



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Π.Μ.Σ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

***«Αλλαγές στο χώρο εργασίας και ο αντίκτυπός τους στις
ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων. Μελέτη
περίπτωσης Π.Ε. Κορινθίας»***

***“Changes in the workplace and their impact on workers’
psychosomatic reactions. Case study: Regional Unit of
Corinth”***

Επιμέλεια Εργασίας:

Καφαλού Ευαγγελία Αθηνά

Επιβλέπων Καθηγητής:

Dr. Κυριαζόπουλος Παναγιώτης

Αθήνα, Φεβρουάριος 2017

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	4
Περίληψη.....	5
Abstract	7
1. Εισαγωγή.....	8
1.1. Η Σημαντικότητα του Θέματος και η Διατύπωση του Ερευνητικού Προβλήματος .	8
1.2. Βασικές Θεωρητικές Προσεγγίσεις του Προβλήματος.....	9
1.3. Αναφορά στον Κλάδο – Οργανισμό στον Οποίο Αναφέρεται η Έρευνα.....	12
1.4. Σκοπός της Διπλωματικής.....	12
1.4.1. Θεωρητικοί Στόχοι	13
1.4.2. Ερευνητικοί Στόχοι.....	14
1.5. Ερευνητικά Ερωτήματα.....	15
1.5.1. Ερευνητικά Ερωτήματα Θεωρητικών Στόχων	15
1.5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα Ερευνητικών Στόχων	15
2. Θεωρητική Προσέγγιση	16
2.1. Η Εννοιολογική Προσέγγιση της Οργανωτικής Αλλαγής.....	16
2.1.1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Οργανωτικής Αλλαγής.....	20
2.1.2. Η Προέλευση της Αλλαγής	25
2.1.3. Οι Εξωγενείς Παράγοντες της Αλλαγής.....	25
2.1.4. Οι Ενδογενείς Παράγοντες της Αλλαγής	26
2.1.5. Ο Ορισμός της «Διαχείρισης της Αλλαγής»	27
2.1.6. Οι Αντιδράσεις των Εργαζομένων στις Οργανωτικές Αλλαγές.....	30
2.1.7. Τα Συναισθήματα και οι Σκέψεις των Εργαζομένων	31
2.1.8. Επικοινωνία.....	34
2.1.9. Κοινωνική Λογιστική.....	35
2.1.10. Η Ανταλλαγή Μέλους – Ηγέτη (LMX).....	35
2.1.11. Η Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Λήψη των Αποφάσεων.....	35
2.1.12. Το Φάσμα των Αντιδράσεων των Εργαζομένων στις Οργανωτικές Αλλαγές	36
2.1.13. Η Αναγκαιότητα της Οργανωτικής Αλλαγής σε έναν Οργανισμό	38
2.1.14. Οι Στόχοι των Οργανωτικών Αλλαγών	38
2.1.15. Οι Διαφορετικοί Τύποι των Οργανωτικών Αλλαγών	40
2.1.16. Δυνάμεις στην Οργανωτική Αλλαγή.....	41
2.1.17. Λόγοι Αποτυχίας Οργανωτικών Αλλαγών	42
2.1.18. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	43

3.	Μεθοδολογία Έρευνας	46
3.1.	Η Φιλοσοφία της Έρευνας	46
3.2.	Ερευνητική Προσέγγιση.....	49
3.3.	Τεχνική της Έρευνας.....	50
3.3.1.	Τα Είδη της Έρευνας.....	52
3.3.2.	Μέθοδοι Έρευνας.....	52
3.4.	Σχεδιασμός και Δημιουργία Ερωτηματολογίου	54
3.4.1.	Μέθοδος Δειγματοληψίας	55
3.4.2.	Δικαιολόγηση των Τρόπων της Στατιστικής Ανάλυσης	57
4.	Αποτελέσματα Μέσω Στατιστικής Ανάλυσης.....	59
4.1.	Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων της Έρευνας.....	59
4.2.	Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω Δείκτη Εσωτερικής Συνέπειας alpha του Cronbach για κάθε Ερώτηση	64
4.3.	Ανάλυση Εγκυρότητας.....	65
4.4.	Περιγραφική Ανάλυση Μέρους Γ και Μέρους Δ του Ερωτηματολογίου.....	69
4.5.	Ανάλυση και Δικαιολόγηση Αποτελεσμάτων που Αφορούν τους Στόχους με Παράλληλη Δικαιολόγηση ή Απόρριψη των Υποθέσεων.....	71
4.6.	Καταρτισμός Πίνακας Θεματοποίησης για την Επιβεβαίωση / Απόρριψη των Υποθέσεων που Αφορούν Κάθε Στόχο	83
5.	Εξαγωγή Συμπερασμάτων.....	84
5.1.	Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	84
5.2.	Πρακτική Εφαρμογή Αποτελεσμάτων	85
5.3.	Συστάσεις για Μελλοντική Έρευνα	86
5.4.	Περιορισμοί της Έρευνας.....	86
6.	Βιβλιογραφία.....	88
7.	Παράρτημα	98

*Ευχαριστώ τον καθηγητή μου κύριο Παναγιώτη Κυριαζόπουλο,
για την υπομονή, επιμονή και τη διαρκή καθοδήγηση του,
καθώς και την οικογένεια μου που είναι πάντα δίπλα μου
με στηρίζει και με ενθαρρύνει για ένα καλύτερο
μέλλον.*

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση του αντίκτυπου στις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων εξαιτίας της οργανωσιακής αλλαγής. Στη βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα μελετών για την αλλαγή που συντελείται σε μια οργάνωση, καθώς και για τις συνέπειες που έχει τόσο στον οργανισμό όσο και στους εργαζόμενους.

Είναι γνωστό πως στις επιχειρήσεις που συντελούνται οργανωσιακές αλλαγές ο αντίκτυπος είναι φανερός και στην ίδια την οντότητα και στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Ορισμένες από τις αντιδράσεις που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι είναι ο θυμός, η άρνηση και η αντίσταση.

Οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν ένα πεδίο έρευνας και μελέτης το οποίο μπορεί να αναλυθεί είτε αυτόνομα είτε σε συνδυασμό με διάφορες συνιστώσες, όπως είναι για παράδειγμα το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το υπό εξέταση θέμα μελετήθηκε σε θεωρητικό υπόβαθρο, αρχικά, μέσω αποτύπωσης και αναφοράς θεωριών και ερευνών, αλλά και σε πρακτικό επίπεδο μέσω της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην Περιφερειακή Ενότητα Κορίνθου.

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι ποσοτική και τα πρωτογενή στοιχεία συγκεντρώθηκαν μέσω της συμπλήρωσης 118 ερωτηματολογίων, αποτελούμενων από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας.

Η έρευνα διεξήχθη στις 2 και 3 Νοεμβρίου 2016 και το δείγμα της αποτέλεσαν 118 εργαζόμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων της Περιφερειακής Ενότητας Κορίνθου. Την συλλογή των δεδομένων ακολούθησε η επεξεργασία τους με την χρήση του προγράμματος SPSS – PASW STATISTICS 21.

Μέσω της έρευνας αποδείχθηκε πως οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και το κλίμα εργασίας. Επίσης, αποδείχθηκε πως η αντίδραση δεν σχετίζεται άμεσα με την θέση στην ιεραρχία.

*Λέξεις – κλειδιά: οργανωσιακή αλλαγή, αντιδράσεις εργαζομένων, Περιφερειακή
Ενότητα Κορίνθου.*

Abstract

This thesis aims to explore the impact of the psychosomatic reactions of workers because of organizational change. In the literature, there are numerous studies on the change that occurs in an organization, and the impact on both the organization and employees.

It is known that in any business occurring organizational changes the impact is evident in both the entity and the behavior of employees. Some of the reactions that appear from the employees are anger, denial and resistance.

Organizational changes are a research and study field that can be analyzed either independently or in combination with various components, such as the internal and the external business environment.

The subject had been studied in theoretical background, initially through theories, reporting and investigations, but also on a practical level through the empirical research conducted in the Regional Unit of Corinth.

The research methodology is quantitative and the primary data were collected by filling 118 questionnaires, consisting of closed questions. The questionnaire is set out in Annex.

The survey was conducted on the 2nd and the 3rd of November and the sample included 118 employees of all hierarchical levels of the Regional Unit of Corinth. The collection of data followed by the processing using the program SPSS - PASW STATISTICS 21.

Through the research was proven that the organizational changes have affected the behavior of workers and the working climate. Also, it turned out that the reaction is not directly related to the position in the hierarchy.

Key Words: Organizational Change, Employees' Reactions, Regional Unit of Corinth.

1. Εισαγωγή

Οι οργανισμοί ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλοι ή μικροί είναι, αποτελούν μια ομάδα ατόμων, οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να συνεργασθούν για να παράγουν αποτέλεσμα. Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε η ανάγκη για αλλαγή είναι επιτακτική. Χωρίς προσπάθεια για αλλαγή η κοινωνία μας θα παραμείνει στάσιμη. Το γεγονός αυτό δεν σημαίνει ότι οι αλλαγές οι οποίες γίνονται και ειδικά στο χώρο της εργασίας είναι καλοδεχούμενες από αυτούς που θα τις υποστούν. Αντίθετα, υπάρχουν πολλά προβλήματα τα οποία η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να προσεγγίσει τόσο σε θεωρητικό, όσο σε ερευνητικό επίπεδο και να εστιάσει κυρίως στις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εμπλεκομένων.

1.1. Η Σημαντικότητα του Θέματος και η Διατύπωση του Ερευνητικού Προβλήματος

Πρώτος ο Κάρολος Δαρβίνος παρατήρησε περίφημα την αλλαγή και μάλιστα διατύπωσε ότι η αλλαγή είναι το κλειδί για την επιβίωση. Έκτοτε η διαχείριση της αλλαγής έχει προκαλέσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και υπάρχει πληθώρα αναφορών στη διεθνή βιβλιογραφία.

Από το 1980, η αλλαγή έχει γίνει ένα κυρίαρχο στοιχείο της οργανωτικής ζωής (Dupuy, 2002). Συγχωνεύσεις, καινοτομίες στο χώρο της διαχείρισης και της τεχνολογίας, καθώς και μεταβολές στον τόπο, το χρόνο και την διάρκεια, την ποσότητα και την ποιότητα των καθηκόντων και των ευθυνών είναι μερικές από τις οργανωτικές που έχουν επηρεάσει ριζικά τη ζωή (Vecchio & Appelbaum, 1995). Αυτές οι ραγδαίες αλλαγές έχουν δημιουργήσει αυξημένο στρες στους εργαζομένους. Τα διάφορα υγειονομικά προβλήματα ή προβλήματα συμπεριφοράς έχουν αναφερθεί ως αποτέλεσμα της αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές (Lindstrom, 1993). Τη δεκαετία του 1950 ο Kurt Lewin (αναφέρεται στο Ζαβλανος, 2002b) εισήγαγε την ιδέα ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται στις οργανωτικές αλλαγές. Από τότε οι ερευνητές και οι θεωρητικοί έχουν κάνει αρκετές προσπάθειες για να προσεγγίσουν την αντίσταση ως απάντηση στις οργανωτικές αλλαγές (Shulman, 1982).

1.2. Βασικές Θεωρητικές Προσεγγίσεις του Προβλήματος

Η εποχή που διανύουμε προστάζει αλλαγές. Οι εξελίξεις στην κοινωνία, την οικονομία είναι πολύ πιθανό να επισπεύσουν αυτές τις αλλαγές προκειμένου να ανοίξουν ένα νέο δρόμο στη δημόσια διοίκηση με αποτέλεσμα να μη δώσουν τον απαραίτητο «χώρο» στον εργαζόμενο να προσαρμοστεί σε αυτές. Σε περίπτωση που θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό στην οργανωτική αλλαγή θα μπορούσαμε να πούμε ότι *«είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάντζερ και οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στη πρώτη γραμμή να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωτική αλλαγή»* (Jones & Powers, 2004).

Η οργανωτική αλλαγή θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο μετασχηματισμός στοιχείων και καθεστώτων του εκάστοτε φορέα, η μετάβαση από το παλιό στο νέο, από τους παλιούς (και ορισμένες φορές απαρχαιωμένους κανόνες) στους νέους κανόνες.

Η έννοια της οργανωτικής αλλαγής άρχισε να απασχολεί τους επιστήμονες από το 1950 και έπειτα με ιδιαίτερη έμφαση από τη δεκαετία του 1980 και μετά καθώς οι ραγδαίες εξελίξεις και οι ρυθμοί ανάπτυξης επέβαλλαν τις αλλαγές. Τη δεκαετία του 1980 είχε επικρατήσει το «Γραμμικό Μοντέλο» (Fullan και Stiegelbauer, 1991), όπου η αλλαγή δεν γινόταν με κάποιο προγραμματισμό και οι αντιδράσεις που προέκυπταν δεν προλαμβάνονταν, αλλά αντιμετώπιζονταν. Επειδή διαπιστώθηκε ότι το συγκεκριμένο μοντέλο δεν είχε καμία λειτουργικότητα, οι οργανισμοί αναγκάστηκαν να κινηθούν σε ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση δίνοντας έμφαση στο σχεδιασμό της διαδικασίας, φτάνοντας στο σήμερα όπου υπάρχει συστηματική μελέτη διαχείρισης της αλλαγής και της μελέτης των πιθανών προβλημάτων που θα προκύψουν.

Οι αλλαγές που μπορεί να γίνουν σε έναν οργανισμό ενδεχομένως να αφορούν την καθημερινότητα, το περιβάλλον ή την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται είναι συνήθως μικρές και έντονης συχνότητας και εύκολα διαχειρίσιμες από την πλευρά των εργαζομένων. Υπάρχουν όμως αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν την οργανωτική δομή του οργανισμού οι οποίες γίνονται με σκοπό να τον εκσυγχρονίσουν και να τον κάνουν πιο ευέλικτο. Τρία είναι τα πράγματα τα

οποία μπορούν να αλλάξουν σε έναν οργανισμό, οι άνθρωποι, η δομή και η τεχνολογία. Οι αλλαγές αυτές είναι πιθανό να διαφέρουν στις συνέπειες, τον σκοπό ή το περιεχόμενο και μπορεί να αφορούν έναν ολόκληρο φορέα ή και επιμέρους τμήματα (Polychroniou, 2009).

Οι οργανωτικές αλλαγές διαχωρίζονται ανάλογα με:

- ✓ Το βαθμό αντίδρασης.
- ✓ Την έκταση και την ένταση.
- ✓ Το κίνητρο για αλλαγή (Polychroniou, 2009).

Επιγραμματικά θα αναφέρουμε ότι όσον αφορά το βαθμό αντίδρασης των εμπλεκόμενων οι αλλαγές διαχωρίζονται σε επιβαλλόμενες ή απρογραμματίστες οι οποίες δεν έχουν γίνει με την απαραίτητη προετοιμασία και πιθανό τους αποτέλεσμα να είναι η διατάραξη του εργασιακού κλίματος (Reissner, 2009) σε αντίθεση με τις αναμενόμενες ή προγραμματισμένες οι οποίες γίνονται κατόπιν προγραμματισμού και μελέτης και διευκολύνουν την ομαλή μετάβαση των εργαζομένων (Reissner, 2009).

Όσον αφορά την έκταση και την ένταση τους οι αλλαγές διακρίνονται σε σταδιακές και ριζοσπαστικές. Οι σταδιακές αλλαγές θα πραγματοποιηθούν σε τμήματα του φορέα και αφού περάσει ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και ολοκληρωθεί η φάση της αλλαγής τότε προχωρούμε σε άλλο τμήμα (Reissner, 2009). Αντίθετα, στις ριζοσπαστικές η εκτέλεση και η ολοκλήρωση των αλλαγών γίνεται σε όλον τον φορέα με ταχύτερους ρυθμούς (Reissner, 2009).

Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή οι αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε προδραστικές και σε αντιδραστικές (Mutch, 1999).

Οι προδραστικές αλλαγές έχουν βασικό συστατικό τους τις προβλέψεις που πραγματοποιεί ένας φορέας προκειμένου να βρίσκεται στη πρώτη γραμμή των επικείμενων εξελίξεων (Mutch, 1999). Οι αντιδραστικές αφορούν την αντίληψη των εξωτερικών ερεθισμάτων και την άμεση αντίδραση σε αυτά (Mutch, 1999).

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το πιο βασικό συστατικό μιας επιχείρησης ή ενός φορέα. Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή είναι αναπόσπαστο κομμάτι στη ζωή του ανθρώπου, τα άτομα αντιστέκονται. Σε κάθε οργανωτική αλλαγή παρατηρούμε

στάσεις οι οποίες προσανατολίζονται είτε στην ενεργή υποστήριξη είτε στη σθεναρή αντίσταση.

Στο επίπεδο των Δημόσιων Φορέων, όπως είναι και ο φορέας που μελετά η παρούσα διπλωματική εργασία, η αντίδραση αποτελεί ένα ποικιλόμορφο φαινόμενο το οποίο έχει μη αναμενόμενες αντιδράσεις και αστάθεια (Polychroniou, 2009).

Σε έναν οργανισμό ο οποίος έχει «μάθει» να λειτουργεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι φυσικό επακόλουθο οι αλλαγές να έχουν αντιδράσεις. Ο ρόλος του οργανισμού είναι να εξαλείψει αυτά τα φαινόμενα και να βρει τρόπους που θα διευκολύνουν την ομαλή μετάβαση των εργαζομένων.

Έχει επικρατήσει η έκφραση «*αντίσταση στην αλλαγή*» να προέρχεται από τους προϊσταμένους προς τους εργαζόμενους, από τα πάνω προς τα κάτω στρώματα του φορέα, καθώς παρατηρούνται συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις και μη παραγωγικότητα, που σχετίζονται με τη αλλαγή. Έχει επικρατήσει η αλλαγή να έχει μια νότα αρνητικής χροιάς και να πρέπει να νικηθεί από την εκάστοτε διοίκηση με οποιοδήποτε τρόπο (Higgins και McCallaster, 2004).

Τις περισσότερες φορές δεν είναι δύσκολο να εμφανίσουμε τους λόγους που προκαλούν αντίσταση και αυτό συμβαίνει διότι οι αλλαγές δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από αυτά που είχαν προβλεφθεί και δεν ανταποκρίνονται στα συμφέροντα του φορέα (Polychroniou, 2009).

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και εργαζόμενοι οι οποίοι αντιστέκονται ακόμα και όταν οι επιχειρούμενες αλλαγές συμφωνούν με τα συμφέροντα τους. Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο το οποίο προκαλείται από διάφορους παράγοντες. Εμπόδιο στην επιχειρούμενη αλλαγή μπορεί να αποτελεί και η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό. Σε επίπεδο ατόμου, παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αντίσταση στις επιχειρούμενες αλλαγές είναι το αίσθημα που έχουν τα άτομα ότι λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις χωρίς να ερωτηθούν, η δογματικότητα, η έλλειψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας και η απροθυμία να εγκαταλειφθούν παλιές συνήθειες (Polychroniou, 2009).

Από την άλλη πλευρά οι ένθερμοι υποστηρικτές των αλλαγών, ή τα άτομα τα

οποία βλέπουν με θετικό μάτι την αλλαγή, είναι ικανοί να προάγουν την κατάλληλη κουλτούρα σε έναν οργανισμό.

1.3. Αναφορά στον Κλάδο – Οργανισμό στον Οποίον Αναφέρεται η Έρευνα

Η συγκεκριμένη εργασία θα προσπαθήσει να αποτυπώσει τη σημασία της αλλαγής και πως αντανakλά στην ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων αλλά και στη καθημερινότητα τους. Η επιλογή του φορέα της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας ενδείκνυται, καθώς μετά την αλλαγή του Καποδιστριακού Νόμου (περί Νομαρχιακών Τοπικών Αυτοδιοικήσεων) σε Καλλικρατικό Νόμο (Ν. 3852/2010) οι αλλαγές στους δημοσίους υπαλλήλους ήταν σαρωτικές. Συνεπώς μέσα από την παραπάνω έρευνα θα θέλαμε να διαπιστώσουμε πώς τις έχουν αντιληφθεί οι εργαζόμενοι.

Ο Δημόσιος Φορέας από τότε που καθιερώθηκε καλείται να αναπτυχτεί ,να επιβιώσει και να εξελιχθεί όπως επιβάλλουν οι επιταγές της κοινωνίας και η εποχή που διανύει. Αλλαγή σημαίνει πρόοδος και χωρίς πρόοδο δεν έχουμε ανάπτυξη.

1.4. Σκοπός της Διπλωματικής

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή, αφού πρώτα αναλυθεί βιβλιογραφικά η οργανωτική αλλαγή και οι τύποι της, τα ψυχοσωματικά συμπτώματα ως αντίκτυπος της αλλαγής και τέλος η σχέση των οργανωτικών αλλαγών με τις αντιδράσεις των εργαζομένων.

Η εν λόγω έρευνα ευελπιστούμε να προσδώσει σημαντική γνώση σε άτομα τα οποία σχετίζονται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αλλαγών σε έναν οργανισμό προκειμένου να ληφθεί υπόψη ο παράγοντας «άνθρωπος».

1.4.1. Θεωρητικοί Στόχοι

1^{ος} Θεωρητικός Στόχος

Να γίνει θεωρητική επισκόπηση της οργανωτικής αλλαγής και των τύπων της στο χώρο της εργασίας.

2^{ος} Θεωρητικός Στόχος

- ✓ Να γίνει θεωρητική επισκόπηση των ψυχοσωματικών αντιδράσεων των εργαζομένων.
- ✓ Να γίνει θεωρητική επισκόπηση της εργασιακής ανασφάλειας ως ψυχολογική αντίδραση των εργαζομένων.

3^{ος} Θεωρητικός Στόχος

Να γίνει θεωρητική επισκόπηση της σχέσης των οργανωτικών αλλαγών και των αντιδράσεων των εργαζομένων.

4^{ος} Θεωρητικός Στόχος

Να γίνει θεωρητική επισκόπηση της σχέσης της θέσης του εργαζόμενου στην ιεραρχία και της οργανωτικής αλλαγής.

5^{ος} Θεωρητικός Στόχος

Να γίνει θεωρητική επισκόπηση της σχέσης ανάμεσα στην οργανωτική αλλαγή και στην επίδοση του εργαζομένου.

1.4.2. Ερευνητικοί Στόχοι

1^{ος} Ερευνητικός Στόχος

Να διερευνηθούν οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων για τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί στον οργανισμό.

2^{ος} Ερευνητικός Στόχος

Να διερευνηθεί εάν οι ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων σχετίζονται με τη δομή της αλλαγής και συγκριμένα με αυτές που έχουν ως βάση τη δυνατότητα της αντίδρασης (προγραμματισμένες-απρογραμματίστες).

3^{ος} Ερευνητικός Στόχος

Να διαπιστωθούν οι συμπεριφορικές αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή.

4^{ος} Ερευνητικός Στόχος

Να διερευνηθεί κατά πόσο μια συντελούμενη αλλαγή στην οργανωσιακή δομή έχει επιφέρει μεταβολές και στις αντιδράσεις των εργαζομένων.

5^{ος} Ερευνητικός Στόχος

Να διαπιστωθούν και να εντοπιστούν εκείνοι οι τομείς της καθημερινής ζωής των εργαζομένων στους οποίους έχει γίνει πιο έντονη η αλλαγή λόγω των μεταβολών στο εργασιακό τους περιβάλλον.

1.5. Ερευνητικά Ερωτήματα

1.5.1. Ερευνητικά Ερωτήματα Θεωρητικών Στόχων

1. Ποια είναι η έννοια της οργανωτικής αλλαγής;
2. Κατά πόσο μια οργανωτική αλλαγή επιδρά στις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων;
3. Ποιο μοντέλο χρησιμοποιείται για τη διαχείριση κρίσης λόγω μιας οργανωτικής αλλαγής;

1.5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα Ερευνητικών Στόχων

4. Πόσο επιδρά η δομή της αλλαγής στις ψυχοσωματικές αντιδράσεις του εργαζόμενου;
5. Μια οργανωτική αλλαγή αποτελεί έναν στρεσογόνο παράγοντα για έναν εργαζόμενο;
6. Κατά πόσο επηρεάζει το μορφωτικό και επαγγελματικό υπόβαθρο του εργαζόμενου τη διαδικασία προσαρμογής του;
7. Εξαρτάται η αντίδραση ενός εργαζόμενου από το μοντέλο διαχείρισης κρίσης το οποίο εφαρμόζεται;

2. Θεωρητική Προσέγγιση

2.1. Η Εννοιολογική Προσέγγιση της Οργανωτικής Αλλαγής

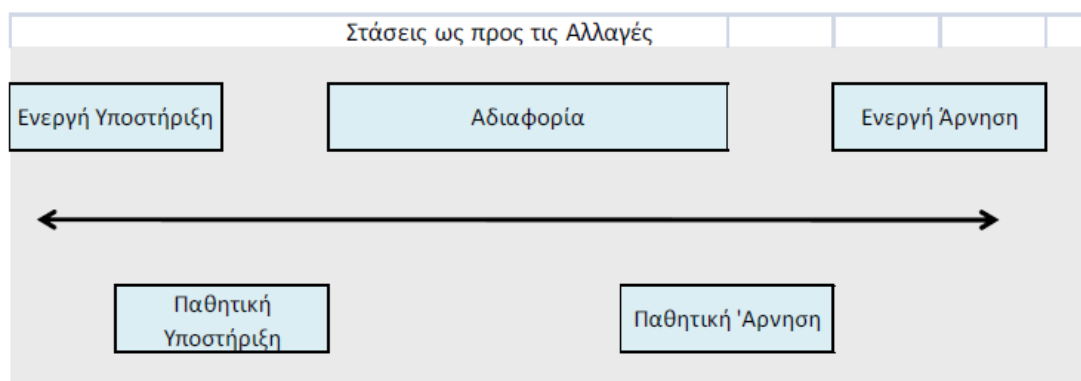
Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα όλο και πιο ασταθές περιβάλλον και βρίσκονται σε κατάσταση συνεχούς αλλαγής. Η πίεση για την αλλαγή πηγάζει από μια ποικιλία εσωτερικών και εξωτερικών πηγών, όπως είναι οι πολιτικοί, οι οικονομικοί, οι κοινωνικοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες (Boojihawon και Segal-Horn, 2006).

Οι Leana και Barry (2000) υποθέτουν ότι η οργανωτική αλλαγή έχει ως στόχο την προσαρμογή στο περιβάλλον, τη βελτίωση των επιδόσεων και τις αλλαγές στους υπαλλήλους αναφορικά με τα μοντέλα συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας. Για χάρη της επιβίωσης και της ανάπτυξης, και για να έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οργανώσεις προσπάθησαν να προβλέψουν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές, μέσω στρατηγικών συμπεριλαμβανομένου και του οργανωτικού επανασχεδιασμού (Greenwood και Hidings, 1988), οι οποίες συχνά ενσαρκώνουν την αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού (Gilmore, Shea & Useem, 1997).

Ακόμη και αν η αλλαγή εφαρμόζεται για θετικούς λόγους (όπως για παράδειγμα οι οργανώσεις να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και να παραμείνουν ανταγωνιστικές), οι εργαζόμενοι συχνά ανταποκρίνονται αρνητικά προς την αλλαγή και επιδεικνύουν αντίσταση στις προσπάθειες αλλαγής. Αυτή η αρνητική αντίδραση συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό επειδή η αλλαγή φέρνει μαζί της και αυξημένη πίεση, άγχος και αβεβαιότητα για τους εργαζόμενους (Armenakis και Bedeian, 1999). Σύμφωνα με τους Judge και Douglas (2009) οι λόγοι για την αποτυχία είναι η έλλειψη κατανόησης γύρω από την ικανότητα της οργάνωσης για αλλαγή απέναντι σε άλλους ανθρώπινους παράγοντες, όπως η αντίσταση των εργαζομένων προς την οργανωτική αλλαγή (Martin, Jones & Callan, 2006).

Ίσως ο ανθρώπινος παράγοντας να είναι το βασικότερο συστατικό επιτυχίας ή αποτυχίας ενός οργανισμού. Παρόλο που η αλλαγή είναι αναπόσπαστο κομμάτι της

ανθρώπινης φύσης, τα άτομα έχουν την τάση να αντιστέκονται και οι αντιδράσεις τις οποίες παρατηρούμε διακρίνονται από την ενεργή υποστήριξη και αποδοχή των εμπλεκομένων έως την απόλυτη άρνηση και αποστροφή. Κάθε στάση (όπως φαίνονται και στο σχήμα) έχει και το ανάλογο αντίκτυπο τόσο σε ψυχολογικό, όσο σε συμπεριφορικό και σωματικό κομμάτι.



Πηγή: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

Η αλλαγή, εάν μελετήσουμε τη θετική της διάσταση μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για δημιουργία καινοτομιών, δίνοντας το ερέθισμα στον εργαζόμενο να προτείνει νέες ιδέες, εναλλακτικές λύσεις τις οποίες υπό άλλες συνθήκες ο οργανισμός ενδεχομένως να μη τις λάμβανε υπόψη του ή να τις απέρριπτε. Το γεγονός αυτό κάνει έναν εργαζόμενο να αισθάνεται πιο δημιουργικός και παραγωγικός μέσα στον φορέα.

Σε κάθε περίπτωση, η αντίδραση είναι καλύτερη από την αδράνεια. Ακόμα και αν ο εργαζόμενος διαφωνεί με τις οργανωτικές αλλαγές, η αντίστασή του ίσως αποτελέσει το έναυσμα να ενδιαφερθεί περισσότερο, να ενημερωθεί σχετικά με τις αλλαγές και να υποδείξει σφάλματα και παραλήψεις που τυχόν υπάρχουν, με αποτέλεσμα, το γεγονός αυτό να λειτουργήσει θετικά στον οργανισμό επιτυγχάνοντας παράλληλα αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του. Σε περίπτωση δε που υπάρχει και η κατάλληλη κουλτούρα από τη πλευρά του οργανισμού να επικοινωνεί σωστά τις αλλαγές και να διευκολύνει τις διαδικασίες, ο εργαζόμενος μειώνει τα επίπεδα στρες και τον φόβο της αλλαγής έχοντας το θάρρος να εκφράσει τις απόψεις και τις στάσεις του, δημιουργώντας έτσι ένα ευχάριστο κλίμα.

Από την άλλη πλευρά, εάν εξετάσουμε την αρνητική διάσταση της αλλαγής, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως έναν στρεσογόνο παράγοντα, ως απειλή.

Ορισμένες από τις ψυχολογικές αντιδράσεις είναι ο φόβος, τα στερεότυπα, το άγχος, η αδιαφορία και η χαμηλή αυτοεκτίμηση. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αλλαγή ενδεχομένως να είναι αρνητική αγχώνονται και το γεγονός αυτό επηρεάζει αρνητικά την εργασία τους. Συμπτώματα μέσα στον οργανισμό μπορεί να είναι ο μεγάλος αριθμός απουσιών ή και ομαδικών αποχωρήσεων του προσωπικού, οι έντονες εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, το έντονα αρνητικό και διαταραγμένο κλίμα μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και η χαμηλή αποδοτικότητα με συνέπεια τη χαμηλή ποιότητα. Άλλες συμπεριφορικές αντιδράσεις ενδεχομένως να είναι η στροφή προς καταχρήσεις (κάπνισμα, αλκοολισμός, ουσίες), ο έντονος αποπροσανατολισμός από την εργασία με αποτέλεσμα τα εργατικά ατυχήματα, τα νευρικά τικ, η ονυχοφαγία, η υπέρταση, οι έντονες αϋπνίες, οι ασθματικές καταστάσεις, οι δερματίτιδες, η έντονη εφίδρωση χωρίς λόγο κ.ο.κ . Όλες αυτές οι συμπεριφορές μπορεί να δημιουργήσουν ακόμη μεγαλύτερα προβλήματα στο σύνολο, όπως τη δημιουργία ομάδων ενάντια στον φορέα με αποτέλεσμα μεγάλες απεργίες (Spencer και Pruss, 1994).

Ο Kotter (1995) διατύπωσε ότι ορισμένοι υπάλληλοι ανταποκρίνονται στην αλλαγή με το συναίσθημα της αδιαφορίας, το οποίο το μεταφέρουν και στο οικείο τους περιβάλλον και σε περίπτωση που δεν αντιμετωπιστεί ενδεχομένως να εξελιχθεί σε κατάθλιψη, γεγονός που θα οδηγήσει σε μακροχρόνια κατάσταση. Άλλες ψυχολογικές εκδηλώσεις μπορεί να είναι οι κρίσεις πανικού, το αίσθημα της αποτυχίας, το έντονο συναίσθημα του φόβου το οποίο παίρνει πολλές διαστάσεις, το αίσθημα φόβου για το μέλλον, ο φόβος της αλλαγής και ο φόβος της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Όλα τα αρνητικά και θετικά συναισθήματα αντανακλώνται στο σώμα και στην συμπεριφορά του ατόμου και θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο καθρέπτης της ψυχής του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν είναι η συνήθεια, η μη αποδοχή της κριτικής, η αλαζονεία, ο φόβος του λάθους, η μη συνειδητοποίηση της ανάγκης της αλλαγής, η

έλλειψη χρόνου, ο φόβος για το καινούριο, η αυταρέσκεια, η έλλειψη πειθαρχίας και επιμονής, η έλλειψη κινήτρων, η άρνηση των άλλων να αλλάξουν, ο φόβος της αποτυχίας, η άνεση με την κατεστημένη κατάσταση, τα ασαφή οφέλη της αλλαγής και η έλλειψη αυτοπεποίθησης,

Μια πρόσφατη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις οργανωτικές αλλαγές στο εσωτερικό του δημόσιου τομέα (Fernandez και Rainey, 2006) αναφέρεται σε λίγες μελέτες που εξέτασαν ρητά οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Με λίγες εξαιρέσεις (για παράδειγμα τους Robertson και Seneviratne 1995), η βιβλιογραφία φαίνεται να μην κάνει κάποια διάκριση μεταξύ της διαχείρισης των διαδικασιών αλλαγής σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς (Stewart και Kringas 2003; Klarner, Probst και Soparnot, 2008). Παρ' όλα αυτά, η αλλαγή είναι προφανώς ένα πολυεπίπεδο και πολύπλευρο φαινόμενο, το οποίο είναι ενδεικτικό του οι διαφορές που εντοπίζονται συχνά μεταξύ των δύο τομέων θα μπορούσαν να είναι σχετικές (Rusaw, 2007; Karp και Helgö, 2008). Ωστόσο, φαίνεται ότι εξακολουθεί να υπάρχει ένα κενό στη βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής ειδικά όσον αφορά την προοπτική της δημόσιας διοίκησης (Vann, 2004).

Παράλληλα, τόσο η βιβλιογραφία για τη δημόσια διοίκηση όσο και για τη γενική έκθεση διαχείρισης (της αλλαγής) εντοπίζουν μια ευρεία ποικιλία περιπτώσεων οργανωτικών, καθώς και τομεακών αλλαγών στο δημόσιο τομέα. Αυτή η αφθονία είναι πιθανό να δείξει την αξία της εξερεύνησης της βιβλιογραφίας με περισσότερες λεπτομέρειες για να καθορίσει τη φύση και την έκταση των αποδείξεων που αφορούν την αλλαγή στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα.

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα συχνά παρουσιάζονται ως *«εξαιρετικά άκαμπτοι και αδυνατώντας να αντιμετωπίσουν την καινοτομία και την αλλαγή»* (Lam, 2004: 118) και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχουν συνέπειες για την οργανωτική αλλαγή.

Ο Pettigrew (1985) πρότεινε ότι η αδυναμία της βιβλιογραφίας να εντοπίσει σαφείς ιδέες για την οργανωσιακή αλλαγή προκλήθηκε από την τάση των ερευνητών να επικεντρώσουν πάρα πολύ την προσοχή τους στα γεγονότα της ενιαίας αλλαγής στον σχεδιασμό και την εκτέλεση των ερευνών τους.

Σύμφωνα με αυτές τις κριτικές, αρκετοί συγγραφείς στον τομέα της δημόσιας διοίκησης έχουν εστιάσει στο μεταβαλλόμενο περιεχόμενο και στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα ως σημαντικού παράγοντα κατά την εξέταση της αλλαγής (By και Macleod, 2009).

2.1.1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Οργανωτικής Αλλαγής

Για τους περισσότερους ανθρώπους, η ευημερία ενός έθνους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και την απόδοση του στους τομείς της εκπαίδευσης, της κυβέρνησης και τους επιχειρηματικούς. Πριν από τη δεκαετία του 1980, οι περισσότεροι οργανισμοί των παραπάνω τομέων λειτουργούσαν σε ένα περιβάλλον που οι Graetz, Rimmer, Lawrence και Smith (2002: p. 14-15) περιέγραψαν ως *«προστατευόμενο ... με φόντο την σχετική ασφάλεια, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα»*. Ως εκ τούτου, υποστήριζαν ότι οι περισσότεροι οργανισμοί του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα δεν διέθεταν έναν συγκεκριμένο λόγο για να θέσουν κάποιον ειδικό στόχο προς την κατεύθυνση της αλλαγής. Σε αντίθεση με τους Graetz et al. (2002), άλλοι συγγραφείς όπως ο McHugh (1997) υποστήριξε ότι πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, κρίθηκαν ανεπαρκείς και αναποτελεσματικοί. Προκειμένου οι συγκεκριμένοι φορείς να είναι αποτελεσματικοί και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, κατέστη απαραίτητο για αυτούς να διατηρήσουν μια συγκεκριμένη βάση των αξιών της εργασίας και της ηθικής, συμπεριλαμβανομένων των κατάλληλων στρατηγικών και πολιτισμών.

Επιπλέον, κρίθηκε σημαντικό τόσο για τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους να έχουν μια κοινή αντίληψη της αλλαγής. Επιπλέον, ήταν απαραίτητο για αμφότεροι να δεσμευτούν για αλλάζουν κάθε φορά που απαιτήθηκε (Bennett et al., 1994). Ο Fitz-Enz (1997) υιοθέτησε, επίσης, την συγκεκριμένη άποψη, υποστηρίζοντας ότι η συνοχή και η αποτελεσματικότητα θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο όταν η στρατηγική αυτή συνδέεται με την εταιρική κουλτούρα και τα συστήματα. Στο ίδιο πνεύμα, οι Gibson, Ivancevich και Donnelly (2000) τόνισαν ότι, ενώ η οργανωτική αποτελεσματικότητα καθορίζεται από ένα πλήθος παραγόντων, η ομαδική αποτελεσματικότητα και η επιμέρους αποτελεσματικότητα καθορίζονται από την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την επιτυχία.

Οι οργανωτικές αλλαγές αναφέρονται στην «*σχετικά διαρκή εναλλαγή της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού ή των συστατικών ή των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των συστατικών, και στη διαφορά τους ώστε να ενσωματωθούν όλες ή μέρος των λειτουργιών, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη βιωσιμότητα στο πλαίσιο του παρόντος και του αναμενόμενου μελλοντικού περιβάλλοντος*» (Ott, 1996).

Με άλλα λόγια, οι οργανωτικές αλλαγές μπορεί να οριστούν ως μια αναδιαμόρφωση των συστατικών ενός οργανισμού για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Η αντίσταση στην αλλαγή από την άλλη πλευρά ορίζεται ως η συμπεριφορά των εργαζομένων που επιδιώκουν να αμφισβητήσουν, ή να διαταράξουν τις επικρατούσες παραδοχές, ομιλίες, και τις σχέσεις εξουσίας (Folger και Skarlicki 1999: p. 36). Ο Herscovitch, (2003:14) έδωσε επίσης έναν ορισμό σχετικά με την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή ως τη «*δράση του υπαλλήλου ή την αδράνεια που έχει ως στόχο να αποφευχθεί μια αλλαγή ή/και να παρέμβει για την επιτυχή εφαρμογή μιας αλλαγής στη σημερινή της μορφή*».

Διάφορες μελέτες έχουν εντοπίσει τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το κίνητρο, την επικοινωνία, την ενημέρωση, την ανταλλαγή, τη γνώση και την εμπιστοσύνη, ως μερικούς από τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή μέσα στα όρια ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Lewis (1999:44) υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία ότι η διαδικασία της επικοινωνίας και η οργανωτική εφαρμογή της αλλαγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένες διεργασίες. Αν η οργανωτική αλλαγή έχει ως στόχο την αλλαγή των καθηκόντων των εργαζομένων, στη συνέχεια, η επικοινωνία για την αλλαγή και την ενημέρωση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας (Robertson, Roberts, και Pores, 1993).

Η επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο εργαλείο που επιτρέπει την αλλαγή επειδή βοηθά να ξεπεράσει την ασάφεια και την αβεβαιότητα και παρέχει πληροφορίες και εξουσία σε εκείνους που είναι το αντικείμενο της αλλαγής. Ο Wiggins (2009) πρότεινε ότι η επικοινωνία πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο στάδιο της αλλαγής στο οποίο έχουν φθάσει οι εργαζόμενοι. Για παράδειγμα, αφού έχει γίνει γνωστή η αλλαγή, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν λάβει πληροφορίες για την αντιμετώπιση της άρνησής τους. Σύμφωνα με τους Kitchen και Daly (2002) η επικοινωνία

θεωρείται ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή εφαρμογή των διεργασιών της αλλαγής, επειδή χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο για την αναγγελία, την επεξήγηση και την προετοιμασία της αλλαγής. Σύμφωνα με τους Armenakis και Bedeian (1999) ο κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει την ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή είναι το ίδιο το μήνυμα της αλλαγής που γνωστοποιείται στους εργαζομένους. Το μήνυμα της αλλαγής θα πρέπει να αντιμετωπίσει την ανάγκη για αλλαγή, την καταλληλότητα της αλλαγής, και την εμπιστοσύνη στην ικανότητα των ατόμων και στον οργανισμό να αναλάβει την αλλαγή. Το μήνυμα πρέπει επίσης να αναφέρει ότι υπάρχει υποστήριξη από την διοίκηση του οργανισμού για την αλλαγή, και να περιγράφει τα οφέλη που σχετίζονται με την αλλαγή (Armenakis και Bedeian, 1999).

Η αλλαγή και η μεταρρύθμιση είναι δύο έννοιες που χρησιμοποιούνται συνήθως σε πολιτικό και ακαδημαϊκό λόγο.

Στον πολιτικό λόγο, για παράδειγμα, η χάραξη της πολιτικής περιγράφεται ως μια προσανατολισμένη δραστηριότητα που αποσκοπεί στην μετατροπή, τροποποίηση ή μεταβολή του status quo. Οι έννοιες της αλλαγής και της μεταρρύθμισης συνήθως χρησιμοποιούνται εναλλακτικά αλλά αυτό, ωστόσο, δεν είναι κατ' ανάγκη πάντα κατάλληλο. Η μεταρρύθμιση είναι μόνο ένας τρόπος «παραγωγής» της αλλαγής. Προϋποθέτει μια ειδική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων. Μερικές φορές οι αλλαγές στους οργανισμούς είναι μέρος οποιασδήποτε μεταρρύθμισης και ορισμένες μεταρρυθμίσεις παράγουν λίγη ή καμία αλλαγή.

Ενώ η αλλαγή ως μετατροπή ή αλλοίωση μπορεί να είναι ένα εκούσιο ή ακούσιο φαινόμενο, η μεταρρύθμιση είναι μια δομημένη και συνειδητή διαδικασία παραγωγής αλλαγής, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η έκτασή της. Οι μεταρρυθμίσεις μπορεί να συμβούν σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και διοικητικούς τομείς και περιέχουν ιδέες για τα προβλήματα και τις λύσεις. Ο Butler (2003), με τη σειρά του, υποστηρίζει ότι η αλλαγή είναι ιστορική, συμφραζόμενη και διαδικαστική.

Η αλλαγή είναι ιστορική, διότι συνδέεται οριζόντια μέσα από το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον του χρόνου, είναι συμφραζόμενη, διότι συνδέεται κάθετα μέσα από τα διαφορετικά επίπεδα της κοινωνίας και είναι διαδικαστική επειδή συνδέει τη διαδικασία και τη δράση (Butler, 2003).

Υπάρχουν δύο σημαντικές πτυχές που πρέπει να επισημανθούν από την προηγούμενη ανάλυση της αλλαγής. Η πρώτη είναι ότι η αλλαγή μπορεί να παρουσιάζεται ως μια διαδικασία που περιγράφει τον τρόπο να αλλάξει τα πράγματα μέσα στην πάροδο του χρόνου. Ο Pettigrew (1997: 338) ορίζει τη διαδικασία ως « ... μια σειρά από ατομικές και συλλογικές εκδηλώσεις, ενέργειες και δραστηριότητες που εκτυλίσσονται με την πάροδο του χρόνου σε αυτό το πλαίσιο». Η δεύτερη πτυχή είναι ότι η αλλαγή εξαρτάται από το πλαίσιο. Με αυτή την έννοια, το πλαίσιο και η δράση είναι συνδεδεμένα.

Το πλαίσιο δεν είναι απλά ένα περιβάλλον με ερεθίσματα, αλλά μια ένθετη διάταξη των δομών και των διαδικασιών, όπου οι υποκειμενικές ερμηνείες των εμπλεκόμενων αντιλήψεων, της κατανόησης, της μάθησης και της μνήμης συντελούν στον σχηματισμό της διαδικασίας (Pettigrew, 1990 αναφέρεται στο Butler, 2003:50).

Σύμφωνα με τον Brunsson (2006) τα προβλήματα που ανακύπτουν, το ευρύ φάσμα λύσεων, και η λήθη είναι τα απαραίτητα στοιχεία για να λάβουν χώρα οι μεταρρυθμίσεις. Η αντίληψη των προβλημάτων, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον ενός οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού, προσφέρει ένα κίνητρο για την επιδίωξη αλλαγών. Για παράδειγμα, οι διαφορές σε ό,τι μια οργάνωση υποτίθεται ότι θα παραδώσει και σε αυτό που πραγματικά κάνει, μπορεί να πυροδοτήσει την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις.

Οι μεταρρυθμίσεις μερικές φορές παράγουν επίσης ανεπιθύμητες συνέπειες δικαιολογώντας, με αυτόν τον τρόπο, τη λήψη περαιτέρω μέτρων μεταρρύθμισης. Οι μεταρρυθμίσεις χρειάζονται, επίσης, μια καλή προσφορά από ιδέες για λύσεις για τρέχοντα ή μελλοντικά προβλήματα και αυτές οι λύσεις μερικές φορές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την πνευματική ή/και την πρακτική για την επίλυση προβλημάτων.

Οι πρώτες προσεγγίσεις και θεωρίες για την διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών πρότειναν ότι οι οργανώσεις δεν θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές ή να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους αν μεταβάλλονταν συνεχώς (Rieley και Clarkson, 2001). Προβλήθηκε ο ισχυρισμός ότι οι άνθρωποι πρέπει να συνηθίζουν για να είναι αποτελεσματικοί και να είναι σε θέση να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (Luecke, 2003). Ωστόσο, υπάρχει πλέον το επιχείρημα ότι είναι ζωτικής σημασίας για τις

οργανώσεις οι άνθρωποι να είναι σε θέση να παρακολουθούν τη συνεχή αλλαγή (Burnes, 2004; Rieley και Clarkson, 2001). Ενώ ο Luecke (2003) δείχνει ότι μια κατάσταση συνεχούς αλλαγής μπορεί να γίνει μια ρουτίνα από μόνη της, ο Leifer (1989) αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως μια φυσιολογική και φυσική αντίδραση στις εσωτερικές και περιβαλλοντικές συνθήκες.

Ο Brunsson (2006) τονίζει ότι η επικρατούσα τάξη μπορεί να μειώσει ή να αυξήσει την ποικιλία των λύσεων, καθώς περιορίζει τον αριθμό των αποδεκτών λύσεων. Για παράδειγμα, στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) θεωρήθηκε η «γεύση του μήνα» στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης (Peters, 1997; Pollitt και Bouckaert, 2004), και η οποία βοήθησε να εξαπλωθεί η χρήση της προσέγγισης της εστίασης στον πελάτη και της εξατομίκευσης ως τον πιο κατάλληλο τρόπο για τον εκσυγχρονισμό της διαχείρισης των δημοσίων υπηρεσιών. Σήμερα η νέα «γεύση του μήνα» είναι η προσέγγιση ως το σύνολο της κυβέρνησης (ΟΟΣΑ, 2005; Christensen και Lægreid, 2007), η οποία προτείνει περισσότερο οριζόντιο παρά μόνο κάθετο συντονισμό ως απάντηση στα μειονεκτήματα των NPM.

Οι μεταρρυθμίσεις μπορεί να είναι επίσης επαναλήψεις των προηγούμενων μεταρρυθμίσεων με ορισμένες τροποποιήσεις. Όταν μια πρόταση μεταρρύθμισης χάνει την αποτελεσματικότητά της και η πολυπλοκότητά της αυξάνεται, οι παλιές λύσεις έρχονται ξανά στην επιφάνεια.

Οι μεταρρυθμίσεις δεν είναι χωρίς κινδύνους. Μπορούν να υποστηριχθούν ή να απορριφθούν από τους ανθρώπους ανάλογα με την οπτική του καθενός. Μπορεί να προκαλέσουν ακούσια αποτελέσματα, μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν, μπορεί να δημιουργήσουν την ανάγκη για περαιτέρω μεταρρυθμίσεις, ή απλά δεν μπορούν να λειτουργήσουν καθόλου θέτοντας σε κίνδυνο την επιβίωση και τη νομιμότητα των δημοσίων οργανισμών, των διαχειριστικών αρχών και της πολιτικής ηγεσίας.

Ως εκ τούτου, μια σημαντική πτυχή των μεταρρυθμίσεων είναι η διαχείριση της αλλαγής και των αποτελεσμάτων που παράγονται από την εφαρμογή της. Το γεγονός αυτό θέτει δύο ερωτήματα: πώς να διαχειριστεί κάποιος την αλλαγή που

παράγεται από μια διαδικασία μεταρρύθμισης, και τι χαρακτηριστικά πρέπει η μεταρρύθμιση να έχει, έτσι ώστε να είναι διαχειρίσιμη.

2.1.2. Η Προέλευση της Αλλαγής

Η προέλευση της αναγκαιότητας της αλλαγής έγκειται στην δυσαρέσκεια με την τρέχουσα κατάσταση ή την αντίληψη του προβλήματος. Η κατάσταση αυτή, όπως υποδηλώνει ο Brunsson (2006), αποζητά την έγκριση της πρότασης της μεταρρύθμισης, η οποία περιέχει ή περιγράφει το όραμα μιας βελτιωμένης κατάστασης.

Η δυσαρέσκεια μπορεί να προέρχεται από διάφορες πηγές, όπως για παράδειγμα οι παρωχημένες ρυθμίσεις, οι διαδικασίες ή/και οι ιδεολογίες. Για παράδειγμα, ο Stoker (2006) υποστηρίζει ότι οι πολίτες στις ώριμες δημοκρατίες έχουν απογοητευτεί με την πολιτική διαδικασία και αυτό αντανακλάται στη χαμηλή συμμετοχή των μελών των πολιτικών κομμάτων, στη μικρότερη συμμετοχή στις εκλογικές διαδικασίες, καθώς και στη δυσπιστία στους πολιτικούς. Όλο αυτό έχει οδηγήσει τις κυβερνήσεις να εφαρμόσουν μεταρρυθμίσεις με σκοπό την αλλαγή του πολιτικού σεναρίου σε ένα πιο ανοικτό και χωρίς αποκλεισμούς.

Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί ανήκουν σε ένα πολυεπίπεδο σύστημα διακυβέρνησης (Evans, 2004). Η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις προέρχεται από εξωτερικούς ή/και από εσωτερικούς παράγοντες που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης. Οι εξελίξεις σε άλλα επίπεδα διακυβέρνησης αποτελούν την δύναμη της ενεργοποίησης της αλλαγής σε άλλα επίπεδα. Αναγνωρίζοντας τη σημασία και την επίδραση των στοιχείων αυτών στην πολιτική διαδικασία διαμόρφωσης, παρέχεται μια κατανόηση του γιατί και πώς συμβαίνει η αλλαγή.

2.1.3. Οι Εξωγενείς Παράγοντες της Αλλαγής

Το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει γρήγορα και οι χώρες έχουν μια αυξανόμενη ανάγκη για προσαρμογές. Ωστόσο, οι χώρες περιορίζονται από μια πολύπλοκη αλληλεπίδραση των παραγόντων από το δημόσιο και από τον ιδιωτικό τομέα σε παγκόσμιο, διεθνές, εθνικό και τοπικό επίπεδο.

Η συνεχής αλληλεπίδραση και η εξάρτηση από τις πηγές έχουν οδηγήσει τις εθνικές κυβερνήσεις να είναι μέρος της αυτο-οργάνωσης και των αλληλοεξαρτώμενων δικτύων πολιτικής.

Ο παράγοντας αυτός έχει επιβάλει σημαντικούς περιορισμούς στην ικανότητα των χωρών να καθορίσουν αυτοτελώς τα μεταρρυθμιστικά τους προγράμματα, διότι η εισαγωγή της αλλαγής θα παράγει μια αντίδραση από άλλα μέλη του δικτύου, καθώς είναι αλληλένδετα. Η αποτυχία να αναγνωριστούν και τα συμφέροντα των υπολοίπων μελών μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της πολιτικής και σε αντίσταση στην αλλαγή.

Η μεταφορά των ιδεών, των καινοτομιών και των βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των χωρών έχει διευκολυνθεί από τις παγκόσμιες, τις διεθνείς και τις διακρατικές πηγές αλλαγής πολιτικής. Ο βαθμός εξάρτησης μεταξύ των μελών ενός πολιτικού δικτύου καθορίζει εάν μια διαδικασία μεταβίβασης της πολιτικής είναι μέσω καταναγκασμού ή εθελοντική και, με αυτόν τον τρόπο, συμβάλλει στην κατανόηση της προέλευσης της αλλαγής στην κυβέρνηση.

2.1.4. Οι Ενδογενείς Παράγοντες της Αλλαγής

Η δυσaréσκεια των πολιτών, η μειωμένη εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση και η συμμετοχή του κοινού στη χάραξη πολιτικής αποτελεί ένα έναυσμα για την αλλαγή της κυβέρνησης.

Η ικανότητα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή καθορίζεται, σε μεγάλο βαθμό, με τη συμπερίληψη ή τον αποκλεισμό της συμμετοχής του κοινού στον καθορισμό της ατζέντας των μεταρρυθμίσεων. Παρά το γεγονός ότι μια διαδικασία χάραξης πολιτικής χωρίς αποκλεισμούς απαιτεί περισσότερη διαβούλευση και διαπραγμάτευση, ενθαρρύνει σίγουρα την υποστήριξη για την πρωτοβουλία της μεταρρύθμισης, ιδιαίτερα για μακροπρόθεσμες λύσεις, νομιμοποιεί την όλη διαδικασία της χάραξης πολιτικής, ενισχύει τη δέσμευση από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στη μεταρρύθμιση, και λειαιίνει την αποδοχή και τη διαχείριση της αλλαγής.

Για παράδειγμα, ο Waugh (2002:379) υποστηρίζει ότι «... η άμεση συμμετοχή του κοινού στη λήψη αποφάσεων πολιτικής όσον αφορά τους περιβαλλοντικούς

κινδύνους αυξάνει την πιθανότητα ότι οι επιλογές της πολιτικής θα ταιριάζουν στις τοπικές ανάγκες και την πιθανότητα ότι οι τοπικές ικανότητες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της κοινότητας θα επεκταθούν».

Εσωτερικά γεγονότα όπως είναι η οικονομική κρίση, η πολιτική αναταραχή, η αναποτελεσματική αντιμετώπιση των φυσικών καταστροφών, της υγείας και της υγειονομικής έκτακτης ανάγκης, κλπ, μπορεί επίσης να προκαλέσουν αλλαγές στο εσωτερικό του δημόσιου τομέα αποσκοπώντας στο να ασχοληθεί με τα προβλήματα πιο αποτελεσματικά. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η διαχείριση της αλλαγής μπορεί να μετατρέψει ένα περίπλοκο ζήτημα, όπως η έλλειψη ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, και ακόμη και η ψυχική και συναισθηματική προετοιμασία θα μπορούσαν να παρεμποδίσουν την αποδοχή των αλλαγών. Η εισαγωγή μιας πρωτοβουλίας μεταρρύθμισης θέτει το πρόβλημα της προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Οι σταδιακές μεταρρυθμίσεις, αντιθέτως, θα διευκολύνουν την κατανόηση της αλλαγής και θα μειώσουν την αντίσταση.

2.1.5. Ο Ορισμός της «Διαχείρισης της Αλλαγής»

Όπως προαναφέρθηκε, η μεταρρύθμιση και η αλλαγή είναι διακριτά, αλλά αλληλένδετα φαινόμενα. Με αυτή την έννοια, η διαχείριση μιας μεταρρύθμισης είναι περισσότερο σχετική με την εφαρμογή της πρότασης της μεταρρύθμισης.

Οι Pressman και Wildavsky (1973:xiii) ορίζουν την εφαρμογή όσον αφορά τα συνώνυμά της ως « ... τη διεξαγωγή, την επίτευξη, την εκπλήρωση, την παραγωγή, την πλήρωση». Οι Weissert και Goggin (2002:212), με τη σειρά τους, καθορίζουν την εφαρμογή ως « ... μια διαδικασία μετατροπής των σχεδίων σε δράση, τη μετάφραση της σκοπούμενης πολιτικής σε ένα αποτελεσματικό λειτουργικό πρόγραμμα». Η διαχείριση της αλλαγής αναφέρεται στον τρόπο αντιμετώπισης των εκούσιων ή ακούσιων συνεπειών ενός προγράμματος μεταρρυθμίσεων. Σύμφωνα με αυτή τη λογική, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η διαχείριση της αλλαγής είναι μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης μιας πολιτικής πρωτοβουλίας.

Η διαχείριση της αλλαγής, σύμφωνα με τους Szamosi και Duxbury (2002), αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ζωής και είναι μια σταθερά στις περισσότερες οργανώσεις. Ορισμένες οργανώσεις του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν τον

ανταγωνισμό από άλλες οι οποίες χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση. Ο Burnes (1996a, 1996b) υποστηρίζει ότι οι οργανώσεις που διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αλλαγή έχουν ένα μεγαλύτερο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Οι Pettigrew, Woodham και Cameron (2001: 697) αναφέρουν ότι η διαχείριση της αλλαγής έχει γίνει «ένα από τα μεγάλα θέματα στις κοινωνικές επιστήμες».

Σύμφωνα με τον Nickols (2004: 1), ο όρος «*διαχείριση της αλλαγής*» έχει δύο σημασίες, τόσο «*την πραγματοποίηση αλλαγών σύμφωνα με έναν προγραμματισμένο ή συστηματικό τρόπο*» και «*την απάντηση απέναντι στις αλλαγές κατά τη διάρκεια των οποίων η οργάνωση ασκεί λίγο ή καθόλου έλεγχο*». Με αυτή την έννοια, η ανάγκη για τον προσδιορισμό της αλλαγής σε ολόκληρο τον οργανισμό έχει γίνει μια από τις πιο κρίσιμες και προκλητικές αρμοδιότητες των οργανισμών (Pettigrew, Woodman και Cameron, 2001). Αυτό ήταν λιγότερο εμφανές στο παρελθόν, όπου οι οργανώσεις μπορούσαν να ελέγχουν μόνες τους τις αρμοδιότητές τους και να λειτουργούν με αυτόνομο τρόπο Beckhard και Pritchard (1992).

Παρά το γεγονός ότι η διαχείριση της αλλαγής έχει σε μεγάλο βαθμό διερευνηθεί στη διοίκηση των επιχειρήσεων (Garvin, 1993; Kotter, 1995; Butler, 2003), στη νοσηλευτική (Baulcomb, 2003), στην κοινωνική φροντίδα (McDonald και Harrison, 2004), ακόμη και στη διαχείριση μουσείων (Husion, 1999), δεν χαίρει του ίδιου επιπέδου προσοχής στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης. Αυτό είναι εκπληκτικό, καθώς και οι ιδιωτικοί αλλά και οι δημόσιοι οργανισμοί, αντιμετωπίζουν την πρόκληση της αλλαγής, προκειμένου να επιβιώσουν σε «... *μεταβάσεις που λαμβάνουν χώρα στην παγκόσμια κοινωνία*» (Giddens, 2000:122).

Όντας μια διαδικασία, η διαχείριση της αλλαγής παρουσιάζει προκλήσεις όταν γίνεται προσπάθεια να μετρηθούν οι επιδράσεις σε έναν οργανισμό. Οργανώσεις που ασχολούνται με την μέτρηση των επιπτώσεων της αλλαγής μπορεί να σταματήσουν προσωρινά κάποιες από τις διαδικασίες τους σε κάθε δεδομένη στιγμή, εφόσον αυτές αποδεικνύονται να είναι ανεπιτυχείς, αν και μπορεί να είναι ακόμη δυνατόν να μετρηθούν με ακρίβεια οι επιπτώσεις της αλλαγής. Για παράδειγμα, οι επιπτώσεις της αλλαγής στις ατομικές συμπεριφορές μπορεί να μετρηθούν με την χρήση επίσημων και ανεπίσημων συνεντεύξεων (Sarantakos, 2005).

Στον ιδιωτικό τομέα, οι πελάτες απαιτούν περισσότερες υπηρεσίες και καλύτερη ποιότητα, κορυφαίες οργανώσεις για να αλλάζουν γρήγορα για να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους και να αποφύγουν να ξεπεραστούν από τους ανταγωνιστές τους. Στο δημόσιο τομέα, οι πολίτες περιμένουν περισσότερα από την κυβέρνηση, όπως επίσης, οι δημόσιοι οργανισμοί να τροποποιήσουν τις δομές και τις διαδικασίες τους για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε αυτές τις απαιτήσεις.

Σύμφωνα με τον Nickols (2006), η διαχείριση της αλλαγής έχει τουλάχιστον δύο σημασίες. Η πρώτη αναφέρεται στην κατασκευή των αλλαγών με έναν προγραμματισμένο και συστηματικό τρόπο. Για παράδειγμα, τα φινλανδικά προγράμματα περιφερειοποίησης και η παραγωγικότητα είναι τα μέτρα για την προετοιμασία του δημόσιου τομέα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της γήρανσης του πληθυσμού. Η δεύτερη έννοια αναφέρεται στην απάντηση σε αλλαγές κατά τη διάρκεια της οποίας η οργάνωση ασκεί μικρό ή καθόλου έλεγχο, για παράδειγμα, η οικονομική κρίση και οι πολιτικές αναταραχές. Ωστόσο, οι ορισμοί αυτοί εξασθενίζουν τη διαφορά μεταξύ της μεταρρύθμισης και της αλλαγής.

Αν η μεταρρύθμιση αποτελεί τρόπο αντιμετώπισης ενός προβλήματος και η αλλαγή είναι το αποτέλεσμα που παράγεται από την εφαρμογή της μεταρρύθμισης, τότε αυτό που περιγράφει ο Nickols (2006) δεν αποτελεί ορισμό της διαχείρισης της αλλαγής, αλλά δύο τύπους μεταρρύθμισης: την προληπτική και την αντιδραστική.

Ο Reed (1996) προτείνει ότι η διαχείριση του πολιτισμού και του πολιτιστικού μετασχηματισμού είναι μια βασική δεξιότητα και χαρακτηριστικό της σύγχρονης διαχείρισης. Ωστόσο, οι Driscoll και Morris (2001) υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες αλλαγές στο δημόσιο τομέα είναι προβληματικές ή μη βιώσιμες, εκτός αν οι αξίες και τα συστήματα πεποιθήσεων των οργανωτικών μελών αντιμετωπίσουν μια παρόμοια αλλαγή.

Η διαχείριση των αλλαγών μπορεί να θεωρηθεί ως μια παραγωγική διαδικασία που αλλάζει ανάλογα με τις οργανωτικές ανάγκες, ενώ εξακολουθεί να διατηρεί το συνολικό όραμά της. Οι Beckhard και Pritchard (1992), υποστηρίζουν ότι η διαχείριση της αλλαγής είναι πιο αποτελεσματική όταν οι διεργασίες της μάθησης και της αλλαγής αλληλεπιδρούν θετικά και όταν τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι «η αλλαγή είναι μια διαδικασία μάθησης και η

μάθηση είναι μια διαδικασία αλλαγής». Μια παρόμοια άποψη είναι αυτή που υποστηρίζεται από τους Nadler και Tushman (1995), οι οποίοι αναφέρουν ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από πολλά διαφορετικά μέρη, παρέχοντας μια σειρά αλληλένδετων και διαφορετικών προκλήσεων για όλους τους εργαζόμενους.

2.1.6. Οι Αντιδράσεις των Εργαζομένων στις Οργανωτικές Αλλαγές

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Είναι λογικό, να αναμένεται οι εργαζόμενοι να αντιδράσουν αφού η διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνει τη μετάβαση από το γνωστό στο άγνωστο, και όταν οι εργαζόμενοι αντιδρούν, είναι σημαντικό να γίνεται η διάκριση μεταξύ των συμπτωμάτων των αντιδράσεών τους και των αιτιών (Bovey και Hede, 2001b).

Θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία των οργανωτικών αλλαγών είναι η αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζομένους. Στο πλαίσιο αυτό, το έργο του Kubler-Ross (1973), ο οποίος υποστήριξε ότι όλοι οι άνθρωποι περνούν από τα 5 στάδια της «*θλίψης*» (άρνηση, θυμός, διαπραγμάτευση, κατάθλιψη και αποδοχή), όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με μια απώλεια ή αλλαγή, έχει θεωρηθεί ως σχετικό και έχει εφαρμοστεί στη διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών. Ο Wiggins (2009) χρησιμοποιεί το μοντέλο για να βοηθήσει την επικοινωνία και την υποστήριξη κατά την περίοδο της αλλαγής, για την οποία προτείνει ότι θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο στάδιο της αλλαγής που οι εργαζόμενοι έχουν φθάσει.

Τα μοντέλα ολοκληρωμένης συμπεριφοράς απέναντι στην αλλαγή, όπως είναι αυτό των Bagozzi et al. (2002), δείχνουν ότι υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να αλλάξει αυτό που υπερβαίνει την λογική, τη συνειδητή δηλαδή διαδικασία της σκέψης του. Αυτοί περιλαμβάνουν τις ασυνείδητες επιθυμίες και τους φόβους, καθώς και τις συσκευασμένες συμπεριφορές και σκέψεις. Επιπλέον, εξωτερικοί παράγοντες, όπως ο βαθμός στον οποίο είναι κοινωνικά επιθυμητό μαζί με το βαθμό στον οποίο κάποιος πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη δράση είναι δυνατή, θα επηρεάσουν την πρόθεσή τους να αλλάξουν, ανεξάρτητα από τα προσωπικά τους συναισθήματα για αυτό. Συνδέεται με αυτό, αλλά σε ευρύτερο επίπεδο, και η εικόνα από τα συστήματα σκέψης ότι η αλλαγή αποτελεί ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών ή μέρος συστήματος και το οποίο μπορεί να απαιτήσει την ολοκληρωτική αλλαγή του ίδιου του συστήματος (Chapman, 2004).

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα συστήματα σκέψης έχουν δείξει ότι αποτελούν ένα σύστημα το οποίο είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των επιμέρους τμημάτων, και ότι η αλλαγή ενός μέρους του συστήματος δεν μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή. Αυτό μπορεί να ακούγεται αφηρημένο, αλλά η πρακτική εφαρμογή του σε θέματα όπως η αναδιοργάνωση των υπηρεσιών υγείας - για παράδειγμα - δείχνουν ότι είναι σχετικό με οποιαδήποτε σύνθετη οργάνωση που θέλει να πραγματοποιήσει πραγματική αλλαγή.

Τέλος, πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι μπορεί να υπάρχουν πολλές πρακτικές, αλλά υπάρχουν και εξαιρετικά σημαντικά εμπόδια όπως είναι ο χρόνος και οι περιορισμένοι παραγωγικοί πόροι που εμποδίζουν την αλλαγή της συμπεριφοράς που λαμβάνει χώρα ακόμη και όταν έχουν αντιμετωπιστεί όλα τα άλλα εμπόδια.

Στα επόμενα υποκεφάλαια, αναλύονται τρεις από τους βασικούς παράγοντες, που η βιβλιογραφία θεωρεί ως αυτούς που επηρεάζουν ιδιαίτερα την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή: τα συναισθήματα και οι σκέψεις των εργαζομένων, η επικοινωνία καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Τα στοιχεία δείχνουν ότι αυτοί οι παράγοντες εξηγούν μεγάλο μέρος των αντιδράσεων των εργαζομένων, αναμφισβήτητα περισσότερο από άλλους παράγοντες παρόντες κατά τη διάρκεια των οργανωτικών αλλαγών. Παρά το γεγονός ότι αυτοί οι παράγοντες συνδέονται στενά και μπορεί ακόμη να θεωρηθούν συνυφασμένοι με πολλούς τρόπους, κάθε παράγοντας συμβάλλει ατομικά και παρέχοντας πληροφορίες.

2.1.7. Τα Συναισθήματα και οι Σκέψεις των Εργαζομένων

Πολλές προσπάθειες αλλαγής αποτυγχάνουν επειδή οι παράγοντες της αλλαγής υποτιμούν τη σημασία του ατόμου, τη γνωστική - συναισθηματική φύση της αλλαγής (Ertuk, 2008), καθώς τα συναισθήματα και η γνωστική λειτουργία είναι στενά συνυφασμένες (Pessoa, 2008). Οι ακόλουθες χωριστές - ακόμα - αλληλένδετες πτυχές των συναισθημάτων και των σκέψεων των εργαζομένων επιδρούν στις αντιδράσεις τους στις οργανωτικές αλλαγές: συναισθηματική νοημοσύνη, παράλογες σκέψεις, μηχανισμοί άμυνας, και στάσεις των εργαζομένων.

2.1.7.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα της αναγνώρισης των δικών μας συναισθημάτων και εκείνων των άλλων, για την παροχή κινήτρων στους εαυτούς μας, και για τη διαχείριση των συναισθημάτων, του εαυτού μας και των σχέσεών μας» (Vakola, Tsaousis and Nikolaou, 2004). Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στις αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή είναι σημαντική, επειδή τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης δέχονται μεγαλύτερη επιτυχία στη σταδιοδρομία τους, αισθάνονται λιγότερο την εργασιακή ανασφάλεια, είναι πιο αποτελεσματικοί στην ηγετική ομάδα και την απόδοση, είναι πιο προσαρμόσιμοι σε στρεσογόνα γεγονότα, και εμφανίζουν καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισης από ό,τι τα άτομα με χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Vakola, Tsaousis and Nikolaou, 2004).

2.1.7.2. Παράλογες Σκέψεις

Η έρευνα δείχνει ότι οι παράλογες ιδέες συνδέονται σημαντικά και θετικά με την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Τα άτομα τείνουν να έχουν αυτόματες σκέψεις που ενσωματώνουν αυτό που έχει περιγραφεί ως ελαττωματικό, παράλογο, ή «στραβή σκέψη» (Bovey and Hede, 2001a).

Κατά τη διάρκεια της αλλαγής, οι εργαζόμενοι δημιουργούν τις δικές τους ερμηνείες για το τι πρόκειται να συμβεί, πώς οι άλλοι το αντιλαμβάνονται, και τι σκέφτονται ή προτίθενται να κάνουν οι άλλοι (Bovey and Hede, 2001a).

Ερευνητική Υπόθεση 3:

H₀: Η οργανωσιακή αλλαγή επηρεάζει την προσωπική ζωή των εργαζομένων», βασίστηκε στα παραπάνω.

H₁: Η οργανωσιακή αλλαγή δεν επηρεάζει την προσωπική ζωή των εργαζομένων», βασίστηκε στα παραπάνω.

2.1.7.3. Αμυντικοί Μηχανισμοί

Οι αμυντικοί μηχανισμοί προκύπτουν χωρίς τη θέληση των εργαζομένων σε απάντηση στις αντιλήψεις του κινδύνου και υιοθετούνται για την ανακούφιση του άγχους (Bovey and Hede, 2001b).

Σύμφωνα με τους Bovey και Hede (2001b), οι εργαζόμενοι που έχουν την κλίση ασυνείδητα να χρησιμοποιούν δυσπροσαρμοστικές άμυνες είναι πιο πιθανό να αντιστέκονται στις αλλαγές. Οι εργαζόμενοι με τάση να υιοθετήσουν ασυναίσθητα προσαρμοστικές άμυνες είναι λιγότερο πιθανό να αντιστέκονται στις αλλαγές.

2.1.7.4. Οι Στάσεις των Εργαζομένων

Οι Vakola, Tsaousis και Nikolaou (2004) εντόπισαν πολλαπλές μελέτες στις οποίες η θετική στάση των εργαζομένων προς την αλλαγή ήταν ζωτικής σημασίας για την επίτευξη επιτυχών πρωτοβουλιών στις οργανωτικές αλλαγές.

Διάφοροι παράγοντες επιδρούν στις στάσεις των εργαζομένων προς την αλλαγή, ειδικά το φύλο, η θητεία, το μορφωτικό επίπεδο, και τα κοινωνικά συστήματα (Vakola, Tsaousis and Nikolaou, 2004; Oreg, 2006). Οι Stanley, Meyer, και Topolnytsky (2005) διαπίστωσαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της κυνικής στάσης και της αντίστασης των εργαζομένων.

Το συγκεκριμένο υποκεφάλαιο αποτελεί την βάση για την 1^η, την 5^η και την 7^η ερευνητική υπόθεση.

Ερευνητική υπόθεση 1:

H₀: Το φύλο επηρεάζει την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H₁: Το φύλο δεν επηρεάζει την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

Ερευνητική υπόθεση 5:

H₀: Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων επηρεάζει την αντίσταση στην αλλαγή.

H₁: Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν επηρεάζει την αντίσταση στην αλλαγή..

Ερευνητική υπόθεση 7:

H₀: Η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει τις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων.

H₁: Η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει τις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων.

2.1.8. Επικοινωνία

Η ζωτική σημασία της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής έχει εμπειρικά αποδειχθεί και γενικά συμφωνηθεί μεταξύ των θεωρητικών επιστημόνων (Lewis, 2006). Δεδομένου ότι η επιτυχία των πρωτοβουλιών της οργανωτικής αλλαγής έγκειται στην αντίδραση των εργαζομένων, είναι σημαντικό να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή για να επηρεάζονται θετικά οι αντιδράσεις τους.

Η κακή διαχείριση της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε αντίσταση και υπερβολικές αρνητικές πτυχές της αλλαγής. Η αποτελεσματική επικοινωνία μειώνει την αβεβαιότητα, και υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αβεβαιότητας και της προθυμίας των εργαζομένων να δεχτούν την αλλαγή (Elving, 2005).

Η ποσότητα και η ποιότητα των πληροφοριών που κοινοποιούνται στους υπαλλήλους μπορεί να έχουν επιρροή στο πώς οι εργαζόμενοι αντιδρούν (Wanberg and Banas, 2000). Τέτοια στοιχεία αναγνωρίζουν ότι η επικοινωνία είναι ένας βασικός παράγοντας, και η σημασία της δεν μπορεί να υποτιμηθεί σε σχέση με το πώς επηρεάζει τις αντιδράσεις των εργαζομένων.

2.1.8.1. Οι Διεργασίες της Επικοινωνίας

Υπάρχουν αρκετές διαδικασίες επικοινωνίας οι οποίες επηρεάζουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της συχνότητας, της λειτουργίας, του περιεχομένου και της ροής της επικοινωνίας. Οι Gray και Laidlaw (2002) υποστήριξαν ότι όσο περισσότερο ενσωματωμένες είναι αυτές οι διαδικασίες με τη διαχείριση, τόσο πιο ικανοποιητικά είναι τα αποτελέσματα, επειδή βελτιώνουν την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, την αρμονία, και την εμπιστοσύνη.

2.1.9. Κοινωνική Λογιστική

Η κοινωνική λογιστική είναι η διαδικασία της μέτρησης, του ελέγχου και της καταγραφής των κοινωνικών και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Lines, 2005).

Η κοινωνική λογιστική επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνίας και, ως εκ τούτου, επηρεάζει τις αντιδράσεις των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Lines (2005), η κοινωνική λογιστική ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη που χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τους λόγους για την απόφαση σε εκείνους οι οποίοι επηρεάζονται από την απόφαση. Η επιτυχής κοινωνική λογιστική οδηγεί σε μια θετική επίδραση στην πιθανότητα επιτυχίας της εφαρμογής (Lines, 2005).

2.1.10. Η Ανταλλαγή Μέλους – Ηγέτη (LMX)

Μια πτυχή της επικοινωνίας που επηρεάζει την αντίσταση των εργαζομένων, είναι η ανταλλαγή της σχέσης μέλους - ηγέτη, ή την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλή ποιότητα LMX αποδέχονται την αλλαγή πιο εύκολα από ό, τι οι εργαζόμενοι με χαμηλότερη ποιότητα LMX, αναμφισβήτητα λόγω της αυξημένης πρόσβασης σε πληροφορίες, της βοήθειας και της συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων (Farr-Wharton and Brunetto, 2007).

2.1.11. Η Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Λήψη των Αποφάσεων

Μια συγκεκριμένη μέθοδος επικοινωνίας που επηρεάζει έντονα τις αντιδράσεις των εργαζομένων είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη

αποφάσεων (PDM). Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων είναι μια διαδικασία κατά την οποία η επιρροή ή η λήψη αποφάσεων μοιράζεται μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, and Callan, 2004). Τα δομικά χαρακτηριστικά των πρωτοβουλιών της PDM επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο η πρωτοβουλία επηρεάζει τις αντιδράσεις των εργαζομένων (Dahler and Wilpert, 1978).

Ερευνητική υπόθεση 4:

H₀: Η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή.

H₁: Η θέση στην ιεραρχία δεν επηρεάζει την αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή.

Ερευνητική υπόθεση 6:

H₀: Η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για τον τρόπο διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής.

H₁: Η θέση στην ιεραρχία δεν επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για τον τρόπο διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής.

2.1.11.1. Θετικά Αποτελέσματα

Τα βασικά χαρακτηριστικά του PDM, όπως είναι η ανοικτή επικοινωνία, η έκφραση νέων ιδεών, το κοινό όραμα, η κοινή κατεύθυνση, ο αμοιβαίος σεβασμός και η εμπιστοσύνη, προτείνονται ως τα βασικά στοιχεία για τη διαχείριση της αλλαγής (Erturk, 2008). Η συμμετοχή συνδέεται θετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοχή της αλλαγής και τη δέσμευση στους οργανωτικούς στόχους (Bordia, Hobman, Jones, Gallois and Callan, 2004).

2.1.12. Το Φάσμα των Αντιδράσεων των Εργαζομένων στις Οργανωτικές Αλλαγές

Η παραπάνω επισκόπηση της βιβλιογραφίας υποστηρίζει σθεναρά ότι ένας αριθμός παραγόντων επιδρά στις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην

αλλαγή. Αρκετές είναι εκείνες οι θεωρίες οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι διακριτές φάσεις συναντώνται σε όλη την διαδικασία για την έναρξη της αλλαγής (Lewin, 1951). Βασιζόμενοι στα ακόλουθα ευρήματα προέκυψαν και οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας, τις οποίες παραθέσαμε σε προηγούμενο υποκεφάλαιο.

2.1.12.1. Αποδοχή και Αντίσταση

Πολλοί ερευνητές έχουν αναφέρει τα ευρήματα με όρους που υποδηλώνουν την αποδοχή των εργαζομένων και την αντίσταση να αποτελούν συγκεκριμένα ορόσημα που μπορεί να επιτευχθούν, και ότι μόλις επιτευχθούν, παραμένουν. Οι φράσεις όπως «εξάλειψη της αντίστασης των εργαζομένων» (Jones and Smith, 2001) και «αποδοχή των εργαζομένων» (Sigler, 1999) μπορεί να υποδεικνύουν ότι οι οργανώσεις μπορούν να φτάσουν σε αυτά τα ορόσημα αναφορικά με τις πρωτοβουλίες ως προς την αλλαγή. Για παράδειγμα, ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει τους στόχους της ολοκλήρωσης της πρωτοβουλίας εντός του αριθμού των ημερών που προβλέπονται (το έργο είτε θα ολοκληρωθεί σε λιγότερες ή σε περισσότερες από τις ημέρες που έχουν αρχικά προβλεφθεί).

Αντιθέτως, η γραμμή που διαχωρίζει τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές μεταξύ της αντίστασης και της αποδοχής είναι συχνά ασαφείς.

Για να ενεργοποιηθούν οι παράγοντες της αλλαγής για τον εντοπισμό της αποδοχής και της αντίστασης των εργαζομένων, είναι σημαντικό να καταστεί ένας λειτουργικός ορισμός αναφορικά με τους τύπους των αντιδράσεων απέναντι στις αλλαγές.

Η αντίσταση είναι μια πολυδιάστατη στάση ως προς την αλλαγή, η οποία περιλαμβάνει συναισθηματικά (συναισθήματα προς την αλλαγή), γνωστικά (αξιολόγηση της αξίας και του οφέλους της αλλαγής) και συμπεριφορικά (πρόθεση να δράσουν κατά της αλλαγής) συστατικά (Oreg, 2006). Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις μπορεί να χαρακτηριστεί ως κυμαινόμενη από «αποδοχή» σε «αντίσταση».

Όταν αυτές οι τρεις διαστάσεις προσμετρηθούν στο σύνολό τους, το αποτέλεσμα είναι η συνολική αποδοχή ή η αντίσταση των εργαζομένων να αλλάξουν.

2.1.13. Η Αναγκαιότητα της Οργανωτικής Αλλαγής σε έναν Οργανισμό

Η οργανωτική αλλαγή είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός βελτιστοποιεί την απόδοση, καθώς λειτουργεί προς το να γίνει μια κατάσταση ιδανική. Από μια παθητική οπτική γωνία, η οργανωτική αλλαγή συμβαίνει ως αντίδραση σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ή ως απάντηση σε μια σημερινή κατάσταση κρίσης. Από την άλλη πλευρά, μια πιο ενεργητική άποψη είναι ότι ενεργοποιείται από έναν προοδευτικό διαχειριστή (Jones, 2004).

Επιπλέον, οι οργανωτικές αλλαγές είναι ιδιαίτερα εμφανείς όταν ο οργανισμός έχει μόλις υποστεί μια μεταβίβαση της εκτελεστικής εξουσίας (Haveman, Russo & Meyer, 2001). Οι Van de Ven και Poole (1995) πρότειναν ότι οι αιτίες της αλλαγής του οργανισμού μπορούν να εξηγηθούν από μία από τις ακόλουθες θεωρίες: τελεολογική θεωρία, θεωρία του κύκλου ζωής, και διαλεκτική θεωρία.

Η τελεολογική προοπτική πιστεύει ότι η οργανωτική αλλαγή είναι μια προσπάθεια να επιτευχθεί μια ιδανική κατάσταση μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας ρύθμισης, εκτέλεσης, αξιολόγησης και αναδιάρθρωσης. Η θεωρία του κύκλου ζωής υποστηρίζει ότι ο οργανισμός είναι μια οντότητα που, ανάλογα με το εξωτερικό περιβάλλον, διέρχεται μέσα από τα στάδια της γέννησης, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης και της ύφεσης. Η διαλεκτική θεωρία υποθέτει ότι η οργάνωση είναι σαν μια πολυ-πολιτισμική κοινωνία με αντίθετες αξίες. Όταν μια ιδιαίτερη δύναμη κυριαρχεί έναντι των άλλων, μια νέα οργανωτική αξία και ένας νέος στόχος τίθενται, με αποτέλεσμα τις οργανωτικές αλλαγές.

2.1.14. Οι Στόχοι των Οργανωτικών Αλλαγών

Οι σημαίνοντες παράγοντες της οργανωτικής αποτελεσματικότητας είναι ευρέως διαδεδομένοι, συμπεριλαμβανομένων των παραγόντων που σχετίζονται με τις εξωτερικές περιβαλλοντικές αλλαγές, και παράγοντες που θα βελτιώσουν την εσωτερική διαχειριστική αποτελεσματικότητα. Ο οργανισμός πρέπει να εξετάσει τους λόγους για την αλλαγή, το εξωτερικό περιβάλλον, και την εσωτερική κατάσταση για να αποφασίσει ποιους παράγοντες να αλλάξει.

Οι πιο κοινά γνωστοί στόχοι των οργανωτικών αλλαγών περιλαμβάνουν το όραμα, τη στρατηγική, την κουλτούρα, τη δομή, το σύστημα, την τεχνολογία παραγωγής, και το στυλ ηγεσίας (Yang, Zhuo, & Yu, 2009).

Το όραμα περιλαμβάνει την οργανωτική βασική αξία μιας επιχείρησης, αλλά και αυτό που προσαρμόζεται επίσης ανάλογα με το εξωτερικό περιβάλλον. Όταν ένας οργανισμός υφίσταται την αλλαγή, η βασική αξία της πρέπει να καθορίζεται έτσι ώστε κατά τη διαδικασία της μετατροπής, να μπορεί να διατηρηθεί.

Η στρατηγική αναφέρεται σε μακροπρόθεσμους στόχους της οργάνωσης και σε ενέργειες και πόρους που απαιτούνται για να συνδράμουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της. Η αλλαγή στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε αλλαγή της στρατηγικής των επιχειρήσεων (στρατηγική χαμηλού κόστους), συνολική αλλαγή στρατηγικής (διαχείριση πολλαπλών στρατηγικών), και σε παγκόσμια αλλαγή στρατηγικής επέκτασης.

Ο πολιτισμός αναφέρεται στην συλλογική αξία των μελών της, στους κανόνες, και στις βασικές παραδοχές. Η αλλαγή που λαμβάνει χώρα μεταβάλλει το περιεχόμενο αυτής της συλλογικής αξίας ή/και τη βασική υπόθεση. Τυπικά, ο ρητός πολιτισμός είναι πιο εύκολα διαχειρίσιμος από τον σιωπηρό πολιτισμό.

Η δομή είναι ένα επίσημο σύστημα και η αρχή των σχέσεων ενός οργανισμού. Μια διαρθρωτική αλλαγή μεταμορφώνει την οργάνωση της κάθετης αποσύνθεσης ή της οριζόντια διαφοροποίησης, την κατανομή εξουσίας, και το επίπεδο της τυποποίησης.

Το σύστημα είναι οι τυπικές ρυθμίσεις, πολιτικές και διαδικασίες, όπως το σύστημα ανταμοιβής, οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης, το σύστημα των στόχων του προϋπολογισμού, κ.λπ. που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία του οργανισμού.

Η επιστήμη της παραγωγής και της τεχνολογίας είναι η τεχνολογία, η γνώση, η ικανότητα, το υλικό, το μηχάνημα, ο υπολογιστής, το εργαλείο και άλλοι εξοπλισμοί που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές.

Η ηγεσία είναι η δύναμη εντός του οργανισμού, οι επιπτώσεις του στυλ ηγεσίας, η δυναμική της ομάδας, αλλά και η αλληλεπίδραση των μελών της. Οι

παραπάνω στόχοι των οργανωτικών αλλαγών θα επηρεάσουν ο ένας τον άλλον. Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση του οράματος εξαρτάται από την ενσωμάτωση της κατάλληλης στρατηγικής και την κουλτούρα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, κατά τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής, η «*συστηματική άποψη*» πρέπει να ληφθεί, έτσι ώστε οι διαφορετικοί στόχοι της αλλαγής να μπορούν να θεωρηθούν ως σύνολο για να επιτευχθεί η οργανωτική αλλαγή με επιτυχία.

2.1.15. Οι Διαφορετικοί Τύποι των Οργανωτικών Αλλαγών

Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν συνεχώς επιλογές σχετικά με τον καλύτερο τρόπο για να ανταποκριθούν στις δυνάμεις της αλλαγής. Υπάρχουν διάφοροι τύποι της αλλαγής που οι διαχειριστές μπορούν να υιοθετήσουν για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να επιτύχουν το επιθυμητό μελλοντικό καθεστώς.

Σε γενικές γραμμές, οι τύποι της αλλαγής εμπίπτουν σε δύο ευρείες κατηγορίες: την εξελικτική αλλαγή και την επαναστατική αλλαγή. Η εξελικτική αλλαγή είναι σταδιακή, διαλείπουσα και στενά εστιασμένη (George & Jones, 2007; Miller, 1980, 1982). Ο κύριος σκοπός της είναι να κάνει συνεχή βελτίωση, προκειμένου να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Weick, & Quinn, 1999). Η επαναστατική αλλαγή είναι ταχεία, δραματική και σε μεγάλο βαθμό επικεντρωμένη. Συμβαίνει συχνά όταν η τρέχουσα μέθοδος λειτουργίας δεν μπορεί πλέον να ανταποκριθεί στη ζήτηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και εξαιτίας μιας σημαντικής αλλαγής που πρέπει να γίνει σε σύντομο χρονικό διάστημα για να κρατήσει την οργάνωση της εργασίας.

Τα πιο ευρέως γνωστά είδη της εξελικτικής αλλαγής είναι η θεωρία των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων, η διοίκηση ολικής ποιότητας και η διαχείριση των στόχων (George & Jones, 2002; Yang, Zhou, και Yu, 2009). Η θεωρία των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων τονίζει τη σημασία των κοινωνικών και τεχνολογικών πτυχών εντός του οργανισμού κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Με άλλα λόγια, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της βέλτιστης εταιρικής σχέσης μεταξύ των μελών/εργαζομένων της οργάνωσης και της τεχνολογίας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια συνεχής και σταθερή προσπάθεια από όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού να βρουν νέους τρόπους για τη βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών του οργανισμού (Deming, 1989). Η διαχείριση στόχων καθορίζει τη

σημασία των τακτικών συναντήσεων μεταξύ της διοίκησης με τους υφισταμένους του. Ο σκοπός είναι η εκτίμηση των μελλοντικών στόχων εργασίας, η αξιολόγηση των επιδόσεων της εργασίας και οι συζητήσεις για τις προκλήσεις και τα εμπόδια σε μια προσπάθεια να παρακινήσουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας και της συνοχής (Cummings, & Worley, 2001).

Υπάρχουν επίσης τρία σημαντικά είδη της επαναστατικής αλλαγής: ο ανασχεδιασμός, η αναδιάρθρωση και η καινοτομία (George & Jones, 2002). Ο ανασχεδιασμός περιλαμβάνει τη θεμελιώδη και ριζική επανασχεδίαση των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη της δραματικής βελτίωσης σε κρίσιμες καταστάσεις, τα σύγχρονα μέτρα της απόδοσης όπως το κόστος, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την ταχύτητα (Hammer & Champy, 1993). Όταν ο οργανισμός βιώνει μια ταχεία επιδείνωση των επιδόσεων, ο διευθυντής μπορεί να προσπαθήσει να γυρίσει τα πράγματα γύρω από την αναδιάρθρωση. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός προσπαθεί να απλοποιήσει την οργανωτική δομή του με την εξάλειψη των διευθύνσεων, των τμημάτων ή των επιπέδων στην ιεραρχία καθώς και την συρρίκνωση των εργαζόμενων για να μειώσει το κόστος λειτουργίας. Η καινοτομία είναι η επιτυχής χρήση των δεξιοτήτων και των πόρων για τη δημιουργία νέων τεχνολογιών ή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι ώστε ένας οργανισμός να μπορεί να αλλάξει και να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών του (Jones, 1988).

2.1.16. Δυνάμεις στην Οργανωτική Αλλαγή

Σύμφωνα με το μοντέλο ανάλυσης δυναμικού πεδίου του Lewin, μια οργάνωση είναι ένα ανοικτό σύστημα. Υπάρχουν δύο δυνάμεις στην αλλαγή του οργανισμού (Lewin, 1951), η μια είναι η ώθηση της οργάνωσης σε μια νέα κατεύθυνση, η οποία είναι η κινητήρια δύναμη. Η άλλη είναι η πρόληψη της οργάνωσης από την αλλαγή, η οποία είναι η περιοριστική δύναμη.

Όταν η κινητήρια δύναμη είναι ισχυρότερη από τη δύναμη συγκράτησης, η οργανωτική αλλαγή συμβαίνει, και η οργάνωση θα κινηθεί προς μια νέα κατεύθυνση. Όταν η πρόληψη είναι ισχυρότερη από ό, τι η κινητήρια δύναμη, η οργάνωση θα παραμείνει εκεί που ήταν. Και όταν αυτές οι δύο δυνάμεις είναι εξίσου ισχυρές, θα παραμείνει η οργάνωση σταθερή χρονικά.

Όταν ο οργανισμός είναι έτοιμος να αλλάξει, υπάρχουν διαφορετικές δυνάμεις για να τον αποτρέψουν από την αλλαγή, οι οποίες είναι οι προαναφερθείσες δυνάμεις συγκράτησης. Η συγκράτηση μπορεί να χωριστεί σε τρία επίπεδα: το επίπεδο οργάνωσης, τη δευτεροβάθμια μονάδα και το ατομικό επίπεδο (Yang, Zhuo, & Yu, 2009). Οι παράγοντες στο οργανωτικό επίπεδο περιλαμβάνουν την οργανωτική αδράνεια της δομής και την πίεση του συστήματος, την οργανωσιακή κουλτούρα και την πίεση από προηγούμενη επιτυχία. Οι παράγοντες στο επίπεδο της δευτεροβάθμιας μονάδας περιλαμβάνουν τη διαφορά στις απόψεις και τις συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών. Οι παράγοντες σε ατομικό επίπεδο περιλαμβάνουν την παρεξήγηση, την έλλειψη εμπιστοσύνης, την αβεβαιότητα κ.ά.

Οι ενεργοί τρόποι για να κερδίσει η ηγεσία την υποστήριξη των μελών της οργάνωσης περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την επικοινωνία, τη συμμετοχή και την εμπλοκή. Οι παθητικοί τρόποι για την εξάλειψη της αντίστασης των μελών περιλαμβάνουν τη βοήθεια, τον έλεγχο των διαπραγματεύσεων και τον εξαναγκασμό (Kotter, & Schlesinger, 1979). Αυτές οι μέθοδοι είναι πιο αποτελεσματικές σε διαφορετικές καταστάσεις, επομένως, ο επιθεωρητής πρέπει να διαχειριστεί την αλλαγή στην οργάνωση ανάλογα με την κατάσταση, και να χρησιμοποιήσει έναν συνδυασμό κατάλληλων μεθόδων για την υλοποίηση της αλλαγής.

2.1.17. Λόγοι Αποτυχίας Οργανωτικών Αλλαγών

Σύμφωνα με την έρευνα των McKinsey (Isern & Pung, 2007), μόνο το 38% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι η αλλαγή στην οργάνωση της εταιρείας τους έχει αυξήσει με επιτυχία την απόδοση στην εργασία τους, και μόνο το 30% πιστεύουν ότι η αλλαγή του οργανισμού τους έχει επιτύχει το στόχο της μακροπρόθεσμης υγείας του οργανισμού. Αυτό συνέβη, κυρίως, επειδή υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θα επηρεάσουν την επιτυχία ή την αποτυχία των οργανωτικών αλλαγών. Οι έξι πιο σημαντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ανεπαρκή ετοιμότητα για αλλαγή, την έλλειψη συστηματικού σχεδίου για την αλλαγή του οργανισμού, την γρήγορη προσδοκία για λύση, το επίκεντρο της δραστηριότητας αντί του αποτελέσματος της αλλαγής, την κακή διαχείριση στη διαδικασία της αλλαγής και την αναντιστοιχία μεταξύ του σχεδίου της αλλαγής και του πλαισίου της οργάνωσης (Yang, Zhuo, & Yu, 2009). Για την επίτευξη επιτυχούς οργανωτικής αλλαγής, όλοι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά.

Η ετοιμότητα για αλλαγή αναφέρεται στο βαθμό της θετικής αποδοχής από την αναγκαιότητα της αλλαγής, και τη θετική στάση απέναντι στο φαινόμενο της αλλαγής στην οργάνωση (Armenakia, Harris, & Mossholder, 1993). Όσο υψηλότερη είναι η προετοιμασία, τόσο μεγαλύτερη είναι η αποδοχή. Όσο χαμηλότερη είναι η προετοιμασία, τόσο υψηλότερη είναι η αντίσταση στην αλλαγή, και τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα η αλλαγή να αποτύχει.

Ένας άλλος συνηθισμένος λόγος για την οργανωτική αλλαγή να αποτύχει είναι ότι πολλοί οργανισμοί δεν λαμβάνουν τη συστηματική άποψη να κάνουν ένα ολιστικό σχέδιο για την οργανωτική αλλαγή. Για παράδειγμα, η προσπάθεια να κάνουν την αλλαγή μόνο μέσω της εκπαίδευσης, και να μη λαμβάνουν υπόψη άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου, όπως το οργανωτικό σύστημα, τη δομή, τον πολιτισμό, κ.λπ. Επιπλέον, κάποια οργάνωση που εφαρμόζει τις ταυτόσημες τροποποιήσεις σχεδιάζει σε όλα τα τμήματα και τα άτομα χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις διαφορές.

Η γρήγορη προσδοκία για λύση είναι ένα ακόμα λάθος που μπορεί να κάνει μια οργάνωση. Συχνά υποθέτουν πως εισάγοντας μια σειρά οργανωτικών αλλαγών μπορούν να λυθούν όλα τα προβλήματα, και η πρόσληψη ενός εξωτερικού συμβούλου μπορεί να βοηθήσει σε όλα.

Επιπλέον, κατά τον σχεδιασμό της οργανωτικής αλλαγής, τα μέλη λαμβάνουν συχνά τη δράση αλλαγής πάρα πολύ σοβαρά, αλλά παραμελούν ως στόχο την αλλαγή. Έτσι, τα μέλη της συμμετέχουν στην δραστηριότητα έντονα, αλλά η επίτευξη είναι πραγματικά πολύ περιορισμένη.

Η κακή διαχείριση στη διαδικασία της αλλαγής είναι ένα ακόμα συνηθισμένο λάθος. Η παράβλεψη ορισμένων παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε πλήρη αποτυχία της οργανωτικής αλλαγής.

2.1.18. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακή Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια από τις πτυχές της οργανωτικής κουλτούρας που έχει μελετηθεί κατά κύριο λόγο, αναλύοντας από τον σχεδιασμό της εργασίας μέχρι και την εποπτεία (Schein, 2004). Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι

η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζεται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι αξίες του ατόμου, οι αρχές, η προσωπικότητα και οι προσδοκίες καθώς και η φύση της εργασίας, οι ευκαιρίες που παρέχονται κτλ (Mobley, Wang and Fang, 2005). Πολλές διαφορετικές συνιστώσες της ικανοποίησης από την εργασία έχουν οριστεί και αναλυθεί, στο πλαίσιο μιας γενικότερης προσπάθειας που καταβάλλεται για να προωθηθεί.

Οι πρώτες έρευνες για τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και στην ικανοποίηση από την εργασία, ανέφεραν πως ένα παραγωγικό περιβάλλον εργασίας προωθεί την κατασκευή μιας συγκεκριμένης οργανωτικής κουλτούρας και την εμπειρία της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων (Koustelios and Kousteliou, 2001; Schneider and Synder, 1975). Επιπλέον, επέτρεπαν να εννοηθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται καθώς οι εργαζόμενοι προχωρούν σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα απασχόλησης (Corbin, 1977).

Οι Schneider και Reichers (1983) απέδειξαν πως υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο οργανωσιακό κλίμα και στην ικανοποίηση από την εργασία για τους εργαζόμενους σε ορισμένες θέσεις εργασίας, καθώς και μια σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και του κύκλου εργασιών. Όπως εξηγούν, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός του συστήματος αξιών και παραδοχών που οδηγούν έναν οργανισμό στο να λειτουργεί εύρυθμα και αποδοτικά.

Επιπλέον, οι McCormick και Ilgen (1987) πρότειναν ότι η μέτρηση των επιμέρους διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία επιτρέπει στους ερευνητές να προσδιορίσουν τους περιβαλλοντικούς παράγοντες (μεταβλητές του κλίματος) σε σχέση με ορισμένες διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία. Ο Robbins, (1993) και ο Hutcheson (1996) πρότειναν ότι, δεδομένου ότι οι διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία αποτελούν συστατικά μιας οργάνωσης, η ικανοποίηση από την εργασία είναι η αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας. Ο τελευταίος περιγράφει την ικανοποίηση από την εργασία ως τη διαφορά μεταξύ των αποτελεσμάτων που ένας εργαζόμενος αναμένει να λάβει και εκείνων που πραγματικά λαμβάνει. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και αξιολογείται σύμφωνα με ό, τι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως είναι σημαντικό και ουσιαστικό. Ως εκ τούτου, θα μπορούσε να ειπωθεί

ότι η αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών της εργασίας από τους εργαζόμενους είναι υποκειμενική, καθώς οι άνθρωποι θα αντανακλούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης γύρω από τους ίδιους παράγοντες.

Στην επόμενη δεκαετία, τα αποτελέσματα μιας σειράς μελετών έδειξαν τη σαφή σχέση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και της ικανοποίησης από την εργασία (Jiang and Klen, 2000; Mckinnon, Harrison, Chow, and Wu, 2003; Navaie-Waliser, Linkoln, Karutri and Resich, 2004; Rad, Mohammad, Mohamadian and Hossein, 2006; Arnold and Spell, 2006; Chang and Lee, 2007).

Οι Sempane, Rieger και Roodt (2002) αποκάλυψαν μια σημαντική σχέση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και των μεταβλητών της ικανοποίησης από την εργασία, καθώς ο τελευταίος βρέθηκε να είναι σε θέση να προβλέψει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωτική κουλτούρα. Πολλοί από αυτούς αντιλαμβάνονται ορισμένες πτυχές της οργανωτικής κουλτούρας πιο θετικά (π.χ. οργανωτική ενοποίηση, προσανατολισμός στον πελάτη) από ό, τι κάποιες άλλες (π.χ. επίλυση συγκρούσεων, διάθεση για αλλαγή, τόπος της εξουσίας, το ύφος και τη δομή διαχείρισης εργασιών) (Shurbagi and Zahari, 2012).

3. Μεθοδολογία Έρευνας

Η σημαντικότητα της μεθοδολογίας της έρευνας (Μ.Ε) καθώς και της επιστημονικής έρευνας είναι συνδυασμένη στον κοινό νου ως η αναζήτηση και η αποκάλυψη της αλήθειας. Η μεθοδολογία της έρευνας αποσκοπεί στην απάντηση σημαντικών ερωτημάτων τα οποία έχουν σχέση με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων.

Ο σχεδιασμός της έρευνας είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και προκειμένου να τη θεωρήσουμε επιτυχή θα πρέπει να έχει γίνει σωστή επιλογή του θέματος, θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι οι στόχοι της, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε ερευνητικό επίπεδο και φυσικά να έχει προσδιοριστεί η μέθοδος και τα ερευνητικά εργαλεία τα οποία θα χρησιμοποιήσει ο ερευνητής (Bell, 1997).

Τόσο η μεθοδολογία, όσο η μέθοδος και η φιλοσοφία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους (Mador, 2006).

3.1. Η Φιλοσοφία της Έρευνας

Οι πιο σημαντικοί κλάδοι της φιλοσοφίας της έρευνας είναι δύο, η οντολογία η οποία και γεννήθηκε στην Αρχαία Ελλάδα και η επιστημολογία η οποία πρωτοεμφανίστηκε το 1854 και θεωρείται η «φιλοσοφία των επιστημών».

Οντολογία ορίζουμε τον κλάδο της μεταφυσικής η οποία ασχολείται με τη φύση της πραγματικότητας (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Η Οντολογία ως επιστήμη σχετίζεται με τη φύση της κοινωνικής πραγματικότητας και μας απαντά στο τι μπορεί να γίνει γνωστό και πώς (Hesse-Biber και Leavy, 2004).

Από την άλλη πλευρά η δεύτερη φιλοσοφία, η Επιστημολογία, υπάρχει μέσα στο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή σε αυτά που περιμένει ο ερευνητής να του αποκαλύψουν τα δεδομένα. Η Επιστημολογία ορίζεται ως το φιλοσοφικό σύστημα των πεποιθήσεων σχετικά με το ποιος μπορεί να κατέχει τη γνώση και να την παράγει

(Hesse- Biber και Leavy, 2004). Η Επιστημολογία χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες, στον Υποκειμενισμό και τον Αντικειμενισμό. Από τη μία πλευρά ο Υποκειμενισμός θεωρεί ότι δεν υπάρχει τίποτα ως τελική και αληθινή γνώση παρά μόνο αυτά που αντιλαμβανόμαστε ως αλήθεια και είναι αποτέλεσμα υποκειμενικών δοκιμών που επαληθεύουν την πραγματικότητα όπως αυτή βιώνεται. Οι κυριότερες προσεγγίσεις του Υποκειμενισμού είναι η Φαινομενολογία και ο Θετικισμός, ενώ οι δευτερεύουσες είναι ο Ρεαλισμός, ο Διερμηνευτισμός και ο Εμπειρισμός. Από την άλλη πλευρά ο Αντικειμενισμός θεωρεί ότι η γνώση του τι υπάρχει στον έξω κόσμο έχει μια ανεξάρτητη ύπαρξη πριν από την ανθρώπινη νόηση έτσι οι ερευνητές στόχο έχουν να φτάσουν όσο πιο κοντά μπορούν στην μία και μοναδική γνώση (Bryan,1966).

Όπως είπαμε και παραπάνω οι κυριότερες προσεγγίσεις του Υποκειμενισμού είναι ο Θετικισμός και η Φαινομενολογία (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Οι δύο αυτές επιστημονικές θέσεις διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους, κυρίως στον τρόπο με τον οποίο συνδέουν το πρόσωπο το οποίο ενεργεί και τον εξωτερικό κόσμο.

Ο Θετικισμός προσεγγίστηκε για πρώτη φορά από τον Γάλλο Φιλόσοφο Αύγουστο Κόντ το 1830. Ως Θετικισμό θεωρούμε την αντικειμενική πραγματικότητα. *«Ο Θετικισμός είναι μια επιστημολογική θέση η οποία υποστηρίζει την εφαρμογή των μεθόδων των φυσικών επιστημών στη μελέτη της κοινωνικής πραγματικότητας και πέραν αυτής»* (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά 2011, σελ. 25).

Στο Θετικισμό υπάρχει σαφής διάκριση της έρευνας και της θεωρίας. Παρουσιάζεται η αντικειμενική πραγματικότητα, γίνεται συστηματική παρατήρηση και περιγραφή των φαινομένων μέσα στα πλαίσια ενός μοντέλου ή μιας θεωρίας. Συνεπώς η γνώση που αποκτάται προκύπτει μέσα από κάποια γεγονότα, μέσα από μια επαλήθευση. Σύμφωνα με τον Robson (2002), η θεωρία του Θετικισμού βασίζεται στο ότι η γνώση και η θεωρία προϋπήρχε της έρευνας. Με άλλα λόγια, μία ερευνητική πρόταση ισχύει όταν μας δίνει αληθή συμπεράσματα ενώ έχει συνδυαστεί με κάποια άλλη αληθή ερευνητική πρόταση. Ο Θετικισμός μας παρουσιάζει υποθέσεις, διεξάγει πειράματα με ελεγχόμενες μεταβλητές οι οποίες ερμηνεύονται μέσω στατιστικών προγραμμάτων και στόχο έχουν να βγάλουν στο φως μια νέα θεωρία της οποίας η επεξήγηση θα οδηγήσει στην πρόβλεψη και τον έλεγχο ενός φαινομένου.

Στην επιστημονική έρευνα ο Θετικισμός πρωταγωνιστεί. Προκειμένου να έχουμε σωστά αποτελέσματα ο ερευνητής θα πρέπει να είναι αντικειμενικός και να αντιμετωπίζει το πρόβλημα που έχει απέναντι του χωρίς ταμπού και προκαταλήψεις. Η επιτυχία μιας έρευνας βασίζεται στο πόσο συμπίπτουν τα ευρήματα ενός ερευνητή σε σχέση με των υπολοίπων που έχουν ασχοληθεί με το ίδιο αντικείμενο. Φυσικά ο εκάστοτε ερευνητής θα πρέπει να «δώσει» κάτι στην έρευνα. Θα πρέπει να προσθέσει ένα παραπάνω πρόβλημα, έναν παραπάνω προβληματισμό, ένα ακόμα ερευνητικό πρόβλημα το οποίο χρήζει διερεύνησης (Cohen et al, 2000). Τέλος, ο Θετικισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ποσοτική ερευνητική μέθοδο η οποία περιλαμβάνει τις προσωπικές συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια, τις έρευνες μέσω internet ή μέσω Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου (e-mail) κλπ.

Αντίθετα, η Φαινομενολογία ή όπως έχει επικρατήσει «*Ερμηνευτική Επιστημολογία*» αναπτύχθηκε για πρώτη φορά το 1913 από τον Γερμανό Φιλόσοφο Husserl. Η Φαινομενολογία παρουσιάζει μία πραγματικότητα η οποία εστιάζει στην εμπειρία και την ερμηνεία αυτής. Οι άνθρωποι ερμηνεύουν τον κόσμο και τα εξωτερικά τους ερεθίσματα. Το άτομο ως μια φυσική οντότητα επηρεάζεται από τον κοινωνικό του περίγυρο και από το περιβάλλον του. Συνεπώς, το άτομο κατασκευάζει μια πραγματικότητα στην οποία και επιλέγει να ζει. Επομένως, το πρόσωπο και το αντικείμενο συνδέονται μεταξύ τους. Στην Φαινομενολογία έχει επικρατήσει η άποψη ότι δεν υπάρχει μια και μοναδική αλήθεια, ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται εντελώς διαφορετικά το καθετί γύρω του και ότι για κάθε άνθρωπο υπάρχει μια διαφορετική πραγματικότητα (Cohen et al, 2000).

Τα άτομα προσδιορίζουν τις καταστάσεις με μοναδικούς τρόπους, με αποτέλεσμα αυτές οι διαφορετικές προσεγγίσεις να διαμορφώνουν και να καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά,2011).

Ο Θετικισμός και η Φαινομενολογία είναι εκ διαμέτρου αντίθετες όσων αφορά το επιστημολογικό φάσμα.

Η συγκεκριμένη έρευνα θα βασιστεί στις αρχές του Θετικισμού, δηλαδή θα βασιστεί στην καταγραφή των γεγονότων παρουσιάζοντας τα επιχειρήματα αλλά και τις υποθέσεις που θα σχηματίσουμε, με λογική, έτσι ώστε να προχωρήσουμε στη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Τόσο τα στοιχεία όσο και τα ευρήματα της έρευνας θα παραμείνουν ανεπηρέαστα από την υποκειμενική άποψη του ερευνητή όπως άλλωστε προστάζει και η Θεωρία του Θετικισμού. Κατά τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα ευρήματα τα οποία είναι σε απόλυτη συνάφεια με το θέμα το οποίο εξετάζεται. Προκειμένου να προχωρήσουμε στη σωστή διεξαγωγή αποτελεσμάτων θα πρέπει να μελετηθεί σε βάθος η θεωρία και η βιβλιογραφία η οποία σχετίζεται με το θέμα έτσι ώστε να γίνει κατανόηση της γνώσης και άλλων ερευνητών στο συγκεκριμένο θέμα. Έτσι θα είναι πιο εύκολο και τεκμηριωμένο σωστά το αποτέλεσμα της έρευνας που θα προκύψει καθώς θα μπορεί να συγκριθεί με άλλα αποτελέσματα και απόψεις άλλων ερευνητών.

3.2. Ερευνητική Προσέγγιση

Αφού καταλήξουμε στη φιλοσοφική προσέγγιση της έρευνας, το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός της ερευνητικής προσέγγισης που θα ακολουθηθεί.

Οι κυριότερες ερευνητικές προσεγγίσεις χωρίζονται σε δύο είδη: την παραγωγική ή συμπερασματική και την επαγωγική μέθοδο. Κάθε μια από τις δύο ερευνητικές θέσεις ακολουθεί τις δικές της αρχές, τη δική της πραγματικότητα και τέλος τα δικά της εργαλεία συλλογής δεδομένων.

Από τη μια πλευρά έχουμε την επαγωγική προσέγγιση η οποία προσεγγίζει το θέμα από κάτι συγκεκριμένο σε κάτι ευρύ, γενικό. Ο άνθρωπος είναι ένα σύνθετο όν, όν συναισθηματικό. Συνεπώς, η συμπεριφορά του επηρεάζεται από τα διάφορα ερεθίσματα του περιβάλλοντος του (Hammersley, 1992). Στην επαγωγική προσέγγιση τα εργαλεία συλλογής δεδομένων είναι η παρατήρηση των γεγονότων και οι συνεντεύξεις ανοιχτού τύπου (Miles και Huberman, 1994).

Η συγκεκριμένη μέθοδος αποσκοπεί στο να αναπτύξει μια θεωρία, για την οποία ο ερευνητής δαπανά μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτός είναι, άλλωστε, και ο λόγος που η επαγωγική μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από άτομα διδακτορικού επιπέδου. Ο ερευνητής γίνεται μέρος της ερευνητικής διαδικασίας. Η επαγωγική

προσέγγιση, δεν στοχεύει στο γενικό, αλλά, αντίθετα, σκοπός της είναι η εσωτερική εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Από την άλλη πλευρά, η παραγωγική ή αλλιώς συμπερασματική προσέγγιση εστιάζει στο γνωστό, σε ήδη υπάρχουσες θεωρίες και θεωρητικά μοντέλα που αφορούν το θέμα του ερευνητή και όλα αυτά μαζί οδηγούν σε υποθέσεις οι οποίες και θα πρέπει να ερευνηθούν (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά 2011). Οι υποθέσεις οι οποίες θα αναπτυχθούν θα πρέπει να επιβεβαιώσουν ή να απορρίψουν την έρευνα από τη θεωρία (Robson, 2002).

Η παραγωγική προσέγγιση θεωρείται η πιο ασφαλής μέθοδος όσον αφορά την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Από κάτι πολύ γενικό πηγαίνουμε σε κάτι πολύ εξειδικευμένο, από το γενικό προς την εξειδικευμένη περίπτωση. Συνήθως μια υπόθεση είναι πιο ισχυρή από το συμπέρασμα. Σύμφωνα με τους Gall et al. (1996) η παραγωγική προσέγγιση διευκολύνει την εκπόνηση εργασιών, διότι βοηθά στην ανάπτυξη των επιμέρους υποθέσεων μιας έρευνας και εκτός από αυτό μπορεί να δώσει ιδέες για την ανάπτυξη μελλοντικών ερευνών.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, η προσέγγιση που θα ακολουθηθεί στην προτεινόμενη έρευνα θα είναι η παραγωγική. Θα πρέπει να μελετηθεί σε βάθος η σχετική βιβλιογραφία μέσα από την οποία θα πρέπει να προσδιοριστούν οι σχετικές ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες θα βασίζονται τόσο στη θεωρία, όσο και στους στόχους της εν λόγω έρευνας, με αποτέλεσμα να εξεταστούν τα λογικά αποτελέσματα της θεωρίας που απορρέουν από τις υποθέσεις του ερευνητή.

3.3. Τεχνική της Έρευνας

Υπάρχουν πολλά είδη ερευνητικής στρατηγικής. Ορισμένες από αυτές είναι οι ακόλουθες.

✓ Μελέτη Περίπτωσης

Πρόκειται για έρευνες οι οποίες έχουν ως στόχο την κατανόηση ενός πραγματικού φαινομένου μέσα από την ανάλυση ενός ατόμου ή μιας ομάδας ανθρώπων ή ορισμένων γεγονότων. Όπως αναφέρεται η μελέτη περίπτωσης είναι

μια «μοναχική μέθοδος» κατάλληλη για άτομα τα οποία πραγματοποιούν μόνα τους μια έρευνα. Ο ερευνητής στη συγκεκριμένη περίπτωση επικεντρώνεται σε μία και μοναδική περίπτωση (φαινόμενο) με απόρροια τα αποτελέσματα τα οποία και θα διεξάγει να είναι συγκεκριμένα και στοχευμένα (Robson, 2002).

✓ *Εθνογραφική Έρευνα*

Η συγκεκριμένη έρευνα επιτρέπει στον ερευνητή να έρθει σε επαφή με το άτομο μέσα στο φυσικό του περιβάλλον. Ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να παρατηρήσει λεπτομέρειες, καταστάσεις, ερεθίσματα και επιθυμίες τα οποία γίνονται αντιληπτά μόνο μέσω της παρατήρησης. Επιπλέον, μπορεί να «ξεδιπλώσει» καταστάσεις οι οποίες δεν μπορούν να αποδοθούν μέσα από ένα ερωτηματολόγιο (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά 2011).

✓ *Παρατήρηση*

«Η συγκεκριμένη μέθοδος συνίσταται στη συλλογή πρωτογενών στοιχείων μέσω της παρατήρησης σχετικών μεταξύ τους ατόμων, ενεργειών και καταστάσεων» (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά 2011, σελ 110). Η συγκεκριμένη στρατηγική όταν πραγματοποιηθεί σωστά μας δίνει σημαντικά αποτελέσματα με τη μόνη δυσκολία εφαρμογής της να είναι η επιλογή των κατάλληλων ατόμων που θα παρατηρηθούν.

✓ *Πειραματική Έρευνα*

Η εν λόγω στρατηγική πραγματώνεται μέσα από την συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων. Ο ερευνητής επιλέγει ομοιογενή υποκείμενα με στόχο να παρατηρήσει τον τρόπο με τον οποίον αυτά συμπεριφέρονται και επομένως να γίνει η καταγραφή των αντιδράσεων τους (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

✓ *Επισκοπική Έρευνα*

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι η πιο κατάλληλη για τη συγκέντρωση περιγραφικών πληροφοριών. Όταν ο ερευνητής θέλει να διαπιστώσει τάσεις, προτιμήσεις ή καταναλωτικές συμπεριφορές τότε χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη μέθοδο (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

3.3.1. Τα Είδη της Έρευνας

Τα είδη της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

✓ *Διερευνητική Έρευνα*

Το είδος αυτό χρησιμοποιείται για να παράξει γνώση για μία κατάσταση. Προσπαθεί να ρίξει φως σε μια κατάσταση ενώ για να επιτύχει κάτι τέτοιο κάνει βιβλιογραφική επισκόπηση, πραγματοποιεί συνεντεύξεις με άτομα τα οποία έχουν γνώση γύρω από το αντικείμενο, χρησιμοποιεί ομάδες εστίασης και, τέλος, αναλύει στοιχεία με τη μελέτη περίπτωσης. Χαρακτηριστικό της παραπάνω έρευνας είναι ο μικρός αριθμός εμπλεκομένων και η μεγάλη ευελιξία που προσφέρει. Τέλος, θεωρείται κατάλληλη για ποσοτικές έρευνες (Σιώμκος, 2002).

✓ *Συμπερασματική Έρευνα*

Η συμπερασματική έρευνα εξακριβώνει την υπάρχουσα γνώση και μπορεί να διεξαχθεί όταν έχουμε ήδη πληροφορίες και σχετικές μελέτες για ένα θέμα. Η συγκεκριμένη μέθοδος χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες την περιγραφική και την αιτιολογική έρευνα. Η περιγραφική χρησιμοποιείται για να περιγράψει και για να εστιάσει στην ακριβή περιγραφή των προβλημάτων του μοντέλου. Αντίθετα, η αιτιολογική έρευνα προσπαθεί να προσδιορίσει τη φύση των σχέσεων μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών. Η προτεινόμενη έρευνα είναι η περιγραφική καθώς θα πρέπει να εξετάσει παραπάνω από δύο μεταβλητές και, επίσης, στόχος είναι να δοθεί περιγραφή στο φαινόμενο που θα εξεταστεί.

3.3.2. Μέθοδοι Έρευνας

Οι κυριότερες ερευνητικές μέθοδοι είναι δύο, η ποιοτική και η ποσοτική. Στο τέλος θα παρουσιάσουμε μια ακόμη μέθοδο η οποία προκύπτει από το συγκερασμό των παραπάνω, τη μεικτή μέθοδο.

✓ *Ποιοτικές Μέθοδοι*

Τις συγκεκριμένες μεθόδους τις χρησιμοποιούν οι ερευνητές προκειμένου να κατανοήσουν το βαθύτερο νόημα μιας κατάστασης, τα βαθύτερα κίνητρα των συνεντευξιαζόμενων, την κατανόηση του κόσμου και μέσα από τις απαντήσεις τους να εξάγουν συμπέρασμα και πληροφορία. Σύμφωνα με τον Bell (1997) η ποιοτική

μέθοδος εξετάζει όλα εκείνα τα εξωτερικά ερεθίσματα τα οποία συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας κατάστασης. Αφορά την παρατήρηση φαινομένων τα οποία έχουν σχέση με τα συναισθήματα και τη στάση ζωής των ατόμων.

Ο ερευνητής προκειμένου να εξάγει αποτέλεσμα περιλαμβάνει τις ομάδες εστίασης, τις συνεντεύξεις βάθους, την παρατήρηση, την πειραματική έρευνα, την εθνογραφική και τέλος την έρευνα της επισκόπησης. Το αποτέλεσμα που θα διεξαχθεί είναι αδύνατο να είναι αντικειμενικό, καθώς, θα είναι επηρεασμένο από την προσωπική άποψη και στάση του ερευνητή (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Η αξιοπιστία της έρευνας θα εξαρτηθεί από το πόσο αμερόληπτος θα είναι ο ερευνητής κατά τη διάρκεια της έρευνας.

✓ *Ποσοτικές Μέθοδοι*

Από την άλλη πλευρά, οι ποσοτικές μέθοδοι ασχολούνται με τα αριθμητικά δεδομένα και τις ποσότητες που συλλέγει ο ερευνητής προκειμένου να αναλύσει και να επεξηγήσει ένα πρόβλημα. Οι ποσοτικές μέθοδοι «είναι ο συσχετισμός της θεωρίας και της έρευνας, στην οποία δίνεται έμφαση στον έλεγχο θεωριών και έχει ενσωματώσει τις πρακτικές και τους κανόνες του φυσικού επιστημονικού μοντέλου και ειδικότερα του Θετικισμού» (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011, σελ 84).

Τα αποτελέσματα τα οποία θα προκύψουν από την ποσοτική έρευνα θα παρουσιαστούν γραφικά και προκειμένου να διεξάγουν αποτέλεσμα δημιουργούν υποθέσεις. Η ποσοτική μέθοδος υπερασπίζει τον Θετικισμό και απευθύνεται σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με την χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα που θα συμμετέχει στην έρευνα θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό του πλήθους που θέλουμε να εξετάσουμε. Μια ποσοτική έρευνα εκτός από ερωτηματολόγιο ενδεχομένως να περιέχει προσωπικές συνεντεύξεις, έρευνες μέσω παραδοσιακού ταχυδρομείου ή το σύγχρονο e-mail (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

✓ *Μεικτή Μέθοδος*

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η μεικτή μέθοδος είναι μια ένωση των δύο άνω μεθόδων, της ποσοτικής και της ποιοτικής. Σύμφωνα με τους Creswell και Plano Clark (2011) οι μεικτού τύπου μέθοδοι αναπτύχθηκαν το 1979 και όσο περνούν τα χρόνια γίνονται ολοένα και πιο δημοφιλείς στον επιστημονικό κλάδο. Κυριαρχούν

τόσο τα ποιοτικά, όσο και τα ποσοτικά δεδομένα και η ένωση τους γίνεται στη φάση της διεξαγωγής των αποτελεσμάτων.

Στη συγκεκριμένη μελέτη θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας καθώς θα ασχοληθούμε με μελέτες που έχουν ήδη γίνει, θεωρίες που έχουν ήδη ειπωθεί και σχηματισμό υποθέσεων για τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων μέσω του προγράμματος SPSS.

3.4. Σχεδιασμός και Δημιουργία Ερωτηματολογίου

«Η χρήση των ερωτηματολογίων αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί το «θεμέλιο λίθο» της έρευνας αφού καθορίζει το είδος των ερευνητικών ερωτημάτων που θέλουμε να απαντήσουμε και τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιήσουμε για το σκοπό αυτό» (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011 σελ,123).

Ο πρώτος και κυριότερος κανόνας ενός ερωτηματολογίου είναι ότι θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην έρευνα που θέλει ο ερευνητής να κάνει. Θα πρέπει να είναι σύντομο και κατανοητό για να μπορέσει να απαντηθεί και τέλος να έχει μία εισαγωγή για το θέμα.

Κάθε ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει τα παρακάτω είδη ερωτήσεων:

- Πολλαπλής επιλογής.
- Αριθμητικές ανοιχτού τύπου.
- Ανοιχτού τύπου κειμένου.
- Κλίμακες αξιολόγησης και κλίμακες συμφωνίας (όπου ορισμένοι ερευνητές τις κατατάσσουν στις ερωτήσεις των πολλαπλών επιλογών και ορισμένοι άλλοι ως αριθμητικές ανοικτού τύπου) (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Οι πιο διαδεδομένοι τρόποι συμπλήρωσης ερωτηματολογίου είναι οι παρακάτω (Καζαζής, 2000):

- ✓ *Προσωπικές συνεντεύξεις*

Το υποκείμενο και το αντικείμενο της έρευνας, δηλαδή ο ερωτών και ο συνεντευξιζόμενος βρίσκονται σε άμεση επαφή “*face to face contact*” και συνήθως ο ερωτώμενος είναι πιο πρόθυμος να απαντήσει και να συζητήσει όταν έχει ένα άτομο μπροστά του διότι στο μυαλό του φαντάζει σαν μια χαλαρή, φιλική κουβέντα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

✓ *Ταχυδρομικές έρευνες*

Αποτελεί έναν οικονομικό τρόπο διεξαγωγής ερευνών με μεγάλη χρήση και δίνει την ευχέρεια του χρόνου στον ερωτώμενο. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η γνώση ονομάτων και διευθύνσεων των ατόμων που θα συμμετάσχουν στην έρευνα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

✓ *Έρευνες μέσω e-mail*

Πρόκειται για τη μοντέρνα εκδοχή της ταχυδρομικής έρευνας, η οποία είναι πιο οικονομική και σαφώς πιο γρήγορη. Η ανταπόκριση της είναι σχετικά άμεση και χρηστική. Τα ερωτηματολόγια είναι πιο φιλικά προς τον χρήστη καθώς μπορεί να γίνει επισύναψη εικόνων ή και μηνυμάτων ήχου (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

✓ *Έρευνες μέσω Internet/Intranet*

Μοιάζουν αρκετά με τις έρευνες μέσω e-mail και είναι και αυτές αρκετά δημοφιλείς και γρήγορες, έχουν μηδενικό κόστος και είναι ευέλικτες ως προς τη μορφοποίηση (χρώματα, γραμματοσειρά κλπ) (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Ο τρόπος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων της συγκεκριμένης έρευνας θα γίνει μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων παρόλο που είναι αρκετά χρονοβόρα διαδικασία και με μεγαλύτερο κόστος. Τα άτομα τα οποία θα συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια θα μπορέσουν να λύσουν τυχόν απορίες τους και είναι πολύ πιθανό μέσα από τη συζήτηση να αντληθούν πληροφορίες τις οποίες μέσα από ένα «τυπικά συμπληρωμένο έντυπο» θα ήταν αδύνατο να τις αποκομίσουμε.

3.4.1. Μέθοδος Δειγματοληψίας

Το δείγμα που θα πρέπει να επιλέξει ο εκάστοτε ερευνητής θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και φυσικά να ανταποκρίνεται στην έρευνα που

θέλουμε να κάνουμε. Η δειγματοληψία μας μπορεί να γίνει με πιθανό ή μη πιθανό δείγμα.

Η πιθανή δειγματοληψία περιλαμβάνει τις παρακάτω μεθόδους:

- ✓ Την απλή ή τυχαία δειγματοληψία, όπως ονομάζεται, και η οποία θεωρητικά είναι η πιο απλή και ακριβής μέθοδος σχετικά με τις υπόλοιπες. Η επιλογή των συμμετεχόντων γίνεται στην τύχη και μας προσφέρει αντιπροσωπευτικότητα. Η απλή δειγματοληψία έχει υψηλό αποτέλεσμα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).
- ✓ Την στρωματοποιημένη δειγματοληψία στην οποία το δείγμα είναι άτομα ή ακόμα και ομάδες ατόμων οι οποίες έχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους. Συνεπώς θα έχουμε διαφορετική δειγματοληψία από κάθε ομάδα άρα και διαφορετικά αποτελέσματα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).
- ✓ Την δειγματοληψία συστάδων (cluster sampling). Σε αυτή τη διαδικασία δειγματοληψίας ο ερευνητής χωρίζει το πλήθος σε επιμέρους τμήματα, δηλαδή χωρίζει το γενικό σύνολο σε μικρά υποσύνολα. Επιλέγονται τα υποσύνολα τα οποία διαθέτουν κοινά στοιχεία μεταξύ τους προκειμένου να μελετηθούν για να προκύψει το αποτέλεσμα. Συνεπώς ορισμένα υποσύνολα δεν θα επιλεγούν και δεν θα συμπεριληφθούν στη διαδικασία της έρευνας (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Όσον αφορά τα μη πιθανά δείγματα, δεν στηρίζονται στο τυχαίο δείγμα. Τα μη πιθανά δείγματα περιλαμβάνουν τις ακόλουθες μεθόδους:

- ✓ Την δειγματοληψία της ευκολίας. Πρόκειται ίσως για την πιο εύκολη μέθοδο δειγματοληψίας. Η επιλογή των ατόμων είναι εύκολη, διότι επιλέγονται τα άτομα τα οποία είναι εύκολα διαθέσιμα, ο εκάστοτε ερευνητής έχει άμεση πρόσβαση, το δείγμα είναι βολικό, υπάρχει δυνατότητα απόκτησης μεγάλου όγκου ερωτηματολογίων και μάλιστα γρήγορα και οικονομικά με μοναδικό μειονέκτημα, το δείγμα να αποδειχτεί ότι δεν είναι αντιπροσωπευτικό για την έρευνα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Η παραπάνω μέθοδος χρησιμοποιείται κατά κόρων σε έρευνες διαδικτύου (Robson, 2002).
- ✓ Την δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Η δειγματοληψία για αυτή τη μέθοδο γίνεται από στόμα σε στόμα δηλαδή ο ερωτώμενος, ο συμμετέχων στην

έρευνα προτείνει ένα άλλο άτομο που ο ίδιος θεωρεί κατάλληλο να συμπεριληφθεί στην έρευνα δεδομένου ότι είναι δύσκολο να βρει ο ερευνητής δείγμα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

- ✓ Την δειγματοληψία των περιπτώσεων. Σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιούνται προκαθορισμένα ποσοστά (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Στην συγκεκριμένη έρευνα θα χρησιμοποιηθεί η πιθανή δειγματοληψία και συγκεκριμένα η μέθοδος της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας και ο λόγος είναι ότι η έρευνα θα γίνει σε συγκεκριμένο χώρο, στην Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας η οποία χωρίζεται σε έξι επιμέρους Διευθύνσεις και τρία τμήματα. Πρόκειται δηλαδή για εννέα ομάδες. Θα πρέπει επίσης να δοθούν πιλοτικά ορισμένα ερωτηματολόγια προκειμένου να διαπιστωθεί εάν το ερωτηματολόγιο μπορεί να γίνει κατανοητό και να διορθωθούν τυχόν λάθη και παραλήψεις.

3.4.2. Δικαιολόγηση των Τρόπων της Στατιστικής Ανάλυσης

Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος «*IBM SPSS, version 21*». Ο συντελεστής εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, ο οποίος είναι ο πλέον διαδεδομένος στις ψυχολογικές έρευνες (όπως είναι άλλωστε και η συγκεκριμένη καθώς μελετά και ερευνά τις αντιδράσεις των εργαζομένων) θεωρείται ένας δείκτης αξιοπιστίας. Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στην έκταση στην οποία ένα σύνολο μεταβλητών είναι συνεπές σε αυτό που επιδιώκει να μετρήσει.

Οι συντελεστές Cronbach's alpha στην παρούσα εργασία υπολογίστηκαν για να προσδιοριστεί η εσωτερική αξιοπιστία του καθενός από τα μέσα/ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη. Συγκεκριμένα, μέσω της μέτρησης του συγκεκριμένου δείκτη επιδιώχθηκε να αποτυπωθεί η συνοχή των μεταβλητών υπό εξέταση. Για τα δημογραφικά στοιχεία, χρησιμοποιήθηκαν πίνακες συχνοτήτων (frequencies) και για να εμπλουτιστούν τα αποτελέσματα, προστέθηκαν bar charts.

Στις κοινωνικές αλλά και στις οικονομικές επιστήμες, πολλές φορές, καλούμαστε να προσδιορίσουμε το μέγεθος της σχέσης ανάμεσα σε μεταβλητές. Πιο ειδικά, επιδιώκουμε να γνωρίζουμε αν μια υψηλή τιμή μιας μεταβλητής σχετίζεται με μια υψηλή ή με μια χαμηλή τιμή μιας άλλης μεταβλητής. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί πως μια συσχέτιση ανάμεσα σε δύο μεταβλητές δεν σημαίνει απαραίτητα

πως υπάρχει και αιτιώδης σχέση ανάμεσά τους. Δηλαδή, δεν είναι απαραίτητο η μια να επηρεάζει την άλλη.

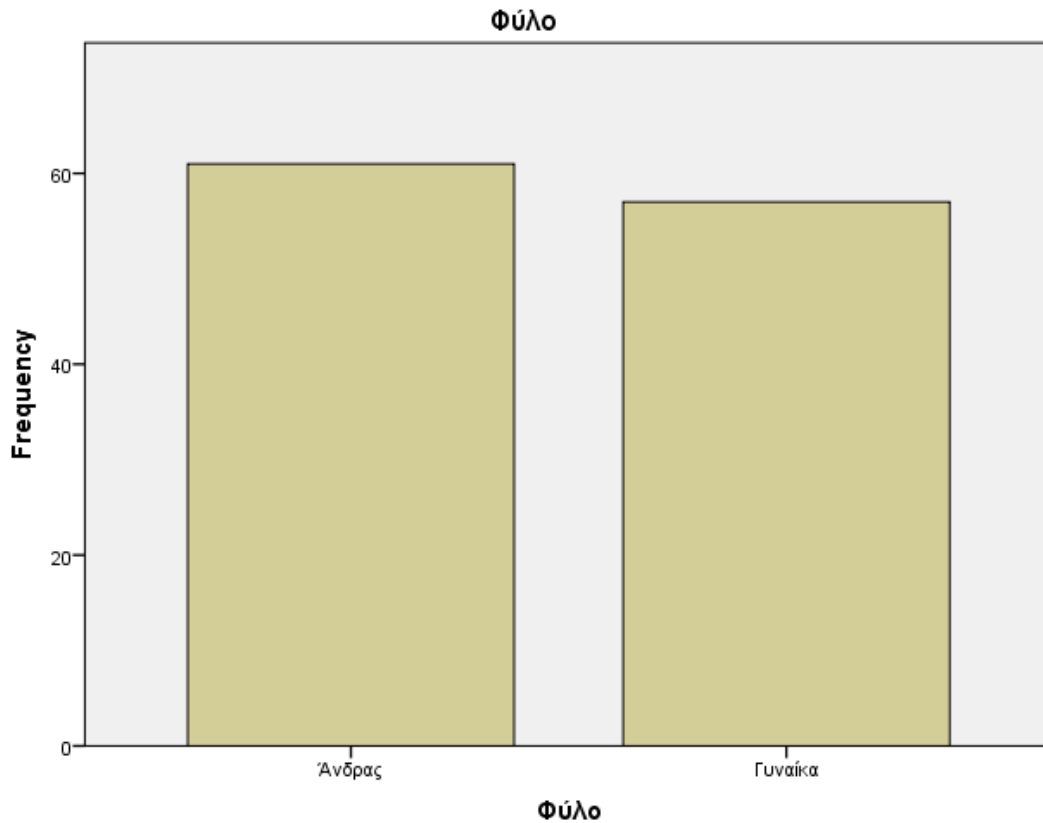
Θέλοντας να διαπιστώσουμε αν δυο μεταβλητές αλληλοεπηρεάζονται, εφαρμόσαμε τον έλεγχο χ^2 (chi-square) και διενεργήθηκε έλεγχος με το independent Sample T test για την εύρεση ισότητας ή μη των διακυμάνσεων των μέσων όρων. Μέσω του πίνακα διπλής εισόδου διασταυρώνουμε με ποιον τρόπο δίνουν απαντήσεις σε κατηγορίες μιας μεταβλητής οι ερωτώμενοι κάποιας συγκεκριμένης κατηγορίας μιας άλλης μεταβλητής. Αυτός είναι και ο τρόπος με τον οποίον εξετάζουμε και την σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Ο έλεγχος χ^2 αποτυπώνει την ύπαρξη ή όχι στατιστικά σχέσης ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές που εξετάζουμε. Συγκεκριμένα, η τιμή που θα λάβει η χ^2 δείχνει κατά πόσο η ανεξαρτησία των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ή όχι.

4. Αποτελέσματα Μέσω Στατιστικής Ανάλυσης

4.1. Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων της Έρευνας

Η συγκεκριμένη ενότητα της εργασίας αποσκοπεί στο να αποτυπωθούν με διαγραμματικό τρόπο αλλά και με σχόλια τα πορίσματα της στατιστικής επεξεργασίας των ερωτηματολογίων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας θα αναλυθούν με την χρήση εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής και συγκεκριμένα με κατανομή συχνοτήτων.

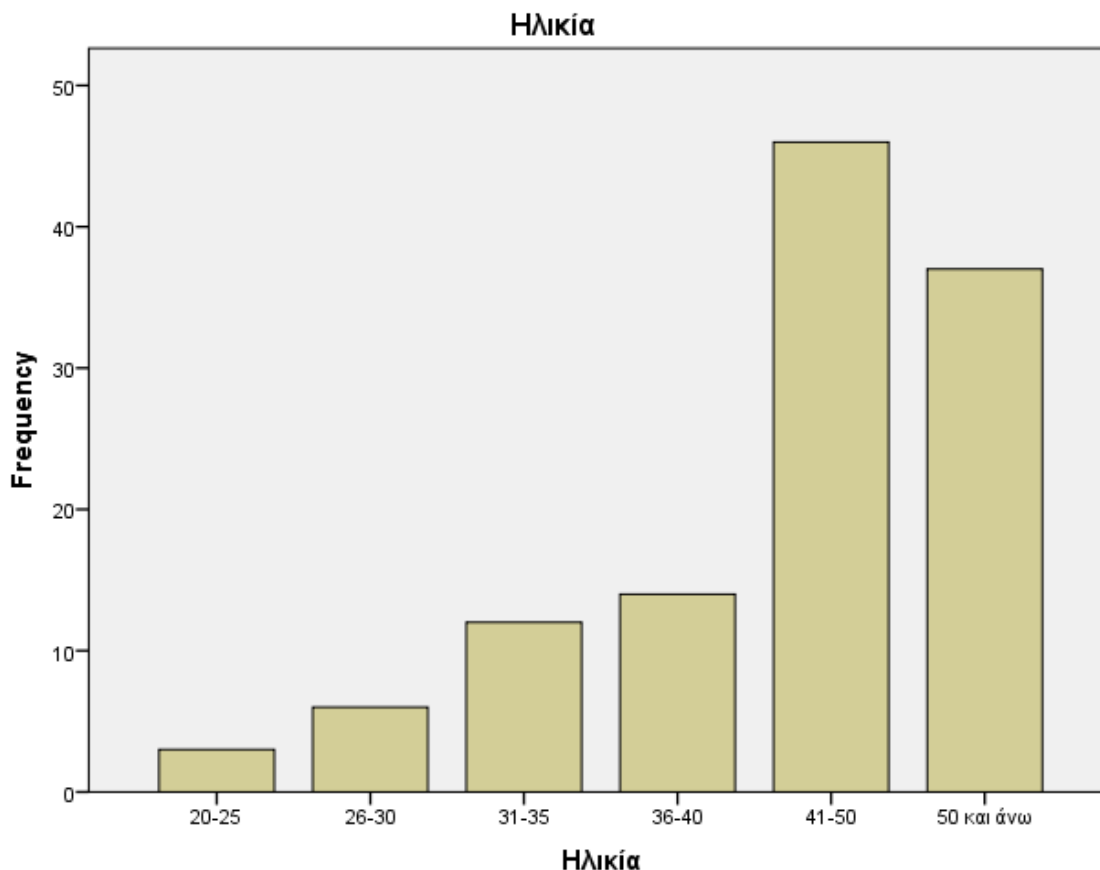
Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, στο δείγμα υπερτερούν οι άντρες με ποσοστό 51,7%, έναντι των γυναικών που αποτελούν το 48,3%. Η διαφορά που προκύπτει δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς είναι μικρότερη από 3 ποσοστιαίες μονάδες. Επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε πως εμφανίζεται μια ισοκατανομή στις θέσεις εργασίας στην Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας. Βέβαια, σε αυτό το σημείο δεν λαμβάνουμε υπόψη μας το ιεραρχικό επίπεδο που κατέχετε από το κάθε φύλο, μιας και δεν αποτελεί σκοπό της παρούσας μελέτης.



Γράφημα 1: Συχνότητα Μεταβλητής «Φύλο»

Αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος, το μεγαλύτερο ποσοστό (39%) αποτελείται από εργαζομένους ηλικίας 41 έως 50 ετών. Ακολουθεί το ηλικιακό διάστημα 50 και άνω, με ποσοστό 31,4%. Οι δυο αυτές ομάδες, αποτελούν τα 2/3 του δείγματος.

Παρατηρούμε πως μόνο το 1/3 του υπό εξέταση δείγματος είναι ηλικίας μικρότερης των 41 ετών. Αυτό αποτελεί μια παράμετρο που θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας αναφορικά με τις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Και αυτό διότι οι εμπειρίες, οι γνώσεις, ο χαρακτήρας, οι καταβολές αλλά και η παιδεία είναι διαφορετικές από γενιά σε γενιά. Από την καθημερινότητά μας μπορούμε να αντιληφθούμε πως η παρόρμηση ενός νεαρού ατόμου δεν είναι η ίδια με την παρόρμηση και την κοσμοθεωρία ενός ατόμου μεγαλύτερης ηλικίας. Επομένως, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση η μια από τις ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας βασίζεται στην ηλικία των ερωτώμενων και στο πως αντιδρούν στην αλλαγή.

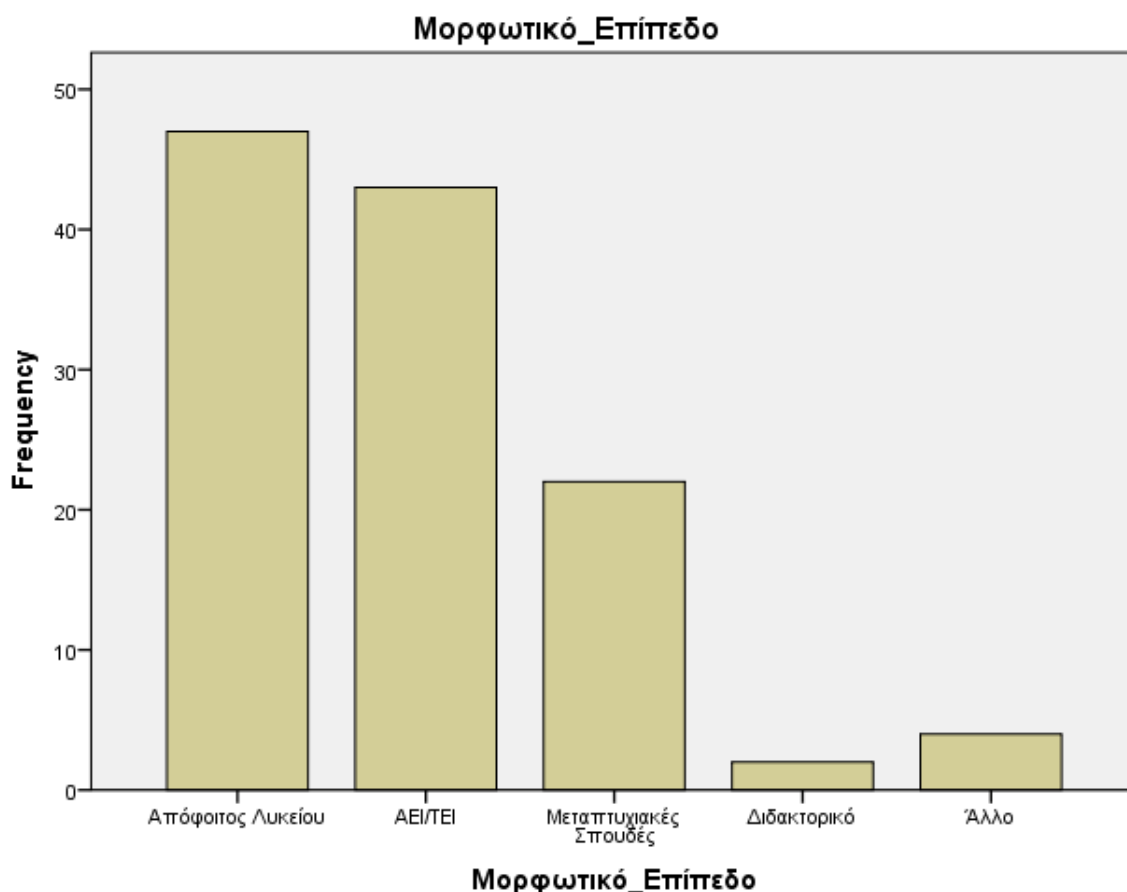


Γράφημα 2: Συχνότητα Μεταβλητής «Ηλικία»

Ένα επιπλέον δημογραφικό στοιχείο του δείγματος είναι και το μορφωτικό τους επίπεδο. Από ό,τι φάνηκε από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (39,8%) είναι απόφοιτοι Λυκείου. Το 36,4% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και ακολουθούν οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακές σπουδές σε ποσοστό 18,6%. Διδακτορικό τίτλο κατέχει μόλις το 1,7%.

Η ηλικιακή ομάδα που ανήκει ο κάθε ερωτώμενος μπορεί να συνδυαστεί και με το μορφωτικό επίπεδο μιας και τα πρότυπα ζωής και οι απαιτήσεις είναι διαφορετικές στο πέρασμα των ετών. Συγκεκριμένα, όπως παρατηρήσαμε και παραπάνω, μόνο το 1/3 του δείγματος ανήκει σε ηλικιακή ομάδα κάτω των 41 ετών. Συνδυαστικά μπορούμε να αιτιολογήσουμε το επίπεδο μόρφωσης των ερωτώμενων μιας και οι μεγαλύτερες ηλικίες δεν είχαν ως αυτοσκοπό να ανελιχθούν μορφωτικά. Επίσης, τα προαπαιτούμενα των προηγούμενων γενεών δεν είναι τα ίδια με την τρέχουσα γενιά τα οποία με τη σειρά τους δεν θα είναι ίδια με τις μελλοντικές. Έτσι, λοιπόν, μπορεί να δικαιολογηθεί και το μόλις 1,7% που είναι κάτοχοι διδακτορικού

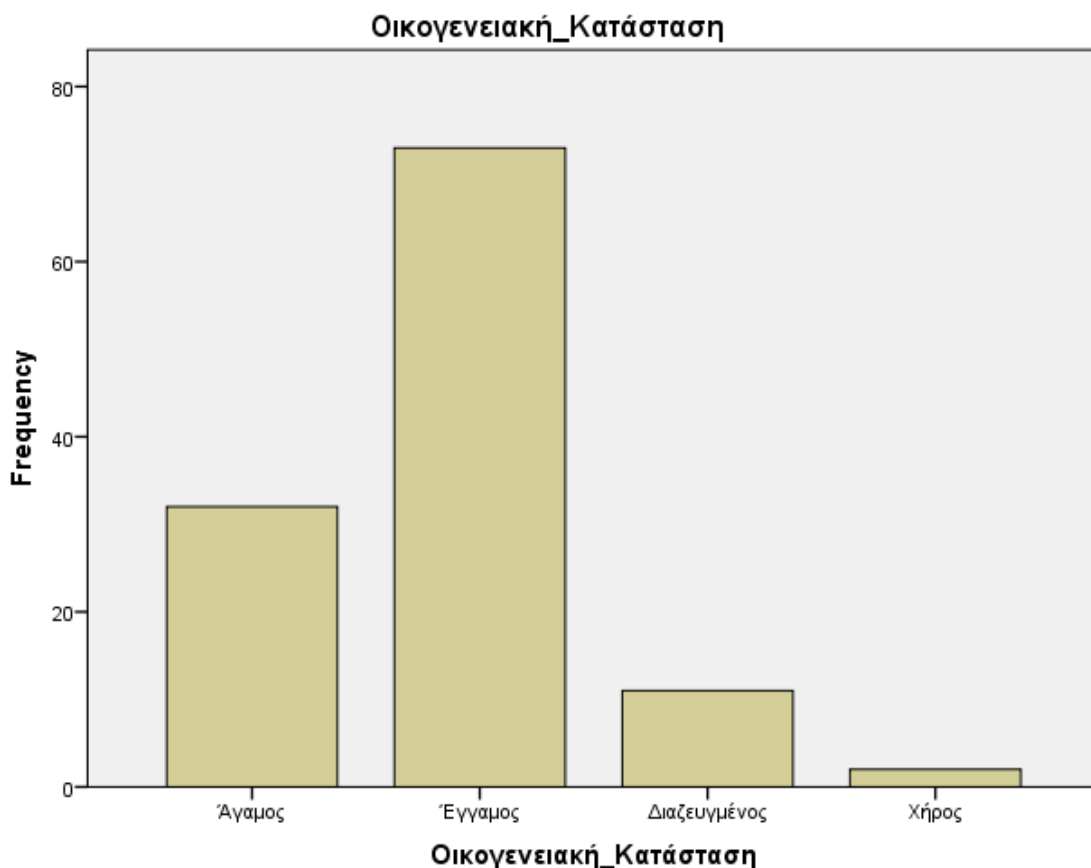
και το μόλις 18,6% που κατέχουν τίτλο μεταπτυχιακού (master). Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε πως και το 36,4% που είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) δεν απέχει πολύ από το 39,8% των αποφοίτων Λυκείου.



Γράφημα 3: Συχνότητα Μεταβλητής «Μορφωτικό Επίπεδο»

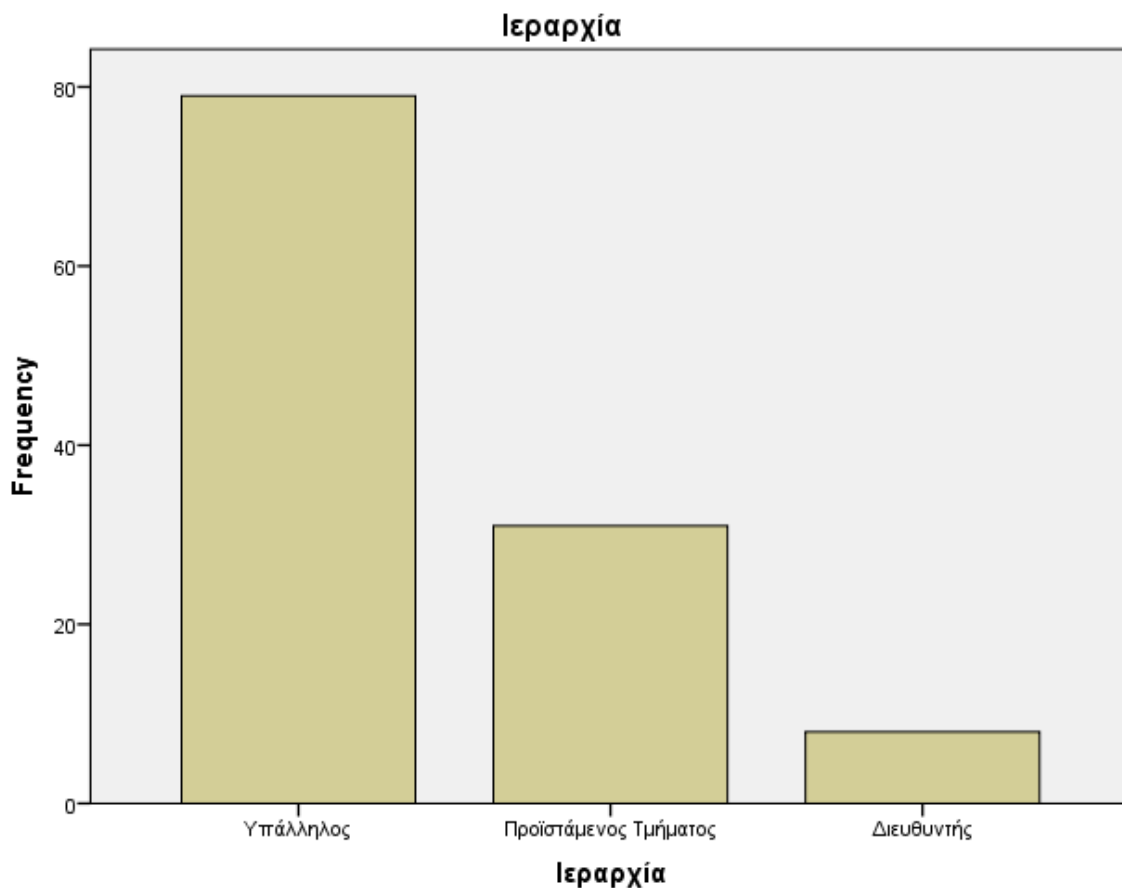
Επιπροσθέτως, όπως απέδειξε η ανάλυση των συχνοτήτων, η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στην κατηγορία «Έγγαμος» με ποσοστό 61,9%. Οι άγαμοι αποτελούν το 27,1%, οι διαζευγμένοι το 9,3% και οι χήροι (-ες) το 1,7%. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί λογικό μιας και όπως είδαμε παραπάνω η πλειοψηφία ανήκει σε ηλικίες μεγαλύτερες των 41 ετών. Οπότε, και το ποσοστό των έγγαμων (ή ακόμα και των διαζευγμένων ή και αθροιστικά των δύο αυτών κατηγοριών) είναι μεγαλύτερο από των άγαμων. Τέλος, η υπό μελέτη Περιφερειακή Ενότητα είναι επαρχιακή, οπότε και τα δεδομένα είναι διαφορετικά σε σχέση με κάποια άλλη μεγαλύτερης πόλης. Ουσιαστικά, μια επαρχιακή πόλη, όπως είναι η

Κόρινθος (και όλες περιοχές ανήκουν στην συγκεκριμένη Περιφερειακή Ενότητα) έχουν διαφορετικά δεδομένα αναφορικά με θεσμούς όπως είναι η οικογένεια. Επομένως, το 61,9% των έγγαμων είναι ένα απόλυτα λογικό ποσοστό για μια τέτοια γεωγραφική περιοχή.



Γράφημα 4: Συχνότητα Μεταβλητής «Οικογενειακή Κατάσταση»

Όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα, η πλειοψηφία του δείγματος (66,9%) είναι υπάλληλοι. Μόλις 6 + 2 είναι Διευθυντές και 31 είναι Προϊστάμενοι. Εφόσον, η έρευνά μας διεξήχθη σε μια συγκεκριμένη Περιφερειακή Ενότητα είναι φυσιολογικό τα Διευθυντικά Στελέχη να είναι μόνον 6 +2 (ή ακόμα και λιγότερα θα μπορούσαν να είναι). Επίσης, και ο αριθμός όσων δήλωσαν πως ιεραρχικά είναι Προϊστάμενοι μπορεί να θεωρηθεί φυσιολογικός μιας και μια Περιφέρεια περιλαμβάνει πολλά επιμέρους τμήματα τα οποία διοικούνται ξεχωριστά.



Γράφημα 5: Συχνότητα Μεταβλητής «Θέση στην Ιεραρχία»

4.2. Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω Δείκτη Εσωτερικής Συνέπειας α του Cronbach για κάθε Ερώτηση

Ως δείκτης αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha. Ο συντελεστής μπορεί να παρουσιάσει τιμές από το «0» όπου το εργαλείο μέτρησης δεν είναι αξιόπιστο, μέχρι την τιμή «1» που εκφράζει την απόλυτη αξιοπιστία. Το όριο για να χαρακτηριστεί μια κλίμακα αξιόπιστη, είναι η τιμή του συντελεστή να είναι μεγαλύτερη από 0,7 (Spector, 1992).

Πιο συγκεκριμένα ισχύει ότι:

Πίνακας 1: Κατανομή Τιμών Δείκτη Cronbach Alpha

A Cronbach	Αξιοπιστία
$\alpha \geq 0.9$	Εξαιρετική
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	Πολύ καλή
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Αποδεκτή
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Μικρή
$\alpha < 0.5$	Μη αποδεκτή

Στην συγκεκριμένη μελέτη, ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha καταγράφηκε 0,821. Εντάσσεται, σύμφωνα τον παραπάνω, στην κατηγορία μεγαλύτερο μεν του 0,7 (που θεωρείται το «κατώφλι» για την αποδοχή του δείγματος) αλλά μικρότερο δε από το 0,9 (που αποτελεί την «απαρχή» για τις εξαιρετικές τιμές). Η τιμή του δείκτη, επομένως, θεωρείται ως «πολύ καλή».

Reliability Statistics

Πίνακας 2: Τιμή Συντελεστή Cronbach Alpha Δείγματος

Cronbach's Alpha	N of Items
0,821	41

4.3. Ανάλυση Εγκυρότητας

Καθώς είναι πιθανό το ενδεχόμενο, ένα όργανο μέτρησης να είναι αξιόπιστο αλλά όχι έγκυρο, ταυτόχρονα με τον υπολογισμό της αξιοπιστίας, απαραίτητο είναι να ελεγχθεί και η εγκυρότητά του (Litwin, 1995). Όσον αφορά την εγκυρότητα, η χρησιμοποίηση δημοφιλών εργαλείων που έχουν χρησιμοποιηθεί από ερευνητές κατ' επανάληψη με επιτυχία σε πληθυσμό για τον οποίο έχει σχεδιαστεί. Όταν ένα εργαλείο μέτρησης είναι στην πραγματικότητα έγκυρο, «αντανακλά» την έννοια που προτίθεται ότι μετράει (Ουζούνη και Νακάκης, 2011).

Το SPSS παρέχει δύο δείκτες για τον έλεγχο της ποιότητας των δεδομένων. Ο Δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin αξιολογεί την επάρκεια του δείγματος και είναι το πλέον δημοφιλές διαγνωστικό μέτρο. Οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1, με επιτρεπτό όριο την τιμή 0.5 (Kaiser και Rice, 1974).

Για περαιτέρω εξέταση της καταλληλότητας των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity), ο οποίος αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων και το sig πρέπει να είναι μικρότερο του 0.05.

Ο Δείκτης Kaiser – Meyer - Olkin εμφανίστηκε 0,748 και χαρακτηρίζεται ως πολύ καλός. Η υψηλή τιμή του εν λόγω δείκτη υποδηλώνει πως οι συσχετίσεις των μεταβλητών είναι αρκετά υψηλές. Το p. του ελέγχου Σφαιρικότητας είναι $0.00 > 0.05$. Η τιμή του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett αποδεικνύει πως ο πίνακας συσχέτισης δεν είναι ο μοναδιαίος, γεγονός που δείχνει πως τα δεδομένα του δείγματος είναι απόλυτα κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.

Επομένως, από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η ανάλυση της συγκεκριμένης εργασίας παρέχει τόσο διακριτούς όσο και αξιόπιστους παράγοντες.

KMO and Bartlett's Test

Πίνακας 3: Συσχετίσεις Μεταβλητών

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,748
Approx. Chi-Square		2402,141
Bartlett's Test of Sphericity	df	820
	Sig.	,000

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει πληροφορίες σχετικές με το ποσοστό της διακύμανσης κάθε μεταβλητής. Οι τιμές που είναι μεγαλύτερες από το 0,5 θεωρούνται ικανοποιητικές, ενώ όσες είναι αρκετά χαμηλότερα από το 0,5 δείχνουν πως η διακύμανση των αντίστοιχων μεταβλητών δεν εξηγείται ικανοποιητικά από το αποτέλεσμα της Παραγοντικής Ανάλυσης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, καμία μεταβλητή δεν λαμβάνει τιμή μικρότερη του 0,5. Αυτό αποδείχθηκε και προηγουμένως, μιας και ο δείκτης Kaiser – Meyer – Olkin είναι ικανοποιητικά

μεγάλος και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett οδήγησε στο συμπέρασμα πως οι παράγοντες είναι και διακριτοί αλλά και αξιόπιστοι.

Communalities

	Initial	Extraction
Φύλο	1,000	,724
Μορφωτικό_Επίπεδο	1,000	,746
Ηλικία	1,000	,877
Οικογενειακή_Κατάσταση	1,000	,680
Σχέση_Εργασίας	1,000	,777
Έτη_Εργασίας	1,000	,879
Ιεραρχία	1,000	,714
Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε μη ικανοποιημένος;	1,000	,763
Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε ικανοποιημένος;	1,000	,771
Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε ενοχλημένος;	1,000	,795
Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε ευχαριστημένος;	1,000	,816
Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε λυπημένος;	1,000	,674
Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε ελεγχόμενος;	1,000	,859
Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε επηρεαζόμενος;	1,000	,698
Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε κυριαρχούμενος;	1,000	,811
Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε καθοδηγούμενος;	1,000	,733
Σύμφωνα με τον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε στην αλλαγή του οργανισμού σας, η αλλαγή προσωπικά είναι σημαντική;	1,000	,798
Σύμφωνα με τον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε στην αλλαγή του οργανισμού σας, η αλλαγή προσωπικά σημαίνει πολλά;	1,000	,832
Σύμφωνα με τον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε στην αλλαγή του οργανισμού σας, η αλλαγή προσωπικά σας απασχολεί;	1,000	,654
Σύμφωνα με τον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε στην αλλαγή του οργανισμού σας, η αλλαγή προσωπικά είναι προκλητική;	1,000	,714
Εργάζεστε με ανθρώπους που συνεργάζονται καλά μεταξύ τους;	1,000	,599
Έχετε ευκαιρία για ανέλιξη σε υψηλότερες εργασιακές βαθμίδες;	1,000	,704
Νιώθετε συχνά ένταση και νευρικότητα στη δουλειά σας;	1,000	,654
Αποτελεί η οργανωτική αλλαγή καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη απόδοση και λειτουργία μιας υπηρεσίας;	1,000	,689
Υπάρχουν αλλαγές που θα έπρεπε να αποφευχθούν;	1,000	,639
Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;	1,000	,721
Πιστεύετε πως ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο προβάλλονται και διαφορετικές αντιστάσεις απέναντι στην αλλαγή;	1,000	,755
Οι οργανωτικές αλλαγές θεωρείτε πως επηρεάζουν και την προσωπική ζωή των εργαζομένων;	1,000	,735

Πιστεύετε πως η διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής ήταν ιδανική	1,000	,765
Η αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής είναι η πλήρης πληροφόρηση των εργαζομένων.	1,000	,699
Η αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής είναι η παροχή κινήτρων.	1,000	,752
Η αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής είναι η παροχή δυνατότητας έκφρασης αντιρρήσεων.	1,000	,548
Η αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής είναι η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση.	1,000	,590
Η αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής είναι η ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή.	1,000	,596
Η αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής είναι η υλοποίηση μόνο των αναγκαίων αλλαγών.	1,000	,558
Η αβεβαιότητα επηρέασε την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.	1,000	,631
Ο φόβος του λάθους επηρέασε την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.	1,000	,770
Η έλλειψη χρόνου επηρέασε την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.	1,000	,652
Η συνήθεια επηρέασε την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.	1,000	,793
Η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής επηρέασε την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.	1,000	,825
Η έλλειψη κινήτρων επηρέασε την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.	1,000	,685

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4.4. Περιγραφική Ανάλυση Μέρους Γ και Μέρους Δ του Ερωτηματολογίου

Πίνακας 4: Περιγραφική Στατιστική Μέρους Γ και Δ του Ερωτηματολογίου

Μέρος Γ'					
Εργάζεστε με ανθρώπους που συνεργάζονται καλά μεταξύ τους;	1	2	3	4	5
	27	29	22	25	15
	Μέσος Όρος: 2,76				
	Τυπική Απόκλιση: 1,357				
Έχετε ευκαιρία για ανέλιξη σε υψηλότερες εργασιακές βαθμίδες;	1	2	3	4	5
	20	37	21	17	23
	Μέσος Όρος: 2,88				
	Τυπική Απόκλιση: 1,385				
Νιώθετε συχνά ένταση και νευρικότητα στη δουλειά σας;	1	2	3	4	5
	20	42	29	16	11
	Μέσος Όρος: 2,63				
	Τυπική Απόκλιση: 1,190				
Αποτελεί η οργανωτική αλλαγή καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη απόδοση και λειτουργία μιας υπηρεσίας;	1	2	3	4	5
	28	38	38	9	5
	Μέσος Όρος: 2,36				
	Τυπική Απόκλιση: 1,059				
Υπάρχουν αλλαγές που θα έπρεπε να αποφευχθούν;	1	2	3	4	5
	28	48	28	11	3
	Μέσος Όρος: 2,26				
	Τυπική Απόκλιση: 1,008				

Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;	1	2	3	4	5
	18	34	25	34	7
	Μέσος Όρος: 2,81				
	Τοπική Απόκλιση: 1,184				
Πιστεύετε πως ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο προβάλλονται και διαφορετικές αντιστάσεις απέναντι στην αλλαγή;	1	2	3	4	5
	26	56	28	7	1
	Μέσος Όρος: 2,16				
	Τοπική Απόκλιση: 0,867				
Οι οργανωτικές αλλαγές θεωρείτε πως επηρεάζουν και την προσωπική ζωή των εργαζομένων;	1	2	3	4	5
	25	39	43	7	4
	Μέσος Όρος: 2,37				
	Τοπική Απόκλιση: 0,994				
Πιστεύετε πως η διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής ήταν ιδανική;	1	2	3	4	5
	2	6	43	31	36
	Μέσος Όρος: 3,79				
	Τοπική Απόκλιση: 0,994				
Μέρος Δ'					
Η πλήρης πληροφόρηση των εργαζομένων.	Ναι			Όχι	
	39			79	
	Μέσος Όρος: 1,67				
	Τοπική Απόκλιση: 0,472				
Η παροχή κινήτρων.	Ναι			Όχι	
	30			88	
	Μέσος Όρος: 1,75				
	Τοπική Απόκλιση: 0,437				
Η παροχή δυνατότητας έκφρασης αντιρρήσεων.	Ναι			Όχι	
	11			107	
	Μέσος Όρος: 1,91				

	<i>Τυπική Απόκλιση: 0,292</i>		
<i>Η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση.</i>	<i>Ναι</i>		<i>Όχι</i>
	23		95
	<i>Μέσος Όρος: 1,81</i>		
	<i>Τυπική Απόκλιση: 0,398</i>		
<i>Η ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή.</i>	<i>Ναι</i>		<i>Όχι</i>
	17		101
	<i>Μέσος Όρος: 1,86</i>		
	<i>Τυπική Απόκλιση: 0,353</i>		
<i>Η υλοποίηση μόνο των αναγκαίων αλλαγών.</i>	<i>Ναι</i>		<i>Όχι</i>
	19		99
	<i>Μέσος Όρος: 1,84</i>		
	<i>Τυπική Απόκλιση: 0,369</i>		

4.5. Ανάλυση και Δικαιολόγηση Αποτελεσμάτων που Αφορούν τους Στόχους με Παράλληλη Δικαιολόγηση ή Απόρριψη των Υποθέσεων

Ερευνητική Υπόθεση 1

Το φύλο επηρεάζει την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

Πίνακας 4: Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Φύλο * Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή	118	100,0%	0	0,0%	118	100,0%

Πίνακας 5: Φύλο*Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,574 ^a	4	,334
Likelihood Ratio	4,632	4	,327
Linear-by-Linear Association	,064	1	,800
N of Valid Cases	118		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,38.

Πίνακας 6: Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,023	,092	,252	,801 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,014	,092	,152	,879 ^c
N of Valid Cases	118			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

H₀: Το φύλο επηρεάζει την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H₁: Το φύλο δεν επηρεάζει την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

Όπως φαίνεται στον πίνακα παραπάνω, η τιμή του sig.>0.05, επομένως, αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση και απορρίπτουμε την πρώτη εναλλακτική. Άρα, αποδεικνύεται πως το φύλο επηρεάζει την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός πως στις περισσότερες οικογένειες οι άνδρες είναι αυτοί οι οποίοι στηρίζουν την καθημερινότητα της. Οι γυναίκες ουσιαστικά συνεπικουρούν μέσω τους δικούς τους εισοδήματος. Επομένως, μπορεί να θεωρηθεί λογικό έως ένα βαθμό πως το πώς αντιδρά ο κάθε εργαζόμενος απέναντι στην αλλαγή εξαρτάται από το φύλο του.

Ερευνητική Υπόθεση 2

Η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την αντίδραση σε μια επερχόμενη αλλαγή.

Πίνακας 7: Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ιεραρχία * Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή	118	100,0%	0	0,0%	118	100,0%

Πίνακας 8: Θέση στην Ιεραρχία*Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,780 ^a	8	,672
Likelihood Ratio	6,409	8	,602
Linear-by-Linear Association	,009	1	,923
N of Valid Cases	118		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,47.

Πίνακας 9: Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,009	,089	,096	,923 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,015	,091	,159	,874 ^c
N of Valid Cases	118			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

H₀: Η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H₁: Η θέση στην ιεραρχία δεν επηρεάζει την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

Όπως φαίνεται στον πίνακα παραπάνω, το sig.>0.05, επομένως, αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση και απορρίπτουμε την πρώτη εναλλακτική. Άρα,

η ιεραρχική θέση επιτελεί σημαντικό ρόλο στην αντίδραση σε μια επερχόμενη αλλαγή σε έναν οργανισμό.

Τόσο το φύλο όσο και η θέση στην ιεραρχία αποτελούν χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου που όπως φάνηκε από την μέχρι τώρα ανάλυση παίζουν ρόλο και συσχετίζονται με την αντίδραση στην αλλαγή. Ένας υπάλληλος με σύμβαση ορισμένου χρόνου, για παράδειγμα, δεν νιώθει αβεβαιότητα από το αν συγχωνευθεί ένα τμήμα με κάποιο άλλο. Αντίθετα, κάποιος ο οποίος έχει άλλη εργασιακή σχέση αλλά δεν πληροί κάποιες άλλες προδιαγραφές μιας συγχώνευση τμημάτων και μια αξιολόγηση προσωπικού, είναι λογικό να τον επηρεάσει και να παίξει ρόλο και στην συμπεριφορά του και στον τρόπο με τον οποίον θα αντιδράσει.

Ερευνητική Υπόθεση 3

Η οργανωσιακή αλλαγή επηρεάζει την προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Πίνακας 10: Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Γ8 * Β1	118	100,0%	0	0,0%	118	100,0%

Πίνακας 11: Η οργανωσιακή αλλαγή είναι σημαντική*Πιστεύετε πως επηρεάζει και την προσωπική ζωή των εργαζομένων;

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,179 ^a	16	,030
Likelihood Ratio	26,866	16	,043
Linear-by-Linear Association	,221	1	,638
N of Valid Cases	118		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Πίνακας 12: Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	-,043	,105	-,469	,640 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-,012	,100	-,132	,895 ^c
N of Valid Cases	118			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

H₀: Η αντίληψη πως μια αλλαγή είναι σημαντική επηρεάζει την προσωπική ζωή των εργαζομένων.

H₁: Η αντίληψη πως μια αλλαγή είναι σημαντική δεν επηρεάζει την προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Όπως φαίνεται στον πίνακα παραπάνω, sig.<0.05, επομένως, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την πρώτη εναλλακτική. Άρα, η αντίληψη πως μια αλλαγή είναι σημαντική δεν επηρεάζει απαραίτητα και την προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Η συγκεκριμένη υπόθεση επιβεβαιώνεται και από τους ερευνητικούς στόχους και κυρίως τον τελευταίο. Αξίζει να αναφέρουμε πως η αλλαγή είναι μια διαδικασία η οποία δεν περνά αδιάφορη. Σε κάποιους εργαζόμενους εντοπίζονται ήπιες αντιδράσεις και συναισθήματα και σε κάποιους πιο έντονα. Αυτό σχετίζεται και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς. Αρχικά, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου είναι διαφορετικά. Η κάθε προσωπικότητα και ο κάθε χαρακτήρας διαθέτει άλλη κοσμοθεωρία και έχει άλλες καταβολές και ερεθίσματα.

Όλες οι πτυχές της ανθρώπινης προσωπικότητας επιτελούν κάποιον ρόλο στην αντίδραση στην αλλαγή. Κάποιο εργαζόμενοι ίσως να αισθάνονται απειλή από την αλλαγή ενώ κάποιοι μπορεί να την θεωρήσουν ως επιστέγασμα των προσπαθειών τους. Όλα εξαρτώνται από κάτι και όλα σχετίζονται με κάτι άλλο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ερευνούμε και μελετούμε ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία είναι αποτέλεσμα πληθώρας πτυχών και συνιστωσών.

Ερευνητική Υπόθεση 4

Η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή.

Δεδομένου ότι επιδιώκεται σύγκριση μέσου όρου σε μεταβλητή με παραπάνω από δύο κατηγορίες (υπάρχουν τρεις ιεραρχικές κατηγορίες), χρησιμοποιείται One-Way ANOVA με επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, ορίζεται δηλαδή ότι η τιμή του σφάλματος που γίνεται αποδεκτό κατά την πραγματοποίηση του ελέγχου να ανέρχεται στο 5%. Επιβεβαιώνεται η ισότητα των μέσων όρων όταν το Sig είναι μεγαλύτερο του 0,05

Πίνακας 13: Descriptives

Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υπάλληλος	79	2,80	1,202	,135	2,53	3,07	1	5
Προϊστάμενος Τμήματος	31	2,87	1,176	,211	2,44	3,30	1	5
Διευθυντής	8	2,75	1,165	,412	1,78	3,72	1	4
Total	118	2,81	1,184	,109	2,60	3,03	1	5

Πίνακας 14: ANOVA

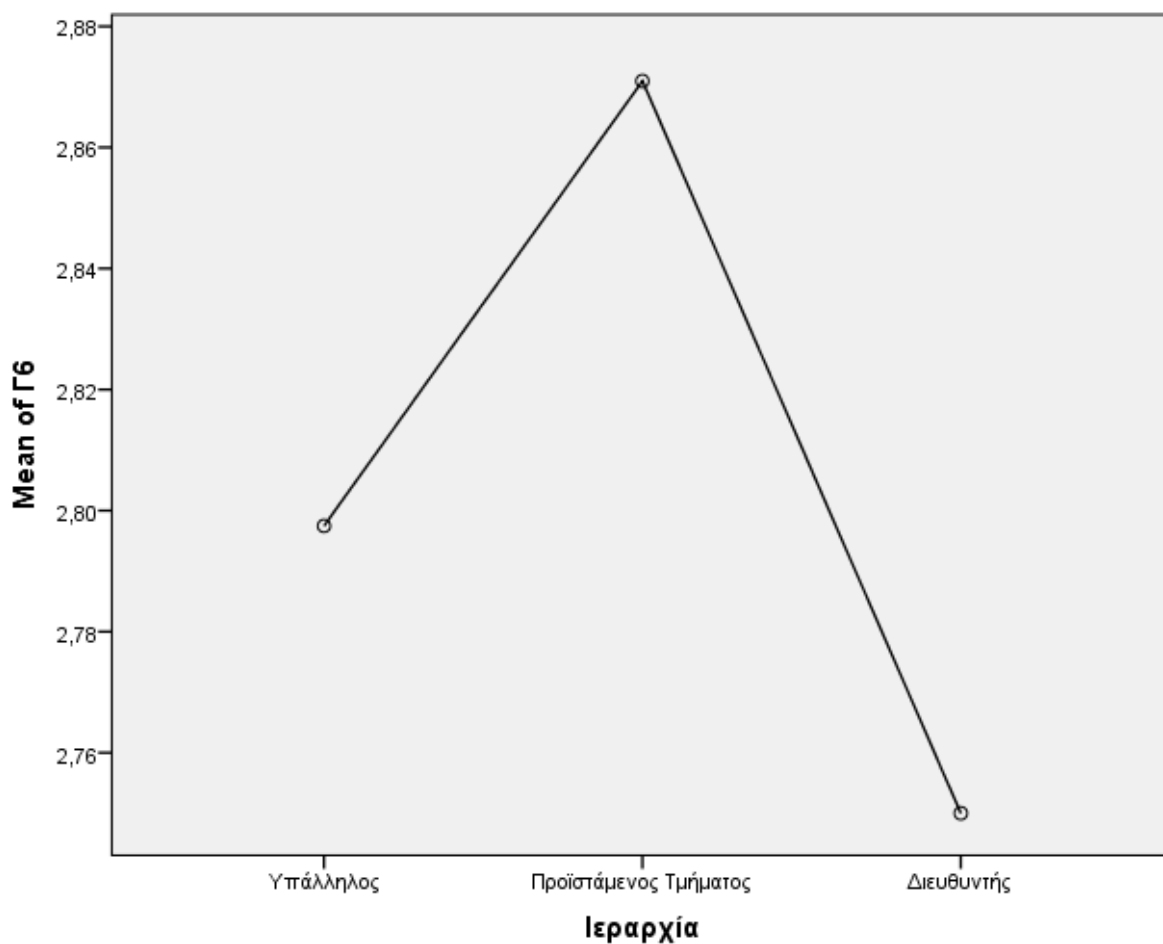
Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,155	2	,077	,054	,947
Within Groups	163,743	115	1,424		
Total	163,898	117			

H₀: Η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή.

H₁: Η θέση στην ιεραρχία δεν επηρεάζει την αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή.

Από τον παραπάνω πίνακα διακρίνουμε πως το sig. είναι $0,947 > 0,05$, και επομένως δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στους μέσους όρους. Συνάγεται, λοιπόν, πως η μηδενική υπόθεση γίνεται αποδεκτή και απορρίπτεται η πρώτη εναλλακτική. Άρα, η θέση στην ιεραρχία του οργανισμού επηρεάζει την αντίσταση που προβάλλει ο εργαζόμενος απέναντι σε μια επερχόμενη αλλαγή.



Γράφημα 6: ANOVA Θέσης στην Ιεραρχία/Προβάλλετε αντίσταση στην επερχόμενη αλλαγή

Ερευνητική Υπόθεση 5

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων επηρεάζει την αντίσταση στην αλλαγή.

Πίνακας 15: Descriptives

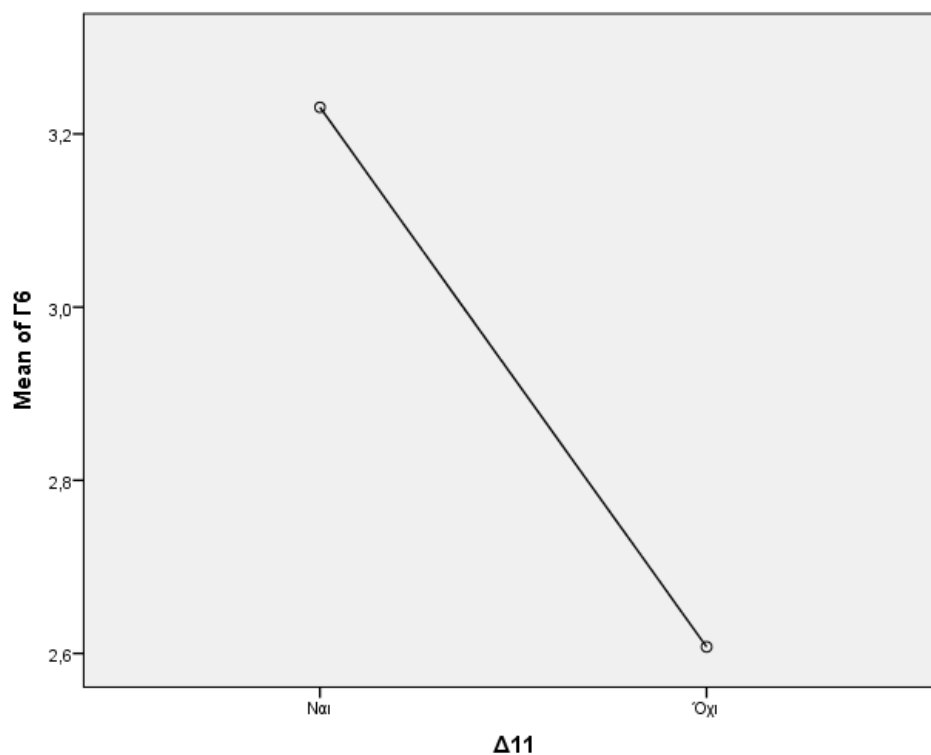
Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Ναι	39	3,23	1,224	,196	2,83	3,63	1	5
Όχι	79	2,61	1,114	,125	2,36	2,86	1	5
Total	118	2,81	1,184	,109	2,60	3,03	1	5

Πίνακας 16: ANOVA

Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,140	1	10,140	7,650	,007
Within Groups	153,759	116	1,326		
Total	163,898	117			



Γράφημα 7: ANOVA Μορφωτικό Επίπεδο/Προβάλλετε αντίσταση στην επερχόμενη αλλαγή

H₀: Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν επηρεάζει την αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή.

H₁: Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων επηρεάζει την αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή.

Από τον παραπάνω πίνακα διακρίνουμε πως το sig. είναι $0,007 < 0,05$, και επομένως υπάρχει σημαντική διαφορά στους μέσους όρους. Ως αποτέλεσμα, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και γίνεται αποδεκτή η πρώτη εναλλακτική. Άρα, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων επηρεάζει την αντίσταση που προβάλλεται σε μια επερχόμενη αλλαγή.

Ερευνητική Υπόθεση 6

Η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την αντίληψη για τον τρόπο διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής.

Πίνακας 17: Descriptives

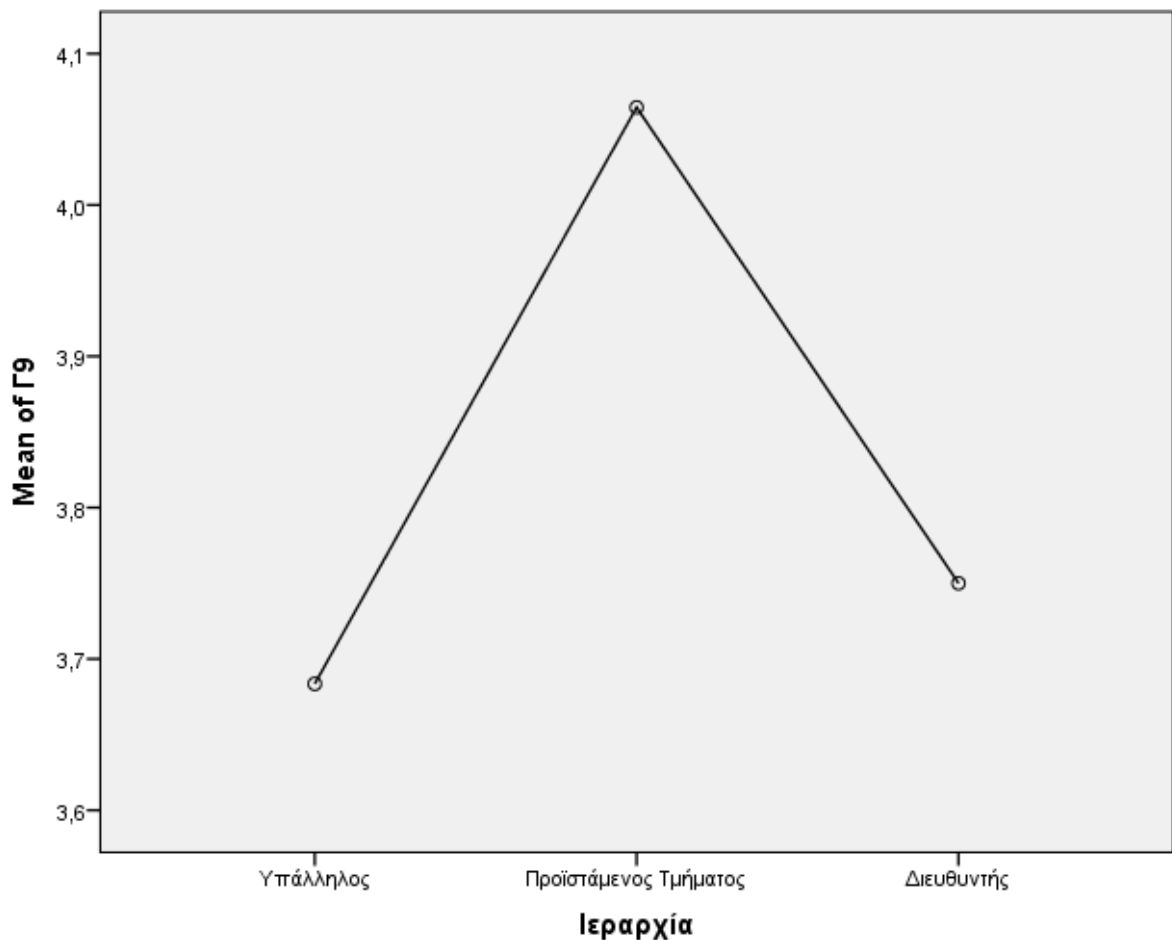
Πιστεύετε πως η διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής ήταν ιδανική;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υπάλληλος	79	3,68	1,007	,113	3,46	3,91	1	5
Προϊστάμενος Τμήματος	31	4,06	,854	,153	3,75	4,38	2	5
Διευθυντής	8	3,75	1,282	,453	2,68	4,82	1	5
Total	118	3,79	,994	,092	3,61	3,97	1	5

Πίνακας 18: ANOVA

Πιστεύετε πως η διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής ήταν ιδανική;

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,244	2	1,622	1,659	,195
Within Groups	112,460	115	,978		
Total	115,703	117			



Γράφημα 8: ANOVA Θέσης στην Ιεραρχία/Αντίληψη Τρόπου Διαχείρισης της Αλλαγής

H_0 : Η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής.

H_1 : Η θέση στην ιεραρχία δεν επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής.

Από τον παραπάνω πίνακα διακρίνουμε πως το sig. είναι $0,195 > 0,05$, και επομένως δεν εντοπίζεται σημαντική διαφορά στους μέσους όρους. Ως αποτέλεσμα, η μηδενική υπόθεση γίνεται αποδεκτή και απορρίπτεται η πρώτη εναλλακτική. Άρα, η θέση στην ιεραρχία επιτελεί σημαντικό ρόλο και επιδρά στον τρόπο διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής.

Ερευνητική Υπόθεση 7

Η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει τις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων.

Πίνακας 19: Descriptives

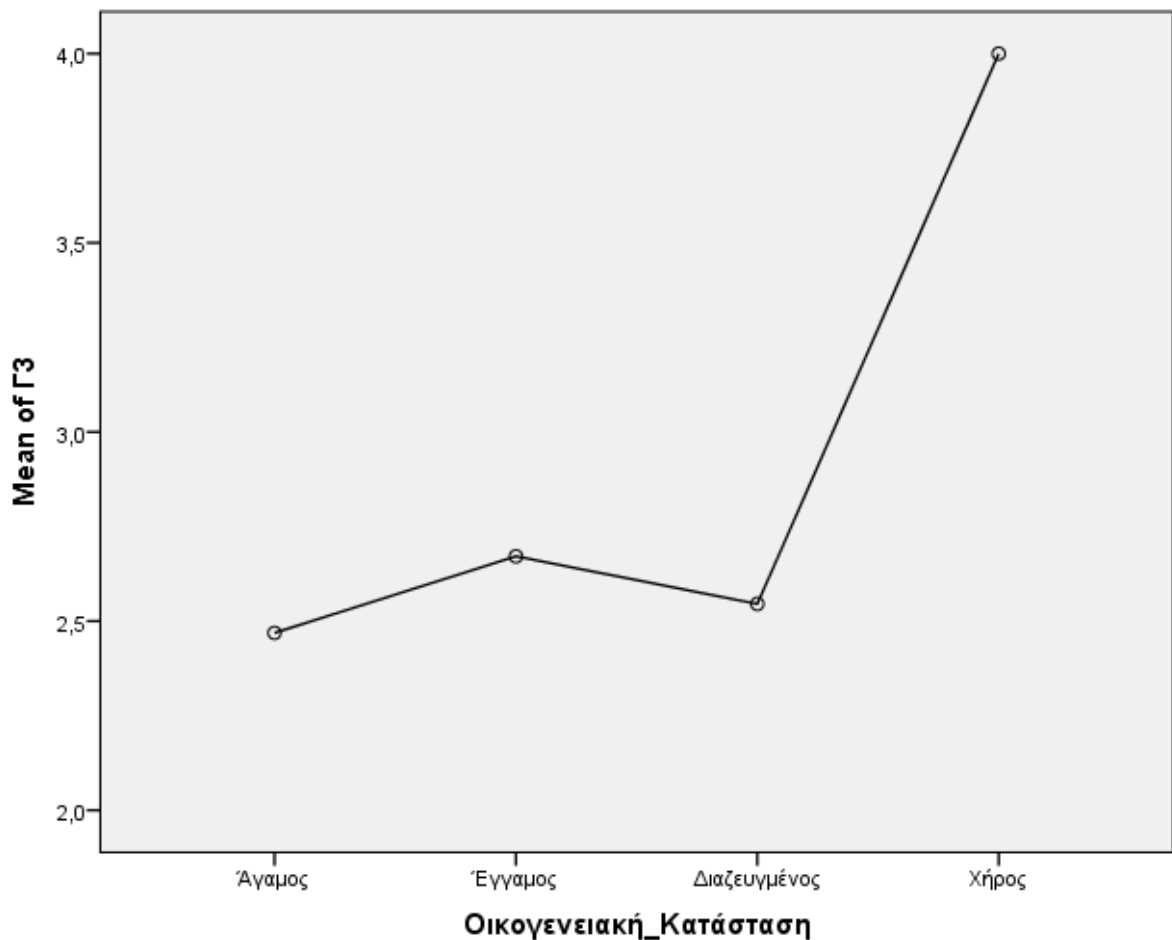
Νιώθετε συχνά ένταση και νευρικότητα στη δουλειά σας;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Άγαμος	32	2,47	1,135	,201	2,06	2,88	1	5
Έγγαμος	73	2,67	1,191	,139	2,39	2,95	1	5
Διαζευγμένος	11	2,55	1,293	,390	1,68	3,41	1	5
Χήρος	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
Total	118	2,63	1,190	,110	2,41	2,84	1	5

Πίνακας 20: ANOVA

Νιώθετε συχνά ένταση και νευρικότητα στη δουλειά σας;

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,788	3	1,596	1,131	,339
Within Groups	160,806	114	1,411		
Total	165,593	117			



Γράφημα 9: ANOVA Οικογενειακής Κατάστασης/Ψυχοσωματικών Αντιδράσεων

H₀: Η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει τις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.

H₁: Η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει τις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.

Από τον παραπάνω πίνακα διακρίνουμε πως το sig. είναι $0,339 > 0,05$, και επομένως δεν εντοπίζεται σημαντική διαφορά στους μέσους όρους. Ως αποτέλεσμα, η μηδενική υπόθεση γίνεται αποδεκτή και απορρίπτεται η πρώτη εναλλακτική. Άρα, καταλήγουμε στην επιβεβαίωση της υπόθεσης πως η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων επηρεάζει τις ψυχοσωματικές αντιδράσεις που εμφανίζουν απέναντι στην οργανωτική αλλαγή.

**4.6. Καταρτισμός Πίνακας Θεματοποίησης για την Επιβεβαίωση /
Απόρριψη των Υποθέσεων που Αφορούν Κάθε Στόχο**

Ερευνητικός Στόχος	Ερευνητικά Ερωτήματα	Ερευνητική Υπόθεση	Αριθμός Ερώτησης	Είδος	Στατιστική Μέθοδος	Αποτέλεσμα
1	1 & 7	(2) & (5)	A7 & Γ6	Πολλαπλών Επιλογών	Crosstabs & χ^2 test.	Επιβεβαίωση Μηδενικής
2	2 & 4	(4)	A7 & Γ6	Πολλαπλών Επιλογών	ANOVA και Descriptive Statistics.	Επιβεβαίωση Μηδενικής
3	5 & 7 & 1	(4) & (5) & (7)	A2 & Γ6	Πολλαπλών Επιλογών	ANOVA και Descriptive Statistics	Επιβεβαίωση Μηδενικής (4) Απόρριψη Μηδενικής (5)
4	2 & 4 & 5	(6)	A5 & Γ9	Πολλαπλών Επιλογών	ANOVA και Descriptive Statistics	Επιβεβαίωση Μηδενικής
5	1 & 6 & 5	(1) & (3)	A1 & Γ6 Γ8 & Β1	Πολλαπλών Επιλογών	Crosstabs & χ^2 test	Επιβεβαίωση Μηδενικής (1) Απόρριψη Μηδενικής (3)

5. Εξαγωγή Συμπερασμάτων

5.1. Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Οι οργανωτικές αλλαγές είναι απαραίτητες για τις επιχειρήσεις προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές στη σημερινή αγορά. Για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής, θα πρέπει να γίνει κατανοητό πως ο ρόλος των εργαζομένων είναι εξαιρετικά σημαντικός, και οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή επηρεάζονται από έναν αριθμό παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων και των σκέψεων των εργαζομένων, της επικοινωνίας και της συμμετοχής στην λήψη της απόφασης.

Όπως παρατηρήθηκε και στην εμπειρική μελέτη παραπάνω, οι αντιδράσεις των εργαζομένων εξαρτώνται από ποικίλους παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα το φύλο, ή η ηλικία. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων συνέθεσαν τόσο τους ερευνητικούς στόχους της παρούσας εργασίας όσο και τις ερευνητικές υποθέσεις. Αξίζει να σημειωθεί, πως μέσω της ανάλυση One – way ANOVA καταλήξαμε σε συμπεράσματα αναφορικά με την αντίληψη για τη διαχείριση της αλλαγής αλλά και της αντίστασης που ενδέχεται να προβάλλουν οι εργαζόμενοι σε μια επερχόμενη αλλαγή.

Αποδείχθηκε πως το φύλο παίζει ρόλο στην αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή και πιο συγκεκριμένα παρατηρήθηκε πως οι άντρες εμφάνισαν μεγαλύτερο δείκτη αντίδρασης. Επίσης, η θέση στην ιεραρχία αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα αντίδρασης, όπως αναλύθηκε παραπάνω. Η προσωπική ζωή των εργαζομένων μελετήθηκε σε συνάρτηση με την αλλαγή υπό το πρίσμα της ιεραρχικής θέσης. Συγκεκριμένα, μελετήθηκε κατά πόσο η θέση στην ιεραρχία μπορεί να επηρεάσει την προσωπική ζωή των εργαζομένων απέναντι σε μια αλλαγή.

Η θεσμική θεωρία, σε συνδυασμό με τη γενική βιβλιογραφία του μάνατζμεντ της αλλαγής, με λεπτομερή προσοχή στη διαδικασία, τη συμπεριφορά και την ηγεσία, μπορεί να βοηθήσει ιδιαίτερα στην καλύτερη κατανόηση των σύνθετων πολυεπίπεδων φαινομένων της μεταβολής του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, βλέπουμε

την ανάγκη για περισσότερο σε βάθος εμπειρικές μελέτες της διαδικασίας αλλαγής σε διάφορους δημόσιους φορείς. Ειδικότερα, οι μελέτες αυτές θα πρέπει να παρέχουν λεπτομέρειες σχετικά με τις παρεμβάσεις της αλλαγής και τους ρόλους και τις συμπεριφορές όσων εμπλέκονται σε τέτοιες διαδικασίες. Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει διαχρονικές μελέτες (Pettigrew et al. 2001).

Ένας ιδιαίτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος είναι η συνεργασία μεταξύ επαγγελματιών για να διερευνήσουν τις πραγματικότητες της εφαρμογής της αλλαγής σε μια ποικιλία από περιβάλλοντα. Αυτή η προσέγγιση θα αντιμετωπίσει επικρίσεις σχετικά με την σπανιότητα των μελετών που περιλαμβάνουν μια προοπτική μόνο (Pettigrew 1990). Επαγγελματίες, μάνατζερ και σύμβουλοι εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό στην εφαρμογή της αλλαγής και στις αποφάσεις που λαμβάνονται στον τομέα αυτό, και ως εκ τούτου είναι μια πολύτιμη πηγή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία (Higgs και Rowland 2005).

5.2. Πρακτική Εφαρμογή Αποτελεσμάτων

Οι ερευνητές θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη θεωρία σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής σε δημόσιους οργανισμούς με περισσότερες και ισχυρότερες εμπειρικές έρευνες που βασίζεται σε μια σαφή κατανόηση της πρακτικής. Με τον τρόπο αυτό, οι ερευνητές μπορούν να παρέχουν πρακτικές κατευθυντήριες γραμμές που είναι αυστηρά γειωμένες. Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στα αποτελέσματα και τις επιτυχίες της αλλαγής σε δημόσιους οργανισμούς, δηλαδή να υποστηρίξουν τους επαγγελματίες στην αναζήτησή τους για το τι κάνει μια αλλαγή επιτυχημένη.

Όλες οι αλλαγές οποτεδήποτε και αν συμβαίνουν επηρεάζουν τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να εκδηλώνονται ποικίλες συμπεριφορικές και ψυχοσωματικές αντιδράσεις. Στην παρούσα περίπτωση παρατηρούμε πως η βασική αντίδρασή τους να τους απασχολεί σε αυτό το βαθμό θεωρείται απόλυτα φυσιολογική μιας και όπως αναφέραμε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποιαδήποτε αλλαγή συντελείται σε έναν οργανισμό επηρεάζει άμεσα όλους τους εργαζόμενους (είτε θετικά είτε αρνητικά) ανεξάρτητα από την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκουν.

5.3. Συστάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στο πως μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επηρεάσει τις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η εμπειρική μελέτη διενεργήθηκε στην Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας. Κατά τη διαδικασία της έρευνας κάποιοι προβληματισμοί θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω διερεύνηση στο μέλλον.

Ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων που τελικά συγκεντρώθηκαν καθώς και τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από την επεξεργασία τους, δεν μπορούν να δώσουν αρκετές αλλά και ακριβείς πληροφορίες, οι οποίες να είναι δυνατόν να γενικευτούν για τους υπόλοιπους οργανισμούς που προέκυψαν από τον Νόμο Καλλικράτη. Επομένως, η διερεύνηση και άλλων οργανισμών παρόμοιων θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής μελέτης.

Ένα επιπλέον σημείο τα οποίο θα μπορούσε να αναπτυχθεί είναι η ηγεσία και ο ρόλος που επιτελεί σε οργανωσιακές αλλαγές. Η συγκεκριμένη εργασία δεν αποσκοπούσε στο να αποτυπώσει την αντίδραση ή την συμβολή της ηγεσίας στην έκβαση και στην υλοποίηση της αλλαγής ούτε στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του υπό μελέτη οργανισμού. Παρόλα αυτά, όμως, έχει αποδειχθεί πως η ηγεσία παίζει πρωταρχικό ρόλο στην λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Τέλος, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει εις βάθος τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία επηρεάζουν την συμπεριφορά, την αντίδραση αλλά και την αντίσταση των εργαζομένων σε οργανωσιακές αλλαγές.

5.4. Περιορισμοί της Έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα αντιμετώπισε από την αρχή ορισμένους περιορισμούς. Ο αριθμός των συμμετεχόντων ήταν συγκεκριμένος και δεν υπήρχε πιθανότητα να αυξηθεί καθώς το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε δημόσιο φορέα και πιο

συγκεκριμένα στην Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας. Εκτός από αυτόν τον περιορισμό, υπήρχε και ο γεωγραφικός περιορισμός καθώς ο φορέας έχει γραφεία τα οποία είναι σε απομακρυσμένες περιοχές γεγονός το οποίο δυσκολεύει τον ερευνητή διότι το ερωτηματολόγιο δόθηκε προσωπικά. Τέλος, επειδή το ερωτηματολόγιο δόθηκε από εργαζόμενο της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας συναντήθηκαν δυσπιστία και καχυποψία από τους ερωτηθέντες.

Τέλος, θα πρέπει να συμπεριλάβουμε στους περιορισμούς της έρευνας και το γεγονός πως λόγω εσωτερικής μετακίνησης προσωπικού υπήρχε πρόβλημα στη διανομή του ερωτηματολογίου καθώς δεν μπορούσε η διαδικασία να εγκριθεί από τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα με αποτέλεσμα να καθυστερήσει και η συλλογή τους.

6. Βιβλιογραφία

1. Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 2(3), 293-315.
2. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for change. *Human Relations*, 46, 681-703.
3. Arnold, T., & Spell, S. C. (2006). The Relationship between Justice and Benefits Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4):599-620.
4. Baulcomb, J.S. (2003), Management of Change through Force Field Analysis, *Journal of Nursing Management*, 11, Blackwell Publishing Ltd., pp. 275-280.
5. Beckhard, R., Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental changes in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Bell, J. (1997) *Μεθοδολογικός σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας*, Αθήνα: Gutenberg.
7. Bennett, R.H., Fadil, P. A., & Greenwood, R.T. (1994). Cultural alignment in response to strategic organizational change: New considerations for a change framework. *Journal of Managerial Issues*, 6(4), 474-481.
8. Boojihawon, D. & Segal-Horn, S. (2006). *Unit 1 Introduction: Strategy: study guide for MBA B820*. Milton-Keynes: Open University.
9. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-32.
10. Bovey, W., & Hede, A. (2001b). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
11. Brunsson, N. (2006). Administrative reform as routines, *Scandinavian Journal of Management*. Vol.22, Issue 3, Elsevier Science Ltd., pp.243-252.
12. Bryman, A. (2012). *Social research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press, pp 51-53.
13. Burnes, B. (1996a). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. London: Pitman Publishing.
14. Burnes, B. (1996b). ‘No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change’. *Management Decision*, 34(10), 11-18.

15. Butler, M. (2003), Managing from the Inside Out: Drawing on ‘Receptivity’ to Explain Variation in Strategy Implementation, *British Journal of Management*, Vol. 14, special issue, Blackwell Publishing Ltd., pp. S47-S60.
16. By, R. T. and C. Macleod (eds). 2009. *Managing Organizational Change in Public Services. International Issues, Challenges and Cases*. London, New York: Routledge.
17. Chang, S., & 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.
18. Christensen, T. and P. Laegreid (2007), The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform, *Public Administration Review*, November-December, Vol. 6, Issue 6, Blackwell Publishing Ltd, pp.1059 – 1066.
19. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K., (2000). *Research Methods in Education* (5th edition). London: RoutledgeFalmer.
20. Corbin, L. J. (1977). *Productivity and job satisfaction in research and development: Associated individual and supervisory variables*. Airforce Institute of Technology, 3.
21. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). Designing and conducting mixed methods research. Sage debates: some challenges to modern marketing, *Marketing Theory*, Vol. 6 No. 2.
22. Cummings, T. G., & Worley, C. G.. (2001). *Organization Development and Change*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
23. Dachler, H., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
24. Deming, W. E. (1989). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
25. Driscoll A. and J. Morris (2001). Stepping out: Rhetorical Devices and Culture Change Management in the UK Civil Service, *Public Administration*, Vol. 79, No.4, pp. 803 – 824.
26. Dupuy, F. (2002). *The chemistry of change: Problems, phases and strategy*. New York: Palgrave.
27. Elving, W. J. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*, 10(2), 129-138.

28. Erturk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.
29. Evans, M. (ed.) (2004), *Policy Transfer in Global Perspective*, Ashgate Ltd., Aldershot, England.
30. Farr-Wharton, R., & Brunetto, Y. (2007). Organizational relationship quality and service employee acceptance of change in SMEs: A social exchange perspective. *Journal of Management & Organization*, 13(2), 114-125.
31. Fernandez, S. and H. G. Rainey. 2006. 'Managing Successful Organizational Change in the Public Sector', *Public Administration Review*, 66, 2, 168-76.
32. Fitz-Enz, J. (1997). The truth about best practices: What they are and how to apply them. *Human Resource Management*, 36(1), 97-103.
33. Folger, R., & Skarlicki, D. (1999). Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 35-50.
34. Fullan, M, & Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change*, Teachers college Press, New York.
35. Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P.(1996). *Educational Research* (6th ed.). White Plains, NY: Longman Publishers USA. In International Journal of Education, ISSN 1948-5476, 2010, Vol. 2, No. 2: E1 Quantitative and Qualitative Research: A View for Clarity Catherine M. Castellan.
36. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organisation, *Harvard Business Review*, 71 (4), pp. 78-91.
37. George, J. M., & Jones, G.. R. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior (3rd)*. New York: Pearson Education, Inc.
38. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (2000). *Organizations – behaviour, structure, processes* (10th Edn.). Boston: McGraw-Hill.
39. Giddens, A. (2000). *The Third Way and its Critics*, Polity Press, Cambridge, England.
40. Gilmore, T., Shea, G., & Useem, M. (1997). Side Effects of Corporate Cultural Transformations. *Journal of Applied Behavioural Science*, 33, 174-189.
41. Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A., & Smith, A. (2002). *Managing organizational change*. Queensland: John Wiley & Sons Australia Limited.

42. Gray, J., & Laidlaw H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24(2), 211-228.
43. Greenwood, R., & Hidings, C.R. (1988). Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organizational Studies*, 9, 293-316.
44. Hair F., Anderson R., Tatham R., & Black W. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings, 4th Ed*, London, Prentice-Hall International, pp. 3-5
45. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: HarperCollins.
46. Hammersley, M. (1992). *What's Wrong With Ethnography?* London, Routledge.
47. Haveman, H. A., Russo, M. V., & Meyer, A. D. (2001). Organizational environments in Flux: the impact for regulatory punctuations on organizational domains, CEO succession, and performance. *Organization Science*, 12, 253-273.
48. Herscovitch, L. (2003). *Resistance to Organizational Change: Toward a Multidimensional Conceptualization*. Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
49. Hesse-Biber S., & Leavy P., (2004). *Approaches to Qualitative Research: A Reader on Theory and Practice*. OxfordUniversityPress.
50. Higgins, J.M., McCallaster, G. (2004). If you want strategic change, don't forget your cultural artifacts. *Journal of management*.
51. Hushion, N. (1999). Managing Change or Navigating through Turbulent Times, *Museum International*, No.202, (Vol. 51, No.2), pp. 44-49.
52. Hutcheson, S. (1996). *The development of a measure of organizational climate*. Unpublished Master Thesis, University of Witwatersrand, Johannesburg.
53. Jiang, JJ, & Klein G. (2000). A discrepancy model of information system personnel turnover, *J Manage Inform Sys*, 16 (3): 219-240.
54. Jones, J., Powers, E. (2004). *Change Management: The Three Elements of Transformation*, Strategy & Business.
55. Jones, D. R., & Smith, M. J. (2001). Implementation of new technology. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 2(10711813), 1254-1254.

56. Judge, W. & Douglas, T. (2009). Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Organisational Change Management*, 22(6), 635-649.
57. Isern, J., & Pung, A. (2007). Harnessing energy to drive organizational change. *McKinsey Quarterly*, 1, 16-19.
58. Kaiser H. F. & Rice J. (1974). Little Jiffy, MARK IV, *Educational and Psychological Measurement*, pp. 34 & 111 – 117.
59. Karp, T. and T.I.T. Helgo. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations, *Journal of Change Management*, 8, 1, 85-96.
60. Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). Internal Communication During Change Management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1).
61. Klarner, P. G. Probst and R. Soparnot. (2008). Organizational change capacity in public services: The case of the world health organization, *Journal of Change Management*. 8, 1, 57-72.
62. Kotter, J.P. (1995), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67.
63. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114.
64. Koustelios, A., & Kousteliou, I. (2001). Job satisfaction and burnout in education. *Ψυχολογία*, 8(1), 30-39.
65. Lam, A. (2004). Organizational innovation. In J. Fagerberg, D. Mowery & R. Nelson (Eds.), *Handbook of Innovation* (pp. 115–148). Oxford, UK: Oxford University Press.
66. Leana, C.R., & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.
67. Leifer, R. (1989). Understanding organizational transformation using a dissipative structural model, *Human Relations*, 42(10), pp. 899 –916.
68. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row.
69. Lewis, L. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1), 23-46.

70. Lindstrom, K., & Huuhtanen, P. (1993). *Managing organizational and social change processes in banks*. Paper presented at the 6th European congress on Work and Organizational Psychology, Alicante, Spain
71. Lines, R. (2005). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 17(3), 157-177.
72. Litwin MS. (1995). *How to measure survey reliability and validity*. Sage Publications, London, pp.42-43.
73. Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
74. Mador, M. (2006). *Research Methods, Fourth edition*, Published by Kingston University.
75. Martin, A., Jones, E., & Callan, V. (2006). Status Differences in Employee Adjustment During Organizational Change. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 145-162.
76. McCormick, E.T. & Ilgen, D. (1987). *Industrial and Organizational Psychology. (8th Ed.)* London: Routledge.
77. McDonald, R. and S. Harrison (2004), "Autonomy and Modernisation: the management of change in an English primary trust", *Health and Social Care in the Community*, 12(3), Blackwell Publishing Ltd., pp. 194-201.
78. McHugh, M. (1997). Trouble in paradise: Disintegrated strategic change within a government agency. *International Journal of Public Sector Management*, 10(6), 433-443.
79. McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C., & Wu, A. (2003), Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan, *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
80. Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, Sage. Mixed Methods Approaches. (2nd Ed.). London, Sage Publications.
81. Mutch, A. (1999). *Strategic and Organizational Change*.
82. Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1995). *Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation*. In D.A. Nadler, R.B. Shaw, A.E. Walton & Associates (Eds.), *Discontinuous change: Leading organizational transformation* (pp. 15- 34). San Francisco: Jossey-Bass.

83. Navaie-Waliser M, Lincoln P, Karutri M, & Resich K. (2004). Increasing Job Satisfaction, Quality Care, and Coordination in Home Health. *J Nurs Admin*, 34(2): 8892.
84. Nickols, F. (2004). Change management 101: A primer. Retrieved from <http://home.att.net/~nickols/change.htm>.
85. OECD (2005), *Modernising Government: the way forward*, OECD, Paris.
86. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
87. Ott, J.S. (1996). *Classic Readings in Organizational Behavior* (2nd ed.). CA: Wadsworth Publishing Company.
88. Pessoa, L. (2008). On the relationship between emotion and cognition. *Nature Reviews: Neuroscience*, 9, 148-158.
89. Peters, G. B. (1997), Policy Transfer between Governments: The Case of Administrative Reforms, *West European Politics*, Vol. 20, No.4 pp. 71-88.
90. Pettigrew, A.M. 1985. *The Awakening Giant*. Oxford: Blackwell
91. Pettigrew, A. (1997), What is a processual analysis?, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.13, No. 4, Elsevier Science Ltd., pp.337-348.
92. Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 697-713.
93. Pollitt, C. and G. Bouckaert, (2004). *Public Management Reform: a comparative analysis*, Oxford University Press, Oxford, England.
94. Polychroniou, P. (2009). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*.
95. Pressman, J. and A. Wildavsky (1973) *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*, Berkeley, University of California Press, LA.
96. Rad. A., Mohammad. M., Mohammadian, Y., & Hossein (2006). A study on the relationship between managers' leadership style and employees job satisfaction. *Emerald Group Publishing Limited*, 19(2).
97. Reed, M. (1996). Rediscovering Hegel: the new historicism in organisation and management studies, *Journal of Management Studies*, No. 33, pp. 139 – 158.

98. Reissner, S. (2009). Change, meaning and identity at the workplace, Faculty of Business and Law, The Reg Vardy Centre, University of Sunderland, Sunderland, UK, *Journal of Organizational Change Management*.
99. Rieley, J. B. and Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance, *Journal of Change Management*, 2(2), pp. 160 –172
100. Robbins, S.P. (1993). *Organizational behaviour, concepts, controversies and applications. (6th Ed.)*. Englewood Cliffs.vNew Jersey: Prentice- Hall.
101. Robertson, P. J., and S. J. Seneviratne. (1995). Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector, *Public Administration Review*, 55, 6, 547-58.
102. Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers. 2nd ed.* Oxford: Blackwell.
103. Rusaw, A. C. (2007). Changing Public Organizations: Four Approaches, *International Journal of Public Administration*, 30, 3, 347-61.
104. Sarantakos, S. (2005). *Social research (3rd Edn.)*. New York: Palgrave Macmillan
105. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd. ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
106. Schneider, B & Snyder, R.A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.
107. Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983). On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-37.
108. Sempene, M.E., Rieger, H.S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
109. Shulman, Lawrence (1982). *Skills of supervision and staff management*. Itasca, Illinois F.E.Peacock Publishers, Inc
110. Shurbagi, A.M., & Zahari, I.B. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied sciences*, 1(3), 88-93.
111. Sigler, J. (1999). Systems thinking: Organizational and social systems. *Futurics*, 23(1), 39-66.

112. Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An Introduction, in Quantitative Applications in the Social Sciences*, Sage, Beverly Hills CA. pp. 34.
113. Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
114. Steward, J. and P. Kringas. (2003). Change Management-Strategy and Values in Six Agencies from the Australian Public Service, *Public Administration Review*, 63, 6, 675-88.
115. Stoker, G. (2006), Explaining Political Disenchantment: finding pathways to democratic renewal, *The Political Quarterly*, Vol. 77, No.2, Blackwell Publishing Ltd., pp. 184-194.
116. Szamosi, L.T., & Duxbury, L. (2002). Development of a measure to assess organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 184-201.
117. Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
118. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
119. Vann, J. L. 2004. 'Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at "Clashing Grammars" in Large-Scale Information Technology Projects', *Public Organization Review*, 4, 1, 47-73.
120. Vecchio, R. P., & Appelbaum, S. H. (1995). *Managing organizational behaviour*. Toronto: Dryden.
121. Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *The Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
122. Waugh, W. L. (2002), Valuing Public Participation in Policy Making, *Public Administration Review*, Vol, 62, No.3, pp.379-382.
123. Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

124. Weissert, C. and M. Goggin (2002) Nonincremental Policy Change: Lessons from Michigan's Medicaid Managed Care Initiative, *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2, pp. 206 – 216.
125. Wiggins, L. (2009). Managing the Ups and Downs of Change Communication. *Strategic Communication Management*, 13(1), 20-23.
126. Yang, R. S., Zhuo, X. Z., & Yu, H. Y. (2009). *Organization theory and management: cases, measurements, and industrial applications*. Taipei:Yeh-Yeh.

Ελληνική

1. Καζαζής, Ν. (2000). *Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε
2. Κυριαζόπουλος Π, Σαμαντά Ε. (2011). *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
3. Ουζούνη, Χ., Νακάκης, Κ. (2011). Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες, *ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ*, 50(2): 231–239
4. Σιώμκος, Γ. (2002). *Συμπεριφορά καταναλωτή & στρατηγική Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε 2^η Έκδοση

7. Παράρτημα



ΤΕΙ Πειραιά

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία με Θέμα:

«Αλλαγές στον Χώρο Εργασίας και ο Αντίκτυπός τους στις Ψυχοσωματικές Αντιδράσεις των Εργαζομένων. Μελέτη Περίπτωσης Π.Ε. Κορινθίας»

Το παρόν ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή έρευνας στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων» με εξειδίκευση στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων».

Η παρούσα έρευνα αναφέρεται στις αλλαγές στον χώρο εργασίας και στον αντίκτυπο τους στις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων, η περίπτωση της ΠΕ Κορινθίας.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι σημαντική. Επισημαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και χρησιμοποιείται αποκλειστικά για τη διεξαγωγή επιστημονικών αποτελεσμάτων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο που αφιερώσατε και για την προθυμία σας να βοηθήσετε στην παρούσα έρευνα.

Με εκτίμηση,

Ευαγγελία – Αθηνά Καψαλού

Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας	Γυναίκα

2. Μορφωτικό Επίπεδο

Απόφοιτος Λυκείου	
ΑΕΙ/ΤΕΙ	
Μεταπτυχιακές Σπουδές	
Διδακτορικό	
Άλλο	

3. Ηλικία

20 – 25	
26 – 30	
31 – 35	
36 – 40	
41 – 50	
51 και άνω	

4. Οικογενειακή Κατάσταση

Άγαμος	
Έγγαμος	
Διαζευγμένος	
Χήρος	

5. Ποια είναι η σχέση εργασίας σας;

Μόνιμος – Αορίστου Χρόνου	
Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου – Σύμβαση Έργου	

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο;

7. Σε ποιο ιεραρχικό επίπεδο βρίσκεστε σήμερα;

Υπάλληλος	
Προϊστάμενος Τμήματος	
Διευθυντής	

Μέρος Α'

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τα πραγματικά συναισθήματά σας ως προς την ασάφεια, την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα των αλλαγών που βιώνετε στον οργανισμό όπου εργάζεστε.

Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε:						
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	Μη ικανοποιημένος					
2	Ικανοποιημένος					
3	Ενοχλημένος					
4	Ευχαριστημένος					
5	Λυπημένος					
6	Ελεγχόμενος					
7	Επηρεαζόμενος					
8	Κυριαρχούμενος					
9	Καθοδηγούμενος					

Μέρος Β'

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν στον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε προσωπικά με την ασάφεια, την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα των αλλαγών που βιώνετε στον οργανισμό όπου εργάζεστε.

Σύμφωνα με τον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε στην αλλαγή του οργανισμού σας, η αλλαγή προσωπικά:						
		Διαφωνώ Απόλυτα (5)	Διαφωνώ (4)	Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ (3)	Συμφωνώ (2)	Συμφωνώ Απόλυτα (1)
1	Είναι σημαντική					
2	Σημαίνει πολλά					
3	Σας απασχολεί					
4	Είναι προκλητική					

Μέρος Γ'

Στις παρακάτω απαντήσεις μπορείτε να επιλέξετε από το 1 – συμφωνώ απόλυτα μέχρι και το 5 – διαφωνώ απόλυτα.

1. Εργάζεστε με ανθρώπους που συνεργάζονται καλά μεταξύ τους;
2. Έχετε ευκαιρία για ανέλιξη σε υψηλότερες εργασιακές βαθμίδες;
3. Νιώθετε συχνά ένταση και νευρικότητα στη δουλειά σας;
4. Αποτελεί η οργανωτική αλλαγή καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη απόδοση και λειτουργία μιας υπηρεσίας;
5. Υπάρχουν αλλαγές που θα έπρεπε να αποφευχθούν;
6. Προβάλλετε αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;
7. Πιστεύετε πως ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο προβάλλονται και διαφορετικές αντιστάσεις απέναντι στην αλλαγή;
8. Οι οργανωτικές αλλαγές θεωρείτε πως επηρεάζουν και την προσωπική ζωή των εργαζομένων;
9. Πιστεύετε πως η διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής ήταν ιδανική;

Μέρος Δ'

Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί κατά τη γνώμη σας την αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής;

Η πλήρης πληροφόρηση των εργαζομένων	
Η παροχή κινήτρων	
Η παροχή δυνατότητας έκφρασης αντιρρήσεων	
Η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση	
Η ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή	
Η υλοποίηση μόνο των αναγκαίων αλλαγών	

Στην περίπτωση του δικού σας οργανισμού, ποιοι νομίζετε πως ήταν οι παράγοντες που επηρέασαν την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή;

Αβεβαιότητα	
Φόβος του λάθους	
Έλλειψη χρόνου	
Συνήθεια	
Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής	
Έλλειψη κινήτρων	