

Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Παράγοντες Επιτυχίας στην Εικονική Εργασία: Μια Εμπειρική
Μελέτη της Απόδοσης των Εικονικών Ομάδων Εργασίας και της
Εργασιακής Ικανοποίησης των Μελών

Χρήστος Τζιαβάρας

Επιβλέπων Καθηγητής
Κωνσταντίνος Κωστόπουλος

Μάιος /2023

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκησης Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Παράγοντες Επιτυχίας στην Εικονική Εργασία: Μια Εμπειρική
Μελέτη της Απόδοσης των Εικονικών Ομάδων Εργασίας και της
Εργασιακής Ικανοποίησης των Μελών

Χρήστος Τζιαβάρας

Επιβλέπων Καθηγητής

Κωνσταντίνος Κωστόπουλος

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

στον Χρήστο Τζιαβάρα

από τη Σχολή *Διοίκησης Επιχειρήσεων*

του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος /2023

Περίληψη

Οι εικονικές ομάδες εργασίας χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, δεδομένης της ικανότητάς τους να συγκεντρώνουν διαφορετικές γνώσεις και εμπειρίες από άτομα που δεν βρίσκονται σε γεωγραφική εγγύτητα. Ωστόσο η εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων αυτής της ποικιλομορφίας της γνώσης, παρεμποδίζεται από τη έλλειψη των διαπροσωπικών σχέσεων που χαρακτηρίζει αυτές τις ομάδες. Αξιοποιώντας ένα δείγμα 113 εργαζομένων σε εικονικές ομάδες από μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, σε αυτήν την μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζεται εμπειρικά η επίδραση της εμπιστοσύνης, της διαδικαστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης, της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της υπερπληροφόρησης και της ομαδικής μάθησης στην αποτελεσματικότητα των εικονικών ομάδων εργασίας. Από τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης, προκύπτει ότι όλοι οι παράγοντες έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την απόδοση των ομάδων ή/και με την εργασιακή ικανοποίηση των μελών αυτών. Επιπλέον, προκύπτει ότι στο θεωρητικό μοντέλο που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο αυτής της έρευνας, οι μεταβλητές της εμπιστοσύνης, της ενδυναμωτικής και της ομαδικής μάθησης χαρακτηρίζονται από στατιστικά σημαντική προβλεπτική ικανότητα της αποτελεσματικότητας.

Summary

In contemporary business landscapes, virtual teams have gained substantial traction due to their capacity to amalgamate diverse knowledge and expertise from individuals who are geographically dispersed. Nevertheless, the efficacy of harnessing this heterogeneous knowledge is impeded by the paucity of interpersonal relationships inherent in these assemblages. Employing a sample of 113 virtual team members from a telecommunications firm, this master's dissertation conducts an empirical investigation into the impact of trust, procedural and distributive justice, empowering leadership, information overload, and team learning on the effectiveness of virtual teams.

The outcomes of the quantitative analysis revealed that each factor exhibits a statistically significant association with either the performance of the teams or the job satisfaction of the team constituents. Moreover, it is discerned that, within the theoretical framework established in this study, the variables of trust, empowering leadership, and team learning possess statistically significant predictive capabilities for determining effectiveness.

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	1
1.1 Εικονικές Ομάδες Εργασίας: Παράγοντες Επιτυχίας και Προηγούμενη Έρευνα	1
1.2 Στόχοι Έρευνας	4
1.3 Σημαντικότητα Έρευνας	5
2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	7
2.1 Η «Εικονικότητα» στην Εργασία	7
2.2 Αποτελεσματικότητα Εικονικών Ομάδων Εργασίας	8
2.3 Η Μεταβλητή της Εμπιστοσύνης στις VTs	10
2.4 Οι Μεταβλητές της Διανεμητικής και της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης στις VTs	13
2.5 Η Μεταβλητή της Ενδυναμωτικής Ηγεσίας στις VTs	16
2.6 Η Μεταβλητή της Υπερπληροφόρησης στις VTs	19
2.7 Η Μεταβλητή της Ομαδικής Μάθησης στις VTs	21
2.8 Θεωρητικό Μοντέλο	24
3. Μεθοδολογία	26
3.1 Ερευνητικό Περιβάλλον	26
3.2 Πληθυσμός και Διαδικασία Έρευνας	27
3.3 Χρονικό Πλαίσιο Έρευνας και Δεοντολογικά Ζητήματα	28
3.4 Κλίμακες Μέτρησης	29
3.5 Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων	34
4. Στατιστική Ανάλυση	35
4.1 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Εργαλείων Μέτρησης	35
4.2 Περιγραφικά Στατιστικά	37
4.3 Ανάλυση Κατανομών	39
4.4 Ανάλυση Συσχετίσεων και Έλεγχος Υποθέσεων	41
4.5 Ανάλυση Προβλεπτικής Ικανότητας Θεωρητικού Μοντέλου	58
5. Συμπεράσματα	62
5.1 Κριτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων και Διασύνδεση με Ερευνητικούς Στόχους	62
5.1.1 Εμπιστοσύνη	63
5.1.2 Διαδικαστική δικαιοσύνη	63
5.1.3 Διανεμητική δικαιοσύνη	65
5.1.4 Ενδυναμωτική ηγεσία	65
5.1.5 Υπερπληροφόρηση	66
5.1.6 Ομαδική μάθηση	67
5.1.7. Συσχετίσεις εξαρτημένων μεταβλητών	68
5.2 Θεωρητικός και Πρακτικός Αντίκτυπος Ευρημάτων	68
5.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	70
6. Επίλογος	71
7. Παράρτημα	73
8. Βιβλιογραφία	78

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο, ταχέως εναλλασσόμενο, παγκόσμιο περιβάλλον, πολλές επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται την εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορίας ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους μέσω δημιουργίας εικονικών ομάδων εργασίας (βλ. Gibbs et al., 2017; Gilson et al., 2014; Kirkman et al., 2012; Martins et al., 2004; Stanko & Gibson, 2009 για βιβλιογραφική ανασκόπηση). Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου δίνεται η έννοια των εικονικών ομάδων, προσδιορίζονται οι στόχοι και η σημαντικότητα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

1.1 Εικονικές Ομάδες Εργασίας: Παράγοντες Επιτυχίας και Προηγούμενη Έρευνα.

Κινητήριες δυνάμεις όπως η παγκοσμιοποίηση, η ανάγκη ευελιξίας, η πρόσβαση σε μεγαλύτερη αγορά εργασίας και η τεχνολογική πρόοδος (Gibson et al., 2014; Gajendran & Harrison, 2007; Gibson & Gibbs, 2006; Cascio, 2000; Majchrzak et al., 2000), έχουν καταστήσει την εργασία μέσω εικονικών ομάδων ως μια στρατηγική επιλογή για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Οι εικονικές ομάδες εργασίας διαφέρουν από τις συμβατικές κυρίως στη μεγαλύτερη χωρική απόσταση που υπάρχει μεταξύ των μελών και στην εκτεταμένη εξάρτησή τους από τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών (Schulze & Krumm, 2017; Foster et al., 2015; Bell & Kozlowski, 2002). Ως αποτέλεσμα, οι εικονικές ομάδες έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, ενισχύοντας έτσι τα πλεονεκτήματα των παραδοσιακών ομάδων (Powell et al., 2004): Οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν τους πιο προσοντούχους εργαζόμενους σε εικονικές ομάδες ανεξάρτητα από τη φυσική τοποθεσία που εργάζεται ο καθένας (Hinds & Kiesler, 2002; Lipnack & Stamps, 1997). Αυτό επιτρέπει τη βελτιστοποίηση των ομάδων μέσω της αξιοποίησης μόνο των καλύτερων διαθέσιμων ταλέντων (Duarte & Snyder, 2006; Kirkman et al., 2004) αυξάνοντας έτσι τους χρόνους ανταπόκρισης συγκριτικά με τις παραδοσιακές - πρόσωπο με πρόσωπο - ομάδες (Powell et al., 2004) και μεγιστοποιώντας την ποιότητα λήψης αποφάσεων (Martins et al., 2004). Παρότι η οργάνωση της δομής των επιχειρήσεων μέσω εικονικών ομάδων δείχνει πολλά υποσχόμενη, αναδεικνύονται πολλές προκλήσεις που προκύπτουν από αυτήν.

Μια σημαντική πτυχή αυτών των ομάδων είναι η εργασιακή ικανοποίηση που απολαμβάνουν τα μέλη τους. Από την δεκαετία του 80' ακόμα, που οι Hackman και Oldham (1976) διατύπωσαν το μοντέλο των "χαρακτηριστικών της εργασίας", η εργασιακή ικανοποίηση αναγνωρίζεται ως μια κρίσιμη μεταβλητή, για τους εργαζόμενους και για τις επιχειρήσεις, και συσχετίζεται με άλλες μεταβλητές όπως με την πρόθεση παραίτησης, τον κύκλο εργασιών, τη δέσμευση των εργαζόμενων και τη συνολική εργασιακή απόδοση (Tett & Meyer, 2006; Judge et al., 2001). Δεδομένης της βαρύτητας της εργασιακής ικανοποίησης στις επιχειρήσεις και δεδομένου ότι ένας αυξανόμενος αριθμός εργαζομένων απασχολείται σε εικονικές ομάδες γεννιέται το ερώτημα:

"Ποιες είναι οι βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των μελών των εικονικών ομάδων και συνεπώς την απόδοση αυτών;"

Ανατρέχοντας σε προηγούμενη έρευνα διαπιστώνεται ότι οι δομές που βασίζονται στην εικονική εργασία, συμπεριλαμβανομένων των εικονικών ομάδων, μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της παροχής μεγαλύτερης αυτονομίας και ευελιξίας στους εργαζόμενους (Idrissi & Fourka, 2022; Gajendran & Harrison, 2007). Παρόλα αυτά, άλλες μελέτες επισημαίνουν διάφορες πτυχές που μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην ικανοποίηση, όπως το αίσθημα της απομόνωσης (Kirkman, 2002) και η δυσκολία να χτιστεί εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών (De Jong et al., 2016; Martins et al., 2004; Jarvenpaa, 1999). Έρευνες επίσης καταδεικνύουν τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης (Vatamanescu et al., 2022). Η ηγεσία μέσω της ενδυνάμωσης (Empowering leadership), όπως μελετήθηκε από τους Srivastava et al. (2006), έχει διαπιστωθεί ότι ασκεί σημαντικό ρόλο σε περιβάλλοντα εικονικής εργασίας επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία τους, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Επιπλέον, ο Colquitt et al. (2001) αποκαλύπτει ότι η διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη (procedures- distributive justice) μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση στις εικονικές ομάδες, καθώς οι διαδικασίες δίκαιης μεταχείρισης και λήψης αποφάσεων συμβάλλουν σε θετικό εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, η έννοια της ομαδικής μάθησης (team learning) έχει μελετηθεί στο πλαίσιο των εικονικών ομάδων εργασίας όπου διαπιστώνεται θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση (Wiedow et al., 2013). Ένας επιπλέον παράγοντας που διαπιστώνεται σε προηγούμενες έρευνες και επηρεάζει αρνητικά

τόσο την ικανοποίηση όσο και την απόδοση, είναι ο υπερβολικός όγκος των πληροφοριών που καλούνται να διαχειριστούν τα μέλη των ομάδων. Από αυτό αναδεικνύεται ως μια δυσλειτουργική πτυχή της ανταλλαγής πληροφοριών η υπερπληροφόρηση (Information Overload), η οποία συνδέεται με συναισθηματικές επιπτώσεις στα μέλη (Bawden & Robinson, 2009; Edmunds & Morris, 2000) και με μειωμένη απόδοση (Ellwart et al., 2015). Μεγάλος όγκος δημοσιεύσεων εντοπίζεται και για άλλους παράγοντες όπως η πολιτισμική διαφορετικότητα των μελών, η πραγματική και η αντιλαμβανόμενη απόσταση μεταξύ τους, η εργασιακή κουλτούρα και οι ενδο-ομαδικές συγκρούσεις (βλ. Morrison-Smith & Ruiz, 2020 για βιβλιογραφική ανασκόπηση) και ο ρόλος που διαδραματίζει η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας (ICT) στην εικονική εργασία (βλ. Larson & DeChurch, 2020). Για πρακτικούς λόγους, όπως η αδυναμία διερεύνησης όλων των πιθανών μεταβλητών, αλλά και λόγω της μη υπόστασης μερικών εξ αυτών στην συγκεκριμένη εξεταζόμενη περίπτωση (για παράδειγμα η πολιτισμικές διαφορές των μελών), η εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση των εικονικών ομάδων εργασίας διερευνάται στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή μόνο ως προς τις συνιστώσες της εμπιστοσύνης, της διαδικαστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης, της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της υπερπληροφόρησης και ομαδικής μάθησης, τις οποίες σταχυολογώ ως πιο βαρύνουσας σημασίας. Ιδιαίτερα ο ρόλος της τεχνολογίας δεν εξετάζεται, αν και η αποτελεσματικότητα των ομάδων θα αυξάνεται όσο εξελίσσεται αυτή, καθώς δεν παύει να αποτελεί ένα μικρό παράγοντα - το ελάχιστο προαπαιτούμενο - για την επιτυχία στο εικονικό περιβάλλον εργασίας. Είναι γεγονός ότι η τεχνολογία αναπτύσσεται συνεχώς, με γρήγορους ρυθμούς και με νέα λογισμικά «εικονικής εργασίας» να εισάγονται καθημερινά στην αγορά που το καθένα προσθέτει κάποια επιπλέον λειτουργικότητα. Παρόλα αυτά, το να είναι κάποιος εξοπλισμένος ακόμα και με την πιο προηγμένη τεχνολογία, δεν είναι αρκετό για να κάνει μια εικονική ομάδα αποτελεσματική αν δεν συνυπάρχει η εσωτερική δυναμική της ομάδας (Lurey & Raisinghani, 2001) η οποία, μεταξύ άλλων, χτίζεται μέσω των προαναφερθεισών μεταβλητών.

1.2 Στόχοι Έρευνας.

Σε συνέχεια της σύντομης επισκόπησης της έννοιας των εικονικών ομάδων εργασίας και της προηγούμενης σχετικής έρευνας, σε αυτήν την μεταπτυχιακή διατριβή επιχειρείται η απάντηση στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα. Για λόγους συντόμευσης, οι εικονικές ομάδες εργασίας θα αναγράφονται ως «VT», το οποίο αποτελεί αρχικά της αγγλικής ορολογίας «Virtual Teams».

Ερευνητική ερώτηση 1. Ποιες μεταβλητές μπορούν να προβλέψουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αποτελεσματικότητα των VTs;

Ερευνητική ερώτηση 2. Ποια είναι η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών «εμπιστοσύνη, διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη, ενδυναμωτική ηγεσία, υπερπληροφόρηση και ομαδική μάθηση» με την εργασιακή ικανοποίηση ή/και την απόδοση των VT;

Ερευνητική ερώτηση 3. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων που απορρέει από την εμπλοκή τους στα Virtual Teams σχετίζεται με τη γενικότερη ικανοποίησή τους από την εργασία τους;

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να εμπλουτίσει την υφιστάμενη γνώση σχετικά με τη δυναμική των VTs μέσω ανάλυσης της αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιλεγμένων μεταβλητών και της επίδρασής τους στην ικανοποίηση των μελών των ομάδων ή/και την απόδοση αυτών. Επίσης, επιδιώκει την πρακτική εφαρμογή της υφιστάμενης γνώσης στο πλαίσιο του Ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της διενέργειας μιας εμπειρικής μελέτης. Σκοπεύει να συμβάλει με αυτόν τον τρόπο στο να τεθεί μια βάση για την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών και στρατηγικών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες των εγχώριων επιχειρήσεων, οι οποίες θα ενισχύσουν την απόδοση των VTs, την ικανοποίηση των μελών τους και τη συνολική αποτελεσματικότητα.

1.3 Σημαντικότητα Έρευνας.

Οι VTs και γενικότερα οι ευέλικτες δομές εργασίας, γίνονται όλο και πιο διαδεδομένες στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο και ψηφιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθιστώντας την περαιτέρω έρευνα σχετικά με το θέμα αυτό σημαντική και αναγκαία για τους οργανισμούς προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Καθώς το εργατικό δυναμικό καθίσταται πιο δυναμικό - γεωγραφικά διασκορπισμένο και πολιτισμικά διαφοροποιημένο - η κατανόηση της δυναμικής, των προκλήσεων και των πλεονεκτημάτων των εικονικών ομάδων είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτιστοποίηση της ομαδικής απόδοσης, της συνεργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Larson & DeChurch, 2020; Gibson et al., 2014).

Η διερεύνηση της σπουδαιότητας των VTs στο σύγχρονο περιβάλλον είναι απαραίτητη για πολλούς λόγους. Πρώτον, καθώς η φύση της εργασίας συνεχίζει να εξελίσσεται, οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των VTs προκειμένου να αξιοποιήσουν τα δυνητικά οφέλη τους και να αντιμετωπίσουν τις μοναδικές προκλήσεις τους (Gibbs et al., 2017). Μέσω της υφιστάμενης γνώσης παρέχονται πολύτιμες πληροφορίες για τους παράγοντες αυτούς που συμβάλλουν στην επιτυχία, όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η ηγεσία και ο ρόλος της τεχνολογίας (βλ. Vatamanescu et al., 2022; Stratone et al., 2022). Στην παρούσα διατριβή, επιχειρούμε να εμπλουτίσουμε αυτήν τη γνώση μέσω της εστίασης στις μεταβλητές της εμπιστοσύνης, της διαδικαστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης, της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της υπερπληροφόρησης και ομαδικής μάθησης. Δεύτερον, είναι απαραίτητη μια λεπτομερής κατανόηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των VTs σε σύγκριση με τις συμβατικές ομάδες. Οι VTs μπορούν να προσφέρουν πολυάριθμα οφέλη, όπως μειωμένα έξοδα, πρόσβαση σε μια ποικιλόμορφη δεξαμενή ταλέντων και αυξημένη ευελιξία (Gibson et al., 2014). Ωστόσο προκλήσεις, όπως τα πιθανά επικοινωνιακά εμπόδια, οι πολιτισμικές διαφορές και η έλλειψη διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων (Stratone et al., 2022) μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά ποικίλες μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και με την αποτελεσματικότητα. Είναι προφανές ότι οι VTs ενέχουν έναν βαθμό ρίσκου και η επακόλουθη απόδοση αυτού, θα πρέπει πάντοτε να υπερβαίνει τα οφέλη που θα προέκυπταν από τη λειτουργία συμβατικών ομάδων. Μέσω της περαιτέρω έρευνας, οι οργανισμοί θα μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με το αν και πώς θα

πρέπει να υιοθετήσουν VTs στις δραστηριότητές τους. Υπό αυτό το πρίσμα, αυτή η διατριβή συμβάλει στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας μέσω της ανάλυσης της επίδρασης μερικών εκ των βασικότερων μεταβλητών που σχετίζονται με τις VTs, στην ικανοποίηση και την απόδοση των ομάδων. Επιχειρείται να ποσοτικοποιηθεί αυτή η επίδραση, έτσι ώστε μια επιχείρηση που μεταβαίνει σε λειτουργία μέσω VTs, να γνωρίζει σε ποιόν παράγοντα πρέπει να επενδύσει ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και να μειώσει τους κινδύνους της μετάβασης.

Η σημαντικότητα αυτής της διατριβής έγκειται επίσης στο γεγονός ότι εστιάζει στην Ελλάδα, όπου, βάση δικής μου γνώσης, δεν έχει πραγματοποιηθεί άλλη παρόμοια που να απευθύνεται σε επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εστίαση αυτή αντιμετωπίζει ένα μεγάλο κενό στη βιβλιογραφία και παρέχει πολύτιμες πληροφορίες στις συγκεκριμένες – τοπικές- προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Επίσης, η διατριβή ενσωματώνει ευρήματα από διάφορες έρευνες αυξάνοντας συνεπώς τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Γενικά, ο συνδυασμός πολλαπλών ευρημάτων από διαφορετικές μελέτες μπορεί να οδηγήσει στη διασταύρωση ιδεών και γνώσεων, να αποκαλύψει συσχετίσεις ή μοτίβα τα οποία είναι άορατα όταν εξετάζονται οι μελέτες αυτές μεμονωμένα και να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων θεωρητικών μοντέλων (Okoli & Schabram, 2010). Τέλος, η σημαντικότητα αυτής της εργασίας αυξάνεται λόγω της εστίασης σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον, σε αντίθεση με τη συνηθισμένη πρακτική που παρατηρείται στη βιβλιογραφία όπου οι έρευνες βασίζονται κυρίως σε πληθυσμούς φοιτητών ή μαθητών και σε ad-hoc/ προσωρινές ομάδες που δημιουργούνται αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας σε εργαστηριακό περιβάλλον (Gibbs et al., 2017; Staples & Webster, 2007; Hertel et al., 2005; Martins et al., 2004). Η εξέταση των VTs στο φυσικό τους, επιχειρηματικό περιβάλλον, αντανακλά ακριβέστερα την πολυπλοκότητα και τις προκλήσεις που ενδεχομένως να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη διαχείρισή τους.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο αυτό ακολουθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η διατύπωση των υποθέσεων στις οποίες θα βασιστεί στη συνέχεια η έρευνα.

2.1 Η «Εικονικότητα» στην Εργασία.

Οι VTs, όπως και οι συμβατικές - πρόσωπο με πρόσωπο- ομάδες, είναι ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται έναν κοινό στόχο και αλληλοεπιδρούν ανεξάρτητα μέσα σε ένα μεγαλύτερο οργανωτικό πλαίσιο (Lipnack & Stamps, 1997; Galbraith & Lawler, 1993; Hackman, 1990; Tuckman, 1965). Οι διαφορές μεταξύ τους εντοπίζονται σε ένα ευρύτερο φάσμα παρά σε κάποια μονοσήμαντα χαρακτηριστικά που θα επέτρεπαν μια ξεκάθαρη διχοτόμηση των δύο τύπων ομάδων (Gibson & Cohen, 2003). Αυτό στο οποίο οι VTs διαφοροποιούνται κατά βάση είναι η απουσία της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής που μπορούν να επιτύχουν πιο εύκολα οι συμβατικές ομάδες μεταξύ των μελών τους. Έτσι, οι VTs συχνά πρέπει να βασίζονται στην επικοινωνία που διαμεσολαβείται από την τεχνολογία (Hoch & Kozlowski, 2014; Ganesh & Gupta, 2010; Kirkman & Mathieu, 2005). Ωστόσο, το χαρακτηριστικό της εξάρτησης από την τεχνολογία δεν είναι αρκετό ώστε να χαρακτηριστεί μια ομάδα εικονική. Για παράδειγμα, οι πρόσωπο με πρόσωπο ομάδες χρησιμοποιούν εξίσου τεχνολογίες επικοινωνίας όπως e-mail, τηλέφωνο και το internet, μερικές φορές στον ίδιο βαθμό με τις VTs (Mortensen & Hinds, 2001), ή ακόμα και περισσότερο (Armstrong & Cole, 2002). Το τι συνιστά ο όρος «εικονική» είναι πολύπλευρο ζήτημα, που ιστορικά στη βιβλιογραφία περιλαμβάνει πολλούς διαφορετικούς ορισμούς και εργαλεία μέτρησης (Raghuram et al. 2019). Η υφιστάμενη έρευνα ερμηνεύει την έννοια της εικονικότητας (virtualness) είτε ως προς την έκταση της φυσικής- γεωγραφικής- διασποράς των μελών είτε ως προς την τεχνολογική εξάρτηση αυτών, με τις μετρήσεις να ποικίλουν, από τη διασπορά των αρχηγών των ομάδων και των μελών σε διαφορετικές ζώνες ώρας (π.χ. O'Leary & Cummings 2007) έως τον βαθμό εξάρτησης από διάφορα τεχνολογικά εργαλεία που αξιοποιούνται για την επικοινωνία των μελών (π.χ. Kirkman & Mathieu 2005). Μεγάλο όγκο της βιβλιογραφίας καταλαμβάνει η συζήτηση για τα κριτήρια που απαιτούνται ώστε να χαρακτηριστεί μια ομάδα εικονική (virtual) με τα πιο

συχνά αναφερόμενα να είναι η επέκταση των ορίων της ομάδας σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης ή/και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων, η ασύγχρονη επικοινωνία (asynchronicity) των μελών, η παροδική φύση των ομάδων (temporality) και η πολιτιστική/εθνική ποικιλομορφία. Μεταξύ των ερευνητών δεν υπάρχει συμφωνία αν πρέπει να τηρούνται όλα τα κριτήρια ή μερικά από αυτά για να χαρακτηριστεί μια ομάδα εικονική. Για παράδειγμα, οι Bal & Teo (2000) υποστηρίζουν ότι πρέπει να τηρούνται όλα τα κριτήρια. Ο George (1996) υποστηρίζει ότι ένα από όλα αυτά είναι αρκετό ενώ αντίστοιχα, οι Martins et al. (2004) όρισαν τις VTs ως έχοντες διαφορετικούς βαθμούς από όλα τα κριτήρια. Για τον σκοπό αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής, μια ομάδα αναγνωρίζεται ως εικονική εάν τα μέλη της ομάδας εκτελούν την πλειοψηφία των εργασιών τους από διαφορετική τοποθεσία, ήτοι από το κριτήριο της γεωγραφικής διασποράς.

2.2 Αποτελεσματικότητα Εικονικών Ομάδων Εργασίας.

Η απουσία κοινωνικών σχέσεων και άμεσων κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε προβληματική συνεργασία μεταξύ τους. Γνωρίζουμε από έρευνες που έχουν διεξαχθεί στον κλάδο της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας ότι οι κοινές δραστηριότητες και οι πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις των ατόμων είναι σημαντικές για τις ανθρώπινες σχέσεις, τόσο εντός όσο και μεταξύ των κοινωνικών ομάδων στις οποίες ανήκουν τα άτομα (DeLamater & Myers, 2007). Για παράδειγμα, μέσω της συνεχούς και της άμεσης προσωπικής επαφής, αποδεικνύεται ότι η πιθανότητα ενδο-ομαδικών συγκρούσεων μπορεί να μειωθεί (Amir, 1976). Αντίστοιχα ευρήματα πιο πρόσφατων ερευνών αποκαλύπτουν ότι οι πραγματικές επαφές, χωρίς τη διαμεσολάβηση κάποιου τεχνολογικού μέσου, μπορούν να διαμορφώσουν θετικότερες και μεγαλύτερης διάρκειας αντιλήψεις και αισθήματα ενός ατόμου απέναντι σε ένα άλλο άτομο ή μια άλλη ομάδα (Lu, 2010; Schwartz & Simmons, 2001).

Λαμβάνοντας υπόψη το χαρακτηριστικό της γεωγραφικής διασποράς και εξετάζοντας τις VTs σε αυτό το πλαίσιο των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, διαπιστώνεται ότι μπορεί να επηρεάζονται περισσότερο από τις συμβατικές ομάδες καθώς τα μέλη δεν έχουν συναντηθεί ή συναντιούνται περιστασιακά μεταξύ τους και απουσιάζουν συνεπώς οι προσωπικές επαφές. Ελλείψει της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, τα μέλη των VTs τείνουν να προσανατολίζονται περισσότερο στην εργασία τους και λιγότερο στην ανταλλαγή κοινωνικών – συναισθηματικών- πληροφοριών, γεγονός που επιδεινώνει τις κοινωνικές σχέσεις και

συνεπώς την αποτελεσματικότητα της ομάδας συγκριτικά με τις συμβατικές (Martins et al., 2004).

Γενικά, η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο μια ομάδα ικανοποιεί όλους τους στόχους της, σχετικά με την παραγωγικότητα είτε με συμπεριφορές ή στάσεις των μελών απέναντι στη δουλειά τους. Οι έρευνες που σχετίζονται με τις ομάδες στον χώρο εργασίας, χρησιμοποιούν κυρίως μία ή περισσότερες από τις τρεις διαστάσεις των Hackman & Morris (1975) για την αποτελεσματικότητά τους: παραγωγικότητα, εργασιακή ικανοποίηση και προθυμία των μελών να συνεργαστούν ξανά στο μέλλον. Αντίστοιχα, πολλές έρευνες πάνω στις VTs χρησιμοποιούν τις ίδιες ιδέες για να διερευνήσουν τι κάνει τις VTs αποτελεσματικές και πώς συγκρίνεται αυτή η αποτελεσματικότητα με την αντίστοιχη των συμβατικών ομάδων. Οι περισσότερες έρευνες περιλαμβάνουν τις δύο πρώτες μετρήσεις των Hackman και Morris (1975), ήτοι την παραγωγικότητα ή/και την ικανοποίηση (π.χ. Furst et al., 2004; Kirkman et al., 2004; Alge et al., 2003; Andres, 2002; ; Kanawattanachai & Yoo, 2002; Lurey & Raisinghani, 2001; Warkentin et al., 1997). Τα αποτελέσματα της σύγκρισης VTs - συμβατικών ομάδων παραμένουν αντιφατικά, αν και η γενική εντύπωση είναι ότι οι VTs συγκριτικά υστερούν και ότι αν δινόταν η επιλογή σε μια επιχείρηση μεταξύ των δύο, οι συμβατικές ομάδες θα ήταν η καλύτερη (Schweitzer & Duxbury, 2010). Σε αυτήν τη μεταπτυχιακή διατριβή, για τις μετρήσεις, χρησιμοποιούνται οι δύο διαστάσεις των Hackman και Morris (1975), ήτοι αυτές της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης. Λόγω της ιδιαίτερης βαρύτητας που δίνεται στην εργασιακή ικανοποίηση έχει προστεθεί μία επιπλέον -τρίτη- διάσταση, η οποία επεκτείνει το πλαίσιο της ανάλυσης της ικανοποίησης, περιλαμβάνοντας όχι μόνο την ικανοποίηση από την ομάδα, αλλά και τη γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση. Παρότι αναμένεται οι τρεις διαστάσεις να συσχετίζονται, αυτές αναλύονται ξεχωριστά με σκοπό να απομονωθούν οι πιθανές επιδράσεις της μίας στην άλλη. Σε αυτό το πλαίσιο προτάσσονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

Υπόθεση 1.α. Η ικανοποίηση των μελών των ομάδων επιδρά θετικά στη συνολική τους εργασιακή ικανοποίηση.

Υπόθεση 1.β. Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά στην απόδοση των ομάδων.

Η διάσταση της παραγωγικότητας των ομάδων αφορά τον βαθμό στον οποίο το παραγόμενο αποτέλεσμα, προϊόν ή υπηρεσία, καλύπτει τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί, συνήθως από τον προϊστάμενο της ομάδας, ο οποίος στη συνέχεια πρέπει να αξιολογήσει το

αποτέλεσμα. Συνεπώς, κάποιος πέρα από τα όρια της ομάδας είναι υπεύθυνος για να κρίνει το επίπεδο της απόδοσης. Το δεύτερο κριτήριο, που αφορά την ικανοποίηση των μελών της ομάδας, είναι μια μεταβλητή της αποτελεσματικότητας, αλλά αυτή σχετίζεται πιο άμεσα με τα άτομα μέσα στην ομάδα. Ως ένα κοινωνικό σύνολο, η ομάδα έχει μια πρόσθετη ευθύνη πέρα από την απλή ολοκλήρωση των εργασιών που της έχουν ανατεθεί: πρέπει να φροντίζει τα μέλη της και να παρέχει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι ομάδες δεν μπορούν να είναι αποδοτικές εάν τα μέλη τους δεν είναι ικανοποιημένα από τον τρόπο λειτουργίας της.

Συνοψίζοντας, σε αυτήν τη διατριβή, η αποτελεσματικότητα εξετάζεται υπό το πρίσμα τριών διαστάσεων: της ικανοποίησης των μελών, της απόδοσης των ομάδων και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια, αναλύονται εκτενέστερα οι μεταβλητές που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα.

2.3 Η Μεταβλητή της Εμπιστοσύνης στις VTs.

Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών αποτελεί μια θεμελιώδη πτυχή της συνεργασίας στο πλαίσιο των ομάδων, καθώς επηρεάζει την ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής και τη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας (Breuer et al., 2016). Η παρούσα ανάλυση αποσκοπεί στη διερεύνηση του ρόλου της εμπιστοσύνης στις VTs, των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν αυτές κατά την ανάπτυξή της και της πιθανής σύνδεσης μεταξύ της εμπιστοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο ρόλος της εμπιστοσύνη στις ομάδες.

Η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η ψυχολογική κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο είναι πρόθυμο να αποδεχθεί τους κινδύνους και το δυνητικό ρίσκο μιας απόφασης, με βάση τις θετικές προσδοκίες για τη συμπεριφορά ή τις ενέργειες ενός άλλου ατόμου (Rousseau et al., 1998). Έχει διαπιστωθεί ότι η εμπιστοσύνη σχετίζεται με μια σειρά από οφέλη στις εργασιακές σχέσεις, όπως την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, την καλύτερη συνεργασία και την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων (Parker et al., 2006; McKnight et al., 1995). Η θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών (Blau, 1964) υπογραμμίζει τη σημασία της εμπιστοσύνης στις σχέσεις ανταλλαγής, καθώς καθορίζει το βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας αλληλοβοηθούνται, ζητούν ανατροφοδότηση (feedback) και συζητάνε μεταξύ τους

προβλήματα και συγκρούσεις (Breuer et al., 2016). Η συλλογική εμπιστοσύνη της ομάδας έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση αυτής (De Jong et al., 2016) και από πολλούς θεωρείται η «κόλλα» που συγκρατεί τη συνεργασία (Crisp & Jarvenpaa, 2013).

Προκλήσεις στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης σε εικονικές ομάδες.

Στο πλαίσιο των VTs, η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω της εγγενούς αλληλεξάρτησης των μελών της ομάδας. Κανένα μέλος δεν κατέχει το σύνολο της απαιτούμενης γνώσης για την ολοκλήρωση των εργασιών. Αντιθέτως, απαιτείται η ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών μεταξύ των μελών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Λόγω αυτής της αλληλεξάρτησης, τα μέλη δεν μπορούν να αποφύγουν τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση (Romeike et al., 2016). Παράλληλα, στις VTs, η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης αποτελεί μια πρόκληση (Sarker et al., 2011; Bos et al., 2002; McDonough et al., 2001) λόγω της απουσίας των κοινωνικών επαφών (Rusman et al., 2010) που οδηγούν στην έλλειψη δυνατών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών όπως είθισται στις συμβατικές ομάδες (Cheng, Fu, & Druckenmiller, 2016; Cheng, Fu, Sun, et al., 2016; Jarvenpaa & Leidner, 2006). Η απουσία των μη λεκτικών ενδείξεων κατά την επικοινωνία, όπως η γλώσσα του σώματος, οι ανεπαίσθητες αλλαγές στον τόνο της φωνής και οι εκφράσεις του προσώπου, παρεμποδίζει την κατανόηση των προθέσεων των άλλων και συμβάλει στη μείωση της εμπιστοσύνης (Eisenberg & Krishnan, 2018; Bos et al., 2002; Olson & Olson, 2006).

Εμπιστοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση.

Η εμπιστοσύνη εντός των ομάδων αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς προάγει ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό περιβάλλον που ενισχύει την ατομική και συλλογική απόδοση (Dirks & Ferrin, 2001; Costa et al., 2001). Έχουν εντοπιστεί διάφοροι μηχανισμοί μέσω των οποίων η εμπιστοσύνη συμβάλλει στην προώθηση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο. Η εμπιστοσύνη διευκολύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών, επιτρέποντας στα μέλη των ομάδων να συνεργάζονται αποτελεσματικά και να συντονίζουν τις προσπάθειές τους, οδηγώντας σε μια πιο αποτελεσματική και ευχάριστη εργασιακή διαδικασία, συμβάλλοντας τελικά σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Colquitt et al., 2007; Costa et al., 2001). Επιπλέον, προάγει την ανάληψη κινδύνων δημιουργώντας ένα ψυχολογικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον (Mayer et al., 1995), δίνοντας στα άτομα τη δυνατότητα να ανιχνεύσουν καινοτόμες λύσεις, να βελτιώσουν

την αποδοτικότητα τους και να αισθανθούν αυξημένη ικανοποίηση. Η εμπιστοσύνη ενισχύει επίσης τη συναισθηματική σύνδεση που έχουν οι εργαζόμενοι με την ομάδα τους και τον οργανισμό στο σύνολό του, καλλιεργώντας το «ανήκειν» και την δέσμευση στην εργασία (Mayer et al., 1995), η οποία ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο πλαίσιο φοιτητικών ομάδων δείχνουν ότι η εμπιστοσύνη επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση και την παρακίνηση, και οι σχέσεις αυτές επεκτείνονται και στις επαγγελματικές ομάδες (Ennen et al., 2015). Αντίστοιχα, οι Breuer et al., (2016), διαπιστώνουν ότι μέσω της εμπιστοσύνης αυξάνεται η συνοχή της ομάδας, που οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης. Η σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και ικανοποίησης μπορεί να ερμηνευθεί μέσω της θεωρίας των κοινωνικών ανταλλαγών (Blau, 1964), η οποία υποστηρίζει ότι τα άτομα εμπλέκονται σε αμοιβαίες σχέσεις για να αποκτήσουν αμοιβαία οφέλη. Στο πλαίσιο των VTs, η εμπιστοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση αυτών των αμοιβαίων σχέσεων (Breuer et al., 2016). Οι ποιοτικές σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ των μελών της ομάδας, που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη και αμοιβαιότητα, μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα, όπως η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Tse & Dasborough, 2008). Οι Maslyn και Uhl-Bien (2001) υποστήριξαν ότι η σχετική προσπάθεια που καταβάλλουν τα δύο μέρη σε μια σχέση ανταλλαγής είναι επίσης σημαντική. Εάν το ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι καταβάλει μεγάλη προσπάθεια, ενώ το άλλο συναλλασσόμενο μέρος επενδύει σημαντικά λιγότερη προσπάθεια, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια σχέση ανταλλαγής χαμηλότερης ποιότητας και, κατά συνέπεια, σε χαμηλότερη ικανοποίηση των μελών. Στις VTs, η εμπιστοσύνη μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση της αντίληψης των μελών των ομάδων για ισότιμη κατανομή των προσπαθειών και να συμβάλει θετικά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Συμπερασματικά, η συλλογική εμπιστοσύνη αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα στις ομάδες εργασίας, επηρεάζοντας την ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ των μελών και τη συνολική αποτελεσματικότητά των ομάδων. Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στις VTs είναι γεμάτη προκλήσεις, αλλά είναι ακόμη πιο κρίσιμη λόγω της ισχυρότερης αλληλεξάρτησης και ανταλλαγής γνώσεων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Η θετική σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης υπογραμμίζει τη σημασία της προώθησης της εμπιστοσύνης εντός των VTs για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική συνεργασία και η μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία των μελών της ομάδας. Με βάση τη βιβλιογραφία που εξετάστηκε, προτάσσεται η ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 2: Το επίπεδο της συλλογικής εμπιστοσύνης στις VTs, επιδρά θετικά στο επίπεδο της ικανοποίησης των μελών των ομάδων.

Η υπόθεση υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία σχετικά με τη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών (Blau, 1964), που τονίζει τη σημασία της εμπιστοσύνης στις σχέσεις ανταλλαγής και από τα εμπειρικά στοιχεία που συνδέουν την εμπιστοσύνη με την εργασιακή ικανοποίηση. Η "συλλογική εμπιστοσύνη" αναφέρεται στην κοινή πεποίθηση των μελών της ομάδας ότι μπορούν να εμπιστευτούν ο ένας τον άλλον (Langfred, 2004; Simons & Peterson, 2000). Αυτή η έννοια της εμπιστοσύνης ισχύει για όλα τα μέλη της ομάδας και βασίζεται σε κοινές προσδοκίες. Ενώ τα άτομα έχουν τις δικές τους αντιλήψεις για την εμπιστοσύνη, η σημασία της σε επίπεδο ομάδας έγκειται στη συλλογική φύση αυτών των ατομικών αντιλήψεων. Η συλλογική εμπιστοσύνη είναι παρόμοια με τη διαπροσωπική εμπιστοσύνη και επηρεάζει τα αποτελέσματα σε διάφορα επίπεδα ανάλυσης με τον ίδιο τρόπο (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). Βασιζόμενος στους Mayer et. al (1995), σε αυτήν τη διατριβή η συλλογική εμπιστοσύνη ορίζεται ως η κοινή προθυμία των μελών των ομάδων να είναι ευάλωτα στις ενέργειες των άλλων μελών, με βάση την κοινή προσδοκία ότι τα άλλα μέλη θα προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες που είναι σημαντικές για την ομάδα, ανεξάρτητα από την έλλειψη της δυνατότητας παρακολούθησης ή ελέγχου των άλλων μελών.

2.4 Οι Μεταβλητές της Διανεμητικής και της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης στις VTs.

Το αίσθημα της δικαιοσύνης είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή λειτουργία καθώς επηρεάζει παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την απόδοσή τους. Η βιβλιογραφία για τη δικαιοσύνη βασίζεται στη θεωρία της ισότητας του Adams (1965). Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι επιθυμούν μια δίκαιη μεταχείριση και η αναλογία των εισροών και των εκροών να είναι ίση μεταξύ συγκρίσιμων ανθρώπων. Με άλλα λόγια, εάν οι εισροές δύο ατόμων είναι ίσες, θα πρέπει να είναι ίσες και οι εκροές. Εάν υπάρχει μια κατάσταση ανισορροπίας μεταξύ αυτών των σχέσεων, είτε λόγω υπεραμοιβής είτε λόγω υποαμοιβής, οι άνθρωποι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και αποκτούν κίνητρο για να εξισορροπήσουν την κατάσταση. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι τους μεταχειρίστηκαν άδικα μπορεί να εργάζονται πιο αργά και να είναι λιγότερο

παραγωγικοί προκειμένου να μειώσουν την αντιληπτή ανισότητα. Δεδομένης της μεγάλης επίδρασης της εμπιστοσύνης στις επιχειρήσεις, είναι πολύ σημαντικό να εξεταστεί η σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης στο πλαίσιο των VTs.

Οι διαστάσεις της δικαιοσύνης.

Στη βιβλιογραφία διακρίνονται τρεις βασικές διαστάσεις της δικαιοσύνης που έχουν μελετηθεί: η διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice), η διαδικαστική (procedural) και η διαδραστική (interactional justice) (Colquitt, 2001; Greenberg & Cropanzano, 1993). Η διανεμητική δικαιοσύνη, αφορά την αντίληψη περί δίκαιης κατανομής των πόρων μιας επιχείρησης (Leventhal, 1976; Adams, 1965). Δίνει έμφαση στην ισορροπία μεταξύ των εισροών που λαμβάνονται από έναν εργαζόμενο (π.χ καταβαλλόμενη προσπάθεια, δεξιότητες) και των εκροών (π.χ. μισθός, προαγωγές), σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους με παρόμοιο αντικείμενο ενασχόλησης. Η διαδικαστική δικαιοσύνη εστιάζει στην αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με τον τρόπο λήψης αποφάσεων και στον βαθμό που αυτές κρίνονται συνεπείς, αμερόληπτες, ακριβείς και ανοιχτές σε κριτική από τα επηρεαζόμενα μέρη (Lind & Tyler, 2013; Thibaut & Walker, 1975). Η διαδραστική δικαιοσύνη αφορά την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, συμπεριλαμβανομένου του σεβασμού, της αξιοπρέπειας και της ειλικρίνειας που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι (Greenberg & Cropanzano, 1993; Bies & Moag, , 1986).

Η δικαιοσύνη στις VTs.

Οι VTs αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις όσον αφορά την ανάπτυξη της δικαιοσύνης, λόγω της έλλειψης της δια ζώσης αλληλεπίδρασης και του διαφορετικού τρόπου επικοινωνίας. Η έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων οδηγεί στην απουσία ανεπίσημων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών, όπως είναι η συζήτηση στον διάδρομο ή ο καφές μετά τη δουλειά. Αυτές οι ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις, σύμφωνα με τους Kramer και Tyler (1996), παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία σχέσεων και στην εδραίωση μιας κοινής αντίληψης για τη δικαιοσύνη στις παραδοσιακές ομάδες. Επιπλέον, το εικονικό περιβάλλον μπορεί να συμβάλει στην ασάφεια των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, καθώς τα μέλη της ομάδας μπορεί να δυσκολεύονται να καθορίσουν σαφώς τα καθήκοντα και τις συνεισφορές τους χωρίς το πλεονέκτημα της άμεσης επικοινωνίας (Purvanova & Bono, 2009). Η ασάφεια μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και άνιση κατανομή της εργασίας, οδηγώντας σε αντιλήψεις

αδικίας. Επιπλέον, η παρακολούθηση της επίδοσης και της συνεισφοράς του εκάστοτε μέλους σε ένα εικονικό περιβάλλον μπορεί να είναι δύσκολη λόγω της απουσίας φυσικής παρουσίας και άμεσης παρατήρησης, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει τη δυνατότητα δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής των μελών της ομάδας με βάση τις προσπάθειές τους (Crisp & Jarvenpaa, 2013).

Δικαιοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό αποτελέσματα της δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, η διανεμητική δικαιοσύνη συνδέεται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση λόγω της αντίληψης της δίκαιης κατανομής πόρων, ενώ η διαδικαστική δικαιοσύνη μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση μέσω των δίκαιων και διαφανών διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Thibaut & Walker, 1975; Adams, 1965). Αντίστοιχα, οι Gillet et al. (2013) και οι Greenberg & Cropanzano (1993) υποστηρίζουν ότι τα μέλη των ομάδων που αντιλαμβάνονται ότι οι αποφάσεις που τα αφορούν είναι δίκαιες, οι πόροι κατανέμονται δίκαια και οι διαπροσωπικές τους σχέσεις χαρακτηρίζονται από σεβασμό και εκτίμηση, είναι πιο πιθανό να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Η σχέση μεταξύ δικαιοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να εξηγηθεί περαιτέρω από τον ρόλο της δικαιοσύνης στην προώθηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας στο πλαίσιο των VTs (Colquitt, 2001; Tyler & Lind, 1992). Οι Colquitt et al. (2013) υποστήριξαν ότι η σχέση μεταξύ δικαιοσύνης και ικανοποίησης, διαμεσολαβείται από την εμπιστοσύνη, που σημαίνει ότι η αντίληψη της δικαιοσύνης σε VTs μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εμπιστοσύνη, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την ικανοποίηση. Αντίθετα, το αίσθημα της αδικίας έχει συσχετιστεί με μεγαλύτερη πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων (Aquino et al., 1997), αυξημένες αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Greenberg, 1990) και μειωμένη οργανωσιακή ταύτιση (Moorman, 1991).

Συμπερασματικά, η δικαιοσύνη αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα της αποτελεσματικότητας των ομάδων, συμπεριλαμβανομένων και των VTs. Σε αυτήν την διατριβή διερευνώνται οι διαστάσεις της διανεμητικής και της διαδικαστικής δικαιοσύνης σε σχέση με την ικανοποίηση των μελών των ομάδων. Η διαδραστική δικαιοσύνη, λόγω της εκτιμώμενης υψηλής συσχέτισης με τις μεταβλητές της εμπιστοσύνης και της ενδυναμωτικής ηγεσίας (αναλύεται στη συνέχεια), εξαιρείται από την ανάλυση. Επίσης, υποθέτω ότι η δικαιοσύνη επηρεάζει τη γενικότερη αποτελεσματικότητα των VTs αλλά πρωτίστως σχετίζεται με την εργασιακή

ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση δηλαδή μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και της απόδοσης.

Σε συνέχεια της βιβλιογραφικής επισκόπησης που προηγήθηκε, προτάσσονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

Υπόθεση 3. Ο βαθμός της αντιλαμβανόμενης διαδικαστικής δικαιοσύνης, επιδρά θετικά στο επίπεδο ικανοποίησης των μελών των ομάδων.

Υπόθεση 4. Ο βαθμός της αντιλαμβανόμενης διανεμητικής δικαιοσύνης, επιδρά θετικά στο επίπεδο ικανοποίησης των μελών των ομάδων.

2.5 Η Μεταβλητή της Ενδυναμωτικής Ηγεσίας στις VTs.

Η ηγεσία είναι μια από τις πιο συγκεχυμένες, αλλά παράλληλα και μια από τις πιο συνήθεις μεταβλητές που εξετάζονται στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας. Οι Decuyper et al. (2010, σ. 125), μετά από εκτενής μελέτη της βιβλιογραφίας για την έννοια της ηγεσίας καταλήγουν ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας όσοι και σχεδόν και άνθρωποι που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια». Η Ciulla (2002, σ. 340,341) αναφέρει για μια μελέτη του Rost (1991), ο οποίος συγκέντρωσε 221 ορισμούς της ηγεσίας που διατυπώθηκαν μεταξύ 1920 και 1990, ότι *“..και οι 221 ορισμοί λένε στην ουσία το ίδιο πράγμα – η ηγεσία είναι όταν ένα άτομο θάξει άλλους ανθρώπους να κάνουν κάτι-, η πραγματική όμως ερώτηση είναι – Πώς οφείλουν οι ηγέτες να μεταχειρίζονται τους οπαδούς και πως οι οπαδοί τους ηγέτες;”*. Ένα στυλ ηγεσίας με αυξανόμενη προσοχή τα τελευταία χρόνια είναι αυτό της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Είναι γεγονός ότι για να πετύχει μια επιχείρηση στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον, απαιτείται γνώση, ιδέες, ενέργεια και δημιουργικότητα από κάθε εργαζόμενο. Οι πιο πετυχημένες επιχειρήσεις το πετυχαίνουν αυτό ενδυναμώνοντας τους υπαλλήλους τους να αναλάβουν πρωτοβουλίες χωρίς να πιέζονται, να εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης χωρίς να δέχονται μικρο-διαχείριση (micromanagement), και να δρουν σαν να ήταν ιδιοκτήτες αυτής (Lawler & O’Toole, 2006)

Ο ρόλος της ενδυνάμωσης.

Οι συμπεριφορές που δημιουργούν συνθήκες που αυξάνουν το αίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητας και ελέγχου του εργασιακού περιβάλλοντος ενώ παράλληλα

αίρουν τις συνθήκες που ενισχύουν το αίσθημα της αδυναμίας, αναφέρονται ευρέως ως ενδυνάμωση (Arnold et al., 2000). Οι Arnold et al. (2000) ανέπτυξαν το ερωτηματολόγιο ενδυναμωτικής ηγεσίας (ELQ) ώστε να μετρήσουν αυτές τις συμπεριφορές, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν την εκχώρηση δύναμης, τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, την παροχή υποστήριξης και πόρων. Αυτές οι συμπεριφορές προωθούν τη ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς νιώθουν ότι (α) οι ενέργειές τους έχουν αντίκτυπο στα αποτελέσματα της επιχείρησης που εργάζονται · (β) είναι ικανοί ή έχουν μια αίσθηση ευχέρειας στο να επιτύχουν στόχους στην εργασία τους · (γ) έχουν τη δυνατότητα επιλογής στο πώς να ολοκληρώσουν τις εργασίες ήτοι έχουν αυτονομία και (δ) νιώθουν εγγενή ευχαρίστηση από την εργασία τους και έχουν μια αίσθηση σκοπιμότητας αυτής (Spreitzer, 1995).

Ενδυναμωτική ηγεσία στις VTs.

Η ηγεσία σε εικονικά περιβάλλοντα εργασίας είναι ένα σχετικά νέο πεδίο στο επιχειρηματικό περιβάλλον, με την ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership) να αναδύεται ως απάντηση στις παγκόσμιες αλλαγές που προκύπτουν από την τεχνολογική εξέλιξη και τον συνεχόμενο μετασχηματισμό της οικονομίας (Savolainen, 2014; Purvanova & Bono, 2009). Η ηλεκτρονική ηγεσία βασίζεται κυρίως στις αλληλεπιδράσεις οι οποίες επιτυγχάνονται με τεχνολογικά μέσα επικοινωνίας και διαφέρει θεμελιωδώς από την παραδοσιακή ηγεσία που βασίζεται στις πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις (Avolio & Kahai, 2003; Cascio & Shurygailo, 2003). Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι αυτό το είδος ηγεσίας βασίζεται στις ίδιες αρχές με την παραδοσιακή, με τη διαφορά στο μέσο που χρησιμοποιείται για την υλοποίηση των στόχων (Savolainen, 2014). Οι στόχοι που σχετίζονται με το όραμα, την κατεύθυνση, την παρακίνηση, την έμπνευση, την εμπιστοσύνη κ.λπ προς τους οπαδούς, παραμένουν οι ίδιοι (Trivedi & Desai, 2012). Για να ανταπεξέλθουν οι ηγέτες στο νέο αυτό περιβάλλον πρέπει να αναπτύξουν νέες δεξιότητες όπως ικανότητες κοινωνικής δικτύωσης, πολυπολιτισμική νοοτροπία και υψηλότερη ενσυναίσθηση (Trivedi & Desai, 2012). Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι VTs, σε έναν βαθμό είναι όμοιες με αυτές των συμβατικών, σε συνδυασμό με κάποιες επιπλέον οι οποίες προκύπτουν από τη διασπορά των μελών και από τη μεγάλη ή πλήρη εξάρτησή τους από τεχνολογίες πληροφοριών (Kayworth & Leidner, 2002). Το απρόσωπο μέσο επικοινωνίας φαίνεται να επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ηγετών λόγω της απουσίας των μη λεκτικών ενδείξεων, όπως εκφράσεις του προσώπου, φωνητικές αυξομειώσεις, χειρονομίες κ.λπ. (Kayworth & Leidner, 2002). Οι Bell & Kozlowski (2002), για την αύξηση της

αποτελεσματικότητας σε τέτοια περιβάλλοντα εργασίας, προτείνουν την εκχώρηση εξουσίας στα μέλη και παράλληλα την ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ τους, μια προσέγγιση που ευθυγραμμίζεται με τα χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας.

Ενδυναμωτική ηγεσία, ικανοποίηση και απόδοση.

Αποδεικνύεται ότι η ενδυναμωτικοί ηγέτες σε VTs, οδηγούν σε αύξηση της συλλογικής εμπιστοσύνης των ομάδων (Gibson & Gibbs, 2006) και στην αύξηση του αισθήματος της εκτίμησης προς τα μέλη, κάτι που οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της συνολικής αποτελεσματικότητας των ομάδων (Kirkman et al., 2004). Αντίστοιχες εμπειρικές έρευνες αναδεικνύουν επίσης τη σύνδεση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης. Οι Srivastava et al. (2006), υποστηρίζουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας, προάγει τη διάχυση της γνώσης, την απόδοση και τη συνολική αποτελεσματικότητα. Αυτά τα ευρήματα συνάδουν με τα αντίστοιχα των Arnold et al. (2000), που υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές της ενδυναμωτικής ηγεσίας συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, με την οργανωσιακή δέσμευση και την απόδοση. Οι Hill & Bartol (2016) διαπιστώνουν επίσης ότι μέσω της ενδυναμωτικής ηγεσίας προωθείται η συνεργατικότητα, που συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των VTs.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικότητα της ενδυναμωτικής ηγεσίας στη γενικότερη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων και ειδικότερα στο πλαίσιο λειτουργίας των VTs, είναι ασφαλές να υποθέσουμε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και με την απόδοση των ομάδων. Βασιζόμενος σε ευρήματα υφιστάμενης έρευνας προτείνω τις εξής υποθέσεις:

Υπόθεση 5.α. Ο βαθμός της ενδυναμωτικής ηγεσίας στις ομάδες, επιδρά θετικά στο επίπεδο ικανοποίησης των μελών.

Υπόθεση 5.β. Ο βαθμός της ενδυναμωτικής ηγεσίας στις ομάδες, επιδρά θετικά στο επίπεδο απόδοσης των ομάδων.

Οι υποθέσεις διατυπώνουν την πεποίθηση ότι η ενδυναμωτική ηγεσία συμβάλλει στην απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ενίσχυσης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι πράξεις τους έχουν αντίκτυπο, έχουν αυτονομία στην ολοκλήρωση του

έργου τους, μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους και αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους (Spreitzer, 1995), οι ενδυναμωτικοί ηγέτες είναι ικανοί να αυξήσουν τόσο την απόδοση όσο και την εργασιακή ικανοποίηση των μελών.

2.6 Η Μεταβλητή της Υπερπληροφόρησης στις VTs.

Η υπερπληροφόρηση αποτελεί μια σημαντική πρόκληση των ομάδων εργασίας, καθώς μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση (Bawden, 2020; Erppler & Mengis, 2004;). Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της υπερπληροφόρησης, ωστόσο ο Bawden (2001, σ. 2) την ορίζει ως *“...την κατάσταση που βιώνει κάποιος όταν η αποτελεσματικότητα του ατόμου να επεξεργαστεί την πληροφορία παρεμποδίζεται από την ποσότητα των σχετικών και δυνητικά χρήσιμων πληροφοριών που έχει στη διάθεσή του”*.

Η υπερπληροφόρηση στις VTs.

Αποδεικνύεται ότι η χρήση ηλεκτρονικών μέσων για την επικοινωνία μπορεί να επιταχύνει την υπερφόρτωση των μελών (Miranda & Saunders, 2003). Η υπερπληροφόρηση προκύπτει ως συνέπεια αυτής της συνεχούς υπερφόρτωσης (Klausegger et al., 2007; Erppler & Mengis, 2004). Ιδιαίτερα σε εικονικά περιβάλλοντα εργασίας, λόγω της μεγάλης εξάρτησης από την τεχνολογία, το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο. Η εξάρτηση οδηγεί στην ανάγκη για ταυτόχρονες, γρήγορες και άμεσες απαντήσεις που μπορούν να επιταχύνουν την εμφάνιση της υπερπληροφόρησης (Thorngate, 1997), κυρίως μέσω της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας που καλούνται να διαχειριστούν τα μέλη (Bawden, 2001; Speier et al., 1999). Στη βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος ερευνών που προτείνουν διάφορους τρόπους αποτροπής της υπερπληροφόρησης και αφορούν κατά βάση, είτε παρέμβαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών, όπως ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης χρόνου (Bawden, 2001) και προτεραιοποίηση εργασιών (Schick et al., 1990), είτε τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών όπως για παράδειγμα, συνέργειες με ειδικούς στην ανάλυση πληροφοριών εντός των ομάδων (Edmunds & Morris, 2000), υιοθέτηση συστημάτων μέτρησης της ποιότητας της πληροφορίας (Denton, 2001) και προγραμματισμός χρονοπαραθύρων για την ολοκλήρωση σημαντικών εργασιών εντός των οποίων δεν προβλέπεται καμία διακοπή (Sorohan, 1994).

Υπερπληροφόρηση, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.

Οι επιπτώσεις της υπερπληροφόρησης είναι πολύπλευρες και ερευνώνται από πολυάριθμες μελέτες. Μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, ψυχολογικές και φυσιολογικές ασθένειες και κατά συνέπεια σε μειωμένη απόδοση. Σε μια μελέτη των Farhoomand και Drury (2002) για παράδειγμα, το 25% του πληθυσμού της πειραματικής τους ομάδας, που αποτελούνταν από 1300 άτομα, ανέφεραν ότι επηρεάζονται από την υπερπληροφόρηση. Επιπλέον, τα άτομα αυτά δήλωσαν ότι πάσχουν από συμπτώματα του στρες με αυτά να ποικίλουν από πονοκέφαλο έως κατάθλιψη. Σε μία έρευνα που διεξήχθη από τον Jones (1997), βρέθηκε ότι τα μέλη VTs που βίωναν την υπερπληροφόρηση ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και ένιωθαν λιγότερο αποδοτικά. Οι περισσότερες έρευνες υποδεικνύουν τη μείωση της απόδοσης ως συνέπεια της υπερπληροφόρησης. Οι Baldacchino et al. (2002), παρατήρησαν ότι οι VTs που αντιμετώπιζαν υπερπληροφόρηση έπασχαν από μειωμένη παρακίνηση και οργανωτική δέσμευση, που με τη σειρά τους επηρέασαν αρνητικά την απόδοσή τους. Οι Hwang and Lin (1999) εντόπισαν ότι όσο η ποσότητα των πληροφοριών αυξάνεται τόσο η ικανότητα λήψης αποφάσεων μειώνεται, ενισχύοντας περαιτέρω την αρνητική επίδραση της υπερπληροφόρησης στην απόδοση των ομάδων. Αντίστοιχες έρευνες υποδεικνύουν μεγαλύτερη ανοχή σε λάθη, προβληματική επικοινωνία και αίσθημα απώλειας του ελέγχου, τα οποία τελικά οδηγούν σε μειωμένη απόδοση.

Βασιζόμενος στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, προτάσσονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

Υπόθεση 6.α. Η υπερπληροφόρηση επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση των μελών των ομάδων.

Υπόθεση 6.β. Η υπερπληροφόρηση επιδρά αρνητικά στην απόδοση των ομάδων.

Οι υποθέσεις αυτές προτείνουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση της υπερπληροφόρησης μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησης των μελών των ομάδων και στη βελτίωση της απόδοσης. Με την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών για την ιεράρχηση, το φιλτράρισμα και τη διαχείριση των πληροφοριών, οι VTs μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και να επιτύχουν τους στόχους τους.

2.7 Η Μεταβλητή της Ομαδικής Μάθησης στις VTs.

Κατά τη διάρκεια του τελευταίου αιώνα, οι οργανισμοί αντιμετώπισαν συνεχόμενες, ραγδαίες αλλαγές στο περιβάλλον τους (Argyris & Schön, 1978), ωθώντας τους ηγέτες τους να ανακαλύψουν νέους τρόπους προσαρμογής. Συνεπώς προωθήθηκε η έρευνα για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να μεταπηδήσουν από τις στατικές – άκαμπτες- δομές του παρελθόντος, σε νέες δομές, με γρήγορα αντανακλαστικά και μετασχηματιζόμενα συστήματα. Σταδιακά, αποκαλύφθηκε η σημαντικότητα των ομάδων εργασίας στη δημιουργία της απαιτούμενης ευελιξίας (Hootegem et al., 2005). Σήμερα, η ομαδική εργασία αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι των οργανισμών (Cohen & Bailey, 1997; Lawler, 1994;) και συνεπώς, μια εξίσου σημαντική πτυχή είναι και η ομαδική μάθηση.

Η Ομαδική μάθηση στις επιχειρήσεις.

Η ομαδική μάθηση είναι κρίσιμης σημασίας, για τις ομάδες εργασίας που απαιτείται να εκπαιδεύονται να συνεργάζονται αποτελεσματικά, και για τις επιχειρήσεις ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται τις αλλαγές στο περιβάλλον τους (Zaccaro et al., 2008; Senge, 1990). Έτσι, οι ομάδες πλέον δεν θεωρούνται αποκλειστικά ως μονάδες προσφοράς εργασίας, αλλά επίσης θεωρούνται, όλο και περισσότερο, ως μονάδες μάθησης εντός των επιχειρήσεων (Kirkman et al., 2004; Caldwell & O'Reilley, 2003). Ο Senge (1990) αναφέρει στο κλασικό της βιβλιογραφίας άρθρο του «The Leader's New Work: Building Learning Organizations» *“...η ομαδική μάθηση είναι ζωτικής σημασίας γιατί οι ομάδες, όχι οι άνθρωποι, είναι η θεμελιώδης μονάδα μάθησης στους σύγχρονους οργανισμούς. Αν δεν μπορούν οι ομάδες να μάθουν, τότε δεν μπορούν ούτε οι οργανισμοί”*. Έκτοτε, η ομαδική μάθηση θεωρείται ως βασικός παράγοντας της απόδοσης, της οργανωσιακής μάθησης και της καινοτομίας (Bossche et al., 2006; Crossan et al., 1995; West, 1999). Παρά τη σημαντικότητα της ομαδικής μάθησης, η βιβλιογραφία φαίνεται να πάσχει από έλλειψη συνοχής (Kozlowski & Bell, 2008). Χαρακτηριστικό αυτής της πάσχουσας κατάστασης αποτελεί η απουσία ενός ενιαίου ορισμού της έννοιας της ομαδικής μάθησης. Ένας από τους πιο ευρέως χρησιμοποιούμενους αποτελεί ωστόσο αυτός των Argote et al., (2001, σ. 370): *“...Η ομαδική μάθηση είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες μέσω των οποίων τα άτομα αποκτούν, μοιράζονται και συνδυάζουν τη γνώση μέσα από κοινές εμπειρίες. Απόδειξη ότι έχει λάβει χώρα η ομαδική μάθηση είναι η αλλαγή του επιπέδου της γνώσης, είτε σιωπηρή είτε ρητή, που προκύπτει ως το αποτέλεσμα αυτών των εμπειριών»*. Οι Argote et al., (2001), με τον

παραπάνω ορισμό, θεωρούν την ομαδική μάθηση ως μια διαδικασία, παρά ως ένα αποτέλεσμα. Η διαδικασία αυτή γίνεται αντιληπτή από την Edmondson (1999, σ. 353) ως οι *“...ενέργειες του προβληματισμού και της δράσης μεταξύ των μελών της ομάδας οι οποίες χαρακτηρίζονται από τον διάλογο, την ανάδραση (feedback), τον διαμοιρασμό πληροφοριών, την αντιπαράθεση και τη διαπραγμάτευση”*. Οι ενέργειες αυτές οδηγούν σε απτά μαθησιακά αποτελέσματα τα οποία γίνονται αντιληπτά από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Decuyper et al., 2010). Η ομαδική μάθηση συμπερασματικά, αποτελεί μια δυναμική διαδικασία η οποία αφορά τον διαμοιρασμό γνώσης, δεξιοτήτων και εμπειριών μεταξύ των μελών, και οδηγεί στην ανάπτυξη της συλλογικής γνώσης, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και βελτιωμένο επίπεδο λήψης αποφάσεων.

Η ομαδική μάθηση στις VTs.

Η σημαντικότητα της ομαδικής μάθησης στηρίζεται από διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως αυτή της κοινής/διαμοιρασμένης νόησης (shared cognition theory βλ. Razzouk & Johnson, 2012). Οι Cannon, Bowers & Salas (2001), σε μια εμπειρική έρευνα πάνω στη θεωρία της κοινής/ διαμοιρασμένης νόησης, υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική ομαδική μάθηση προωθεί τη δημιουργία κοινών νοητικών μοντέλων (shared mental models) μεταξύ των μελών των ομάδων. Αυτά τα κοινά μοντέλα διευκολύνουν την επικοινωνία, τον συντονισμό και τη συνεργασία στις ομάδες τα οποία οδηγούν σε βελτιωμένη ομαδική απόδοση και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Mohammed & Dumville, 2001; Mathieu et al., 2000). Γίνεται αντιληπτό ότι η ανάγκη ανάπτυξης ομαδικής μάθησης στο πλαίσιο των VTs είναι συγκριτικά μεγαλύτερη από ότι στις συμβατικές ομάδες. Αυτό συμβαίνει διότι η γεωγραφική διασπορά των μελών και η εξάρτηση της επικοινωνίας από την τεχνολογία παρεμποδίζει τη δημιουργία κοινών νοητικών μοντέλων μεταξύ των μελών (O'Leary & Cummings, 2007; Hinds & Mortensen, 2005). Επίσης, οι Gibson & Cohen (2003) που μελέτησαν την ομαδική μάθηση στο πλαίσιο της εικονικής εργασίας, συμπεραίνουν ότι μεταξύ άλλων, η ομαδική μάθηση επιτρέπει στα μέλη να προσαρμοστούν ευκολότερα στις αλλαγές. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι πολύ σημαντικό στις VTs ώστε να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της υψηλής ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στο οποίο αυτές υπερτερούν σε σύγκριση με τις συμβατικές ομάδες (Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

Ομαδική μάθηση, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση ομάδων.

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται ευρήματα που υποστηρίζουν τη σύνδεση της ομαδικής μάθησης με την απόδοση των ομάδων και την εργασιακή ικανοποίηση των μελών. Οι έρευνες των Sessa & London (2015) και Ellis et al., (2003) διαπιστώνουν ότι οι ομάδες που εμπλέκονται ενεργά στη διαδικασία ομαδικής μάθησης χαρακτηρίζονται από υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης καθώς τα μέλη νιώθουν εκτίμηση στο πρόσωπό τους, είναι πιο ανταγωνιστικά και πιο αφοσιωμένα στην εργασία τους. Επίσης, η ομαδική μάθηση αποδεικνύεται ότι συμβάλει στην απόδοση ενισχύοντας τη συλλογική ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων (Argote et al., 2011; Edmondson, 1999). Οι μελέτες των Decuyper et al. (2010) και van Woerkom & Croon (2008) υποδεικνύουν επίσης ότι η ομαδική μάθηση επηρεάζει θετικά την προσαρμοστικότητα των ατόμων και συνεπώς την απόδοσή τους. Οι Gully et al. (2002), εντοπίζουν θετική συσχέτιση της ομαδικής μάθησης με την εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα. Αντίστοιχα, η Somech (2006) αποκαλύπτει θετική συσχέτιση με την ομαδική καινοτομία, που εν συνεχεία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα προτείνονται οι εξής υποθέσεις:

Υπόθεση 7.α. Ο βαθμός της ομαδικής μάθησης επιδρά θετικά στην ικανοποίηση από την ομάδα.

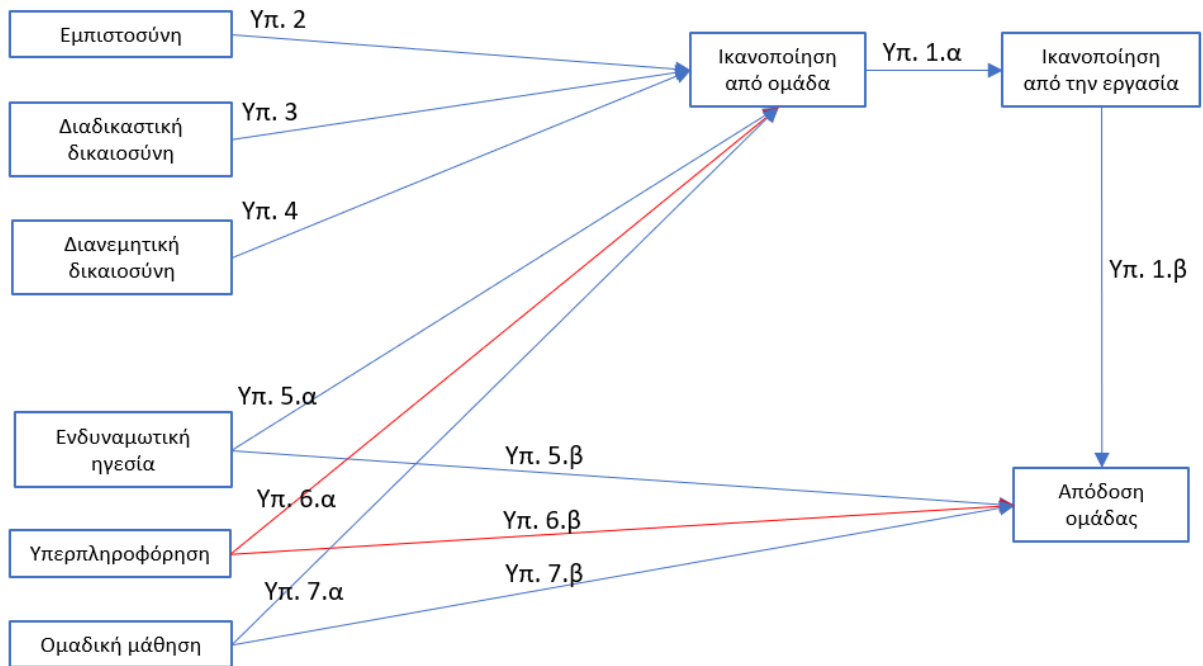
Υπόθεση 7.β. Ο βαθμός της ομαδικής μάθησης επιδρά θετικά στην απόδοση των ομάδων.

Οι υποθέσεις αυτές βασίζονται στην πεποίθηση ότι στις ομάδες που έχουν υιοθετηθεί διαδικασίες που προωθούν την ομαδική μάθηση, θα αποτυπωθούν τα σχετικά αποτελέσματα στο βαθμό της απόδοσης και της ικανοποίησης των μελών. Διαδικασίες που προωθούν την ομαδική μάθηση θεωρούνται αυτές της συνεχούς ανασκόπησης του τρόπου εργασίας, της συχνής ανατροφοδότησης (feedback) και της επαναξιολόγησης της απόδοσης της ομάδας. Οι διαδικασίες αυτές, σύμφωνα με την Edmondson (1999) που ανέπτυξε τη σχετική κλίμακα μέτρησης, θεωρούνται πρόδρομες της ομαδικής μάθησης.

2.8 Θεωρητικό Μοντέλο.

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζεται ένα θεωρητικό μοντέλο που σχεδιάστηκε για να ξετυλίξει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων παραγόντων και τη συνδυασμένη τους επίδραση στην ικανοποίηση των μελών και την απόδοση των VTs. Το μοντέλο βασίζεται στα ευρήματα που συζητήθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα οποία υπογραμμίζουν τη σημασία των μεταβλητών της εμπιστοσύνης, της διανεμητικής και της διαδικαστικής δικαιοσύνης, της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της υπερπληροφόρησης και της ομαδικής μάθησης, στην αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Το προτεινόμενο μοντέλο αποτελείται από πολλαπλές ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες υποθέτουμε ότι έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των μελών των ομάδων ή/και στην απόδοση. Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση υποθέτουμε ότι μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των δυο αυτών μεταβλητών. Μέσω της ενσωμάτωσης αυτών των μεταβλητών σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, επιτυγχάνεται η σύνθεση και η συνεκτικότητα της βιβλιογραφίας ώστε να είναι εφικτή η διερεύνηση των πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι η ενσωμάτωση πολλών διαφορετικών οπτικών που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία των VTs, διατηρώντας παράλληλα σαφή εστίαση στα κεντρικά ζητήματα της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των ομάδων. Στη συνέχεια της έρευνας, το θεωρητικό μοντέλο χρησιμοποιείται ως θεμέλιος λίθος για τη καθοδήγηση της συνολικής κατεύθυνσης της έρευνας και την διεξαγωγή των στατιστικών αναλύσεων. Η διερεύνηση των σχέσεων στο μοντέλο, ευελπιστώ να μας οδηγήσει στην αποκάλυψη νέας γνώσης σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των VTs , η οποία θα βοηθήσει στη συνέχεια να αναπτυχθούν αποτελεσματικές στρατηγικές για την προώθηση επιτυχημένων εικονικών ομάδων.



Διάγραμμα 1. Θεωρητικό μοντέλο

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

Ο σκοπός αυτής της διατριβής, είναι η ανάλυση της επίδρασης των μεταβλητών της εμπιστοσύνης, της διαδικαστικής και της διανεμητικής εμπιστοσύνης, της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της υπερπληροφόρησης και της ομαδικής μάθησης στην αποτελεσματικότητα των εικονικών ομάδων εργασίας. Για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού διεξήχθη μια εμπειρική έρευνα και συγκεκριμένα μια μελέτη περίπτωσης (case study). Η προσέγγιση αυτή, ευθυγραμμίζεται με τις μεθοδολογικές τάσεις στον τομέα της οργανωσιακής έρευνας (Eisenhardt & Graebner, 2007). Η μελέτη περίπτωσης συνιστά μια σε βάθος διερεύνηση μιας μεμονωμένης οντότητας ή ενός φαινομένου στο πλαίσιο της πραγματικής του κατάστασης, επιτρέποντας στους ερευνητές να αποκτήσουν μια ολιστική κατανόηση του θέματος (Yin, 2014). Αφορά δηλαδή μια μορφή εμπειρικής έρευνας που επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη περίπτωση για να εξαχθούν συμπεράσματα και γνώσεις σχετικά με το ευρύτερο υπό εξέταση φαινόμενο.

3.1 Ερευνητικό Περιβάλλον

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν από εργαζόμενους σε μια μεγάλη Ελληνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Η επιχείρηση, τα τελευταία δύο χρόνια έχει υιοθετήσει ευέλικτες οργανωτικές δομές δημιουργώντας VTs που η δράση τους εκτείνεται σε πολλές και διαφορετικές λειτουργικές δραστηριότητες. Για την ακρίβεια, έχουν δημιουργηθεί 14 ομάδες και κάθε ομάδα υποστηρίζει ένα συγκεκριμένο σκοπό. Για παράδειγμα, η ομάδα «διαχείρισης ολοκληρωμένων έργων» είναι επιφορτισμένη με τον έλεγχο για την σωστή εκτέλεση μεγάλων έργων ενώ, αντίστοιχα, η ομάδα «διαχείρισης σποραδικών έργων», είναι επιφορτισμένη με τον έλεγχο για τη σωστή εκτέλεση μικρότερων έργων. Κάθε ομάδα διοικείται από έναν μεσαίου επιπέδου μάνατζερ ο οποίος είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητά της. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται σε μία ή και περισσότερες VTs. Στη δεύτερη περίπτωση, ο διαθέσιμος ημερήσιος χρόνος εργασίας (οκτώ ώρες), μοιράζεται, συνήθως ισομερώς, στις ομάδες. Ο εργαζόμενος, σε κάθε περίπτωση, διοικητικά υπάγεται σε έναν και μόνο μάνατζερ και δεν λαμβάνεται υπόψη αν εργάζεται σε περισσότερες από μία ομάδες. Το που υπάγεται,

είχε γνωστοποιηθεί στον εκάστοτε εργαζόμενο κατά την αρχική σύσταση των ομάδων. Το γεγονός αυτό ελήφθη υπόψη κατά την κατάρτιση του ερωτηματολογίου ώστε να μη προκληθεί σύγχυση στον ερωτώμενο, τόσο αναφορικά με την ομάδα για την οποία απαντάει όσο και για τον εκάστοτε μάνατζερ. Διευκρινίστηκε συνεπώς στην έναρξη του ερωτηματολογίου μέσω της εξής οδηγίας: *«Παρακαλώ επιλέξτε το τμήμα στο οποίο ανήκετε. Αν ανήκετε σε περισσότερα από ένα, παρακαλώ επιλέξτε μόνο αυτό στο οποίο ανήκετε διοικητικά (αυτό δηλαδή που ηγείται ο/η προϊστάμενος/η σας). Στις ερωτήσεις που ακολουθούν, παρακαλώ απαντήστε έχοντας στο νου σας μόνο αυτό το τμήμα».*

Τα μέλη των VTs, στη συντριπτική πλειοψηφία δεν συστεγάζονται και υπάρχει συνεπώς το κριτήριο γεωγραφικής διασποράς το οποίο, στην παρούσα διπλωματική εργασία, αποτελεί το μοναδικό κριτήριο ώστε να χαρακτηριστεί μια ομάδα εικονική (George, 1996). Για την συνεργασία των μελών χρησιμοποιούνται διάφορα τεχνολογικά μέσα όπως e-mail, intranet, κοινόχρηστοι δικτυακοί φάκελοι και αρχεία, τηλέφωνο, τηλεδιασκέψεις κ.λπ. Παρόλα αυτά, για να αποφευχθεί η λήψη απαντήσεων από άτομα που – βάση της δικής τους αντίληψης – δεν εργάζονται σε εικονικό περιβάλλον, δόθηκε ο ορισμός των VTs και ζητήθηκε από τον ερωτώμενο να απαντήσει αν εργάζεται σε VT ή συμβατική ομάδα μέσω της οδηγίας: *«Σε αυτήν την έρευνα, ως εικονικές ομάδες (Virtual Teams) ορίζονται αυτές οι ομάδες οι οποίες λειτουργούν με διευρυμένα γεωγραφικά όρια. Τα μέλη των ομάδων στην πλειοψηφία τους δηλαδή, δεν συστεγάζονται και δεν έχουν άμεση επαφή μεταξύ τους. Συνεπώς, για να επιτευχθεί η συνεργασία απαιτείται χρήση σχετικής τεχνολογίας πληροφοριών (e-mail, intranet-internet, video conferencing, SharePoint κλπ)» «Βάση του ορισμού, παρακαλώ επιλέξτε αν εργάζεστε σε εικονική ομάδα ή συμβατική».* Στην περίπτωση που η συμβατική ομάδα επιλέγονταν ως απάντηση, γινόταν ανακατεύθυνση του ερωτώμενου στο τέλος του ερωτηματολογίου και εξαιρούνταν συνεπώς από την έρευνα.

3.2 Πληθυσμός και Διαδικασία Έρευνας

Δημιουργήθηκαν δύο ξεχωριστά διαδικτυακά ερωτηματολόγια, όπου το ένα αφορούσε τους επικεφαλής των ομάδων και το δεύτερο τα μέλη. Τα ερωτηματολόγια σχεδιάστηκαν στη σχετική πλατφόρμα της google (google forms) και προωθήθηκαν μέσω αλληλογραφίας σε όλα τα μέλη των ομάδων και στους προϊστάμενους που ηγούνταν αυτών (191 και 14 άτομα αντίστοιχα). Συνεπώς, στην έρευνα δεν χρησιμοποιήθηκε κάποια τεχνική δειγματοληψίας αλλά αντιθέτως βασίστηκε σε μια απογραφική προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει

τη συλλογή πληροφοριών από κάθε άτομο, αντί της επιλογής ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος (Babbie, 2020) και επιτυγχάνεται πιο ολοκληρωμένη ανάλυση καθώς εξαλείφεται η δειγματοληπτική μεροληψία και παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για κάθε άτομο. Από τους προϊσταμένους ζητήθηκε να προωθήσουν και οι ίδιοι το ερωτηματολόγιο στα μέλη των ομάδων. Αυτή η μέθοδος, να εμπλέκονται οι επικεφαλής των ομάδων για τη περαιτέρω διανομή, συνάδει με προηγούμενες έρευνες σχετικές με ομάδες εργασίας (π.χ. Srivastava et al., 2006; Seibert et al., 2004). Μέσω του ερωτηματολογίου των διευθυντών συλλέχθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες για το μέγεθος των ομάδων και ζητήθηκε η αξιολόγηση της απόδοσης αυτών. Για να διαπιστωθεί τυχόν μεροληψία στην αξιολόγηση, σύμφωνα με τις συστάσεις των (Podsakoff et al., 2003), η μεταβλητή της απόδοσης προστέθηκε και στο ερωτηματολόγιο που απευθύνονταν στα μέλη των ομάδων έτσι ώστε να είναι εφικτή η σύγκριση κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Η συνολική ανταπόκριση στα δύο ερωτηματολόγια ήταν 69.6% (133/191) από τα μέλη των ομάδων και 85.7% (12/14) από τους επικεφαλής. Για την ευθυγράμμιση με άλλες έρευνες στον συγκεκριμένο τομέα (π.χ. De Jong & Elfring, 2010; Langfred, 2004; Schippers, 2003), ορίστηκε ένα ποσοστό ανταπόκρισης 50% ή υψηλότερο ως κριτήριο για να συμπεριληφθεί κάποια ομάδα στο τελικό δείγμα. Μετά τη θέσπιση αυτού του κριτηρίου, εξαιρέθηκε μια ομάδα καθώς η συμμετοχή ήταν 23%. Επίσης, εξαιρέθηκαν δυο ομάδες από τις οποίες δεν έλαβαν μέρος οι επικεφαλής αυτών. Δύο άτομα απάντησαν ότι δεν εργάζονται σε VT και ένα άτομο απάντησε ότι εργάζεται σε άλλη ομάδα, εκτός δηλαδή από αυτές που επονομάζονταν στο ερωτηματολόγιο. Αυτές οι απαντήσεις εξαιρέθηκαν επίσης. Μετά από αυτές τις ενέργειες, προέκυψε ένα τελικό δείγμα 11 ομάδων, αποτελούμενο από 113 μέλη και 11 επικεφαλής.

3.3 Χρονικό Πλαίσιο Έρευνας και Δεοντολογικά Ζητήματα

Η πρόσκληση της έρευνας εστάλη στις ομάδες την 30/03/2023 και τα τελικά δεδομένα από τα ερωτηματολόγια ελήφθησαν την 13/04/2023. Αυτό το χρονικό διάστημα θεωρήθηκε αρκετό καθώς το 50% των απαντήσεων λήφθηκε τις πρώτες δύο ημέρες και το 100% τις πρώτες πέντε ημέρες.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας ελήφθη σχετική άδεια από το τμήμα κανονιστικής συμμόρφωσης της εταιρίας. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τις

διαδικασίες τήρησης του απορρήτου και τονίστηκε ότι η συμμετοχή τους είναι εθελοντική. Όπου κρίθηκε απαραίτητο, στα ερωτηματολόγια προστέθηκαν σχετικές επισημάνσεις ώστε οι ερωτώμενοι να ενθαρρυνθούν να απαντήσουν. Καθ' όλη τη διατριβή, ελήφθησαν τα απαραίτητα μέτρα ώστε να προστατευτεί η ανωνυμία της εταιρείας, των ομάδων και των μελών. Επίσης, δεν έγινε κανενός είδους διάκριση στον πληθυσμό φροντίζοντας τα ερωτηματολόγια να ληφθούν από όλα τα άτομα ασχέτου φύλου, ηλικίας, εκπαιδευτικού επιπέδου, υπηκοότητας κ.λπ. Στις πιθανές απαντήσεις όλων των δημογραφικών ερωτήσεων, υπήρχε η δυνατότητα επιλογής «Άλλη απάντηση» και εν συνεχεία ελεύθερο κείμενο.

3.4 Κλίμακες Μέτρησης

Για τη μέτρηση όλων των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν καλά εδραιωμένες κλίμακες που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες ώστε να διασφαλιστεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα αυτών. Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια και τη σταθερότητα των μετρήσεων που λαμβάνονται από το ερευνητικό εργαλείο σε διαδοχικές μετρήσεις (Babbie, 2020). Όταν μια κλίμακα έχει προηγουμένως δοκιμαστεί και επικυρωθεί, αποδεικνύει ότι η κλίμακα μπορεί να παράγει με συνέπεια παρεμφερή αποτελέσματα υπό ανάλογες συνθήκες. Αυτό αυξάνει την εμπιστοσύνη στα δεδομένα που συλλέγονται και καθιστά δυνατή τη σύγκριση με ευρήματα από άλλες μελέτες που χρησιμοποιούν τις ίδιες κλίμακες. Η εγκυρότητα αναφέρεται στον βαθμό, του κατά πόσο ένα εργαλείο μέτρησης μετράει αυτό για το οποίο υποστηρίζει ότι σκοπεύει να μετρήσει (Babbie, 2020). Με την υιοθέτηση κλιμάκων από προηγούμενες μελέτες, η παρούσα διπλωματική διατριβή επωφελείται από τις αυστηρές διαδικασίες επικύρωσης στις οποίες έχουν υποβληθεί οι κλίμακες αυτές, διασφαλίζοντας ότι οι υπό μελέτη μεταβλητές μετριοούνται με ακρίβεια. Οι κλίμακες μέτρησης μεταφράστηκαν από τα αγγλικά στα ελληνικά και μια εξ αυτών από τα γερμανικά στα ελληνικά. Για την αξιολόγηση των μεταφράσεων χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της αντίστροφης μετάφρασης (back translation technique) του Brislin (1970). Η τεχνική της αντίστροφης μετάφρασης είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη διασφάλιση της ακρίβειας των μεταφράσεων με τη μετάφραση ενός κειμένου από τη γλώσσα-στόχο πίσω στην αρχική γλώσσα και τη σύγκρισή του με το αρχικό κείμενο. Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας ενεπλάκησαν τέσσερεις συνεργάτες. Ακολουθούν αναλυτικές πληροφορίες για την εκάστοτε κλίμακα.

Μεταβλητές εμπιστοσύνης και απόδοσης ομάδων:

Η κλίμακα μέτρησης της εμπιστοσύνης αποτελείται από πέντε ερωτήσεις και αναπτύχθηκε από τους De Jong και Elfring (2010) για τη μέτρηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας. Στη μελέτη τους, η οποία διεξήχθη στην Ολλανδία, συγκέντρωσαν δεδομένα από έναν πληθυσμό φορολογικών συμβούλων, ο οποίος αποτελείτο από 73 ομάδες και 565 μέλη. Τα ευρήματά τους κατέδειξαν την εμπιστοσύνη ως βασικό παράγοντα για την ενίσχυση της αντανακλαστικότητας και της καταβαλλόμενης προσπάθειας από τα μέλη των ομάδων, τα οποία συσχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Από την ίδια μελέτη, είναι και η κλίμακα μέτρησης της απόδοσης των ομάδων η οποία περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις: μία αναφέρεται στην ποσότητα του παραγόμενου έργου, μία στην ποιότητα και μία στη συνολική απόδοση της ομάδας. Ο ερωτώμενος καλείται να βαθμολογήσει την ομάδα στις τρεις αυτές διαστάσεις μέσω μίας δεκαβάθμιας κλίμακας όπου το 1 ισούται με «πολλή χαμηλή» και το 10 με «εξαιρετική».

Μεταβλητές οργανωσιακής δικαιοσύνης:

Οι δύο κλίμακες της διαδικαστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης αναπτύχθηκαν από τον Colquitt (2001) ο οποίος στην έρευνά του ασχολήθηκε με τη διαστασιολόγηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης και με την ανάπτυξη ενός εργαλείου μέτρησης αυτής.

Διαδικαστική δικαιοσύνη

Οι Thibaut και Walker (1975), μετά από σχετικές παρατηρήσεις που διεξήγαγαν σε δικαστικές αίθουσες, πρότειναν δύο διαστάσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης: τον βαθμό ελέγχου της διαδικασίας (π.χ. δυνατότητα έκφρασης προσωπικών απόψεων κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας) και τον βαθμό ελέγχου της απόφασης (π.χ. επηρεασμός του αποτελέσματος). Ο Leventhal (1980), επέκτεινε την έννοια της διαδικαστικής δικαιοσύνης εκτός του νομικού περιβάλλοντος, σε αυτό του επιχειρηματικού και εισήγαγαν έξι επιπλέον διαστάσεις. Αυτές περιλάμβαναν τη συνέπεια (π.χ., η διαδικασία εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλα τα πρόσωπα και στο χρόνο), την αμεροληψία (π.χ., οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι ουδέτεροι), την εγκυρότητα των πληροφοριών (π.χ., οι διαδικασίες δεν βασίζονται σε ανακριβείς πληροφορίες), τη δυνατότητα διόρθωσης (π.χ., υπάρχουν διαδικασίες ενστάσεων για τη ρύθμιση λανθασμένων πρακτικών), την αντιπροσώπευση (π.χ., όλες οι υποομάδες του

πληθυσμού που επηρεάζονται από την απόφαση λαμβάνονται υπόψη) και τη δεοντολογία (π.χ., η διαδικασία τηρεί τα προσωπικά πρότυπα ηθικής και δεοντολογίας). Ο Colquitt (2001) δημιούργησε μια ενοποιημένη κλίμακα μέτρησης της διαδικαστικής δικαιοσύνης που αποτελείται από 7 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις 1 και 2 αντικατοπτρίζουν τις δύο διαστάσεις των Thibaut και Walker (1975) και οι 3-7 αυτές του Leventhal (1980). Η διάσταση της αντιπροσώπευσης, έχει εξαιρεθεί από τον Colquitt (2001) καθώς σύμφωνα με τους Lind και Tyler (1988), η έννοια αυτής εμπεριέχεται στην έννοια των δύο διαστάσεων των Thibaut και Walker (1975).

Διανεμητική δικαιοσύνη:

Επειδή, ο πιο κοινός στόχος των ερευνών πάνω στη διανεμητική δικαιοσύνη ήταν η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, οι περισσότερες έρευνες επικεντρώθηκαν στον κανόνα της ισότητας. Ο Leventhal (1976) περιέγραψε τον κανόνα της ισότητας ως "έναν ενιαίο κανονιστικό κανόνα που υπαγορεύει ότι οι ανταμοιβές και οι πόροι πρέπει να διανέμονται σύμφωνα με τη συνεισφορά των ατόμων που τις λαμβάνουν". Ο Colquitt (2001) ανέπτυξε μια κλίμακα μέτρησης της διανεμητικής δικαιοσύνης που να αντανακλά την εννοιολόγηση του Leventhal (1976). Η κλίμακα περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις όπου κάθε μία παραπέμπει τον ερωτηθέντα να κρίνει την καταλληλότητα της αμοιβής του, δεδομένης της συνεισφοράς του. Το είδος της αμοιβής αφήνεται από τον Colquitt (2001) στην ευχέρεια του ερευνητή ώστε να μπορεί να προσαρμόσει την κλίμακα στις συνθήκες της εκάστοτε έρευνας (π.χ. μπορεί να αφορά χρηματική αμοιβή, προαγωγή, αναγνώριση ή τον βαθμό ενός σπουδαστή). Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, η αμοιβή αναφέρεται στον μισθό.

Μεταβλητή ενδυναμωτικής ηγεσίας:

Η κλίμακα της ενδυναμωτικής ηγεσίας αναπτύχθηκε από τους Arnold et. al (2000), οι οποίοι στη σχετική τους μελέτη είχαν ως στόχο να δημιουργήσουν ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο για τη μέτρηση των συμπεριφορών του ηγέτη που προωθούν την ενδυνάμωση των οπαδών. Οι Arnold et. al (2000), προσδιόρισαν πέντε διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας: την ηγεσία μέσω παραδείγματος (leading by example), την προώθηση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, την καθοδήγηση, την παροχή ουσιαστών πληροφοριών και την επίδειξη ενδιαφέροντος/ αλληλεπίδραση με τους οπαδούς. Οι ερευνητές δοκίμασαν το Ερωτηματολόγιο Ενδυναμωτικής Ηγεσίας (Empowering Leadership Questionnaire) σε πολλαπλά δείγματα διενεργώντας τρεις μεγάλες έρευνες σε διαφορετικούς πληθυσμούς και

διαπίστωσαν ότι παρουσίασε ικανοποιητική αξιοπιστία και εγκυρότητα, καθώς και την ικανότητα να προβλέπει διάφορα αποτελέσματα που σχετίζονται με την ενδυνάμωση και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Το ELQ χρησιμοποιείται έκτοτε ευρέως στον κλάδο της οργανωσιακής συμπεριφοράς για την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι ηγέτες επιδεικνύουν ενδυναμωτικές συμπεριφορές, συμβάλλοντας στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Μεταβλητή ομαδικής μάθησης:

Η κλίμακα ομαδικής μάθησης αναπτύχθηκε από την Edmondson (1999), η οποία στη μελέτη της επιχειρεί να μετρήσει την ψυχολογική ασφάλεια και τη μαθησιακή συμπεριφορά σε ομάδες εργασίας. Δημιούργησε ένα εργαλείο μέτρησης επτά ερωτήσεων για να αξιολογήσει το επίπεδο ψυχολογικής ασφάλειας εντός των ομάδων, αποτυπώνοντας την κοινή πεποίθηση ότι τα μέλη των ομάδων μπορούν να αναλαμβάνουν διαπροσωπικούς κινδύνους χωρίς το φόβο αρνητικών συνεπειών. Η εν λόγω κλίμακα έχει σχεδιαστεί για να αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να θέτουν ερωτήσεις και να συζητούν τα λάθη τους. Η έρευνα της Edmondson (1999) κατέδειξε τη σημασία της ψυχολογικής ασφάλειας για την προώθηση της αποτελεσματικής μάθησης, της συνεργασίας και της απόδοσης της ομάδας. Οι Wiedow et al. (2013) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ ομαδικής μάθησης και απόδοσης, χρησιμοποιώντας μια τροποποιημένη έκδοση της κλίμακας ομαδικής μάθησης της Edmondson (1999), αφού απέκλεισαν δύο ερωτήσεις, με αποτέλεσμα μια αναθεωρημένη κλίμακα τεσσάρων στοιχείων. Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιούμε την κλίμακα των Wiedow et al. (2013). Οι απαντήσεις δίνονται σε μια τύπου Likert κλίμακα με διαβάθμιση από 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

Μεταβλητή υπερπληροφόρησης:

Ο βαθμός της υπερπληροφόρησης μετρήθηκε με βάση την προσωπική αντίληψη του κάθε μέλους και κατά πόσο αυτό νιώθει να λαμβάνει περισσότερες πληροφορίες από αυτές που μπορεί να διαχειριστεί ή του είναι χρήσιμες για την εργασία του. Καθώς δεν χρησιμοποιήθηκε κάποια τεχνική μέτρησης του πραγματικού όγκου πληροφοριών που ανταλλάσσονται εντός των ομάδων, ο συλλογικός βαθμός υπερπληροφόρησης είναι υποκειμενικός και ισούται με τον μέσο όρο των προσωπικών αντιλήψεων του κάθε μέλους. Για την μέτρηση χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του Spreka (1996) η οποία αποτελείται από τρεις ερωτήσεις. Ο

Sperka (1996) στη έρευνά του εστιάζει στον ρόλο της επικοινωνίας στο πλαίσιο των επιχειρήσεων και στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει διάφορες πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας, όπως η λήψη αποφάσεων, ο συντονισμός και η παρακίνηση.

Μεταβλητή της ικανοποίησης από την ομάδα:

Η κλίμακα ικανοποίηση των μελών στηρίζεται στην αντίληψή τους ότι η συμμετοχή στις VTs συμβάλει στην ανάπτυξή τους και στην προσωπική τους ευημερία. Αναπτύχθηκε από τους Lurey και Raisinghani (2001) και έπειτα εμπλουτίστηκε από τις Schweitzer και Duxbury (2010) με μια επιπλέον ερώτηση του Gladstein (1984), που αφορά τη συνολική ικανοποίηση των μελών. Περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις και οι απαντήσεις δίνονται σε μια τύπου Likert κλίμακα με διαβάθμιση από 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

Μεταβλητή της ικανοποίησης από την εργασία:

Η κλίμακα της ικανοποίησης από την εργασία αναπτύχθηκε από τους Agho et al. (1992). Περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις και οι απαντήσεις δίνονται σε μια τύπου Likert κλίμακα με διαβάθμιση από 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

Μεταβλητές ελέγχου:

Η ηλικία, η προϋπηρεσία στην ομάδα και η προϋπηρεσία στην ίδια εταιρεία μετρήθηκαν με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Το εκπαιδευτικό επίπεδο μετρήθηκε μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας (1= Έως βασική εκπαίδευση, 2=Έως δευτερεύουσα εκπαίδευση, 3=ΑΕΙ/ΤΕΙ, 4=Μεταπτυχιακή, 5= Άλλο). Αυτές οι μεταβλητές συμπεριελήφθησαν διότι οι νεότεροι και οι πιο εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι θεωρούνται ότι έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια στη χρήση της τεχνολογίας, και ίσως λόγω αυτού να επηρεάζεται η ικανοποίηση από την συμμετοχή τους στις VTs (Gilson et al., 2015). Η προϋπηρεσία στην ομάδα προστέθηκε διότι ενδέχεται να σχετίζεται με τη μεταβλητή της εμπιστοσύνης, η οποία για να αναπτυχθεί απαιτείται χρόνος και κοινές εμπειρίες μεταξύ των μελών (Shamir & Lapidot, 2003). Η προϋπηρεσία στην ίδια εταιρεία αντίστοιχα, εκτιμάται ότι σχετίζεται με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση καθώς οι αρχαιότεροι εργαζόμενοι εργάζονται υπό διαφορετικό μισθολογικό καθεστώς. Πλέον των προαναφερθέντων συμπεριλήφθη και μία ερώτηση σχετικά με το φύλο (1= Άρρεν, 2= Θήλυ, 3=Άλλο).

Βλ. παράρτημα για πίνακα με όλες τις ερωτήσεις των κλιμάκων μέτρησης.

3.5 Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου λογισμικού SPSS Ver.26 και Microsoft Excel 365. Μέσω του συντελεστή Cronbach's Alpha (Cronbach, 1951), αξιολογήθηκε η εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία των κλιμάκων. Η ελάχιστη αποδεκτή τιμή ορίστηκε σε $\alpha > 0,7$. Για την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων επαγωγικής στατιστικής προηγήθηκε έλεγχος μη κανονικότητας των δεδομένων. Στο επόμενο βήμα διενεργήθηκε ανάλυση συσχετίσεων όπου για κανονικές κατανομές χρησιμοποιήθηκε έλεγχος Pearson και για τις μη κανονικές έλεγχος Spearman. Ο έλεγχος των υποθέσεων διενεργήθηκε μέσω απλών γραμμικών παλινδρομήσεων και η προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου διερευνήθηκε μέσω πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Κεφάλαιο 4

Στατιστική Ανάλυση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και επεξηγούνται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης.

4.1. Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Εργαλείων Μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιλάμβανε αποκλειστικά σταθμισμένες κλίμακες μέτρησης που έχουν αποδείξει την αξιοπιστία τους σε προηγούμενες έρευνες. Για να αξιολογηθεί η καταλληλότητα αυτών των κλιμάκων στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, διενεργήθηκε ανάλυση Cronbach's Alpha (βλ. πίν.1).

Κλίμακα	Πλήθος Ερωτήσεων	Cronbach's Alpha	Επίπεδο αξιοπιστίας
Εμπιστοσύνη	5	0,926	Εξαιρετικό
Διαδικαστική δικαιοσύνη	7	0,944	Εξαιρετικό
Διανεμητική δικαιοσύνη	4	0,931	Εξαιρετικό
Ενδυναμωτική Ηγεσία	38	0,984	Εξαιρετικό
Υπερπληροφόρηση	3	0,765	Αποδεκτό
Ομαδική μάθηση	4	0,861	Καλό
Ικανοποίηση από την ομάδα	6	0,924	Εξαιρετικό
Ικανοποίηση από την εργασία	6	0,933	Εξαιρετικό
Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)	3	0,953	Εξαιρετικό
Απόδοση Ομάδας (Προϊστάμενος)	3	0,621	Χρίζει επανελέγχου

Πίνακας 1. Κλίμακες μέτρησης/ Cronbach's Alpha

Οι 9 από τις 10 κλίμακες πέτυχαν σκορ Cronbach's Alpha που κυμαίνεται από (0,861) έως (0,984). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας ήταν αποδεκτό. Η κλίμακα της απόδοσης ομάδας (Προϊστάμενος) δεν έγινε αποδεκτή και διερευνήθηκε περαιτέρω ($\alpha=0,621$). Για να αποσαφηνιστεί αν υπήρχε συμφωνία μεταξύ της κρίσης των προϊσταμένων και των μελών των ομάδων διενεργήθηκε Cohen's kappa έλεγχος, στον οποίο διαπιστώθηκε ότι δεν υπήρχε συμφωνία (βλ. πίν. 2). Η τιμή του kappa μπορεί να κυμαίνεται από -1 έως +1 και σύμφωνα με τον Altman (1999), ένα kappa της τάξης του $k=-0,012$ αντιπροσωπεύει ότι δεν υπάρχει συμφωνία. Μέσω t-test (βλ. πίν. 3) διαπιστώθηκε ότι η διαφορά των μέσων όρων των δειγμάτων ήταν στατιστικά σημαντική ($M=-1,256$; $s.d=1,697$; $p<0,01$). Επίσης, μεταξύ των δύο δειγμάτων δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r=0,137$; $p>0,05$) (βλ. πίν. 4). Τα προαναφερθέντα ευρήματα με οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η κρίση των

προϊσταμένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ομάδων που ηγούνται υπόκειται σε κάποιου είδους μεροληψία. Η μεροληψία του αξιολογητή (rater's bias) είναι ένα σύνηθες ζήτημα στις αξιολογήσεις απόδοσης και κατηγοριοποιείται σε διάφορους τύπους (βλ. DeNisi & Murphy, 2017; Weijters et al., 2010; Murphy & Cleveland, 1995; Woehr & Huffcutt, 1994). Ένας εξ' αυτών που φαίνεται να παρουσιάζεται στην υπό διερεύνηση κλίμακα, είναι γνωστός στη βιβλιογραφία ως «ακραίο στυλ απάντησης» (extreme response style), ο οποίος εμφανίζεται όταν οι βαθμολογητές χρησιμοποιούν συστηματικά τις υψηλότερες ή τις χαμηλότερες τιμές μιας κλίμακας αξιολόγησης, αντί να χρησιμοποιούν όλο το εύρος. Για την αύξηση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων θεωρήθηκε σκόπιμο να αξιοποιηθεί μόνο η κλίμακα μέτρησης απόδοσης που απαντήθηκε από τα μέλη των ομάδων.

		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Measure of Agreement	Kappa	-0,012	0,044	-0,290	0,772
N of Valid Cases		113			

Πίνακας 2. Απόδοση Ομάδας (Προϊστάμενος) έλεγχος kappa

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά) - Απόδοση Ομάδας (Προϊστάμενοι)	-1,257	1,698	0,160	-1,573	-0,940	-7,867	112	0,000

Πίνακας 3. Απόδοση Ομάδας t-test

Pair		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά) & Απόδοση Ομάδας (Προϊστάμενοι)	113	0,137	0,148

Πίνακας 4. Απόδοση/ συσχετίσεις

4.2. Περιγραφικά Στατιστικά

Ο μέσος όρος ηλικίας των μελών ήταν 42,28 έτη (s.d=6,85), είχαν προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση 14,98 έτη (s.d=6,09) και εργάζονταν για την ίδια VT 16,27 μήνες (s.d=9,27). Το 26,55% των μελών κατείχαν μεταπτυχιακό, το 57,52% πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 15,93% ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι άντρες αντιπροσώπευαν το 55,75% των απαντήσεων. Αντίστοιχα, η μέση ηλικία των επικεφαλής των ομάδων ήταν 45,82 ετών (s.d=6,38), εργάζονταν στην ίδια επιχείρηση κατά μέσο όρο 17,09 έτη (s.d=4,19) και ηγούνταν των ομάδων κατά μέσο όρο 16,36 μήνες (s.d=7,00). Το 54,55% κατείχαν πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 45,45% μεταπτυχιακό. Το 72,73% ήταν άντρες και το 27,27% γυναίκες (βλ. πίν. 5,6).

	N		Mean	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Μέλη							
Ηλικία	113	0	42,28	6,85	46,87	31,00	57,00
Προϋπηρεσία στην εταιρία (έτη)	113	0	14,98	6,09	37,14	6,00	32,00
Προϋπηρεσία στο τμήμα (μήνες)	113	0	16,27	9,27	85,88	3,00	66,00
Μέγεθος ομάδας	113	0	14,63	5,88	64,65	8,00	26,00
Προϊστάμενοι							
Ηλικία	11	0	45,82	6,38	40,76	36,00	53,00
Προϋπηρεσία στην εταιρία (έτη)	11	0	17,09	4,39	19,29	10,00	23,00
Διάστημα που ηγείται ο προϊστάμενος του τμήματος (μήνες).	11	0	16,36	7,00	49,05	3,00	22,00

Πίνακας 5. Δημογραφικά στοιχεία ΜΟ

		Count	Column N %
Φύλο	Άρρεν	63	55,8%
	Θύλη	50	44,2%
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Έως δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	15,9%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	65	57,5%
	Μεταπτυχιακό	30	26,5%
Φύλο Προϊσταμένου	Άρρεν	8	72,7%
	Θύλη	3	27,3%
Εκπαιδευτικό επίπεδο Προϊσταμένου	Έως δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0	0,0%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	6	54,5%
	Μεταπτυχιακό	5	45,5%

Πίνακας 6. Δημογραφικά στοιχεία ποσοστά

Όλες οι κλίμακες μετρήθηκαν με τη χρήση του μέσου όρου των απαντήσεων. Μέσω της τυποποίησης που επιτυγχάνεται από τη μέση βαθμολογία, διευκολύνεται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων επιτρέποντας τις συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών κλιμάκων (Nunnally, 1978). Επιπλέον, οι δημιουργοί των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποίησαν επίσης τη μέση βαθμολογία ως την προτιμώμενη μέθοδο σύνοψης των αποτελεσμάτων παρέχοντας πρόσθετη αιτιολόγηση για την επιλογή μου. Ευθυγραμμιζόμενος με τα προαναφερθέντα, η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει την εγκυρότητα και τη συγκρισιμότητα των ευρημάτων στο ευρύτερο πλαίσιο της βιβλιογραφίας. Στον πίνακα που ακολουθεί, καταγράφεται ο μέσος όρος των απαντήσεων, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση, το μέγιστο των μέσων όρων και το ελάχιστο.

	N		Mean	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Εμπιστοσύνη	113	0	3,93	0,75	0,56	1,60	5,00
Διαδικαστική δικαιοσύνη	113	0	3,40	0,83	0,69	1,43	5,00
Διανεμητική δικαιοσύνη	113	0	3,08	0,90	0,80	1,00	5,00
Ηγεσία με βάση το παράδειγμα (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	4,00	0,65	0,42	2,20	5,00
Συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	3,99	0,74	0,54	1,00	5,00
Καθοδήγηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	4,02	0,61	0,38	2,36	5,00
Πληροφόρηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	3,99	0,64	0,40	1,67	5,00
Επίδειξη ενδιαφέροντος (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	4,12	0,65	0,42	2,10	5,00
Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)	113	0	4,04	0,62	0,38	2,13	4,97
Υπερπληροφόρηση	113	0	3,26	0,73	0,54	1,00	5,00
Ομαδική μάθηση	113	0	3,64	0,64	0,41	2,00	5,00
Ικανοποίηση από την ομάδα	113	0	3,78	0,78	0,60	1,83	5,00
Ικανοποίηση από την εργασία	113	0	3,40	0,80	0,64	1,50	5,00
Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)	113	0	7,48	1,68	2,84	3,33	10,00

Πίνακας 7. Κλίμακες/περιγραφικά στατιστικά

Στον πίνακα 8, καταγράφεται ο μέσος όρος των απαντήσεων σε επίπεδο ομάδας. Στις σειρές του πίνακα έχει εφαρμοστεί χρωματική κωδικοποίηση.

	VT_1	VT_2	VT_3	VT_4	VT_5	VT_6	VT_7	VT_8	VT_9	VT_10	VT_11
Εμπιστοσύνη	4,40	4,44	3,97	4,07	4,55	3,64	2,84	3,46	3,94	3,73	3,82
Διαδικαστική δικαιοσύνη	4,19	3,70	3,41	3,74	4,21	3,19	3,40	3,49	2,28	3,60	3,10
Διανεμητική δικαιοσύνη	3,39	2,89	3,07	3,48	3,25	3,11	2,50	3,11	3,18	2,58	2,86
Ηγεσία με βάση το παράδειγμα (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	4,44	4,58	4,14	3,67	4,28	3,73	3,88	3,63	3,84	4,20	3,75
Συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	4,60	4,49	4,23	3,55	4,40	3,84	3,56	3,46	3,93	4,40	3,65
Καθοδήγηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	4,47	4,55	4,14	3,71	4,31	3,77	3,80	3,62	3,84	4,35	3,84
Πληροφόρηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	4,48	4,37	4,13	3,49	4,38	3,81	3,83	3,55	3,88	4,41	3,77
Επίδειξη ενδιαφέροντος (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	4,53	4,68	4,20	3,69	4,49	3,85	3,84	3,66	3,94	4,51	4,08
Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)	4,49	4,53	4,17	3,63	4,37	3,80	3,79	3,59	3,90	4,38	3,85
Υπερπληροφόρηση	3,11	3,52	2,81	3,56	3,29	3,24	3,33	3,67	3,69	3,07	2,82
Ομαδική μάθηση	4,11	3,53	3,61	3,67	4,31	3,20	3,65	3,54	3,82	3,75	3,23
Ικανοποίηση από την ομάδα	4,31	4,31	3,96	3,64	4,29	3,60	2,73	3,33	3,67	3,54	3,77
Ικανοποίηση από την εργασία	4,09	3,52	3,40	3,22	3,69	3,48	2,37	3,43	3,68	3,02	3,14
Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)	8,89	7,41	7,74	7,83	8,92	6,48	8,27	6,71	5,83	8,70	7,03

Πίνακας 8. Κλίμακες/περιγραφικά στατιστικά ανά ομάδα

Παρατηρείται ότι οι υψηλότερες βαθμολογίες αφορούν τους παράγοντες της ενδυναμωτικής ηγεσίας ($M=4,04$; $s.d=0,62$) και οι χαμηλότερες τη διανεμητική δικαιοσύνη ($M=3,08$; $s.d=0,90$), τη διαδικαστική δικαιοσύνη ($M=3,40$; $s.d=0,83$) και την ικανοποίηση από την εργασία ($M=3,40$; $s.d=0,80$). Συμπερασματικά, τα μέλη των ομάδων σε γενικές γραμμές εμφανίζονται ικανοποιημένα από τη συμπεριφορά των προϊσταμένων και σχετικά δυσαρεστημένα από την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

4.3. Ανάλυση Κατανομών

Για την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, πρέπει αρχικά να διαπιστωθεί αν οι υπό ανάλυση μεταβλητές ακολουθούν το πρότυπο της κανονικής κατανομής. Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή μη κανονικότητας διερευνήθηκε η λοξότητα και η κύρτωση των δεδομένων (Field, 2022). Μια κατανομή θεωρήθηκε κατά προσέγγιση κανονική εάν τόσο το Z score της λοξότητας (ZS_Score) όσο και το Z σκορ της κύρτωσης (ZK_Score), εμπεριέχονται στο διάστημα $[-3,29 \ 3,29]$ σε επίπεδο σημαντικότητας ($p<0,05$). Τα αποτελέσματα του ελέγχου περιγράφονται στον επόμενο πίνακα.

	N		Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Z SKEWNESS	Z SKEWNESS NORMALITY - 3.29 <= Z Score <= 3.29 CRITERIA (p=0.05) (50 < n < 300)	Z KURTOSIS	Z KURTOSIS NORMALITY - 3.29 <= Z Score <= 3.29 CRITERIA (p=0.05) (50 < n < 300)
	Valid	Missing								
Ηλικία	113	0	0.253	0.227	-0.852	0.451	1.113	NORMAL	-1.889	NORMAL
Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρία	113	0	0.728	0.227	0.108	0.451	3.199	NORMAL	0.240	NORMAL
Διάστημα που εργάζεστε σε αυτό το τμήμα (μήνες).	113	0	2.720	0.227	11.537	0.451	11.957	NOT NORMAL	25.572	NOT NORMAL
Εκπαιδευτικό επίπεδο Προϊσταμένου	113	0	-0.410	0.227	-1.042	0.451	-1.801	NORMAL	-2.309	NORMAL
Εμπιστοσύνη	113	0	-0.725	0.227	0.295	0.451	-3.189	NORMAL	0.654	NORMAL
Ομαδική μάθηση	113	0	-0.523	0.227	0.227	0.451	-2.299	NORMAL	0.502	NORMAL
Διαδικαστική δικαιοσύνη	113	0	-0.436	0.227	-0.421	0.451	-1.916	NORMAL	-0.933	NORMAL
Υπερπληροφόρηση	113	0	-0.021	0.227	0.418	0.451	-0.094	NORMAL	0.928	NORMAL
Ηγεσία με βάση το παράδειγμα (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	-0.683	0.227	0.254	0.451	-3.003	NORMAL	0.563	NORMAL
Συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	-1.302	0.227	2.150	0.451	-5.724	NOT NORMAL	4.766	NOT NORMAL
Καθοδήγηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	-0.606	0.227	-0.053	0.451	-2.664	NORMAL	-0.117	NORMAL
Πληροφόρηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	-0.709	0.227	0.955	0.451	-3.117	NORMAL	2.117	NORMAL
Επίδειξη ενδιαφέροντος (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	113	0	-0.794	0.227	0.403	0.451	-3.492	NOT NORMAL	0.893	NORMAL
Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)	113	0	-0.816	0.227	0.425	0.451	-3.589	NOT NORMAL	0.943	NORMAL
Διανεμητική δικαιοσύνη	113	0	-0.296	0.227	-0.593	0.451	-1.302	NORMAL	-1.313	NORMAL
Ικανοποίηση από την ομάδα	113	0	-0.478	0.227	-0.374	0.451	-2.101	NORMAL	-0.829	NORMAL
Ικανοποίηση από την εργασία	113	0	-0.390	0.227	-0.661	0.451	-1.714	NORMAL	-1.464	NORMAL
Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)	113	0	-0.494	0.227	-0.346	0.451	-2.170	NORMAL	-0.767	NORMAL

Πίνακας 9. Έλεγχος κανονικότητας

Οι κατανομές των μεταβλητών: προϋπηρεσία στο τμήμα, συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Ενδυναμωτική Ηγεσία), επίδειξη ενδιαφέροντος (Ενδυναμωτική Ηγεσία) και ενδυναμωτικής ηγεσίας (Συνολική), βρέθηκαν μη κανονικές και συνεπώς εξετάστηκαν με μη παραμετρικούς επαγωγικούς ελέγχους.

4.4. Ανάλυση Συσχετίσεων και Έλεγχος Υποθέσεων

Μια συσχέτιση μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική, όπως υποδεικνύεται από το πρόσημό της. Η θετική συσχέτιση υποδηλώνει ότι όταν αυξάνεται η μία μεταβλητή, αυξάνεται και η άλλη και το αντίστροφο, ενώ η αρνητική συσχέτιση σημαίνει ότι η αύξηση της μίας μεταβλητής οδηγεί σε μείωση της άλλης και το αντίστροφο. Οι συσχετίσεις κυμαίνονται από 0 έως 1 και ταξινομούνται ανάλογα με την ισχύ τους ως εξής (Field, 2022):

[0, 0.2): ασθενής συσχέτιση

[0.2, 0.4): σχετικά ασθενής συσχέτιση

[0.4, 0.6): μέτρια συσχέτιση

[0.6, 0.8): ισχυρή συσχέτιση

[0.8, 1): πολύ ισχυρή συσχέτιση

[1]: απόλυτη συσχέτιση

Ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό της συσχέτισης είναι η στατιστική της σημαντικότητα (p), η οποία δείχνει την πιθανότητα η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών να είναι αληθής ή να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες. Για παράδειγμα, εάν μια συσχέτιση θεωρείται στατιστικά σημαντική σε επίπεδο $p = 0,05$, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει 5% πιθανότητα το αποτέλεσμα να είναι τυχαίο και 95% πιθανότητα να είναι ακριβές (Field, 2022). Ένας δίπλευρος έλεγχος σημαντικότητας (two-tailed test) υπολογίζει το περιθώριο σφάλματος και στα δύο άκρα της κατανομής (π.χ. 5% περιθώριο σφάλματος υπολογίζεται ως 2,5% σε κάθε άκρο της κατανομής). Σε αντίθεση με τον έλεγχο συνδιακύμανσης, ο έλεγχος μεταβλητότητας δεν προβλέπει αν το σφάλμα θα εμφανιστεί στο χαμηλότερο ή στο υψηλότερο άκρο της κατανομής (Field, 2022). Δεδομένης της μη κανονικότητας των μεταβλητών της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων (Ενδυναμωτική Ηγεσία), επίδειξη ενδιαφέροντος (Ενδυναμωτική Ηγεσία) και ενδυναμωτικής ηγεσίας (Συνολική), για την ανάλυση συσχετίσεων επιλέχθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Spearman's rho ενώ για όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές που ακολουθούν κανονική κατανομή επιλέχθηκε ο παραμετρικός έλεγχος Pearson. Ακολουθούν οι πίνακες με τα αποτελέσματα.

	Spearman's rho	Διάστημα που εργάζεστε σε αυτό το τμήμα (μήνες).	Συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Επίδειξη ενδιαφέροντος (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)
Εμπιστοσύνη	Correlation Coefficient	,275**	,387**	,494**	,500**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113
Ομαδική μάθηση	Correlation Coefficient	0,081	,411**	,421**	,469**
	Sig. (2-tailed)	0,393	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113
Διαδικαστική δικαιοσύνη	Correlation Coefficient	,265**	,494**	,554**	,576**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113
Υπερπληροφόρηση	Correlation Coefficient	0,031	-,255**	-,237*	-,207*
	Sig. (2-tailed)	0,742	0,006	0,012	0,028
	N	113	113	113	113
Ηγεσία με βάση το παράδειγμα (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Correlation Coefficient	0,183	,862**	,864**	,932**
	Sig. (2-tailed)	0,053	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113
Συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Correlation Coefficient	0,168	1,000	,854**	,919**
	Sig. (2-tailed)	0,076		0,000	0,000
	N	113	113	113	113
Καθοδήγηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Correlation Coefficient	0,178	,836**	,916**	,960**
	Sig. (2-tailed)	0,059	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113
Πληροφόρηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Correlation Coefficient	0,136	,802**	,876**	,918**
	Sig. (2-tailed)	0,151	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113
Επίδειξη ενδιαφέροντος (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Correlation Coefficient	0,184	,854**	1,000	,960**
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,000		0,000
	N	113	113	113	113
Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)	Correlation Coefficient	0,183	,919**	,960**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,052	0,000	0,000	
	N	113	113	113	113
Διανεμητική δικαιοσύνη	Correlation Coefficient	0,125	,230*	0,167	0,182
	Sig. (2-tailed)	0,185	0,014	0,078	0,053
	N	113	113	113	113
Ικανοποίηση από την ομάδα	Correlation Coefficient	,264**	,583**	,657**	,647**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113
Ικανοποίηση από την εργασία	Correlation Coefficient	0,024	,293**	,264**	,285**
	Sig. (2-tailed)	0,802	0,002	0,005	0,002
	N	113	113	113	113
Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)	Correlation Coefficient	,300**	,604**	,614**	,670**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 9. Spearman's rho / Βασικές μεταβλητές

Spearman's rho		Συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Επίδειξη ενδιαφέροντος (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)
Ηλικία	Correlation Coefficient	,194*	0,087	0,146
	Sig. (2-tailed)	0,039	0,360	0,123
	N	113	113	113
Φύλο	Correlation Coefficient	0,051	0,035	0,033
	Sig. (2-tailed)	0,589	0,712	0,730
	N	113	113	113
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Correlation Coefficient	-0,103	-0,118	-0,112
	Sig. (2-tailed)	0,279	0,214	0,238
	N	113	113	113
Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρία	Correlation Coefficient	,253**	0,137	0,176
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,149	0,063
	N	113	113	113
Μέγεθος ομάδας (μέλη)	Correlation Coefficient	-,248**	-,296**	-,290**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,001	0,002
	N	113	113	113
Διάστημα που εργάζεστε σε αυτό το τμήμα (μήνες).	Correlation Coefficient	0,168	0,184	0,183
	Sig. (2-tailed)	0,076	0,051	0,052
	N	113	113	113
Φύλο Προϊσταμένου	Correlation Coefficient	,228*	,277**	,274**
	Sig. (2-tailed)	0,015	0,003	0,003
	N	113	113	113
Εκπαιδευτικό επίπεδο Προϊσταμένου	Correlation Coefficient	,203*	0,178	0,162
	Sig. (2-tailed)	0,031	0,059	0,087
	N	113	113	113
Έτη προϋπηρεσίας Προϊσταμένου στην εταιρία	Correlation Coefficient	,215*	,270**	,229*
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,004	0,015
	N	113	113	113
Διάστημα που ηγείται ο συγκεκριμένος προϊστάμενος του τμήματος (μήνες).	Correlation Coefficient	-0,055	-0,010	0,018
	Sig. (2-tailed)	0,560	0,913	0,851
	N	113	113	113

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 10. Spearman's rho / Δημογραφικά

Pearson's rho		Εμπιστοσύνη	Ομαδική μάθηση	Διαδικαστική δικαιοσύνη	Υπερπληροφόρηση	Ηγεσία με βάση το παράδειγμα (Ενδυναμωτική ή Ηγεσία)	Καθοδήγηση (Ενδυναμωτική ή Ηγεσία)	Πληροφόρηση (Ενδυναμωτική ή Ηγεσία)	Διανεμητική δικαιοσύνη	Ικανοποίηση από την ομάδα	Ικανοποίηση από την εργασία	Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)
Εμπιστοσύνη	Pearson Correlation	1	,335**	,335**	0,119	,436**	,487**	,480**	,281**	,834**	,504**	,365**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,211	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Ομαδική μάθηση	Pearson Correlation	,335**	1	,574**	-0,064	,513**	,476**	,437**	,242**	,359**	,304**	,579**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,503	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	0,001	0,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Διαδικαστική δικαιοσύνη	Pearson Correlation	,335**	,574**	1	-,206*	,527**	,520**	,440**	,265**	,413**	,234*	,745**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,029	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,013	0,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Υπερπληροφόρηση	Pearson Correlation	0,119	-0,064	-,206*	1	-,244**	-,243**	-,256**	-0,184	-0,072	-0,005	-,207*
	Sig. (2-tailed)	0,211	0,503	0,029		0,009	0,009	0,006	0,051	0,452	0,960	0,027
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Ηγεσία με βάση το παράδειγμα (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Pearson Correlation	,436**	,513**	,527**	-,244**	1	,910**	,815**	,237*	,604**	,308**	,608**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,009		0,000	0,000	0,011	0,000	0,001	0,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Καθοδήγηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Pearson Correlation	,487**	,476**	,520**	-,243**	,910**	1	,868**	,200*	,635**	,337**	,609**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000		0,000	0,034	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Πληροφόρηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Pearson Correlation	,480**	,437**	,440**	-,256**	,815**	,868**	1	,188*	,606**	,344**	,579**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000		0,046	0,000	0,000	0,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Διανεμητική δικαιοσύνη	Pearson Correlation	,281**	,242**	,265**	-0,184	,237*	,200*	,188*	1	,336**	,673**	0,170
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,010	0,004	0,051	0,011	0,034	0,046		0,000	0,000	0,071
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Ικανοποίηση από την ομάδα	Pearson Correlation	,834**	,359**	,413**	-0,072	,604**	,635**	,606**	,336**	1	,605**	,461**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,452	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Ικανοποίηση από την εργασία	Pearson Correlation	,504**	,304**	,234*	-0,005	,308**	,337**	,344**	,673**	,605**	1	,203*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,013	0,960	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000		0,031
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)	Pearson Correlation	,365**	,579**	,745**	-,207*	,608**	,609**	,579**	0,170	,461**	,203*	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,027	0,000	0,000	0,000	0,071	0,000	0,031	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 11. Pearson's rho / Βασικές μεταβλητές

	Pearson's rho	Ηλικία	Φύλο	Εκπαιδευτικό επίπεδο	Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρία	Μέγεθος ομάδας (μέλη)	Φύλο Προϊστάμενου	Εκπαιδευτικό επίπεδο Προϊστάμενου	Έτη προϋπηρεσίας Προϊστάμενου στην εταιρία	Διάστημα που ηγείται ο συγκεκριμένος προϊστάμενος του τμήματος (μήνες).
Εμπιστοσύνη	Pearson Correlation	0,133	0,051	-0,080	0,155	-0,026	0,163	-0,136	-0,120	,317**
	Sig. (2-tailed)	0,160	0,591	0,398	0,100	0,785	0,084	0,152	0,207	0,001
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Ομαδική μάθηση	Pearson Correlation	,212*	0,072	0,011	0,148	-0,141	,270**	,205*	-0,035	0,037
	Sig. (2-tailed)	0,024	0,451	0,905	0,117	0,138	0,004	0,030	0,715	0,700
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Διαδικαστική δικαιοσύνη	Pearson Correlation	0,048	0,083	-,236*	,224*	-,558**	,285**	-0,117	,399**	0,051
	Sig. (2-tailed)	0,614	0,381	0,012	0,017	0,000	0,002	0,219	0,000	0,593
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Υπερπληροφόρηση	Pearson Correlation	-0,116	-0,044	0,135	-0,179	0,056	-0,129	-0,158	-,329**	,218*
	Sig. (2-tailed)	0,220	0,646	0,153	0,058	0,553	0,174	0,094	0,000	0,020
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Ηγεσία με βάση το παράδειγμα (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Pearson Correlation	0,172	-0,001	-0,075	,197*	-,216*	,291**	0,182	,187*	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,069	0,995	0,427	0,036	0,022	0,002	0,053	0,048	0,775
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Καθοδήγηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Pearson Correlation	0,147	0,051	-0,085	0,171	-,196*	,241*	,201*	,232*	-0,090
	Sig. (2-tailed)	0,120	0,590	0,372	0,070	0,038	0,010	0,033	0,014	0,341
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Πληροφόρηση (Ενδυναμωτική Ηγεσία)	Pearson Correlation	0,157	0,041	-0,053	0,155	-0,111	0,169	0,138	0,166	-0,056
	Sig. (2-tailed)	0,096	0,665	0,578	0,102	0,241	0,074	0,146	0,080	0,554
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Διανεμητική δικαιοσύνη	Pearson Correlation	,605**	-0,005	-0,176	,618**	-0,066	,201*	0,014	-0,093	0,159
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,956	0,063	0,000	0,489	0,033	0,885	0,327	0,092
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Ικανοποίηση από την ομάδα	Pearson Correlation	,217*	0,072	-0,134	,238*	0,000	,214*	-0,033	-0,029	,206*
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,446	0,158	0,011	0,996	0,023	0,731	0,758	0,029
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Ικανοποίηση από την εργασία	Pearson Correlation	,476**	-0,054	-0,134	,432**	0,091	0,132	-0,033	-,255**	,240*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,571	0,157	0,000	0,338	0,165	0,726	0,006	0,010
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)	Pearson Correlation	0,098	0,054	-0,140	,224*	-,395**	,236*	0,072	,441**	-0,106
	Sig. (2-tailed)	0,301	0,568	0,139	0,017	0,000	0,012	0,450	0,000	0,264
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 12. Pearson's rho / Δημογραφικά

Στη συνέχεια σχολιάζονται τα κυριότερα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση συσχετίσεων και γίνεται ο έλεγχος των υποθέσεων.

Εμπιστοσύνη:

Εντοπίστηκε μια ισχυρή θετική συσχέτιση της μεταβλητής της εμπιστοσύνης με την ικανοποίηση των μελών από την ομάδα ($r=0,834$; $p<0,001$) και μέτρια θετική συσχέτιση με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,504$; $p<0,001$). Επίσης, εντοπίζεται μια μέτρια θετική συσχέτιση με την ενδυναμωτική ηγεσία ($r=0,500$; $p<0,001$) και μια ασθενής θετική συσχέτιση με την απόδοση των ομάδων ($r=0,365$; $p<0,001$).

Για τη διερεύνηση της επίδρασης στην ικανοποίηση από την ομάδα, όπως αυτή είχε προβλεφθεί από το θεωρητικό μοντέλο, διενεργήθηκε έλεγχος απλής γραμμικής παλινδρόμησης:

Έλεγχος υπόθεσης (2):

Το επίπεδο της συλλογικής εμπιστοσύνης στις VTs, επιδρά θετικά στο επίπεδο της ικανοποίησης των μελών των ομάδων.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,872	1	46,872	253,847	,000 ^b
	Residual	20,496	111	0,185		
	Total	67,367	112			

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

b. Predictors: (Constant), Εμπιστοσύνη

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,834 ^a	0,696	0,693	0,4297	1,824

a. Predictors: (Constant), Εμπιστοσύνη

b. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,383	0,217		1,764	0,080		
	Εμπιστοσύνη	0,864	0,054	0,834	15,933	0	1	1

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

Εντοπίστηκε μια στατιστικά σημαντική εξίσωση παλινδρόμησης ($F=253,847$; $p<0,001$) όπου το 69,6% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής μπορεί να ερμηνευτεί από την εμπιστοσύνη ($R^2=0,696$). Το κριτήριο Durbin-Watson ($d=1,824$) ήταν εντός των κρίσιμων τιμών $1,5<d<2,5$ και μπορούμε να υποθέσουμε δεν υπάρχει γραμμική αυτοσυσχέτιση στα δεδομένα. Ο συντελεστής α είναι στατιστικά μη σημαντικός ($\alpha=0,383$; $\text{sig}=0,080$), ενώ ο συντελεστής β της εμπιστοσύνης βρέθηκε στατιστικά σημαντικός με περιθώριο σφάλματος μικρότερο του 0,1% ($\beta=0,864$; $p<0,001$). Βάση των προαναφερθέντων, προκύπτει ότι το μοντέλο χαρακτηρίζεται από μια σχετικά υψηλή προβλεπτική ικανότητα. Η εξίσωση της γραμμικής παλινδρόμησης είναι: [Iκανοποίηση από την ομάδα]= $0,864 \cdot$ [εμπιστοσύνη]. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι **η υπόθεση 2 επιβεβαιώνεται**.

Διαδικαστική δικαιοσύνη:

Εντοπίστηκε μια μέτρια θετική συσχέτιση ($r=0,413$; $p<0,001$) της διαδικαστικής δικαιοσύνης με την ικανοποίηση των μελών από την ομάδα και μια ισχυρή θετική συσχέτιση με την απόδοση των ομάδων ($r=0,745$; $p<0,001$). Τα ανωτέρω ευρήματα, αντικρούονται εν μέρει με το θεωρητικό μοντέλο στο οποία προέβλεπα την επίδραση της διαδικαστικής δικαιοσύνης στην ικανοποίηση των μελών αλλά όχι και στην απόδοση των ομάδων. Πλέον των προαναφερθέντων, παρατηρείται επίσης μια μέτρια αρνητική συσχέτιση με το μέγεθος της ομάδας ($r=-0,558$; $p<0,001$). Αυτό υποδεικνύει ότι όσο μεγαλώνουν οι ομάδες τόσο μειώνεται το αίσθημα της διαδικαστικής δικαιοσύνης.

Για τη διερεύνηση της επίδρασης στην ικανοποίηση από την ομάδα, όπως αυτή είχε προβλεφθεί από το θεωρητικό μοντέλο, διενεργήθηκε έλεγχος απλής γραμμικής παλινδρόμησης:

Έλεγχος υπόθεσης (3):

Ο βαθμός της αντιλαμβανόμενης διαδικαστικής δικαιοσύνης, επιδρά θετικά στο επίπεδο ικανοποίησης των μελών των ομάδων.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,513	1	11,513	22,881	,000 ^b
Residual	55,854	111	0,503		
Total	67,367	112			

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

b. Predictors: (Constant), Διαδικαστική δικαιοσύνη

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,413 ^a	0,171	0,163	0,709	1,131

a. Predictors: (Constant), Διαδικαστική δικαιοσύνη

b. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,467	0,282		8,750	0,000		
1 Διαδικαστική δικαιοσύνη	0,386	0,081	0,413	4,783	0,000	1	1

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

Εντοπίστηκε μια στατιστικά σημαντική εξίσωση παλινδρόμησης ($F=22,881$; $p<0,001$) όπου το 17,1% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής μπορεί να ερμηνευτεί από τη διαδικαστική δικαιοσύνη ($R^2=0,171$). Το κριτήριο Durbin-Watson ($d=1,131$) ήταν εκτός των κρίσιμων τιμών $1,5<d<2,5$ το οποίο υποδεικνύει πιθανή γραμμική αυτοσυσχέτιση στα δεδομένα. Ο συντελεστής α ($\alpha=2,467$; $p<0,001$) και ο συντελεστής β της διαδικαστικής δικαιοσύνης ($\beta=0,386$; $p<0,001$) ήταν στατιστικά σημαντικοί με περιθώριο σφάλματος μικρότερο του 0,1%. Η εξίσωση που προκύπτει από την ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης είναι: $[\text{Ικανοποίηση από την ομάδα}] = 2,467 + 0,386 * [\text{Διαδικαστική δικαιοσύνη}]$. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η **υπόθεση 3 επιβεβαιώνεται** αλλά το μοντέλο χαρακτηρίζεται από μια μέτρια προς χαμηλή προβλεπτική ικανότητα.

Διανεμητική δικαιοσύνη:

Η επίδραση της διανεμητικής δικαιοσύνης στην ικανοποίηση των μελών χαρακτηρίζεται από μία ασθενής αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($r=0,336$; $p<0,001$). Επίσης, εντοπίζεται μία ισχυρή θετική συσχέτιση της διανεμητικής δικαιοσύνης με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,673$; $p<0,001$), με την ηλικία των εργαζομένων ($r=0,605$; $p<0,001$) και την προϋπηρεσία ($r=0,618$; $p<0,001$). Πρέπει να αναφερθεί ότι στον πληθυσμό της έρευνας υπάρχει σχετική ποικιλομορφία αναφορικά με την αμοιβή και αυτό

συμβαίνει διότι ο μισθός εξαρτάται από τα χρόνια της προϋπηρεσίας στην επιχείρηση. Αντίστοιχες συσχετίσεις εντοπίζονται και μεταξύ της ηλικίας ($r=0,476$; $p<0,001$) και της προϋπηρεσίας ($r=0,432$; $p<0,001$), με την εξαρτημένη μεταβλητή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Πλέον των προαναφερθέντων, η διανεμητική δικαιοσύνη βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά και με την μεταβλητή της εμπιστοσύνης ($r=0,281$; $p<0,001$).

Για τη διερεύνηση της επίδρασης στην ικανοποίηση από την ομάδα, όπως αυτή είχε προβλεφθεί από το θεωρητικό μοντέλο, διενεργήθηκε έλεγχος απλής γραμμικής παλινδρόμησης:

Έλεγχος υπόθεσης (4):

Ο βαθμός της αντιλαμβανόμενης διανεμητικής δικαιοσύνης, επιδρά θετικά στο επίπεδο ικανοποίησης των μελών των ομάδων.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,609	1	7,609	14,133	,000 ^b
	Residual	59,758	111	0,538		
	Total	67,367	112			

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

b. Predictors: (Constant), Διανεμητική δικαιοσύνη

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,336 ^a	0,113	0,105	0,734	1,290

a. Predictors: (Constant), Διανεμητική δικαιοσύνη

b. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	2,884	0,248		11,650	0,000	
1	Διανεμητική δικαιοσύνη	0,291	0,077	0,336	3,759	0,000	1 1

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

Εντοπίστηκε μια στατιστικά σημαντική εξίσωση παλινδρόμησης ($F=14,133$; $p<0,001$) όπου το 11,3% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής μπορεί να ερμηνευτεί από τη διανεμητική δικαιοσύνη ($R^2=0,113$). Το κριτήριο Durbin-Watson ($d=1,29$) ήταν ελαφρώς εκτός των κρίσιμων τιμών $1,5<d<2,5$ το οποίο υποδεικνύει πιθανή γραμμική αυτοσυσχέτιση στα δεδομένα. Ο συντελεστής α ($\alpha=2,884$; $p<0,001$) και ο συντελεστής β της διαδικαστικής δικαιοσύνης ($\beta=0,291$; $p<0,001$) είναι στατιστικά σημαντικοί με περιθώριο σφάλματος μικρότερο του 0,1%. Η εξίσωση που προκύπτει από την ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης είναι: [Ικανοποίηση από την ομάδα]= $2,884+0,291$ *[Διανεμητική δικαιοσύνη]. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η **υπόθεση 4 επιβεβαιώνεται** αλλά το μοντέλο χαρακτηρίζεται από μια σχετικά χαμηλή προβλεπτική ικανότητα.

Ενδυναμωτική ηγεσία:

Εντοπίζεται μία πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των πέντε παραγόντων της κλίμακας της ενδυναμωτικής ηγεσίας ($r>0,8$; $p<0,001$). Επίσης, η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται ισχυρά τόσο με την ικανοποίηση των μελών από τις ομάδες ($r=0,647$; $p<0,001$) όσο και με την απόδοσή τους ($r=0,670$; $p<0,001$). Αυτό καταδεικνύει ότι η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των ομάδων, όπως είχε προβλεφθεί από το θεωρητικό μοντέλο.

Για τη διερεύνηση της επίδρασης στις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, διενεργήθηκε έλεγχος απλής γραμμικής παλινδρόμησης:

Έλεγχος υπόθεσης (5.α, 5.β):

5.α: Ο βαθμός της ενδυναμωτικής ηγεσίας στις ομάδες, επιδρά θετικά στο επίπεδο ικανοποίησης των μελών.

5.β: Ο βαθμός της ενδυναμωτικής ηγεσίας στις ομάδες, επιδρά θετικά στο επίπεδο απόδοσης των ομάδων.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	28,130	1	28,130	79,580	,000 ^b
Residual	39,237	111	0,353		
Total	67,367	112			

a. Dependent Variable: **Ικανοποίηση από την ομάδα**

b. Predictors: (Constant), Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	118,457	1	118,457	65,903	,000 ^b
Residual	199,515	111	1,797		
Total	317,972	112			

a. Dependent Variable: **Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)**

b. Predictors: (Constant), Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,646 ^a	0,418	0,412	0,595	1,327

a. Predictors: (Constant), Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)

b. Dependent Variable: **Ικανοποίηση από την ομάδα**Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,610 ^a	0,373	0,367	1,341	0,813

a. Predictors: (Constant), Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)

b. Dependent Variable: **Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)**Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0,516	0,370		1,395	0,166		
1 Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)	0,808	0,091	0,646	8,921	0,000	1	1

a. Dependent Variable: **Ικανοποίηση από την ομάδα**Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0,785	0,834		0,941	0,349		
1 Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)	1,658	0,204	0,610	8,118	0,000	1	1

a. Dependent Variable: **Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)**

Από την ανάλυση των δύο μοντέλων, προκύπτει ότι η ενδυναμωτική ηγεσία έχει μια στατιστικά σημαντική επίδραση τόσο στην ικανοποίηση από την ομάδα (5.α: $F=79,580$; $p<0,001$) όσο και στην απόδοση (5.β: $F=65,903$; $p<0,001$). Η ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να ερμηνεύσει στην (5.α) το 41,8% της διακύμανσης των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής και στην (5.β) το 37,3%. Το κριτήριο Durbin-Watson εντοπίζεται και στις δύο περιπτώσεις εκτός των κρίσιμων τιμών $1,5<d<2,5$, το οποίο υποδεικνύει πιθανή γραμμική αυτοσυσχέτιση στα δεδομένα, με το πρόβλημα να εντοπίζεται κυρίως στην 5.β ($d=0,813$). Οι μη τυποποιημένοι συντελεστές βρέθηκαν στατιστικά σημαντικοί και συνεπώς οι εξισώσεις που προκύπτουν είναι:

5.α: [Ικανοποίηση από την ομάδα]= $0,808$ *[Ενδυναμωτική ηγεσία].

5.β: [Απόδοση ομάδας]= $1,658$ *[Ενδυναμωτική ηγεσία].

Συμπερασματικά, οι **υποθέσεις 5.α και 5.β επιβεβαιώνονται.**

Υπερπληροφόρηση:

Η μεταβλητή της υπερπληροφόρησης συσχετίζεται μέσω μίας στατιστικά σημαντικής σε επίπεδο σφάλματος μικρότερο από 5% ($p=0,027$), ασθενούς αρνητικής σχέσης με την απόδοση της ομάδας ($r=-0.207$; $p<0,05$) ενώ δεν εντοπίζεται στατιστικά σημαντική σχέση με την ικανοποίηση από την ομάδα ($r=-0.075$; $p=0,452$). Από τα ευρήματα αυτά προκύπτει ότι η υπόθεση **6.α: «Η υπερπληροφόρηση επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση των μελών των ομάδων» απορρίπτεται.** Στον πίνακα των συσχετίσεων με τις μεταβλητές ελέγχου, εντοπίζεται επίσης μία στατιστικά σημαντική, αρνητική συσχέτιση της υπερπληροφόρησης με τα έτη προϋπηρεσίας των προϊσταμένων στην εταιρία ($r=-0.329$; $p<0.001$). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία υπερτερούν στη διαχείριση των φαινομένων υπερπληροφόρησης.

Η προβλεπτική ικανότητα της υπερπληροφόρησης στην απόδοση διερευνήθηκε μέσω απλής γραμμικής παλινδρόμησης:

Έλεγχος υπόθεσης (6.β):

Η υπερπληροφόρηση επιδρά αρνητικά στην απόδοση των ομάδων.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,686	1	13,686	4,992	,027 ^b
Residual	304,287	111	2,741		
Total	317,972	112			

a. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

b. Predictors: (Constant), Υπερπληροφόρηση

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,207 ^a	0,043	0,034	1,656	0,766

a. Predictors: (Constant), Υπερπληροφόρηση

b. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,032	0,713		12,672	0,000		
	Υπερπληροφόρηση	-0,476	0,213	-0,207	-2,234	0,027	1	1

a. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

Εντοπίστηκε μια στατιστικά σημαντική εξίσωση παλινδρόμησης ($F=4,992$; $p<0,05$) όπου μόνο το 4,3% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής μπορεί να ερμηνευτεί από την υπερπληροφόρηση ($R^2=0,043$). Το κριτήριο Durbin-Watson ($d=0,766$) βρέθηκε εκτός των κρίσιμων τιμών $1,5<d<2,5$ το οποίο υποδεικνύει πιθανή γραμμική αυτοσυσχέτιση στα δεδομένα. Από τα προαναφερθέντα, προκύπτει ότι το μοντέλο δεν παρέχει ισχυρές ενδείξεις για μια ουσιαστική επίδραση μεταξύ των μεταβλητών και συνεπώς η **υπόθεση 6.β απορρίπτεται**.

Ομαδική μάθηση:

Εντοπίζεται μία μέτρια, θετική συσχέτιση της μεταβλητής ομαδικής μάθησης με την απόδοση των ομάδων ($r=0,579$; $p<0,001$) και μία ασθενής συσχέτιση με την ικανοποίηση των μελών ($r=0,359$; $p<0,001$). Και στις δύο περιπτώσεις, οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές με περιθώριο σφάλματος $<0,1\%$. Αυτό καταδεικνύει ότι η ομαδική μάθηση συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των ομάδων, όπως είχε προβλεφθεί από το θεωρητικό μοντέλο.

Η επίδραση στις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, διερευνήθηκε μέσω απλής γραμμικής παλινδρόμησης:

Έλεγχος υποθέσεων (7.α, 7.β):

7.α: Ο βαθμός της ομαδικής μάθησης επιδρά θετικά στην ικανοποίηση από την ομάδα.

7.β: Ο βαθμός της ομαδικής μάθησης επιδρά θετικά στην απόδοση των ομάδων.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,683	1	8,683	16,423	,000 ^b
	Residual	58,685	111	0,529		
	Total	67,367	112			

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

b. Predictors: (Constant), Ομαδική μάθηση

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106,567	1	106,567	55,954	,000 ^b
	Residual	211,405	111	1,905		
	Total	317,972	112			

a. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

b. Predictors: (Constant), Ομαδική μάθηση

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,359 ^a	0,129	0,121	0,727	1,299

a. Predictors: (Constant), Ομαδική μάθηση

b. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,579 ^a	0,335	0,329	1,380	1,775

a. Predictors: (Constant), Ομαδική μάθηση

b. **Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,192	0,397		5,518	0,000		
1 Ομαδική μάθηση	0,435	0,107	0,359	4,052	0,000	1	1

a. **Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,923	0,754		2,550	0,012		
1 Ομαδική μάθηση	1,525	0,204	0,579	7,480	0,000	1	1

a. **Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)**

Από την ανάλυση των δύο μοντέλων, προκύπτει ότι η ομαδική μάθηση έχει μια στατιστικά σημαντική επίδραση τόσο στην ικανοποίηση από την ομάδα (7.α: $F=16,423$; $p<0,001$) όσο και στην απόδοση (7.β: $F=55,954$; $p<0,001$). Η ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να ερμηνεύσει στην (7.α) το 12,9% της διακύμανσης των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής και στην (7.β) το 33,5%. Το κριτήριο Durbin-Watson εντοπίζεται ελαφρώς εκτός ορίων στην 7.α ($d=1,29$) και εντός των κρίσιμων περιοχών $1,5<d<2,5$ στην 7.β ($d=1,775$) το οποίο υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει πιθανή γραμμική αυτοσυσχέτιση στα δεδομένα. Οι μη τυποποιημένοι συντελεστές α και β, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικοί και συνεπώς οι εξισώσεις που προκύπτουν είναι:

7.α: [Ικανοποίηση από την ομάδα]= $2,192+0,435 \cdot [\text{Ομαδική μάθηση}]$.

7.β: [Απόδοση ομάδας]= $1,923+1,525 \cdot [\text{Ομαδική μάθηση}]$.

Συμπερασματικά, η ομαδική μάθηση βρέθηκε να έχει μία χαμηλή προβλεπτική ικανότητα για την ικανοποίηση από την ομάδα και μία χαμηλή προς μέτρια στην απόδοση της ομάδας. Συνεπώς, οι **υποθέσεις 7.α και 7.β επιβεβαιώνονται.**

Συσχέτιση εξαρτημένων μεταβλητών.

Μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών παρατηρείται μια ισχυρή συσχέτιση της ικανοποίησης την ομάδα με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,605$; $p<0,001$), όπως είχε προβλεφθεί από το θεωρητικό μοντέλο. Μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των ομάδων παρατηρείται μια στατιστικά σημαντική, ασθενής θετική συσχέτιση ($r=0,203$; $p<0,001$).

Έλεγχος υπόθεσης (1.α):

Η ικανοποίηση των μελών των ομάδων επιδρά θετικά στη συνολική τους εργασιακή ικανοποίηση.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	26,351	1	26,351	64,120	,000 ^b
Residual	45,617	111	0,411		
Total	71,969	112			

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την εργασία

b. Predictors: (Constant), Ικανοποίηση από την ομάδα

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,605 ^a	0,366	0,360	0,641	1,678

a. Predictors: (Constant), Ικανοποίηση από την ομάδα

b. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την εργασία

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,036	0,301		3,440	0,001		
1 Ικανοποίηση από την ομάδα	0,625	0,078	0,605	8,008	0,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την εργασία

Από τον έλεγχο απλής παλινδρόμησης προκύπτει μια στατιστικά σημαντική εξίσωση ($F=64,120$; $p<0,001$) όπου το 36,6% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής μπορεί να ερμηνευτεί από την ανεξάρτητη ($R^2=0,366$). Το κριτήριο Durbin-Watson ($d=1,678$) βρέθηκε εντός των κρίσιμων τιμών $1,5<d<2,5$ το οποίο υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει γραμμική αυτοσυσχέτιση στα δεδομένα. Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι η ικανοποίηση από

την ομάδα αποτελεί έναν στατιστικό σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και συνεπώς η υπόθεση **1.α επιβεβαιώνεται**.

Έλεγχος υπόθεσης (1.β):

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά στην απόδοση των ομάδων.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,111	1	13,111	4,774	,031 ^b
Residual	304,861	111	2,746		
Total	317,972	112			

a. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

b. Predictors: (Constant), Ικανοποίηση από την εργασία

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,203 ^a	0,041	0,033	1,657	0,670

a. Predictors: (Constant), Ικανοποίηση από την εργασία

b. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

Coefficients^a

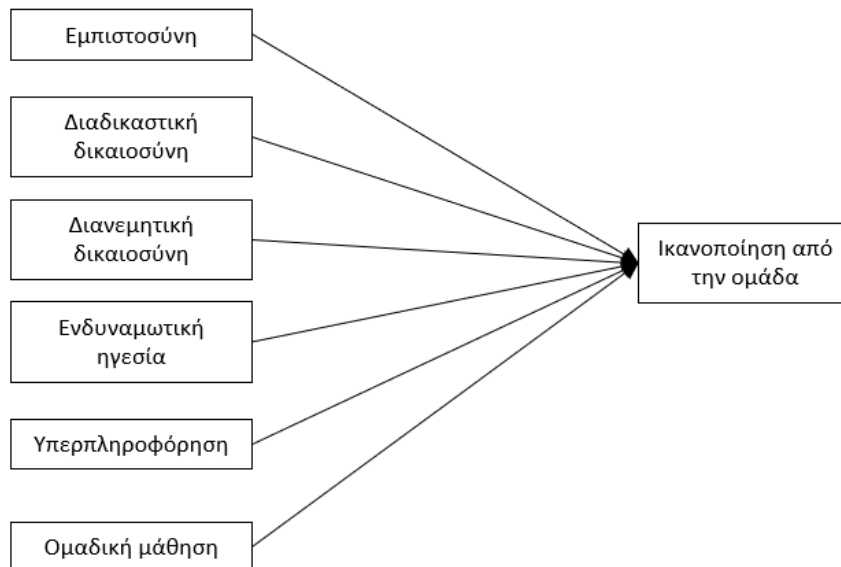
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	6,027	0,682		8,839	0,000	
1	Ικανοποίηση από την εργασία	0,427	0,195	0,203	2,185	0,011	1,000 1,000

a. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

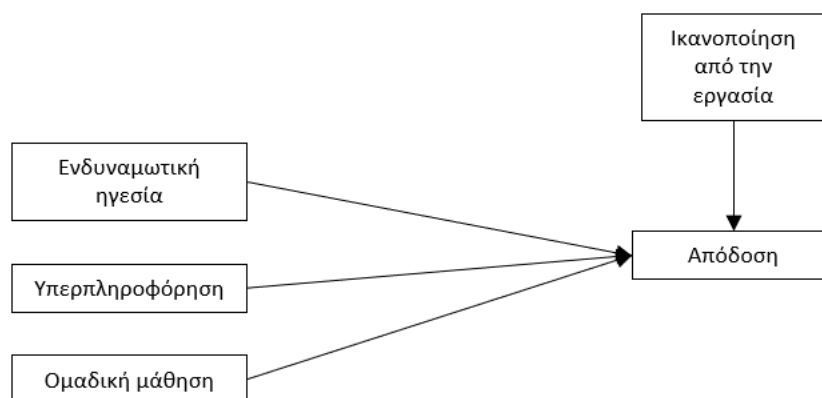
Από τον έλεγχο απλής παλινδρόμησης προκύπτει μια στατιστικά σημαντική εξίσωση ($F=4,774$; $p<0,0$) αλλά μόνο το 4,1% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής μπορεί να ερμηνευτεί από την ανεξάρτητη ($R^2=0,041$). Αυτή η σχέση δεν παρέχει ισχυρές ενδείξεις για μια ουσιαστική επίδραση μεταξύ των μεταβλητών και συνεπώς η **υπόθεση 1.β απορρίπτεται**.

4.5.Ανάλυση Προβλεπτικής Ικανότητας Θεωρητικού Μοντέλου

Για τη διερεύνηση της προβλεπτικής ικανότητας του μοντέλου, διενεργήθηκαν δύο αναλύσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Η μία αφορούσε την ικανοποίηση από την ομάδα (Διάγραμμα 3) και η δεύτερη την απόδοση της ομάδας (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 3. Ικανοποίηση από ομάδα/Έλεγχος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης



Διάγραμμα 4. Απόδοση ομάδας/Έλεγχος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

Ακολουθούν τα αποτελέσματα από τις αναλύσεις της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Ικανοποίηση από την ομάδα:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53,113	6	8,852	65,831	,000 ^b
	Residual	14,254	106	0,134		
	Total	67,367	112			

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

b. Predictors: (Constant), Ομαδική μάθηση, Υπερπληροφόρηση, Διανεμητική δικαιοσύνη, Εμπιστοσύνη, Διαδικαστική δικαιοσύνη, Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,888 ^a	0,788	0,776	0,367	0,788	65,831	6	106	0,000	1,797

a. Predictors: (Constant), Ομαδική μάθηση, Υπερπληροφόρηση, Διανεμητική δικαιοσύνη, Εμπιστοσύνη, Διαδικαστική δικαιοσύνη, Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)

b. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
1	(Constant)	-0,402	0,343		-1,172	0,021					
	Εμπιστοσύνη	0,711	0,057	0,686	12,433	0,000	0,834	0,770	0,555	0,655	1,526
	Διαδικαστική δικαιοσύνη	0,029	0,055	0,031	0,520	0,604	0,413	0,050	0,023	0,577	1,733
	Διανεμητική δικαιοσύνη	0,061	0,042	0,070	1,448	0,151	0,336	0,139	0,065	0,849	1,178
	Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)	0,382	0,076	0,305	4,992	0,000	0,646	0,436	0,223	0,534	1,872
	Υπερπληροφόρηση	-0,055	0,053	-0,052	-1,027	0,307	-0,072	-0,099	-0,046	0,787	1,270
	Ομαδική μάθηση	-0,071	0,070	-0,059	-1,019	0,310	0,359	-0,099	-0,046	0,601	1,664

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση από την ομάδα

Προέκυψε μια στατιστικά σημαντική εξίσωση ($F=65,831$; $p<0,001$) όπου το 78,8% ($R^2=0,788$) της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής μπορεί να ερμηνευτεί από το μοντέλο. Ο δείκτης Durbin-Watson ($d=1.797$) είναι εντός των κρίσιμων τιμών $1,5<d<2,5$ και υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει γραμμική αυτοσυσχέτιση των δεδομένων. Στατιστικά σημαντικές βρέθηκαν μόνο οι μεταβλητές της εμπιστοσύνης ($\beta=0,711$; $p<0,001$) και η ενδυναμωτική ηγεσία ($\beta=0,382$; $p<0,001$). Οι δείκτες ελέγχου γραμμικής συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών VIF και Tolerance, είναι εντός ορίων ($VIF<5$) και ($Tolerance > 0,1$). Ο σταθερός συντελεστής $\beta=-0,402$ είναι στατιστικά σημαντικός με περιθώριο σφάλματος μικρότερο από 5% ($\beta=-0,402$; $Sig=0,021$). Η εξίσωση που προκύπτει από την ανάλυση είναι: $\text{Ικανοποίηση από την ομάδα} = -0,402 + 0,711 * [\text{Εμπιστοσύνη}] + 0,382 * [\text{Ενδυναμωτική ηγεσία}]$.

Απόδοση ομάδας:

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	153,686	4	38,422	25,258	,000 ^b
	Residual	164,286	108	1,521		
	Total	317,972	112			

a. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

b. Predictors: (Constant), Ικανοποίηση από την εργασία, Υπερπληροφόρηση, Ομαδική μάθηση, Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,695 ^a	0,483	0,464	1,233	0,483	25,258	4	108	0,00	1,939

a. Predictors: (Constant), Ικανοποίηση από την εργασία, Υπερπληροφόρηση, Ομαδική μάθηση, Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)

b. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	0,043	1,121		0,039	0,969					
Ενδυναμωτική ηγεσία (Συνολική)	1,159	0,233	0,426	4,966	0,000	0,610	0,431	0,343	0,649	1,541
Υπερπληρωφόρηση	-0,146	0,167	-0,063	-0,872	0,385	-0,207	-0,084	-0,060	0,906	1,104
Ομαδική μάθηση	1,015	0,212	0,385	4,780	0,000	0,579	0,418	0,331	0,736	1,359
Ικανοποίηση από την εργασία	-0,137	0,158	-0,065	-0,865	0,389	0,203	-0,083	-0,060	0,845	1,183

a. Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας (Αυτοαναφορά)

Προέκυψε μια στατιστικά σημαντική εξίσωση ($F=25,258$; $p<0,001$) όπου το 48,3% ($R^2=0,483$) της διακύμανσης τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής μπορεί να ερμηνευτεί από το μοντέλο. Ο δείκτης Durbin-Watson ($d=1.939$) είναι εντός των κρίσιμων τιμών $1,5<d<2,5$ και υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει γραμμική αυτοσυσχέτιση των δεδομένων. Στατιστικά σημαντικές βρέθηκαν οι μεταβλητές της ενδυναμωτικής ηγεσίας ($\beta=1,159$; $p<0,001$) και της ομαδικής μάθησης ($\beta=1,015$; $p<0,001$). Οι δείκτες ελέγχου γραμμικής συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών VIF και Tolerance, είναι εντός ορίων ($VIF<5$) και ($Tolerance > 0,1$). Ο σταθερός συντελεστής $\beta=0,043$ βρέθηκε στατιστικά μη σημαντικός ($\beta=0,043$; $Sig=0,969$). Η εξίσωση που προκύπτει από την ανάλυση είναι: $\text{Απόδοση ομάδας}=1,159*[\text{Ενδυναμωτική ηγεσία}]+1,015*[\text{Ομαδική μάθηση}]$.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Ο πρωταρχικός στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν να διερευνήσει τους παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των εικονικών ομάδων εργασίας. Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση σταχυολογήθηκαν ως βασικότεροι η εμπιστοσύνη, η διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη, η ενδυναμωτική ηγεσία, η υπερπληροφόρηση και η ομαδική μάθηση. Με τη βοήθεια του θεωρητικού μοντέλου που αναπτύχθηκε, αναλύθηκαν αυτοί οι παράγοντες. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αποσκοπώ να συμβάλουν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία παρέχοντας εμπειρικές αποδείξεις για την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των παραγόντων εντός των VTs. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια εις βάθος εξέταση των ευρημάτων και των επιπτώσεών τους τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Επιπλέον, αναφέρονται οι περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

5.1. Κριτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων και Διασύνδεση με Ερευνητικούς Στόχους.

Στην εισαγωγή της μεταπτυχιακής διατριβής, είχε τεθεί η ερώτηση 1: *“Ποιες μεταβλητές μπορούν να προβλέψουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αποτελεσματικότητα των VTs”*. Για να απαντηθεί το ερώτημα μπορούμε να βασιστούμε στα αποτελέσματα των δύο μοντέλων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης τα οποία κατέδειξαν ότι στη παρούσα μελέτη, η εμπιστοσύνη, η ομαδική μάθηση και η ενδυναμωτική ηγεσία ήταν οι σημαντικότεροι προβλεπτικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, αποδείχθηκε ότι το 77,6% της διακύμανσης της ικανοποίησης των μελών από την ομάδα ερμηνεύεται από την εμπιστοσύνη και την ενδυναμωτική ηγεσία ενώ αντίστοιχα, το 48,3% της διακύμανσης της απόδοσης των ομάδων, ερμηνεύεται από τη μεταβλητή της ομαδικής μάθησης και της ενδυναμωτικής ηγεσίας.

Η ερευνητική ερώτηση 2: *“Ποια είναι η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της εμπιστοσύνης, διαδικαστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης, ενδυναμωτικής ηγεσίας, υπερπληροφόρησης και ομαδικής μάθησης με την εργασιακή ικανοποίηση ή/και την απόδοση των VT”* απαντήθηκε μέσω του ελέγχου υποθέσεων που διενεργήθηκε. Στη συνέχεια συνοψίζονται τα αποτελέσματα και η σημασία των ευρημάτων αυτού του ελέγχου.

5.1.1. Εμπιστοσύνη

Η επιβεβαίωση της υπόθεσης 2 αποδεικνύει τη θετική επίδραση της εμπιστοσύνης στην ικανοποίηση των μελών. Μάλιστα, αποτελεί έναν σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα καθώς είναι ικανή να ερμηνεύσει το 69,6% της διακύμανσης των τιμών της ικανοποίησης των μελών ($R^2=0,696$). Από τις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις που εντοπίστηκαν με την ενδυναμωτική ηγεσία ($r=0,500$; $p<0,001$) και την απόδοση των ομάδων ($r=0,365$; $p<0,001$), συμπεραίνουμε ότι ασκεί μια ευρύτερη επίδραση στην ανάπτυξη της δυναμικής των ομάδων και αποτελεί συνεπώς έναν βασικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας στις επιχειρήσεις. Τα ανωτέρω ευρήματα επιβεβαιώνουν προηγούμενες έρευνες που υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη επιδρά σε πολλαπλά επίπεδα των επιχειρήσεων, από την απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων (Colquitt et al., 2007; Costa et al., 2001), την ομαδικότητα (Dirks, 2000), την επιτυχία της ηγεσίας (Dirks & Ferrin, 2001) και την οργανωσιακή επίδοση (Collins & Smith, 2006; Gulati & Nickerson, 2008; Robson et al., 2008). Η εμπιστοσύνη βρέθηκε επίσης να συσχετίζεται θετικά με το διάστημα που εργάζονται τα μέλη στις VTs ($r=0,275$; $p=0,003$). Το εύρημα υποστηρίζεται από τους (Shamir & Lapidot, 2003) οι οποίοι αναφέρουν ότι για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης απαιτείται χρόνος και κοινές εμπειρίες μεταξύ των μελών.

5.1.2. Διαδικαστική δικαιοσύνη

Η επιβεβαίωση της υπόθεσης 3 αποδεικνύει ότι η διανεμητική δικαιοσύνη ασκεί μια στατιστικά σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των μελών, υποδεικνύοντας ότι οι δίκαιες πρακτικές είναι κρίσιμες για την εργασιακή ικανοποίηση. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με προηγούμενες έρευνες που τονίζουν τη βαρύτητα της δικαιοσύνης στους οργανισμούς (π.χ. Thibaut & Walker, 1975; Adams, 1965; Gillet et al., 2013; Greenberg & Cropanzano, 1993). Ένα ενδιαφέρον εύρημα, που δεν είχε προβλεφθεί από το θεωρητικό μοντέλο, ήταν η αρκετά ισχυρότερη συσχέτιση με την απόδοση των ομάδων ($r=0,745$; $p<0,001$) από ότι με την ικανοποίηση των μελών ($r=0,413$; $p<0,001$). Εκτιμάται, ότι η θέσπιση σωστών διαδικασιών στην λειτουργία των ομάδων έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση, ενώ η επίδραση στην ικανοποίηση των μελών, γίνεται έμμεσα και πιο μακροπρόθεσμα αντιληπτή. Για την πληρέστερη κατανόηση του ρόλου της διαδικαστικής δικαιοσύνης στις VTs, προτείνεται περαιτέρω διερεύνηση με προσθήκη πρόσθετων μεταβλητών στα προβλεπτικά μοντέλα που εμπεριέχουν τον χρονικό ορίζοντα της διερεύνησης (π.χ. βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα,

μακροπρόθεσμα) και πιθανές μεσολαβητικές μεταβλητές. Η στατιστικά σημαντική, αρνητική συσχέτιση της διαδικαστικής δικαιοσύνης με το μέγεθος της ομάδας ($r=-0,558$; $p<0,001$) υποδεικνύει ότι η δικαιοσύνη φέρει μια δυναμικότητα και δεν είναι στατική, ούτε ορίζεται από κάποιες νόρμες που διέπουν τη λειτουργία των ομάδων και σε επέκταση της επιχείρησης. Στη βιβλιογραφία δεν εντοπίζονται αντίστοιχα ευρήματα που να συνδέουν άμεσα τη διαδικαστική δικαιοσύνη με το μέγεθος των ομάδων. Ενδεχομένως, οι μεγαλύτερες ομάδες να έρχονται αντιμέτωπες με πιο πολύπλοκες διαδικασίες λήψης αποφάσεως και οι ηγέτες να καταφεύγουν σε γραφειοκρατικούς μεθόδους διαχείρισης. Η γραφειοκρατία, από τη μία πλευρά, μπορεί να ενισχύσει τη διαδικαστική δικαιοσύνη προωθώντας τη συνέπεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Όταν οι κανόνες και οι διαδικασίες είναι σαφείς, διαφανείς και εφαρμόζονται με συνέπεια, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται αυτές τις διαδικασίες ως πιο δίκαιες, προωθώντας θετικές στάσεις απέναντι στον οργανισμό (Tyler, 1989). Ωστόσο, η υπερβολική γραφειοκρατία μπορεί επίσης να υπονομεύσει τις αντιλήψεις περί της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Όταν ένας οργανισμός γίνεται υπερβολικά άκαμπτος ή αυστηρός στην τήρηση των κανόνων, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ως λιγότερο δίκαιες, ιδίως όταν αυτές δεν λαμβάνουν υπόψη τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων ή παρεμποδίζουν τη συμβολή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Adler & Borys, 1996). Οι έρευνες με επίκεντρο τη γραφειοκρατία, καταδεικνύουν ότι η σχέση μεταξύ γραφειοκρατίας και διαδικαστικής δικαιοσύνης είναι πολύπλοκη και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως ο βαθμός γραφειοκρατίας, η φύση του οργανισμού και οι ατομικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων. Οι Lind και Tyler (2013), υποστηρίζουν ότι στις επιχειρήσεις απαιτείται μια ισορροπία μεταξύ της γραφειοκρατίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων ώστε να διασφαλιστεί η διαδικαστική δικαιοσύνη. Η διαδικαστική δικαιοσύνη επιδρά επίσης μέσω μίας μέτριας θετικής συσχέτισης ($r=0,574$; $p<0,001$) στην ομαδική μάθηση. Το εύρημα αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι η ομαδική μάθηση απαιτεί μια διαρκής εγρήγορση από τα μέλη των ομάδων και μια συνεχής ανασκόπηση των διαδικασιών βάση των οποίων εργάζονται. Η διαδικασία αυτή ενδέχεται να παρεμποδίζεται από τη γραφειοκρατία.

5.1.3. Διανεμητική δικαιοσύνη

Η διανεμητική δικαιοσύνη βρέθηκε ότι συσχετίζεται και επιδρά θετικά στην ικανοποίηση από την ομάδα. Η σχέσεις αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές επιβεβαίωσαν την υπόθεση 4. Ένα επιπλέον εύρημα ήταν ότι συσχετίζεται ισχυρότερα με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,673$; $p<0,001$) παρά με την ικανοποίηση από την ομάδα. Η διανεμητική δικαιοσύνη, η οποία στην παρούσα έρευνα εστιάζει στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τον μισθό τους, ήταν η μοναδική μεταβλητή από τις εξεταζόμενες που δεν άπτονταν της εσωτερικής διαχείρισης των ομάδων. Τα ζητήματα μισθοδοσίας δηλαδή, αφορούσαν περισσότερο το εταιρικό επίπεδο παρά το ομαδικό. Η απουσία της δυνατότητας των ηγετών να επηρεάζουν τον μισθό των μελών των ομάδων (π.χ. μέσω ανταμοιβής της υποδειγματικής απόδοσης), φαίνεται ότι λήφθηκε υπόψη από τους ερωτώμενους καθώς την αντίληψή τους για την αμοιβή, την εξέφρασαν περισσότερο στην κλίμακα της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης παρά σε αυτήν που αφορά την ικανοποίησή τους από την ομάδα. Οι θετικές συσχετίσεις με την ηλικία ($r=0,605$; $p<0,001$) και την προϋπηρεσία ($r=0,618$; $p<0,001$) είναι αναμενόμενες, δεδομένου ότι ο μισθός εξαρτάται από την προϋπηρεσία των εργαζομένων στην εταιρία. Η άποψη αυτή στηρίζεται επιπλέον από τις αντίστοιχες, στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης με την ηλικία ($r=0,476$; $p<0,001$) και με την προϋπηρεσία ($r=0,432$; $p<0,001$). Η επίδραση της διανεμητικής δικαιοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση, στηρίζεται από αντίστοιχα ευρήματα της βιβλιογραφίας που υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη στην εργασία τους είναι πιο πιθανό να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης (Gillet et al., 2013; οι Greenberg & Cropanzano, 1993). Η στατιστικά σημαντική συσχέτιση της διανεμητικής δικαιοσύνης με την εμπιστοσύνη ($r=0,281$; $p<0,001$), συνάδει με τα ευρήματα των Colquitt et al. (2013) που υποστήριξαν ότι η σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης, διαμεσολαβείται από την εμπιστοσύνη

5.1.4. Ενδυναμωτική ηγεσία

Η επιβεβαίωση των υποθέσεων 5.α και 5.β, καταδεικνύει την ισχυρή επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα των ομάδων. Το εύρημα αυτό συνάδει με προηγούμενες έρευνες (π.χ. Arnold et al., 2000), οι οποίες υπογραμμίζουν τη σημασία των ενδυναμωτικών ηγετών στην προώθηση ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την ενδυνάμωση, την αυτονομία και τη λήψη αποφάσεων των εργαζομένων (Zhang & Bartol,

2010), τα οποία οδηγούν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της δέσμευσης και της συνολικής εργασιακής απόδοσης (Kirkman & Rosen, 1999; Vecchio et al., 2010). Τα ευρήματα των απλών γραμμικών παλινδρομήσεων, ενισχύουν την αντίληψη ότι οι ηγέτες που υιοθετούν ένα ενδυναμωτικό στυλ μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματικότητα ενισχύοντας τόσο την ικανοποίηση όσο και την απόδοση. Η συσχέτιση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και άλλων μεταβλητών, όπως την εμπιστοσύνη, την ομαδική μάθηση και τη διαδικαστική δικαιοσύνη, υπογραμμίζει περαιτέρω την ευρύτερη σημασία της ηγεσίας στη διαμόρφωση της δυναμικής των ομάδων. Η υψηλή συσχέτιση μεταξύ των πέντε παραγόντων της κλίμακας μέτρησης ($r > 0,8$; $p < 0,001$), συνάδει με τη βιβλιογραφία στην οποία εντοπίζονται αντίστοιχες συσχετίσεις που κυμαίνονται από ($r = 0,73$) έως ($r = 0,90$) (βλ. Arnold et al., 2000). Οι σχέσεις αυτές καταδεικνύουν ότι οι προϊστάμενοι των τμημάτων που ασκούν την ενδυναμωτική ηγεσία, δεν εστιάζουν σε μεμονωμένους παράγοντες αλλά αντιθέτως, ακολουθούν μια ολιστική προσέγγιση και όταν ανταποκρίνονται επαρκώς (ή ανεπαρκώς) σε έναν παράγοντα, τότε ανταποκρίνονται περίπου το ίδιο και στους υπόλοιπους.

5.1.5. Υπερπληροφόρηση

Η απόρριψη των υποθέσεων 6.α και 6.β, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στη συγκεκριμένη εξεταζόμενη περίπτωση, η υπερπληροφόρηση δεν αποτελεί έναν σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας των ομάδων. Διερευνώντας περαιτέρω τη διαδικασία ελέγχου της μεταβλητής, καταλήγω ότι τα ανωτέρω ευρήματα πάσχουν σε ένα βαθμό και συνεπώς δεν μπορούν να γενικευτούν. Μια πιθανή αιτία για την απόρριψη των υποθέσεων, ενδέχεται να είναι ο χαμηλός βαθμός υπερπληροφόρησης που βίωσε ο πληθυσμός της μελέτης και συνεπώς να μην έχει αξιοσημείωτη επίδραση σε αυτόν. Για την ακρίβεια, ενδέχεται η ποσότητα των πληροφοριών στην οποία εκτίθενται τα μέλη των ομάδων να μην είναι τέτοια ώστε να οδηγήσει στην αρνητική ψυχολογική κατάσταση της υπερπληροφόρησης. Πράγματι, ο μέσος όρος των απαντήσεων του δείγματος κυμαίνονταν στο ($M = 3,26$; $s.d = 0,73$) ενώ σε αντίστοιχες έρευνες που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία κυμαίνεται σε ($M = 3,78$; $s.d = 0,42$) (βλ. Sperka, M., 1996). Μια δεύτερη αιτία, ίσως αποτελεί η μέθοδος μέτρησης της μεταβλητής. Σε σχετικές έρευνες που εντοπίζονται στην βιβλιογραφία, παρατηρείται ότι οι συνέπειες της υπερπληροφόρησης μετριούνται έμμεσα, γεγονός που καθιστά δύσκολη την πραγματοποίηση άμεσων συγκρίσεων. Συγκεκριμένα, οι

έρευνες εστιάζουν στην επίδραση της υπερπληροφόρησης σε ψυχολογικούς παράγοντες και θέματα υγείας (π.χ. στρες, άγχος, κατάθλιψη, πονοκέφαλοι) και εν συνεχεία εκτιμάται η επίδραση αυτών των παραγόντων στην αποτελεσματικότητα (π.χ. Misra & Stokols, 2012; Bawden & Robinson, 2009; Jones et al., 2004; Farhoomand & Drury, 2002). Ένα ενδιαφέρον εύρημα, αποτελεί η στατιστικά σημαντική συσχέτιση της υπερπληροφόρησης με την προϋπηρεσία των προϊσταμένων ($r=-0.329$; $p=0,001$), το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η σωστή διαχείριση της πληροφορίας υπόκειται στη διαδικασία της μάθησης. Αυτό το εύρημα δεν στηρίζεται από τη βιβλιογραφία καθώς δεν εντοπίζεται κάποια μελέτη που να εστιάζει στο ζήτημα και χρίζει περαιτέρω μελέτης.

5.1.6. Ομαδική μάθηση

Η επιβεβαίωση των υποθέσεων 7.α και 7.β υποδεικνύουν ότι η ομαδική μάθηση αποτελεί έναν στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, από τα αποτελέσματα των απλών γραμμικών παλινδρομήσεων, προκύπτει ότι η ομαδική μάθηση μπορεί να ερμηνεύσει το 12,9% της διακύμανσης των τιμών της ικανοποίησης από την ομάδα και το 33,9% της απόδοσης αντίστοιχα. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν προηγούμενες έρευνες που υποδεικνύουν ότι η ομαδική μάθηση προωθεί την ανταλλαγή γνώσεων, την επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των ομάδων (Senge, 1990; Argote et al., 2001) και στη γενικότερη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Edmondson, 2002; Van den Bossche et al., 2006). Όπως και με τη μεταβλητή της διαδικαστικής δικαιοσύνης, φαίνεται ότι το αποτέλεσμα της ομαδικής μάθησης είναι η γέννηση ποιοτικών διαδικασιών εντός των ομάδων οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στην απόδοση - μεγαλύτερη συγκριτικά- από την αντίστοιχη επίδραση στην ικανοποίηση των μελών. Η ικανοποίηση των μελών αποτελεί ένα *δευτερεύων* αποτέλεσμα, τόσο της ομαδικής μάθησης όσο και της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Η σχέση μεταξύ των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών με την ικανοποίηση των μελών χαρακτηρίζεται ωστόσο από μια πολυπλοκότητα η οποία δεν είναι εφικτό να αναλυθεί βάση των διαθέσιμων δεδομένων της παρούσας έρευνας. Η ομοιογένεια που παρατηρείται στη συμπεριφορά της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της ομαδικής μάθησης, επιβεβαιώνεται από τη μεταξύ τους, στατιστικά σημαντική, μέτρια θετική συσχέτιση ($r=0,574$; $p<0,001$).

5.1.7. Συσχετίσεις εξαρτημένων μεταβλητών

Από τα αποτελέσματα των απλών γραμμικών παλινδρομήσεων, προκύπτει ότι η ικανοποίηση των μελών από την ομάδα είναι ικανή να προβλέψει το 36,6% της διακύμανσης των τιμών της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ($R^2=0,366$; $p<0,001$). Συνεπώς, αποδεικνύεται ότι *“ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων που απορρέει από την εμπλοκή τους στα Virtual Teams σχετίζεται με τη γενικότερη ικανοποίησή τους από την εργασία τους”* απατώντας με αυτόν τον τρόπο στην **ερευνητική ερώτηση 3**. Τα ανωτέρω ευρήματα οδήγησαν επίσης στην επιβεβαίωση της υπόθεσης 1.α.

Η επίδραση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση των ομάδων ωστόσο, δεν επιβεβαιώθηκε ($R^2=0,041$; $p=0,031$). Η σχέση αυτή αναμενόταν ισχυρότερη, αλλά το ανωτέρω εύρημα καταδεικνύει ότι στη μεταβλητή της απόδοσης υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες, όπως για παράδειγμα η χρήση της τεχνολογίας, οι οποίοι δεν διερευνήθηκαν σε αυτήν τη μεταπτυχιακή διατριβή. Επίσης, η υψηλή συσχέτιση της διανεμητικής εμπιστοσύνης στη μεταβλητή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης όπως προαναφέρθηκε, σε συνδυασμό με την απουσία στατιστικά σημαντικής συσχέτισης της ίδιας μεταβλητής με την απόδοση της ομάδας, συνηγόρησε στην απόρριψη της υπόθεσης 1.β.

5.2. Θεωρητικός και Πρακτικός Αντίκτυπος Ευρημάτων.

Τα ευρήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής έχουν σημαντικές προεκτάσεις για τη θεωρητική ανάπτυξη της εικονικής εργασίας, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για τις πολύπλοκες δυναμικές που διέπουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Τα αποτελέσματα στηρίζουν εμπειρικά προηγούμενες έρευνες που τονίζουν τον σημαντικό ρόλο της εμπιστοσύνης, της ενδυναμωτικής ηγεσίας και την ομαδικής μάθησης στην αποτελεσματικότητα των VTs. Εξίσου σημαντικά είναι και τα ευρήματα που αφορούν τη διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη στις ομάδες. Αν και η προβλεπτική αξία αυτών των μεταβλητών δεν ήταν στατιστικά σημαντική στο θεωρητικό μας μοντέλο, δεν πρέπει να υποτιμάται η επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα των ομάδων, όπως αποδείχθηκε από την ανάλυση των συσχετίσεων. Επιπλέον, στη παρούσα μελέτη εντοπίστηκαν κάποια μη αναμενόμενα ευρήματα που χρίζουν περαιτέρω διερεύνησης. Αυτά αφορούν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης, της ομαδικής μάθησης, της γραφειοκρατίας και του μεγέθους των ομάδων. Ένα επίσης ενδιαφέρον εύρημα, αποτελεί η σχέση της υπερπληροφόρησης με την εμπειρία των ηγετών. Ένα ερευνητικό ερώτημα που

προκύπτει από τη συσχέτιση αυτή είναι: «Ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά των ηγετών που επιδρούν στους οπαδούς τους ώστε να αναπτύξουν την ικανότητα διαχείρισης φαινομένων υπερπληροφόρησης». Τα αποτελέσματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, συμβάλλουν επίσης στη συνεχή συζήτηση για τα πλεονεκτήματα των VTs έναντι των συμβατικών ομάδων. Εντοπίζοντας τις σχέσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών που μελετήθηκαν και της επίδρασής τους στην αποτελεσματικότητα, οι μετέπειτα έρευνες μπορούν να εφαρμόσουν αυτά τα ευρήματα σε συμβατικές ομάδες ώστε επιτευχθεί η άμεση σύγκριση.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των εικονικών ομάδων, παρέχοντας έτσι σημαντικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των επιδόσεών τους. Με την κατανόηση της σύνθετης αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων που μελετήθηκαν, μπορούν να χαράξουν τις κατάλληλες στρατηγικές προκειμένου να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει τόσο την ικανοποίηση όσο και την απόδοση των μελών των VTs.

Η καλλιέργεια της ενδυναμωτικής ηγεσίας αποκτά καθοριστική σημασία στο ζήτημα αυτό, καθώς λειτουργεί ως καταλύτης της εμπιστοσύνης, της ομαδικής μάθησης και της συνολικής αποτελεσματικότητας των ομάδων. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν πόρους για προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας, επιτρέποντας στους ηγέτες να αποκτήσουν τις απαραίτητες ικανότητες για την ενίσχυση των ομάδων τους (Hannah et al., 2014).

Επιπλέον, η εμπιστοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της αποτελεσματικότητας. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν έμφαση στη διαμόρφωση στρατηγικών ενίσχυσης της εμπιστοσύνης, που θα περιλαμβάνει ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας, διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων και δίκαια συστήματα ανταμοιβής. Στο πλαίσιο των VTs, είναι πολύ σημαντικός ο μετριασμός των επιπτώσεων που προκύπτουν από την απρόσωπη επικοινωνία. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας όπως π.χ. εξελιγμένα συστήματα τηλεδιάσκεψης και οι τακτικές -δια ζώσης- συναντήσεις των μελών, εκτιμάται ότι θα έχουν θετική επίδραση.

Μια κουλτούρα μάθησης που διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων, τον πειραματισμό και την καινοτομία μεταξύ των ομάδων είναι επίσης απαραίτητη, δεδομένης της θετικής συσχέτισης μεταξύ της ομαδικής μάθησης και της απόδοσης των ομάδων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να το

επιτύχουν αυτό υιοθετώντας σύγχρονες πλατφόρμες συνεργασίας, προγράμματα κατάρτισης και προωθώντας ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον, όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν άνετα να εκφράζουν τις ιδέες και τις απόψεις τους χωρίς το φόβο των αντιποίνων (Edmondson & Lei, 2014).

Τέλος, αν και στη παρούσα έρευνα δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση της υπερπληροφόρησης στην αποτελεσματικότητα, πρέπει οι ηγέτες των ομάδων να έχουν πάντα υπόψη τον κίνδυνο εμφάνισής στα μέλη. Οι επιχειρήσεις κρίνεται σκόπιμο να παράσχουν σχετική εκπαίδευση πάνω στο ζήτημα. Επίσης, η εισαγωγή μηχανισμών φιλτραρίσματος των πληροφοριών, η προώθηση αποτελεσματικών στρατηγικών επικοινωνίας και η οριοθέτηση σαφών ρόλων και αρμοδιοτήτων εντός των ομάδων έχει αποδειχθεί ότι είναι κρίσιμης σημασίας για την αποφυγή του φαινομένου (O'Leary & Cummings, 2007; Gwen et al., 2004).

5.3. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υπόκειται σε μια σειρά περιορισμών που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Πρώτον, η έρευνα επικεντρώθηκε σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών σε διάφορους κλάδους και πολιτισμικά πλαίσια για να επεκτείνει την εγκυρότητα των ευρημάτων. Δεύτερον, βασίστηκε σε ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, τα οποία μπορεί να υπόκεινται σε μεροληπτικά σφάλματα. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να ενσωματώσει πολλαπλές πηγές δεδομένων, όπως αντικειμενικές μετρήσεις της απόδοσης των ομάδων, για να ενισχύσει την εγκυρότητα των ευρημάτων. Επίσης, η σταχυολόγηση των βασικότερων μεταβλητών έγινε μέσα από την προσωπική μου οπτική η οποία ενδέχεται να υπόκειται σε σχετική μεροληψία. Προτείνεται, σε μελλοντικές έρευνες, στη διαδικασία της σταχυολόγησης των μεταβλητών να περιλαμβάνεται και ποιοτική έρευνα, η οποία θα διερευνήσει με ακρίβεια τον υπό μελέτη πληθυσμό (π.χ. μέσω διενέργειας συνεντεύξεων). Τέλος, στο θεωρητικό μας μοντέλο δεν λήφθηκαν υπόψη πιθανές διαμεσολαβητικές επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών (mediation effects). Για την πληρέστερη και βαθύτερη κατανόηση των πολύπλοκων δυναμικών που αναπτύσσονται στις ομάδες, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει αυτούς τους παράγοντες.

Κεφάλαιο 6

Επίλογος

Αν και οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων, αρκετά συμπεράσματα θεωρώ ότι εξακολουθούν να προσθέτουν αξία τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Σε αυτήν την έρευνα επικεντρώθηκα στη «μεγάλη εικόνα» της εικονικής εργασίας και μέσω περιγραφικών και επαγωγικών δεδομένων, επιδίωξα να προσδιορίσω κάποιες γενικές κατευθυντήριες γραμμές που θα βοηθήσουν τους οργανισμούς να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων τους. Είναι προφανές ότι οι μηχανισμοί που αναπτύσσονται εντός των ομάδων εργασίας, και σε προέκταση μεταξύ των ανθρώπινων σχέσεων, είναι εξαιρετικά πολύπλοκοι - πρακτικά αδύνατον- να προσομοιωθούν από ένα μοντέλο και σίγουρα ξεφεύγει από τα όρια αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής. Οι πρωταρχικοί μου στόχοι συνεπώς, περιορίστηκαν στην ανάδειξη των βασικών παραγόντων που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των VTs. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, όπως αποδεικνύεται από την πλούσια βιβλιογραφία, δεν μπορεί να υφίσταται αποτελεσματικότητα χωρίς ικανοποιημένους εργαζόμενους. Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση ελήφθη ως ένας από τους δύο βασικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας όπου ο δεύτερος αφορούσε αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης.

Υπό το πρίσμα του θεωρητικού μοντέλου που αναπτύχθηκε, αποδεικνύεται ότι η εμπιστοσύνη, η ενδυναμωτική ηγεσία και η ομαδική μάθηση αποτελούν τις βασικότερες μεταβλητές που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα. Η προβλεπτική ικανότητα των υπόλοιπων μεταβλητών που εξετάστηκαν, στο πλαίσιο του θεωρητικού μοντέλου βρέθηκε στατιστικά μη σημαντική, αλλά παρόλα αυτά οι συσχετίσεις που παρουσίασαν με τις εξαρτημένες μεταβλητές αποτελεί πολύτιμη γνώση που μπορεί να αξιοποιηθεί για την κατανόηση της δυναμικής των VTs. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν και κάποια μη αναμενόμενα ευρήματα όπως η αρνητική συσχέτιση της υπερπληροφόρησης με την προϋπηρεσία των ηγετών και οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης με την ομαδική μάθηση και με το μέγεθος των ομάδων.

Συνοψίζοντας, θεωρώ ότι η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή συμβάλει τόσο στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, παρέχοντας εμπειρικά στοιχεία για τη δυναμική που

αναπτύσσεται στις εικονικές ομάδες, όσο και στην πράξη καθώς παρέχεται γνώση η οποία μπορεί να βρει άμεση εφαρμογή στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Παράρτημα

Πίνακας 1. Κλίμακες μέτρησης αναλυτικά

Κλίμακα Μέτρησης (Δημιουργός)	Cronbach's Alpha*
Εμπιστοσύνη (De Jong & Elfring, 2010)	0,926
I am able to count on my team members for help if I have difficulties with my job. <i>Μπορώ να βασιστώ στη βοήθεια των υπόλοιπων μελών της ομάδας όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες στην εργασία μου.</i>	0,924
I am confident that my team members will take my interests into account when making work-related decisions. <i>Είμαι βέβαιος/η ότι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας θα λάβουν υπόψη και τα δικά μου ενδιαφέροντα όταν λαμβάνονται αποφάσεις σχετικές με την εργασία μας.</i>	0,905
I am confident that my team members will keep me informed about issues that concern my work. <i>Είμαι βέβαιος/η ότι τα μέλη της ομάδας μου θα με ενημερώσουν για τυχόν ζητήματα που αφορούν τη δουλειά μου.</i>	0,909
I can rely on my team members to keep their word. <i>Μπορώ να βασιστώ στα μέλη της ομάδας μου ότι θα κρατήσουν τον λόγο τους.</i>	0,907
I trust my team members. <i>Εμπιστεύομαι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας μου.</i>	0,897
Διαδικαστική δικαιοσύνη (Colquitt, 2001)	0,944
Have you been able to express your views and feelings during those procedures? <i>Έχετε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις απόψεις σας και τα συναισθήματά σας κατά την διάρκεια εκτέλεσης των διαδικασιών αυτών;</i>	0,934
Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures ? <i>Έχετε επηρεάσει το αποτέλεσμα που παράγεται από αυτές τις διαδικασίες;</i>	0,935
Have those procedures been applied consistently? <i>Εφαρμόζονται οι διαδικασίες με συνέπεια;</i>	0,934
Have those procedures been free of bias? <i>Η εκτέλεση των διαδικασιών είναι απαλλαγμένη από την επιρροή προκαταλήψεων;</i>	0,934
Have those procedures been based on accurate information? <i>Βασίζονται οι διαδικασίες σε ακριβείς πληροφορίες;</i>	0,934
Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures? <i>Μπορείτε να εκφράσετε τις ενστάσεις σας σχετικά με το αποτέλεσμα των διαδικασιών;</i>	0,937
Have those procedures upheld ethical and moral standards? <i>Συμμορφώνονται οι διαδικασίες με τα πρότυπα εταιρικής ηθικής;</i>	0,939
Ομαδική μάθηση (Edmondson, 1999)	0,861
We regularly take the time to figure out ways to improve our team's work processes. <i>Σε τακτά χρονικά διαστήματα, στην ομάδα μας αφιερώνουμε χρόνο ώστε να εντοπίσουμε πιθανούς τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών βάση των οποίων εργαζόμαστε.</i>	0,803
Our team frequently seeks information and feedback that leads us to make important changes and improvements.	

<i>Η ομάδα μας αναζητά συχνά την ανατροφοδότηση και σχετικές πληροφορίες οι οποίες θα μας οδηγήσουν στο να κάνουμε σημαντικές αλλαγές και βελτιώσεις.</i>	0,818
Our team actively reviews its own performance as regard to any deficits. <i>Η ομάδα μας αξιολογεί ενεργά την απόδοσή της για πιθανές ανεπάρκειες.</i>	0,825
Our team makes sure that we reflect on the team's work processes. <i>Η ομάδα μας φροντίζει να ανασκοπεί συνεχώς τις διαδικασίες βάση των οποίων εργαζόμαστε.</i>	0,843
Υπερπληροφόρηση (Sperka, 1996)	0,755
Ich erhalte von ... häufig zu viele Informationen. <i>Συχνά δέχομαι πολύ μεγάλο όγκο πληροφοριών.</i>	0,769
Es würde mir mehr nützen, wenn ich von ... weniger und nur die wichtigsten Informationen erhalten würde. <i>Θα μου ήταν πιο χρήσιμο, αν λάμβανα λιγότερες και μόνο τις κυριότερες πληροφορίες.</i>	0,624
Ich habe das Gefühl, von ... mehr Informationen zu erhalten, als ich für meine Arbeit wirklich nutzen kann. <i>Έχω την αίσθηση ότι λαμβάνω περισσότερες πληροφορίες από όσες μπορώ πραγματικά να χρησιμοποιήσω στην εργασία μου.</i>	0,646
Ενδυναμωτική ηγεσία (Arnold et. al., 2000)	0,984
<u>Ηγεσία με βάση το Παράδειγμα</u>	0,899
Sets high standards for performance by his/her own behavior. <i>Θέτει υψηλά πρότυπα απόδοσης μέσω της δικής του/της συμπεριφοράς.</i>	0,892
Works as hard as he/she can. <i>Εργάζεται όσο περισσότερο μπορεί.</i>	0,880
Works as hard as anyone in my work group. <i>Εργάζεται τόσο σκληρά όσο και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.</i>	0,880
Sets a good example by the way he/she behaves. <i>Θέτει το καλό παράδειγμα με τον τρόπο που συμπεριφέρεται.</i>	0,863
Leads by example. <i>Ηγείται μέσω παραδείγματος (leading by example).</i>	0,868
<u>Συμμετοχική λήψη αποφάσεων.</u>	0,924
Encourages work group members to express ideas/suggestions. <i>Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράζουν ιδέες/προτάσεις.</i>	0,902
Listens to my work group's ideas and suggestions. <i>Ακούει τις ιδέες και τις προτάσεις της ομάδας μου.</i>	0,910
Uses my work group's suggestions to make decisions that affect us. <i>Αξιοποιεί τις προτάσεις της ομάδας μου ώστε να πάρει αποφάσεις που μας επηρεάζουν.</i>	0,908
Gives all work group members a chance to voice their opinions. <i>Δίνει σε όλα τα μέλη της ομάδας μου την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους.</i>	0,910
Considers my work group's ideas when he/she disagrees with them. <i>Λαμβάνει υπόψη τις ιδέες της ομάδας μου, ακόμη και όταν διαφωνεί με αυτές.</i>	0,904
Makes decisions that are based only on his/her own ideas. <i>Λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενες μόνο στις δικές του/της ιδέες (Reversed).</i>	0,923
<u>Καθοδήγηση.</u>	0,939

Helps my work group see areas in which we need more training. <i>Μας βοηθάει να εντοπίσουμε σημεία στα οποία χρειαζόμαστε περισσότερη εκπαίδευση.</i>	0,937
Suggests ways to improve my work group's performance. <i>Προτείνει τρόπους ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της ομάδας μας.</i>	0,935
Encourages work group members to solve problems together. <i>Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας μας να λύνουμε μαζί τα προβλήματα.</i>	0,931
Encourages work group members to exchange information with one another. <i>Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας μας να ανταλλάσσουμε πληροφορίες μεταξύ μας.</i>	0,935
Provides help to work group members. <i>Παρέχει βοήθεια στα μέλη της ομάδας εργασίας.</i>	0,931
Teaches work group members how to solve problems on their own. <i>Διδάσκει τα μέλη της ομάδας πως να λύνουμε τα προβλήματα μόνοι μας.</i>	0,942
Pays attention to my work group's efforts. <i>Δίνει βάση στις προσπάθειες που καταβάλλει η ομάδα μας.</i>	0,930
Tells my work group when we perform well. <i>Μας ενημερώνει όταν αποδίδουμε καλά.</i>	0,933
Supports my work group's efforts. <i>Υποστηρίζει τις προσπάθειές της ομάδας μας.</i>	0,929
Helps my work group focus on our goals. <i>Βοηθάει την ομάδα μας να επικεντρωθούμε στους στόχους μας.</i>	0,931
Helps develop good relations among work group members. <i>Βοηθάει την ομάδα μας να αναπτύξουμε καλές σχέσεις μεταξύ μας.</i>	0,933
<u>Πληροφόρηση.</u>	0,923
Explains company decisions. <i>Εξηγεί τις αποφάσεις της εταιρείας.</i>	0,905
Explains company goals. <i>Εξηγεί τους στόχους της εταιρείας.</i>	0,910
Explains how my work group fits into the company. <i>Εξηγεί τη θέση της ομάδας μας μέσα στην εταιρεία.</i>	0,907
Explains the purpose of the company's policies to my work group. <i>Εξηγεί τον σκοπό των πολιτικών (policies) που ακολουθεί η εταιρεία μας.</i>	0,913
Explains rules and expectations to my work group. <i>Εξηγεί στην ομάδα μας τους κανόνες και τις προσδοκίες από αυτήν.</i>	0,905
Explains his/her decisions and actions to my work group. <i>Εξηγεί στην ομάδα μας τις αποφάσεις και τις ενέργειές του/της.</i>	0,914
<u>Επίδειξη ενδιαφέροντος.</u>	0,956
Cares about work group members' personal problems. <i>Νοιάζεται για τα προσωπικά προβλήματα των μελών της ομάδας μας.</i>	0,949
Shows concern for work group members' well-being. <i>Δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία των μελών της ομάδας μας.</i>	0,950
Treats work group members as equals.	

Μεταχειρίζεται τα μέλη της ομάδας μας ως ίσα. Takes the time to discuss work group members' concerns patiently.	0,951
Αφιερώνει χρόνο για να συζητήσει υπομονετικά τις ανησυχίες των μελών της ομάδας μας. Shows concern for work group members' success.	0,952
Δείχνει ενδιαφέρον για την επιτυχία των μελών της ομάδας μας. Stays in touch with my work group.	0,950
Διατηρεί επαφή με τη ομάδα μας. Gets along with my work group members.	0,954
Έχει καλές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας μας. Gives work group members honest and fair answers.	0,951
Δίνει ειλικρινείς και δίκαιες απαντήσεις στα μέλη της ομάδας μας. Knows what work is being done in my work group.	0,947
Γνωρίζει το έργο που γίνεται στην ομάδα μας. Finds time to chat with work group members.	0,950
Βρίσκει χρόνο για να συζητήσει με τα μέλη της ομάδας μας. Διανεμητική δικαιοσύνη (Colquitt, 2001)	0,956
Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work? Αντικατοπτρίζει η αμοιβή σας την προσπάθεια που καταβάλετε στη δουλειά σας;	0,931
Is your (outcome) appropriate for the work you have completed? Είναι η αμοιβή σας δίκαιη για τη δουλειά που ολοκληρώνετε;	0,912
Does your (outcome) reflect what you have contributed to the organization? Αντικατοπτρίζει η αμοιβή σας όσα έχετε προσφέρει στην επιχείρηση;	0,898
Is your (outcome) justified, given your performance? Είναι η αμοιβή σας δικαιολογημένη δεδομένης της ατομικής σας απόδοσης;	0,909
Ικανοποίηση από την ομάδα (Lurey & Raisinghani, 2001)	0,923
There is respect for individuals on my team. Στην ομάδα μου υπάρχει σεβασμός προς τα μέλη.	0,924
I feel that my input is valued by the members of the team. Νιώθω ότι η συμβολή μου στην ομάδα εκτιμάται από τα υπόλοιπα μέλη.	0,906
Team member morale is high in the team. Το ηθικό των μελών της ομάδας μου είναι υψηλό.	0,906
In the future, I would be interested in participating in another VT. Στο μέλλον, θα με ενδιέφερε να συμμετάσχω σε μια άλλη VT.	0,909
I enjoy being a member of this team. Μου αρέσει που είμαι μέλος αυτής της ομάδας.	0,936
All in all, I am satisfied with my experiences with this VT. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/-η από την εμπειρία μου με αυτήν την ομάδα.	0,902
Ικανοποίηση από την εργασία (Agho et al., 1992)	0,896
I find real enjoyment in my job. Βρίσκω πραγματική ευχαρίστηση στη δουλειά μου.	0,933
I like my job better than the average person.	0,919

<i>Μου αρέσει η δουλειά μου περισσότερο από ότι αρέσει σε ένα μέσο άτομο.</i>	<i>0,929</i>
I am seldom bored with my job. <i>Σπάνια βαριέμαι στη δουλειά μου.</i>	<i>0,930</i>
I would not consider taking another kind of job. <i>Δεν θα σκεφτόμουν να αλλάξω δουλειά.</i>	<i>0,923</i>
Most days I am enthusiastic about my job. <i>Τις περισσότερες ημέρες νιώθω ενθουσιασμένος/-η για τη δουλειά μου.</i>	<i>0,914</i>
I feel fairly well satisfied with my job. <i>Νιώθω αρκετά ικανοποιημένος/-η με τη δουλειά μου.</i>	<i>0,912</i>
Απόδοση ομάδας (De Jong & Elfring, 2010)	<i>0,953</i>
The amount of work the team produces. <i>Ποσότητα του έργου που παράγει η ομάδα.</i>	<i>0,950</i>
The quality of work the team produces. <i>Την ποιότητα του έργου που παράγει η ομάδα.</i>	<i>0,934</i>
Your overall evaluation of the team's effectiveness. <i>Τη συνολική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας σας.</i>	<i>0,907</i>

* Ο βαθμός alpha αφορά την παρούσα έρευνα και όχι στα ευρήματα των δημιουργών των εργαλείων μέτρησης.

Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267–299. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Agho, A. O., Price, J. H., & Mueller, C. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185–195. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00496.x>
- Alge, B. J., Wiethoff, C., & Klein, H. J. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 26–37. [https://doi.org/10.1016/s0749-5978\(02\)00524-1](https://doi.org/10.1016/s0749-5978(02)00524-1)
- Altman, D. G. (1999). *Practical statistics for medical research*. New York, NY: Chapman & Hall/CRC Press.
- Amir, Y. (1976), “The role of intergroup contact in change of prejudice and ethnic relations”, in Katz, P.A. (Ed.), *Towards the Elimination of Racism*, Pergamon, New York, NY, pp. 245-308
- Andres, H. P. (2002). A comparison of face-to-face and virtual software development teams. *Team Performance Management*, 8(1/2), 39–48. <https://doi.org/10.1108/13527590210425077>
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. T., & Hom, P. W. (1997). Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: A Test of a Referent Cognitions Model. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1208–1227. <https://doi.org/10.5465/256933>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <http://www.jstor.org/stable/41303106>
- Argote, L., Gruengeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 369–412). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armstrong, D. J., & Cole, P. (2002). Managing distances and differences in geographically distributed work. Στο: P. Hinds, & S. Kiesler (eds), *Distributed Work* (167–187). Cambridge, MA: MIT Press
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F. (2000), The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *J. Organiz. Behav.*, 21: 249-269.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00133-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00133-x)
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Bal, J., & Teo, P. (2000). Implementing virtual teamworking. Part 1: a literature review of best practice. *Logistics Information Management*, 13(6), 346–352. <https://doi.org/10.1108/09576050010355644>
- Baldacchino, C, Armistead, C, & Parker, D. (2002). Information overload: It's time to face the problem. *Management Services Journal*, 46, 18-19.

- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180–191. <https://doi.org/10.1177/0165551508095781>
- Bawden, D., & Robinson, L. (2020). Information Overload: An Introduction. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1360>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bies, R.J., Moag, J.F. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.1964.tb00583.x>
- Bos, N., Olson, J. M., Gergle, D., Olson, G. M., & Wright, Z. (2002). Effects of four computer-mediated communications channels on trust development. *Human Factors in Computing Systems*. <https://doi.org/10.1145/503376.503401>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Caldwell, D. O., & O'Reilly, C. A. (2003). The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations. *Small Group Research*, 34(4), 497–517. <https://doi.org/10.1177/1046496403254395>
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195–202. <https://doi.org/10.1002/job.82>
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, D. S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00130-4)
- Cheng, X., Fu, S., & Druckenmiller, D. A. (2016). Trust Development in Globally Distributed Collaboration: A Case of U.S. and Chinese Mixed Teams. *Journal of Management Information Systems*, 33(4), 978–1007. <https://doi.org/10.1080/07421222.2016.1267521>
- Cheng, X., Fu, S., Sun, J., Han, Y., Shen, J., & Zarifis, A. (2016). Investigating individual trust in semi-virtual collaboration of multicultural and unicultural teams. *Computers in Human Behavior*, 62, 267–276. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.093>
- Ciulla, Joanne B. (2002). Trust and the future of leadership. In Norman E. Bowie (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Blackwell. pp. 334--351.
- Cohen, S. M., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Collins, C. M., & Smith, K. R. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. G., Zapata, C., Conlon, D. E., & Wesson, M. D. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(3), 225–244. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654>
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Personnel Psychology, 12*(1), 45–56. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000075>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- Crossan, M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). ORGANIZATIONAL LEARNING: DIMENSIONS FOR A THEORY. *International Journal of Organizational Analysis, 3*(4), 337–360. <https://doi.org/10.1108/eb028835>
- De Jong, B., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal, 53*(3), 535–549. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468649>
- De Jong, B., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van Den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review, 5*(2), 111–133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- DeLamater, J. D., & Myers, D. J. (2007). *Social Psychology*. Wadsworth Publishing Company.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Denton, D.K. (2001). Better decisions with less information. *Industrial Management (Norcross, Georgia), 43*. 21-25.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 1004–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science, 12*(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Duarte, D.L. & Snyder, N.T (2006). *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1*(1), 23-43.
- Edmondson, A.C. (2002) The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science, 13*, 128-146.

- Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(1), 17–28. [https://doi.org/10.1016/s0268-4012\(99\)00051-1](https://doi.org/10.1016/s0268-4012(99)00051-1)
- Eisenberg, J., & Krishnan, A. (2018). Addressing Virtual Work Challenges: Learning From the Field. *Organization Management Journal*, 15(2), 78–94. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1471976>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. J., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821–835. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.821>
- Ellwart, T., Happ, C., Gurtner, A., & Rack, O. (2015). Managing information overload in virtual teams: Effects of a structured online team adaptation on cognition and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 812–826. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.1000873>
- Ennen, N. L., Stark, E., & Lassiter, A. L. (2015). The importance of trust for satisfaction, motivation, and academic performance in student learning groups. *Social Psychology of Education*, 18(3), 615–633. <https://doi.org/10.1007/s11218-015-9306-x>
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325–344. <https://doi.org/10.1080/01972240490507974>
- Farhoomand, A. F., & Drury, D. H. (2002). Managerial information overload. *Communications of the ACM*, 45(10), 127–131. <https://doi.org/10.1145/570907.570909>
- Field, A. (2022). *An Adventure in Statistics: The Reality Enigma*. Sage Publications Limited.
- Foster, M. E., Abbey, A., Callow, D. M., Zu, X. X., & Wilbon, A. D. (2015). Rethinking Virtuality and Its Impact on Teams. *Small Group Research*, 46(3), 267–299. <https://doi.org/10.1177/1046496415573795>
- Furst, S. A., Reeves, M., Rosen, B., & Blackburn, R. S. (2004). Managing the life cycle of virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 6–20. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837468>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. G. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galbraith, J. R., & Lawler, E. E., III. (1993). *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. Jossey-Bass.
- Ganesh, M., & Gupta, M. (2010). Impact of virtualness and task interdependence on extra-role performance in software development teams. *Team Performance Management*, 16(3/4), 169–186. <https://doi.org/10.1108/13527591011053250>
- George, J. (1996). Virtual best practice: how to successfully introduce virtual team working. *Teams*, 996(11), 38-45.
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590–603. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>

- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2014). Where Global and Virtual Meet: The Value of Examining the Intersection of These Elements in Twenty-First-Century Teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 217–244. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091240>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.665228>
- Gilson, L., Maynard, M. T., Young, N. A., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499. <https://doi.org/10.2307/2392936>
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*; Cropanzano, R., Ed.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, 19(5), 688–708. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0345>
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.819>
- Gwen M. Wittenbaum, Andrea B. Hollingshead & Isabel C. Botero (2004) From cooperative to motivated information sharing in groups: moving beyond the hidden profile paradigm, *Communication Monographs*, 71:3, 286-310, DOI: 10.1080/0363452042000299894
- Hackman, J. R. (1990). *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*. Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Morris, C. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. In Elsevier eBooks (pp. 45–99). Elsevier BV. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60248-8](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60248-8)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P. B., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 598–621. <https://doi.org/10.1002/job.1931>

- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159–198.
<https://doi.org/10.1111/peps.12108>
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307. <http://www.jstor.org/stable/25145968>
- Hinds, P., & Kiesler, S. (Eds.). (2002). *Distributed work*. Boston Review.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/2464.001.0001>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.
<https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Hwang, M. I., & Lin, J. W. (1999). Information dimension, information overload and decision quality. *Journal of information science*, 25(3), 213–218.
- Idrissi, A. E., & Fourka, M. (2022). Performance in Virtual Teams: Towards an Integrative Model. In *International Academic Symposium of Social Science 2022*.
<https://doi.org/10.3390/proceedings2022082073>
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jones, Q. (1997) Virtual-communities, virtual-settlements & cyber-archaeology: A theoretical outline. *Journal of Computer Mediated Communication*, 3, 3, 1997.
<http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue3/jones.html>
- Jones, Q., Ravid, G., & Rafaeli, S. (2004). Information Overload and the Message Dynamics of Online Interaction Spaces: A Theoretical Model and Empirical Exploration. *Information Systems Research*, 15(2), 194–210. <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0023>
- Judge, T. A., Thoresen, C. E., Bono, J. E., & Patton, G. W. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(3–4), 187–213. [https://doi.org/10.1016/s0963-8687\(02\)00019-7](https://doi.org/10.1016/s0963-8687(02)00019-7)
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 18(3), 7–40.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700–718. <https://doi.org/10.1177/0149206305279113>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). BEYOND SELF-MANAGEMENT: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF TEAM EMPOWERMENT. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
<https://doi.org/10.2307/256874>
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B., & Kim, K. (2012). Across Borders and Technologies: Advancements in Virtual Teams Research. In *Oxford University Press eBooks* (pp. 789–858). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0025>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. J. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 67–79. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540322>

- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). THE IMPACT OF TEAM EMPOWERMENT ON VIRTUAL TEAM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF FACE-TO-FACE INTERACTION. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192. <https://doi.org/10.2307/20159571>
- Klausegger, C., Sinkovics, R. R., & Zou, H. “. (2007). Information overload: a cross-national investigation of influence factors and effects. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(7), 691–718. <https://doi.org/10.1108/02634500710834179>
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2008). Team learning, development and adaptation. In Valerie Sessa, & Manuel London (Eds.), *Work group learning. Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations* (pp. 15–44). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kramer, R.M., Tyler, T.R. (1996) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Sage.
- Langfred, C. W. (2004). TOO MUCH OF A GOOD THING? NEGATIVE EFFECTS OF HIGH TRUST AND INDIVIDUAL AUTONOMY IN SELF-MANAGING TEAMS. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399. <https://doi.org/10.2307/20159588>
- Larson, L. R., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Lawler, E. E. (1994). Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible? *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 8(1), 68–76. <http://www.jstor.org/stable/4165172>
- Lawler, E. E., & O’Toole, J. (2006). *America at Work: Choices and Challenges*. Macmillan.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 91–131. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60059-3](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60059-3)
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In Springer eBooks (pp. 27–55). https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press
- Lind, E., & Tyler, T. R. (2013). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science & Business Media.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*. Jeffrey Stamps.
- Lu, L. (2010). Attitudes toward Older People and Coworkers’ Intention to Work with Older Employees: A Taiwanese Study. *International Journal of Aging & Human Development*, 71(4), 305–322. <https://doi.org/10.2190/ag.71.4.c>
- Lurey, J. S., & Raisinghani, M. S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38(8), 523–544. [https://doi.org/10.1016/s0378-7206\(01\)00074-x](https://doi.org/10.1016/s0378-7206(01)00074-x)
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N., & Ba, S. (2000). Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team. *Management Information Systems Quarterly*, 24(4), 569. <https://doi.org/10.2307/3250948>
- Martins, L. R. M., Gilson, L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>

- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other’s effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McDonough, E. F., Kahn, K. B., & Barczaka, G. (2001b). An investigation of the use of global, virtual, and colocated new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 18(2), 110–120. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1820110>
- McKnight, DH, LL Cummings and NL Chervany (1995). Trust formation in new organisational relationships. Information and Decision Sciences Workshop, University of Minnesota.
- Miranda, S. M., & Saunders, C. (2003). The Social Construction of Meaning: An Alternative Perspective on Information Sharing. *Information Systems Research*, 14(1), 87–106. <https://doi.org/10.1287/isre.14.1.87.14765>
- Misra, S., & Stokols, D. (2012). Psychological and Health Outcomes of Perceived Information Overload. *Environment and Behavior*, 44(6), 737–759. <https://doi.org/10.1177/0013916511404408>
- Mohammed, S., & Dumville, B. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 89–106. <https://doi.org/10.1002/job.86>
- Moorman, R. W. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mortensen, M., & Hinds, P. S. (2001). CONFLICT AND SHARED IDENTITY IN GEOGRAPHICALLY DISTRIBUTED TEAMS. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212–238. <https://doi.org/10.1108/eb022856>
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Sage Publications, Inc.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Companies.
- O’Leary, & Cummings, S. (2007). The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. *Management Information Systems Quarterly*, 31(3), 433. <https://doi.org/10.2307/25148802>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
- Olson JS, Olson GM (2006) Bridging distance: empirical studies of distributed teams. Στο: Proceedings of human factors in MIS’06, vol 2, pp 27–30
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams. *ACM SIGMIS Database*, 35(1), 6–36. doi:10.1145/968464
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual Work: Bridging Research Clusters. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 308–341. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>
- Razzouk, R., Johnson, T. (2012). Shared Cognition. In: Seel, N.M. (eds) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_205
- Robson, M. D., Katsikeas, C. S., & Bello, D. C. (2008). Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. *Organization Science*, 19(4), 647–665. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0329>
- Romeike, P. D., Nienaber, A., & Schewe, G. (2016). How differences in perceptions of own and team performance impact trust and job satisfaction in virtual teams. *Human Performance*, 29(4), 291–309. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1165226>
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Greenwood Publishing Group.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404
- Rusman, E., Van Bruggen, J., Sloep, P., & Koper, R. (2010). Fostering trust in virtual project teams: Towards a design framework grounded in a TrustWorthiness ANtecedents (TWAN) schema. *International Journal of Human-computer Studies*, 68(11), 834–850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2010.07.003>
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273–310. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222280109>
- Savolainen, T. (2014). Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders’ Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. *Journal of Global Business Issues*, Vol 8, Iss. 2(Fall/Winter), pp. 45-56.
- Schick, A., Gordon, L. A., & Haka, S. F. (1990). Information overload: A temporal approach. *Accounting Organizations and Society*, 15(3), 199–220. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90005-f](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90005-f)
- Schippers, M. C. (2003). *Reflexivity in teams*. Dissertation, Amsterdam: Free University.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354
- Schulze, J., & Krumm, S. (2017). The “virtual team player.” *Organizational Psychology Review*, 7(1), 66–95. <https://doi.org/10.1177/2041386616675522>
- Schwartz, L., & Simmons, J. P. (2001). CONTACT QUALITY AND ATTITUDES TOWARD THE ELDERLY. *Educational Gerontology*, 27(2), 127–137. <https://doi.org/10.1080/03601270151075525>
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3), 267–295. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2009.00326.x>

- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). TAKING EMPOWERMENT TO THE NEXT LEVEL: A MULTIPLE-LEVEL MODEL OF EMPOWERMENT, PERFORMANCE, AND SATISFACTION. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349. <https://doi.org/10.2307/20159585>
- Senge, P.M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*.
- Sessa, V. I., & London, M. (2015). *Continuous Learning in Organizations*. In Psychology Press eBooks. <https://doi.org/10.4324/9781315820941>
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463–491. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003912>
- Simons, T., & Peterson, R. T. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Somech, A. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management*, 32(1), 132–157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>
- Sorohan, E.G. (1994). Coping with overload. *Training & Development*, 48: 13
- Speier, C., Valacich, J. S., & Vessey, I. (1999). The Influence of Task Interruption on Individual Decision Making: An Information Overload Perspective. *Decision Sciences*, 30(2), 337–360. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1999.tb01613.x>
- Sperka, M. (1996). *Organisationsinterne Kommunikation - Teil II: Zur empirischen Erforschung organisationsinterner Kommunikationsprozesse*. (Doktorarbeit), Universität Dortmund, Dortmund.
- Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL, EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Srivastava, A. K., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Stanko, T. L., & Gibson, C. (2009). The role of cultural elements in virtual teams. In R. S. Bhaget, & R. M. Steers (Eds.), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work* (pp. 272-304). Cambridge University Press.
- Staples, D. S., & Webster, J. (2007). Exploring Traditional and Virtual Team Members' "Best Practices." *Small Group Research*, 38(1), 60–97. <https://doi.org/10.1177/1046496406296961>
- Stratone, M. C. N., Vătămănescu, E., & Rusu, M. (2022). Filling Knowledge Gaps: Communication Characteristics in Traditional Versus Virtual Teams. *Proceedings of the . . . International Conference on Business Excellence*, 16(1), 109–120. <https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0011>
- Tett, R. P., & Meyer, J. S. (2006). JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thibaut, J.W., Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Thorngate, W. (1997). More than we can know: The attentional economics of internet use. Στο: S. Kiesler (Ed.), *Culture of the internet* (σσ. 296–297). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

- Trivedi, A., & Desai, D. (2012). A Review of Literature on E-Leadership. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2172577>
- Tse, H., & Dasborough, M. T. (2008). A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194–215. <https://doi.org/10.1177/1059601106293779>
- Tuckman, B.W. (1965). DEVELOPMENTAL SEQUENCE IN SMALL GROUPS. *Psychological bulletin*, 63, 384-99 .
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830–838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.830>
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. In *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 115–191). Elsevier BV. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60283-x](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60283-x)
- Van den Bossche, P., Gijselaers, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small group research*, 37(5), 490-521.
- Van Hootegem, G., Benders, J., Delarue, A., & Procter, S. (2005). Teamworking: looking back and looking forward. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 167-173.
- Van Woerkom, M., & Croon, M. A. (2009). The relationships between team learning activities and team performance. *Personnel Review*, 38(5), 560–577. <https://doi.org/10.1108/00483480910978054>
- Vătămănescu, E., Dinu, E., Stratone, M. C. N., Stăneiu, R., & Vintilă, F. (2022). Adding Knowledge to Virtual Teams in the New Normal: From Leader-Team Communication towards the Satisfaction with Teamwork. *Sustainability*, 14(11), 6424. <https://doi.org/10.3390/su14116424>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Warkentin, M., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System. *Decision Sciences*, 28(4), 975–996. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01338.x>
- Weijters, B., Geuens, M., & Schillewaert, N. (2010). The stability of individual response styles. *Psychological Methods*, 15(1), 96–110. <https://doi.org/10.1037/a0018721>
- West, M. (1999). Communication and teamworking in healthcare. *Nursing Times Research*, 4(1), 8–17.
- Wiedow, A., Konradt, U., Ellwart, T., & Steenfatt, C. (2013). Direct and indirect effects of team learning on team outcomes: A multiple mediator analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(4), 232–251. <https://doi.org/10.1037/a0034149>
- Woehr, D. J., & Huffcutt, A. I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(3), 189–205. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00562.x>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Zaccaro, S. J., Ely, K., & Nelson, J. (2008). Leadership processes and work motivation. Στο: R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 319–360). Routledge/Taylor & Francis Group
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

Συνολικός Αριθμός Λέξεων **16.123**