

Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα

Λαζαράκης Παναγιώτης

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Email: std116339@ac.eap.gr

Νταλάκος Άγγελος

Υποψήφιος Διδάκτορας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Email: adalak@uth.gr

Μπελιάς Δημήτριος

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Μέλος ΣΕΠ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Email: dbelias@uth.gr

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, το αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η έμφαση στις οργανωσιακές αλλαγές, οι ευέλικτες ρυθμίσεις, αλλά και οι οικονομικές και υγειονομικές κρίσεις (European Debt Crisis, Covid-19 pandemic) έχουν οδηγήσει σε διαρκώς μεταβαλλόμενες προδιαγραφές εργασίας, οι οποίες πολλές φορές εντείνουν το εργασιακό άγχος των απασχολούμενων ενός οργανισμού (Tang & Chang, 2010). Επιπρόσθετα, προκειμένου ένας οργανισμός να μπορεί να ανταποκριθεί στις παραπάνω κρίσεις, αλλά και να μπορεί να αντεπεξέλθει σε υφιστάμενες τεχνολογικές αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να διοικείται από αποτελεσματικούς ηγέτες (Redmond, 2012). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, μέσω της έννοιας της στρατηγικής ηγεσίας, μπορούν να επηρεάσουν τα μέλη ενός οργανισμού σε σχέση με το εργασιακό άγχος, αλλά και την εργασιακή δέσμευση που αυτά αισθάνονται (Radosavljevic et al., 2017). Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάδειξη της επιρροής της στρατηγικής ηγεσίας στους παράγοντες του εργασιακού άγχους, αλλά και της εργασιακής δέσμευσης που αισθάνονται τα μέλη ενός οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα σε 190 εργαζομένους, οι οποίοι απασχολούνται σε Ελληνικό Δημόσιο Φορέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής ανέδειξαν το γεγονός ότι η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει και το εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση. Κατά συνέπεια, σκόπιμο κρίνεται οι Ελληνικοί Δημόσιοι Οργανισμοί, να δημιουργήσουν ένα λιγότερο στρεσογόνο περιβάλλον, στο οποίο θα ενισχύονται οι ηγετικές ικανότητες και η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων.

Λέξεις Κλειδιά: Στρατηγική Ηγεσία, Εργασιακό Άγχος, Εργασιακή Δέσμευση, Δημόσιος Φορέας

Abstract

Over the past years, the continuously growing antagonistic external environment, the organisational changes, and the financial and pandemic crisis (European Debt Crisis, Covid-19 pandemic) have led to continuously changing working specifications, which often increase the work stress of organisation's

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2023

Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α., Μπελιάς, Δ., (2023). Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 3(1), 91-115.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

employees (Tang & Chang, 2010). In order for an organisation to be able to survive the above changes and crises, it should be managed by effective leaders (Redmond, 2012). Effective leaders, through the usage of strategic leadership, can have a positive impact on the employees of an organisation when they feel anxious and stressed by the working environment. In addition, leaders can positively influence the employees by making them feel work committed (Radosavljevic et al., 2017). The purpose of the current study is to investigate the connection between strategic leadership and work stress, as well as the influence of strategic leadership on work commitment, regarding the personnel of an organisation. Hence, a qualitative survey was conducted. The data was collected by 190 employees who work for a Greek Public Organization. The results of the survey showed that strategic leadership has an important effect on work stress and work commitment. Thus, the authors suggest that Greek Public Organisations should create a friendly -less stressful- working environment where employees can enhance their leading abilities as well as their work commitment.

Key Words: Strategic Leadership, Work Stress, Work Commitment, Greek Public Organisation

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο, απαιτητικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οργανισμοί επιδιώκουν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις, οι οποίες θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στους δημόσιους φορείς. Από το ανθρώπινο κεφάλαιο, πολλές φορές, εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία των στόχων του εκάστοτε οργανισμού. Ορισμένες από τις κύριες μεταβλητές που αλληλοεπιδρούν στις καθημερινές σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων, αλλά και στην απόδοσή τους, είναι η στρατηγική ηγεσία, το εργασιακό άγχος και η εργασιακή δέσμευση. Η κατανόηση του τρόπου, με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι μεταβλητές αυτές, μπορεί να αποτελέσει έναν οδηγό προκειμένου να βρεθεί ένας αποτελεσματικότερος τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων, μειώνοντας τα αρνητικά στοιχεία που ανακύπτουν.

Συνεπώς, η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων σε ένα Δημόσιο Φορέα, στη βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος, στη βελτίωση της διοικητικής φιλοσοφίας του φορέα, προκειμένου να μπορεί να ανταπεξέλθει ο οργανισμός στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

Ορίζοντας τη Στρατηγική Ηγεσία

Στόχος των σύγχρονων οργανισμών είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά τους Hirschi & Jones (2009), για να μπορέσει ένας οργανισμός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να εφαρμόσει την έννοια της στρατηγικής ηγεσίας. Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει, τα τελευταία 25 χρόνια, να ορίσουν με σαφήνεια και ακρίβεια την έννοια της στρατηγικής ηγεσίας. Έτσι, λοιπόν, η στρατηγική ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου (που ανήκει συνήθως σε ανώτερα διοικητικά κλιμάκια ενός οργανισμού –προϊστάμενοι, διευθυντικά στελέχη) να μπορεί να επηρεάσει άλλα άτομα, ώστε να λαμβάνουν καθημερινές αποφάσεις οι οποίες ενισχύουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητα του οργανισμού. Παράλληλα, οι στρατηγικοί ηγέτες θα πρέπει να εξασφαλίζουν, όχι μόνο τη μακροχρόνια βιωσιμότητα του οργανισμού, αλλά θα πρέπει οι αποφάσεις τους να εξασφαλίζουν και βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική σταθερότητα (Redmond, 2012). Επιπρόσθετα, κατά τους Samimi et al. (2020), η στρατηγική ηγεσία αποτελείται από τις ακόλουθες οκτώ λειτουργίες: λήψη στρατηγικών αποφάσεων, συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, εκτέλεση δραστηριοτήτων που αφορούν τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, παρακίνηση και έμπνευση εργαζομένων, διαχείριση πληροφοριών, εποπτεία λειτουργιών και διαχειρίσεων, διαχείριση κοινωνικών και ηθικών θεμάτων, διαχείριση συγκρουσιακών καταστάσεων.

Τα βασικότερα στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της στρατηγικής ηγεσίας είναι τα εξής (Jaradat & Mashhour, 2017):

- 1) Όραμα. Σχετίζεται με τα μεσοπρόθεσμα σχέδια.
- 2) Κοινωνική Αρχιτεκτονική. Περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία: προέλευση οργανισμού, διαχείριση πληροφοριών, λήψη αποφάσεων, φύση του έργου του οργανισμού, θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας.
- 3) Προώθηση της εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό.
- 4) Προώθηση της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και της ανάπτυξης.
- 5) Ανάπτυξη ανθρωπίνου κεφαλαίου. Περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις επαγγελματικές ικανότητες, τις δεξιότητες και την εμπειρία του εργατικού δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό (Koutiva et al., 2019; Belias et al., 2022b).
- 6) Καθορισμός στρατηγικής κατεύθυνσης. Περιλαμβάνει την καθιέρωση στρατηγικών προθέσεων, αποστολών και μακροπρόθεσμων οραμάτων (Belias et al., 2017; Rossidis et al., 2020).
- 7) Ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας. Ως οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ένα σύνολο από αξίες και σύμβολα, στα οποία είναι κοινωνικοί τα μέλη ενός συγκεκριμένου οργανισμού, και τα οποία περιγράφουν τις ενέργειες που γίνονται για την επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με την εσωτερική διαχείριση του οργανισμού, αλλά και των προβλημάτων που σχετίζονται με τους πελάτες, τις προμήθειες και το εργασιακό περιβάλλον (Belias et al., 2018; Belias et al., 2017b; Viterouli & Belias, 2021; Ntalakos et al., 2022).

8) Ανάπτυξη ηθικής συμπεριφοράς. Οι στρατηγικοί ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία και τη διατήρηση ηθικής συμπεριφοράς εντός των μελών ενός οργανισμού.

9) Στρατηγικό σύστημα ελέγχου. Σε έναν οργανισμό υπάρχουν δύο συστήματα ελέγχου: α) ο οικονομικός έλεγχος, και β) ο στρατηγικός έλεγχος. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτά τα δύο συστήματα ελέγχου είναι αντίθετα. Για τον λόγο αυτό, οι στρατηγικοί ηγέτες θα πρέπει να εξασφαλίζουν την ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών συστημάτων.

Ορίζοντας Το Εργασιακό Άγχος Και Την Εργασιακή Δέσμευση

Σύμφωνα με σύγχρονες έρευνες (Yozgat et al., 2013; Fink, 2017), εργασιακό άγχος είναι μια συναισθηματική κατάσταση κατά την οποία ο εργαζόμενος δεν μπορεί να προσαρμόσει τις ικανότητές του, τους πόρους που διαθέτει και τις εργασιακές απαιτήσεις, με τις ανάγκες της εργασίας του. Κατά τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (Osha.europa, 2021), το άγχος θεωρείται από τους μισούς περίπου Ευρωπαίους εργαζόμενους σύνηθες φαινόμενο στον επαγγελματικό χώρο. Ακόμα, θεωρούν ότι το άγχος είναι υπεύθυνο για τις μισές χαμένες μέρες εργασίας. Επίσης, είναι σύνηθες φαινόμενο, τα άτομα τα οποία πάσχουν από εργασιακό άγχος να παρεξηγούνται ή να στιγματίζονται, με τον ίδιο τρόπο όπως συμβαίνει και με μια πληθώρα ζητημάτων που αφορούν την ψυχική υγεία (Osha.europa, 2021).

Οι παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν εργασιακό άγχος ονομάζονται ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι. Πιο αναλυτικά, οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, το περιεχόμενο της εργασίας, τις οργανωτικές συνθήκες και ικανότητες, τις προσωπικές εκτιμήσεις, τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες, τις ανάγκες του οργανισμού, αλλά και των εργαζομένων. Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι μπορεί να επηρεάσουν την υγεία, την αποτελεσματικότητα, και την ικανοποίηση ενός εργαζομένου (ILO, 2016). Μερικά παραδείγματα συνθηκών εργασίας που είναι πιθανό να προκαλέσουν ψυχοκοινωνικούς κινδύνους είναι τα ακόλουθα (Osha.europa, 2021):

- Αντικρουόμενες απαιτήσεις και ασάφειες όσον αφορά τον ρόλο του εργαζομένου (Belias et al., 2022c; Belias et al., 2022d).
- Αναποτελεσματική επικοινωνία, έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση ή τους συναδέλφους.
- Υπερβολικός φόρτος εργασίας.
- Κακή διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών, εργασιακή ανασφάλεια.
- Έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τον εργαζόμενο και έλλειψη επιρροής στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας.
- Ψυχολογική και σεξουαλική παρενόχληση, βία που ασκείται από τρίτους.

Τεύχος 3, Αρ. 1

Το εργασιακό άγχος μπορεί να προκληθεί από μεταβλητές (παράγοντες), οι οποίες χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) οργανωτικές, και β) διαχειριστικές. Οι οργανωτικές στρεσογόνες μεταβλητές αποτελούνται από τα ακόλουθα στοιχεία: α) ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, β) έλλειψη πόρων, γ) ροή θέσεων εργασίας, δ) συμμετοχή, ε) τρόποι εποπτείας, και ζ) οργανωτική δομή. Αντίστοιχα, οι διαχειριστικοί παράγοντες άγχους αποτελούνται από τα εξής στοιχεία: α) σύγκρουση ρόλων, β) ασάφεια ρόλων, γ) ευαισθησία στην εργασία, δ) ανάπτυξη και προώθηση, ε) πίεση φόρτου εργασίας, ζ) πίεση για αυξημένη ποιότητα, και η) πίεση χρόνου και τεχνολογίας (Mosadeghrad , 2014; Quick & Henderson, 2016; Hashmi, 2015).

Εκτός από το εργασιακό άγχος, άλλη μια έννοια που έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η εργασιακή δέσμευση. Ως εργασιακή δέσμευση ορίζεται το μέτρο με το οποίο οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ταυτίζονται με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης (Fornes & Rocco, 2004), καθώς επίσης και το ενδιαφέρον που έχει ένας εργαζόμενος για τον οργανισμό στον οποίο ανήκει. Το ενδιαφέρον του εργαζομένου διακρίνεται, από τη μια μεριά στην ηθική δέσμευση που επικεντρώνεται στην προσκόλληση, και από την άλλη μεριά στην πίστη έναντι της υπολογιστικής δέσμευσης από τα πιθανά οφέλη του λόγω της συμμετοχής σε έναν οργανισμό (Nazari & Emani, 2012). Με άλλα λόγια οι Nazari & Emani (2012) διακρίνουν την οργανωτική δέσμευση σε δύο είδη: α) συναισθηματική δέσμευση, και β) συνεχή δέσμευση. Ως συναισθηματική δέσμευση θεωρείται η συναισθηματική προσκόλληση των εργαζομένων, η ταυτοποίηση και η συμμετοχή στον οργανισμό. Ως συνεχής δέσμευση θεωρείται η δέσμευση με βάση το κόστος το οποίο οι εργαζόμενοι συνδέουν με την έξοδο από τον οργανισμό.

Παρόμοια, οι Radosavljevic et al. (2017) διακρίνουν την οργανωτική δέσμευση σε: α) συναισθηματική δέσμευση, και β) κανονιστική δέσμευση. Ως συναισθηματική δέσμευση ορίζουν τη συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στον οργανισμό, την ταύτιση που αποκτά με τον οργανισμό και τη συμμετοχή στη λειτουργία του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, τόσο του οργανισμού όσο και του ατόμου. Τα αίτια που οδηγούν στη συναισθηματική δέσμευση είναι τα ακόλουθα (Radosavljevic et al., 2017): α) προσωπικά χαρακτηριστικά, β) οργανωτικά χαρακτηριστικά, γ) χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον τύπο της εργασίας που εκτελείται, και δ) εργασιακή εμπειρία (αναφέρεται στη σαφήνεια ρόλων, προκλήσεις της εργασίας, έλλειψη συγκρούσεων, ευκαιρίες για πρόοδο, προσοχή από τον προϊστάμενο). Όσον αφορά την κανονιστική δέσμευση, αυτή αναφέρεται στην αίσθηση

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2023

Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α., Μπελιάς, Δ., (2023). Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 3(1), 91-115.<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 3, Αρ. 1

υποχρεωτικής παραμονής σε έναν οργανισμό που δημιουργείται από τη μεριά των εργαζομένων. Η κανονιστική δέσμευση μπορεί να δημιουργηθεί από μια πληθώρα λόγων: α) κανονιστικές πιέσεις που προκαλούνται από τον ίδιο τον οργανισμό, β) πίεση που ασκείται από το περιβάλλον των άλλων εργαζομένων προς τον εργαζόμενο ο οποίος πιέζεται και αισθάνεται ηθική ευθύνη απέναντι στον οργανισμό, και γ) συστήματα ανταμοιβών που προσφέρει ο οργανισμός (π.χ. οικονομικά μπόνους, ταξίδια κ.λπ.).

Σχέση Μεταξύ Στρατηγικής Ηγεσίας, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Δέσμευσης Σε Δημόσιους Οργανισμούς

Το εργασιακό άγχος αποτελεί ένα ζήτημα που παρουσιάζει αρκετά αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το εργασιακό άγχος επηρεάζει αρνητικά, τόσο την παραγωγικότητα των οργανισμών όσο και την υγεία του ανθρωπίνου δυναμικού. Στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, διακατέχονται από εργασιακό άγχος, τόσο οι εργαζόμενοι (λόγω της αύξησης των ωρών εργασίας και της πίεσης που τους ασκείται από τα όργανα της διοίκησης) (Sparks, Faragher & Cooper, 2001) όσο και οι ηγέτες (εξαιτίας των υψηλών υποχρεώσεών τους και των ευθυνών που συνοδεύουν την ηγετική τους θέση) (Hambrick, Finkelstein & Mooney, 2005). Συνεπώς είναι απαραίτητο η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων να λαμβάνει μέτρα προκειμένου να προετοιμάσει τους ηγέτες ώστε να μπορούν να διαχειριστούν το εργασιακό άγχος (Brough, Muller & Westman, 2018).

Ειδικότερα, οι Loveplace et al. (2007) μελέτησαν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ηγεσία και το εργασιακό άγχος και ανέπτυξαν ένα μοντέλο, το οποίο αναδεικνύει τη σχέση μεταξύ της ατομικής και της διαμοιρασμένης ηγεσίας στην πρόκληση εργασιακού άγχους. Μέσα από την έρευνά τους διαπιστώνουν ότι οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας και ο χαμηλός έλεγχος της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα των ηγετών μέσω της φθοράς της υγείας τους. Πιο αναλυτικά, οι ηγέτες, λόγω της υψηλής πίεσης του φόρτου εργασίας τους, αυξάνουν τα επίπεδα εργασιακού άγχους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται ο κίνδυνος ασθένειας και ψυχολογικής καταπόνησης. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του φαινομένου αυτού είναι μέσω της μετατροπής του εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής πίεσης σε ενεργό εργασιακό περιβάλλον, μέσω της πρακτικής της αυτο-ηγεσίας και της χρήσης κοινής ηγεσίας.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2023

Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α., Μπελιάς, Δ., (2023). Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 3(1), 91-115.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 3, Αρ. 1

Επιπρόσθετα, οι Piero και Rodriguez (2008) μέσα από το μοντέλο τους αναδεικνύουν ότι η σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες εργασιακού άγχους. Ο ηγέτης, όταν συμπεριφέρεται ανεπαρκώς και καταχρηστικά απέναντι στους υφισταμένους του, μπορεί να τους οδηγήσει σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπλέον, το αντίκτυπο της συμπεριφοράς του ηγέτη μπορεί να παρεμποδίσει την ευημερία και την υγεία των εργαζομένων. Τέλος, η συμπεριφορά του ηγέτη είναι πιθανό να προκαλέσει και άλλες πηγές άγχους, όπως είναι η έλλειψη οργανωσιακής δικαιοσύνης, η έλλειψη αναγνώρισης της συνεισφοράς των εργαζομένων, καθώς και η επιβολή υπερβολικών ή διφορούμενων απαιτήσεων στους υφισταμένους τους.

Με βάση τις παραπάνω έρευνες γίνεται αντιληπτό ότι οι κύριοι παράγοντες εργασιακού άγχους προέρχονται από τη στρατηγική ηγεσία, υπό τη μορφή πίεσης προς τους υφισταμένους ώστε να παραδώσουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα που μπορούν. Γι' αυτόν τον λόγο, η συνετή πραγματική ηγεσία οφείλει να εντοπίζει τυχόν λάθη ή παραλείψεις στην εργασία και να τα επισημαίνει με τρόπο που θα ενθαρρύνει τους υφιστάμενους να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους. Σε αντίθετη περίπτωση, θα τους δημιουργήσει άγχος και θα τους κάνει πιο επιρρεπείς σε λάθη και παραλείψεις.

Αντίστοιχες μελέτες έχουν αναδείξει τον ρόλο που διαδραματίζει η στρατηγική ηγεσία στην εργασιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, οι Dlamini et al. (2017) διερεύνησαν την επίδραση που έχουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας στη δέσμευση των υπαλλήλων. Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης ήταν να εξετάσει αν η ικανότητα ενός οργανισμού να εφαρμόζει επιτυχώς τις στρατηγικές του, να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αναπτύσσει το ανθρώπινο κεφάλαιο, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τα ηγετικά στυλ που ενθαρρύνουν τη δέσμευση των υπαλλήλων. Η έρευνα που διεξήγαγαν πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 267 εργαζόμενων σε ξενοδοχειακή μονάδα της πόλης Tshwane. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά σε πολύ μεγάλο βαθμό με τη συναισθηματική δέσμευση, αλλά, αντίθετα, σε μέτριο βαθμό με την κανονιστική δέσμευση.

Παρόμοια, οι Chiang & Wang (2012) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας όσον αφορά τις μεταβλητές της εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής δέσμευσης, τονίζοντας τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εμπιστοσύνης στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2023

Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α., Μπελιάς, Δ., (2023). Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 3(1), 91-115.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 3, Αρ. 1

και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η έρευνα που διεξήγαγαν πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 421 εργαζόμενων σε ξενοδοχειακές μονάδες της Ταϊβάν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη γνωστική και συναισθηματική εμπιστοσύνη των εργαζομένων, ενώ η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τη γνωστική εμπιστοσύνη. Επιπλέον, η γνωστική και η συναισθηματική εμπιστοσύνη επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση, ενώ όσον αφορά τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εμπιστοσύνης, η έρευνα επιβεβαίωσε ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Ακόμα, οι Antonakis και House (2014) θεωρούν ότι η οργανική ηγεσία δύναται να επηρεάσει την εργασιακή δέσμευση μέσω της υλικής οδού, δηλαδή της ενίσχυσης των πόρων εργασίας. Ειδικότερα, οι οργανικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων μέσω της παροχής κινήτρων, μέσω της ικανοποίησης της ανάγκης για αυτονομία ή μέσω της παροχής εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα εκτελούν την εργασία τους αισθανόμενοι δέσμευση για την επιχείρηση. Όσον αφορά τον δημόσιο τομέα, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται περισσότερο με την υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση των υφισταμένων (Koustelios et al., 2021; Koustelios et al., 2004).

Ολοκληρώνοντας, τα τελευταία χρόνια πολλοί ερευνητές έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους προς τη μελέτη της σχέσεως ανάμεσα στο εργασιακό άγχος και την οργανωσιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, οι Haque & Aston (2016) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της οργανωσιακής δέσμευσης διάφορων μεσαίων επιχειρήσεων. Το δείγμα τους αποτελείται από 403 εργαζόμενους από το Ηνωμένο Βασίλειο και 422 εργαζόμενους από το Πακιστάν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι άντρες εργαζόμενοι είχαν περισσότερο άγχος από τις γυναίκες. Μάλιστα οι άντρες εργαζόμενοι επηρεάζονται περισσότερο από οργανωσιακούς παράγοντες, ενώ οι γυναίκες από προσωπικούς. Ένας παράγοντας που εμποδίζει την οργανωσιακή δέσμευση των γυναικών είναι η προσωπικότητα, ενώ η οργανωτική ηγεσία και οι απαιτήσεις ρόλου επηρεάζουν κυρίως τους άντρες εργαζόμενους. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες χρησιμοποιούν υποστήριξη πιο συχνά από τους άντρες, ώστε να μπορέσουν να ξεπεράσουν το άγχος. Τέλος, από την έρευνα των Haque & Aston (2016) προκύπτει ότι οι γυναίκες προϊστάμενοι έχουν υψηλότερη κανονιστική δέσμευση και δέσμευση συνέχειας, ενώ οι άντρες προϊστάμενοι έχουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση.

Τεύχος 3, Αρ. 1

Παράλληλα, οι Hashemi et al. (2015) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ του άγχους και της οργανωσιακής δέσμευσης, εστιάζοντας στους υπαλλήλους της τουριστικής βιομηχανίας, με σκοπό τη δημιουργία ενός μοντέλου. Ειδικότερα, σύμφωνα με το μοντέλο των ερευνητών, το εργασιακό άγχος θεωρείται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, η οργανωσιακή δέσμευση ως εξαρτημένη και η ικανοποίηση ως διαμεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στο άγχος και την οργανωσιακή δέσμευση. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους σε ξενοδοχειακούς υπαλλήλους έρχονται να επιβεβαιώσουν το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου τους.

Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας, της εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους των υπαλλήλων που εργάζονται σε ελληνικό Δημόσιο Φορέα. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας έχουν ως στόχο να συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα σε ένα Δημόσιο Φορέα, στη βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος και στην ποιοτική αλλαγή της φιλοσοφίας της διοίκησης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο οργανισμός να μπορεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς, προς όφελος των πολιτών, των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Ο ρόλος της στρατηγικής ηγεσίας βασίζεται στην επιτυχημένη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών και στον καθορισμό των σωστών στόχων.

Εκτός από τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της στρατηγικής ηγεσίας, του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης, η παρούσα έρευνα θα μελετήσει τον ρυθμιστικό ρόλο της μεταβλητής «εργασιακό άγχος» στο δίπολο της σχέσεως μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση. Σύμφωνα με την έρευνα των Sajida & Moeljadi (2018), το εργασιακό άγχος ρυθμίζει την επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη έρευνα φιλοδοξεί να ενισχύσει ή να απορρίψει την παραπάνω υπόθεση.

Πριν γίνει αναφορά στις ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης, σκόπιμο κρίνεται να εξηγηθεί η διαφορά που υπάρχει μεταξύ του ρυθμιστικού και του διαμεσολαβητικού ρόλου, επειδή πολλές φορές, στην παγκόσμια βιβλιογραφία, αυτοί οι δύο ρόλοι συγχέονται. Σύμφωνα με τους Baron & Kenny (1986), μία μεταβλητή λειτουργεί ως διαμεσολαβητική στον βαθμό που ερμηνεύει τη σχέση μεταξύ μιας ανεξάρτητης μεταβλητής με μια εξαρτημένη. Με άλλα λόγια, η διαμεσολαβητική

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2023

Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α., Μπελιάς, Δ., (2023). Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 3(1), 91-115.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 3, Αρ. 1

μεταβλητή εξηγεί τον μηχανισμό μέσω του οποίου η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη. Μία ρυθμιστική μεταβλητή επηρεάζει την κατεύθυνση και την ένταση της σχέσης μεταξύ μιας ανεξάρτητης και μιας εξαρτημένης μεταβλητής. Το ερώτημα που ανακύπτει είναι το ακόλουθο: Σε μια στατιστική ανάλυση, πώς μπορεί να γίνει αντιληπτός ο διαμεσολαβητικός ρόλος μιας μεταβλητής σε σχέση με τον ρυθμιστικό;

Ειδικότερα, η διαμεσολάβηση καταδεικνύεται αν υπάρχει σημαντική μείωση στην απευθείας σχέση μεταξύ της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης μεταβλητής με την προσθήκη μιας δεύτερης ενδιάμεσης ανεξάρτητης μεταβλητής (Baron & Kenny, 1986). Αντίθετα, ο ρυθμιστικός παράγοντας μιας μεταβλητής καταδεικνύεται από τη στατιστικά σημαντική αλληλεπίδρασή της με την ανεξάρτητη μεταβλητή. Πιο αναλυτικά, υπάρχουν τρία είδη αλληλεπίδρασης: α) αυξητική αλληλεπίδραση (οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζουν την εξαρτημένη προς την ίδια κατεύθυνση και μαζί έχουν ισχυρότερη επίδραση), β) αλληλεπίδραση εξουδετέρωσης (η μεταβλητή ρυθμιστής μειώνει την επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη), και γ) ανταγωνιστική αλληλεπίδραση (η ανεξάρτητη και η ρυθμιστική μεταβλητή έχουν την ίδια επίδραση στην εξαρτημένη, αλλά η μεταξύ τους αλληλεπίδραση επηρεάζει προς την αντίθετη κατεύθυνση) (Cohen, West & Aiken, 2003).

Ολοκληρώνοντας, οι ερευνητικές υποθέσεις της συγκεκριμένης έρευνας είναι οι ακόλουθες:

H₁ : Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει το εργασιακό άγχος.

H₂ : Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση.

H₃ : Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση.

H₄ : Το εργασιακό άγχος έχει ρυθμιστικό ρόλο (moderator) στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση.

Συμμετέχοντες

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 190 άτομα, επί συνόλου 526 υπαλλήλων του Υπουργείου Τουρισμού, οι οποίοι απασχολούνται στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου στην Αθήνα, στις 14 Περιφερειακές Υπηρεσίες Τουρισμού σε όλη την Ελλάδα, στις Ανώτατες Σχολές Τουριστικών Επαγγελματιών (Α.Σ.Τ.Ε.), στα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.) και στις Σχολές Ξεναγών της εποπτείας του.

Διαδικασία

Η διαδικασία της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, το οποίο στάλθηκε σε 491 υπαλλήλους μέσω e-mail. Πιο αναλυτικά, η αποστολή του e-mail έγινε σε όλους τους υπαλλήλους του Υπουργείου Τουρισμού οι οποίοι διαθέτουν υπηρεσιακό e-mail μέσω της αρμόδιας Διεύθυνσης του Υπουργείου, μετά από προφορική έγκριση, καθώς δεν ήταν απαραίτητη η γραπτή. Οι 35 από τους 526 υπαλλήλους δεν διαθέτουν υπηρεσιακό e-mail, αφού αποτελούν βοηθητικό προσωπικό (όπως εργάτες, προσωπικό καθαριότητας, τεχνικοί συντήρησης). Από τους 491 υπαλλήλους που έλαβαν στο e-mail τους το link με το ερωτηματολόγιο (το οποίο συνοδευόταν από μια επιστολή που εξηγούσε την ταυτότητα, τον σκοπό, τη σημασία της έρευνας, καθώς και την τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων), 200 άτομα δεν απάντησαν καθόλου, 40 άτομα αρνήθηκαν να το συμπληρώσουν, ενώ 61 άτομα το συμπλήρωσαν ελλιπώς. Συνεπώς, το τελικό δείγμα συμμετεχόντων αποτελούνταν από 190 άτομα. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο φιλοξενήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms για το διάστημα Μάρτιος - Απρίλιος 2020. Η συγκεκριμένη χρονική περίοδος συμπίπτει με την αρχή της καλοκαιρινής τουριστικής περιόδου, αλλά, δυστυχώς, και με την αρχή της πανδημίας του Covid-19. Το γεγονός αυτό δυσκόλεψε αρκετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς πολλά άτομα είχαν είτε άδειες ειδικού σκοπού είτε εργάζονταν με τη μορφή της τηλεργασίας, χωρίς να έχουν την καθημερινή τριβή στον χώρο εργασίας τους. Η συνολική διάρκεια πραγματοποίησης της έρευνας (σχεδιασμός έρευνας, διεξαγωγή, συλλογή δεδομένων, επεξεργασία αποτελεσμάτων) διήρκησε περίπου τέσσερις μήνες (Φεβρουάριος 2020 – Μάιος 2020).

Ερευνητικό εργαλείο

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της συγκεκριμένης έρευνας είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο. Πιο αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τις εξής ενότητες:

- Κλίμακα μέτρησης της στρατηγικής ηγεσίας: Αποτελείται από δέκα ερωτήσεις που μετρούν τη μεταβλητή της στρατηγικής ηγεσίας μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1=σπάνια έως 5=συνήθως). Η μεταβλητή στρατηγική ηγεσία καθορίζεται από δύο υπο-μεταβλητές (παράγοντες): α) τις οργανωσιακές ικανότητες, και β) τις προσωπικές ικανότητες. Το μοντέλο μέτρησης της στρατηγικής ηγεσίας είναι των Davies & Davies (2004).

- Κλίμακα μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης: Αποτελείται από 24 ερωτήσεις που μετρούν τη μεταβλητή της εργασιακής δέσμευσης μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα). Η εργασιακή δέσμευση αποτελείται από τρεις υπο-μεταβλητές (παράγοντες): α) συναισθηματική δέσμευση (οκτώ ερωτήσεις), β) δέσμευση συνέχειας (οκτώ ερωτήσεις), γ) κανονιστική δέσμευση (οκτώ ερωτήσεις). Το μοντέλο μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης βασίζεται στη μελέτη των Allen & Meyer (1996), το οποίο εστιάζει στο πόσο αποτελεσματική είναι η εργασιακή δέσμευση, η διάρκειά της, και το πόσο θα επηρεάσει τη θέληση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό.
- Κλίμακα μέτρησης του εργασιακού άγχους: Αποτελείται από 14 ερωτήσεις που μετρούν τη μεταβλητή του εργασιακού άγχους μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1=ποτέ έως 5=πολύ συχνά). Με άλλα λόγια, το εργαλείο αυτό μετρά το πόσο αγχωτικά επιδρούν ορισμένες καταστάσεις στη ζωή ενός ατόμου. Το μοντέλο μέτρησης βασίζεται στο ερωτηματολόγιο Αντιλαμβανόμενου Άγχους των Cohen et al. (1983) (Perceived Stress Scale – PSS).
- Δημογραφικά Στοιχεία και Εργασιακά Χαρακτηριστικά: Αποτελείται από 13 ερωτήσεις που μετρούν τα κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, όπως είναι τα ακόλουθα: φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, ειδικότητα, επαγγελματική εμπειρία, χρόνο προϋπηρεσίας στον οργανισμό, θέση στον οργανισμό, έτη εργασίας στη συγκεκριμένη θέση, εισόδημα, περιοχή διαμονής.

Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS) (SPSS, 2022). Τα στατιστικά μεγέθη (εργαλεία) που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα ακόλουθα:

- Περιγραφική Στατιστική: Πίνακες Συχνοτήτων/Ποσοστών για το προφίλ του δείγματος (δημογραφικά στοιχεία).
- Αξιοπιστία/Εσωτερική Συνέπεια Ερωτήσεων: Υπολογισμός του βαθμού αξιοπιστίας (εσωτερικής συνέπειας) των ερωτήσεων μέσω του συντελεστή Cronbach Alpha, που αφορούν τη στρατηγική ηγεσία, την εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος.

- Διερευνητική παραγοντική ανάλυση: Διεξαγωγή συσχετίσεων με τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις που αφορούν τη στρατηγική ηγεσία, την εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος.
- Έλεγχος Υποθέσεων: Προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις, πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθοι έλεγχοι: Για την ανάλυση της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας στο εργασιακό άγχος (Υπόθεση H_1), της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση (Υπόθεση H_2), και της επίδρασης του εργασιακού άγχους στην εργασιακή δέσμευση (Υπόθεση H_3), χρησιμοποιήθηκαν οι στατιστικές αναλύσεις συσχέτισης Spearman, καθώς και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ των κλιμάκων και των υπο-κλιμάκων της έρευνας. Για την εξέταση του ρυθμιστικού ρόλου του εργασιακού άγχους στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση (Υπόθεση H_4) πραγματοποιήθηκε ιεραρχική παλινδρόμηση.

Αποτελέσματα

Προφίλ δείγματος/συμμετέχοντες

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 190 άτομα τα οποία είναι εργαζόμενοι στο Ελληνικό Υπουργείο Τουρισμού. Το 50,5% του δείγματος είναι γυναίκες, ενώ το 49,5% είναι άνδρες. Όσον αφορά την ηλικία τους, το 50,5% έχουν ηλικία 46–60 ετών, το 41% έχουν ηλικία 31–45 ετών, το 4% είναι 18–30 ετών, και το 4% είναι άνω των 60 ετών. Ακόμα, το 54% του δείγματος είναι έγγαμοι, το 32% είναι άγαμοι, το 13% είναι χωρισμένοι και το 2% είναι χηρευάμενοι. Επιπλέον, η πλειονότητα του δείγματος (43%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 33% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 17% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 5% είναι κάτοχοι διδακτορικού, ενώ μόλις το 1% είναι απόφοιτοι γυμνασίου και ΙΕΚ, αντίστοιχα. Σχετικά με το οικογενειακό τους εισόδημα, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (67%) έχει οικογενειακό εισόδημα έως 30.000 ευρώ, το 30,5% του δείγματος έχει εισόδημα έως 15.000 ευρώ, ενώ μόλις το 2,5% έχει εισόδημα άνω των 30.000 ευρώ. Ακόμη, το 72% έχει μόνιμη σχέση εργασίας, το 25% έχει σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ενώ το 3% απάντησαν ότι η σχέση εργασίας τους είναι «άλλη». Η πλειονότητα του δείγματος (80%) είναι υπάλληλοι, το 18% είναι προϊστάμενοι τμήματος και το 2% είναι προϊστάμενοι διεύθυνσης. Τέλος, όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική εμπειρία τους, το 29,5% εργάζεται έως 20 έτη, το 28% εργάζεται πάνω από

Τεύχος 3, Αρ. 1

20 έτη, το 23% εργάζεται έως 15 έτη, το 14% εργάζεται έως δέκα έτη, ενώ μόλις το 4% εργάζεται έως πέντε έτη.

Αξιοπιστία/Εσωτερική συνέπεια

Ο Πίνακας 1 περιγράφει τον βαθμό αξιοπιστίας (μέσω του συντελεστή Cronbach Alpha) των ερωτήσεων που σχετίζονται με τη στρατηγική ηγεσία, το εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση. Στις συνολικές κλίμακες, όλες οι τιμές του Cronbach Alpha κυμαίνονται από $\alpha=0,74$ έως $\alpha=0,86$. Συνεπώς είναι αρκετά υψηλές και αποδεκτές. Στις υπο-κλίμακες, όλες οι τιμές του Cronbach Alpha κυμαίνονται από ικανοποιητικά επίπεδα έως υψηλά αποδεκτά επίπεδα ($\alpha=0,66$ έως $\alpha=0,89$).

Πίνακας 1. Βαθμός Αξιοπιστίας (Cronbach Alpha) για τους συντελεστές στρατηγική ηγεσία, εργασιακό άγχος και εργασιακή δέσμευση

	Αξιοπιστία	Αρ. Ερωτ.
Συνολική Στρατηγική Ηγεσία	0.799	10
Στρατηγική Ηγεσία	0.860	7
Συνολική Εργασιακή Δέσμευση	0.799	24
Αλλαγή εργασιακής μονάδας	0.879	7
Έλλειψη αίσθησης του ανήκειν στον οργανισμό	0.674	5
Έλλειψη πίστης και προσήλωσης στον οργανισμό	0.659	4
Ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασιακή μονάδα	0.800	4
Συνολικό Εργασιακό Άγχος	0.737	14
Συναισθηματικές και πρακτικές δυσκολίες κατά την εργασία	0.886	6
Φόβος αξιολόγησης/απόλυσης	0.854	3
Άγχος για αυτο-αποτελεσματικότητα	0.765	3

Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή της στρατηγικής ηγεσίας

Τα στοιχεία που προήλθαν από τη μεταβλητή της στρατηγικής ηγεσίας είναι κατάλληλα, προκειμένου να εφαρμοστεί το στατιστικό εργαλείο της παραγοντικής ανάλυσης ($KMO=0.77$, Bartlett $\chi^2=723.33$,

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2023

Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α., Μπελιάς, Δ., (2023). Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 3(1), 91-115.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 3, Αρ. 1

$p < 0.01$). Το μοντέλο της παραγοντικής ανάλυσης εξήγαγε τρεις κλίμακες (παράγοντες), οι οποίες εξηγούσαν το 66,1% της παρατηρούμενης διακύμανσης όσον αφορά τη στρατηγική ηγεσία. Από τους τρεις παράγοντες, ο πρώτος αποτελούνταν από επτά ερωτήματα με φορτίσεις από 0,47 έως 0,88. Συνεπώς έγινε αποδεκτός ο πρώτος παράγοντας. Όσον αφορά τον δεύτερο και τον τρίτο παράγοντα, αυτοί αποτελούνταν από δύο και μία ερώτηση, αντίστοιχα, συνεπώς θα πρέπει να αφαιρεθούν, αφού ο κάθε παράγοντας που προκύπτει από την παραγοντική ολοκλήρωση θα πρέπει να αποτελείται από τρεις ή περισσότερες φορτίσεις. Έτσι, δημιουργήθηκε Πίνακας 2 που περιγράφει τις τελικές φορτίσεις της στρατηγικής ηγεσίας.

Πίνακας 2. Τελικός Πίνακας Φορτίσεων για τη στρατηγική ηγεσία

Παράγοντας	Αντικείμενα	Φορτίσεις
Στρατηγική Ηγεσία	1	0.720
	2	0.468
	3	0.623
	4	0.757
	5	0.843
	7	0.879
	8	0.759

Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή της εργασιακής δέσμευσης

Τα στοιχεία που προήλθαν από τη μεταβλητή της εργασιακής δέσμευσης είναι κατάλληλα προκειμένου να εφαρμοστεί το στατιστικό εργαλείο της παραγοντικής ανάλυσης ($KMO=0.76$, Bartlett $\chi^2=2319.07$, $p < 0.01$). Το μοντέλο της παραγοντικής ανάλυσης εξήγαγε επτά κλίμακες (παράγοντες), οι οποίες εξηγούσαν το 69,9% της παρατηρούμενης διακύμανσης όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση. Από τους επτά παράγοντες, στο τέλος απέμειναν τέσσερις παράγοντες (εξαιρέθηκαν τρεις, λόγω είτε πολυσυγγραμικότητας είτε χαμηλών φορτίσεων) με τα ακόλουθα ονόματα: Αλλαγή εργασιακής μονάδας, Έλλειψη αίσθησης του ανήκειν στον οργανισμό, Έλλειψη πίστης και προσήλωσης στον οργανισμό, Ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασιακή μονάδα. Έτσι, δημιουργήθηκε ο Πίνακας 3, που περιγράφει τις τελικές φορτίσεις της εργασιακής δέσμευσης.

Πίνακας 3. Τελικός Πίνακας Φορτίσεων για τη εργασιακή δέσμευση

Παράγοντες	Αντικείμενα Φορτίσεις	
1. Αλλαγή εργασιακής μονάδας	1	0.664
	2	0.696
	3	0.535
	4	0.556
	5	0.818
	6	0.801
	7	0.805
2. Έλλειψη αίσθησης του ανήκειν στον οργανισμό	1	0.520
	2	0.884
	3	0.781
	4	0.734
3. Έλλειψη πίστης και προσήλωσης στον οργανισμό	1	0.651
	2	0.749
	3	0.490
	4	0.692
4. Ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασιακή μονάδα	1	0.756
	2	0.861
	3	0.449
	4	0.729

Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή του εργασιακού άγχους

Τα στοιχεία που προήλθαν από τη μεταβλητή του εργασιακού άγχους είναι κατάλληλα προκειμένου να εφαρμοστεί το στατιστικό εργαλείο της παραγοντικής ανάλυσης (ΚΜΟ=0.79, Bartlett $\chi^2=1410.66$, $p<0,01$). Το μοντέλο της παραγοντικής ανάλυσης εξήγαγε τέσσερις κλίμακες (παράγοντες), οι οποίες εξηγούσαν το 71,6% της παρατηρούμενης διακύμανσης όσον αφορά το εργασιακό άγχος. Από τους τέσσερις παράγοντες, στο τέλος απέμειναν τρεις παράγοντες (εξαιρέθηκε ένας, λόγω μικρού αριθμού

Τεύχος 3, Αρ. 1

φορτίσεων, <3) με τα ακόλουθα ονόματα: Συναισθηματικές και πρακτικές δυσκολίες κατά την εργασία, Φόβος αξιολόγησης/απόλυσης, Άγχος για αυτο-αποτελεσματικότητα. Έτσι, δημιουργήθηκε ο Πίνακας 4, που περιγράφει τις τελικές φορτίσεις του εργασιακού άγχους.

Πίνακας 4. Τελικός Πίνακας Φορτίσεων για το εργασιακό άγχος

Παράγοντες	Αντικείμενα	Φορτίσεις
1. Συναισθηματικές και πρακτικές δυσκολίες κατά την εργασία	1	0.922
	2	0.719
	3	0.863
	4	0.646
	5	0.766
	6	0.695
2. Φόβος αξιολόγησης/απόλυσης	1	-0.839
	2	-0.877
	3	-0.819
3. Άγχος για αυτο-αποτελεσματικότητα	1	0.832
	2	0.640
	3	0.856

Έλεγχος υποθέσεων

Όσον αφορά την πρώτη υπόθεση (H_1 : Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει το εργασιακό άγχος), υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και του άγχους για αυτο-αποτελεσματικότητα ($\rho=0.33$, $p<0.01$). Αντίθετα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($p>0,05$) μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και των συναισθηματικών και πρακτικών δυσκολιών κατά την εργασία, καθώς και του φόβου αξιολόγησης/απόλυσης. Συνεπώς, η υπόθεση H_1 είναι αποδεκτή όσον αφορά τη στρατηγική ηγεσία και τη διάσταση του εργασιακού άγχους με το όνομα αυτο-αποτελεσματικότητα. Με άλλα λόγια, οι υψηλές ικανότητες των συμμετεχόντων στο να μπορούν να κρατούν την ισορροπία μεταξύ των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων του οργανισμού,

Τεύχος 3, Αρ. 1

στο να μπορούν να αναζητούν νέες ευκαιρίες, στο να μπορούν να μετατρέπουν τη στρατηγική σε δράση, και στο να μπορούν να επιτύχουν τη συμμετοχή ομάδων εργαζομένων σε στρατηγικές συζητήσεις, τους κάνει να αισθάνονται υψηλό άγχος σε σχέση με την αυτο-αποτελεσματικότητά τους στον χειρισμό τυχόν προβλημάτων, καθώς και τον έλεγχο των καταστάσεων στην εργασία τους. Αντίθετα, τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής ηγεσίας των συμμετεχόντων δεν επηρεάζουν καθόλου τον φόβο τους, είτε για αξιολόγηση είτε για απόλυση είτε για συναισθηματικές ή πρακτικές δυσκολίες που αισθάνονται στην εργασία, αφού οι συγκεκριμένες διαστάσεις του άγχους τους κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα. Τα ευρήματα αυτά είναι σε συμφωνία με προϋπάρχουσες έρευνες (Lambert et al., 2016; Skogstad et al., 2014).

Όσον αφορά τη δεύτερη υπόθεση (H₂: Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση), υπάρχει μια στατιστικά σημαντική μικρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και των υπο-διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης: α) Έλλειψη αίσθησης του ανήκειν στον οργανισμό ($\rho = -0.20$, $p < 0.01$), β) Έλλειψη πίστης και προσήλωσης στον οργανισμό ($\rho = -0.22$, $p < 0.01$). Αντίθετα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($p > 0,05$) μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και των άλλων δύο διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης (Αλλαγή εργασιακής μονάδας, Ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασιακή μονάδα). Συνεπώς, η υπόθεση H₂ είναι αποδεκτή όσον αφορά τη στρατηγική ηγεσία και την έλλειψη αίσθησης του ανήκειν στον οργανισμό, καθώς και την έλλειψη πίστης και προσήλωσης στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, όσο αυξάνονται οι προσωπικές και οργανωσιακές - στρατηγικής ηγεσίας- ικανότητες των συμμετεχόντων, τόσο αισθάνονται ότι ανήκουν ως ενεργά μέλη στον οργανισμό, με πίστη και προσήλωση προς αυτόν. Μάλιστα οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι αισθάνονται συναισθηματικά δεμένοι αποτελώντας μέλος της οικογένειας του οργανισμού, διαισθανόμενοι τα προβλήματα της εργασιακής μονάδας σαν να ήταν δικά τους. Γι' αυτόν τον λόγο, το γεγονός ότι εργάζονται σε αυτήν την εργασιακή μονάδα έχει μεγάλη σημασία για εκείνους και δεν θα ήθελαν να προβούν σε αλλαγή της. Τα ευρήματα αυτά είναι σε συμφωνία με προϋπάρχουσες έρευνες (Noor 2013; Chanroom & Intrawong, 2019).

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H₃: Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση), υπάρχει μια στατιστικά σημαντική μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ του συνολικού εργασιακού άγχους και της συνολικής εργασιακής δέσμευσης ($\rho = 0.35$, $p < 0.01$). Συνεπώς, η υπόθεση H₃ είναι αποδεκτή. Με απλά λόγια, η επιρροή του εργασιακού άγχους στη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι ως

Τεύχος 3, Αρ. 1

προς τον οργανισμό, είναι μικρή. Γι' αυτόν τον λόγο και τα υψηλά ποσοστά εργασιακής δέσμευσης είναι πιθανό να αιτιολογούνται και από τα χαμηλά επίπεδα εργασιακού άγχους που διέπουν τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν αισθάνονται ούτε φόβο για απόλυση ούτε φόβο για αξιολόγηση του έργου τους και της υπηρεσιακής τους συνέπειας. Τα ευρήματα αυτά είναι σε συμφωνία με προϋπάρχουσες έρευνες (Mosadeghrad (2014); Hashmi (2015); Quick & Henderson (2016)).

Τέλος, όσον αφορά την τέταρτη υπόθεση (H₄: Το εργασιακό άγχος έχει ρυθμιστικό ρόλο [moderator] στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση), θα πρέπει πρώτα να εξεταστεί αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο συνολικό εργασιακό άγχος, ως ρυθμιστική μεταβλητή, και τη συνολική εργασιακή δέσμευση, ως εξαρτημένη μεταβλητή. Πράγματι από την τρίτη υπόθεση ανιχνεύθηκε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ τους. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ιεραρχική παλινδρόμηση, προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας (ανεξάρτητη μεταβλητή) στη συνολική εργασιακή δέσμευση (εξαρτημένη μεταβλητή), καθώς και ο ρυθμιστικός ρόλος του συνολικού εργασιακού άγχους στο δίπολο αυτό. Στο πρώτο βήμα του μοντέλου, η συνολική στρατηγική ηγεσία δεν επηρέαζε στατιστικά σημαντικά τη συνολική εργασιακή δέσμευση ($p=0.101$), με αποτέλεσμα το μοντέλο να μην είναι στατιστικά σημαντικό ($F(1.188)=2.717$, $p=0.101$). Στο δεύτερο βήμα της ιεραρχικής παλινδρόμησης, υπήρχε στατιστική σημαντικότητα ($F(1.188)=11.457$, $p=0.0005$) και ερμήνευε το 10.9% της παρατηρούμενης διακύμανσης στη συνολική εργασιακή δέσμευση. Αξίζει να αναφερθεί ότι, και στο πρώτο αλλά και στο δεύτερο βήμα της ιεραρχικής παλινδρόμησης, η συνολική στρατηγική ηγεσία δεν είχε στατιστικά σημαντική επίδραση στην συνολική εργασιακή δέσμευση. Συμπερασματικά, η υπόθεση H₄ απορρίπτεται, καθώς η εξαρτημένη μεταβλητή (εργασιακή δέσμευση) και η ανεξάρτητη μεταβλητή (στρατηγική ηγεσία) δεν έχουν στατιστικά σημαντική μεταξύ τους σχέση σε κανένα βήμα του μοντέλου. Παρόλα αυτά, στο δεύτερο βήμα βρέθηκε ότι το συνολικό άγχος επιδρούσε σημαντικά στη συνολική εργασιακή δέσμευση (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Ρυθμιστικός Ρόλος Εργασιακού Άγχους στο Δίπολο της Σχέσης Στρατηγική Ηγεσία – Εργασιακή Δέσμευση (Εξαρτημένη Μεταβλητή) (ιεραρχική παλινδρόμηση)

Μοντέλο	B	Τυπ. Σφάλμα	Συντελ. Beta	Τιμή t	Sig.
1 (Σταθερά)	2,916	0.207		14,068	0.000

Τεύχος 3, Αρ. 1

	Συνολική Στρατηγική Ηγεσία	0.094	0.057	0.119	1,648	0.101
2	(Σταθερά)	2,125	0.265		8,004	0.000
	Συνολική Στρατηγική Ηγεσία	0.093	0.054	0.118	1,710	0.089
	Συνολικό Στρατηγικό Άγχος	0.268	0.060	0.308	4,464	0.000

Συμπεράσματα – Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Όπως προαναφέρθηκε, στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας, του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης. Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη μελέτη διερεύνησε τον βαθμό με τον οποίο α) η στρατηγική ηγεσία επιδρά στο εργασιακό άγχος, β) η στρατηγική ηγεσία επιδρά στην εργασιακή δέσμευση, καθώς και γ) το εργασιακό άγχος επιδρά στην εργασιακή δέσμευση. Επιπρόσθετα, διερευνήθηκε ο ρυθμιστικός ρόλος του εργασιακού άγχους στο δίπολο της σχέσεως μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και εργασιακής δέσμευσης.

Ως αποτέλεσμα, με βάση τους παραπάνω στόχους καθώς και την υπάρχουσα βιβλιογραφία, διαμορφώθηκαν και ελέγχθηκαν τέσσερις υποθέσεις. Πιο αναλυτικά, η πρώτη υπόθεση (H₁: Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει το εργασιακό άγχος) γίνεται αποδεκτή (επιβεβαιώνεται), αφού βρέθηκε ότι η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει θετικά το συνολικό εργασιακό άγχος. Μάλιστα, η επιρροή αυτή είναι πολύ έντονη σε σχέση με τη διάσταση του άγχους για αυτο-αποτελεσματικότητα, ενώ φαίνεται ότι η στρατηγική ηγεσία δεν επηρεάζει άμεσα τις άλλες δύο διαστάσεις του συνολικού εργασιακού άγχους (συναισθηματικές και πρακτικές δυσκολίες κατά την εργασία, φόβος αξιολόγησης/απόλυσης).

Όσον αφορά τη δεύτερη υπόθεση (H₂: Η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση), τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική επιρροή της στρατηγικής ηγεσίας στη συνολική εργασιακή δέσμευση. Συνεπώς γίνεται αποδεκτή η δεύτερη υπόθεση. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά κυρίως δύο από τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης (Έλλειψη αίσθησης του ανήκειν στον οργανισμό, Έλλειψη πίστης και προσήλωσης στον οργανισμό). Αντίθετα, τα ευρήματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει συσχέτιση (ούτε θετική ούτε αρνητική) της στρατηγικής ηγεσίας με τις ακόλουθες διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης: Αλλαγή εργασιακής μονάδας, Ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασιακή μονάδα.

Τεύχος 3, Αρ. 1

Σχετικά με την τρίτη υπόθεση (H₃: Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση), η συγκεκριμένη έρευνα επιβεβαίωσε ότι το συνολικό εργασιακό άγχος πράγματι επηρεάζει τη συνολική εργασιακή δέσμευση.

Τέλος, όσον αφορά την τέταρτη υπόθεση (H₄: Το εργασιακό άγχος έχει ρυθμιστικό ρόλο [moderator] στην επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση), τα ευρήματα της έρευνας δεν επιβεβαίωσαν τη συγκεκριμένη υπόθεση. Ο λόγος της απόρριψης της τέταρτης υπόθεσης οφείλεται στο γεγονός ότι η στρατηγική ηγεσία (ανεξάρτητη μεταβλητή) δεν έχει καμία στατιστικά σημαντική επιρροή στην εργασιακή δέσμευση (εξαρτημένη μεταβλητή) σε κανένα από τα βήματα του μοντέλου (της ιεραρχικής παλινδρόμησης) που χρησιμοποιήθηκε.

Κατά συνέπεια, ενώ οι πρώτες τρεις υποθέσεις έρχονται να επιβεβαιωθούν από προηγούμενα αποτελέσματα έρευνών (Hashmi, 2015; Quick & Henderson, 2016), η τέταρτη υπόθεση δεν επιβεβαιώνει τον ρυθμιστικό ρόλο του εργασιακού άγχους στη σχέση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης, (Sajida & Moeljadi, 2018); Dale & Fox, 2008).

Επίλογος

Εν κατακλείδι, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εργασία στον σύγχρονο Δημόσιο Φορέα (και ειδικά σε έναν δημόσιο τουριστικό φορέα) προϋποθέτει την ύπαρξη πολλών ευθυνών (Rossidis et al., 2021). Γι' αυτόν τον λόγο είναι πολύ σημαντικό η στρατηγική ηγεσία του φορέα να είναι σε θέση : α) να αναγνωρίζει τους πιθανούς στρεσογόνους παράγοντες που δημιουργούνται στον φορέα ώστε να μπορεί μειώσει την αρνητική τους επίδραση, β) να ενισχύει τις αντοχές και τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν πιο εύκολα σε στρεσογόνες συνθήκες, γ) να «ακούει» τα «θέλω» των εργαζομένων ώστε να μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή τους δέσμευση και την ικανοποίησή τους (Belias et al., 2022e), και δ) να εκπαιδεύει το προσωπικό ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν σε κρίσιμες καταστάσεις (Belias & Trihas, 2022).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Antonakis, J. & House, R. J. (2014). Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational–Transactional Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4):746-771.
- Baron, M. R. & Kenny, A. D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Belias, D. & Trihas, N. (2022). Human Resource Training of Front Office Employees and Change Management in Hospitality Sector during Crisis. In *Proceedings of the 4th International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business*, ISSN 2184-5891, 101-106.
- Belias, D & Trihas, N. (2022b). Strategic HRM Approaches as Mediators to Change Management in the Tourism Industry: Potential and Prospects for Future Research. *Proceedings of Academicera International Conference*, Hamburg, Germany, 3-4 February, Institute for Technology and Research, 228, 53-60.
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A. & Malik, S. (2022c). Workplace Conflict, Turnover, and Quality of Services. Case Study in Greek Seasonal Hotels, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Published online. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065655>
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. & Lamprinoudis, N. (2022d). The Greek Hotel Sector: An Analysis of Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of Greek Employees, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 21(1), 156-174.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. & Mantas, C. (2022e). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299-317.
- Belias, D., Velissariou, E. & Rossidis, I. (2018). The Contribution of HRM on the Development of Effective Organizational Culture in Hotel Units—The Case of Greek Hotels. In “Exploring smart tourism: The cultural and sustainability synergies” *Springer proceedings in business and economics*.
- Belias, D., Trivellas, P., Koustelios, A., Serdaris, P., Varsanis, K., Grigoriou, I. (2017). Human Resource Management, Strategic Leadership Development and the Greek Tourism Sector. In V. Katsoni, A. Upadhya, A. Stratigea (eds) *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham.
- Belias D., Velissariou E., Koustelios A., Varsanis K., Kyriakou D., Sdrolias L. (2017b) The Role of Organizational Culture in the Greek Higher Tourism Quality. In A. Kavoura, D. Sakas, P. Tomaras (eds) *Strategic Innovative Marketing. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham.
- Boal, K. B. (2004). Strategic Leadership. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson & J. M. Burns (eds) *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1497–1504.
- Brough, P., Muller, W. & Westman, M. (2018). Work, Stress, and Relationships: The Crossover Process Model. *Australian Journal of Psychology*, 70(4), 341-349.
- Chanpoom, N. & Intrawong, W. (2019). The Influence of Strategic Leadership and Organizational Climate on Organizational Commitment of Savings Cooperative Employees. *International Academic Multidisciplinary Research Conference in Vienna 2019*.

- Chiang, C.-F. & Wang, Y.-Y. (2012). The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. *Journal of Hotel & Business Management*, 1(1).
- Cohen, S., Karmarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386-396.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2007). Strategic Leadership. *School Leadership and Management*, 24(1), 29-38.
- Dale, K. & Fox, M. L. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*. 20(1), 109-130.
- Dlamini, N. N. N., Garg, A. K. & Muchie, M. (2017). The Impact of Transformational Leadership Style on Organisational Commitment in the Hospitality Industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3), 1-21.
- Fink, G. (2017). Stress: Concepts, Definition and History. *Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 1-9.
- Fornes, S. L. & Rocco, T. S. (2004). *Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness*. Ανακτήθηκε από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492195.pdf> την 05/05/2022.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. & Mooney, A. (2005). Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491.
- Haque, A. U. & Aston, J. (2016). A Relationship Between Occupational Stress and Organisational Commitment of I.T. Sector's Employees in Contrasting Economies. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 95-105.
- Hashemi, S. M., Jamil, J., Kiumarsi, S. & Shno, M. (2015). Exploring the Role of Stress on Organizational Commitment among Employees in Hospitality Industry: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Information Research and Review*, 2(9), 1144-1150.
- Hashmi, M. I. (2015). Causes and Prevention of Occupational Stress. *IOSR Journal of Dental and Medical Sciences*, 14, 98-104.
- Hirschi, G. & Jones, M. (2009). Effects of Strategic Leadership on Business Success - A Cross Cultural Analysis from a Resource Based View. *MIBES Transactions*, 1-18.
- ILO (2016). *Workplace Stress*. [online] Recovered from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms466547.pdf (Last Access at 05/05/2022)
- Jaradat, M. & Mashhour, A-R. (2017). Strategic Leadership. *Ovidius University Annals, Economic Science Series*, XVII(1), 325-329.
- Koustelios, A., Belias, D., Zournatzi, E. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 43-55.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). Role Ambiguity, Role Conflict and Job Satisfaction among Physical Education Teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 18(2) 87-92.

- Koutiva, M., Belias, D., Flabouras, I., Koustelios, A. (2019). The Effects of Workplace Well-being on Individual's Knowledge Creation Outcomes. A Study Research among Hotel Employees. International Conference on Strategic Innovative Marketing and Tourism. A. Kavoura (ed.), *Springer Proceedings in Business and Economics*. 1063-1072.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B & Hogan, N. L. (2016). Social Support's Relationship to Correctional Staff Job Stress, Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.
- Samimi, M., Felipe Cortes, A., Anderson, M., Herrmann, P. (2020). What is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 101353.
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Occupational Stress and its Consequences. Implications for Health Policy and Management. *Leadership in Health Services*, 27(3), 224-239.
- Nazari, K. & Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 484-493.
- Noor, J. (2013). The Factors of Strategic Leadership of Commitment: An Empirical Banking in Indonesia. *International Research Journal of Business Studies*, 6(3), 185-193.
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2022). Organizational Culture and Group Dynamics in the Tourism Industry. *Conference Proceedings of 5th International Conference on Tourism Research 2022*, 19-20 May 2022, Vila do Conde, Portugal (in press).
- Osha.europa (2021). *Psychosocial Risks and Stress* [online] Retrieved from <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress> (Last Access on 05/05/2022)
- Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (2008). Work Stress, Leadership and Organizational Health. *Papeles del Psicologo*, 29(1), 88-99.
- Quick, J. C. & Henderson, D. F. (2016). Occupational Stress: Preventing Suffering, Enhancing Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13.
- Radosavljević, Z., Čilerdžić, V. & Dragić, M. (2017). Employee Organizational Commitment. *International Review*, 1(2), 18-26.
- Redmond, J. (2012). *Strategy and the Importance of Strategic Leadership*. Ανακτήθηκε από: <https://www.cpaireland.ie/CPAireland/media/Education-Training/Study%20Support%20Resources/P2%20Strategy%20and%20Leadership/Relevant%20Articles/cpa-article-strategy-and-leadership-final.pdf> την 05/05/2022
- Rossidis I., Belias D., Vasiliadis, L. (2021). Strategic Human Resource Management in the International Hospitality Industry. An Extensive Literature Review. In V. Katsoni & C. van Zyl (eds) *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_22.
- Rossidis, I., Belias, D. & Papailias, S. (2020). Strategic Management in the Greek Public Sector. In Search of Best Practices in the International Environment. *International Conference on Business & Economics of the Hellenic Open University 2020*.
- Sajida, P. W. & Moeljadi (2018). The Effect of Strategic Leadership and Role Conflict to Employee's Commitments with Work Stress as Mediation. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(3), 440-447

Τεύχος 3, Αρ. 1

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø & Einarsen, S. V. (2014). Is Avoidant Leadership a Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships between Laissez-faire Leadership and Role Ambiguity. *Work and Stress* 28 (4), 323-341.

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. (2001). Well-being and Occupational Health in the 21st Century Workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.

Tang, Y.-T. & Chang, C.-H. (2010). Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869-881.

Viterouli, M. & Belias, D. (2021). True Organizational Learning Culture as a Key to Unlocking Operational Performance: A Critical Review. *International Business Information Management Association, 37th IBIMA Conference: April 2021, Cordoba, Spain*.

Yozgat, U., Yurtkoru, S. & Bilginoğlu, E. (2013). Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518-524.