



**ΕΘΝΙΚΟ  
ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**



**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”**

**Η επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης του Οργανισμού και του Προϊσταμένου, του Συναλλακτικού και του Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου και της Αυτό-αξιολόγησης στην Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση και στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.**

**-Περίληψη στα Ελληνικά-**

**Κώτση Ειρήνη**

**Ακαδημαϊκό Έτος 2018-2019**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

**Αντικείμενο και Σκοπός:** Η μελέτη της επίδρασης του Συναλλακτικού Ψυχολογικού Συμβολαίου (Transactional Psychological Contract-TC) και του Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου (Relational Psychological Contract-RC), της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης- (Perceived Organizational Support-POS), της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης από τον Προϊστάμενο (Perceived Supervisor Support-PSS) και της Αυτό-αξιολόγησης (Core Self-Evaluation-CSE), στην Οργανωσιακή Συναισθηματική Δέσμευση (Affective Organizational Commitment-AOC) και στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior-OCB). Σκοπός είναι η κατασκευή συνάρτησης που να αποδίδει την μεταξύ των συσχέτιση.

**Κίνητρο:** Η ανάγκη κατανόησης του μηχανισμού αλληλεπίδρασης των παραπάνω μεταβλητών με την Οργανωσιακή Συναισθηματική Δέσμευση και την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Και οι δύο παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στον τρόπο που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος τον οργανισμό του αλλά και στην διάθεση του να προσφέρει παραπάνω από όσα υπαγορεύει ο ρόλος του. Η κατανόηση μπορεί να προσφέρει λύσεις στους οργανισμούς για τον ενστερνισμό των στόχων και των αξιών του οργανισμού, την διάθεση της προσπάθειας για την ευημερία του και την επιθυμία της παραμονής εντός του οργανισμού.

**Σχεδιασμός Έρευνας, Προσέγγιση και Μέθοδος:** Για την εκπόνηση της μελέτης αυτής σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο 73 ερωτήσεων, τυχαίου δείγματος. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 133 εργαζόμενοι ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η κλίμακα Perceived Organizational Support Scale, Perceived Supervisor Support Scale, Core Self-Evaluation Scale, Transactional Psychological Contract Scale και Relational Psychological Contract Scale, Affective Organizational Commitment Scale και Organizational Citizenship Behavior Scale.

**Κύρια Ευρήματα:** Τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής ήταν ότι τα Συναλλακτικά Ψυχολογικά Συμβόλαια συνδέονται αρνητικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά, ενώ τα Σχεσιακά Ψυχολογικά Συμβόλαια θετικά. Καμία από τις άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές (POS,PSS,CSE), δεν παρουσίασε στατιστική σημαντικότητα σε σχέση με το την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Από την άλλη μεριά όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές όταν εξετάστηκαν μεμονωμένα έδωσαν στατιστικά σημαντική πρόβλεψη για την Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση. Το Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο

σχετίζεται επίσης αρνητικά με την Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση. Ενώ αντίθετα το Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας, αφού εξηγεί το 40% της διακύμανσης της Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης.

**Πρακτικές και Διοικητικές εφαρμογές:** Τα μέλη της διοίκησης πρέπει να επενδύσουν στα Σχεσιακά Ψυχολογικά Συμβόλαια που δημιουργούν με τους εργαζόμενους τους για να ενισχύσουν την Συναισθηματική Οργανωσιακή τους δέσμευση και την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά που επιδεικνύουν . Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενσωματώσουν στις πρακτικές τους την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση και τις συνθήκες εκείνες που θα κάνουν τον εργαζόμενο να παραμείνει εντός οργανισμού. Επίσης αποδεικνύεται ότι τα οικονομικά ανταλλάγματα ενός Συναλλακτικού Ψυχολογικού Συμβολαίου έχουν αρνητική επίδραση στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά και στην Οργανωσιακή Συναισθηματική Δέσμευση του εργαζόμενου. Η Οργανωσιακή Συναισθηματική Δέσμευση διασφαλίζεται εν μέρει και από την υποστήριξη που νιώθει ο εργαζόμενος ότι έχει από τον οργανισμό αλλά και από τον προϊστάμενο. Επίσης η παράμετρος της Αυτό-Αξιολόγησης αποκαλύπτει ένα ποσοστό πρόβλεψης για την Οργανωσιακή Συναισθηματική Δέσμευση. Όμως επειδή η Αυτό-Αξιολόγηση είναι πολύ-μεταβλητή χρήζει περαιτέρω έρευνας .

#### **Συμβολή:**

Η γνώση για τον ρόλο της κάθε μεταβλητής ανεξάρτητα, οδηγεί τους οργανισμούς σε πεδία περαιτέρω εξέλιξης. Η επίδραση της κάθε μεταβλητής στην Οργανωσιακή Συναισθηματική Δέσμευση αποκαλύπτει πιθανές πρακτικές και ανάγκες των εργαζομένων, στις οποίες οι οργανισμοί δεν επενδύουν αρκετά. Επίσης συμβάλλει στην βιβλιογραφία αποδεικνύοντας την αρνητική σχέση που έχει το Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο με την Οργανωσιακή Συναισθηματική Δέσμευση και την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά και ταυτόχρονα προσφέρει την μελέτη μιας σχετικά καινούριας παραμέτρου, της Αυτό-Αξιολόγησης . Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης απέδωσαν πληροφορίες που ενθαρρύνουν τη μελλοντική έρευνα σε έναν τομέα που είναι κρίσιμος για την επιβίωση και επιτυχία των οργανισμών.

## **1. Γενικά**

Οι εργαζόμενοι είναι από τα σημαντικότερα <<όπλα>> των επιχειρήσεων. Σήμερα το εργασιακό περιβάλλον είναι απαιτητικό, ανταγωνιστικό, δυναμικό, εξελισσόμενο και αβέβαιο. Οι σύγχρονοι οργανισμοί χρειάζονται εργαζόμενους που αισθάνονται αφοσιωμένοι στο έργο τους και στον οργανισμό τους, ώστε να αυξηθεί η απόδοση, η κερδοφορία τους και να υπερέχουν του ανταγωνισμού.

Οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακολουθούν την συμπεριφορά του οργανισμού και να αλληλοεπιδρούν με αυτήν. Φαίνεται να αναπτύσσουν μια ψυχολογική σύμβαση με τους εργοδότες τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό προέρχεται από το αίσθημα της υποχρέωσης του εργαζομένου, λόγω της υποστήριξης και της δέσμευσης του οργανισμού απέναντί τους. Όταν ο οργανισμός εκπληρώνει τις κοινωνικό-οικονομικές ανάγκες του εργαζόμενου, όπως η αυτοεκτίμηση, η αποδοχή και η ευεξία, ο αριθμός των υπαλλήλων που έχουν δεσμευτεί ενεργά είναι υψηλότερος.

Στις ημέρες μας είναι πολύ σύνηθες η σχέση του υπαλλήλου και της οργάνωσης να κατασκευάζεται από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου, τις ενέργειες του και την ανάπτυξη του υπαλλήλου.

Αλλά τι γίνεται αν η προσωπικότητα του ατόμου, επίσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην συμπεριφορά του εργαζόμενου και την δέσμευση που αισθάνεται προς τον οργανισμό του; Η σημαντικότητα της δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό ευνοεί και τα δύο μέρη. Τα οφέλη για τους οργανισμούς περιλαμβάνουν αυξημένη εργασιακή απασχόληση (Rothmann & Rothmann, 2010), αύξηση εσόδων (Werhane & Royal, 2009), μικτό κέρδος (Towers Watson, 2015), 2014) και έλλειψη απουσιών.

Τα οφέλη για τον εργαζόμενο περιλαμβάνουν αυξημένη υγεία και ευημερία (Saks & Gruman, 2014), ικανοποίηση από την εργασία και μείωση των παραιτήσεων (Rothmann & Rothmann, 2010).

Παρά την αυξημένη έρευνα και τις πρωτοβουλίες που ελήφθησαν για πιο δεσμευμένο και αφοσιωμένο προσωπικό, τα αποτελέσματα των εταιριών παγκοσμίως είναι ακόμα χαμηλά. Συμπερασματικά, η σημασία του προσδιορισμού των μεταβλητών που συσχετίζονται με οποιονδήποτε τρόπο τόσο με OCB όσο και με το AOC είναι εξαιρετικά υψηλή και πολύτιμη τόσο για την οργάνωση όσο και για τον εργοδότη.

## **2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση και Υποθέσεις**

### **2.1 Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά-OCB**

Η ορολογία των OCBs εισήχθη στην έρευνα πριν από 30 χρόνια (Smith, Organ, & Near, 1983). Περισσότερα από 2100 άρθρα σχετικά με τα OCBs βρίσκονται στη βιβλιογραφία, με πάνω από 50% να δημοσιεύονται μόνο τα τελευταία τέσσερα χρόνια (Ινστιτούτο Επιστημονικών Πληροφοριών, 2013). Πλέον τα OCBs θεωρούνται παγκοσμίως ως βασικό μέτρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και συνδέονται στενά με τον τομέα απόδοσης των εργαζομένων (π.χ. Rotundo & Sackett, 2002). Έχουν επεκταθεί σε τομείς όπως το μάρκετινγκ, τη δημόσια διοίκηση, τη μηχανική, τις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης, την αθλητική επιστήμη, την κοινωνιολογία, την πληροφορική, την επικοινωνία και τη νοσηλευτική (Institute for Scientific Information, 2013).

Στην αρχή, το OCB ορίστηκε ως "η ατομική συμπεριφορά που είναι στην διακριτική ευχέρεια του εργαζόμενου, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και προάγει την (αποδοτική και) αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης" (Organ, 1988).

Ο Organ σε ένα δεύτερο ορισμό (1998) δηλώνει ότι το OCB είναι η εκτός-ρόλου συμπεριφορά του εργαζόμενου, που κινητοποιείται από πέντε διαστάσεις: αλtruισμό, ευγένεια, φιλοτιμία, την ευσυνειδησία και την αρετή του πολίτη.

## **2.2 Συναισθηματική Οργανωσιακή Συμπεριφορά-AOC**

Η ιδέα της οργανωσιακής δέσμευσης πρωτοεμφανίστηκε στη δεκαετία του 1970 και του 1980 (Mowday, Porter & Steers, 1982) και συνδέθηκε στενά με τη σχέση του ατόμου με τον οργανισμό (Lamba & Choudhary, 2013).

Αρχικά, οι Mowday et al. (1982) υποδηλώνουν ότι «τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης έχουν την τάση να έχουν ισχυρή πίστη στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, να είναι πρόθυμοι να αφιερώσουν σημαντικές προσπάθειες για να στηρίξουν τον οργανισμό και να επιδιώξουν να διατηρήσουν την ιδιότητα του μέλους". Οι Meyer & Allen (1997) ορίζουν την OC ως "το αίσθημα αφοσίωσης στον εργοδότη, την προθυμία να εργαστεί σκληρά για τον εργοδότη και την πρόθεση να παραμείνει στην οργάνωση αυτή". Έτσι, οι υπάλληλοι δεσμεύονται αυθόρμητα στον οργανισμό επειδή « το θέλουν» (Lamba & Choudhary, 2013).

Οι Meyer και Herscovitch (2001) ορίζουν την δέσμευση ως «μια δύναμη που δεσμεύει ένα άτομο σε μια πορεία δράσεων που σχετίζονται με έναν ή περισσότερους στόχους». Έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν αυτή τη δέσμευση σε τρεις διαφορετικούς τύπους: συναισθηματική, ηθική και υπολογιστική, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν συναισθηματικούς δεσμούς, αίσθημα υποχρέωσης και εκτίμηση του κόστους αποχώρησης (Allen and Meyer, 1990).

Οι εργαζόμενοι που είναι συναισθηματικά δεμένοι με τον οργανισμό τους δείχνουν την τάση να συμμετέχουν σε δραστηριότητες «εκτός ρόλου», όπως είναι η καινοτομία. Αυτό δίνει τη δυνατότητα να διασφαλιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Van Dyk & Coetzee, 2012). Η ανάγκη διατήρησης του εργατικού δυναμικού και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω επιτυχημένων προσλήψεων οδήγησε σε αυξανόμενο ενδιαφέρον για το πώς σχετίζονται οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και το AOC (Ghanzanfar et al., 2012).

Διαπιστώθηκε ότι (Meyer & Allen, 1997) οι εμπειρίες στην εργασία, όπως οι οργανωτικές ανταμοιβές, η δικαιοσύνη των διαδικασιών και η υποστήριξη από τον προϊστάμενο, έχουν ισχυρότερες σχέσεις με το AOC παρά με τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης. Ωστόσο, έχει γίνει ελάχιστη εργασία που εξετάζει τους μηχανισμούς αυτών των σχέσεων.

### **2.3 Συναλλακτικό και Συναισθηματικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο- TC & RC**

Τα ψυχολογικά συμβόλαια ορίζονται ως «οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες ενός ατόμου σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις σε μια σχέση ανταλλαγής εργασίας» (Rousseau, 1989). Από τη δεκαετία του 1990, το ψυχολογικό συμβόλαιο (PC) έγινε ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη μέτρηση της ποιότητας της σχέσης μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη. Ο τρόπος με τον οποίο μετράται το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων εξελίχθηκε σημαντικά στη δεκαετία του 2000.

Μια μελέτη που εξέταζε τη γενίκευση των διαφορετικών μορφών του ψυχολογικού συμβολαίου που παρατηρούνται στην Κίνα, κατέληξε σε θετική σχέση μεταξύ του TC και του OCB. (Chun Hui, Cynthia Lee, Denise M. Rousseau, 2004). Επιπλέον, μια δεύτερη μελέτη που διεξήχθη στο Πακιστάν αποκάλυψε ότι το TC επίσης επηρεάζει θετικά και σημαντικά τις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης (μέρος του OCB) μέσα σε έναν οργανισμό. (Abdul Saboor, Ch. Abdul Rehman και Sumaira Rehman, 2017).

Η επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης του Οργανισμού και του Προϊσταμένου, του Συναλλακτικού και του Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου και της Αυτό-αξιολόγησης στην Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση και στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

-Περίληψη στα Ελληνικά-

Για την AOC αντίθετα, τα ευρήματα των Mikael Lovblad και Apostolos Bantekas, (2010) υποστηρίζουν ότι το TC σχετίζεται αρνητικά μαζί της.

**Υπόθεση 1: Το Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο σχετίζεται θετικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.**

**Υπόθεση 2: Το Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο σχετίζεται αρνητικά με την Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση.**

Η άλλη μορφή ψυχολογικού συμβολαίου, το συναλλακτικό συμβόλαιο έχει βραχυπρόθεσμη διάρκεια, είναι προσανατολισμένο καθαρά οικονομικά ή υλιστικά και δεν απαιτεί δυναμικότητα στην σχέση εργαζόμενου-εργοδότη. Από την άλλη πλευρά, το σχεσιακό συμβόλαιο είναι μακροπρόθεσμο και ευρύ, καθώς εκτός από την οικονομική ανταλλαγή περιλαμβάνει όρους εμπιστοσύνης σε αντάλλαγμα για την ασφάλεια ή την εξέλιξη της σταδιοδρομίας μέσα στον οργανισμό (Morrison & Robinson, 1997, Rousseau & McLean Parks, 1993).

Σε μια μελέτη (Xander D. Lub, Rob J. Blomme, P. Matthijs Bal, 2011) που διεξήχθη για την αξιολόγηση των OCB σε σχέση με το RC για τις διαφορετικές γενιές εργαζομένων X και Y, το RC ήταν ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης για το OCB.

Επίσης το RC δείχνει να συνδέεται θετικά με την AOC από τους Millward & Hopkins, (1998), Rousseau (1990) και τους Mikael Lovblad και Apostolos Bantekas (2010).

**Υπόθεση 3: Το Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο σχετίζεται θετικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.**

**Υπόθεση 4: Το Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο σχετίζεται θετικά με την Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση.**

#### **2.4 Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη -POS**

Η Οργανωσιακή Υποστήριξη είναι η υποστήριξη που δίνει ο οργανισμός στους εργαζόμενους. Η θεωρία Οργανωσιακής Υποστήριξης (Eisenberger, Huntington, Hutschison & Sowa, 1986, Shore & Shore, 1995) θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν γενικές πεποιθήσεις, προσδίδοντας ανθρώπινα χαρακτηριστικά στον οργανισμό, αναλόγως με το κατά πόσο ο οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους, τις ευθύνες τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους.

-Περίληψη στα Ελληνικά-

Ο Levinson (1965) παρατήρησε ότι η συμπεριφορά εκπροσώπων του οργανισμού συχνά αντιπροσωπεύει τον ίδιο τον οργανισμό. Αυτή η προσωποποίηση του οργανισμού, πρότεινε ο Levinson, ενθαρρύνεται από τη νομική, ηθική και οικονομική ευθύνη του οργανισμού για τις πράξεις των εκπροσώπων του. Προέρχεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και καθορίζει τις συμπεριφορές των ρόλων καθώς και από την εξουσία που ασκεί ο εκπρόσωπος του οργανισμού μεμονωμένα σε υπαλλήλους.

Για τους εργαζόμενους, η οργάνωση λειτουργεί ως μια σημαντική πηγή κοινωνικο-αισθηματικών πόρων και υλικών οφελών. Βάσει του κανόνα αμοιβαιότητας, το POS δημιουργεί μια αίσθηση υποχρέωσης στον εργαζόμενο να φροντίζει για την ευημερία του οργανισμού και να βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπληρώσουν αυτό το χρέος με μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση. (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001).

Οι Shore και Wayne (1993) διαπίστωσαν ότι το POS μπορεί να προβλέψει και μάλιστα σχετίζεται θετικά με το OCB. Όπως και οι Miao και Kim (2010) και Chiang and Sheng (2011), Chiaburu, Chakrabarty, Wang and Li (2015) δηλώνουν ότι υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ POS και OCB.

#### **Υπόθεση 5: Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη σχετίζεται θετικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.**

Ο Gouldner (1960) υποστηρίζει επίσης ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται υψηλό επίπεδο οργανωσιακής υποστήριξης είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν στις οργανώσεις τους με θετικές στάσεις. Αυτή η σχέση αποδεικνύεται επίσης μέσω έρευνας που διεξήχθη από τους Rhoades et al. (2001). Και πολλές μελέτες ακόμα έχουν αναφέρει ότι το POS και το AOC είναι στενά συνδεδεμένα (Hutchison & Garstka 1996, D. Allen Shore & Griffeth 1999, Eisenberger, Fasolo & Davis La-Mastro 1990, Guzzo, Noonan & Elron 1994, Hutchison 1997, Jones, Flynn & Kelloway, 1995, Settoon, Bennett & Liden 1996, Shore & Tetrick, 1991, Shore & Wayne, 1993, Wayne, 1997).

#### **Υπόθεση 6: Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη σχετίζεται θετικά με την Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση.**

### **2.5 Αντιλαμβανόμενη Υποστήριξη Προϊσταμένου-PSS**



-Περίληψη στα Ελληνικά-

Οι εργαζόμενοι αξιολογούν το επίπεδο στο οποίο ο προϊστάμενός τους εκτιμά την συνεισφορά τους και φροντίζει για την ευημερία τους (Kottke and Sharafinski, 1988). Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο προϊστάμενος αντιπροσωπεύει τον οργανισμό (Stinglhamber and Vandenberghe, 2003). Επιπλέον, οι υπάλληλοι κατανοούν ότι ο προϊστάμενός τους θα υποβάλει την αξιολόγησή τους στην ανώτερη διοίκηση του οργανισμού, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω την πεποίθηση ότι ο προϊστάμενός και ο οργανισμός έχουν την ίδια προοπτική (Eisenberger et al., 2002).

Όταν οι άμεσοι προϊστάμενοι είναι υποστηρικτικοί συμμετέχοντας στην ανάπτυξη των υπαλλήλων τους, διατηρώντας θετικές προσδοκίες και παρέχοντας καθημερινή υποστήριξη σε πρωτοβουλίες, όπως για παράδειγμα συμμετοχή και εκπαίδευση, ενισχύονται θετικά οι αντιλαμβανόμενες δραστηριότητες ανάπτυξης (Baldwin and Magjuka, 1997).

Συνεπώς, τα σχετικά υψηλά επίπεδα υποστήριξης των προϊσταμένων (Bård Kuvaas και Anders Dysvik, 2009) ενδέχεται να αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και, κατά συνέπεια, να επηρεάσουν την ανάπτυξη των εργαζομένων, την ποιότητα της εργασίας και το OCB. Οι Chia-Ming Chang, Chao-Sen Wu, Wui-Chiu Mui, Yi-Hsuan Lin, 2018) έδειξε ότι το PSS έχει θετικό αντίκτυπο στο OCB. Επίσης, ο Uzun Tenvfik το 2018, αφού διερεύνησε τις συσχετίσεις μεταξύ PSS και OCB όσον αφορά την εξουθένωση των εκπαιδευτικών, κατέληξε στο ίδιο συμπέρασμα.

**Υπόθεση 7: Η Αντιλαμβανόμενη Υποστήριξη του Προϊσταμένου σχετίζεται θετικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.**

Στην μελέτη των Casper, Wendy Jean, Harris Christopher, Taylor-Bianco, Amy Wayne, Julie Holliday, 2011), οι συμμετέχοντες που ανέφεραν μεγαλύτερο PSS ανέφεραν επίσης υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση στις οργανώσεις τους ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,05$ ). Στο ίδιο κατέληξαν και οι Gurpta V., Agarwal UA. , Khatri N. 2016 που διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται θετικά με το PSS.

**Υπόθεση 8: Η Αντιλαμβανόμενη Υποστήριξη του Προϊσταμένου σχετίζεται θετικά με την Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση.**

## 2.6 Αυτό- Αξιολόγηση -CSE

Σύμφωνα με τους Judge et al. (1997), το CSE είναι ένα διευρυμένο χαρακτηριστικό που υποδεικνύεται από τέσσερα καλά εδραιωμένα στοιχεία της προσωπικότητας: την αυτοεκτίμηση (Harter, 1990) , την γενικευμένη αυτο-αποτελεσματικότητα (Locke, McCleary, & Knight, 1996, τον νευρωτισμό (Watson, 2000) και την έδρα ελέγχου. Η έδρα ελέγχου είναι εσωτερική όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι η συμπεριφορά τους συνδέεται με τα γεγονότα που βιώνουν (Rotter, 1966).

Το κοινό στοιχείο που παρατηρείται μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών είναι ότι το CSE αφορά μια βασική και θεμελιώδης εκτίμηση της αξίας του ατόμου. Περισσότερες από 50.000 δημοσιεύσεις (PsycINFO search, 20 Οκτωβρίου 2001) έχουν μελετήσει τις τέσσερις βασικές αυτοαξιολογήσεις.

Έτσι, όταν ένα άτομο έχει μια θετική αντίληψη για τον εαυτό του, τα μέτρα των τεσσάρων βασικών χαρακτηριστικών είναι εκδηλώσεις ή δείκτες αυτής της εσωτερικής αντίληψης και αυτό ερμηνεύει γιατί τα τέσσερα χαρακτηριστικά είναι εννοιολογικά και εμπειρικά συνδεδεμένα.

Οι Bowling et al. (2010) διαπίστωσαν επίσης ότι το CSE επηρεάζεται θετικά και από τις διαστάσεις των OCB. Πρόσφατη μελέτη των εργαζομένων στη Νέα Ζηλανδία ανέφερε παρόμοια αποτελέσματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ το CSE και OCB (Judge et al.,2002). Ο Somech και ο Drach-Zahavy (2000) διαπίστωσαν ότι η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, ένα από τα χαρακτηριστικά του CSE, συνδέεται θετικά με τη συμπεριφορά τους σε σχολεία.

**Υπόθεση 9: Η Αυτό-Αξιολόγηση σχετίζεται θετικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.**

Υπάρχουν μελέτες που αναφέρουν θετικές σχέσεις μεταξύ του CSE και του AOC (Coleman, Irving, & Cooper, 1999). Αυτά τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν σε μια πρόσφατη μετα-ανάλυση και από τους Sorensen & Eby ( 2006).

**Υπόθεση 10: Η Αυτό-Αξιολόγηση σχετίζεται θετικά με την Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση.**

Η επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης του Οργανισμού και του Προϊστάμενου, του Συναλλακτικού και του Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου και της Αυτό-αξιολόγησης στην Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση και στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

-Περίληψη στα Ελληνικά-

Ακόμα δύο υποθέσεις εξετάστηκαν στην παρούσα μελέτη, οι οποίες περιλαμβάνουν όλες τις μεταβλητές ταυτόχρονα.

**Υπόθεση 11:** Η Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά σχετίζεται θετικά με το Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο και το Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη και τη Αντιλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Προϊστάμενο και την Αυτό-αξιολόγηση.

**Υπόθεση 12:** Η Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση σχετίζεται θετικά με το Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο και το Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη και τη Αντιλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Προϊστάμενο και την Αυτό-αξιολόγηση.

### **3. Μέθοδος**

#### **3.1 Δείγμα και διαδικασία**

Για την εξασφάλιση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος από διάφορα πεδία, έγινε τυχαία επιλογή εργαζομένων από ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες, με έδρα στην Ελλάδα. Οι συμμετέχοντες προσεγγίστηκαν μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για να συμπληρώσουν την έρευνα ηλεκτρονικά. Στο μήνυμα επεξηγήθηκε ο σκοπός της έρευνας, διασφαλίζοντας στους ερωτηθέντες αυστηρή ανωνυμία και ότι η συμμετοχή στη μελέτη ήταν εθελοντική. Οι άνεργοι συμμετέχοντες αποκλείστηκαν από τη συλλογή των αποτελεσμάτων της έρευνας, τοποθετώντας έναν λογικό κανόνα στο πρώτο ερώτημα της έρευνας ώστε να εξαλειφθούν τα μη συμμορφούμενα ή άσχετα δεδομένα.

#### **3.2 Δημογραφικά στοιχεία**

Το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, ο επαγγελματικός ρόλος των εργαζομένων, τα έτη εργασίας στον οργανισμό, ο τομέας εργασίας και ο τύπος των συμβάσεων τους ελήφθησαν από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο.

Οι ερωτηθέντες ήταν 54,1% άνδρες και 45,9% γυναίκες. Το 40,6% των ερωτηθέντων ήταν <30, το 47,4% ήταν μεταξύ 30-40, το 9,8% 40-50 και μόνο το 2,3% > 50. Το 49,6% κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα, ενώ το 36,6% έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το 6,1% έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, η τεχνική κατάρτιση είναι 5,3%, το 0,8% κατέχει διδακτορικό δίπλωμα, ενώ το υπόλοιπο 0,16% έχει απαντήσει <<άλλο>>. Η πλειοψηφία (90,9%) των ερωτηθέντων έχει μόνιμο τύπο σύμβασης με τον οργανισμό τους. Το 6,1% έχει προσωρινό συμβόλαιο και το υπόλοιπο 3% είτε πληρώνεται ανά ώρα, είτε για παροχές υπηρεσιών και παροχές δημόσιων υπηρεσιών. Το 1,5% των ερωτηθέντων είναι ιδιοκτήτες ή διευθυντές

στον οργανισμό τους. Το 13,1% κατέχει διοικητική θέση ή είναι στέλεχος, το 10,8% είναι προϊστάμενος, το 24,6% είναι συντονιστές/υπεύθυνοι και η πλειοψηφία το 49,2% είναι υπάλληλοι. Ένα μικρό υπόλοιπο 0,8% απάντησε ως παροχή υπηρεσιών.

Το 67,4% των ερωτηθέντων εργάζονται για λιγότερο από 5 χρόνια, το 18,2% μεταξύ 5-10 ετών, το 8,3% μεταξύ 10-15 ετών, το 3,8% 15-20 και το υπόλοιπο 2,3% για πάνω από 20 χρόνια.

### 3.3 Κλίμακες

Για την OCB χρησιμοποιήθηκε η συντομευμένη κλίμακα 10-ερωτήσεων με Cronbach  $\alpha=0,91$  (Spector, Bauer, & Fox, 2010). Οι ερωτηθέντες απάντησαν για την έκταση της συχνότητας κάθε δήλωσης σε κλίμακα τύπου Likert 5 σημείων (1 = ποτέ - 5 = κάθε μέρα).

Για την μέτρηση της AOC επιλέχθηκε η κλίμακα 8 ερωτήσεων (Meyer, Allen, & Smith, 1993) ώστε να αξιολογηθεί η δέσμευση. Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την κλίμακα AOC ανέφεραν ότι μπορεί να μειωθεί σε έναν μόνο παράγοντα με υψηλή αξιοπιστία (N. J. Allen, & Meyer, 1990, Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994, Meyer, Allen & Gellatly 1990) σε πολύ καλό βαθμό συσχέτισης ( $r=0,83$ ). Οι ερωτηθέντες απάντησαν για την έκταση της συχνότητας κάθε δήλωσης σε κλίμακα τύπου Likert 7 σημείων (1 = διαφωνώ απόλυτα - 7 = συμφωνώ απόλυτα).

Για το TC και το RC εφαρμόστηκε η συντομευμένη κλίμακα 18 στοιχείων (Raja, U., Johns G. & Ntalianis, F., 2004), όπου διατηρήθηκαν οι 9 από τις 11 ερωτήσεις που αφορούσαν το TC και οι 9 από τις 20 ερωτήσεις που αφορούσαν το RC από την αρχική Ψυχολογική κλίμακα Συμβολαίων που αναπτύχθηκε από τους Millward και Hopkins (1998). Για το TC  $\alpha= 0.79$  και για το RC  $\alpha= 0.72$ .

Για την POS χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 10-ερωτήσεων των Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Οι ερωτηθέντες ανέφεραν την έκταση συμφωνίας με κάθε δήλωση σε κλίμακα τύπου Likert 5 σημείων (1 = διαφωνώ απόλυτα - 5 συμφωνώ απόλυτα).

Για την κλίμακα PSS ακολουθήθηκε η διαδικασία κατά Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, Kottke, & Sharafinski (1988) με 11 ερωτήσεις συνολικά, όπου 4 αναπροσαρμόστηκαν από την κλίμακα POS αντικαθιστώντας τον όρο οργάνωση με τον όρο

προϊστάμενος. Η κλίμακα είναι τύπου Likert 5 σημείων (1 = διαφωνώ απόλυτα - 5 συμφωνώ απόλυτα).

Αντίστοιχα για την CSE χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 12 ερωτήσεων (Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., και Thoresen, C.J. 2003) Η κλίμακα έχει εμφανίσει αποδεκτά επίπεδα συνεκτικότητας και αξιοπιστίας (Cronbach alpha = 0.71). Επιπλέον, το επίπεδο αυτό-συσχέτισης ήταν συγκρίσιμο με αυτό των άλλων μέτρων προσωπικότητας.

### 3.4 Στατιστική Ανάλυση

Κατά την στατιστική επεξεργασία τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με το εργαλείο IBM SPSS (Version 22). Οι περιγραφικές στατιστικές υπολογίστηκαν για να περιγράψουν τη μέση τιμή, την τυπική απόκλιση και το Ελάχιστο και Μέγιστο.

Η ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της εγκυρότητας των στοιχείων κάθε κλίμακας (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010). Πρώτα, εξετάστηκε ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) και η δοκιμή σφαιρικότητας του Bartlett. Η βασική ανάλυση συστατικών (principal component analysis) και η στρατηγική περιστροφής varimax χρησιμοποιήθηκαν για να μελετηθεί η δομή των παραγόντων της κάθε κλίμακας (Yong & Pearce, 2013). Το Cronbach alpha χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας και της εσωτερικής συνοχής με συντελεστή alpha μεγαλύτερο από 0,70 και 0,80 θεωρούμενο ότι αντιπροσωπεύει καλή αξιοπιστία (Zikmund et al., 2010). Η διορθωμένη συνολική συσχέτιση μεταξύ στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ως πρόσθετο μέτρο αξιοπιστίας, συσχετίζοντας τη βαθμολογία κάθε στοιχείου προς το άθροισμα όλων των βαθμολογιών. Ένας συντελεστής συσχέτισης μεγαλύτερος από 0,3 δίνει επαρκή συσχέτιση μεταξύ στοιχείων (Field, 2013).

Η συσχέτιση κατά Pearson εφαρμόστηκε για τη μέτρηση της γραμμικότητας μεταξύ δύο μεταβλητών που μετρούνται τουλάχιστον σε κλίμακα ενός διαστήματος.

Όλες οι υποθέσεις ελέγχθηκαν πριν εκτελεστεί η συσχέτιση κατά Pearson. (# 1 Οι δύο μεταβλητές θα πρέπει να μετρηθούν σε επίπεδο διαστήματος ή αναλογίας, # 2 υπάρχει γραμμικότητα μεταξύ των δύο μεταβλητών, # 3 δεν πρέπει να υπάρχουν σημαντικά outliers, # 4 οι μεταβλητές πρέπει να κατανέμονται σχεδόν κανονικά).

Επίσης ελέγχθηκε ότι πληρούνται όλες οι απαιτούμενες υποθέσεις για ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των δεδομένων πριν από την διεξαγωγή τους (#1 Γραμμική σχέση, #2 Πολυμεταβλητή Κανονικότητα, #3 Καμία Πολυελαστικότητα, # 4 Ομοσκεδασμός).

Οι αποκλίσεις έχουν προσδιοριστεί χρησιμοποιώντας τις τυποποιημένες τιμές και ελέγχοντας ότι βρίσκονται εντός του εύρους  $-2,68 < \text{τιμή} < 2,68$ . Η γραμμική σχέση έχει ελεγχθεί από το GGraph του SPSS. Η δοκιμή Shapiro-Wilk της ομαλότητας για όλες τις μεταβλητές έχει χρησιμοποιηθεί για να αξιολογηθεί αν είναι εφικτή η εφαρμογή πολλαπλής παλινδρόμησης στα δεδομένα. Για τη μέτρηση της πολυκεντρικότητας χρησιμοποιήθηκαν τιμές συντελεστή πληθωρισμού (VIF) με αποκοπή έως 10. Χρησιμοποιήθηκε παλινδρόμηση του standardized residual και του standardized predicted value για τον έλεγχο του ομοσκεδασμού.

#### **4. Αποτελέσματα**

##### **4.1 Επικύρωση και αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης**

Όλες οι κλίμακες υποβλήθηκαν σε μέθοδο μείωσης με ανάλυση παραγόντων (factor analysis) και αξιοπιστίας (reliability analysis). Όλες οι κλίμακες μειώθηκαν σε ανάλυση ενός παράγοντα. Το επίπεδο αξιοπιστίας για κάθε κλίμακα ήταν αποδεκτό. Το μέτρο του δείκτη KMO για την επάρκεια δειγματοληψίας για όλες τις μεταβλητές RC, TC, POS, PSS, CSE, OCB και AOC πληρούσε το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο 0,6 (Pallant, 2005) και η δοκιμασία σφαιρικότητας του Bartlett είναι σε όλες τις περιπτώσεις στατιστικά σημαντική. Το Cronbach alpha είναι μεγαλύτερο από 0,70 αντιπροσωπεύοντας καλή αξιοπιστία.

Η επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης του Οργανισμού και του Προϊσταμένου, του Συναλλακτικού και του Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου και της Αυτό-αξιολόγησης στην Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση και στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

-Περίληψη στα Ελληνικά-

Scales		TC	RC	POS	PSS	CSE	OCB	AOC
<b>KMO</b>		,648	,798	,903	,897	,798	,826	,820
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	Approx . Chi-Square	217,479	245,596	642,057	767,724	317,363	243,838	1546,252
	df	36	36	45	55	55	45	28
	Sig.	0,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Cronbach's Alpha</b>		,734	,828	,714	,780	,795	,848	,719
<b>Item excluded</b>		TC Q9R	-	-	PSS Q11 (reversed)	-	-	AOC Q6R
<b>Total Variance Explained</b>		38%	43%	58%	56%	28%	44%	56%

Πίνακας 1: Επικύρωση και αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης

Για το TC εξαιρέθηκε η ερώτηση TC Q9R, στην κλίμακα PSS αφαιρέθηκε η PSS Q11 (αντεστραμμένη), και στην AOC η AOC Q6R .

#### 4.2 Αποτελέσματα Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης Δημογραφικών Στοιχείων με το OCB και το AOC

Μετά από απλή γραμμική παλινδρόμηση των δημογραφικών στοιχείων βρέθηκε ότι δεν υπάρχει καμιά στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του OCB ή του AOC και του φύλου, της ηλικίας, της εκπαίδευσης, του επιχειρηματικού ρόλου ή των χρόνων πείρας

#### 4.3 Περιγραφική στατιστική TCavg, RCavg, POSavg, PSSavg, CSEavg, OCBavg και AOCavg

Η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, το ελάχιστο, το μέγιστο και οι συσχετισμοί υπολογίστηκαν για κάθε κλίμακα. Η αντιπροσωπευτική μεταβλητή κάθε κλίμακας υπολογίστηκε με βάση τον μέσο όρο των στοιχείων της κάθε μίας ξεχωριστά.

Variable	TCavg	RCavg	POSavg	PSSavg	CSEavg	OCBavg	AOCavg
Mean	2,4023	3,4428	3,3683	3,5473	3,5305	3,6486	4,1656
Std. deviation	,76682	,79583	,77316	,85276	,53349	,61783	,98277
Minimum	1,00	1,00	1,50	1,00	2,25	1,89	1,86
Maximum	4,38	5,00	5,00	5,00	4,83	5,00	6,14

Πίνακας 2: Περιγραφική στατιστική Μεταβλητών

Το TC ( $\mu=2,40$ ) έδειξε σχετικά χαμηλό επίπεδο υλιστικών και οικονομικών προσδοκιών του εργαζόμενου από τον οργανισμό του με χαμηλό επίπεδο συμφωνίας με τα στοιχεία της κλίμακας. Η τυπική απόκλιση ( $s=0,73$ ) έδειξε ότι οι μεμονωμένες αποκρίσεις δεν αποκλίνουν πολύ από τη μέση βαθμολογία.

Το RC παρουσιάζει ένα υψηλό επίπεδο κοντά στο «συμφωνώ». Οι μεμονωμένες αποκρίσεις ελαφρώς αποκλίνουν από την κύρια βαθμολογία ( $s=0,80$ ).

Για το POS κατά τον ίδιο τρόπο, οι απαντήσεις ήταν κοντά στο «συμφωνώ» ( $\mu=3,37$ ). Δεν υπήρχε μεγάλη διακύμανση στις απαντήσεις ( $s=0,77$ ). Η ελάχιστη απάντηση είναι 1,50 (διαφωνώ έντονα-διαφωνώ) προς τα ερωτήματα που τέθηκαν και 5 (σίγουρα συμφωνώ) για την κλίμακα Likert 5 σημείων.

Το PSS είναι επίσης λίγο πιο κοντά στο "συμφωνώ" με  $\mu=3,54$ , υποδεικνύοντας σχετικά υψηλό επίπεδο συμφωνίας. Αλλά οι απαντήσεις ατόμων έχουν μεγαλύτερη απόκλιση  $=0,85$ . Οι απαντήσεις που λαμβάνονται κυμαίνονται από <<ουδέτερο>> έως <<συμφωνώ>> με ελάχιστο 1,13 (διαφωνώ έντονα) και μέγιστο 5 (σίγουρα συμφωνώ).

Η ίδια εικόνα εμφανίστηκε και στο CSE, όπου η μέση βαθμολογία υπολογίστηκε σε 3,53, παρουσιάζοντας σχετικά σημαντικό επίπεδο συμφωνίας υψηλής αυτοεκτίμησης και σεβασμού. Η απόκλιση σε αυτή την περίπτωση είναι χαμηλή (0,53-χαμηλότερη από όλες τις μεταβλητές που μετρήθηκαν), πράγμα που σημαίνει ότι όλα τα άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έχουν την ίδια στάση ως προς τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τον μέσο όρο, όπου είναι 2,25 (διαφωνώ-ουδέτερος σε μια κλίμακα Likert 5 βαθμών) και 4,83 (<<συμφωνώ>> -<<συμφωνώ έντονα>> στην κλίμακα 5 βαθμών Likert). Το CSE εμφάνισε τη μικρότερη διαφορά min-max μεταξύ όλων των μεταβλητών που εξετάστηκαν.



Ο μέσος όρος του OCB είναι 3,65 αρκετά κοντά στο <<συμφωνώ >>. Μια τυπική απόκλιση=0,61 έδειξε ότι οι μεμονωμένες αποκρίσεις δεν διέφεραν πολύ από τη μέση βαθμολογία, οπότε οι απαντήσεις δεν χωρίστηκαν σημαντικά στα άκρα με ελάχιστο 1,89 («διαφωνώ» στην κλίμακα Likert 5 βαθμών) και το μέγιστο 5 (<<συμφωνώ απόλυτα>> στην κλίμακα Likert 5 σημείων).

Το AOC έχει αξιολογηθεί σε κλίμακα Likert 7-σημείων. Η μέση βαθμολογία είναι 4,15 (<<ουδέτερος>>) για το AOC, υποδεικνύοντας ότι οι ερωτηθέντες είναι αναποφάσιστοι για τη συναισθηματική δέσμευση που αισθάνονται ως προς τον οργανισμό τους. Οι αποκρίσεις δεν διασκορπίζονται σημαντικά στην κλίμακα ( $s=0,98$ ). Με την εξέταση του min-max, παρατηρείται ότι το min είναι 2,50 («μερικώς διαφωνώ» στην κλίμακα Likert 7 βαθμών) και το max είναι 5,50 («μερικώς συμφωνώ» στην κλίμακα Likert 7 σημείων). Η απόσταση αυτή υποδηλώνει ότι απαιτείται περαιτέρω ανάλυση για να αξιολογηθεί η πιθανότητα οι ερωτώμενοι να έχουν διχαστεί από τις ερωτήσεις.

Συνοψίζοντας τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, εκτός από το TC και το AOC, το RC, το POS, το PSS, το CSE, το OCB δείχνουν συμφωνία ως προς τις ερωτήσεις.

#### 4.3 Συσχετίσεις και Αποτελέσματα Υποθέσεων

Χρησιμοποιήθηκε η συσχέτιση Pearson για την εκτίμηση της συσχέτισης των μεταβλητών μεταξύ τους, με 130 βαθμούς ελευθερίας (N-2).

Όλες οι μεταβλητές συσχετίζονται κατά ζεύγη σημαντικά στο επίπεδο 0.01 (1-tailed) or the 0.05 (1-tailed) εκτός από τα POSavg and OCBavg, PSSavg and OCBavg, CSEavg and OCBavg.

Η Υπόθεση 1 δεν ικανοποιείται αφού η συσχέτιση TC και OCB είναι αρνητική ( $r=-0,33$ ). Η Υπόθεση 2 επιβεβαιώνεται αφού η TC και AOC συσχετίζονται αρνητικά επίσης ( $r=-0,34$ ). Το RC συσχετίζεται θετικά με το AOC ( $r=0,653$ ) και ασθενώς θετικά με το OCB ( $r=0,242$ ). Συμπερασματικά οι Υποθέσεις 3 και 4 επιβεβαιώνονται.

Το POS συσχετίζεται θετικά με το AOC ( $r=0,653$ ), αλλά με το OCB χωρίς στατιστική σημαντικότητα ( $p=0,111$ ). Όποτε η Υπόθεση 5 δεν ικανοποιείται ενώ η Υπόθεση 6 επιβεβαιώνεται.

Το PSS σχετίζεται μέτρια και θετικά με το AOC ( $r=0,316$ ). Αλλά με το OCB δεν βρέθηκε συσχέτιση με στατιστική σημαντικότητα ( $p=0,068$ ). Άρα η Υπόθεση 7 διαψεύδεται ενώ η Υπόθεση 8 επιβεβαιώνεται.

Η επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης του Οργανισμού και του Προϊσταμένου, του Συναλλακτικού και του Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου και της Αυτό-αξιολόγησης στην Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση και στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

-Περίληψη στα Ελληνικά-

Τέλος το CSE δεν έδειξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το OCB ( $p=0,127$ ), οπότε η Υπόθεση 9 δεν επιβεβαιώνεται. Από την άλλη με την AOC θετική, σημαντικά στατιστική όμως ασθενής συσχέτιση και η Υπόθεση 10 επιβεβαιώνεται.

Variable		TCavg	RCavg	POSavg	PSSavg	CSEavg	OCBavg	AOCavg
TCavg	Pearson Correlation	1	<b>-,295**</b>	<b>-,236**</b>	<b>-,142*</b>	<b>-,239**</b>	<b>-,327**</b>	<b>-,335**</b>
	Sig. (1-tailed)		<b>,001</b>	<b>,007</b>	<b>,104</b>	<b>,006</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
RCavg	Pearson Correlation	<b>-,295**</b>	1	<b>,808**</b>	<b>,600**</b>	<b>,381**</b>	<b>,242**</b>	<b>,653**</b>
	Sig. (1-tailed)	<b>,001</b>		<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,003</b>	<b>,000</b>
POSavg	Pearson Correlation	<b>-,236**</b>	<b>,808**</b>	1	<b>,694**</b>	<b>,449**</b>	,107	<b>,496**</b>
	Sig. (1-tailed)	<b>,007</b>	<b>,000</b>		<b>,000</b>	<b>,000</b>	,111	<b>,000</b>
PSSavg	Pearson Correlation	<b>-,142*</b>	<b>,600**</b>	<b>,694**</b>	1	<b>,383**</b>	,131	<b>,316*</b>
	Sig. (1-tailed)	<b>,104</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>		<b>,000</b>	,068	<b>,000</b>
CSEavg	Pearson Correlation	<b>-,239**</b>	<b>,381**</b>	<b>,449**</b>	<b>,383**</b>	1	,100	<b>,343**</b>
	Sig. (1-tailed)	<b>,006</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>		,127	<b>,000</b>
OCBavg	Pearson Correlation	<b>-,327**</b>	<b>,242**</b>	,107	,131	,100	1	<b>,399**</b>
	Sig. (1-tailed)	<b>,000</b>	<b>,003</b>	,111	,068	,127		<b>,000</b>
AOCavg	Pearson Correlation	<b>-,335**</b>	<b>,653**</b>	<b>,496**</b>	<b>,316**</b>	<b>,343**</b>	<b>,399**</b>	<b>1**</b>
	Sig. (1-tailed)	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	

Πίνακας 3: Συσχετίσεις Μεταβλητών κατά Pearson

#### 4.4 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης των TC, RC, POS, PSS, CSE με το OCB και το AOC

Έγινε απλή γραμμική παλινδρόμηση για κάθε μεταβλητή χωριστά και ταυτόχρονα όλες μαζί (Υπόθεση 11 και Υπόθεση 12), ώστε να κατανοηθεί το ποσοστό διακύμανσης που αποδίδουν και να μελετηθούν οι συντελεστές συσχέτισης «β».

	Μεταβλητή	TCavg	RCavg	POSavg	PSSavg	CSEavg
Συνολική διακύμανση	OCBavg	12,1%	5,1%	-	-	-
	AOCavg	12,2%	40%	24,6%	9,3%	11,5%
β	OCBavg	-0,30	0,19	-	-	-
	AOCavg	-0,36	0,58	0,47	0,27	0,46

Πίνακας 4: Συσχετίσεις Μεταβλητών κατά Pearson

Περίληπτικά, για το OCB οι μεταβλητές στατιστικής σημαντικότητας TC και RC εξηγούν το 12,1% και 5,1% αντίστοιχα της συνολικής διακύμανσης. Για την AOC όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές με στατιστική σημαντικότητα έχουν μερίδιο στην συνολική διακύμανση με μεγαλύτερη το RC, το οποίο εξηγεί το 40% .

Κατά έλεγχο των Υποθέσεων 11 και 12 με πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση εξάχθηκαν τα εξής:

Η Υπόθεση 11 διαψεύδεται διότι, ενώ το μοντέλο επεξηγεί το 41,6% της συνολικής διακύμανσης στο OCB με στατιστική σημαντικότητα, η μοναδικά στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη μεταβλητή που παίζει ρόλο είναι το TC ( $\beta = -0,316$ ,  $p < 0.05$ ).

Επίσης η Υπόθεση 12 διαψεύδεται, διότι ενώ το μοντέλο επεξηγεί το 42,6% της συνολικής διακύμανσης στο AOC με στατιστική σημαντικότητα, η μοναδικά στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη μεταβλητή είναι το TC ( $\beta = 0,583$ ,  $p < 0.05$ ).

#### 5. Συζήτηση αποτελεσμάτων

**Υπόθεση 1:** Το TC συσχετίζεται αρνητικά με το OCB. Σε αντίθεση με προηγούμενη ακαδημαϊκή έρευνα, η οποία εξέταζε τη γενίκευση των διαφορετικών μορφών του ψυχολογικού συμβολαίου που παρατηρούνται στην Κίνα και κατέληξε σε θετική σχέση μεταξύ του TC και του OCB. (Chun Hui, Cynthia Lee, Denise M. Rousseau, 2004). Στη μελέτη αυτή, το TC ωθεί τους υπαλλήλους να παρουσιάσουν OCB, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συναλλακτικές σχέσεις στην Κίνα θεωρούνται σημαντικές. Επιπλέον, μια δεύτερη μελέτη που διεξήχθη στο Πακιστάν αποκάλυψε ότι το TC επίσης επηρεάζει θετικά και σημαντικά τις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης (μέρος του OCB) μέσα σε έναν οργανισμό. (Abdul Saboor, Ch. Abdul Rehman και Sumaira Rehman, 2017).

**Υπόθεση 2:** Το TC συσχετίζεται αρνητικά με το AOC. Μια μελέτη που διεξήχθη στον τομέα της πολιτικής αεροπορίας της Ινδίας (Sebastian, Shiju, George, A.P., 2015) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μια αλλαγή στο συμβόλαιο συναλλαγών των εργοδοτών μπορεί να προκαλέσει σημαντικές διακυμάνσεις στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων, επηρεάζοντάς τους θετικά. Ωστόσο, τα ευρήματα των Mikael Lovblad και Apostolos Bantekas, 2010, καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα με την παρούσα μελέτη. Υποστηρίζουν δηλαδή ότι το TC σχετίζεται αρνητικά με το AOC.

**Υπόθεση 3:** Αν και το RC προβλέπει το 5,1% της μοναδικής διακύμανσης στο OCB, είναι οριακά ένας στατιστικά σημαντικός προγνωστικός παράγοντας. Το αποτέλεσμα αυτής της μελέτης συμφωνεί με την ερευνητική βιβλιογραφία. Σε μια μελέτη (Xander D. Lub, Rob J. Blomme, P. Matthijs Bal, 2011) που διεξήχθη για την αξιολόγηση των OCB σε σχέση με το RC για τις διαφορετικές γενιές εργαζομένων ότι το RC ήταν ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης για το OCB. Αυτό το αποτέλεσμα βρέθηκε τόσο για τη γενιά X όσο και για τη γενιά Y.

**Υπόθεση 4:** Το RC προβλέπει το 40% της διακύμανσης στο AOC, το οποίο ευθυγραμμίζεται με μια άλλη ερευνητική μελέτη στην αγορά βιομηχανικών προμηθειών στη Σουηδία. Τα ευρήματα δείχνουν ότι το RC σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων (Mikael Lovblad και Apostolos Bantekas, 2010).

**Υπόθεση 5:** Το POS δεν έχει στατιστικά σημαντική πρόβλεψη της διακύμανσης του OCB. Οι Shore και Wayne (1993) διαπίστωσαν ότι το POS σχετίζεται θετικά με το OCB. Οι εργαζόμενοι

που αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από την οργάνωσή τους αντανακλούν αυτό το συναίσθημα και, ως εκ τούτου, παρουσιάζουν OCB. Οι Miao και Kim (2010) και Chiang and Sheng (2011) βρήκαν επίσης μια σημαντική σχέση μεταξύ POS και OCB. Οι Chiaburu, Chakrabarty, Wang and Li (2015) δηλώνουν ότι υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ POS και OCB και το επίπεδο της σχέσης μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών εξαρτάται από το ιδιαίτερο πολιτιστικό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης εξηγούν ότι η σχέση μεταξύ POS και OCB ίσως πρέπει να διαμορφωθεί μέσω ενός άλλου μοντέλου.

**Υπόθεση 6:** Σε αντίθεση με την OCB, η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης POS δείχνει θετική σχέση με το AOC. Το POS προβλέπει το 24,6% της μοναδικής διακύμανσης στο AOC, με στατιστική σημαντικότητα ( $F = 42,42$ ,  $p < 0,05$ ).

Ο Gouldner (1960) υποστηρίζει επίσης ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται υψηλό επίπεδο οργανωσιακής υποστήριξης είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν στις οργανώσεις τους με θετικές στάσεις (όπως υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση προς τους οργανισμούς) και να επιδείξουν κερδοφόρα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας για να βοηθήσει να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού και να έχει χαμηλότερη πρόθεση να εγκαταλείψει).

Αυτή η σχέση αποδεικνύεται επίσης μέσω έρευνας που διεξήχθη από τους Rhoades et al. (2001), χρησιμοποιώντας ένα δείγμα υπαλλήλων από διάφορους οργανισμούς. Η μελέτη αυτή διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν ότι έχουν την υποστήριξη της οργάνωσής τους έχουν μεγαλύτερη αίσθηση ότι η προσπάθειά τους έχει νόημα. Αυτό αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων.

Αυτή η δέσμευση τελικά ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και να βελτιώσει τις προσδοκίες για την απόδοσή τους που παρατηρούνται και εκτιμώνται από τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης συμφωνούν με μερικές από τις μελέτες που διαπίστωσαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ του POS και του AOC, όπως οι μελέτες των Shore και Tetrick (1991), Shore and Wayne (1993), Wayne, Shore και Liden (1997), και Randall, Cropanzano, Borman και Birjulin (1999).

**Υπόθεση 7:** Το ποσοστό πρόβλεψης της διακύμανσης για το OCB είναι 1%. Το PSS δεν έδειξε στατιστική σημαντικότητα και ούτε ο συντελεστής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικός για το OCB ( $\beta = 0,095$ ,  $p < 0,05$ ).

Μια άλλη μελέτη που διεξήχθη για τα αθλητικά κέντρα στην Ταϊβάν (Chia-Ming Chang, Chao-Sen Wu, Wui-Chiu Mui, Yi-Hsuan Lin, 2018) έδειξε ότι το PSS έχει θετικό αντίκτυπο στο OCB.

Επίσης, ο Uzun Tenvik το 2018, αφού διερεύνησε τις συσχετίσεις μεταξύ PSS και OCB όσον αφορά την εξουθένωση των εκπαιδευτικών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το PSS έχει θετική επίδραση στο OCB ( $\beta = .001$ ).

**Υπόθεση 8:** Από την άλλη πλευρά, το PSS εμφανίζει προγνωστική ικανότητα για το AOC. Το PSS προβλέπει το 9,3% της μοναδικής διακύμανσης του AOC, με στατιστική σημαντικότητα. Ο συντελεστής παλινδρόμησης του RC είναι στατιστικά σημαντικός ( $\beta = 0,27, p < 0,05$ ). Επομένως, για κάθε μονάδα αύξησης του PSS αυξάνεται κατά 0,27. Συγκρίνοντας με τη βιβλιογραφία, μάλιστα σε μια έρευνα που διεξήχθη μεταξύ επαγγελματιών της Βραζιλίας (Casper, Wendy Jean, Harris Christopher, Taylor-Bianco, Amy Wayne, Julie Holliday, 2011), οι συμμετέχοντες που ανέφεραν μεγαλύτερο PSS ανέφεραν επίσης υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση στις οργανώσεις τους ( $\beta = 0,34, p < 0,05$ ). Στο ίδιο κατέληξαν και οι Gupta V., Agarwal UA., Khatrri N. 2016 που διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται θετικά με την Αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη.

**Υπόθεση 9:** Μπορεί να προβλεφθεί με εύλογη ακρίβεια ότι υπάρχει σχέση μεταξύ OCB και CSE;

Μετά τη διεξαγωγή της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα που ελήφθησαν ήταν ότι ο συντελεστής παλινδρόμησης του CSE δεν είναι στατιστικά σημαντικός για το OCB ( $\beta = 0,12, p < 0,05$ ). Το ποσοστό πρόβλεψης της διακύμανσης αντιπροσωπεύει μόνο το 0,2% του OCB. Τα αποτελέσματα έρχονται σε πλήρη αντίθεση με τις έρευνες της βιβλιογραφίας. Οι Ferris et al. (2011) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το CSE έχει θετική σχέση και με τους δύο τύπους OCB: OCB-I και OCB-O. Μια πιο πρόσφατη μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Joo, B. And Jo, S.J. το 2017 εντόπισε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του CSE και του OCB. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερο CSE, οι οποίοι είχαν αυξημένη αυτοπεποίθηση, εκτίμηση, αποτελεσματικότητα, εσωτερικό έλεγχο και συναισθηματική σταθερότητα, τείνουν να επιδεικνύουν θετικές συμπεριφορές εκτός ρόλου, όπως η συνείδηση, η αθλητική αγωγή, η αρετή του πολίτη και η ευγένεια.

**Υπόθεση 10:** Σε αντίθεση με την OCB, το CSE συσχετίζεται θετικά με την AOC. Στη μετα-ανάλυση τους, οι Thoresen et al. (2003) βρήκαν μια μέτρια αλλά γενικευμένη αρνητική σχέση μεταξύ CSE και οργανωσιακής δέσμευσης. Ορισμένες μελέτες αναφέρουν θετικές σχέσεις μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και του AOC (π.χ. Coleman, Irving, & Cooper, 1999). Αυτά τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν σε μια πρόσφατη μετα-ανάλυση (Ng, Sorensen, &

Eby, 2006). Όσον αφορά το τέταρτο βασικό χαρακτηριστικό, την αυτοεκτίμηση, αρκετές μελέτες αναφέρουν μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της αυτοεκτίμησης που βασίζεται στην οργάνωση (πιο συγκεκριμένη πτυχή της αυτοεκτίμησης) και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης (Pierce & Gardner, 2004).

**Υπόθεση 11:** Το προτεινόμενο μοντέλο ταιριάζει με τα δεδομένα προβλέποντας το 41,6% της διακύμανσης του OCB με στατιστική σημαντικότητα. Αλλά ο μόνος συντελεστής παλινδρόμησης που είναι στατιστικά σημαντικός είναι το TC . Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ξεχωριστά οι ανεξάρτητες μεταβλητές συσχετίζονται σημαντικά με το OCB αλλά όταν συνδυάζονται όλες μαζί σε ένα μοντέλο δεν υπάρχει αξιοπιστία και συνέπεια στα αποτελέσματα.

**Υπόθεση 12:** Το προτεινόμενο μοντέλο ταιριάζει με τα δεδομένα προβλέποντας το 42,6% της διακύμανσης στο AOC με στατιστική σημαντικότητα. Αλλά ο μόνος συντελεστής παλινδρόμησης που είναι στατιστικά σημαντικός είναι το RC. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ξεχωριστά οι ανεξάρτητες μεταβλητές συσχετίζονται σημαντικά με το AOC αλλά όταν συνδυάζονται όλες μαζί σε ένα μοντέλο δεν υπάρχει αξιοπιστία και συνέπεια στα αποτελέσματα.

## **6. Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Όσον αφορά τη μεθοδολογία, αυτή η μελέτη έχει αρκετούς πιθανούς περιορισμούς. Πρώτον, το δείγμα αυτής της μελέτης περιοριζόταν στον ιδιωτικό τομέα (90%) με παρόμοια δημογραφικά χαρακτηριστικά. Το 88% του δείγματος ήταν στα 30 και 40 έτη, παρόλο που η δειγματοληψία δεν πραγματοποιήθηκε σκόπιμα. Αντιπροσωπεύει κυρίως εργαζόμενους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο σε επίπεδο μέσης διοίκησης που εργάζονται ως επί το πλείστον λιγότερο από 5 χρόνια. Τα αποτελέσματα μπορεί να συγκλίνουν σε μοναδικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης ομάδας. Η δειγματοληψίας ενδεχομένως μειώνει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη προσοχή, ώστε τα αποτελέσματα της μελέτης να μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα ευρύ φάσμα δειγμάτων και να είναι πιο αντιπροσωπευτικά.

Η έλλειψη γενίκευσης μπορεί να είναι η κύρια αιτία που τα POS, PSS, CSE δεν παρουσίασαν σημαντική σχέση με το OCB. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την

ερευνητική βιβλιογραφία μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων και τομέων και πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω.

Ένας άλλος πιθανός τομέας στον οποίο οι μελλοντικοί οργανωτικοί ερευνητές μπορούν να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή είναι να εξετάσουν τα πιθανά αποτελέσματα του OCB. Υπάρχει περιορισμένη έρευνα στον τομέα αυτό και ένας λόγος για αυτό μπορεί να είναι ότι ο αρχικός ορισμός του OCB (1988) προϋποθέτει οι συμπεριφορές του OCB να έχουν πάντα θετική σχέση με την συνολική απόδοση του οργανισμού και όχι με την απόδοση του μεμονωμένου ατόμου που συμπεριφέρεται με τα χαρακτηριστικά αυτά.

Επίσης θα είχε ενδιαφέρον η εξέταση του βαθμού στον οποίο τα χαρακτηριστικά του CSE είναι γενετικά κληρονομούμενα ή αν ποικίλλουν εξαιτίας της προσωπικής εξέλιξης του ατόμου, της νοοτροπίας του ακόμα και των εμπειριών του.

Επίσης απαραίτητη είναι η μελλοντική συσχέτιση της έδρας εσωτερικού ελέγχου με το CSE. Το χαρακτηριστικό αυτό θα πρέπει να ελεγχθεί σε διαφορετικά μοντέλα ώστε να εκτιμηθεί καλύτερα η αξιοπιστία του.

Ενδελεχής έρευνα θα μπορούσε επίσης να διεξαχθεί με παράμετρο τους διαφορετικούς πολιτιστικά και οργανωτικά μηχανισμούς.

## **7. Συμπεράσματα**

Είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίσουμε τη σημασία της εύρεσης θετικών σχέσεων στις δομές των σημερινών οργανώσεων. Αυτή η μελέτη διερεύνησε τις σχέσεις ανάμεσα σε πέντε βασικές δομές POS και AOC. Διαπιστώθηκε ότι η αίσθηση της υποστήριξης (POS και PSS), η προσωπικότητα (CSE) και η συναισθηματική ανταμοιβή (RC) έχουν θετικές επιρροές στη δέσμευση των εργαζομένων ενώ, από την άλλη πλευρά, οι υλιστικές ανταμοιβές και υποσχέσεις (TC) έχουν αρνητικό αντίκτυπο τόσο στο OCB όσο και στο AOC.

Μέσω της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε ότι το AOC μπορεί να βελτιωθεί με διάφορες πρωτοβουλίες του HR, με αναπτυξιακά προγράμματα και σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού, όπως ξεκάθαρα σχέδια ανάπτυξης και σταδιοδρομίας, διαδικασίες αναγνώρισης και μέτρησης των επιδόσεων. Επίσης, η αίσθηση του «ανήκω σε μια οικογένεια» θα πρέπει να ενισχυθεί με την αύξηση της υποστήριξής στις ανάγκες των εργαζομένων και την αύξηση των επαφών τους. Υψίστης σημασίας είναι να εδραιωθεί ότι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτε άλλο παρά οι εργαζόμενοι.



Η επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης του Οργανισμού και του Προϊσταμένου, του Συναλλακτικού και του Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου και της Αυτό-αξιολόγησης στην Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση και στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

-Περίληψη στα Ελληνικά-

Η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων αυξάνει τις ευκαιρίες της επιχειρηματικής επιτυχία. Οι οργανισμοί μαζί με τον προϊστάμενο μπορούν να χρησιμοποιήσουν την υποστήριξη τους και το συναισθηματικό συμβόλαιο που συνάπτουν ως το κοινωνικό <<νόμισμα>> για να αυξήσουν την αφοσίωση των εργαζομένων και τελικά την απόδοσή τους.

Όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται εργαζόμενους που αισθάνονται αφοσιωμένοι στο έργο τους και στον οργανισμό τους, έτσι ώστε η επιθυμία τους για υψηλή απόδοση να είναι αυθόρμητη. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν στους υπαλλήλους την αντίληψη των κοινών στόχων, κοινών επιτυχιών και κοινών ανταμοιβών, ακόμα και αν κανένα από αυτά δεν είναι υλιστικό. Ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, υποστήριξης και διαφάνειας.