν τοις άλλοις, εξακολουθεί να υφίσταται το γεγονός ότι δεν μπορεί να επαληθευτεί αν όλοι αυτοί που δηλώνουν την ίδια απάντηση εννοούν το ίδιο πράγμα.

Εν τούτοις, δεν πρέπει να αγνοείται ότι οι επιχειρηματικές στρατηγικές διαφέρουν από τις περισσότερες παραδοσιακές στρατηγικές ενός οργανισμού και έτσι χρειάζεται να διενεργηθεί περισσότερη έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση.

Παρ' όλους τους περιορισμούς, η συνεισφορά της συγκεκριμένης έρευνας είναι πολύ σημαντική και πρέπει να αξιοποιηθεί προς όφελος της κοινωνίας και των δημόσιων λειτουργιών, προσθέτοντας αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στο παραγόμενο προϊόν εν γένει. Η έρευνα αυτή αποσκοπεί στην καλύτερη κατανόηση των θεμάτων των οποίων εξετάζει και προτρέπει μελλοντικές συζητήσεις επί αυτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (2014). Έρευνα διάγνωσης προτεραιοτήτων και εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων της Γ.Γ.Δ.Ε. Υπουργείο Οικονομικών, Ελληνική Δημοκρατία.

Δαφέρμος Β. (2013). Παραγοντική ανάλυση. ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη.

Ζευγαρίδης Σ. (1990). Μύηση στην Επιχειρηματική Καινοτομία. Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.

Ουζούνη, Χ. & Νακάκης, Κ. (2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες. *Νοσηλευτική*, 50(2), 231-239.

Ξενόγλωσση

Acquadro, C., Jambon, B., Ellis, D., & Marquis, P. (1996). Language and translation issues. *Quality of life and pharmacoeconomics in clinical trials*, 2, 575-585.

Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605-623.

Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.

Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277-289.

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.

Albury, D. (2005). Fostering innovation in Public Services. *Public Money and Management*, 25(1), 51-56.

- Aletras, N., Tsarapatsanis, D., Preoțiu-Pietro, D., & Lampos, V. (2016). Predicting judicial decisions of the European Court of Human Rights: A natural language processing perspective. *PeerJ Computer Science*, 2, e93.
- Aliyev, R., & Tunc, E. (2015). Self-efficacy in counseling: The role of organizational psychological capital, job satisfaction, and burnout. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190, 97-105.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amara, N., Landry, R., & Traoré, N. (2008). Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services. *Research Policy*, 37(9), 1530-1547.
- Amo, B. W. (2005). The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers' employee innovation behaviour. *International Journal of Innovation and Learning*, 132-146.
- Amo, B. W. (2006a). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International nursing review*, 53(3), 231-237.
- Amo, B. W. (2006b). The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers' employee innovation behaviour. *International Journal of Innovation and Learning*, 3(3), 284-298.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359.
- Arduini, D., Belotti, F., Denni, M., Giungato, G., & Zanfei, A. (2010). Technology adoption and innovation in public services the case of e-government in Italy. *Information economics and policy*, 22(3), 257-275.

- Argyris C & D Schön (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2009). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Series on Organization Development.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53(3), 311-339.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 447-462.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization science*, 12(1), 54-74.
- Audit Commission for local authorities and the National Health Service in England (2007). *Seeing the light: Innovation in local public services*. Local government national report. Belmont, Northampton.
- Avanzi, L., Miglioretti, M., Velasco, V., Balducci, C., Vecchio, L., Fraccaroli, F., Skaalvik, E. M. (2013). Cross-validation of the Norwegian Teacher's Self-Efficacy Scale (NTSES). *Teaching and Teacher Education*, 31 (3), 69-78.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2015). *Multivariate analysemethoden: eine anwendungsorientierte einföhrung*. Springer-Verlag.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market-focused Management*, 5(1), 5-23.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.

- Bandura, A. (1991). Self-regulation of motivation through anticipatory and self-regulatory mechanisms. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation* (Vol. 38, pp. 69–164). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (Ed.) (1995). *Self-efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University Press.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.
- Baumann, P. K. (2011). *The Relationship between Individual and Organizational Characteristics and Nurse Innovation Behavior* (Doctoral dissertation, faculty of the University Graduate School in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy in the School of Nursing, Indiana University).
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7(1), 34-44.
- Bell D (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. NY: Basic Books.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The role of personality and personal control in organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *The handbook of career theory*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 232-251.
- Bennett, J.K., & O'Brien, M.J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training*, 31(6), 41.
- Berk, R.A. (1990). Importance of expert judgment in content-related validity evidence. *Western journal of nursing research*, 12(5), 659-671.
- Block, Z. & MacMillan, I. (1993). *Corporate venturing*. Boston. MA: Harvard Business School Press.

- Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In R. Cudeck, S. du Toit, & D. Sorbom (Eds.), *Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Joreskog* (pp. 139-168). IL: Lincolnwood.
- Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507.
- Borins, S. (2002a). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Borins, S. (2002b). The challenge of innovating in government. *Innovation*, 59-105.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1991). Organizational innovation and learning: four patterns of dialog between the dominant logic and the new logic. *International studies of management & organization*, 21(4), 37-51.
- Bradley, D. E., & Roberts, J. A. (2004). Self-employment and job satisfaction: investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 37-58.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want? *Review of public personnel administration*, 25(2), 138-154.
- Brislin, R. W., Lonner, W., & Thorndike, R. (1973). Cross-cultural research methods. New York: Wiley.
- Brockhaus, R. H. (1980). The effect of job dissatisfaction on the decision to start a business. *Journal of Small Business Management*, 18(1), 37-43.
- Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 318-338.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford university press.
- Burgelman, R. & Sayles, L. (1986). *Inside corporate innovation: Strategy, structure, and managerial skills*. NY: The Free Press.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Burke, P. (1989). *Scheduling in dynamic environments* (Doctoral dissertation, University of Strathclyde).

- Burns, N., & Grove S.K. (2005). The practice of nursing research: conduct, critique and utilization (5th ed.). WB Saunders Co, Philadelphia.
- Buss, D. M. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1214-1221.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Cahill D. (1996). Entrepreneurial orientation or pioneer advantage? *Academy of Management Review*, 21, 603–605.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Caldas, A., David, P. A., & Ormanidhi, O. (2005). Digital information network technologies, organisational performance and productivity. *Stanford Institute for Economic Policy Research, SIEPR Discussion Paper*, 05-11.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66.
- Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J., & Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European journal of psychology of education*, 27(1), 115-132.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P. S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of School Psychology*, 44(6), 473-490.
- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic management journal*, 20, 987-1018.
- Celuch, K. G., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial marketing management*, 31(6), 545-554.

- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 190-210.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (2001). Organizational learning: an empirical assessment of process in small UK manufacturing firms. *Journal of small business Management*, 39(2), 139-151.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of business venturing*, 13(4), 295-316.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572-582.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
- Chi, N. W., & Han, T. S. (2008). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 691-711.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1979). Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research*, 7(1), 25-50.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35, 128-152.

- Commission of the European Communities (2005). i2010 – A European Information Society for growth and employment. COM (2005) 229, Brussels.
- Confessore, S. J., & Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human resource development quarterly*, 9(4), 365-375.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1976). The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 223-336.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1987). Entrepreneurial research: Old questions, new answers and methodological issues. *American Journal of Small Business*, 11(3), 11-24.
- Cooper, D.R., Emory, C.W. (1995). *Business Research Methods* (5th ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2000). 2 New Product Performance: What Distinguishes the Star Products. *Australian Journal of Management*, 25(1), 17-46.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Multiple uses for longitudinal personality data. *European Journal of Personality*, 6(2), 85-102.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Zonderman, A. B. (1987). Environmental and dispositional influences on well-being: Longitudinal follow-up of an American national sample. *British Journal of Psychology*, 78(3), 299-306.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In Ronstadt, R., Hornaday, J.A. and Vesper, K.H. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, MA, 628-639.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42.

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., & Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515-538.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446-460.
- Cummins, R. (1989). Locus of control and social support: Clarifiers of the relationship between job stress and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 772-787.
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? *Public Administration*, 86(4), 987-1008.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: the problem of Organizational Lag. *Administrative science quarterly*, 29, 382-409.
- Davis, D., & Daley, B. J. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, 11(1), 51-66.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Day, G. S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31.

- De Clercq, D., Castañer, X., & Belausteguigoitia, I. (2011). Entrepreneurial initiative selling within organizations: Towards a more comprehensive motivational framework. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1269-1290.
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66 (2), 70-74.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the impact of learning organization on job satisfaction and individual performance in Greek advertising sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 367-375.
- DeMartino, R., & Barbato, R. (2002). An analysis of the motivational factors of intending entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy*, 13(2), 26-36.
- Demirdag, S. (2015). Assessing teacher self-efficacy and job satisfaction: Middle school teachers. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World (WJEIS)*, 5(3), 35-43.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., & Webster Jr, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *The Journal of Marketing*, 56(1), 69-83.
- Diefenbach, F. E. (2011). Entrepreneurship in the public sector. In *Entrepreneurship in the Public Sector* (pp. 31-64). Gabler.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- Dishman, P., & Pearson, T. (2003). Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: A pilot study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 615-620.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (1st ed.). NY: Harper & Row.

- Drucker, P. F. (1991). The new productivity challenge. *Harvard Business Review*, 69 (6), 69-79.
- Drucker, P. F. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, Oxford and New York.
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and occupations*, 27(2), 223-243.
- Dun & Bradstreet (2000). *Duns 50,000 Spanish Leading Companies*. Dun & Bradstreet Spain SA, Madrid.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31(3), 16-21.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, 41(10), 1040.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychological Press.
- Dweck, C. S. (2016). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Routledge, NY.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. Jackson, P. and Lowe, A. (2008) *Management Research* (3rd Ed.). London: Sage.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279-301.
- Eisenhauer, J. G. (1995). The entrepreneurial decision: Economic theory and empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 67-79.
- Ekore, J. O. (2014). Impact of key organizational factors on knowledge transfer success in multi-national enterprises. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), 3-18.

- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human resource development quarterly*, 13(1), 5-22.
- Erdem, M., İlğan, A., & Uçar, H. İ. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6(1), 8-20.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *human relations*, 68(11), 1669-1691.
- European Commission (2005). Europe's Information Society: European Commission – Information society – eEurope 2005.
- Eylon, D., & Bamberger, P. (2000). Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender. *Group & Organization Management*, 25(4), 354-372.
- Fagerberg, J. (2004). Innovation: A guide to the literature. Workshop "The Many Guises of Innovation: What we have learnt and where we are heading". Statistics Canada, Ottawa.
- Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 170-192.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual Innovation, in *Innovation and Creativity at Work*, (West and Farr, editors). John Wiley & Sons, Chichester.
- Farrell, M. A. (1999). Antecedents and consequences of a learning orientation. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 10, 38-51.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a market-oriented learning organisation. *Australian journal of management*, 25(2), 201-222.
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707-730.
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2012). Teacher and principal self-efficacy: relations with autonomy and emotional exhaustion. In B. L. Shari (Ed.), *Self-*

- efficacy in school and community settings. New York: Nova Science Publishers, 125-150.*
- Fiol C.M. & Lyles M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803–813.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.
- Foxall, G. R. (1984). *Corporate innovation: Marketing and Strategy*. Kent: Croom Helm.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human resource management review*, 9(4), 479-493.
- Galer, G., & Van Der Heijden, K. (1992). The learning organization: How planners create organizational learning. *Marketing Intelligence & Planning*, 10(6), 5-12.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of applied psychology*, 71(1), 102.
- García-Goñi, M., Maroto, A., & Rubalcaba, L. (2007). Innovation and motivation in public health professionals. *Health Policy*, 84(2), 344-358.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568.
- Gartner, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109.

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gibbon, B. (1995). Validity and reliability of assessment tools: The importance of the validity and reliability of assessment tools. *Nurse Researcher*, 2(4), 48-55.
- Glavovic, B. C. (2013). Coastal innovation paradox. *Sustainability*, 5(3), 912-933.
- Goes, J. B., & Park, S. H. (1997). Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. *Academy of management journal*, 40(3), 673-696.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of operations management*, 29(1), 116-127.
- Goodman, J. K., Cryder, C. E., & Cheema, A. (2013). Data collection in a flat world: The strengths and weaknesses of Mechanical Turk samples. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26(3), 213-224.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.
- Guillemin, F., Bombardier, C., & Beaton, D. (1993). Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines. *Journal of clinical epidemiology*, 46(12), 1417-1432.

- Gulati, R., & Higgins, M. C. (2003). Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, 24(2), 127-144.
- Gupta, V. K., & Bhawe, N. M. (2007). The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 73-85.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis: with readings* (4th Eds.). NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hambrick, D. C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 3(2), 159-174.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in organizational behavior*, 9, 369-406.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hart, P.M., & Cooper, C.L. (2001). Occupational stress: Towards a more integrated framework. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinagil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 93-114. London: Sage.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 60 (4), 52-70.
- Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and Individual Differences*, 40(5), 1063-1074.

- Heinonen, J., & Toivonen, J. (2007). Approaching a deeper understanding of corporate entrepreneurship-focusing on co-evolutionary processes. *Journal of Enterprising Culture*, 15(02), 165-186.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of management*, 21(5), 967-988.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL, US: Psychological Assessment Resources.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Clohessy, G. R. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 40-54.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in US small businesses: A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(1), 73.
- Hornsby, J. S., Holt, D. T., & Kuratko, D. F. (2008). The dynamic nature of corporate entrepreneurship: Assessing the CEAI. *Academy of Management Proceedings*, 2008 (1), 1-6.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 563-570.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.

- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L. M., & Jauhiainen, T. (2008). Appropriability regime for radical and incremental innovations. *R&D Management*, 38(3), 278-289.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49-63.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of business strategy*, 27(1), 10-17.
- Jacobson, S.F. (1992). Evaluating instruments for use in clinical nursing research. In Frank-Stromborg M. (ed.). *Instruments for clinical health-care research*. Jones & Bartlett Publishers. Boston: MA.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 44(5), 1039-1050.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
- Janssen, O., De Vries, T., & Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior. *Human Relations*, 51(7), 945-967.
- Jashapara, A. (1993). The competitive learning organization: a quest for the Holy Grail. *Management Decision*, 31(8), 56-62.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of innovation management*, 11(3), 389-412.
- Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Joo, B. K., & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (2006). LISREL 8.80 for Windows (Computer Software). Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Judge, T. A. (1992). The dispositional perspective in human resources research. In G. R. Ferris & K. M. Rowlands (Eds.), *Research in personnel and human resources Management*, 10, 31-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388-421.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 42(1), 124-143.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47-60.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

- Karpagavalli, V., & Subhashini, R. (2017). The Relationship between Psychological Capital and Job Satisfaction among Working Women Employees in IT/ITES Sector in Chennai.
- Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. (2014). Reinvention of the public sector: Total Quality Management and Change Management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(2), 30-44.
- Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics*, 13(1), 47-59.
- Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. (2017, April). Methodological framework on Entrepreneurial Orientation and Innovation in the public sector. Sinteza, Singidunum University, *International Scientific Conference on Information Technology and Related Research*, Belgrade, Serbia, 388-394.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26-46.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kerr, A., & McDougall, M. (1999). The small business of developing people. *International small business journal*, 17(2), 65-74.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961-964.
- Kickul, J., & Gundry, L. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97.
- Kickul, J., & Zaper, J. A. (2000). Untying the knot: Do personal and organizational determinants influence entrepreneurial intentions? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 15(3), 57-77.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector*. NIFU.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kossyva, D., Sarri, K., & Georgopoulos, N. (2014). Co-opetition: a business strategy for SMEs in times of economic crisis. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 12(1), 89-106.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23(5), 504-523.
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Kungwansupaphan, C., & Siengthai, S. (2014). Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 561-587.
- Kuratko, D. F. (2007). Corporate entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 3(2), 151-203.
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 129-163). NY: Springer.
- Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). The intrapreneurial spirit. *Training & Development Journal*, 43(10), 83-86.

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. (2005b). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2004). Corporate entrepreneurship behavior among managers: a review of theory, research, and practice. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 7-45). Emerald Group Publishing Limited.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005a). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and practice*, 29(6), 699-716.
- La Rocco, J. M., & Jones, A. P. (1978). Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 629-634.
- Lai, M. C., & Chen, Y. C. (2012). Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4), 387.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.
- Law, F. M., & Guo, G. J. (2016). Correlation of hope and self-efficacy with job satisfaction, job stress, and organizational commitment for correctional officers in the Taiwan prison system. *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 60(11), 1257-1277.
- Lee, L., Wong, P. K., Der Foo, M., & Leung, A. (2011). Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 124-136.
- Lee, O. F., Tan, J. A., & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129-150.
- Lee-Kelley, L., Blackman, D. A., & Hurst, J. P. (2007). An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge workers. *The Learning Organization*, 14(3), 204-221.
- Leslie, B., Aring, M. K., & Brand, B. (1998). Informal learning: The new frontier of employee & organizational development. *Economic Development Review*, 15(4), 12-18.

- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public administration review*, 62(4), 395-404.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Lim, T. (2010). Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization. *Asia Pacific education review*, 11(3), 311-320.
- Lin, C. H., Peng, C. H., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- Litwin, M. S. (1995). *How to measure survey reliability and validity*. London: Sage publications.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International journal of research in marketing*, 19(4), 367-382.
- LoBiondo-Wood, G., & Haber, J. (1994). The role of research in nursing. *Nursing research*. (3rd ed.). St. Louis: Mosby, 3-32.
- Luca, M. R., & Simo, A. M. (2016). Entrepreneurial traits and work satisfaction. *Bulletin of the Transylvania University of Brasov, Special Issue. Series VII: Social Sciences and Law*, 9(58), 173-180.
- Lukas, B. A., Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*, 36(3), 233-244.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Ma Prieto, I., & Pilar Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130-149.
- Mack, D. A., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1998). The stress of organisational change: A dynamic process model. *Applied Psychology*, 47(2), 219-232.
- Magnusson, D., & Endler, N. S. (1977). *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Mahler, J. (1997). Influences of organizational culture on learning in public agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 519-540.
- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & Management*, 38(5), 265-276.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marginson, D. E. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic management journal*, 23(11), 1019-1031.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Matlay, H. (2000). Organisational learning in small learning organisations: an empirical overview. *Education + Training*, 42(4/5), 202-211.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- McDonald, T., & Siegal, M. (1992). The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *The Journal of Psychology*, 126(5), 465-475.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European journal of innovation management*, 8(3), 350-372.
- McGill, M. E., & Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational dynamics*, 22(2), 67-79.
- McKay, R. B., Breslow, M. J., Sangster, R. L., Gabbard, S. M., Reynolds, R. W., Nakamoto, J. M., & Tarnai, J. (1996). Translating survey questionnaires: Lessons learned. *New Directions for Evaluation*, 1996(70), 93-104.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761-792.
- Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2018). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals—the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø., & Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress*, 14(2), 156-170.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 25(3), 5-16.
- Mirkamali, S. M., Thani, F. N., & Alami, F. (2011). Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 139-148.

- Mitchell, R. (1966). The problems and possibilities of measuring social attitudes in African social surveys. In *ninth annual meeting of the African Studies Association, Bloomington, Indiana*.
- Moè, A., Pazzaglia, F., & Ronconi, L. (2010). When being able is not enough. The combined value of positive affect and self-efficacy for job satisfaction in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1145-1153.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1), 71-71.
- Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002). Corporate entrepreneurship. Mason, OH: South-Western College Publishers.
- Morse, C. W. (1986). The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19(6), 92-95.
- Mulgan and Albury, 2003. Innovation in the Public Sector. Discussion Paper. Strategy Unit, Cabinet Office, UK.
- Mulki, J. P., Lassk, F. G., & Jaramillo, F. (2008). The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 285-297.
- Mulraney, J., & Turner, P. (2001). Learning from small enterprise structured work placement. *Proceedings of the 4th Annual Conference of the Australian Vocational Education and Training Research Association (AVETRA)*, Adelaide, 107-130.
- Mustafa, M., Martin, L., & Hughes, M. (2016). Psychological ownership, job satisfaction, and middle manager entrepreneurial behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 272-287.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(3), 29-42.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic management journal*, 14(2), 137-153.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

- Nasiopoulos, K. D., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S. (2013). Analysis of strategic leadership simulation models in non-profit organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 276-284.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, Winter, 73-84.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group & Organization Studies*, 15(3), 337-352.
- Ning, N., Wang, J., Lin, Z., & Zheng, Z. (2017). The direct and moderating effect of learning orientation on individual performance in the banking industry in China: contextualization of high-performance work systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Noblet, A., Rodwell, J., & McWilliams, J. (2006). Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management. *Work & Stress*, 20(4), 335-352.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. NY: Oxford university press.
- Norusis, M. J. (2006). *SPSS 14.0 Guide to Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2), 157-169.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)/ European Communities (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd edition). OECD publishing, Paris.
- Onyema, E. O. (2014). Effects of entrepreneurial orientations on organizational learning in a manufacturing firm in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, 5(2), 94.
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009). Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 867-872.
- Osborne, S. P. (2013). *Voluntary organizations and innovation in public services*. Routledge: London.

- Park, J. E., & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 239-251.
- Parry, K., & Proctor-Thomson, S. (2002). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997). Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 147-160.
- Perrin, A., & Rolland, N. (2007). Mechanisms of Intra-Organisational Knowledge Transfer: The Case of a Global Technology Firm. *Management*, 10(2), 25-47.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.
- Petridou, E., Sarri, A., & Kyrgidou, L. P. (2009). Entrepreneurship education in higher educational institutions: the gender dimension. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 286-309.
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, 7(1), 84-107.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Poell, R. F., Van der Krogt, F. J., & Wildemeersch, D.A. (1999). Strategies in organizing work-related learning projects. *Human Resource Development Quarterly*, 10(1), 43-61.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2008). *Nursing research: Principles and methods* (8th ed). Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.
- Polit, D. F., & Hungler, B. P. (2004). Evaluating research reports. *Nursing research: Principles and methods*, 7, 655-672.
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. JAI press.

- Rashman, L., & Hartley, J. (2002). Leading and learning? Knowledge transfer in the Beacon Council Scheme. *Public Administration*, 80(3), 523-542.
- Rastegar, M., & Moradi, S. (2016). On the Relationship between EFL Teachers' Job Satisfaction, Self-Efficacy, and Their Spiritual Sense of Well-Being. *Open Journal of Modern Linguistics*, 6(1), 1-12.
- Ratten, V. (2007). Organizational learning orientation: how can it foster alliance relationships? *Development and learning in organizations: an international journal*, 22(1), 20-21.
- Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M., & Lumpkin, G. T. (2004, June). Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. In *23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference*. Glasgow, UK.
- Renee Barnett, B., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Rigopoulou, I., Theodosiou, M., Katsikea, E., & Perdakis, N. (2012). Information control, role perceptions, and work outcomes of boundary-spanning frontline managers. *Journal of Business Research*, 65(5), 626-633.
- Robbins, S.P. (1996). Organizational behavior: concepts, controversies, and applications, (7th Ed.). Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Robson, C. (2002). Real World Research (2nd Ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Rogers, E. M. (2010). Diffusion of Innovations (4th edition). Free Press, New York.
- Roodt, G., Rieger, H., & Sempane, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-66.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic management journal*, 25(3), 201-221.
- Rowden, R. W., & Conine Jr, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17(4), 215-230.

- Russell, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 65-84.
- Sackmann, S.A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Vazquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial marketing management*, 34(3), 187-202.
- Sapienza, H. J., De Clercq, D., & Sandberg, W. R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 437-457.
- Saremi, H., & Rezeghi, A. A. (2015). A Study on the Relationship between Self-Efficacy Beliefs and Organizational Commitment with Job Satisfaction in Office Employees in Esfarayen City, Iran. *International Journal of Life Sciences*, 9(6), 15-23.
- Sarri, K. K., Bakouros, I. L., & Petridou, E. (2010). Entrepreneur training for creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training*, 34(3), 270-288.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). Research methods for business students (5th ed.). Italy: Pearson Education Limited.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2000). Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 18-30.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Schuman, H. (1966). The random probe: a technique for evaluating the validity of closed questions. *American Sociological Review*, 218-222.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach (4th edition)*. NY: John Wiley & Sons.

- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. NY: *Doubleday*.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group. Inc. New York.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda, E., Schwabsky, N., & Person, C. (2003, September). Organizational innovativeness in the public sector: towards a nomological network. In *annual meeting of the European Group of Public Administration (EGPA)*.
- Sieger, P., Zellweger, T., & Aquino, K. (2013). Turning agents into psychological principals: aligning interests of non-owners through psychological ownership. *Journal of Management Studies*, 50(3), 361-388.
- Simon, H.A. (1969). The architecture of complexity. In *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press, 192-229.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and teacher education*, 26(4), 1059-1069.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological reports*, 114(1), 68-77.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slocum, J.W., McGill, M., & Lei, D.T. (1994). The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere. *Organizational Dynamics*, 23(2), 33-47.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Soper, D.S. (2018). A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models [Software]. Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc> (last access: 09/11/2018).

- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Stata R (1992). Management innovation, *Executive Excellence*, 9 (6), 8-9.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., & Okagaki, L. (1993). Practical intelligence: The nature and role of tacit knowledge in work and at school. In J.M. Puckett & H.W. Reese (Eds.), *Mechanisms of everyday cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 205-227.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Sujan, M. (1988). Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(2), 9-19.
- Super, D. E. (1963). Career development: Self-concept theory. New York: CEEB.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Teske, P., & Schneider, M. (1994). The bureaucratic entrepreneur: The case of city managers. *Public Administration Review*, 331-340.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275-300.
- Tierney, P. (1997). The influence of cognitive climate on job satisfaction and creative efficacy. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(4), 831.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of organizations. *Procedia Technology*, 1, 535-538.
- Tomarken, A. J., & Waller, N. G. (2005). Structural equation modeling: Strengths, limitations, and misconceptions. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 31-65.

- Torres, L., Pina, V., & Acerete, B. (2005). E-government developments on delivering public services among EU cities. *Government Information Quarterly*, 22(2), 217-238.
- Tudor, A. T., Zaharie, M., & Osoian, C. (2014). Innovation development needs in manufacturing companies. *Procedia Technology*, 12, 505-510.
- Türkoglu, M. E., Cansoy, R., & Parlar, H. (2017). Examining Relationship between Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(5), 765-772.
- Tushman, M.L., & Nadler, D.A. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92.
- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. III (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press. MA: Boston.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand. *International Journal of Business Research*, 8(4), 1-12.
- Van der Sluis, E. C. (1999). The interaction of learning context and learning behavior: A cross-section study of managerial learning. *Managerial Behavior: Empirical studies on management development and socialization*, Leuven: Acco.
- Van der Sluis, L.E.C., Caluwé, L. de, & Nistelrooij, A. van (2006). Linkages between individual characteristics relating to change and learning. *Develop: Theme learning to change*, 2(3), 24-31.
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163-173.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). PUBLIC SECTOR INNOVATION FOR EUROPE: A MULTINATIONAL EIGHT-COUNTRY EXPLORATION OF CITIZENS' PERSPECTIVES. *Public Administration*, 86(2), 307-329.
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), 436-458.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.

- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 86-101.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). Dimensions of the learning organization questionnaire. *Warwick, RI: Partners for the Learning Organization*.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S., & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3), 217-238.
- Weber, K. M., Heller-Schuh, B., Godoe, H., & Roeste, R. (2014). ICT-enabled system innovations in public services: Experiences from intelligent transport systems. *Telecommunications Policy*, 38(5), 539-557.
- Weeks, A., Swerissen, H., & Belfrage, J. (2007). Issues, challenges, and solutions in translating study instruments. *Evaluation Review*, 31(2), 153-165.
- Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16(1), 58-68.
- Welsch, H. P., & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34(12), 1079-1089.
- Werner, O., and Campbell, D. T. (1970). Translating, working through interpreters and the problem of decentering. In R. N. Cohen and R. Cohen (eds.), *A handbook of method in cultural anthropology*. New York: American Museum of Natural History, 398-420.
- Wesley, F., & Karr, C. (1966). Problems in establishing norms for cross-cultural comparisons. *International Journal of Psychology*, 1(3), 257-262.
- Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services, in *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management* (Windrum and Koch, editors). Edward Elgar Publishing, Cheltenham and Northampton, 3-22.
- Wood, C. C., Holt, D. T., Reed, T. S., & Hudgens, B. J. (2008). Perceptions of corporate entrepreneurship in Air Force organizations: antecedents and outcomes. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(1), 117-131.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1991). Growth coping, work satisfaction and turnover: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 6(1), 133-145.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486-493.
- Wu, J., Ma, L., & Yang, Y. (2013). Innovation in the Chinese public sector: Typology and distribution. *Public Administration*, 91(2), 347-365.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yang, K., & Kassekert, A. (2009). Linking management reform with employee job satisfaction: Evidence from federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 413-436.
- Yu, T. F. L. (2001). Toward a capabilities perspective of the small firm. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 185-197.
- Yuki, G.A. (1989). *Leadership in Organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zahay, D. L., & Handfield, R. B. (2004). The role of learning and technical capabilities in predicting adoption of B2B technologies. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 627-641.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169-189.
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 413-433.
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. S. (2010). An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. *International Journal of Manpower*, 31(8), 871-887.

- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Miles, A. K., & Kiewitz, C. (2001). Beyond self-efficacy: Interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 8(4), 483-499.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 25-41.
- Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., & Chen, L. B. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 293-317.
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Συνοδευτική επιστολή



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης

Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων

Καθηγητής Βασίλειος Μουστάκης, Διευθυντής

Ταχ. Δ/ση: Πολυτεχνειούπολη, 73100, Χανιά

Τηλέφωνο: 28210-37251

Τηλεομοιότυπο: 28210-06900

Ηλεκτρονική διεύθυνση: karyotakisk@gmail.com

Χανιά, 14-09-2016

ΘΕΜΑ: Πραγματοποίηση έρευνας με τίτλο «Μεθοδολογικό πλαίσιο & εμπειρική ανάλυση για λειτουργική καινοτομία και δημιουργικότητα στο δημόσιο τομέα»

Αγαπητέ/ή συνάδελφε,

Σε ευχαριστώ προκαταβολικά για την ανάγνωση της παρούσας συνοδευτικής επιστολής και του επισυναπτόμενου ερωτηματολογίου. Ονομάζομαι Κωνσταντίνος Καρυωτάκης και είμαι τελωνειακός υπάλληλος, με οργανική θέση στο Τελωνείο Χανίων (τηλέφωνο επικοινωνίας: 694.22.39.062). Παράλληλα, εκπονώ τη διδακτορική μου διατριβή στο Πολυτεχνείο Κρήτης, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή, κ. Βασιλείου Μουστάκη.

Η διατριβή μου διερευνά την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Με τη λογική αυτή, η έρευνα που διεξάγουμε, έρχεται να συμπληρώσει κι να εμπλουτίσει πληθώρα ανάλογων ερευνών σε διεθνή κλίμακα.

Πιστεύουμε ακράδαντα ότι το ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημόσιου τομέα αποτελεί το σημαντικότερο συντελεστή επιτυχίας κι εκτιμούμε ότι τα ευρήματα και συμπεράσματα από την έρευνά μας θα δώσουν την ευκαιρία καταγραφής κι ανάλυσης απόψεων που μέχρι σήμερα είναι κρυμμένες και δεν έχουν αξιοποιηθεί προς όφελος της κοινωνίας και των δημόσιων λειτουργιών.

Με την παρούσα επιστολή ζητάω τη συμβολή σου στην έρευνα, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί (<https://goo.gl/forms/EvvvVWwVVRTQa9wj11>). Η αποστολή προς εσένα έχει γίνει τυχαία κι η έρευνα δεν συνδυάζεται με συγκεκριμένη υπηρεσιακή δραστηριότητα. Η συμμετοχή είναι εθελοντική, ανώνυμη κι απόλυτα εμπιστευτική, κάτι που εξάλλου αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό όλων των ανάλογων ερευνών σε παγκόσμια κλίμακα.

Σε ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή σου. Σε παρακαλώ θέρμα ώστε η απάντησή σου να έχει ολοκληρωθεί μέχρι 31/12/2016.

Με συναδελφικούς χαίρετισμούς,

Κωνσταντίνος Καρυωτάκης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
& ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



Κωνσταντίνος Καρυωτάκης
Υποψήφιος Διδάκτωρ
e-mail: karyotakis@gmail.com

Βασίλειος Μουστάκης
Καθηγητής, Διευθυντής
Εργαστηρίου Διοικητικών Συστημάτων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει την ύπαρξη επιχειρηματικής και καινοτόμας συμπεριφοράς στελεχών του δημόσιου τομέα. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Απλά καταγράφετε την άποψή σας. Καταγράφετε αυτό που εσείς κρίνετε ότι συμβαίνει.

Η επιλογή σας έγινε τυχαία, η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι προαιρετική και οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν **εμπιστευτικές** και **ανώνυμες**. Είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 15 λεπτά.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας

Κυκλώνοντας μόνο έναν αριθμό (στο αντίστοιχο τετράγωνο κάθε ερώτησης), αξιολογείτε τις προτάσεις που ακολουθούν, από το 1 μέχρι το 7.

ΜΕΡΟΣ Α'

Βαθμολογική κλίμακα ποιοτικής κατάταξης

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	
1. Η υπηρεσία μου είναι δεκτική στις ιδέες και τις προτάσεις μου.	1	2	3	4	5	6	7
2. Η υπηρεσία μου με στηρίζει σε δύσκολες καταστάσεις, ώστε να ξεπερνιούνται τα οποιαδήποτε εμπόδια.	1	2	3	4	5	6	7
3. Η υπηρεσία μου παρέχει την ευκαιρία να είμαι δημιουργικός/ή και να δοκιμάζω νέες μεθόδους για την εκτέλεση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
4. Η υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα να ενεργώ αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις ικανότητές μου.	1	2	3	4	5	6	7
5. Η υπηρεσία μου με θεωρεί υπεύθυνο/ή για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
6. Η υπηρεσία μου παρέχει αυτονομία στην εκτέλεση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
7. Η υπηρεσία μου αναγνωρίζει την απόδοσή μου.	1	2	3	4	5	6	7

8. Η υπηρεσία μου συζητά μαζί μου σχετικά με την απόδοσή μου.	1	2	3	4	5	6	7
9. Η υπηρεσία μου διευκολύνει την επαγγελματική μου ανάπτυξη λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
10. Στην υπηρεσία μου υπάρχουν πολλοί γραπτοί κανόνες και διαδικασίες για την εκτέλεση των βασικών εργασιών μου.	1	2	3	4	5	6	7
11. Δεν έχω καμία αμφιβολία σχετικά με το τι προσδοκάται από εμένα στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
12. Υπάρχει ασάφεια, όσον αφορά τις διαδικασίες, στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
13. Η περιγραφή της θέσης εργασίας μου προσδιορίζει με ακρίβεια αυτό που προσδοκάται από εμένα σε σχέση με:	1	2	3	4	5	6	7
α) την ποσότητα της εργασίας που πρέπει να εκτελέσω,	1	2	3	4	5	6	7
β) τα αναμενόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά από την εργασία μου,	1	2	3	4	5	6	7
γ) το χρόνο εκτέλεσης των καθηκόντων μου.	1	2	3	4	5	6	7
14. Στην υπηρεσία μου οι εργασίες που μας ανατίθενται εκτελούνται:	1	2	3	4	5	6	7
α) ποιοτικά και	1	2	3	4	5	6	7
β) εντός των προβλεπόμενων χρονικών ορίων.	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ Β'

Βαθμολογική κλίμακα ποιοτικής κατάταξης

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	
1. Η υπηρεσία μου θεωρεί ότι η μάθηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την αρτιότερη εκτέλεση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
2. Η υπηρεσία μου θεωρεί τη συνεχή μάθηση των στελεχών της σημαντική.	1	2	3	4	5	6	7
3. Η υπηρεσία μου θεωρεί ότι η μάθηση των στελεχών αποτελεί επένδυση και όχι δαπάνη.	1	2	3	4	5	6	7
4. Στην υπηρεσία μου η μάθηση θεωρείται βασικός παράγοντας για τη συνεχή ανάπτυξη της.	1	2	3	4	5	6	7
5. Το όραμα και οι στόχοι της υπηρεσίας μου είναι σαφείς και γνωστοί σε όλα τα στελέχη της.	1	2	3	4	5	6	7
6. Τα στελέχη της υπηρεσίας μου δεσμεύονται ως προς το όραμα και τους στόχους της.	1	2	3	4	5	6	7
7. Τα στελέχη της υπηρεσίας μου θεωρούν ότι συμμετέχουν στη χάραξη της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η υπηρεσία μου.	1	2	3	4	5	6	7
8. Η υπηρεσία μου προβληματίζεται συνεχώς όσον αφορά τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων και εύρεσης νέων κι αποτελεσματικότερων λύσεων.	1	2	3	4	5	6	7
9. Η υπηρεσία μου ενθαρρύνει τη συμβολή των συναδέλφων μου στην ανάπτυξη νέων κι αποτελεσματικότερων λύσεων στα προβλήματα που μας απασχολούν.	1	2	3	4	5	6	7
10. Η υπηρεσία μου είναι ανοικτή στις αλλαγές και ανταποκρίνεται σε αυτές.	1	2	3	4	5	6	7
11. Στην υπηρεσία μου τα στελέχη αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων.	1	2	3	4	5	6	7

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέτετε για να συμπληρώσετε αυτήν εδώ την έρευνα

ΜΕΡΟΣ Γ'

Βαθμολογική κλίμακα ποιοτικής κατάταξης

Απόλυτα δυσφορεστέμενος/η	Δυσφορεστέμενος/η	Λίγο δυσφορεστέμενος/η	Ούτε ικανοποιητέμενος/η ούτε δυσφορεστέμενος/η	Λίγο ικανοποιητέμενος/η	Ικανοποιητέμενος/η	Απόλυτα ικανοποιητέμενος/η
1	2	3	4	5	6	7

Λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα οικονομική συγκυρία στη χώρα,

1. πόσο ικανοποιητέμενος/η είσαι με την εργασία σου;	1	2	3	4	5	6	7
2. πόσο ικανοποιητέμενος/η είσαι με τη διοίκηση;	1	2	3	4	5	6	7
3. πόσο ικανοποιητέμενος/η είσαι με τους συναδέλφους σου;	1	2	3	4	5	6	7
4. πόσο ικανοποιητέμενος/η είσαι με την αμοιβή σου;	1	2	3	4	5	6	7
5. πόσο ικανοποιητέμενος/η είσαι με τις ευκαιρίες προαγωγής σου;	1	2	3	4	5	6	7
6. πόσο ικανοποιητέμενος/η είσαι αναφορικά με	1	2	3	4	5	6	7
α) τον αριθμό των άμεσα συναλλασσομένων με εσένα,	1	2	3	4	5	6	7
β) την συμπεριφορά των συναλλασσομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με εσένα,	1	2	3	4	5	6	7

Αν δεν έρχεσαι σε επαφή με συναλλασσομένους, επέλεξε τους αριθμούς 1 κι 7 και στο (α) και στο (β) υποερώτημα της παραπάνω ερώτησης (Γ.6).

ΜΕΡΟΣ Δ'

Βαθμολογική κλίμακα ποιοτικής κατάταξης

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

1. Η ερώτηση αυτή στόχο έχει να εξετάσει αν απαντάς στις ερωτήσεις αυτόματα και αδιάφορα. Αν απαντάς με την απαιτούμενη προσοχή, σε παρακαλώ, επέλεξε τους αριθμούς 1 και 2 κι όχι κάτι διαφορετικό.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Η υπηρεσία μου στο σύνολό της

2. είναι δημιουργική στην προσπάθεια εξεύρεσης κι εφαρμογής νέων και αποτελεσματικότερων τρόπων λειτουργίας.	1	2	3	4	5	6	7
3. συχνά εφαρμόζει νέους τρόπους λειτουργίας για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.	1	2	3	4	5	6	7
4. συμπεριφέρεται συντηρητικά.	1	2	3	4	5	6	7
5. ανταποκρίνεται ως επί το πλείστον ενεργά στις αλλαγές.	1	2	3	4	5	6	7
6. αποδέχεται την ιδιαιτερότητα των στελεχών της.	1	2	3	4	5	6	7
7. προσπαθεί να δημιουργήσει συνθήκες που να προωθούν τη διάθεση για βελτίωση της ποιοτικής και αποτελεσματικής εργασιακής απόδοσης των στελεχών.	1	2	3	4	5	6	7
8. είναι ιδιαίτερα προσεκτική στις ενέργειές της.	1	2	3	4	5	6	7
9. ενθαρρύνει πειραματισμούς και καινοτόμες πρακτικές, γνωρίζοντας καλά ότι μέρος αυτών θα αποτύχει.	1	2	3	4	5	6	7

10. Όταν υπάρχει αβεβαιότητα, η υπηρεσία μου υιοθετεί τη στάση του «βλέποντας και κάνοντας», προκειμένου να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα λήψης δαπανηρών αποφάσεων.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

ΜΕΡΟΣ Ε΄

Βαθμολογική κλίμακα ποιοτικής κατάταξης

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

1. Έχω πρόσβαση στους πόρους που χρειάζομαι για να εκτελέσω την εργασία μου με αποτελεσματικό τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
2. Η υπηρεσία μου παρέχει ικανοποιητικό χρόνο για να προγραμματίσω την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
3. Στην υπηρεσία μου υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός στελεχών που είναι πρόθυμα να εφαρμόσουν νέους τρόπους λειτουργίας.	1	2	3	4	5	6	7
4. Στην υπηρεσία μου κάθε στέλεχος καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά όλους τους διαθέσιμους πόρους.	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ Στ΄

Βαθμολογική κλίμακα ποιοτικής κατάταξης

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

1. Αναζητώ συνεχώς νέους τρόπους για να βελτιώσω τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
2. Οποδήποτε βρεθώ, είμαι μία ισχυρή προσωπικότητα κι επιδιώκω επικοδομητικές αλλαγές.	1	2	3	4	5	6	7
3. Τίποτα δεν είναι πιο συναρπαστικό από το να βλέπω τις ιδέες μου να γίνονται πράξη.	1	2	3	4	5	6	7
4. Αν κάτι δεν με ικανοποιεί, τότε το διορθώνω.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ανεξαρτήτως δυσκολίας, αν πιστεύω σε κάτι, θα το πραγματοποιήσω.	1	2	3	4	5	6	7
6. Μου αρέσει να προσπαζώ για τις ιδέες μου, ακόμη και αν απάντηται σε ιδέες άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
7. Πάντα αναζητώ καλύτερους τρόπους για να κάνω αυτά που με ενδιαφέρουν.	1	2	3	4	5	6	7
8. Αν πιστεύω σε μία ιδέα, τίποτα δεν θα με εμποδίσει να την πραγματοποιήσω.	1	2	3	4	5	6	7
9. Μπορώ να εντοπίσω μία καλή ευκαιρία πολύ πριν το κάνουν άλλοι.	1	2	3	4	5	6	7

10. Θεωρώ ότι είμαι καλός/ή στη δημιουργία νέων ιδεών.	1	2	3	4	5	6	7
11. Εμπιστεύομαι την ικανότητά μου να επιλύω προβλήματα δημιουργικά.	1	2	3	4	5	6	7
12. Έχω την ικανότητα να αναπτύσω περαιτέρω τις ιδέες των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ Ζ'

Σας παρακαλούμε συμπληρώστε με αριθμό τις ερωτήσεις 2, 8, 9, 10 και με (X) το αντίστοιχο τετράγωνο στις υπόλοιπες ερωτήσεις αυτού του μέρους.

1. Φύλο: ☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα
2. Ηλικία:
3. Οικογενειακή κατάσταση: ☐ Παντρεμένος-η/ συγκατοικώ με σύντροφο ☐ Ανύπαντρος-η/ διαζευγμένος-η/ χήρος-α
4. Εκπαιδευτικό επίπεδο: ☐ Μέχρι και Λύκειο (ΔΕ) ☐ ΑΤΕΙ (ΤΕ) ☐ ΑΕΙ (ΠΕ)
☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό
5. Σε τι φορέα υπηρετείς; ☐ Δ. Ο. Υ. ☐ Γενικό Χημείο του Κράτους
☐ Τελωνείο ☐ Άλλη υπηρεσία της Γ.Γ.Δ.Ε.
6. Εργάζεσαι σε Υπηρεσία: ☐ Κεντρική ☐ Ειδική Αποκεντρωμένη ☐ Περιφερειακή
7. Σε ποια Περιφέρεια υπηρετείς; ☐ Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης ☐ Κεντρικής Μακεδονίας ☐ Δυτικής Μακεδονίας
☐ Ηπείρου ☐ Θεσσαλίας ☐ Ιόνιων Νήσων
☐ Δυτικής Ελλάδας ☐ Στερεάς Ελλάδας ☐ Αττικής
☐ Πελοποννήσου ☐ Βορείου Αιγαίου ☐ Νοτίου Αιγαίου ☐ Κρήτης
8. Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχεις στο δημόσιο;
9. Πόσα χρόνια κατέχεις την τρέχουσα θέση σου;
10. Πόσα χρόνια δουλέψες στον ιδιωτικό τομέα πριν από το διορισμό σου;
 Σημείωσε 0 αν δεν έχεις εργαστεί καθόλου στον ιδιωτικό τομέα.
11. Ασκείς ελεγκτική δραστηριότητα; ☐ Ναι ☐ Όχι
12. Θέση εργασίας: ☐ Απλό στέλεχος ☐ Προϊστάμενος Τμήματος ☐ Υποδ/ντής ☐ Διευθυντής
13. Μηνιαίο εισόδημα: ☐ έως 1.000 € ☐ 1.001-1.500 € ☐ 1.501-2.000 € ☐ 2.001-2.500 € ☐ >2.500 €
 (καθαρό ατομικό)
 Μην συνυπολογίζεις τυχόν εισόδημα από πηγές εκτός της υπηρεσίας.

Παρατηρήσεις:

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή σας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Πίνακες

Πίνακας Ι. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στα 5 εκπαιδευτικά επίπεδα και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Mean(EO_Inn, EO_Pro, EO_Risk)

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	(I) Q.Z4	(J) Q.Z4				Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1	2	,121	,075	,483	-,08	,33
		3	,189*	,066	,033	,01	,37
		4	,052	,064	,927	-,12	,23
		5	-,170	,111	,546	-,47	,13
	2	1	-,121	,075	,483	-,33	,08
		3	,068	,063	,817	-,10	,24
		4	-,069	,061	,793	-,24	,10
		5	-,291	,110	,061	-,59	,01
	3	1	-,189*	,066	,033	-,37	-,01
		2	-,068	,063	,817	-,24	,10
		4	-,137*	,050	,048	-,27	,00
		5	-,359*	,104	,005	-,64	-,08
	4	1	-,052	,064	,927	-,23	,12
		2	,069	,061	,793	-,10	,24
		3	,137*	,050	,048	,00	,27
		5	-,222	,103	,195	-,50	,06
	5	1	,170	,111	,546	-,13	,47
		2	,291	,110	,061	-,01	,59
		3	,359*	,104	,005	,08	,64
		4	,222	,103	,195	-,06	,50
Scheffe	1	2	,121	,075	,621	-,11	,35
		3	,189	,066	,082	-,01	,39
		4	,052	,064	,956	-,15	,25
		5	-,170	,111	,676	-,51	,17
	2	1	-,121	,075	,621	-,35	,11
		3	,068	,063	,884	-,13	,26
		4	-,069	,061	,867	-,26	,12
		5	-,291	,110	,134	-,63	,05
	3	1	-,189	,066	,082	-,39	,01
		2	-,068	,063	,884	-,26	,13
		4	-,137	,050	,110	-,29	,02
		5	-,359*	,104	,018	-,68	-,04
	4	1	-,052	,064	,956	-,25	,15

		2		,069	,061	,867	-,12	,26
		3		,137	,050	,110	-,02	,29
		5		-,222	,103	,324	-,54	,09
	5	1		,170	,111	,676	-,17	,51
		2		,291	,110	,134	-,05	,63
		3		,359*	,104	,018	,04	,68
		4		,222	,103	,324	-,09	,54
Bonferroni	1	2		,121	,075	1,000	-,09	,33
		3		,189*	,066	,040	,00	,37
		4		,052	,064	1,000	-,13	,23
		5		-,170	,111	1,000	-,48	,14
	2	1		-,121	,075	1,000	-,33	,09
		3		,068	,063	1,000	-,11	,24
		4		-,069	,061	1,000	-,24	,10
		5		-,291	,110	,080	-,60	,02
	3	1		-,189*	,066	,040	-,37	,00
		2		-,068	,063	1,000	-,24	,11
		4		-,137	,050	,061	-,28	,00
		5		-,359*	,104	,005	-,65	-,07
	4	1		-,052	,064	1,000	-,23	,13
		2		,069	,061	1,000	-,10	,24
		3		,137	,050	,061	,00	,28
		5		-,222	,103	,309	-,51	,07
	5	1		,170	,111	1,000	-,14	,48
		2		,291	,110	,080	-,02	,60
		3		,359*	,104	,005	,07	,65
		4		,222	,103	,309	-,07	,51

*. Η διαφορά μέσου είναι σημαντική σε επίπεδο 5%.

Πίνακας II. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στους 4 διαφορετικούς φορείς και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Mean(EO_Inn, EO_Pro, EO_Risk)

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	(I) Q.Z5	(J) Q.Z5				Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1	2	-,187*	,050	,001	-,31	-,06
		3	-,454*	,097	,000	-,70	-,20
		4	-,320*	,053	,000	-,46	-,18

	2	1	,187*	,050	,001	,06	,31
		3	-,267*	,102	,044	-,53	-,01
		4	-,133	,061	,128	-,29	,02
	3	1	,454*	,097	,000	,20	,70
		2	,267*	,102	,044	,01	,53
		4	,134	,103	,568	-,13	,40
	4	1	,320*	,053	,000	,18	,46
		2	,133	,061	,128	-,02	,29
		3	-,134	,103	,568	-,40	,13
Scheffe	1	2	-,187*	,050	,003	-,33	-,05
		3	-,454*	,097	,000	-,73	-,18
		4	-,320*	,053	,000	-,47	-,17
	2	1	,187*	,050	,003	,05	,33
		3	-,267	,102	,077	-,55	,02
		4	-,133	,061	,190	-,30	,04
	3	1	,454*	,097	,000	,18	,73
		2	,267	,102	,077	-,02	,55
		4	,134	,103	,644	-,16	,42
	4	1	,320*	,053	,000	,17	,47
		2	,133	,061	,190	-,04	,30
		3	-,134	,103	,644	-,42	,16
Bonferroni	1	2	-,187*	,050	,001	-,32	-,06
		3	-,454*	,097	,000	-,71	-,20
		4	-,320*	,053	,000	-,46	-,18
	2	1	,187*	,050	,001	,06	,32
		3	-,267	,102	,053	-,54	,00
		4	-,133	,061	,175	-,29	,03
	3	1	,454*	,097	,000	,20	,71
		2	,267	,102	,053	,00	,54
		4	,134	,103	1,000	-,14	,41
	4	1	,320*	,053	,000	,18	,46
		2	,133	,061	,175	-,03	,29
		3	-,134	,103	1,000	-,41	,14

*. Η διαφορά μέσου είναι σημαντική σε επίπεδο 5%.

Πίνακας III. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στα 3 διαφορετικά είδη Υπηρεσίας και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).

Multiple Comparisons

			Διαφορά μέσων (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	(I) Q.Z6	(J) Q.Z6				Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1	2	,077	,065	,461	-,08	,23
		3	-,283*	,050	,000	-,40	-,17
	2	1	-,077	,065	,461	-,23	,08
		3	-,360*	,074	,000	-,53	-,19
	3	1	,283*	,050	,000	,17	,40
Scheffe	1	2	,077	,065	,495	-,08	,24
		3	-,283*	,050	,000	-,40	-,16
	2	1	-,077	,065	,495	-,24	,08
		3	-,360*	,074	,000	-,54	-,18
	3	1	,283*	,050	,000	,16	,40
Bonferroni	1	2	,077	,065	,707	-,08	,23
		3	-,283*	,050	,000	-,40	-,16
	2	1	-,077	,065	,707	-,23	,08
		3	-,360*	,074	,000	-,54	-,18
	3	1	,283*	,050	,000	,16	,40
		2	,360*	,074	,000	,18	,54

*. Η διαφορά μέσου είναι σημαντική σε επίπεδο 5%.

Πίνακας IV. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στις 13 Περιφέρειες της Ελλάδος και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).

Multiple Comparisons

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	(I) Q.Z7	(J) Q.Z7				Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1	2	,460*	,122	,011	,06	,87
		3	,002	,185	1,000	-,61	,62
		4	,584*	,135	,001	,14	1,03
		5	,241	,123	,756	-,17	,65
		6	,225	,198	,996	-,43	,88

	7	,172	,143	,993	-,30	,65	
	8	,314	,156	,723	-,20	,83	
	9	,186	,107	,875	-,17	,54	
	10	,454*	,132	,033	,02	,89	
	11	,265	,176	,955	-,32	,85	
	12	,263	,190	,977	-,37	,89	
	13	,268	,135	,743	-,18	,72	
	2	1	-,460*	,122	,011	-,87	-,06
	3	-,458	,168	,240	-1,02	,10	
	4	,124	,110	,996	-,24	,49	
	5	-,219	,095	,511	-,53	,10	
	6	-,235	,182	,987	-,84	,37	
	7	-,288	,120	,439	-,68	,11	
8	-,146	,135	,997	-,59	,30		
9	-,274*	,073	,010	-,51	-,03		
10	-,006	,106	1,000	-,36	,35		
11	-,196	,157	,991	-,72	,33		
12	-,197	,173	,996	-,77	,38		
13	-,193	,110	,874	-,56	,17		
3	1	-,002	,185	1,000	-,62	,61	
2	,458	,168	,240	-,10	1,02		
4	,582	,178	,056	-,01	1,17		
5	,239	,169	,972	-,32	,80		
6	,223	,230	,999	-,54	,98		
7	,170	,184	,999	-,44	,78		
8	,312	,194	,927	-,33	,96		
9	,184	,157	,994	-,34	,71		
10	,452	,175	,324	-,13	1,03		
11	,263	,210	,990	-,44	,96		
12	,261	,223	,994	-,48	1,00		
13	,266	,178	,957	-,32	,86		
4	1	-,584*	,135	,001	-1,03	-,14	
2	-,124	,110	,996	-,49	,24		
3	-,582	,178	,056	-1,17	,01		
5	-,343	,111	,096	-,71	,02		
6	-,360	,191	,807	-,99	,27		
7	-,412	,133	,093	-,85	,03		
8	-,270	,147	,830	-,76	,22		

	9	-,398*	,092	,001	-,70	-,09	
	10	-,130	,121	,997	-,53	,27	
	11	-,320	,168	,790	-,88	,24	
	12	-,322	,183	,869	-,93	,28	
	13	-,317	,124	,340	-,73	,09	
	5	1	-,241	,123	,756	-,65	,17
		2	,219	,095	,511	-,10	,53
		3	-,239	,169	,972	-,80	,32
		4	,343	,111	,096	-,02	,71
		6	-,016	,183	1,000	-,62	,59
		7	-,069	,120	1,000	-,47	,33
		8	,073	,136	1,000	-,38	,52
		9	-,055	,074	1,000	-,30	,19
10		,213	,107	,741	-,14	,57	
11		,023	,158	1,000	-,50	,55	
12		,022	,174	1,000	-,56	,60	
13		,026	,111	1,000	-,34	,39	
6		1	-,225	,198	,996	-,88	,43
	2	,235	,182	,987	-,37	,84	
	3	-,223	,230	,999	-,98	,54	
	4	,360	,191	,807	-,27	,99	
	5	,016	,183	1,000	-,59	,62	
	7	-,053	,197	1,000	-,71	,60	
	8	,090	,207	1,000	-,60	,78	
	9	-,039	,172	1,000	-,61	,53	
	10	,229	,189	,992	-,40	,86	
	11	,040	,222	1,000	-,70	,78	
	12	,038	,233	1,000	-,74	,81	
	13	,043	,191	1,000	-,59	,68	
	7	1	-,172	,143	,993	-,65	,30
2		,288	,120	,439	-,11	,68	
3		-,170	,184	,999	-,78	,44	
4		,412	,133	,093	-,03	,85	
5		,069	,120	1,000	-,33	,47	
6		,053	,197	1,000	-,60	,71	
8		,142	,154	,999	-,37	,65	
9		,014	,104	1,000	-,33	,36	
10		,282	,129	,608	-,15	,71	

	11	,092	,174	1,000	-,48	,67
	12	,091	,189	1,000	-,53	,72
	13	,095	,133	1,000	-,34	,54
8	1	-,314	,156	,723	-,83	,20
	2	,146	,135	,997	-,30	,59
	3	-,312	,194	,927	-,96	,33
	4	,270	,147	,830	-,22	,76
	5	-,073	,136	1,000	-,52	,38
	6	-,090	,207	1,000	-,78	,60
	7	-,142	,154	,999	-,65	,37
	9	-,128	,121	,998	-,53	,27
	10	,140	,144	,999	-,34	,62
	11	-,050	,185	1,000	-,66	,56
	12	-,052	,199	1,000	-,71	,61
	13	-,047	,147	1,000	-,53	,44
9	1	-,186	,107	,875	-,54	,17
	2	,274*	,073	,010	,03	,51
	3	-,184	,157	,994	-,71	,34
	4	,398*	,092	,001	,09	,70
	5	,055	,074	1,000	-,19	,30
	6	,039	,172	1,000	-,53	,61
	7	-,014	,104	1,000	-,36	,33
	8	,128	,121	,998	-,27	,53
	10	,268	,088	,108	-,02	,56
	11	,078	,146	1,000	-,40	,56
	12	,077	,163	1,000	-,46	,62
	13	,082	,092	1,000	-,23	,39
10	1	-,454*	,132	,033	-,89	-,02
	2	,006	,106	1,000	-,35	,36
	3	-,452	,175	,324	-1,03	,13
	4	,130	,121	,997	-,27	,53
	5	-,213	,107	,741	-,57	,14
	6	-,229	,189	,992	-,86	,40
	7	-,282	,129	,608	-,71	,15
	8	-,140	,144	,999	-,62	,34
	9	-,268	,088	,108	-,56	,02
	11	-,189	,165	,995	-,74	,36
	12	-,191	,180	,998	-,79	,41

		13	-,186	,121	,946	-,59	,21
11	1		-,265	,176	,955	-,85	,32
	2		,196	,157	,991	-,33	,72
	3		-,263	,210	,990	-,96	,44
	4		,320	,168	,790	-,24	,88
	5		-,023	,158	1,000	-,55	,50
	6		-,040	,222	1,000	-,78	,70
	7		-,092	,174	1,000	-,67	,48
	8		,050	,185	1,000	-,56	,66
	9		-,078	,146	1,000	-,56	,40
	10		,189	,165	,995	-,36	,74
	12		-,002	,214	1,000	-,71	,71
	13		,003	,168	1,000	-,55	,56
12	1		-,263	,190	,977	-,89	,37
	2		,197	,173	,996	-,38	,77
	3		-,261	,223	,994	-1,00	,48
	4		,322	,183	,869	-,28	,93
	5		-,022	,174	1,000	-,60	,56
	6		-,038	,233	1,000	-,81	,74
	7		-,091	,189	1,000	-,72	,53
	8		,052	,199	1,000	-,61	,71
	9		-,077	,163	1,000	-,62	,46
	10		,191	,180	,998	-,41	,79
	11		,002	,214	1,000	-,71	,71
	13		,005	,183	1,000	-,60	,61
13	1		-,268	,135	,743	-,72	,18
	2		,193	,110	,874	-,17	,56
	3		-,266	,178	,957	-,86	,32
	4		,317	,124	,340	-,09	,73
	5		-,026	,111	1,000	-,39	,34
	6		-,043	,191	1,000	-,68	,59
	7		-,095	,133	1,000	-,54	,34
	8		,047	,147	1,000	-,44	,53
	9		-,082	,092	1,000	-,39	,23
	10		,186	,121	,946	-,21	,59
	11		-,003	,168	1,000	-,56	,55
	12		-,005	,183	1,000	-,61	,60
Scheffe	1	2	,460	,122	,288	-,10	1,02

	3	,002	,185	1,000	-,85	,85
	4	,584	,135	,095	-,04	1,20
	5	,241	,123	,986	-,32	,81
	6	,225	,198	1,000	-,69	1,14
	7	,172	,143	1,000	-,48	,83
	8	,314	,156	,982	-,40	1,03
	9	,186	,107	,995	-,30	,68
	10	,454	,132	,456	-,15	1,06
	11	,265	,176	,999	-,54	1,07
	12	,263	,190	1,000	-,61	1,14
	13	,268	,135	,984	-,35	,89
2	1	-,460	,122	,288	-1,02	,10
	3	-,458	,168	,828	-1,23	,31
	4	,124	,110	1,000	-,38	,63
	5	-,219	,095	,946	-,65	,22
	6	-,235	,182	1,000	-1,07	,60
	7	-,288	,120	,926	-,84	,26
	8	-,146	,135	1,000	-,77	,47
	9	-,274	,073	,285	-,61	,06
	10	-,006	,106	1,000	-,49	,48
	11	-,196	,157	1,000	-,92	,53
	12	-,197	,173	1,000	-,99	,60
	13	-,193	,110	,995	-,70	,31
3	1	-,002	,185	1,000	-,85	,85
	2	,458	,168	,828	-,31	1,23
	4	,582	,178	,551	-,23	1,40
	5	,239	,169	,999	-,54	1,01
	6	,223	,230	1,000	-,83	1,28
	7	,170	,184	1,000	-,67	1,01
	8	,312	,194	,998	-,58	1,20
	9	,184	,157	1,000	-,54	,91
	10	,452	,175	,879	-,35	1,26
	11	,263	,210	1,000	-,70	1,23
	12	,261	,223	1,000	-,76	1,28
	13	,266	,178	,999	-,55	1,08
4	1	-,584	,135	,095	-1,20	,04
	2	-,124	,110	1,000	-,63	,38
	3	-,582	,178	,551	-1,40	,23
	5	-,343	,111	,652	-,85	,17
	6	-,360	,191	,990	-1,24	,52

	7	- ,412	,133	,646	-1,02	,20
	8	- ,270	,147	,992	- ,94	,40
	9	- ,398	,092	,101	- ,82	,03
	10	- ,130	,121	1,000	- ,68	,42
	11	- ,320	,168	,989	-1,09	,45
	12	- ,322	,183	,995	-1,16	,52
	13	- ,317	,124	,887	- ,89	,25
5	1	- ,241	,123	,986	- ,81	,32
	2	,219	,095	,946	- ,22	,65
	3	- ,239	,169	,999	-1,01	,54
	4	,343	,111	,652	- ,17	,85
	6	- ,016	,183	1,000	- ,86	,82
	7	- ,069	,120	1,000	- ,62	,48
	8	,073	,136	1,000	- ,55	,70
	9	- ,055	,074	1,000	- ,39	,28
	10	,213	,107	,984	- ,28	,70
	11	,023	,158	1,000	- ,70	,75
	12	,022	,174	1,000	- ,78	,82
	13	,026	,111	1,000	- ,48	,54
6	1	- ,225	,198	1,000	-1,14	,69
	2	,235	,182	1,000	- ,60	1,07
	3	- ,223	,230	1,000	-1,28	,83
	4	,360	,191	,990	- ,52	1,24
	5	,016	,183	1,000	- ,82	,86
	7	- ,053	,197	1,000	- ,96	,85
	8	,090	,207	1,000	- ,86	1,04
	9	- ,039	,172	1,000	- ,83	,75
	10	,229	,189	1,000	- ,64	1,10
	11	,040	,222	1,000	- ,98	1,06
	12	,038	,233	1,000	-1,03	1,11
	13	,043	,191	1,000	- ,84	,92
7	1	- ,172	,143	1,000	- ,83	,48
	2	,288	,120	,926	- ,26	,84
	3	- ,170	,184	1,000	-1,01	,67
	4	,412	,133	,646	- ,20	1,02
	5	,069	,120	1,000	- ,48	,62
	6	,053	,197	1,000	- ,85	,96
	8	,142	,154	1,000	- ,57	,85
	9	,014	,104	1,000	- ,46	,49
	10	,282	,129	,966	- ,31	,88

	11	,092	,174	1,000	-,71	,89
	12	,091	,189	1,000	-,78	,96
	13	,095	,133	1,000	-,51	,70
8	1	-,314	,156	,982	-1,03	,40
	2	,146	,135	1,000	-,47	,77
	3	-,312	,194	,998	-1,20	,58
	4	,270	,147	,992	-,40	,94
	5	-,073	,136	1,000	-,70	,55
	6	-,090	,207	1,000	-1,04	,86
	7	-,142	,154	1,000	-,85	,57
	9	-,128	,121	1,000	-,69	,43
	10	,140	,144	1,000	-,52	,80
	11	-,050	,185	1,000	-,90	,80
	12	-,052	,199	1,000	-,96	,86
	13	-,047	,147	1,000	-,72	,63
9	1	-,186	,107	,995	-,68	,30
	2	,274	,073	,285	-,06	,61
	3	-,184	,157	1,000	-,91	,54
	4	,398	,092	,101	-,03	,82
	5	,055	,074	1,000	-,28	,39
	6	,039	,172	1,000	-,75	,83
	7	-,014	,104	1,000	-,49	,46
	8	,128	,121	1,000	-,43	,69
	10	,268	,088	,676	-,14	,67
	11	,078	,146	1,000	-,59	,75
	12	,077	,163	1,000	-,67	,82
	13	,082	,092	1,000	-,34	,51
10	1	-,454	,132	,456	-1,06	,15
	2	,006	,106	1,000	-,48	,49
	3	-,452	,175	,879	-1,26	,35
	4	,130	,121	1,000	-,42	,68
	5	-,213	,107	,984	-,70	,28
	6	-,229	,189	1,000	-1,10	,64
	7	-,282	,129	,966	-,88	,31
	8	-,140	,144	1,000	-,80	,52
	9	-,268	,088	,676	-,67	,14
	11	-,189	,165	1,000	-,95	,57
	12	-,191	,180	1,000	-1,02	,64
	13	-,186	,121	,999	-,74	,37
11	1	-,265	,176	,999	-1,07	,54

	2	,196	,157	1,000	-,53	,92
	3	-,263	,210	1,000	-1,23	,70
	4	,320	,168	,989	-,45	1,09
	5	-,023	,158	1,000	-,75	,70
	6	-,040	,222	1,000	-1,06	,98
	7	-,092	,174	1,000	-,89	,71
	8	,050	,185	1,000	-,80	,90
	9	-,078	,146	1,000	-,75	,59
	10	,189	,165	1,000	-,57	,95
	12	-,002	,214	1,000	-,99	,98
	13	,003	,168	1,000	-,77	,77
12	1	-,263	,190	1,000	-1,14	,61
	2	,197	,173	1,000	-,60	,99
	3	-,261	,223	1,000	-1,28	,76
	4	,322	,183	,995	-,52	1,16
	5	-,022	,174	1,000	-,82	,78
	6	-,038	,233	1,000	-1,11	1,03
	7	-,091	,189	1,000	-,96	,78
	8	,052	,199	1,000	-,86	,96
	9	-,077	,163	1,000	-,82	,67
	10	,191	,180	1,000	-,64	1,02
	11	,002	,214	1,000	-,98	,99
	13	,005	,183	1,000	-,83	,84
13	1	-,268	,135	,984	-,89	,35
	2	,193	,110	,995	-,31	,70
	3	-,266	,178	,999	-1,08	,55
	4	,317	,124	,887	-,25	,89
	5	-,026	,111	1,000	-,54	,48
	6	-,043	,191	1,000	-,92	,84
	7	-,095	,133	1,000	-,70	,51
	8	,047	,147	1,000	-,63	,72
	9	-,082	,092	1,000	-,51	,34
	10	,186	,121	,999	-,37	,74
	11	-,003	,168	1,000	-,77	,77
	12	-,005	,183	1,000	-,84	,83
Bonferroni 1	2	,460*	,122	,013	,04	,88
	3	,002	,185	1,000	-,63	,64
	4	,584*	,135	,001	,12	1,05
	5	,241	,123	1,000	-,18	,66
	6	,225	,198	1,000	-,45	,90

	7	,172	,143	1,000	-,32	,66
	8	,314	,156	1,000	-,22	,85
	9	,186	,107	1,000	-,18	,55
	10	,454*	,132	,045	,00	,90
	11	,265	,176	1,000	-,34	,87
	12	,263	,190	1,000	-,39	,91
	13	,268	,135	1,000	-,19	,73
2	1	-,460*	,122	,013	-,88	-,04
	3	-,458	,168	,507	-1,03	,12
	4	,124	,110	1,000	-,25	,50
	5	-,219	,095	1,000	-,54	,11
	6	-,235	,182	1,000	-,86	,39
	7	-,288	,120	1,000	-,70	,12
	8	-,146	,135	1,000	-,61	,32
	9	-,274*	,073	,013	-,52	-,03
	10	-,006	,106	1,000	-,37	,36
	11	-,196	,157	1,000	-,73	,34
	12	-,197	,173	1,000	-,79	,40
	13	-,193	,110	1,000	-,57	,18
3	1	-,002	,185	1,000	-,64	,63
	2	,458	,168	,507	-,12	1,03
	4	,582	,178	,083	-,03	1,19
	5	,239	,169	1,000	-,34	,82
	6	,223	,230	1,000	-,56	1,01
	7	,170	,184	1,000	-,46	,80
	8	,312	,194	1,000	-,35	,98
	9	,184	,157	1,000	-,35	,72
	10	,452	,175	,780	-,15	1,05
	11	,263	,210	1,000	-,46	,98
	12	,261	,223	1,000	-,50	1,02
	13	,266	,178	1,000	-,34	,87
4	1	-,584*	,135	,001	-1,05	-,12
	2	-,124	,110	1,000	-,50	,25
	3	-,582	,178	,083	-1,19	,03
	5	-,343	,111	,155	-,72	,04
	6	-,360	,191	1,000	-1,01	,29
	7	-,412	,133	,150	-,87	,04
	8	-,270	,147	1,000	-,77	,23

	9	-,398*	,092	,001	-,71	-,08
	10	-,130	,121	1,000	-,54	,28
	11	-,320	,168	1,000	-,89	,25
	12	-,322	,183	1,000	-,95	,30
	13	-,317	,124	,840	-,74	,11
5	1	-,241	,123	1,000	-,66	,18
	2	,219	,095	1,000	-,11	,54
	3	-,239	,169	1,000	-,82	,34
	4	,343	,111	,155	-,04	,72
	6	-,016	,183	1,000	-,64	,61
	7	-,069	,120	1,000	-,48	,34
	8	,073	,136	1,000	-,39	,54
	9	-,055	,074	1,000	-,31	,20
	10	,213	,107	1,000	-,15	,58
	11	,023	,158	1,000	-,52	,56
	12	,022	,174	1,000	-,57	,62
	13	,026	,111	1,000	-,35	,41
6	1	-,225	,198	1,000	-,90	,45
	2	,235	,182	1,000	-,39	,86
	3	-,223	,230	1,000	-1,01	,56
	4	,360	,191	1,000	-,29	1,01
	5	,016	,183	1,000	-,61	,64
	7	-,053	,197	1,000	-,73	,62
	8	,090	,207	1,000	-,62	,80
	9	-,039	,172	1,000	-,63	,55
	10	,229	,189	1,000	-,42	,88
	11	,040	,222	1,000	-,72	,80
	12	,038	,233	1,000	-,76	,84
	13	,043	,191	1,000	-,61	,70
7	1	-,172	,143	1,000	-,66	,32
	2	,288	,120	1,000	-,12	,70
	3	-,170	,184	1,000	-,80	,46
	4	,412	,133	,150	-,04	,87
	5	,069	,120	1,000	-,34	,48
	6	,053	,197	1,000	-,62	,73
	8	,142	,154	1,000	-,38	,67
	9	,014	,104	1,000	-,34	,37
	10	,282	,129	1,000	-,16	,72

	11	,092	,174	1,000	-,50	,69
	12	,091	,189	1,000	-,55	,74
	13	,095	,133	1,000	-,36	,55
8	1	-,314	,156	1,000	-,85	,22
	2	,146	,135	1,000	-,32	,61
	3	-,312	,194	1,000	-,98	,35
	4	,270	,147	1,000	-,23	,77
	5	-,073	,136	1,000	-,54	,39
	6	-,090	,207	1,000	-,80	,62
	7	-,142	,154	1,000	-,67	,38
	9	-,128	,121	1,000	-,54	,29
	10	,140	,144	1,000	-,35	,63
	11	-,050	,185	1,000	-,68	,58
	12	-,052	,199	1,000	-,73	,63
	13	-,047	,147	1,000	-,55	,46
9	1	-,186	,107	1,000	-,55	,18
	2	,274*	,073	,013	,03	,52
	3	-,184	,157	1,000	-,72	,35
	4	,398*	,092	,001	,08	,71
	5	,055	,074	1,000	-,20	,31
	6	,039	,172	1,000	-,55	,63
	7	-,014	,104	1,000	-,37	,34
	8	,128	,121	1,000	-,29	,54
	10	,268	,088	,181	-,03	,57
	11	,078	,146	1,000	-,42	,58
	12	,077	,163	1,000	-,48	,63
	13	,082	,092	1,000	-,23	,40
10	1	-,454*	,132	,045	-,90	,00
	2	,006	,106	1,000	-,36	,37
	3	-,452	,175	,780	-1,05	,15
	4	,130	,121	1,000	-,28	,54
	5	-,213	,107	1,000	-,58	,15
	6	-,229	,189	1,000	-,88	,42
	7	-,282	,129	1,000	-,72	,16
	8	-,140	,144	1,000	-,63	,35
	9	-,268	,088	,181	-,57	,03
	11	-,189	,165	1,000	-,75	,37
	12	-,191	,180	1,000	-,81	,43

	13	-,186	,121	1,000	-,60	,23
11	1	-,265	,176	1,000	-,87	,34
	2	,196	,157	1,000	-,34	,73
	3	-,263	,210	1,000	-,98	,46
	4	,320	,168	1,000	-,25	,89
	5	-,023	,158	1,000	-,56	,52
	6	-,040	,222	1,000	-,80	,72
	7	-,092	,174	1,000	-,69	,50
	8	,050	,185	1,000	-,58	,68
	9	-,078	,146	1,000	-,58	,42
	10	,189	,165	1,000	-,37	,75
	12	-,002	,214	1,000	-,74	,73
	13	,003	,168	1,000	-,57	,58
12	1	-,263	,190	1,000	-,91	,39
	2	,197	,173	1,000	-,40	,79
	3	-,261	,223	1,000	-1,02	,50
	4	,322	,183	1,000	-,30	,95
	5	-,022	,174	1,000	-,62	,57
	6	-,038	,233	1,000	-,84	,76
	7	-,091	,189	1,000	-,74	,55
	8	,052	,199	1,000	-,63	,73
	9	-,077	,163	1,000	-,63	,48
	10	,191	,180	1,000	-,43	,81
	11	,002	,214	1,000	-,73	,74
	13	,005	,183	1,000	-,62	,63
13	1	-,268	,135	1,000	-,73	,19
	2	,193	,110	1,000	-,18	,57
	3	-,266	,178	1,000	-,87	,34
	4	,317	,124	,840	-,11	,74
	5	-,026	,111	1,000	-,41	,35
	6	-,043	,191	1,000	-,70	,61
	7	-,095	,133	1,000	-,55	,36
	8	,047	,147	1,000	-,46	,55
	9	-,082	,092	1,000	-,40	,23
	10	,186	,121	1,000	-,23	,60
	11	-,003	,168	1,000	-,58	,57
	12	-,005	,183	1,000	-,63	,62

*. Η διαφορά μέσου είναι σημαντική σε επίπεδο 5%.

Πίνακας V. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στα 4 επίπεδα θέσης εργασίας και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).

Multiple Comparisons

		(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
		(I) Q.Z12 Q.Z12				Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1	2	-,111	,067	,349	-,28	,06
		3	-,051	,233	,996	-,65	,55
		4	-,410*	,136	,014	-,76	-,06
	2	1	,111	,067	,349	-,06	,28
		3	,060	,240	,994	-,56	,68
		4	-,299	,148	,182	-,68	,08
	3	1	,051	,233	,996	-,55	,65
		2	-,060	,240	,994	-,68	,56
		4	-,359	,268	,537	-1,05	,3Sche3
	4	1	,410*	,136	,014	,06	,76
		2	,299	,148	,182	-,08	,68
		3	,359	,268	,537	-,33	1,05
Scheffe	1	2	-,111	,067	,435	-,30	,08
		3	-,051	,233	,997	-,70	,60
		4	-,410*	,136	,028	-,79	-,03
	2	1	,111	,067	,435	-,08	,30
		3	,060	,240	,996	-,61	,73
		4	-,299	,148	,255	-,71	,12
	3	1	,051	,233	,997	-,60	,70
		2	-,060	,240	,996	-,73	,61
		4	-,359	,268	,615	-1,11	,39
	4	1	,410*	,136	,028	,03	,79
		2	,299	,148	,255	-,12	,71
		3	,359	,268	,615	-,39	1,11
Bonferroni	1	2	-,111	,067	,590	-,29	,07
		3	-,051	,233	1,000	-,67	,56
		4	-,410*	,136	,015	-,77	-,05
	2	1	,111	,067	,590	-,07	,29
		3	,060	,240	1,000	-,57	,70
		4	-,299	,148	,264	-,69	,09
	3	1	,051	,233	1,000	-,56	,67
		2	-,060	,240	1,000	-,70	,57

	4	-,359	,268	1,000	-1,07	,35
4	1	,410*	,136	,015	,05	,77
	2	,299	,148	,264	-,09	,69
	3	,359	,268	1,000	-,35	1,07

*. Η διαφορά μέσου είναι σημαντική σε επίπεδο 5%.

Πίνακας VI. Στατιστικά σημαντικές και ασήμαντες διαφορές ανάμεσα στα 5 επίπεδα εισοδήματος και τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό (πολλαπλές συγκρίσεις).

Multiple Comparisons

		(J) (I) Q.Z13 Q.Z13	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1	2	,137	,059	,134	-,02	,30
		3	,070	,065	,822	-,11	,25
		4	-,193	,222	,909	-,80	,41
		5	-1,276	,593	,199	-2,90	,34
	2	1	-,137	,059	,134	-,30	,02
		3	-,067	,047	,612	-,20	,06
		4	-,330	,217	,552	-,92	,26
		5	-1,413	,592	,119	-3,03	,20
	3	1	-,070	,065	,822	-,25	,11
		2	,067	,047	,612	-,06	,20
		4	-,262	,219	,754	-,86	,34
		5	-1,346	,592	,154	-2,96	,27
	4	1	,193	,222	,909	-,41	,80
		2	,330	,217	,552	-,26	,92
		3	,262	,219	,754	-,34	,86
		5	-1,083	,629	,421	-2,80	,63
	5	1	1,276	,593	,199	-,34	2,90
		2	1,413	,592	,119	-,20	3,03
		3	1,346	,592	,154	-,27	2,96
		4	1,083	,629	,421	-,63	2,80
Scheffe	1	2	,137	,059	,244	-,04	,32
		3	,070	,065	,887	-,13	,27
		4	-,193	,222	,945	-,88	,49
		5	-1,276	,593	,328	-3,11	,55
	2	1	-,137	,059	,244	-,32	,04

		3		-,067	,047	,730	-,21	,08
		4		-,330	,217	,681	-1,00	,34
		5		-1,413	,592	,223	-3,24	,41
	3	1		-,070	,065	,887	-,27	,13
		2		,067	,047	,730	-,08	,21
		4		-,262	,219	,839	-,94	,41
		5		-1,346	,592	,271	-3,17	,48
	4	1		,193	,222	,945	-,49	,88
		2		,330	,217	,681	-,34	1,00
		3		,262	,219	,839	-,41	,94
		5		-1,083	,629	,564	-3,02	,86
	5	1		1,276	,593	,328	-,55	3,11
		2		1,413	,592	,223	-,41	3,24
		3		1,346	,592	,271	-,48	3,17
		4		1,083	,629	,564	-,86	3,02
Bonferroni	1	2		,137	,059	,196	-,03	,30
		3		,070	,065	1,000	-,11	,25
		4		-,193	,222	1,000	-,82	,43
		5		-1,276	,593	,316	-2,94	,39
	2	1		-,137	,059	,196	-,30	,03
		3		-,067	,047	1,000	-,20	,07
		4		-,330	,217	1,000	-,94	,28
		5		-1,413	,592	,170	-3,08	,25
	3	1		-,070	,065	1,000	-,25	,11
		2		,067	,047	1,000	-,07	,20
		4		-,262	,219	1,000	-,88	,35
		5		-1,346	,592	,232	-3,01	,32
	4	1		,193	,222	1,000	-,43	,82
		2		,330	,217	1,000	-,28	,94
		3		,262	,219	1,000	-,35	,88
		5		-1,083	,629	,852	-2,85	,68
	5	1		1,276	,593	,316	-,39	2,94
		2		1,413	,592	,170	-,25	3,08
		3		1,346	,592	,232	-,32	3,01
		4		1,083	,629	,852	-,68	2,85

*. Η διαφορά μέσου είναι σημαντική σε επίπεδο 5%.