



ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ
ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ
ΣΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΑΝΟΙΚΤΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΥΠΡΟΥ**

ΜΑΡΙΑ ΝΕΟΦΥΤΟΥ

ΑΝΤΡΕΑΣ ΑΣΣΙΩΤΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ, 2014

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	10
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	10
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ VS ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	12
ΜΕΛΕΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	13
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	14
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ (ROLE CONFLICT).....	14
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ (ROLE CONFLICT).....	15
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	17
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟΥ OCP ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΑ ΑΛΛΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	21
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ	22
ΤΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	27
ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	27
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	27
ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	28
ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	28
ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	28
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ.....	28

ΗΘΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	29
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	31
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΣΑΦΕΙΑΣ & ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ	34
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	40
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	47
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	47
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΣΑΦΕΙΑΣ & ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ	49
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	51
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	52
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	63
Ελληνική Βιβλιογραφία	63
Αγγλική Βιβλιογραφία.....	64

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η έρευνα αυτή υλοποιήθηκε με την υποστήριξη ενός αριθμού ατόμων τους οποίους θα ήθελα να ευχαριστήσω. Πρώτα από όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αντρέα Ασιώτη, για τη συνολική του συμβολή τόσο στο σχεδιασμό της μελέτης όσο και στην υλοποίησή της. Η καθοδήγησή του σε όλα τα στάδια της μελέτης υπήρξε καθοριστική.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον κ. Αντρέα Παυλάκη, Επίκουρο Καθηγητή στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, για τη βοήθειά του στην επιλογή του θέματος, αλλά και για την άδεια χρήσης της μορφής του ερωτηματολογίου το οποίο χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη.

Οφείλω επίσης να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους οι οποίοι ανταποκρίθηκαν πρόθυμα και συμμετείχαν στην έρευνα. Χωρίς αυτούς, η έρευνα δε θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, αλλά και στο Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών του ΑΠΚΥ, ο οποίος έδωσε και τη σχετική άδεια για τη μελέτη.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου για όσα μου προσέφεραν μέχρι σήμερα, αλλά και στον άντρα μου Γρηγόρη, ο οποίος έδειξε μεγάλη υπομονή και στήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Το μεγαλύτερο ευχαριστώ όμως, το οφείλω στην κόρη μου, Λητώ, η οποία υπήρξε η κινητήριος δύναμη για την ολοκλήρωση αυτού του έργου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της μελέτης: Ο σκοπός της παρούσας μελέτης υπήρξε η αποτύπωση της κουλτούρας η οποία διέπει το Διοικητικό Προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΑΠΚΥ). Επιπλέον, η μελέτη στόχευσε στη μέτρηση του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, αλλά και στο βαθμό της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Μεθοδολογία: Όλο το Διοικητικό Προσωπικό του ΑΠΚΥ, πλην των υψηλόβαθμων στελεχών της, αποτέλεσε τον πληθυσμό της μελέτης. Η μελέτη χρησιμοποίησε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο το οποίο περιελάμβανε δηλώσεις για την ύπαρξη ή όχι ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, δηλώσεις για την επιθυμητή και την επικρατούσα κουλτούρα και τέλος, το βαθμό της ικανοποίησης των εργαζομένων από διάφορες μεταβλητές στην εργασία. Η στατιστική ανάλυση η οποία διενεργήθηκε, αφορούσε t-tests για τις κατηγορίες με μόνο δύο μεταβλητές, ανάλυση διασποράς για τις κατηγορίες με περισσότερες από δύο μεταβλητές, και ο βαθμός συσχέτισης για τις συνεχείς κατηγορίες.

Αποτελέσματα: Το ποσοστό συμμετοχής στη μελέτη ανήλθε στο 81%, ενώ η μέση ηλικία τους υπήρξαν τα 31 έτη. Ο μέσος όρος για την ασάφεια ρόλων ήταν το 3.87, ενώ για τη σύγκρουση ρόλων ήταν 2.99. Σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, τόσο η επιθυμητή όσο και η επικρατούσα κουλτούρα υπήρξε η διάσταση «προσανατολισμός στην απόδοση». Από την άλλη, η λιγότερη επιθυμητή κουλτούρα υπήρξε η διάσταση «έμφαση στην ανταμοιβή», ενώ η λιγότερη επικρατούσα κουλτούρα υπήρξε η διάσταση «ανταγωνιστικότητα». Τέλος, μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης καταγράφηκαν για την ικανοποίηση από τους συνεργάτες, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό καταγράφηκε για την ικανοποίηση από τη αμοιβή.

Συμπεράσματα: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στο ΑΠΚΥ έχουν αρκετή σαφήνεια στον εργασιακό τους ρόλο, ενώ παρουσίασαν ένα μέτριο βαθμό σύγκρουσης ρόλων. Επιπλέον, τόσο από τον οργανισμό όσο και από τους ίδιους τους εργαζόμενους αποδίδεται μεγάλη σημασία στην απόδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αρκετά σημαντικά και μπορούν να βοηθήσουν σε οποιαδήποτε αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση των Υπηρεσιών προκύψει.

ABSTRACT

Purpose of the study: The present study aimed at investigating the organization culture of the Open University of Cyprus (OUC). It also aimed at measuring the level of role ambiguity and conflict, and job satisfaction.

Methodology: All the administrative personnel of OUC, except for the top managerial positions, comprised the population of the study. The study used one single questionnaire that included statements on role ambiguity and conflict, organizational culture, and job satisfaction. Statistical analysis involved t-tests for categories with two variables, ANOVA for categories with more than two variables, and bivariate correlation for continues variables.

Results: 81% of employees participated in the study, whose mean age was 31 years. The mean for the statements on role ambiguity was 3.87, while the mean for role conflict was 2.99. Both the desired culture and the culture that characterizes OUC was “performance orientation”, while the least desired culture was “emphasis on rewards”, and the least category that characterizes OUC was “competitiveness”. Concerning the job satisfaction part, personnel were most satisfied with colleagues, and least satisfied with payment.

Discussion: The findings revealed that OUC personnel are clear with their job roles, and face moderate role conflict. Moreover, emphasis on performance orientation is shown both by personnel and by the organization. The inferences drawn are very important and could be used for any required re-organization of the services.

Στη Λητώ,
«αιέν αριστεύειν»
(Ιλιάδα, Όμηρος)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, προτύπων και υποθέσεων τα οποία διέπουν ένα οργανισμό, και θεωρείται κοινό στο σύνολο των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά αντικατοπτρίζονται στη φιλοσοφία, στους σκοπούς, στις λειτουργίες αλλά και στη δομή του κάθε οργανισμού (Scott και συν, 2003). Συνεπώς, το φαινόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας αλλά και η σημαντικότητά της, έχει οριοθετηθεί ως η κινητήριος δύναμη για την καλύτερη λειτουργία των οργανισμών, αλλά και για την επιτυχία όσο και για την αποτυχία ενός οργανισμού. Συχνά επίσης, θεωρείται η κινητήριος δύναμη για αλλαγές και εφαρμογές καινοτόμων δράσεων (Κιούση & Κοντάκος, 2006.).

Άλλωστε, σύμφωνα με τη μέχρι σήμερα βιβλιογραφία, οι οποιοσδήποτε δυσλειτουργίες και οργανωσιακές αστάθειες σε ένα οργανισμό, πηγάζουν από την ύπαρξη συγκρούσεων ρόλων, αλλά και από την ασάφεια ρόλων σε πολύπλοκους οργανισμούς (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι η σύγκρουση και ασάφεια ρόλων είναι δύο σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αρνητικά, αφενώς την ψυχική υγεία του εργαζομένου, και αφετέρου την επαγγελματική ικανοποίησή του (Αργυράκης και συν, 2005, Koustelios & Kousteliou, 1998, Koustelios, Theodorakis & Goulimaris, 2004). Ως εκ τούτου, θα οδηγήσουν αναπόφευκτα τους εργαζομένους σε περιορισμένη επαγγελματική απόδοση, ή ακόμα και στην αποφυγή της εργασίας τους (Jackson & Schuler, 1985, Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

Επομένως, η βαρύτητα που δίδεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, οφείλεται στη στενή της σχέση με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών, από τη μια λόγω της ισχυρής σχέσης μεταξύ της κουλτούρας και της στρατηγικής του οργανισμού, και από την άλλη, γιατί μια δυνατή κουλτούρα απαιτεί μεγαλύτερη συνεισφορά από τους εργαζόμενους (Anderson & Kyprianou, 1994).

Με βάση τα πιο πάνω, τονίζεται η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Πηγαίνοντας ένα βήμα παρά πέρα, η παρούσα μελέτη εξετάζει την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, καθώς και την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων για την παρουσία ή μη ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων ανάμεσα στους εργαζομένους στο ΑΠΚΥ.

Αναγκαιότητα και σκοπός της μελέτης

Μέσα από τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, τυχόν προβλήματα ενδέχεται να επισημανθούν. Πολύπλοκοι οργανισμοί, τόσο στην οργανωτική τους δομή όσο και στο Ανθρώπινο Δυναμικό το οποίο περιλαμβάνουν, όπως είναι τα πανεπιστήμια, και ιδιαίτερα τα Κρατικά Πανεπιστήμια, δεν αποκλείεται να εμφανίσουν ασάφεια και σύγκρουση ρόλων ανάμεσα στους εργαζομένους. Τα

προβλήματα αυτά μπορεί και να προκύπτουν λόγω της οργανωσιακής κουλτούρας η οποία διέπει τα μέλη του οργανισμού.

Επομένως, η αποδοτικότητα ενός λειτουργικού οργανογράμματος, η θέσπιση μιας δυνατής και κοινής κουλτούρας μεταξύ των μελών του, αλλά και η ασάφεια και σύγκρουση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων ενός νεοσύστατου σχετικά οργανισμού, χρήζει περαιτέρω διερεύνηση, τόσο για την ομαλότερη όσο και για την αποδοτικότερη λειτουργία του Πανεπιστημίου. Είναι ουσιώδες να καταγραφεί η οργανωσιακή κουλτούρα στο συγκεκριμένο οργανισμό, ώστε να καταστεί δυνατή η επιτυχής διοίκησή του, αλλά και για να αποσαφηνιστούν τυχόν αλληλεπιδράσεις και συγκρούσεις μεταξύ των ρόλων των εργαζομένων.

Στην παρούσα μελέτη, θα εξεταστούν τα πιο πάνω με βάση τον πληθυσμό που εργάζεται στις Διοικητικές Υπηρεσίες του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΑΠΚΥ) είναι το δεύτερο, κατά σειρά ίδρυσης, κρατικό πανεπιστημιακό ίδρυμα της Κύπρου και το μόνο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της χώρας αφιερωμένο αποκλειστικά στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

Η μέχρι τώρα βιβλιογραφία σε σχετικά θέματα, επικεντρώθηκε κυρίως σε οργανισμούς υγείας (νοσοκομεία) ή σε εκπαιδευτικά σύνολα (δασκάλους / καθηγητές), αλλά όχι σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, και μάλιστα από τη σκοπιά μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας των Διοικητικών Υπηρεσιών. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη, σκοπεύει να διαφοροποιηθεί από τις μέχρι τώρα μελέτες, στοχεύοντας στη διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας για πρώτη φορά στο Πανεπιστήμιο μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ο όρος και η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ξεκίνησε να γίνεται ευρέως γνωστή τα τελευταία χρόνια, κυρίως από επιστήμονες από το χώρο της κοινωνιολογίας, ανθρωπολογίας, οργανωτικής ψυχολογίας, και ειδικούς στη διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Ροβίθης, 2005). Ο όρος «κουλτούρα» ξεκίνησε αρχικά να χρησιμοποιείται στην κοινωνική ανθρωπολογία ώστε να περιγραφούν και να κατανοηθούν οι «πρωτόγονες» κοινωνίες. Με το πέρασμα του χρόνου, η κουλτούρα ξεκίνησε να εξετάζεται μέσα στα πλαίσια των οργανισμών (Bellou, 2008). Ορισμοί της «κουλτούρας» στα πλαίσια των οργανισμών επικεντρώθηκαν κυρίως στο γνωστικό πλαίσιο το οποίο περιλαμβάνει αξίες, θέσεις, νοοτροπίες, κανόνες συμπεριφοράς και προσδοκίες και το οποίο είναι κοινό για τα μέλη μίας οργάνωσης (Scott και συν, 2003).

Συμφασμένο με τα πιο πάνω, αρκετοί ερευνητές, στα τέλη της δεκαετίας του 1970, επικεντρώθηκαν στην σύγκριση των ιαπωνικών εταιρειών με τις αντίστοιχες δυτικές, όπου οι ιαπωνικές εταιρίες αποτελούνταν από εργαζόμενους με υψηλά κίνητρα, αφοσιωμένους σε θεμελιώδης αξίες, με αποτέλεσμα την προαγωγή της καινοτομίας και του ανταγωνισμού. Με αυτό τον τρόπο, η οργανωσιακή κουλτούρα, απέκτησε διεθνή χαρακτήρα. (Ouchi & Wilkins, 1985). Συνεπώς, η ανάγκη αυτή οδήγησε στη δημιουργία μιας αρκετά εκτενής έρευνας και βιβλιογραφίας γύρω από το θεωρητικό πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας.

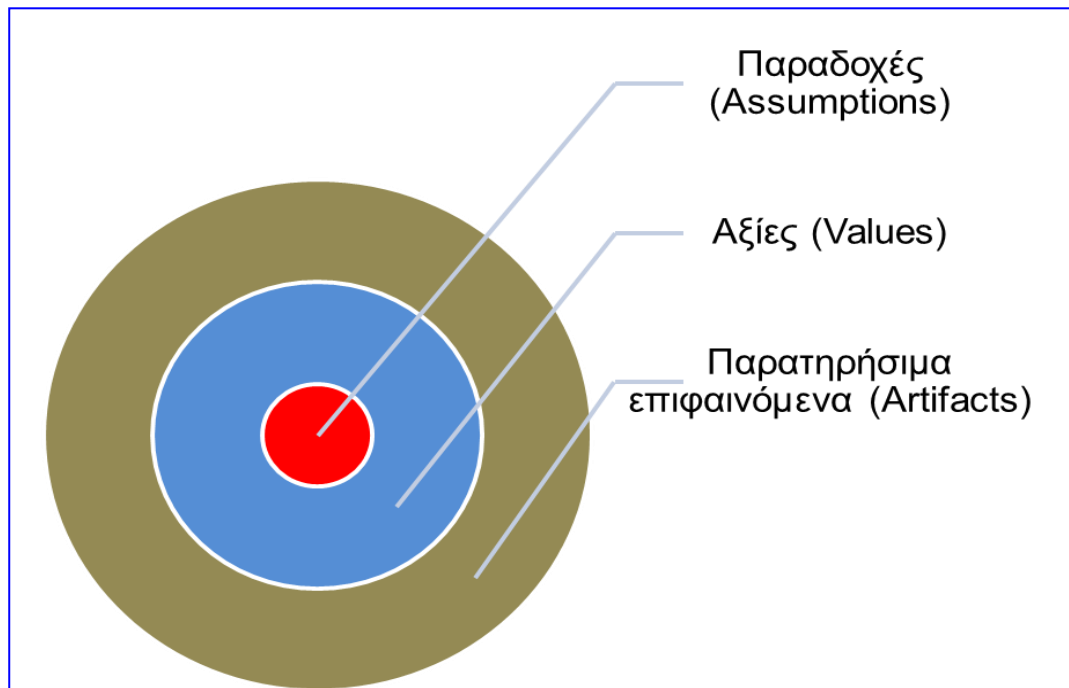
Παρόλα αυτά, δεν έχει υπάρξει μιας σαφής και ακριβής ερμηνεία, η οποία να είναι κοινά αποδεκτή από όλους τους ερευνητές, και ως εκ τούτου, δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος μέτρησής και καταγραφής της (Ροβίθης, 2005). Ο Ζαβλανός (2002), για παράδειγμα, υποστήριξε, πως, όπως κάθε κράτος έχει τη δική του κουλτούρα ή πολιτισμικές αξίες, έτσι και κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα. Εντούτοις, ο σύνηθες ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, περιγράφει τις κοινές πεποιθήσεις, αντιλήψεις και προσδοκίες των ατόμων μέσα στους οργανισμούς (Καστανιώτη και συν, 2011). Επιπλέον, η οργανωτική κουλτούρα αντανακλά ένα σύστημα κοινών προσανατολισμών, οι οποίοι κρατούν μια ομάδα ενωμένη, ενώ ταυτόχρονα της προσδίδουν μια διακριτική ταυτότητα. Ακόμα, η κουλτούρα αντικατοπτρίζει ένα μεγάλο φάσμα των κοινωνικών φαινομένων, συμπεριλαμβανομένων της ενδυμασίας, της γλώσσας, της συμπεριφοράς, των πεποιθήσεων, των αξιών, αλλά και του σεβασμού και της ανατροπής, τα οποία φαινόμενα βοηθούν στη δημιουργία του χαρακτήρα και των κανόνων ενός οργανισμού (Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991).

Ο πιο διαδεδομένος ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται ο ορισμός τον οποίο απέδωσε ο Edgar Schein, ο οποίος ουσιαστικά καθόρισε ένα θεωρητικό πλαίσιο – μοντέλο για την ερμηνεία της οργανωσιακής κουλτούρας (Schein, 1985). Ο Schein (1990) υποστήριξε πως, «δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των μελετητών σχετικά με το τι

σημαίνει ή τι θα πρέπει να σημαίνει οργανωσιακή κουλτούρα, με ποια μέθοδο πρέπει να καταγράφεται και να μετρείται, πως συσχετίζεται με περισσότερο παραδοσιακές βιομηχανικές και οργανωσιακές θεωρίες και με ποιους τρόπους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην προσπάθεια μας για να βοηθήσουμε τους οργανισμούς».

Σύμφωνα, λοιπόν με τον Schein, την οργανωσιακή κουλτούρα τη συναντάμε σε τρία επίπεδα: α) επιφανειακό επίπεδο, β) τις αξίες και γ) τις βασικές παραδοχές (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1: Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας (Schein, 1992)



Σύμφωνα με το πιο πάνω διάγραμμα, τα επιφαινόμενα (artifacts) είναι αυτά που παρατηρεί κάποιος ο οποίος έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με μία οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή, τα ορατά αποτελέσματα της δράσης και της συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού (Ροβίθης, 2005). Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται τα άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία μιας κουλτούρας, δηλαδή, η διαρρύθμιση του χώρου, ο τρόπος ενδυμασίας, ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα επικοινωνούν μεταξύ τους, αλλά και τα στοιχεία που δεν είναι απαραίτητως άμεσα παρατηρήσιμα αλλά η παρουσία τους είναι μόνιμη στον οργανισμό (π. χ. γραπτοί κανόνες, φιλοσοφία κτλ.) (Schein, 1990).

Από την άλλη, το δεύτερο επίπεδο της κουλτούρας ενός οργανισμού χαρακτηρίζεται από τις αξίες (values) οι οποίες διέπουν τον οργανισμό. Οι αξίες αυτές, υποστήριξε ο Schein, διακρίνονται σε αυτές που έχουν μετατραπεί σε παραδοχές (assumptions), και σε αυτές που έχουν μετατραπεί σε ενστερνιζόμενες (espoused values).

Στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι βασικές παραδοχές (basic underlying assumptions), οι οποίες αποτελούν τη βάση της κουλτούρας. Αυτό το επίπεδο καθορίζει τις αντιλήψεις, τις σκέψεις, τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα των μελών του οργανισμού. Οι βασικές παραδοχές είναι συνήθως υποσυνείδητες (underlying), αποτελούν την ουσία της κουλτούρας ενός οργανισμού και περιλαμβάνουν ένα σύνολο ιδεών που θεωρείται πλέον δεδομένο, αδιαμφισβήτητο και αδιαπραγμάτευτο. Ως εκ τούτου, οι παραδοχές αυτές αλλάζουν πολύ δύσκολα (Schein, 1990).

Συνοψίζοντας, ο Schein, όρισε την οργανωτική κουλτούρα ως ένα δομημένο σύνολο βασικών υποθέσεων, τις οποίες έχει εφεύρει, ανακαλύψει ή αναπτύξει μια ομάδα ατόμων ως βάση αντιμετώπισης των προβλημάτων της (Schein, 1985).

Ο Hofstede, από την άλλη, υποστήριξε πως, επειδή όλοι οι άνθρωποι ανήκουν ταυτόχρονα σε πολλές ομάδες, αναπόφευκτα δημιουργούνται διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας. Συγχρόνως, ερμηνεύοντας τον όρο της οργανωσιακής κουλτούρας, οι Hofstede και συν (1990), υποστήριξαν ότι, η κουλτούρα ενός οργανισμού αντικατοπτρίζεται μέσα από τέσσερα εννοιολογικά πεδία:

- των συμβόλων, τα οποία περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες, αντικείμενα τα οποία έχουν διαφορετική σημασία για κάθε κουλτούρα (π. χ. τρόπος ένδυσης, τρόπος επικοινωνίας),
- των ηρώων, τα οποία αναφέρονται σε άτομα με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας τα οποία λειτουργούν ως πρότυπο για τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού,
- των τελετουργιών, οι οποίες αποτελούν απαραίτητο στοιχείο για τη διατήρηση της σταθερότητας και της σαφήνειας μιας κουλτούρας (π. χ. ο τρόπος ο οποίος ανακοινώνεται η προαγωγή ή η απόλυση στον εργαζόμενο),
- των αξιών, οι οποίες περιλαμβάνουν τις προτιμητέες πεποιθήσεις, ιδέες και συμπεριφορές και οι οποίες υιοθετούνται στη νεαρή ηλικία.

Στην παρούσα μελέτη, θα χρησιμοποιηθεί ο ορισμός του Schein, ο οποίος κρίνεται ως ακριβέστερος και επαρκέστερος.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ VS ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Μέσα από τη βιβλιογραφία, διαπιστώνεται πως σε αρκετά σημεία η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ξεκάθαρα διαχωρισμένη από το οργανωσιακό κλίμα, και καμιά φορά, οι όροι αυτοί συγχέονται και χρησιμοποιούνται αλληλένδετα. Παρότι, οι δύο όροι έχουν αρκετά κοινά σημεία και συχνά χρησιμοποιούνται για τον ίδιο σκοπό, η κουλτούρα απευθύνεται σε πιο βαθιές αξίες και υποθέσεις. Το οργανωσιακό κλίμα, από την άλλη, επικεντρώνεται σε πιο επιφανειακές αντιλήψεις (Scott και συν, 2003, Denison, 1996). Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα, τονίζει όλα όσα μοιράζεται η ομάδα, παρά

τη διαφορετικότητα των ατομικών αντιλήψεων, η οποία συνθέτει το οργανωσιακό κλίμα (Scott και συν, 2003, Davies και συν, 2000). Ακόμη, οι Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly (1994), επεσήμαναν ότι το κλίμα αποτελεί μόνο ένα μέρος της κουλτούρας και έδωσαν τον ορισμό ότι το κλίμα είναι «η ατμόσφαιρα την οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, επαίνους και πρακτικές της εταιρείας».

Η σχετική βιβλιογραφία έδειξε ότι η σαφής διάκριση μεταξύ των δύο είναι αρκετά δύσκολη (Schneider, Brief & Guzzo, 1996). Συσχετίζοντας αυτούς τους δύο όρους μαζί, συμπεραίνεται ότι, οι αξίες της κουλτούρας επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, και εν τέλει, την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Kusluvan & Karamustafa, 2003).

ΜΕΛΕΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Αποτέλεσμα των πολλαπλών ορισμών που υπάρχουν γύρω από την οργανωτική κουλτούρα, πηγάζει και η ασυμφωνία στον τρόπο μέτρησής της (Ροβίθης, 2005). Η πολυπλοκότητα και η αδυναμία στον ακριβή ορισμό της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, απορρέει από το μεγάλο αριθμό ορισμών που έχουν της δοθεί κατά καιρούς, στις θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί γύρω από τον όρο, αλλά και στο διαφορετικό τρόπο μέτρησής της.

Εντούτοις, η διαφορετική άποψη δεν είναι κάτι ασυνήθιστο, ακόμα και εάν οι απόψεις αυτές προέρχονται από τον ίδιο επιστημονικό κύκλο (Martin & Frost, 1996). Η πληθώρα ερευνών στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας έχει επίσης οδηγήσει και στη δημιουργία πολλών διαφορετικών εργαλείων μέτρησής της. Επομένως, ο κάθε ερευνητής, ανάλογα με το θεωρητικό του πλαίσιο και υπόβαθρο, επιλέγει και το είδος της μελέτης αλλά και του τρόπου μέτρησής της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτά μπορεί να αναφέρονται είτε σε ποιοτικά είτε σε ποσοτικά (αριθμητικά μετρήσιμα) αποτελέσματα.

Επίσης, αρκετές μελέτες χρησιμοποίησαν ερευνητικά εργαλεία τα οποία μετρούν περισσότερο το οργανωσιακό κλίμα παρά την κουλτούρα καθαυτή (Ροβίθης, 2005). Ωστόσο, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν αρκετές μελέτες οι οποίες να στηρίζουν τη συσχέτιση μεταξύ του κλίματος που επικρατεί σε έναν οργανισμό και στην κουλτούρα η οποία τον διέπει (Rentsch, 1990).

Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία, ένα πλήθος εργαλείων έχει αναπτυχθεί ώστε να καταγράφουν την οργανωτική κουλτούρα, κάτι το οποίο έχει εφαρμοστεί στις βιομηχανικές, εκπαιδευτικές αλλά και στις μονάδες υγειονομικής περίθαλψης. Η πλειοψηφία των ερωτηματολογίων μέτρησής της οργανωτικής κουλτούρας, σχεδιάστηκε με βάση τον προσδιορισμό της κουλτούρας ως ένα σύνολο κοινών αξιών και πιστεύω, οι οποίες διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής μέσα σε ένα οργανισμό (Καστανιώτη και συν, 2011).

Οι Ashkanasy, Broadfoot & Falkus (2000), για παράδειγμα, στο βιβλίο τους, παρουσίασαν 18 διαφορετικά εργαλεία μέτρησής της οργανωσιακής κουλτούρας. Στην

προσπάθεια αυτή, κατέληξαν ότι τα εργαλεία ταξινομούνται είτε σε δακτυλογραφούμενες (typing), είτε σε σκιαγραφούμενες (profiling) κατηγορίες. Η δακτυλογραφούμενη ταξινόμηση οδηγεί σε διακριτές κατηγορίες – οργανωσιακούς τύπους, ενώ η σκιαγραφούμενη ταξινόμηση προσφέρει περιγραφή των οργανισμών, μετρώντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία των απόψεων των εργαζομένων.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα βασικότερα θέματα που θίγονται στην οργανωτική ψυχολογία και στην οργανωσιακή συμπεριφορά, κυρίως γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για υψηλή αποδοτικότητα, αλλά και για σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό (Αργυράκης και συν, 2005). Γενικότερα, η επαγγελματική ικανοποίηση ερμηνεύεται ως μια συμπεριφορά προς ένα αντικείμενο, στην προκειμένη περίπτωση, την εργασία (Okpara, 2004). Σύμφωνα με τον Okpara, ο Locke το 1976, οριοθέτησε την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία οφείλεται στην αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας (Okpara, 2004).

Έρευνες γύρω από την ικανοποίηση από την εργασία πραγματοποιήθηκαν κυρίως από οργανωτικούς ψυχολόγους με απώτερο στόχο την κατανόηση της λειτουργίας των οργανισμών (Arnold & Cooper, 1998). Οι πρώτες μελέτες για την επαγγελματική ικανοποίηση διεξήχθησαν στη δεκαετία του 30, όπου οι ερευνητές οδηγήθηκαν στα συμπεράσματα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλότερα κίνητρα και επομένως, αυξημένη παραγωγικότητα (Coleman, Irving & Cooper, 1999).

ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ (ROLE CONFLICT)

Η θεωρία των ρόλων έχει προταθεί ως το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο η συμπεριφορά των ατόμων στον οργανισμό θα εξετάζεται. Άλλωστε, οι ρόλοι λειτουργούν ως όρια μεταξύ των ατόμων και του οργανισμού, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τις προσδοκίες των ατόμων αυτών και του οργανισμού στο σύνολο. Επομένως, οι ρόλοι μπορούν να συνδέσουν τα άτομα στον οργανισμό και το αντίθετο (Schuler, Aldag & Brief, 1977). Παρόλο που οι ρόλοι αυτοί μπορούν να είναι πολύ λειτουργικοί τόσο στον οργανισμό όσο και στους εργαζόμενους, ταυτόχρονα, μπορεί να αποδειχτούν και πολύ δυσλειτουργικοί (Kahn και συν, 1964). Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι, όταν η αναμενόμενη συμπεριφορά ενός ατόμου είναι ασυνεπής, τότε αυτό το άτομο θα βιώσει άγχος, θα είναι ανικανοποίητο και δε θα αποδίδει ικανοποιητικά. Από την άλλη, εάν οι αναμενόμενες προσδοκίες δεν είναι αλληλοσυγκρουόμενες, τα χαρακτηριστικά αυτά δε θα εμφανιστούν (Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

Η ασάφεια ρόλων σχετίζεται με την αβεβαιότητα των εργαζομένων αναφορικά με σημαντικές απαιτήσεις της εργασίας τους, με ποιο τρόπο θα τις επιτύχουν, αλλά και με

τον τρόπο με τον οποίο αναμένουν οι άλλοι να συμπεριφερθούν στην εργασία τους (Αργυράκης και συν, 2005, Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2010). Συγκεκριμένα, η ασάφεια ρόλων ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο δεν υπάρχει ξεκάθαρη πληροφόρηση ως προς τις προσδοκίες που σχετίζονται με ένα ρόλο, τις μεθόδους κάλυψης των προσδοκώμενων ρόλων και τις συνέπειες της απόδοσης ρόλων. Για το λόγο αυτό, η ασάφεια ρόλων μπορεί να λάβει μια από τις ακόλουθες μορφές:

α) η πληροφορία δεν είναι ξεκάθαρη ως προς το ποια προσδοκία θα πρέπει να πραγματοποιηθεί,

β) είναι κατανοητό ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η προσδοκία Α αλλά δεν είναι ξεκάθαρο ποια συμπεριφορά θα οδηγήσει στην προσδοκία Α και, γ) οι συνέπειες της συμπεριφοράς Α δεν είναι ξεκάθαρες (Kahn και συν, 1964).

Επίσης, ασάφεια ρόλων παρατηρείται σε περιπτώσεις που δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο στον εργαζόμενο τι αναμένεται να κάνει σχετικά με τα εργασιακά του καθήκοντα / αρμοδιότητες που έχει, καθώς επίσης και σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος δεν έχει σαφή εικόνα των στόχων της εργασίας του και των προσδοκιών που έχουν από αυτόν οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και οι συνάδελφοί του. Επιπλέον, η ασάφεια ρόλων μπορεί να είναι ενδογενές χαρακτηριστικό μιας επαγγελματικής θέσης, όπως συμβαίνει στην περίπτωση πολλών δημόσιων υπηρεσιών, όπου υπάρχουν θέσεις εργασίας χωρίς ακριβή περιγραφή των δικαιωμάτων, των υποχρεώσεων και των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου (Κάντας, 1995). Επιπρόσθετα, οι μεταβατικές καταστάσεις, για παράδειγμα, η ανάληψη μιας νέας εργασιακής θέσης ή η προαγωγή σε νέα θέση, μπορεί να οδηγήσουν σε ασάφεια ρόλων. Εξάλλου, η σχετική βιβλιογραφία και έρευνα έχει υποδείξει ότι η ασάφεια ρόλων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας ο οποίος οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση (Sethi, Barrier & King, 1999, Burke & Greenglass, 1995a). Τόσο η επαγγελματική ικανοποίηση, όσο και η ψυχική υγεία των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της ασάφειας ρόλων, ενδέχεται να οδηγήσει στην αποφυγή της εργασίας ή στην περιορισμένη επαγγελματική τους απόδοση (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2010). Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η ασάφεια ρόλων παρουσιάζει την υψηλότερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των εργαζομένων (Shen, 2005).

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ (ROLE CONFLICT)

Σε κάθε οργανισμό είναι σχετικά εύκολη και αναπόφευκτη η πρόκληση / παρουσία συγκρούσεων. Η βιβλιογραφία έχει υποδείξει ότι, δυσλειτουργίες σε πολλούς οργανισμούς, συνήθως πηγάζουν από την παρουσία συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Οι συγκρούσεις αυτές δημιουργούνται σε περιπτώσεις όπου υπάρχει ασυμφωνία απόψεων και αξιών αλλά και ασυμβατότητα αναγκών και στόχων (Σταθοπούλου, 2006). Παρομοίως, η σύγκρουση ρόλων παρουσιάζεται όταν διαφορετικά άτομα ή διαφορετικές ομάδες ατόμων με τα οποία αλληλεπιδρά ο εργαζόμενος, έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες για τη συμπεριφορά

του (Koustelios & Kousteliou, 1998; Αργυράκης και συν, 2005). Παράλληλα, ο εργαζόμενος θα βιώσει τη σύγκρουση ρόλων όταν οι συμπεριφορές που αναμένονται από αυτόν παραβιάζουν τις προσωπικές του αξίες ή ακόμα και όταν ο ίδιος έχει αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις (Κάντας, 1995). Η σύγκρουση ρόλων έχει κερδίσει έδαφος στη βιβλιογραφία ως ένα κρίσιμο στοιχείο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, μιας και έχει σχετιστεί με δυσμενή προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα (Miles & Perreault, 1976).

Ένας οργανισμός για να μπορέσει να λειτουργήσει ομαλά και παραγωγικά, χωρίς την παρουσία συγκρούσεων, θα πρέπει να έχει εσωτερική συνοχή, καλή επικοινωνία και συνεργασία. Η οργανωσιακή κουλτούρα, μέσω του προσδιορισμού αξιών, κανόνων και προσδοκώμενων συμπεριφορών από τον οργανισμό, μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση ρόλων (Παναγιωτοπούλου, 1997). Αυτό μπορεί να συμβεί όταν ένας εργαζόμενος δε συμφωνεί με τη συγκεκριμένη κουλτούρα του οργανισμού, κυρίως όταν προέρχεται από κάποια διαφορετική κουλτούρα και ως εκ τούτου, αντιμετωπίζει πρόβλημα προσαρμογής σε αυτήν. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν ένας εργαζόμενος προέρχεται από κάποιο άλλο οργανισμό όπου υπήρχε διαφορετική αναμενόμενη συμπεριφορά. Μέχρι την προσαρμογή στα νέα εργασιακά δεδομένα, ο εργαζόμενος μπορεί να βιώσει σύγκρουση ρόλων (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Η σύγκρουση μπορεί επίσης να προέρχεται από την ασυμβατότητα ρόλων η οποία ενδέχεται να παρουσιαστεί. Πολύ συχνά, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αντικρουόμενες εντολές ή υπάρχουν αντίθετες, και πολλές φορές συγκρουόμενες, προσδοκίες από αυτόν. Ως εκ τούτου, ο εργαζόμενος δε γνωρίζει ακριβώς ποιες οδηγίες πρέπει να ακολουθήσει (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2010).

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι συχνότεροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι το εργασιακό περιβάλλον, το στρες ρόλων και η επαγγελματική εξουθένωση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας αλλά και η ασάφεια και σύγκρουση ρόλων (Αργυράκης και συν, 2005, Babin & Boles, 1996, Tsiggilis, Koustelios & Toga, 2004). Ακόμη πιο σημαντικό, οι βασικότεροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ψυχική υγεία των εργαζομένων είναι η ασάφεια και σύγκρουση ρόλων (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2010).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι, η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων συνυπάρχουν και οι δύο σε υψηλά επίπεδα, σχετίζονται με μειωμένη απόδοση των εργαζομένων, και συνεπώς, με μειωμένη απόδοση του οργανισμού (Ροβίθης, 2005). Ακόμα, πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η ασάφεια και σύγκρουση ρόλων συνδέονται με χαμηλή παραγωγικότητα, ένταση, μειωμένη ικανοποίηση, καταθλιπτική διάθεση, χαμηλά κίνητρα και σκέψεις για εγκατάλειψη της εργασίας και μειωμένη απόδοση (Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι πολύ σημαντικός, ώστε να επιλεγθεί / δημιουργηθεί το σωστό εργαλείο μέτρησής της. Επιπλέον, με βάση τις μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας, τις οποίες ο κάθε ερευνητής επιθυμεί να εξετάσει και να αναλύσει, η καταλληλότερη μεθοδολογία προσέγγισης του θέματος θα πρέπει να επιλεγθεί (ποσοτική ή ποιοτική μεθοδολογία).

Ένα άλλος σημαντικός παράγοντας επιλογής ενός εργαλείου μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας με ποσοτική μεθοδολογία (με τη χρήση ερωτηματολογίου), είναι και ο βαθμός αξιοπιστίας και εγκυρότητάς του. Ως εκ τούτου, για να υπάρχουν ερευνητικές μελέτες με έγκυρα αποτελέσματα, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή τους ερευνητικά εργαλεία, τα οποία προηγουμένως έχουν ελεγχθεί για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους (Ουζούνη & Νακάκης, 2011). Ένα ερωτηματολόγιο ή εργαλείο θεωρείται αξιόπιστο αν τα αποτελέσματά του για ένα άτομο δεν αλλάζουν μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2000). Οι πιο γνωστές στατιστικές μέθοδοι για τη μέτρηση της αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής / δείκτης συνάφειας ή δείκτης γραμμικής συσχέτισης του Pearson (r), η επιβεβαιωμένη αξιοπιστία ή αξιοπιστία διπλής αξιολόγησης ή η αξιοπιστία των επαναληπτικών μετρήσεων ή αξιοπιστία εξέτασης- επανεξέτασης (test-retest reliability) και ο δείκτης αξιοπιστίας άλφα του Cronbach. Η εγκυρότητα από την άλλη, αξιολογεί εάν ένα ερωτηματολόγιο μετράει τις μεταβλητές για τις οποίες δημιουργήθηκε (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2000). Η εγκυρότητα μπορεί να μετρηθεί ως προς το περιεχόμενό της (content validity), βάσει κριτηρίου ή προβλεπτική εγκυρότητα (predictive validity) και ως προς την εννοιολογική κατασκευή (construct validity).

Σχετικό παράδειγμα των πιο πάνω, το συναντάμε σε σχετική ανασκόπηση βιβλιογραφίας αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, όπου οι Scott και συν (2003), εντόπισαν περισσότερες από 1,700 έρευνες οι οποίες δημιούργησαν ή χρησιμοποίησαν εργαλεία για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τις 1700 έρευνες, όμως, μόνο οι 84 από αυτές χρησιμοποίησαν ποσοτικά εργαλεία μέτρησής της τα οποία παρείχαν στατιστικά δεδομένα για την αξιοπιστία και εγκυρότητά τους. Ως εκ τούτου, η έλλειψη αξιοπιστίας ενδέχεται να επιφέρει ένα «αντιεπισημονικό και άχρηστο εργαλείο» (Nunnally, 1970).

Αντιθέτως, οι ποιοτικές μελέτες μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας καταγράφουν ουσιαστικά τις απόψεις των μελών του οργανισμού, ενώ το σημαντικότερο πλεονέκτημά τους έγκειται στις πολλές λεπτομέρειες που προσφέρουν στον ερευνητή (Cameron & Freeman, 1991). Από την άλλη όμως, τα μειονεκτήματα των ποιοτικών μελετών αφορούν στο γεγονός ότι τα αποτελέσματά τους δεν μπορούν να γενικευθούν στο γενικό πληθυσμό γιατί είναι συγκεκριμένα και αφορούν μόνο στον εξεταζόμενο πληθυσμό (Cameron & Freeman, 1991).

Στην αντίπερα όχθη, οι ποσοτικές μελέτες παρέχουν τη δυνατότητα για κατανόηση των συστηματικών επιδράσεων που ασκεί η κουλτούρα στη συμπεριφορά του ατόμου (Rousseau, 1990).

Τα εργαλεία συνήθως ταξινομούνται σε αυτά που μετράνε την οργανωσιακή κουλτούρα από την προοπτική των αξιών που έχουν τα μέλη του οργανισμού, και ως εκ τούτου, αναφέρονται σε τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, είτε σε αυτά που προσεγγίζουν τους κανόνες και τις συμπεριφορές οι οποίες θεωρούνται κατάλληλες από τα μέλη της ώστε να λειτουργούν ικανοποιητικά στον οργανισμό (Cameron & Freeman, 1991).

Πιο κάτω παραθέτονται περιληπτικά τα κυριότερα εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας (ποσοτική μεθοδολογία).

Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας [Organizational Culture Inventory] (OCI)

Το OCI αναπτύχθηκε από τους Cooke και Lafferty (1989) ως κομμάτι ενός διαγνωστικού εργαλείου για τη μέτρηση της ατομικής αλλαγής και της οργανωσιακής ανάπτυξης (Cooke & Rousseau, 1988), και επικεντρώνεται στις συμπεριφορές αυτές οι οποίες διευκολύνουν το ταίριασμα του ατόμου στον οργανισμό και ως συνέπεια, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των άλλων μελών του οργανισμού (Ροβίθης, 2005). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 12 ομάδες (συμπεριφορικά πρότυπα):

Ανθρωπιστική κουλτούρα (humanistic culture)	Κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων (affiliative culture)
Κουλτούρα επίτευξης (achievement culture)	Κουλτούρα αυτο-πραγμάτωσης (self-actualising culture)
Κουλτούρα αποδοχής (approval culture)	Συμβατική κουλτούρα (conventional culture)
Κουλτούρα εξάρτησης (dependent culture)	Κουλτούρα αποφυγής (avoidance culture)
Κουλτούρα αντίδρασης (oppositional culture)	Κουλτούρα εξουσίας (power culture)
Ανταγωνιστική κουλτούρα (competitive culture)	Κουλτούρα τελειομανίας (perfectionistic culture)

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 120 δηλώσεις, οι οποίες βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert. Επιπλέον, το OCI μετρά βασικά αποτελέσματα κουλτούρας, όπως

τη σαφήνεια ρόλων, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη δέσμευση στον οργανισμό αλλά και την ικανοποίηση. Ακόμα, το ερωτηματολόγιο εντοπίζει συσχετίσεις ανάμεσα στα διάφορα χαρακτηριστικά της κουλτούρας και τα αποτελέσματα αυτά (Cooke & Rousseau, 1988).

Το OCI είναι χρήσιμο για τη μέτρηση της κουλτούρας ενός οργανισμού και την εκτίμηση της ετοιμότητάς του για αλλαγή, τη δημιουργία ενός οράματος στον οργανισμό για την ιδανική κουλτούρα, τη διευκόλυνση της εφαρμογής τεχνολογικών ή δομικών αλλαγών, τη διευκόλυνση συγχωνεύσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών και τέλος, για την εκτίμηση της επίδρασης προσπαθειών οργανωτικής αλλαγής και την τροποποίηση των σχεδίων αλλαγής όταν αυτό κριθεί απαραίτητο (Cooke & Rousseau, 1988).

Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακών Πεποιθήσεων [Organizational Beliefs Questionnaire] (OBQ)

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε από το Sashkin (Sashkin, 1984) και περιλαμβάνει 50 ερωτήσεις που βαθμολογούνται με 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert και μετρά τις οργανωσιακές αξίες. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 10 υποκατηγορίες οι οποίες εξετάζουν τις ακόλουθες παραμέτρους: η εργασία πρέπει να είναι ευχάριστη, το να είσαι ο καλύτερος, την καινοτομία, την προσοχή στη λεπτομέρεια, την αξία του ατόμου, την ποιότητα, την επικοινωνία για να γίνει η δουλειά, την εξέλιξη/κέρδος/άλλες ενδείξεις επιτυχίας, την ανάληψη διαχείρισης και τη σημασία μιας κοινής φιλοσοφίας (Sashkin, 1984).

Ερωτηματολόγιο Μελέτης Χάσματος στην Κουλτούρα [Culture Gap Survey (CGS)]

Το CGS σχεδιάστηκε από τους Kilmann and Saxton για τη μέτρηση κανόνων συμπεριφοράς. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο υπάρχουν τέσσερις υποκατηγορίες οι οποίες αντικατοπτρίζουν την τεχνική / ανθρώπινη ανησυχία και βραχυπρόθεσμο / μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, ενώ ταυτόχρονα εξετάζουν τις ακόλουθες διαστάσεις: υποστήριξη καθηκόντων, καινοτομία καθηκόντων, κοινωνικές σχέσεις και προσωπική ελευθερία (Xenikou & Furnham, 1996).

Ερωτηματολόγιο Μελέτης της Κουλτούρας των Επιχειρήσεων [Corporate Culture Survey]

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε από τον Glaser και μετρά οργανωσιακές αξίες και περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις που βαθμολογούνται σε 5βάθμη κλίμακα τύπου Likert. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τις εξής τέσσερις υποκατηγορίες: αξίες, ήρωες, παράδοση/ τελετουργίες και πολιτισμικά δίκτυα (Xenikou & Furnham, 1996).

Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Profile – OCP)

Το OCP αναπτύχθηκε από τους O'Reilly, Chatman και Caldwell (1991) για τη μέτρηση του προφίλ κουλτούρας των οργανισμών, αλλά και για τη μέτρηση της προσαρμογής του εργαζομένου στον οργανισμό. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει μία ομάδα δηλώσεων αξιών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση της έκτασης στην οποία συγκεκριμένες αξίες χαρακτηρίζουν τόσο ένα οργανισμό, όσο και την προτίμηση του εργαζομένου για τις συγκεκριμένες αξίες. Η προσαρμογή του εργαζομένου στην κουλτούρα, μπορεί να υπολογιστεί από τη συσχέτιση του προφίλ των οργανωσιακών αξιών με το προφίλ των ατομικών προτιμήσεων (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Η αρχική μορφή του ερωτηματολογίου περιελάμβανε 54 δηλώσεις αξιών και δημιουργήθηκε με τη χρήση διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis) για τον καθορισμό των οκτώ διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας: καινοτομία, προσοχή στις λεπτομέρειες, επιθετικότητα, προσανατολισμός στα αποτελέσματα, υποστηρικτικότητα, καινοτομία, έμφαση στην ανταμοιβή, προσανατολισμός στην ομάδα και αποφασιστικότητα (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Οι Cable και Judge (1997), μείωσαν τον αριθμό των δηλώσεων σε 40, όταν χρησιμοποίησαν το ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση των οργανωσιακών και προσωπικών προσανατολισμών κουλτούρας.

Στη συνέχεια, ο Sarros παρουσίασε μια ακόμη πιο σύντομη έκδοση, η οποία περιλαμβάνει 28 δηλώσεις οι οποίες κατηγοριοποιούνται στις ακόλουθες επτά ομάδες: υποστηρικτικότητα, καινοτομία, προσανατολισμός στην απόδοση, σταθερότητα, ανταγωνιστικότητα, έμφαση στην ανταμοιβή και κοινωνική υπευθυνότητα (Sarros, Gray & Densten, 2003, Sarros και συν, 2005). Η οργανωσιακή κουλτούρα μετριέται στη βάση των επτά αυτών παραγόντων, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν την έκταση στην οποία ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται διέπεται από ορισμένες αξίες και κανόνες (σε 5βαθμη κλίματα Likert).

Για τους σκοπούς εξέτασης των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσης μελέτης, χρησιμοποιήθηκε η σύντομη έκδοση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου όπως εφαρμόστηκε από το Sarros. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι μεταφρασμένο και σταθμισμένο για τον Ελληνικό και Κυπριακό πληθυσμό από την Μπέλλου (2007) και για τον Κυπριακό πληθυσμό από τους Ζαχαριάδου, Ζαννέτο και Παυλάκη (2013).

Οι κατηγορίες του OCP φαίνονται στο πιο κάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 2 (Sarros, Gray & Densten, 2003):



ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟΥ OCP ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΑ ΑΛΛΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Σύμφωνα με σχετική έρευνα ανασκόπησης βιβλιογραφίας, οι Ashkanasy, Broadfoot, Falkus (2000), τόνισαν ότι από τα 18 εργαλεία μέτρησης της κουλτούρας που χρησιμοποιήθηκαν, το OCP είναι ένα από τα λίγα εργαλεία το οποίο παρέχει πληροφορίες που αφορούν στην εγκυρότητα και αξιοπιστία του.

Επίσης, το μικρό του μέγεθος είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των μεγαλύτερων ερωτηματολογίων, τα οποία, ως εκ τούτου, απαιτούν και μεγαλύτερο χρόνο για τη συμπλήρωσή τους, με αποτέλεσμα την άρνηση του δείγματος να απαντήσει. Παρόλα αυτά, παρά το μικρό του μέγεθος (28 δηλώσεις) έχει ένα πολύ ικανοποιητικό

συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha, που ανέρχεται στο 0.75 (Sarros, Gray & Densten, 2003).

Ακόμα, το OCP μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την καλύτερη κατανόηση ομοιοτήτων και διαφορών στα προφίλ οργανωτικής κουλτούρας και ιδιαίτερα στην περίπτωση που προτείνονται συγχωνεύσεις ή αναλήψεις οργανισμών, στον εντοπισμό στόχων για οργανωσιακή αλλαγή για την επιβίωση, προσαρμογή και ευημερία ενός οργανισμού σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στην παρακολούθηση της οργανωσιακής αλλαγής (π. χ. υιοθέτηση νέων αξιών, ηγετικών στυλ και προσεγγίσεων επίλυσης προβλημάτων) και τέλος, για να παρέχει τα κατάλληλα υποστηρικτικά δεδομένα στην επιλογή και πρόσληψη νέων εργαζομένων (Becker & Gerhart, 1996).

Τέλος, το OCP προσφέρει τη δυνατότητα εκτίμησης των αλλαγών στις αξίες ενός εργαζομένου με την πάροδο του χρόνου. Αυτό γίνεται συγκρίνοντας το προφίλ ατομικών αξιών σε διάφορες χρονικές περιόδους. Αυτό ισχύει και για τη σύγκριση των αξιών του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι αλλαγές στο ταίριασμα του ατόμου στον οργανισμό μπορούν να εκτιμηθούν σε σχέση με το κατά πόσο το άτομο ή ο οργανισμός έχουν αλλάξει, αλλά και προς ποια κατεύθυνση έχουν αλλάξει. Αυτό είναι χρήσιμο, γιατί ενισχύει την ικανότητα πρόβλεψης του βαθμού αλλαγής των αξιών ενός ατόμου από την ιδιότητα που αποκτά ως μέλος του οργανισμού, αλλά και την έκταση στην οποία το άτομο αυτό θα συμμορφωθεί στους κανόνες του οργανισμού (Chatman, 1989).

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο των Rizzo και συν (1970) για τη μέτρηση της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, το οποίο προσαρμόστηκε στην Ελλάδα από τους Koustelios και συν (2004). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο βασίζεται στη θεωρία των ρόλων και στην κλασική οργανωσιακή θεωρία, και το οποίο περιλαμβάνει έξι δηλώσεις ασάφειας ρόλων και οκτώ σύγκρουσης ρόλων, όπως φαίνονται στον πίνακα 1.

Πίνακας 1: Δηλώσεις ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων (Rizzo και συν, 1970)

Δηλώσεις ασάφειας ρόλου	Δηλώσεις σύγκρουσης ρόλου
Είμαι σίγουρος/η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση
Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι	Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που απαιτείται για να ολοκληρωθούν αυτές
Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου	Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να διεκπεραιώσω κάποια εργασία
Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου	Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά
Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα	Στη δουλειά μου παίρνω οδηγίες που είναι αντιφατικές μεταξύ τους
Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες	Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα
--	Μου ανατίθεται κάποια εργασία χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να την εκτελέσω
--	Στη δουλειά μου ασχολούμαι με μη αναγκαία πράγματα

ΤΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

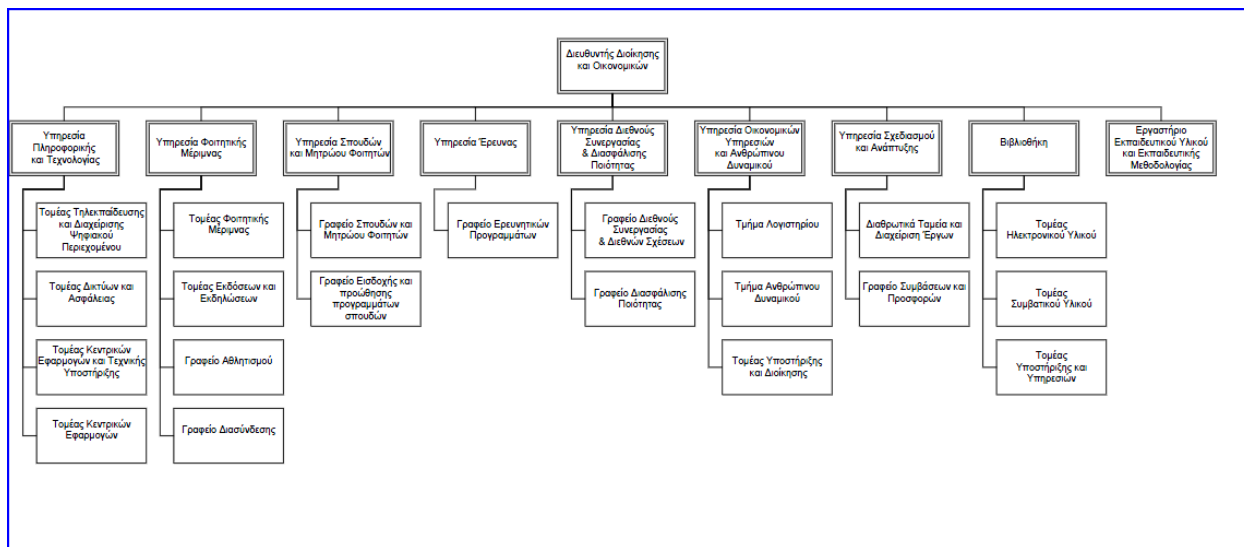
Το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου είναι το δεύτερο, από πλευράς χρόνου λειτουργίας, κρατικό Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Κυπριακής Δημοκρατίας και προσφέρει πτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών (επιπέδου μάστερ και διδακτορικού), εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα σύντομης διάρκειας

Το ΑΠΚΥ λειτουργεί στα πλαίσια της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης και διά βίου μάθησης, όπου οι φοιτητές μπορούν να σπουδάζουν ανεξαρτήτως τόπου, χρόνου και ρυθμού μάθησης. Επιπλέον, σκοπός του Πανεπιστημίου είναι η προαγωγή της επιστημονικής έρευνας και η ανάπτυξης τεχνολογίας και μεθοδολογίας στην ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

Η αποστολή των Διοικητικών Υπηρεσιών του Πανεπιστημίου είναι η συνεχής υποστήριξη της διδασκαλίας, της έρευνας και της κοινωνικής προσφοράς του Πανεπιστημίου, η αποτελεσματική στήριξη της πανεπιστημιακής κοινότητας και η προώθηση διαδικασιών εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της απόδοσης των μεθόδων εργασίας.

Το πιο κάτω διάγραμμα απεικονίζει το σημερινό οργανόγραμμα των Διοικητικών Υπηρεσιών του Ιδρύματος.

Διάγραμμα 3: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΑΠΚΥ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί τόσο στο διεθνή χώρο όσο και στον Ελληνικό χώρο, στα πλαίσια διερεύνησης της συσχέτισης της οργανωσιακής κουλτούρας με την ασάφεια και σύγκρουση ρόλων σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα.

Σε μια πρόσφατη έρευνα, οι Zachariadou, Zannetos & Pavlakis (2013), στην πρώτη έρευνα η οποία διεξάγεται σε Κυπριακά δεδομένα στο χώρο της πρωτοβάθμιας ιατρικής περίθαλψης σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει τους γιατρούς και το νοσηλευτικό προσωπικό, διαπίστωσαν ότι η επιθυμητή διάσταση της οργανωτικής κουλτούρας για τους γιατρούς ήταν ο *προσανατολισμός στην απόδοση*. Από την άλλη, η *υποστηρικτικότητα* και η *κοινωνική υπευθυνότητα*, ήταν οι συχνότερες διαστάσεις της κουλτούρας οι οποίες προέκυψαν ανάμεσα στο ιατρικό και στο νοσηλευτικό προσωπικό. Επιπλέον, στη συγκεκριμένη έρευνα, εντοπίστηκε στατιστική σημαντικότητα μεταξύ της επιθυμητής και της επικρατούσας κουλτούρας για όλες τις διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας (Zachariadou, Zannetos & Pavlakis, 2013).

Σε μια παρόμοιας φύσης έρευνα, η Bellou (2008), εξέτασε ποια είναι η κεντρική κουλτούρα η οποία διέπει τους εργαζόμενους στα Ελληνικά δημόσια νοσοκομεία. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 20 δημόσια νοσοκομεία σε 8 μεγάλες πόλεις, και χρησιμοποιήθηκαν 749 εργαζόμενοι από την πρώτη γραμμή (γιατροί, νοσοκόμοι και διοικητικό προσωπικό) (front line employees). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, οι διαστάσεις *έμφαση στη λεπτομέρεια* και *προσανατολισμός στην ομαδικότητα*, είναι οι ελάχιστες επικρατούσες διαστάσεις της κουλτούρας στους συγκεκριμένους οργανισμούς. Στη συνέχεια, εξετάστηκαν πιθανές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι έβλεπαν τη λειτουργικότητα της οργανωτικής κουλτούρας. Σε αυτό το σημείο εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές σε σχέση με την *ηλικία*, τη *θέση εργασίας* (managerial vs non managerial) και το *χρόνο παρουσίας* σε αυτή τη θέση. Από την άλλη, το *φύλο*, το *επάγγελμα* και το *είδος εργασίας* (μόνιμο προσωπικό και συμβασιούχο προσωπικό), δε φάνηκε να επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για την κουλτούρα (Bellou, 2008).

Σύμφωνα με το Ροβίθη (2005), ο οποίος ερεύνησε την οργανωσιακή κουλτούρα και την ασάφεια και σύγκρουση ρόλων στα Κέντρα Υγείας της Κρήτης, τα εξεταζόμενα Κέντρα Υγείας διέπονται από ένα συνδυασμό της επιθετικής – παθητικής κουλτούρας και της παθητικής – αμυντικής κουλτούρας, ο οποίος δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε αρνητικός αλλά ούτε ιδιαίτερα θετικός για την ανάπτυξη και λειτουργία των συγκεκριμένων κέντρων υγείας. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δείχνουν συσχέτιση μεταξύ του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας και της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, όπως άλλωστε, έδειξαν και παρόμοιες έρευνες στο παρελθόν (Balthazard & Cooke, 2004).

Έρευνες που διεξήχθησαν σε εργασιακούς χώρους πέρα από την ιατρική περίθαλψη, μέτρησαν εκτός από την ασάφεια και σύγκρουση ρόλων, την επαγγελματική

ικανοποίηση. Οι Αργυράκης και συν (2005), στην έρευνά τους εξέτασαν τη σύγκρουση και ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση ανάμεσα στους εργαζόμενους στην Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων (ΟΑΕΑ) του «Αθήνα 2004». Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στη σύγκρουση ρόλων και των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας, τον προϊστάμενο και την ΟΕΟΑ, ενώ μη σημαντική συσχέτιση βρέθηκε με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή. Συγκεκριμένα, όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων, τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση με τις συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας.

Τέτοια ευρήματα είναι σύμφωνα με τους Rizzo, House & Lirtzman (1970), οι οποίοι διέκριναν ότι υψηλά επίπεδα ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, συσχετίζονται μεταξύ άλλων, και με μειωμένη ικανοποίηση.

Από την άλλη, οι Αμαραντίδου και Κουστέλιος (2010), εξέτασαν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής, αλλά και τυχόν διαφορές στα πιο πάνω χαρακτηριστικά τα οποία βιώνουν οι εκπαιδευτικοί κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους, οι εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής αντιλαμβάνονται χαμηλή ασάφεια ρόλου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Όσον αφορά στη σύγκρουση ρόλων, διαφάνηκαν και πάλι σχετικά χαμηλά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα και για τα δύο αυτά χαρακτηριστικά κυμάνθηκαν σε παρόμοια επίπεδα και στις δύο μετρήσεις που διενεργήθηκαν (στην αρχή και στο τέλος της ακαδημαϊκής χρονιάς). Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα δεν ανταποκρίνονται σε όλους τους εκπαιδευτικούς κλάδους αλλά στο συγκεκριμένο πεδίο, γιατί έρευνες έχουν δείξει και αντίθετα αποτελέσματα (Koustelios & Tsigilis, 2005), και ίσως να οφείλεται καθαρά στη φύση της εργασίας (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2010). Άλλες έρευνες με ίδιο δείγμα πληθυσμού (εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής) έχουν επίσης δείξει, ότι τόσο η σύγκρουση όσο και η ασάφεια ρόλων, είναι σημαντικοί παράγοντες στην εργασιακή ικανοποίηση (Koustelios, Theodorakis & Goulimaris, 2004).

Η παρούσα έρευνα, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, και πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα, εξετάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και την ασάφεια και σύγκρουση ρόλων στο Διοικητικό Προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου, προσδοκώντας να φέρει στην επιφάνεια τυχόν δυσλειτουργίες και προβλήματα τα οποία οφείλονται σε αυτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια επιδιώκει να αναδείξει το βαθμό ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων ανάμεσα στο Διοικητικό Προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΑΠΚΥ), αλλά και να αποτυπώσει την οργανωσιακή κουλτούρα η οποία διέπει το συγκεκριμένο οργανισμό. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν κρίνονται αρκετά σημαντικά γιατί, τόσο η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, όσο και τυχόν ασάφειες και συγκρούσεις ρόλων ενδέχεται να δημιουργήσουν προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και δυσλειτουργίες στο οργανόγραμμα του οργανισμού και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Για να διερευνηθεί η σχέση της κουλτούρας στον οργανισμό, η ασάφεια και σύγκρουση ρόλων και η ικανοποίηση στον οργανισμό, έχει χρησιμοποιηθεί ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, θα εξετάσει τον κυρίαρχο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει το Πανεπιστήμιο, καθώς επίσης και εάν υπάρχουν διαφορές στον τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας ανάμεσα στους εργαζομένους στο Πανεπιστήμιο ως προς τα διάφορα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, μισθολογική κλίμακα και εκπαίδευση). Επιπλέον, θα εξεταστεί το ταίριασμα του ατόμου στον οργανισμό, αλλά και ο βαθμός της ικανοποίησης των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο από τους προϊστάμενους, συνεργάτες, αμοιβή, περιεχόμενο εργασίας, συνθήκες εργασίας και προσδοκίες προαγωγής. Στη συνέχεια, θα διερευνηθεί το επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων που επικρατεί ανάμεσα στο διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου, καθώς και εάν υπάρχουν διαφορές στο βαθμό ασάφειας ή σύγκρουσης ρόλων ανάμεσα στους εργαζομένους στο Πανεπιστήμιο ως προς τα διάφορα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, μισθολογική κλίμακα και εκπαίδευση). Θα διερευνηθεί επίσης, η συσχέτιση ανάμεσα στα διάφορα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων και στην ικανοποίησή τους στο ΑΠΚΥ. Τέλος, θα εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων και της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Περιγραφική τύπου μελέτη συσχέτισης και αφορά στο Διοικητικό Προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΠΕΔΙΟ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η μελέτη αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην ασάφεια και σύγκρουση ρόλων, και στην ικανοποίηση ανάμεσα στο Διοικητικό Προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Τον πληθυσμό της μελέτης αποτελούν όλοι οι εργαζόμενοι του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (μόνιμο και συμβασιούχο διοικητικό προσωπικό).

Εξαιρέθηκαν τα υψηλόβαθμα στελέχη του οργανισμού (προϊστάμενοι και Διευθυντής Διοίκησης και Οικονομικών), το ακαδημαϊκό προσωπικό, καθώς και η Διοίκηση του ΑΠΚΥ (Διοικούσα Επιτροπή).

Το δείγμα του πληθυσμού αποτελούν όλοι οι εργαζόμενοι του ΑΠΚΥ, οι οποίοι εργάζονταν στον οργανισμό κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας. Για να είναι εφικτή η γενίκευση των αποτελεσμάτων, δίνεται η ευκαιρία σε όλους τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου ώστε να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι).

ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Τα δεδομένα δόθηκαν στους συμμετέχοντες εν ώρα εργασίας όπου και συμπληρώθηκαν άμεσα. Μετά τη συμπλήρωσή τους τοποθετούνταν στο ειδικό κιβώτιο ώστε να διατηρηθεί η ανωνυμία των υποψηφίων.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο, το οποίο ουσιαστικά αποτελείται από τέσσερα μέρη: το πρώτο μέρος απαρτίζεται από δηλώσεις που αφορούν στην παρουσία ή όχι ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων στην εργασία, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει δηλώσεις που αφορούν στον τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας, το τρίτο μέρος περιλαμβάνει δηλώσεις που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ το τελευταίο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα διερευνήθηκαν μέσω των πιο κάτω ερευνητικών εργαλείων:

1. Rizzo και συν (Μέτρηση ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων)

Το συγκεκριμένο εργαλείο περιλαμβάνει έξι δηλώσεις ασάφειας ρόλων και οκτώ δηλώσεις σύγκρουσης ρόλων. Οι απαντήσεις βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1= ποτέ ως 5= πάντοτε). Όσο πιο χαμηλή η βαθμολογία στις δηλώσεις, τόσο μεγαλύτερη ασάφεια έχει ο εργαζόμενος, ενώ η υψηλή βαθμολογία δηλώνει μεγαλύτερη σαφήνεια. Παράλληλα, υψηλή βαθμολογία στις δηλώσεις σύγκρουσης, σημαίνει υψηλή σύγκρουση, ενώ χαμηλή βαθμολογία δηλώνει χαμηλότερη σύγκρουση

ρόλων. Η μετάφραση του ερωτηματολογίου στα Ελληνικά έχει γίνει από τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, κ. Α. Κουστέλιο.

II. «Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organizational Culture Profile – OCP)

Το OCP αναπτύχθηκε από τους O'Reilly, Chatman και Caldwell (1991) για τη μέτρηση του προφίλ κουλτούρας των οργανισμών, αλλά και για τη μέτρηση της προσαρμογής του εργαζομένου στον οργανισμό. Οι δηλώσεις βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1= πάρα πολύ ως 5= καθόλου). Η μετάφραση στα Ελληνικά έχει γίνει από την Επίκουρη Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, κ. Β. Μπέλλου. Στον Κυπριακό πληθυσμό το ερωτηματολόγιο σταθμίστηκε από τους Ζαχαριάδου, Ζαννέτο και Παυλάκη (2013).

ΗΘΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Για τη σωστή και ηθική διεκπεραίωση της μελέτης, είχε ζητηθεί σχετική άδεια από το Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών του Πανεπιστημίου, όπου του είχαν παρουσιαστεί και επεξηγηθεί οι στόχοι και ο σκοπός της μελέτης. Στην συνέχεια, όλοι οι συμμετέχοντες είχαν ενημερωθεί προσωπικά για το σκοπό και τους στόχους της παρούσας μελέτης. Επίσης, οι συμμετέχοντες είχαν ενημερωθεί σφαιρικά για τη μελέτη, ώστε να μην υπάρχει ίχνος αμφιβολίας για τη χρήση των αποτελεσμάτων, καθώς και για το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις απόλυτα εμπιστευτικές.

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων, διεξάχθηκε στατιστική ανάλυση (π.χ. περιγραφική στατιστική, κατανομές συχνοτήτων, βαθμός συσχέτισης είτε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ANOVA είτε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο t-test).

Η περιγραφική στατιστική περιλαμβάνει την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, δηλαδή, οι συνεχείς μεταβλητές (ηλικία) θα παρουσιαστούν ως μέσοι όροι \pm τυπικές αποκλίσεις (mean \pm SD), ενώ οι κατηγορικές μεταβλητές (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, μισθολογική κλίμακα και εκπαίδευση) θα παρουσιαστούν ως συχνότητες και ποσοστά. Επίσης, ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση και η συχνότητα, θα παρουσιαστούν για όλες τις μεταβλητές και κατηγορίες των ερωτηματολογίων.

Η συσχέτιση των μεταβλητών με τα δημογραφικά του δείγματος εξετάστηκε με τον έλεγχο υποθέσεων, όπου τέθηκε ο βαθμός σημαντικότητας στο 95% ($\alpha = 0.05$). Συγκεκριμένα, για τις κατηγορικές μεταβλητές με δύο μεταβλητές (φύλο, μισθολογική κλίμακα και οικογενειακή κατάσταση – στο δείγμα υπήρξαν απαντήσεις μόνο για τις 2 κατηγορίες της οικογενειακής κατάστασης), έγινε έλεγχος με το Κριτήριο t (t-test). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος t-test για ανεξάρτητα δείγματα (independent samples t-test).

Για περισσότερες από δύο ομάδες, έγινε έλεγχος με τη χρήση της Ανάλυσης Διασποράς (Analysis of variance) ANOVA (εκπαίδευση). Για τις συνεχείς μεταβλητές (ηλικία)

χρησιμοποιήθηκε η στατιστική συσχέτιση (Bivariate correlation). Τέλος, για την ανάλυση των διαφορών μεταξύ δύο αντιστοιχισμένων ομάδων χρησιμοποιήθηκε το Κριτήριο t κατά ζεύγη (paired t-test).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που διεξάχθηκε ώστε να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Η ανάλυση, οι πίνακες και τα διαγράμματα έγιναν στο λογισμικό πακέτο Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS Statistics 20).

Στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου απασχολούνται την παρούσα περίοδο 74 εργαζόμενοι διοικητικό προσωπικό (από την έρευνα εξαιρέθηκαν οι δύο Προϊστάμενοι και ο Διευθυντής Διοίκησης και Οικονομικών του ιδρύματος λόγω του μικρού αριθμού τους και την κατ' επέκταση, συσχέτισης των προσώπων τους με τις απαντήσεις). Απαντήσεις λήφθηκαν από ένα σύνολο 60 ατόμων (ποσοστό συμμετοχής, 81.08%). Οι γυναίκες αποτέλεσαν την πλειοψηφία του δείγματος (65% έναντι 35% των ανδρών). Το ποσοστό αυτό ήταν αναμενόμενο, μιας και η πλειοψηφία των εργαζομένων στο ίδρυμα είναι γυναίκες (73% έναντι 27% των ανδρών).

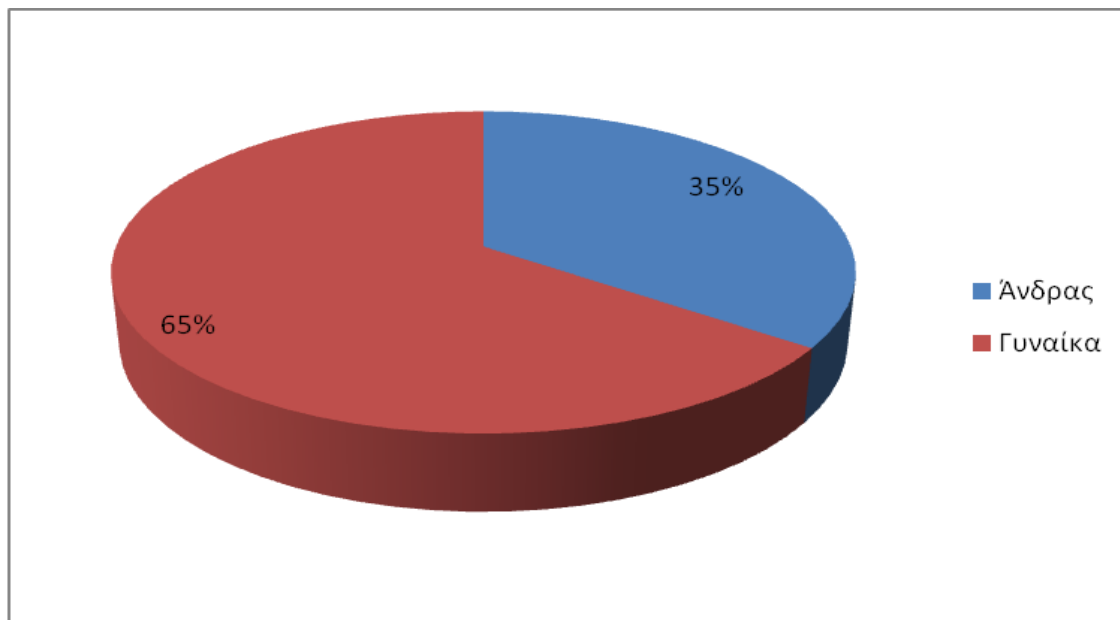
Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων στη μελέτη ήταν 30.8 έτη (εύρος 22-40 έτη, επικρατούσα τιμή 33 έτη). Το 50% των εργαζομένων είναι έγγαμο, το 56.7% των εργαζομένων δήλωσε ότι η μισθολογική του κλίμακα είναι Α7 και κάτω, ενώ το 38.3% είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Ακολουθεί αναλυτικός πίνακας των δημογραφικών στοιχείων:

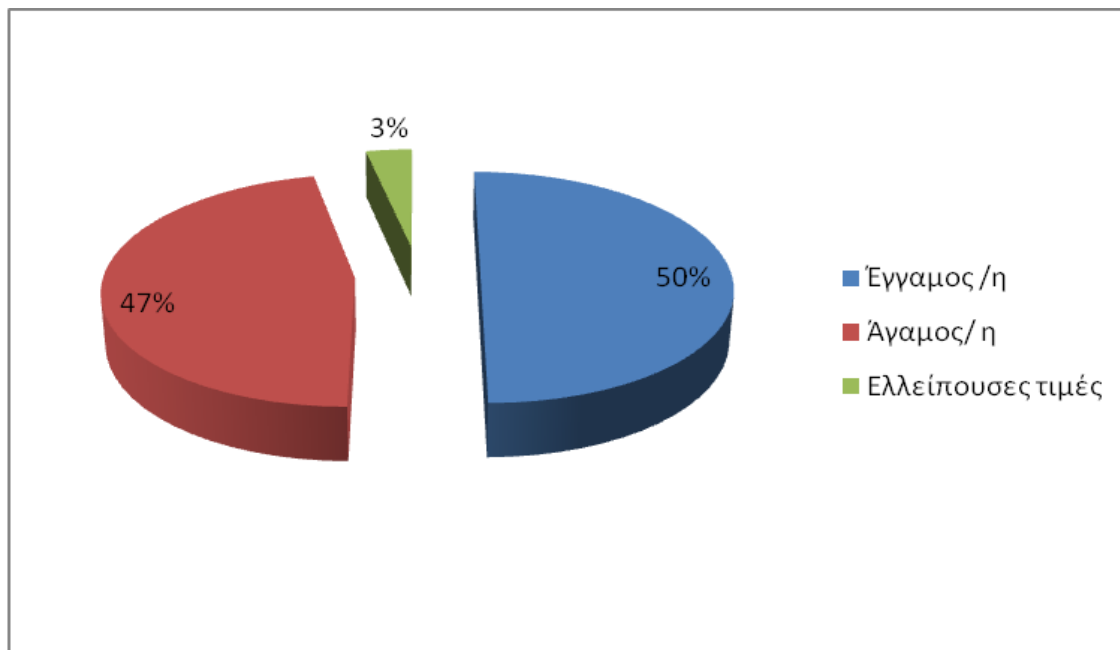
Πίνακας 1: Δημογραφικά Στοιχεία

		Συχνότητα	Ποσοστό %
Φύλο	Ανδρας	21	35,0
	Γυναίκα	39	65,0
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος /η	30	50,0
	Άγαμος/ η	28	46,7
	Ελλείπουσες τιμές	2	3,3
Μισθολογική κλίμακα	A8 και πάνω	24	40,0
	A7 και κάτω	34	56,7
	Ελλείπουσες τιμές	2	3,3
Εκπαίδευση	Απόφοιτος Λυκείου	6	10,0
	Απόφοιτος κολλεγίου	8	13,3
	Κάτοχος προπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	36,7
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	23	38,3
	Ελλείπουσες τιμές	1	1,7

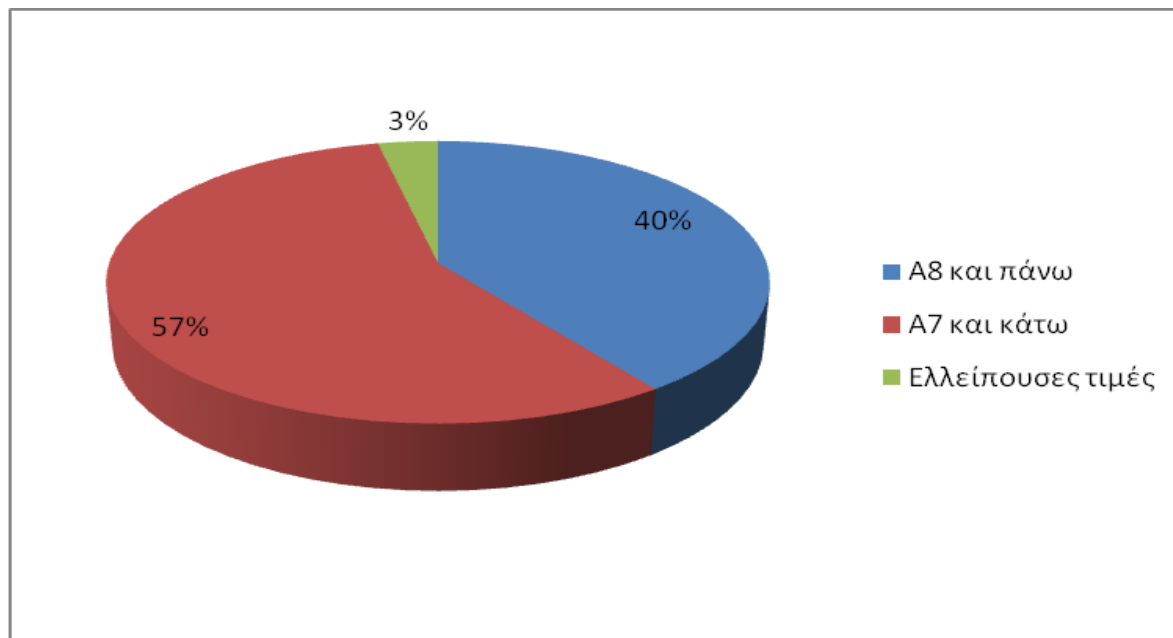
Διάγραμμα 1: Κατανομή του πληθυσμού μελέτης ως προς το φύλο



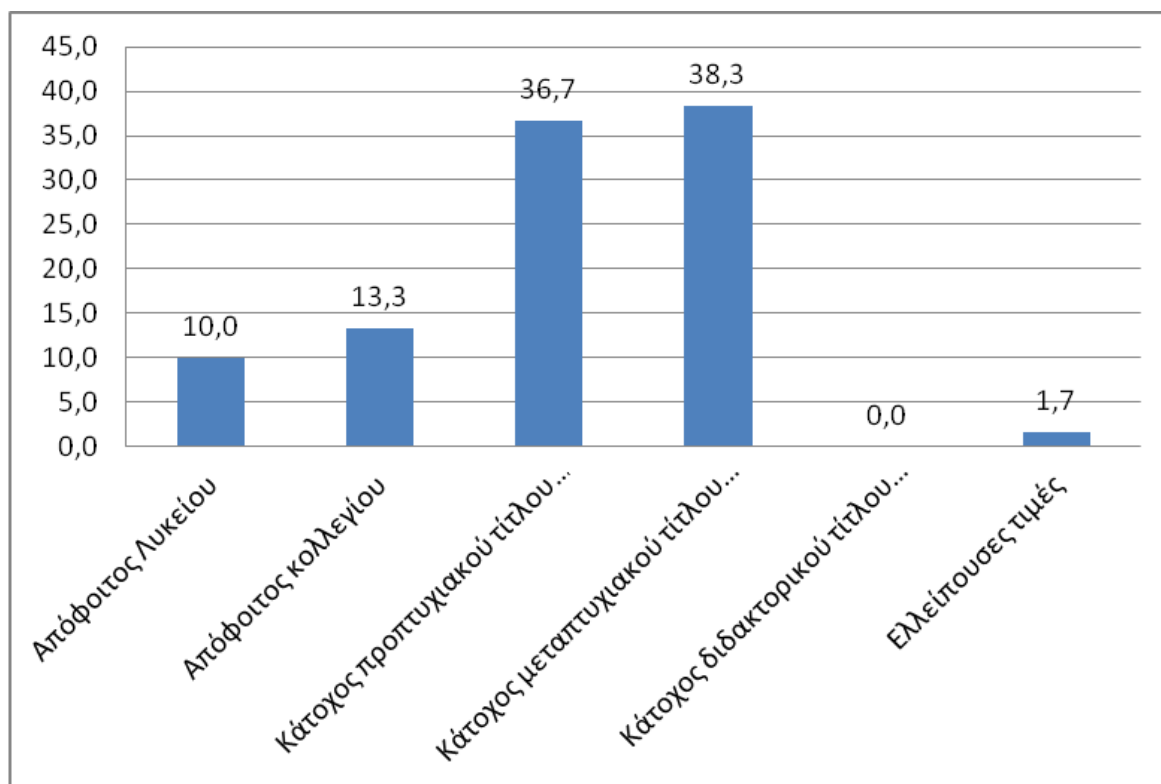
Διάγραμμα 2: Κατανομή του πληθυσμού της μελέτης ως προς την οικογενειακή κατάσταση



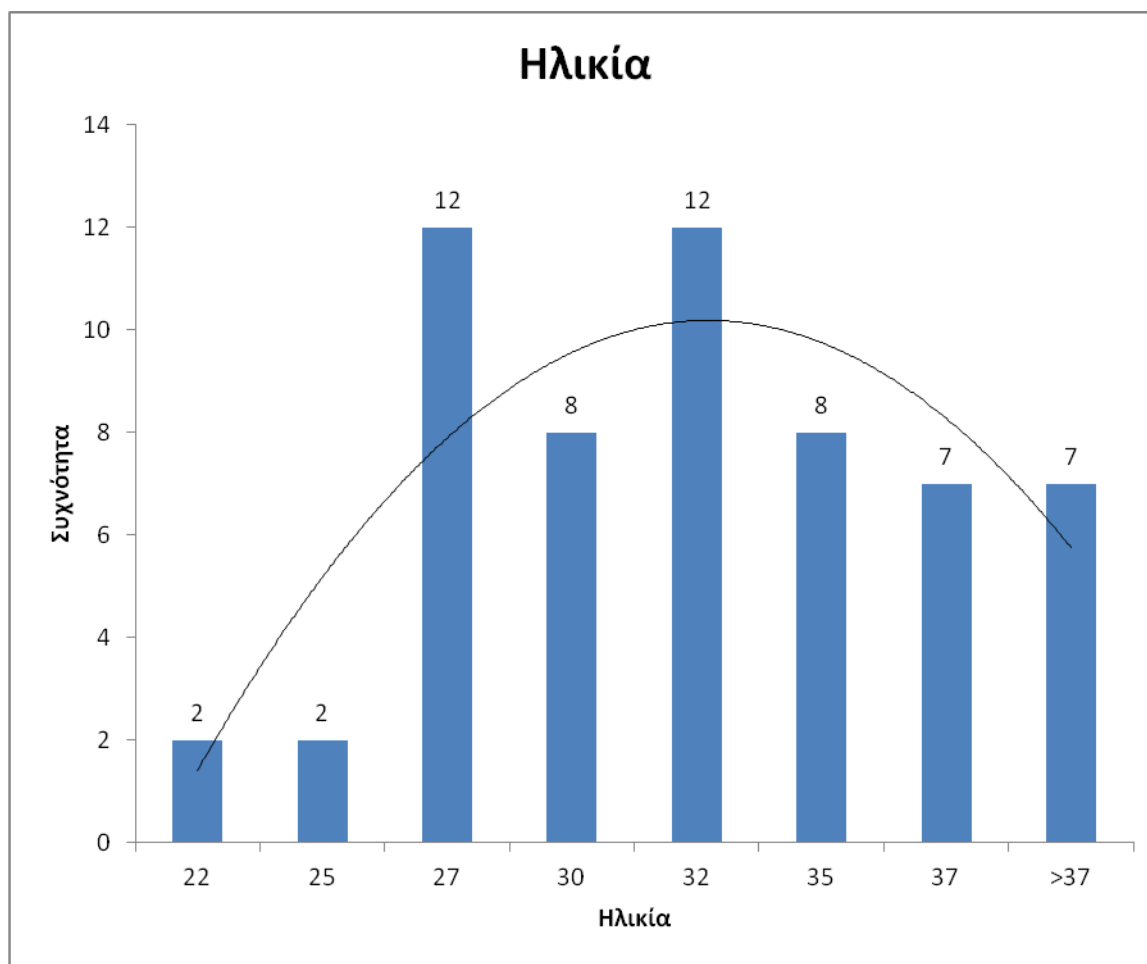
Διάγραμμα 3: Κατανομή του πληθυσμού της μελέτης ως προς τη μισθολογική κλίμακα



Διάγραμμα 4: Κατανομή του πληθυσμού της μελέτης ως προς την εκπαίδευση



Διάγραμμα 5: Κατανομή του πληθυσμού της μελέτης ως προς την ηλικία



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΣΑΦΕΙΑΣ & ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ

Στον πίνακα 2 καταγράφονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε μία από τις έξι και οκτώ δηλώσεις ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων αντίστοιχα, και για το σύνολό τους. Ο υψηλότερος μέσος όρος για τις δηλώσεις ασάφειας ρόλων στους εργαζομένους στο ΑΠΚΥ καταγράφηκε για τη δήλωση «γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου» (Μ.Ο. 4.35, Τ.Α. 0.66) ενώ ο χαμηλότερος καταγράφηκε για τη δήλωση «οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες» (Μ.Ο. 3.50 Τ.Α. 0.893). Ο συνολικός μέσος όρος για τις δηλώσεις ασάφειας ρόλων ήταν Μ.Ο. 3.87.

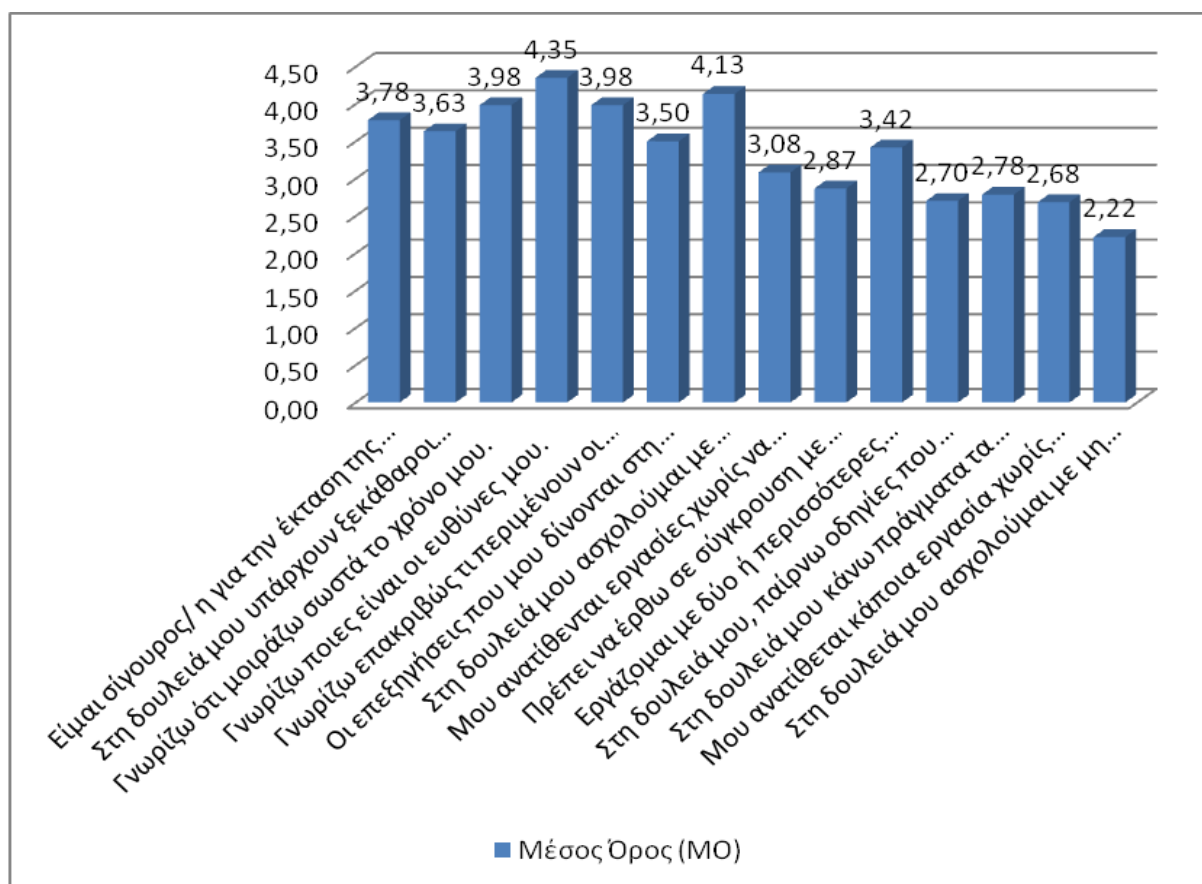
Από την άλλη, ο ψηλότερος μέσος όρος για τις δηλώσεις σύγκρουσης ρόλων καταγράφηκε για τη δήλωση, «Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση» (Μ.Ο. 4.13, Τ.Α. 0.650), ενώ ο χαμηλότερος καταγράφηκε για τη δήλωση, «Στη δουλειά μου ασχολούμαι με μη αναγκαία πράγματα» (Μ.Ο. 2.22, Τ.Α. 0.993). Ο συνολικός μέσος όρος για τις δηλώσεις σύγκρουσης ρόλων ήταν Μ.Ο. 2.99.

Πίνακας 2: Μέση βαθμολογία του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων του πληθυσμού της μελέτης

		Μέσος Όρος (ΜΟ)	Τυπική απόκλιση (ΤΑ)
Ασάφεια	Είμαι σίγουρος/ η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου.	3,78	1,06
	Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι.	3,63	1,07
	Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου.	3,98	0,77
	Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.	4,35	0,66
	Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.	3,98	0,85
	Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες.	3,50	0,89
	Σύνολο	3,87	0,64
Σύγκρουση	Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.	4,13	0,65
	Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.	3,08	1,15
	Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να διεκπεραιώσω κάποια εργασία.	2,87	1,20
	Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.	3,42	1,08
	Στη δουλειά μου, παίρνω οδηγίες που είναι αντιφατικές μεταξύ τους.	2,70	0,98
	Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.	2,78	1,14
	Μου ανατίθεται κάποια εργασία χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να την εκτελέσω.	2,68	1,11
	Στη δουλειά μου ασχολούμαι με μη αναγκαία πράγματα.	2,22	0,99
	Σύνολο	2,99	0,68

†1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3= Κάποτε, 4= Συχνά, 5= Πάντοτε

Διάγραμμα 6: Κατανομή Μ.Ο. δηλώσεων ασάφειας & σύγκρουσης ρόλων



1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3= Κάποτε, 4= Συχνά, 5= Πάντοτε

Η ανάλυση κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στο δείγμα και το βαθμό ασάφειας ρόλων ως προς την εκπαίδευση $F(3,55)=4.998$, $p=0.004$. Στη συνέχεια, διεξάχθηκε το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, ώστε να εντοπιστεί μεταξύ ποιου επιπέδου εκπαίδευσης υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (Πίνακας 3).

Ο πιο κάτω πίνακας δείχνει ότι στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει μεταξύ των απόφοιτων Λυκείου, των απόφοιτων κολλεγίων και των κάτοχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στις οποίες το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (Sig) είναι $p=0.034$, $p=0.006$, και κατά συνέπεια μικρότερο του 0.05. Δεν υπήρξαν διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που ήταν κάτοχοι προπτυχιακού τίτλου σπουδών ως προς το βαθμό ασάφειας ρόλων.

Αντίθετα, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, οι συγκρίσεις έδειξαν ότι οι απόφοιτοι Λυκείου είχαν στατιστικά μεγαλύτερη ασάφεια ρόλων από τους απόφοιτους κολλεγίου και τους κάτοχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Μ.Ο. 4.53, Τ.Α. 0.29, Μ.Ο. 3.64, Τ.Α. 0.55 και Μ.Ο. 3.61, Τ.Α. 0.49, αντίστοιχα, $p<0.05$). Στατιστικά σημαντική διαφορά καταγράφηκε επίσης ανάμεσα στο δείγμα και το βαθμό ασάφειας ρόλων ως προς την ηλικία (Πίνακας 4).

Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων, τόσο αυξάνεται και το επίπεδο ασάφειας ρόλων, $r(58)=-0.319$, $p<0.015$. Αντιθέτως, δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην ασάφεια ρόλων ως προς το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση και τη μισθολογική κλίμακα των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ (Πίνακας 5).

Πίνακας 3: Ανάλυση Διασποράς (ANOVA) για τον έλεγχο του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων ως προς την εκπαίδευση των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ που συμμετείχαν στη μελέτη

Μεταβλητή	Ασάφεια ρόλων	Σύγκρουση ρόλων
	Μέσος όρος (Τ. Α.)	Μέσος όρος (Τ. Α.)
Εκπαίδευση		
Απόφοιτος Λυκείου	4,523 (0,286)*	2,045 (0,612)*
Απόφοιτος κολλεγίου / κάτοχος διπλώματος	3,644 (0,532)*	3,283 (0,622)*
Κάτοχος προπτυχιακού τίτλου σπουδών	4,023 (0,724)	2,775 (0,621)*
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	3,608 (0,488)*	3,345 (0,447)*
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	--	--
p-value	0,004	0,000

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με * έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά
 Τ. Α.: Τυπική απόκλιση
 p-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.05

Πίνακας 4: Βαθμός συσχέτισης (Pearson's r) για τον έλεγχο του βαθμού ασάφειας ρόλων ως προς την ηλικία των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ που συμμετείχαν στη μελέτη

Μεταβλητή		Ασάφεια ρόλων	Ηλικία
Ασάφεια ρόλων	Pearson Correlation	1	-0,319*
	Sig. (2-tailed)		0,015
	N	60	58
Ηλικία	Pearson Correlation	-0,319*	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,015	
	N	58	58

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με * έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά
p-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.05 (2-tailed)

Παράλληλα, όσον αφορά στη σύγκρουση ρόλων παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη μισθολογική κλίμακα, την εκπαίδευση και την ηλικία. Αναλυτικά (Πίνακας 5), υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους της σύγκρουσης ρόλων με τη μισθολογική κλίμακα, $t(56)=2.56$, $p<0.013$, με τους εργαζόμενους σε μισθολογική κλίμακα Α8 και πάνω, να έχουν υψηλότερους μέσους όρους από τους εργαζόμενους σε μισθολογική κλίμακα Α8 και κάτω (δηλαδή υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων) (Μ.Ο. 3.25, Τ.Α. 0.57 και Μ.Ο. 2.80, Τ.Α. 0.70).

Επιπλέον, (Πίνακας 3) η ανάλυση κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στο δείγμα και το βαθμό σύγκρουσης ρόλων ως προς την εκπαίδευση $F(3,55)=10.71$, $p=0.000$. Στη συνέχεια, διεξάχθηκε το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, ώστε να εντοπιστεί μεταξύ ποιου επιπέδου εκπαίδευσης υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ο Πίνακας 3 δείχνει ότι στατιστικά σημαντική διαφορά υπήρξε μεταξύ των απόφοιτων Λυκείου, των απόφοιτων κολλεγίων, των κατόχων προπτυχιακού τίτλου σπουδών και των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στις οποίες το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (Sig) είναι $p=0.001$, $p=0.031$, $p=0.000$, και κατά συνέπεια μικρότερο του 0.05. Όπως προαναφέρθηκε, οι συγκρίσεις έδειξαν ότι οι απόφοιτοι Λυκείου είχαν στατιστικά μικρότερη σύγκρουση ρόλων από τους απόφοιτους κολλεγίου, τους κατόχους προπτυχιακού τίτλου σπουδών και τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Μ.Ο. 2.05, Τ.Α. 0.61, Μ.Ο. 3.28, Τ.Α. 0.62, Μ.Ο. 2.78, Τ.Α. 0.62 και Μ.Ο. 3.35, Τ.Α. 0.45, αντίστοιχα, $p<0.05$). Όσον αφορά στην ηλικία (Πίνακας 6), υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σύγκρουση ρόλων. Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων, τόσο μειώνεται και το επίπεδο σύγκρουσης ρόλων, $r(58)=0.399$, $p<0.002$. Εν συνεχεία, δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στη σύγκρουση ρόλων ως προς το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Κριτήριο t (t-test) για τον έλεγχο του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων ως προς το φύλο, τη μισθολογική κλίμακα και την οικογενειακή κατάσταση για τους εργαζόμενους στο ΑΠΚΥ που συμμετείχαν στη μελέτη

Μεταβλητή	Ασάφεια ρόλων	Σύγκρουση ρόλων
	Μέσος όρος (T. A.)	Μέσος όρος (T. A.)
Φύλο		
Ανδρες	3,872 (0,579)	3,050 (0,647)
Γυναίκες	3,872 (0,677)	2,955 (0,700)
p-value	0,996	0,607
Μισθολογική κλίμακα		
A8 και πάνω	3,687 (0,594)*	3,252 (0,574)*
A7 και κάτω	3,985 (0,660)*	2,804 (0,709)*
p-value	0,083	0,013
Οικογενειακή κατάσταση		
Έγγαμος /η	3,817 (0,641)	3,031 (0,621)
Άγαμος / η	3,898 (0,656)	2,954 (0,764)
p-value	0,636	0,673

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με * έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά

T. A.: Τυπική απόκλιση

p-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.05

Πίνακας 6: Βαθμός συσχέτισης (Pearson's *r*) για τον έλεγχο του βαθμού σύγκρουσης ρόλων ως προς την ηλικία των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ που συμμετείχαν στη μελέτη

Μεταβλητή		Ηλικία	Σύγκρουση ρόλων
Ηλικία	<i>Pearson Correlation</i>	1	0,399**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,002
	<i>N</i>	58	58
Σύγκρουση ρόλων	<i>Pearson Correlation</i>	0,399**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,002	
	<i>N</i>	58	60

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με ** έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά
p-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01 (2-tailed)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε μία από τις επτά κατηγορίες δηλώσεων οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων στη μελέτη, η κατηγορία οργανωσιακής κουλτούρας «προσανατολισμός στην απόδοση» αποτελεί τον επιθυμητό τύπο κουλτούρας ανάμεσα στους εργαζομένους στο ΑΠΚΥ (Μ.Ο. 1.41, Τ.Α. 0.43). Επιπλέον, όπως διαφαίνεται στη μελέτη, οι κατηγορίες «υποστηρικτικότητα», «έμφαση στην ανταμοιβή» και «σταθερότητα» είναι τρεις σημαντικοί τύποι κουλτούρας που θα έπρεπε να χαρακτηρίζουν το ίδρυμα (Μ.Ο. 1.45, Τ.Α. 0.63, Μ.Ο. 1.45, Τ.Α. 0.61 και Μ.Ο. 1.45, Τ.Α. 1.14).

Αντιθέτως, οι κατηγορίες «ανταγωνιστικότητα» και «καινοτομία» παρουσιάζουν τους υψηλότερους μέσους όρους και αποτελούν τις λιγότερες επιθυμητές μορφές κουλτούρας που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν το ΑΠΚΥ (Μ.Ο. 1.87, Τ.Α. 0.54 και Μ.Ο. 1.89, Τ.Α. 0.73).

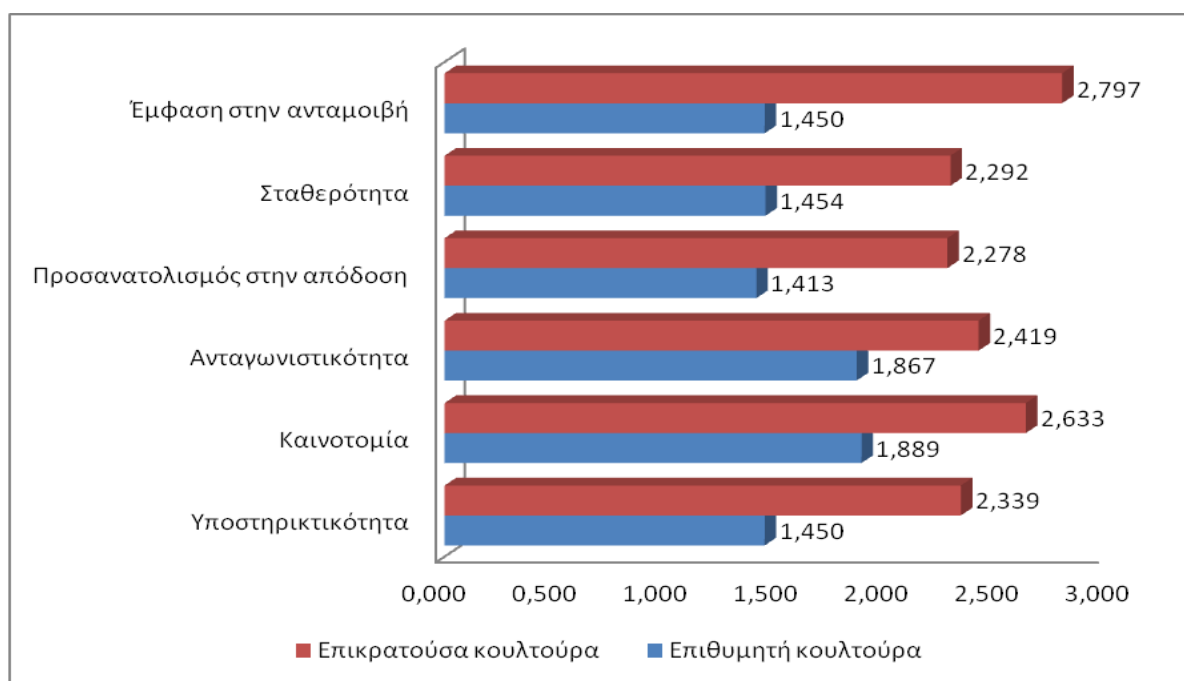
Σύμφωνα όμως με τους εργαζόμενους, η επικρατούσα κατηγορία κουλτούρας του ΑΠΚΥ (η κουλτούρα την οποία προάγει ο οργανισμός) είναι η «κοινωνική υπευθυνότητα» (Μ.Ο.2.27, Τ.Α. 0.92). Επίσης, κάποιες επιπρόσθετες κατηγορίες κουλτούρας τις οποίες προάγει ο οργανισμός είναι η «υποστηρικτικότητα», ο «προσανατολισμός στην απόδοση» και η «σταθερότητα» (Μ.Ο. 2.34, Τ.Α. 1.14, Μ.Ο. 2.28, Τ.Α. 0.98 και Μ.Ο. 2.29, Τ.Α. 0.99). Αντίθετα, οι υψηλότεροι μέσοι όροι που καταγράφηκαν είναι για τις κατηγορίες «έμφαση στην ανταμοιβή» και «καινοτομία» (Μ.Ο. 2.80, Τ.Α. 1.02 και Μ.Ο. 2.63, Τ.Α. 1.00).

Πίνακας 7: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση για κάθε μια από τις επτά κατηγορίες για την επιθυμητή και την επικρατούσα κουλτούρα

Μεταβλητή†	Επιθυμητή κουλτούρα		Επικρατούσα κουλτούρα	
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Υποστηρικτικότητα	1,450	0,632	2,339	1,144
Καινοτομία	1,889	0,732	2,633	1,002
Ανταγωνιστικότητα	1,867	0,544	2,419	0,893
Προσανατολισμός στην απόδοση	1,413	0,429	2,278	0,981
Σταθερότητα	1,454	1,137	2,292	0,985
Έμφαση στην ανταμοιβή	1,450	0,609	2,797	1,018
Κοινωνική υπευθυνότητα	1,513	0,488	2,272	0,921

†1= Πάρα πολύ, 2= Αρκετά, 3= Μέτρια, 4= Λίγο, 5= Καθόλου

Διάγραμμα 7: Κατανομή Μ.Ο. διαστάσεων επιθυμητής & επικρατούσας κουλτούρας



Ο έλεγχος με το κριτήριο t ανά ζεύγη (paired t-test), έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές για όλες τις κατηγορίες της οργανωσιακής κουλτούρας μεταξύ της επιθυμητής και της επικρατούσας κουλτούρας στο ΑΠΚΥ, με την επικρατούσα κουλτούρα να σημειώνει υψηλότερους μέσους όρους.

Αναλυτικά, για όλες τις κατηγορίες τα αποτελέσματα καταγράφηκαν ως εξής: «υποστηρικτικότητα» $t(59) = -5,160$, $p = 0.000$, «καινοτομία» $t(59) = -5,308$, $p = 0.000$, «ανταγωνιστικότητα» $t(59) = -4,933$, $p = 0.000$, «προσανατολισμός στην απόδοση» $t(59) = -6,757$, $p = 0.000$, «σταθερότητα» $t(59) = -4,446$, $p = 0.000$, «έμφαση στην ανταμοιβή» $t(59) = -9,577$, $p = 0.000$, «κοινωνική υπευθυνότητα» $t(59) = -6,437$, $p = 0.000$ (Πίνακας 8).

Πίνακας .8 Κριτήριο t ανά ζεύγη (Paired t -test) για τις δύο στήλες δηλώσεων του ερωτηματολογίου OCP στον πληθυσμό της μελέτης.

Κατηγορία δηλώσεων ανά ζεύγος	M. O. \pm T. A.	M. O \pm T. A ζεύγους	p-value
Υποστηρικτικότητα 1	1,45 \pm 0,632	-0,889 \pm 1,334	0,000
Υποστηρικτικότητα 2	2,339 \pm 1,144		
Καινοτομία 1	1,889 \pm 0,732	-0,745 \pm 1,086	0,000
Καινοτομία 2	2,633 \pm 1,002		
Ανταγωνιστικότητα 1	1,867 \pm 0,544	-0,553 \pm 0,868	0,000
Ανταγωνιστικότητα 2	2,419 \pm 0,893		
Προσανατολισμός στην απόδοση 1	1,413 \pm 0,429	-0,865 \pm 0,992	0,000
Προσανατολισμός στην απόδοση 2	2,278 \pm 0,981		
Σταθερότητα 1	1,454 \pm 1,137	-0,838 \pm 1,459	0,000
Σταθερότητα 2	2,292 \pm 0,985		
Έμφαση στην ανταμοιβή 1	1,45 \pm 0,609	-1,347 \pm 1,090	0,000
Έμφαση στην ανταμοιβή 2	2,797 \pm 1,0178		
Κοινωνική υπευθυνότητα 1	1,513 \pm 0,488	-0,760 \pm 0,914	0,000
Κοινωνική υπευθυνότητα 2	2,272 \pm 0,921		

M. O \pm T. A ζεύγους: μέσος όρος και τυπική απόκλιση της διαφοράς των μέσων όρων των κατηγοριών δηλώσεων της δεξιάς από την αριστερή στήλη του ερωτηματολογίου OCP

Αριστερή στήλη ερωτηματολογίου: «Πόσο σημαντικά πιστεύετε είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την εργασία σας;»

Δεξιά στήλη ερωτηματολογίου: «Κατά πόσο πιστεύετε ότι το τμήμα στο οποίο εργάζεστε προάγει τα παρακάτω χαρακτηριστικά;»

p-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01 (2-tailed)

Το t-test έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της μισθολογικής κλίμακας του δείγματος και της ομάδας δηλώσεων που αφορούν στην «κοινωνική υπευθυνότητα». Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στο ΑΠΚΥ με μισθολογική κλίμακα Α8 και πάνω, πιστεύουν ότι η «κοινωνική υπευθυνότητα» αποτελεί σημαντικότερο τύπο κουλτούρας σε σύγκριση με τους εργαζόμενους σε μισθολογική κλίμακα Α7 και κάτω, $t(56)=2.23$, $p<0.05$. Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά υπήρξε μεταξύ της εκπαίδευσης και της κατηγορίας «καινοτομία», καθώς επίσης και με την ηλικία και την κατηγορία «κοινωνική υπευθυνότητα». Συγκεκριμένα, για την κατηγορία «καινοτομία», οι κάτοχοι προπτυχιακού τίτλου σπουδών, τη θεωρούν τη σημαντικότερη μορφή κουλτούρας η οποία πρέπει να διέπει τους εργαζόμενους έναντι των άλλων ομάδων [$F(3, 55) = 3.44$, $p=0.023$]. Ταυτόχρονα, όσο μειώνεται η ηλικία αυξάνεται η κοινωνική υπευθυνότητα, $r(58) = 0.309$, $p=0.018$.

Συγχρόνως, στην προαγωγή της κουλτούρας από τον οργανισμό, στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάστηκε ανάμεσα στη μισθολογική κλίμακα και την «κοινωνική υπευθυνότητα», $t(56)=2.63$, $p<0.05$, και ανάμεσα στην ηλικία και τις κατηγορίες «έμφαση στην απόδοση», «σταθερότητα», «έμφαση στην ανταμοιβή» και στην «κοινωνική υπευθυνότητα». Συγκεκριμένα, όσο η ηλικία μειώνεται τόσο αυξάνεται και η κατηγορία «έμφαση στην απόδοση», $r(58) = .268$, $p < .042$. Το ίδιο ισχύει και για τις κατηγορίες «σταθερότητα» «έμφαση στην ανταμοιβή» και στην «κοινωνική υπευθυνότητα», $r(58) = 0.314$, $p = 0.016$, $r(58) = 0.274$, $p = 0.037$, και $r(58) = 0.371$, $p = 0.004$ αντίστοιχα.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

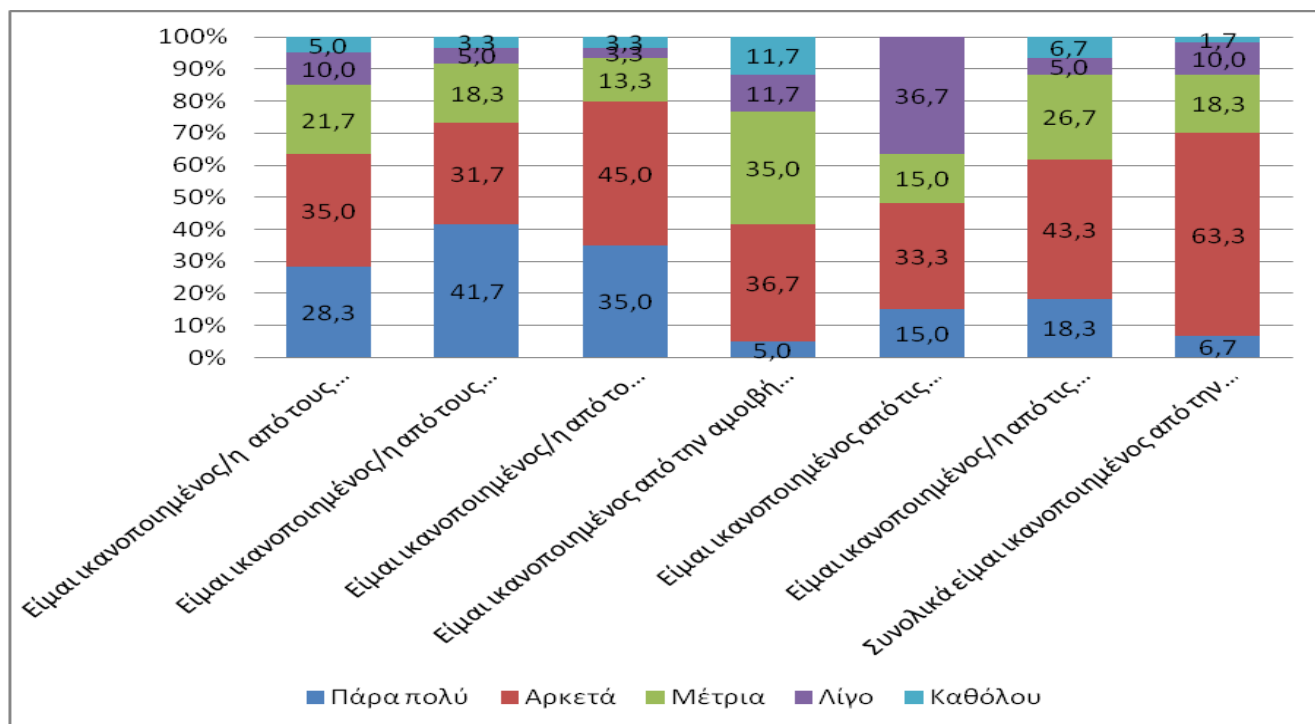
Η μεγαλύτερη ικανοποίηση καταγράφηκε για τους συνεργάτες των συμμετεχόντων στην εργασία ενώ, η μικρότερη για την αμοιβή. Συγκεκριμένα, το 41.7% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο από τους συνεργάτες του, ενώ μόλις το 5% δήλωσε ικανοποιημένο από την αμοιβή του. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι μόνο το 6.7% των συμμετεχόντων δήλωσε πάρα πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του συνολικά.

Πίνακας.9: Μέσος όρος και συχνότητα απαντήσεων για τις δηλώσεις ικανοποίησης

Κατηγορία	Μέσος Όρος	Συχνότητα %				
		Πάρα πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου	2,28	28,3	35,0	21,7	10,0	5,0
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου	1,97	41,7	31,7	18,3	5,0	3,3
Είμαι ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας μου	1,95	35,0	45,0	13,3	3,3	3,3
Είμαι ικανοποιημένος από την αμοιβή μου	2,88	5,0	36,7	35,0	11,7	11,7
Είμαι ικανοποιημένος από τις προσδοκίες προαγωγής	3,73	15,0	33,3	15,0	36,7	
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου	2,38	18,3	43,3	26,7	5,0	6,7
Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου	2,37	6,7	63,3	18,3	10,0	1,7

†1= Πάρα πολύ, 2= Αρκετά, 3= Μέτρια, 4= Λίγο, 5= Καθόλου

Διάγραμμα 8: Συχνότητα απαντήσεων για τις δηλώσεις ικανοποίησης



Επιπλέον, καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της μισθολογικής κλίμακας και της ικανοποίησης από την αμοιβή. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι σε μισθολογική κλίμακα Α8 και πάνω ήταν πιο ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους έναντι των εργαζομένων σε μισθολογική κλίμακα Α7 και κάτω, $t(56)=-2.64$, $p<0.05$.

Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά διαπιστώθηκε μεταξύ της ηλικίας και της ικανοποίησης με τους προϊστάμενους, τις συνθήκες εργασίας και με τη συνολική ικανοποίηση στην εργασία. Συγκεκριμένα, όσο μειώνεται η ηλικία, τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση με τους προϊσταμένους, $r(58) = -0.453$, $p=0.000$, τις συνθήκες εργασίας, $r(58) = 0.328$, $p=0.012$ και με τη συνολική ικανοποίηση στην εργασία, $r(58) = 0.300$, $p=0.022$.

Όσον αφορά στη συσχέτιση μεταξύ της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία και της ασάφειας ρόλων, παρουσιάστηκε σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο. Αναλυτικότερα, όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο μειώνεται και η ασάφεια ρόλων, $r(60) = -0.453$, $p=0.000$ (Πίνακας 10). Όσον αφορά στη συνολική ικανοποίηση από την εργασία και τη σύγκρουση ρόλων, εντοπίστηκε και πάλι στατιστικά σημαντική διαφορά, όπου όσο αυξάνεται η ικανοποίηση τόσο αυξάνεται και η σύγκρουση ρόλων, $r(60) = 0.447$, $p=0.000$ (Πίνακας 11).

Πίνακας.10: Βαθμός συσχέτισης ασάφειας ρόλων και συνολικής ικανοποίησης από την εργασία

		Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου	Ασάφεια ρόλων
	<i>Pearson Correlation</i>	1	-0,453**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000
	<i>N</i>	60	60
	<i>Pearson Correlation</i>	-0,453**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	
	<i>N</i>	60	60

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με ** έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά
p-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01 (2-tailed)

Πίνακας.10: Βαθμός συσχέτισης ασάφειας ρόλων και συνολικής ικανοποίησης από την εργασία

Μεταβλητή		Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου	Σύγκρουση ρόλων
	<i>Pearson Correlation</i>	1	0,447**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000
	<i>N</i>	60	60
	<i>Pearson Correlation</i>	0,447**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	
	<i>N</i>	60	60

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με ** έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά
p-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01 (2-tailed)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη στόχευσε στην αποτύπωση της οργανωτικής κουλτούρας η οποία διέπει το ΑΠΚΥ, στη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, αλλά και στην καταγραφή τυχόν συγκρούσεων και ασάφειας ρόλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ένα σύνολο 60 ατόμων συμμετείχε στην έρευνα, ποσοστό που ανέρχεται 81.08% των εργαζομένων του Πανεπιστημίου.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Οι εργαζόμενοι στο Πανεπιστήμιο θεωρούν ότι ο κυρίαρχος τύπος επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας η οποία διέπει το ΑΠΚΥ, είναι ο «προσανατολισμός στην απόδοση», ακολουθούμενη από τη διάσταση «κοινωνική υπευθυνότητα». Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο, ο τύπος κουλτούρας ο οποίος διέπεται από τη διάσταση «προσανατολισμός στην απόδοση» χαρακτηρίζεται από τον ενθουσιασμό για την εργασία, προσανατολισμό στα αποτελέσματα, πολύ οργανωμένους εργαζόμενους και πολύ υψηλές προσδοκίες απόδοσης. Επιπλέον, οι οργανισμοί οι οποίοι διακατέχονται από τον προσανατολισμό στην απόδοση, τονίζουν ότι η υλοποίηση, τα αποτελέσματα και οι πράξεις είναι σημαντικές αξίες, ενώ ταυτόχρονα, χρησιμοποιούν συστήματα ανταμοιβής των εργαζομένων (Zachariadou, Zannetos & Pavlakis, 2013). Την ίδια στιγμή, οργανισμοί οι οποίοι διέπονται από τη διάσταση «κοινωνική υπευθυνότητα», χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να είναι κοινωνικά υπεύθυνοι, να έχουν καλή φήμη, να έχουν ξεκάθαρη κατευθυντήρια φιλοσοφία και να είναι στοχαστικοί (Sarros και συν, 2005).

Αντιθέτως, η ελάχιστη επιθυμητή διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας από τους εργαζόμενους στο ΑΠΚΥ ήταν η διάσταση «έμφαση στην ανταμοιβή». Η διάσταση αυτή διέπεται από δικαιοσύνη, ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, υψηλή ανταμοιβή και επαίνους για καλή απόδοση (Sarros και συν, 2005).

Παράλληλα, τα αποτελέσματα για την επικρατούσα κουλτούρα του ΑΠΚΥ, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι και πάλι τονίζουν τη διάσταση «προσανατολισμός στην απόδοση». Αφενός, το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με την επιθυμητή κουλτούρα, αφετέρου, η δεύτερη επικρατούσα διάσταση οργανωσιακής κουλτούρας στο ΑΠΚΥ είναι η «έμφαση στην ανταμοιβή», ένα εντελώς αντίθετο αποτέλεσμα από την επιθυμητή κουλτούρα των εργαζομένων. Ο οργανισμός δηλαδή, προάγει μεν τη διάσταση «έμφαση στην ανταμοιβή», αλλά ταυτόχρονα, αποτελεί την ελάχιστη επιθυμητή διάσταση για τους εργαζόμενους. Η ελάχιστη επικρατούσα διάσταση, από την άλλη, ήταν η «ανταγωνιστικότητα» αλλά και η «καινοτομία». Το αποτέλεσμα για τη διάσταση «καινοτομία» εγείρει ενδιαφέρον και αρκετά ερωτήματα όμως, μιας και το ΑΠΚΥ αποτελεί έναν καινοτόμο οργανισμό στη φύση του (το μοναδικό Κυπριακό πανεπιστήμιο αφοσιωμένο εξ' ολοκλήρου στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση), καθώς επίσης, μιας και ένας από τους στόχους των Διοικητικών Υπηρεσιών σύμφωνα με την ιστοσελίδα του

Ιδρύματος, είναι η προώθηση διαδικασιών εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της απόδοσης των μεθόδων εργασίας, και ως εκ τούτου, την προαγωγή της καινοτομίας στις μεθόδους εργασίας. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο, οι οργανισμοί οι οποίοι διέπονται από την «ανταγωνιστικότητα», δίνουν έμφαση στο αποτέλεσμα, στην ποιότητα, στη διαφορετικότητα από τους άλλους αλλά και στον ανταγωνισμό ανάμεσα στους εργαζόμενους, ενώ όσοι διέπονται από την «καινοτομία», είναι καινοτόμοι, εκμεταλλεύονται άμεσα τις ευκαιρίες, παίρνουν ρίσκο και αναλαμβάνουν ατομική ευθύνη, μεταξύ άλλων (Sarros και συν, 2005).

Επίσης, ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας έγκειται στο αποτέλεσμα για το ταίριασμα του ατόμου στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, σημειώθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ της επιθυμητής και της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας στο ΑΠΚΥ, οι οποίες ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για όλες τις διαστάσεις της κουλτούρας. Όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα, δεν υπάρχει μια σαφής δυνατή κουλτούρα στον οργανισμό, δηλαδή δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ της επιθυμητής και της επικρατούσας κουλτούρας. Ο Nystrom (1993), υποστήριξε ότι η δύναμη μιας οργανωσιακής κουλτούρας αναφέρεται στην ομοφωνία μεταξύ των αξιών που επικρατούν και αυτών που είναι σημαντικές. Τέτοιες διαφορές έχουν εντοπιστεί και σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην πρωτοβάθμια ιατρική περίθαλψη (Zachariadou, Zannetos & Pavlakis, 2013, Trapalis, 2012).

Σημαντικά κρίνονται επίσης τα αποτελέσματα όσον αφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα και στα διάφορα δημογραφικά στοιχεία τα οποία εξετάστηκαν. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μισθολογική κλίμακα των εργαζομένων επηρέασε τον επιθυμητό τύπο οργανωσιακής κουλτούρας. Αναλυτικότερα, οι εργαζόμενοι σε μισθολογική κλίμακα Α8 και πάνω, πιστεύουν ότι η «κοινωνική υπευθυνότητα» αποτελεί το σημαντικότερο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας. Επιπλέον, διαφάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους κατόχους προπτυχιακού τίτλου σπουδών και στη διάσταση «καινοτομία», ενώ όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο μειώνεται η αντίληψη των εργαζομένων για τη διάσταση «κοινωνική υπευθυνότητα». Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι δεν υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά στο φύλο και τις διάφορες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Παρόμοια αποτελέσματα συνάντησαν και οι Καστανιώτη και συν (2011), όταν μέτρησαν την οργανωσιακή κουλτούρα σε δέκα νοσοκομεία της Ελλάδας. Συγκεκριμένα, στα αποτελέσματά τους δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων στα νοσοκομεία με βάση τις διαστάσεις της κουλτούρας. Από την άλλη πλευρά, υπήρξαν και έρευνες στις οποίες παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις των δύο φύλων σχετικά με τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας (Zachariadou, Zannetos & Pavlakis, 2013). Συγκεκριμένα, οι ερευνητές εντόπισαν διαφορές όσον αφορά στη διάσταση «έμφαση στην ανταμοιβή», όπου οι γυναίκες φαίνεται να εκτιμούν περισσότερο τα χαρακτηριστικά αυτής της διάστασης έναντι των αντρών. Επιπλέον, υπήρξαν διαφορές στις απόψεις των νοσηλευτών ως προς το φύλο και των διαστάσεων «υποστηρικτικότητα», «καινοτομία» και «έμφαση στην ανταμοιβή».

Όσον αφορά στην επικρατούσα κουλτούρα του ΑΠΚΥ, υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά και πάλι ανάμεσα στη μισθολογική κλίμακα και την «κοινωνική υπευθυνότητα». Όσο, δηλαδή, πιο υψηλόμισθος ο εργαζόμενος, τόσο πιο πολύ θεωρεί ότι ο οργανισμός προάγει την «κοινωνική υπευθυνότητα». Επιπλέον, όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο μειώνονται οι απόψεις των εργαζομένων για τις διαστάσεις «έμφαση στην απόδοση», «σταθερότητα», «έμφαση στην ανταμοιβή» και η «κοινωνική υπευθυνότητα». Το φύλο, από την άλλη, δεν έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ούτε στην επιθυμητή ούτε στην επικρατούσα κουλτούρα.

Σε αρκετά σημεία, τα αποτελέσματα αυτά ήταν παρόμοια με τα αποτελέσματα συναφών ερευνών οι οποίες χρησιμοποίησαν το ίδιο ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα, οι Zachariadou, Zannetos & Pavlakis, 2013, μελέτησαν την οργανωσιακή κουλτούρα στο χώρο της πρωτοβάθμιας υγείας (ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό), και εντόπισαν ότι η επιθυμητή κουλτούρα ανάμεσα στους επαγγελματίες υγείας ήταν η διάσταση «έμφαση στην απόδοση», ενώ η επικρατούσα κουλτούρα ήταν η «υποστηρικτικότητα» και η «κοινωνική υπευθυνότητα». Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματός τους, εντοπίστηκαν διαφορές ανάμεσα στο φύλο (νοσηλευτικό προσωπικό) και στη διάσταση «έμφαση στην ανταμοιβή», «υποστηρικτικότητα» και «καινοτομία».

Χαρακτηριστικό όμως είναι και το γεγονός, ότι η βιβλιογραφία κατέγραψε και αντίθετα αποτελέσματα. Σε μια άλλη έρευνα, οι Καστανιώτη και συν (2011), όπου εξέτασαν την οργανωσιακή κουλτούρα σε 10 νοσοκομεία της Ελλάδας, ανακάλυψαν ότι υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ της επιθυμητής και της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας στα νοσοκομεία. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο οργανισμός προάγει διαστάσεις οι οποίες δε βρίσκονται σε υψηλές θέσεις των προσδοκιών των εργαζομένων.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΣΑΦΕΙΑΣ & ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ

Ο συνολικός μέσος όρος για τις δηλώσεις ασάφειας ρόλων ήταν 3.87, ένας σχετικά μέτριος μέσος όρος, ο οποίος αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στο ΑΠΚΥ έχουν αρκετή σαφήνεια ως προς την εκτέλεση των εργασιακών τους αρμοδιοτήτων. Συγχρόνως, ο μέσος όρος της σύγκρουσης ρόλων ήταν 2.99, παρουσιάζοντας ένα μέτριο βαθμό σύγκρουσης ρόλων. Σε έρευνα η οποία εξέτασε το βαθμό ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων στους εργαζόμενους της Ολυμπιακής εγκατάστασης Κωπηλασίας για τους αγώνες «Αθήνα 2004», τα αποτελέσματά τους για την ασάφεια και σύγκρουσης ρόλων υπήρξαν αρκετά παρόμοια με αυτά της παρούσας μελέτης. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές εντόπισαν χαμηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων και υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων ανάμεσα στους εργαζομένους. Το αποτέλεσμα αυτό, αποδόθηκε στο γεγονός ότι υπήρχαν πολλοί και διαφορετικοί λειτουργικοί τομείς στην εγκατάσταση και οι αρμοδιότητές τους αλληλεπικαλύπτονταν (Αργυράκης και συν, 2005). Αντιθέτως όμως, τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας έρευνας, υπήρξαν διαφορετικά με τα ευρήματα της έρευνας των Θεοδωράκη, Κούλη και Κουστέλιος (2003), οι οποίοι εξέτασαν δείγμα εργαζομένων σε γυμναστήρια και εντόπισαν υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων και μέτρια

επίπεδα σύγκρουσης ρόλων. Παρομοίως, οι Koustelios, Theodorakis and Goulimaris (2009), εξέτασαν την ασάφεια και σύγκρουση ρόλων ανάμεσα σε δασκάλους φυσικής αγωγής στην Ελλάδα, και επεσήμαναν ότι το επίπεδο ασάφειας ρόλων ήταν αρκετά υψηλό, ενώ το επίπεδο σύγκρουσης ρόλων ήταν μέτριο.

Είναι ξεκάθαρο ότι υπάρχουν αντικρουόμενα αποτελέσματα στις έρευνες ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, τα οποία αποτελέσματα διαφοροποιούνται ανάλογα με τον εξεταζόμενο πληθυσμό και τη φύση εργασίας. Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, έρευνες έχουν δείξει ότι η ασάφεια και σύγκρουση ρόλων σχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Koustelios, Theodorakis & Goulimaris 2009). Εξάλλου, έρευνες υπέδειξαν ότι υψηλά επίπεδα ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων ενδέχεται να επιφέρουν στους εργαζόμενους αρνητικά αισθήματα προς την εργασία τους και τα καθήκοντά τους, όπως, να θεωρούν ότι τα καθήκοντά τους δεν έχουν ταυτότητα, αυτονομία ή ανταπόκριση, και ως εκ τούτου, να προβάλλουν χαμηλή προσπάθεια (Schuler, Aldag & Brief, 1977).

Είναι έκδηλο ότι η μεγαλύτερη σαφήνεια υπήρξε για τη δήλωση «γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου» με ένα αρκετά υψηλό μέσο όρο (Μ.Ο. 4.35), εύρημα το οποίο κρίνεται αρκετά σημαντικό, ενώ η μεγαλύτερη ασάφεια ρόλων υπήρξε για τη δήλωση «οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες».

Από τα αποτελέσματα φάνηκαν αρκετές διαφοροποιήσεις στην ασάφεια και σύγκρουση ρόλων όταν εξετάστηκαν με τα διάφορα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Αυτό διαφάνηκε ειδικότερα μεταξύ της ασάφειας ρόλων και της εκπαίδευσης και της ηλικίας. Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι Λυκείου βιώνουν μεγαλύτερη ασάφεια ρόλων από τους απόφοιτους κολλεγίων και τους κάτοχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Το εύρημα αυτό ενδέχεται να οφείλεται στην αποκόμιση περισσότερων εμπειριών αλλά και υψηλότερων θέσεων εργασίας από τους κατόχους κάποιου τίτλου σπουδών, από ότι από τους απόφοιτους λυκείου. Επιπλέον, υψηλότερες θέσεις εργασίας ενδέχεται να συνοδεύονται και από αναλυτικότερη περιγραφή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Όσον αφορά στην ηλικία των εργαζομένων, όσο πιο μεγάλοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο υψηλό και το επίπεδο ασάφειας ρόλων, εύρημα αντίθετο με προηγούμενες έρευνες, όπου έχει εντοπιστεί ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι βιώνουν αυξημένα επίπεδα ασάφειας ρόλων (Υφαντή και συν, 2012). Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι δεν υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ασάφεια ρόλων και το φύλο.

Σημαντικά κρίνονται επίσης, τα αποτελέσματα όσον αφορά στη σύγκρουση ρόλων ως προς τη μισθολογική κλίμακα, την εκπαίδευση και την ηλικία. Αναλυτικότερα, οι εργαζόμενοι σε μισθολογική κλίμακα Α8 και πάνω έδειξαν υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων, ενώ οι απόφοιτοι Λυκείου έδειξαν χαμηλότερα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων σε σχέση με τους απόφοιτους κολλεγίου και τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Τα δύο αυτά αποτελέσματα (μισθολογική κλίμακα και εκπαίδευση) συνάδουν μεταξύ τους όσον αφορά στη θέση εργασίας, δηλαδή, οι χαμηλότερα αμειβόμενοι εργαζόμενοι, συνήθως πρόκειται για απόφοιτους λυκείου. Η

συγκεκριμένη ομάδα παρουσίασε χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων, κάτι το οποίο ενδέχεται να οφείλεται στο γεγονός ότι λόγω των λιγότερων αρμοδιοτήτων που προσφέρει η θέση εργασίας τους, ο ρόλος τους σε αυτή τη θέση, δεν επιφέρει υψηλά επίπεδα σύγκρουσης. Παρόλα αυτά, το εύρημα αυτό δεν ήταν το αναμενόμενο, μιας και όσον αφορά στην ασάφεια ρόλων, οι απόφοιτοι λυκείου βίωναν υψηλότερα επίπεδα ασάφειας ρόλων. Από τη μια βιώνουν υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων, και από την άλλη, βιώνουν χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων. Όσον αφορά στην ηλικία, όσο μεγαλύτερος είναι ο εργαζόμενος, βιώνει χαμηλότερα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων. Σημαντικό είναι και πάλι το γεγονός ότι δεν σημειώθηκαν σημαντικές διαφορές όσον αφορά στο φύλο.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εξαιρετικά σημαντικά κρίνονται και τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση στην εργασία, αφού σχεδόν το 50% των εργαζομένων δήλωσε πάρα πολύ ικανοποιημένο από τους συνεργάτες του, ενώ μόλις το 5% δήλωσε ικανοποιημένο από την αμοιβή του. Όσον αφορά στην αμοιβή, σημειώνουμε ότι η έρευνα έτρεξε σε περίοδο οικονομικής κρίσης για την Κύπρο, που οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων μειώθηκαν αρκετά. Επιπλέον, οι ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής στον ευρύτερο δημόσιο τομέα γίνονταν πάντοτε με πολύ συγκεκριμένα κριτήρια και η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, δεν αποτελεί πάντοτε μέρος των κριτηρίων. Συμφασμένα με τα πιο πάνω, οι Koustelios, Theodorakis & Goulimaris (2009), διέκριναν ότι οι δάσκαλοι φυσικής αγωγής ήταν ικανοποιημένοι από την ίδια την εργασία, την επίβλεψη, τις συνθήκες εργασίας και την οργανισμό στο σύνολό του, ενώ δεν ήταν ικανοποιημένοι από την αμοιβή και τις προοπτικές προαγωγής. Παρόμοια αποτελέσματα παρουσίασαν και οι Koustelios & Kousteliou (1998) ανάμεσα σε δασκάλους πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι όσο αυξάνεται η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, τόσο μειώνεται και η ασάφεια η οποία βιώνουν. Αυτό όμως δεν ισχύει και για τη σύγκρουση ρόλων, όπου όσο αυξάνεται η ικανοποίηση, τόσο αυξάνονται και τα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων στην εργασία. Οι Koustelios, Theodorakis & Goulimaris (2009), διαπίστωσαν ότι τόσο η σύγκρουση όσο και η ασάφεια ρόλων, είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματά τους υποστηρίζουν ότι αυξημένη σύγκρουση και ασάφεια ρόλων ενδέχεται να μειώσει το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, εύρημα εν μέρει, συναφή με της παρούσας μελέτης. Επιπλέον, πολλές έρευνες καταδεικνύουν ότι τόσο η σύγκρουση όσο και η ασάφεια ρόλων προκαλούν στρες ρόλων και εν συνεχεία, επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση στην εργασία (Αργυράκης και συν, 2005).

Συνοψίζοντας, η μελέτη αυτή υπήρξε η πρώτη προσπάθεια καταγραφής της οργανωσιακής κουλτούρας, του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, καθώς και την ικανοποίηση σε διάφορες διαστάσεις της εργασίας, σε δημόσιο πανεπιστημιακό ίδρυμα στην Κύπρο. Το γεγονός αυτό, παρόλο που εμποδίζει τη σύγκριση των

αποτελεσμάτων με έρευνες με άλλο αντίστοιχο δείγμα πληθυσμού, δίνει τη δυνατότητα σύγκρισής τους με άλλες πληθυσμιακές ομάδες όπου διεξήχθησαν παρόμοιες έρευνες, διατηρώντας πάντοτε κάποιες επιφυλάξεις στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων, μιας και τα όποια αποτελέσματα μπορεί να οφείλονται στη φύση εργασίας του δείγματος.

Τα αποτελέσματά της κρίνονται αρκετά σημαντικά, μιας και απαντήσεις λήφθηκαν από την πλειοψηφία των εργαζομένων, ποσοστό πέραν από το 80% των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο. Οι γυναίκες αποτέλεσαν την πλειοψηφία στο δείγμα μας, λόγω του ότι αποτελούν και την πλειοψηφία στο χώρο εργασίας, ενώ οι εργαζόμενοι στο ΑΠΚΥ είναι αρκετά νέοι, εφόσον ο μέσος όρος των συμμετεχόντων είναι μόλις τα 31 έτη.

Ένα άλλο σημαντικό εύρημα της μελέτης είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι φαίνεται να γνωρίζουν αρκετά καλά το ρόλο εργασίας τους και βιώνουν σχετικά μέτριο βαθμό σύγκρουσης ρόλων. Ακόμη πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι τόσο η επιθυμητή κουλτούρα, όσο και η επικρατούσα κουλτούρα του οργανισμού είναι ο «προσανατολισμός στην απόδοση». Τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και ο ίδιος ο οργανισμός, θεωρούν βασικό μέλημά τους την απόδοση. Ωστόσο, υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της επιθυμητής και της επικρατούσας κουλτούρας στο ΑΠΚΥ για όλες τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, κάτι το οποίο δείχνει ότι δεν έχει θεσπιστεί στον οργανισμό μια σαφής και δυνατή κουλτούρα.

Τέλος, ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα το οποίο παρουσίασε η έρευνα είναι και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ. Περισσότεροι από τους μισούς δήλωσαν ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες, μολοντί, μόνο το 5% δήλωσε ικανοποιημένο από την αμοιβή του.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στοχεύοντας στην εξαγωγή αξιόπιστων και έγκυρων αποτελεσμάτων, η διεξαγωγή μελετών παρακολούθησης (follow – up approach), ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο τα αποτελέσματα αυτά ήταν τυχαία, διαφοροποιήθηκαν ή εάν εξακολουθούν να υφίστανται, κρίνεται αναγκαία. Εν συνεχεία, η μελέτη παρακολούθησης θα μπορούσε να συνοδεύεται και από ποιοτική αξιολόγηση (π.χ. συνεντεύξεις), όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να προσεγγίσουν τα θέματα της έρευνας, θίγοντας περισσότερο τους τομείς που τους ενδιαφέρουν. Παράλληλα, ο ερευνητής θα μπορεί να επικεντρωθεί και στη γλώσσα του σώματος, προσφέροντας στην έρευνα μια πιο πλήρη εικόνα των αποτελεσμάτων. Πρέπει να τονισθεί ότι, μιας και πρόκειται για ένα διαφορετικό δείγμα πληθυσμού το οποίο εξέτασε η παρούσα έρευνα, καλό θα ήταν να ακολουθηθούν παρόμοιες έρευνες και στα άλλα δύο κρατικά πανεπιστήμια, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο τα αποτελέσματα αυτά οφείλονται στη φύση των συγκεκριμένων οργανισμών, εάν απλά αποτελούν παράγοντες ενδογενείς του ΑΠΚΥ, ή κατά πόσον ήταν ένα τυχαίο γεγονός.

Επιπλέον, θα μπορούσαν να εξεταστούν και κάποιες επιπλέον μεταβλητές οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζουν τον τύπο κουλτούρας του ΑΠΚΥ, όπως θέματα ηγεσίας και παρακίνησης προσωπικού.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ

Όλες οι έρευνες που διεξάγονται έρχονται αντιμέτωπες με κάποιο είδος περιορισμού. Το ίδιο ισχύει και τη συγκεκριμένη έρευνα. Οι περιορισμοί αυτοί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Εντούτοις, οι περιορισμοί αυτοί δεν πρέπει να υπονομεύουν και να μειώνουν την αξία των αποτελεσμάτων, αλλά απεναντίας, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την καλύτερη κατανόηση των ευρημάτων της έρευνας, αλλά και μελλοντικής αποφυγής τους.

Ένας ουσιαστικός περιορισμός μεγάλου αριθμού ερευνών είναι ο πληθυσμός μελέτης. Το ίδιο ισχύει και για την παρούσα έρευνα. Ειδικότερα, ο μεγαλύτερος περιορισμός της μελέτης ήταν ο σχετικά μικρός αριθμός του δείγματος που συμμετείχε (60 εργαζόμενοι). Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν όλο το Διοικητικό Προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, πλην των υψηλόβαθμων στελεχών του (2 προϊστάμενοι και ο διευθυντής διοίκησης και οικονομικών). Τα υψηλόβαθμα στελέχη αποκλείστηκαν από την έρευνα λόγω του μικρού αριθμού τους. Σύμφωνα με τους Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister (2000), τα ερωτηματολόγια δίνονται σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, συνήθως όχι λιγότερο από 100. Παρόλα αυτά, λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων στο ΑΠΚΥ, υπήρξε υψηλό ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα. Σε γενικές γραμμές, όσο μεγαλύτερο το δείγμα, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες να δημιουργηθεί προκατάληψη στη δειγματοληψία (sampling bias). Επιπλέον, όταν εξετάζονται διαφορές, μεγαλύτερος αριθμός πληθυσμού, αυξάνει τη δύναμη των στατιστικών αναλύσεων. Από την άλλη όμως, μεγάλα δείγματα πληθυσμού είναι χρονοβόρα για να εξεταστούν και μπορεί να προκαλέσουν μη σημαντικές διαφορές (Coolican, 2003). Επομένως, ο πληθυσμός μελέτης φαίνεται να είναι δίκιοπο μαχαίρι και ουσιαστικά εναπόκειται στην κρίση και την εμπειρία του ερευνητή το πώς θα το αντιμετωπίσει.

Ένας άλλος περιορισμός της παρούσας μελέτης είναι τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των εξεταζόμενων μεταβλητών. Γενικώς, η χρήση ερωτηματολογίων (self-report techniques), αντικατοπτρίζει τις αντιλήψεις των ατόμων γύρω από τις ερωτήσεις αγνοώντας ένα γενικότερο σύνολο, το οποίο θα μπορούσε να διαφανεί μέσα από τη συμπεριφορά του ατόμου ή μέσω συνεντεύξεων. Ωστόσο, η χρήση ερωτηματολογίων επιτρέπει τη αξιολόγηση μεγάλου αριθμού ατόμων και τη στατιστική ανάλυση (Coolican, 2003).

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό το οποίο συμβαίνει στη χρήση ερωτηματολογίων, είναι το γεγονός ότι κάποια άτομα ενδέχεται να μην ανταποκρίνονται στα ερωτηματολόγια ειλικρινά, αλλά με βάση τι απαντήσεις που θεωρούν ότι είναι κοινά αποδεκτές ή επιθυμητές (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2000).

Τέλος, η παρούσα έρευνα, επικεντρώθηκε στην εξέταση των υποθέσεων της αποκλειστικά για το συγκεκριμένο πληθυσμό. Συνεπώς, τα όποια ευρήματα καταγράφηκαν, αφορούν αποκλειστικά στο συγκεκριμένο πληθυσμό και πρέπει να ερμηνευθούν και να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον εξεταζόμενο πληθυσμό και όχι να γενικευθούν σε άλλους οργανισμούς. Κλείνοντας, η έρευνα παρουσίασε αρκετά ενδιαφέροντα αποτελέσματα, και η πρόκληση έγκειται στην αναγνώριση των πιθανών λόγων και αιτιών γύρω από αυτά τα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο καθορισμός μιας δυνατής κουλτούρας στον οργανισμό είναι πολύ σημαντικός, ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν μέλη μιας ομάδας η οποία θα μοιράζεται το ίδιο όραμα, τις αξίες και τους στόχους. Βάσει αυτού, οι εργαζόμενοι θα εμπλέκονται περισσότερο και θα νιώθουν ότι αποτελούν μέλος της ομάδας που ονομάζεται Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Με αυτό τον τρόπο, τυχόν προβλήματα που θα προκύπτουν, θα μπορούν να αντιμετωπίζονται με βάση αυτή την κουλτούρα. Η θέσπιση μιας δυνατής κουλτούρας στον οργανισμό θα πρέπει να αποτελέσει τον κεντρικό άξονα όλων των εργαζομένων του ΑΠΚΥ.

Ακόμη, είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να καθορίσει διακριτούς και ξεκάθαρους ρόλους για όλους τους εργαζόμενους, καθώς έχει αποδειχθεί ότι η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με θετικές οικονομικές και λειτουργικές συνέπειες για τον οργανισμό.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν κρίσιμα ζητήματα και μπορούν να αποτελέσουν την αρχή μιας δομημένης ανακατανομής καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων του ΑΠΚΥ όπου παρουσιάζεται ανάγκη. Με αυτό τον τρόπο, τυχόν προβλήματα τα οποία προέρχονται από την ύπαρξη ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, θα μπορούν να επιλύονται. Επιπλέον, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για να θεσπιστεί η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού, ώστε να διαφαίνονται το όραμα και οι στόχοι του πανεπιστημίου έξω στην κοινωνία.

Χαρακτηριστικό είναι και το γεγονός ότι, για να καταστεί εφικτή η επιτυχή διοίκηση ενός οργανισμού, δημοσίου ή ιδιωτικού, προϋποθέτει την καταγραφή της οργανωσιακής του κουλτούρας. Είναι φανερό ότι, ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας και η αλληλεπίδρασή της μεταξύ των εργαζομένων, αντικατοπτρίζεται στις απόψεις και αντιλήψεις τους για τον οργανισμό στο σύνολό του. Συνέπεια αυτών, είναι και η βίωση ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων εργασίας, και εν τέλει, στην ικανοποίησή τους από την εργασία.

Εν κατακλείδι, ο απώτερος σκοπός της έρευνας υπήρξε η καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας, η μέτρηση της έκτασης και του βαθμού της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων και ο βαθμός της ικανοποίησης των εργαζομένων, και με βάση τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν, η Διοίκηση μπορεί να λάβει σημαντική πληροφόρηση ως προς τις απόψεις του προσωπικού ώστε τα ευρήματα αυτά να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση του οργανισμού στο σύνολό του, μιας και “a happy employee, is a productive employee”.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ
ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ ΣΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΥΠΡΟΥ

ΟΔΗΓΙΕΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η πιο πάνω μελέτη διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, «Διοίκηση Επιχειρήσεων». Η μελέτη περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου το οποίο αφορά: α) την καταγραφή των απόψεων σας για την παρουσία ή μη σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων ανάμεσα στους εργαζομένους στο ΑΠΚΥ και β) την αποτύπωση της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει το ΑΠΚΥ. Σας παρακαλούμε όπως διαβάσετε προσεκτικά τις ακόλουθες οδηγίες πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν κάποιες προτάσεις που αφορούν την εργασία σας. Αφού το διαβάσετε με προσοχή, απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια τοποθετώντας ένα Χ στην απάντηση που σας εκφράζει σύμφωνα με τη διαβάθμιση της κλίμακας (1= ποτέ ως 5= πάντοτε). Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, σας ζητείται να προσδιορίσετε κατά πόσο θεωρείτε σημαντικά κάποια χαρακτηριστικά για την εργασία σας και κατά πόσο πιστεύετε ότι το τμήμα στο οποίο εργάζεστε προάγει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αφού το διαβάσετε με προσοχή, απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια τοποθετώντας ένα Χ στην απάντηση που σας εκφράζει σύμφωνα με τη διαβάθμιση της κλίμακας (πάρα πολύ ως καθόλου).

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη. Μη σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε αυθόρμητα. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις είναι απόλυτα εμπιστευτικές. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Σας ευχαριστώ,

Μαρία Νεοφύτου

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις για τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι αληθινές. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. **Επιλέξτε με X την απάντηση που σας εκφράζει.**

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Κάποτε	Συχνά	Πάντοτε

	1	2	3	4	5
1. Είμαι σίγουρος/ η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου.					
2. Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι.					
3. Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου.					
4. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.					
5. Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.					
6. Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες.					
7. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.					
8. Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.					
9. Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να διεκπεραιώσω κάποια εργασία.					
10. Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.					
11. Στη δουλειά μου, παίρνω οδηγίες που είναι αντιφατικές μεταξύ τους.					
12. Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.					
13. Μου ανατίθεται κάποια εργασία χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να την εκτελέσω.					
14. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με μη αναγκαία πράγματα.					

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;
Παρακαλούμε να βάλετε X στην απάντηση της επιλογής σας.	Παρακαλούμε να βάλετε X στην απάντηση της επιλογής σας.
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
1. Σταθερότητα	1. Σταθερότητα
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
2. Καινοτομία (being innovative)	2. Καινοτομία (being innovative)
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
3. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών	3. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
4. Ανάληψη κινδύνου (risk taking)	4. Ανάληψη κινδύνου (risk taking)
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
5. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα	5. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
6. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες	6. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
7. Το να υπάρχει προσανατολισμός στους ανθρώπους	7. Το να υπάρχει προσανατολισμός στους ανθρώπους
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
8. Δικαιοσύνη	8. Δικαιοσύνη
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
9. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος	9. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
10. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος (being reflective)	10. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος (being reflective)
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
11. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	11. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
12. Ανάληψη προσωπικής ευθύνης	12. Ανάληψη προσωπικής ευθύνης
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;
13. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλές προσδοκίες για απόδοση Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	13. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλές προσδοκίες για απόδοση Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
14. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	14. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
15. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	15. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
16. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	16. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
17. Το να επαινείται ο εργαζόμενος για την καλή απόδοση Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	17. Το να επαινείται ο εργαζόμενος για την καλή απόδοση Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
18. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	18. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
19. Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	19. Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
20. Ενθουσιασμός για τη δουλειά Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	20. Ενθουσιασμό για τη δουλειά Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
21. Έμφαση στην ποιότητα Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	21. Έμφαση στην ποιότητα Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
22. Το να έχει ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	22. Το να έχει ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
23. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	23. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
24. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	24. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
25. Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	25. Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα Πάρα πολύ Άρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;
26. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	26. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
27. Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	27. Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
28. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	28. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
29. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
30. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
31. Είμαι ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
32. Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
33. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
34. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
35. Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλούμε όπως συμπληρώσετε τα ακόλουθα στοιχεία βάζοντας X στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

1. Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία (σε χρόνια)

3. Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος /η

Άγαμος/ η

Διαζευγμένος/ η

Χήρος/ α

4. Μισθολογική Κλίμακα:

A8 και πάνω

A7 και κάτω

5. Εκπαίδευση:

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος κολλεγίου / κάτοχος διπλώματος

Κάτοχος προπτυχιακού τίτλου σπουδών

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αμαραντίδου, Σ. & Κουστέλιος, Α. (2010), «Διαφορές στα Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Ασάφειας Ρόλων και Σύγκρουσης Ρόλων, σε Εκπαιδευτικούς Φυσικής Αγωγής», Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 6(2), σελ. 20-33.
2. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, <http://www.ouc.ac.cy>
3. Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγλείδης, Ν. & Χρόνη, Σ. (2005), «Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «Αθήνα 2004», Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 2(1), σελ. 2-14.
4. Ζαβλανός, Μ., (2002), Οργανωτική συμπεριφορά. Σταμούλης, Αθήνα.
5. Θεοδωράκης, Ν., Κούλη, Ο. & Κουστέλιος, Α. (2003), «Ο ρόλος των οργανωσιακών παραγόντων στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε γυμναστήρια», Φυσική Αγωγή και Αθλητισμός, 50, σελ. 22-32.
6. Κάντας, Α., (1995), Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 3^ο. Διεργασίες ομάδας, Σύγκρουση, Ανάπτυξη και αλλαγή Κουλτούρα, Επαγγελματικό άγχος. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
7. Καστανιώτη, Α., Σιουρούνη, Ε., Μαυριδόγλου, Γ. & Πολύζος, Ν. (2011), «Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας», Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 28(1), σελ. 70-78.
8. Κιούση, Σ. & Κοντάκος, Α., (2006), «Σχολική Κουλτούρα και Νομοθετικό Πλαίσιο του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος», Πρακτικά Συνεδρίου του 5ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ελληνικής Παιδαγωγικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας – Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδος, Θεσσαλονίκη.
9. Ουζούνη, Χ. & Νακάκης, Κ., (2011), «Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες», Νοσηλευτική, 50(2), σελ. 231-239.
10. Παναγιωτοπούλου, Ρ., (1997), Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Κριτική, Αθήνα.
11. Ροβίθης, Μ., (2005), «Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων στο προσωπικό των κέντρων υγείας της Κρήτης». Πανεπιστήμιο Κρήτης. Τμήμα Ιατρικής. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών. Δημόσια Υγεία και Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας. Ηράκλειο 2005.
12. Σταθοπούλου, Χ., (2006), «Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον», Νοσηλευτική, 2006, 45(1), 50-58.

13. Υφαντή Ε., Γκέτσιος Γ., Νάκα Φ., Μαστραπά Ε., Τσιρίγκα Σ & Πετροπούλου Ζ., (2012), «Ασάφεια και Σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων σε δημόσιο επαρχιακό νοσοκομείο», Το βήμα του Ασκληπιού, 11(2), σελ. 235-247.

Αγγλική Βιβλιογραφία

1. Anderson, A.H., & Kyprianou, A., (1994), *Effective organizational behavior: a skills and activity based approach*, Oxford: Blackwell Publications.
2. Arnold, J. Cooper, C. L., (1998), *Work Psychology: Understanding human behavior in the workplace*, Prentice Hall.
3. Ashkanasy NM, Broadfoot LE, Falkus S., (2000), Questionnaire measures of organizational culture. In, *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Ashkanasy NM, Wilderon CP & Peterson MF (eds.). Sage Publications, Thousand Oaks CA , pp.131-146.
4. Babin, B.J. & Boles, J.S., (1996), "The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction", *Journal of Retailing*, 72(1), pp. 57-75.
5. Balthazard, P. & Cooke, R., (2004), "Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum", *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*.
6. Becker, B. & Gerhart, B., (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801.
7. Bellou, V., (2008), "Identifying organization culture and subcultures within Greek public hospitals", *Journal of Health, Organization and Management*, 22(5), pp. 496-509.
8. Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1995a), "A longitudinal study of psychological burnout in teachers", *Human Relations*, 48, pp. 187-202.
9. Cable, D.M. & Judge, C. K., (1997), "Interviewers' perceptions of person- organization fit and organizational selection decisions", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 546-561.
10. Cameron, K. S., & Freeman, S. L. (1991), "Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness", *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp. 23-58.
11. Chatman, J.A., (1989), "Improving interactional organisational research: a model of person- organisation fit", *Academy of Management Review*, 14, pp. 333-349.
12. Coleman, F.D., Irving, P.G., & Cooper, L.C. (1999), "Another look at the locus of control - organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 20. pp. 995-1001.

13. Cooke, RA. & Rousseau, D., (1988), "Behavioral norms and expectations. A quantitative approach to the assessment of organizational culture", *Group & Organization Studies*, 13(3), pp. 245-273.
14. Coolican, H., (2004). *Research methods and statistics in psychology* (4th Ed). Hodder & Stoughton.
15. Denison, DR., (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate?", *Academy of Management Review*, 21(3), pp. 619-654.
16. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G., (1990), "Measuring organizational cultures: A quantitative and qualitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), pp. 286-316.
17. Hoy, W.K., Tarter, c.J., & Kottkamp, R.B., (1991), *The nature of the workplace in open schools/healthy schools measuring organizational climate*, SAGE, CA.
18. Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A., (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and role ambiguity*. New York: Wiley.
19. Kusluvan, Z., & Karamustafa, K., (2003), *Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations*, http://books.google.com.cy/books?id=eQp1t_IHqzWC&pg=PA453&lpq=PA453&dq=kusluvan+and+karamustafa+2003&source=bl&ots=uJZ46iE0-ij&sig=GB8UolH9n84XcmqahsH6K0IzZ4k&hl=en&sa=X&ei=fwZuU628LMyh7Abv9YBY&redir_esc=y#v=onepage&q=kusluvan%20and%20karamustafa%202003&f=false
20. Koustelios, A., & Kousteliou, I., (1998), "Relations among measures of job satisfaction, role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers", *Psychological Reports*, 82, pp. 131-136.
21. Koustelios, A., Theodorakis, n., & Goulimaris, D., (2004), "Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece", *the International Journal of Educational Management*, 18, pp. 87-92.
22. Koustelios. A., & Tsigilis, N., (2005), "the relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach", *Education Review*, 11(2), 189-203
23. Martin, J., & Frost, P. (1996), *Organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance*. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, p. 599-621. Thousand Oaks: Sage, http://books.google.com.cy/books?id=ge3A1Giqj1AC&pg=PR4&lpq=PR4&dq=handbook+of+organization+studies+1996,+martin+%26+frost&source=bl&ots=Cdipo0Mnic&sig=0MqUnB3izQPbac1guwLFimBIUHE&hl=en&sa=X&ei=UwhuU5u9Io2p7Aay5YCIBA&redir_esc=y#v=onepage&q=handbook%20of%20organization%20studies%201996%2C%20martin%20%26%20frost&f=false

24. Nunnally, J. C. (1975), "Psychometric Theory - 25 Years Ago and Now", *Educational Researcher*, 4(10), pp. 7-21.
25. Nystrom PC., (1993), "Organizational cultures, strategies and commitments in health care organizations", *Health Care Manage Review*, 18 pp. 43–49.
26. Okpara, J., (2004), "the impact of salary differential on managerial job satisfaction: a study of the gender gap and its implications for management education and practice in developing economy", *The Journal of Business in Developing Nations*, 8, pp. 65-92.
27. O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F., (1991), "People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 487–516.
28. Ouchi, W., & Wilkins, A., (1985), "Organizational culture", *Annual Review of Sociology*, 11, pp. 457-483.
29. Rentsch, JR., (1990), "Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 668-681.
30. Rizzo J.R., House R.J., & Lirtzman S.I., (1970), " Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-163.
31. Rousseau D., (1990), Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures, In Schneider B (Ed.). *Frontiers in industrial and organizational psychology*, San Francisco: Jossey-Bass.
32. Sarros, J. M, Gray, J & Densten, J.L., (2003), "The next generation of the Organizational Culture Profile", Working paper 15/03. Monash University. Faculty of Business and Economics, Department of Management.
33. Sarros, J. M, Gray, J., Densten, J.L.& Cooper, B., (2005), "The organizational culture revisited and revised: an Australian perspective", *Australian Journal of Management*, 30(1), pp. 159-182.
34. Sashkin M., (1984), "Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire".
35. Schein E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey- Bass 1989.
36. Schein, E., (1990), "Organizational culture", *American Psychologist*, 45, pp. 109-119
37. Scott T, Mannion R, Marshal, M., & Davies H., (2003), "Does organizational culture influence health care performance? A review of the evidence", *Journal of Health Services Research*, 8(2), pp. 105-117.
38. Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R.A., (1996), "Creating a climate and culture for sustainable organizational change", *Organization Dynamics*, 24, pp. 7-18.

39. Schneider, B., Gunnarson, SK, & Niles-Jolly K., (1994), "Creating the climate and culture of success", *Organizational Dynamics*, 4(23), pp. 17-29.
40. Schuler, R., Aldag, R. & Brief, A., (1977) "Role conflict and ambiguity: a scale analysis", *Organization Behaviour & Human Performance*, 20, pp. 111-128.
41. Sethi, V., Barrier, T., & King, R. C. (1999), "An examination of the correlates of burnout in information systems professionals", *Information Resources Management Journal* 12(3), pp. 5-13.
42. Shaughnessy, J.J, Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2000), *Research methods in psychology*. (5th Ed.). McGraw-Hill International Edition.
43. Shen, Y., (2005), "A meta-analysis of role ambiguity and role conflict on IS Professional Job Satisfaction", *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
44. Trapalis, T. (2012), "The influence of organizational culture on role ambiguity, role conflict and satisfaction in Larnaka General Hospital", Master thesis, <http://kypseli.ouc.ac.cy>.
45. Tsiggilis, N., Koustelios, A., & Toga, A., (2004). "Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout", *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), pp. 666-675.
46. Xenikou A, Furnham A., (1996), "A correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture", *Human Relations*, 49, pp. 349-369.
47. Zachariadou, T., Zannetos, S., & Pavlakis, A., (2013), "Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus", *Health Services Research*, 13(112), 1-8.