

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΤΑΥΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

**Η Σημασία των Διαπροσωπικών Σχέσεων στην Οργανωτική Ευημερία και Απόδοση των
Εργαζομένων: Ο Ρόλος της Κοινωνικής Υποστήριξης και των Διαφορετικών Τύπων
Διαπροσωπικών Σχέσεων**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κωνσταντίνος – Ερμής Μοίρας

Αθήνα, 2024

Τριμελής Επιτροπή

Παναγιώτης Κορδούτης,

Αχιλλέας Ευθυμίουπουλος,

Δημήτρης Θεοδοσάκης,



Copyright © Κωνσταντίνος – Ερμής Μοίρας, 2024

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ ιδιαιτέρως τους αξιότιμους Διδάσκοντές μου και την αξιότιμη Διευθύντρια του ΠΜΣ, για την αφοσίωσή τους στο αντικείμενο και την αγάπη που μου επέδειξαν. Η ενθάρρυνσή τους και η θετική τους προσέγγιση με βοήθησαν να αντιμετωπίσω τις προκλήσεις και να εξελίξω τις γνώσεις μου με σιγουριά και αυτοπεποίθηση.

Στην αγαπημένη μου σύζυγο Ιωάννα Αθανασιάδη, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου για την αμέριστη στήριξη που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της πορείας. Η αγάπη της και η στήριξή της με έκαναν να προχωρήσω ακόμη και στις πιο δύσκολες στιγμές.

Χάρη σε εσάς, αγαπητοί μου, κατάφερα να ολοκληρώσω αυτό το σπουδαίο κεφάλαιο της ζωής μου με επιτυχία και ικανοποίηση. Σας είμαι ευγνώμων για την συμβολή σας στην προσωπική και επαγγελματική μου εξέλιξη.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	6
Θεωρητικό Υπόβαθρο και Υποθέσεις	6
Κοινωνική υποστήριξη.....	6
Ευημερία – Ικανοποίηση.....	7
Υπόθεση 1: Θετική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων.	10
Υπόθεση 3α: Θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων	10
Απόδοση.....	10
Υπόθεση 2: Θετική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της εργασιακής απόδοσης.	12
Υπόθεση 3β: Θετική συσχέτιση μεταξύ διαπροσωπικών σχέσεων και εργασιακής απόδοσης.	13
Ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων.	13
Υπόθεση 4α: Η συντονιστική επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της κοινωνικής υποστήριξης στην ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων.	16
Υπόθεση 4β: Η συντονιστική επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της κοινωνικής υποστήριξης στην εργασιακή απόδοση.	16
Μέθοδος	17
Συμμετέχοντες και διαδικασία	17
Μετρήσεις	18
Μεταβλητές	20
Δημογραφικά στοιχεία	21
Στατιστική επεξεργασία	21
Αποτελέσματα	25
T-test	25
Ανάλυση συσχέτισης	26
Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης	27
Συζήτηση	27
Συμπεράσματα	31
Πηγές – Βιβλιογραφία.....	35

Περίληψη

Η βιβλιογραφία για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο έχει αναλυθεί εκτενώς, εντούτοις έχει επικεντρωθεί στην ποιότητα των σχέσεων υφισταμένων – προϊσταμένων, καθώς στις σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων, ως προς την επίδραση που ασκούν αυτές σε μια σειρά από μεταβλητές, μεταξύ των οποίων της ικανοποίησης (ευημερίας) και της απόδοσης των εργαζομένων.

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να συμπληρώσει το υπάρχον σώμα ερευνών, διερευνώντας δηλαδή την επίδραση της ποιότητας των σχέσεων υφισταμένων – προϊσταμένων, καθώς στις σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων στην ικανοποίηση (ευημερία) και στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και το πώς η αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη επιδρά στις προαναφερόμενες δύο μεταβλητές.

Η αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας δεν περιορίζεται σε αυτή που εκλαμβάνεται από το άτομο αποκλειστικά στον χώρο εργασίας, αλλά διερευνάται από μια ευρύτερη σκοπιά, λαμβάνοντας υπόψη την κοινωνική υποστήριξη που δέχεται το άτομο από όλα τα κοινωνικά του δίκτυα.

Ακόμη, εξετάζεται η συνδυαστική επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων – όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω – και της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης, στην ικανοποίηση (ευημερία) και στην απόδοση των εργαζομένων.

Τέλος, εξετάζονται οι διαφορές που προκύπτουν από διαφορετικά περιβάλλοντα εξάγοντας συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 224 εργαζομένων α) από τον Δημόσιο Τομέα (N=110) και β) από τον Ιδιωτικό Τομέα (N=114), διαπιστώσαμε ότι η Ποιότητα των σχέσεων σχετίζεται θετικά με την απόδοση και την ικανοποίηση (ευημερία), τόσο για την σχέση Προϊσταμένου - Υφισταμένου όσο και στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.

Επίσης, η αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη σχετίζεται θετικά με την απόδοση και την ικανοποίηση (ευημερία).

Επιπλέον, η Ποιότητα Σχέσεων και η Αντιλαμβανόμενη Κοινωνική Υποστήριξη του ατόμου αποτελούν στατιστικά σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες για την απόδοση και την ικανοποίηση (ευημερία) στην εργασία.

Για τις διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ως προς την ικανοποίηση (ευημερία) και την αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη βρέθηκαν ότι είναι στατιστικά σημαντικές.

Συζητούνται οι θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις των ευρημάτων μας.

Λέξεις-κλειδιά: ποιότητα των σχέσεων, αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη, ικανοποίηση (ευημερία), απόδοση

The Importance of Interpersonal Relationships in Employee Organizational Wellbeing and Performance: The Role of Social Support and Different Types of Interpersonal Relationships

Konstantinos – Ermis Moiras

Abstract

The literature on interpersonal relationships in the workplace has been extensively analysed, but it has focused on the quality of subordinate-supervisor relationships, as well as on the relationships between subordinates, in terms of their impact on a number of variables, including employee satisfaction (well-being) and performance.

The present research attempts to complement the existing body of research, namely by investigating the impact of the quality of subordinate-supervisor relationships, as well as on relationships between subordinates on employee satisfaction (well-being) and performance, and how perceived social support affects the aforementioned two variables.

Perceived social support for the purposes of this research is not limited to that perceived by the individual exclusively in the workplace, but is explored from a broader perspective, taking into account the social support that the individual receives from all his/her social networks.

It also examines the combined effect of the quality of interpersonal relationships - as mentioned above - and perceived social support on employee satisfaction (well-being) and performance.

Finally, the differences arising from different environments are examined, extracting comparative results between public and private sector workers.

Using a sample of 224 employees a) from the Public Sector (N=110) and b) from the Private Sector (N=114), we found that Quality of Relationships is positively related to performance and satisfaction (well-being), both for the relationship between supervisor and employee and for the relationship between colleagues.

Also, perceived social support is positively related to performance and satisfaction (well-being).

Moreover, Quality of Relationships and Perceived Social Support of the individual are statistically significant predictors of Performance and Satisfaction (well-being) at work.

For the differences between public and private sectors in terms of satisfaction (well-being) and perceived social support were found to be statistically significant.

The theoretical and practical implications of our findings are discussed.

Keywords: relationship quality, perceived social support, satisfaction (well-being), performance

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη των διαπροσωπικών σχέσεων στην οργανωτική ψυχολογία. Ειδικότερα θέλουμε να εξετάσουμε τον αντίκτυπο της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων - καθώς και την συνδυαστική δύναμη των δύο σχέσεων - στην ικανοποίηση (ευημερία) και την απόδοση των εργαζομένων.

Η κατανόηση της δυναμικής των διαπροσωπικών σχέσεων είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς προκειμένου να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να προωθήσουν την επιτυχία των εργαζομένων τους.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων και της απόδοσης, καθώς αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της οργανωτικής ζωής (Chen & Aryee, 2007, Liden, & Wayne, 1993, Maslach & Leiter, 2007), διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των εμπειριών, των στάσεων και των συμπεριφορών.

Παρά τη σημαντική προσοχή που έχει δοθεί στην αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη και τις σχέσεις ανταλλαγής, μπορούμε ακόμα να μάθουμε για το πώς αυτοί οι παράγοντες αλληλοεπιδρούν για να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των εργαζομένων. Επίσης, στην παρούσα μελέτη η αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη θα εξεταστεί από μία ευρύτερη σκοπιά, εξετάζοντάς την από το ευρύτερο περιβάλλον του ατόμου και όχι αποκλειστικά από το εργασιακό.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να εμπλουτίσει την τρέχουσα βιβλιογραφία καλύπτοντας αυτό το κενό, εξετάζοντας τις κοινές επιδράσεις της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και των σχέσεων ανταλλαγής στην ικανοποίηση (ευημερία) και την απόδοση των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας τη σημασία της καλλιέργειας θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο για τη βελτίωση της ικανοποίησης (ευημερίας) και της απόδοσης των εργαζομένων με αποτέλεσμα την επίπτωση στους οργανισμούς όσον αφορά την προώθηση αυτού του είδους σχέσεων μέσω της παροχής κοινωνικής υποστήριξης στους εργαζόμενους.

Θεωρητικό Υπόβαθρο και Υποθέσεις

Κοινωνική υποστήριξη. Ακρογωνιαίος λίθος των διαπροσωπικών σχέσεων είναι η κοινωνική υποστήριξη, η οποία περιλαμβάνει τους πόρους, τη βοήθεια και τη συναισθηματική υποστήριξη που τα άτομα αντλούν από τα κοινωνικά τους δίκτυα (Cohen & Wills, 1985). Στο συγκεκριμένο πλαίσιο του εργασιακού χώρου, η αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη αφορά τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη διαθεσιμότητα βοήθειας, κατανόησης και ενθάρρυνσης από τους συναδέλφους τους, τους προϊστάμενους και τον οργανισμό στο σύνολό του (Eisenberger κ.ά., 1986). Ειδικότερα, τα άτομα που

αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης τείνουν να εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, αυξημένη εργασιακή δέσμευση (Hakanen κ.ά., 2006) και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Chen & Aryee, 2007). Επίσης, η αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη εμφανίζει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων, ενώ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απορρόφηση των αρνητικών επιπτώσεων των στρεσογόνων παραγόντων και στην προαγωγή της ψυχολογικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων (Cohen & Wills, 1985).

Ως εκ τούτου οι οργανισμοί θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη ενός υποστηρικτικού κοινωνικού περιβάλλοντος που προωθεί ενεργά τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις. Με τον τρόπο αυτό, οι οργανισμοί όχι μόνο συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων τους, αλλά διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της ψυχικής και σωματικής τους ευεξίας.

Η μελέτη των Demerouti & Bakker (2011) υποστηρίζει το μοντέλο Job Demands-Resources, (JD R), το οποίο τονίζει τη σημασία της κοινωνικής υποστήριξης ως βασικού πόρου στον εργασιακό χώρο. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι τα υψηλά επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους αντιστάθμισαν τις αρνητικές επιπτώσεις των εργασιακών απαιτήσεων στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων και ενίσχυσαν την εργασιακή τους δέσμευση. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τον σημαντικό ρόλο των διαπροσωπικών σχέσεων στην άμβλυνση των επιζήμιων επιπτώσεων των στρεσογόνων παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία.

Αντίθετα, η απουσία κοινωνικής υποστήριξης και η παρουσία κακών διαπροσωπικών σχέσεων μπορεί να έχει βαθιές αρνητικές επιπτώσεις. Όπως καταδεικνύει ο Halawi (2014), όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την έλλειψη υποστήριξης και αντιμετωπίζουν προκλήσεις στις διαπροσωπικές τους σχέσεις στην εργασία, η εργασιακή δυσaráεσκεια μπορεί να γίνει συντριπτική. Αυτή η δυσaráεσκεια μπορεί, με τη σειρά της, να λειτουργήσει ως καταλύτης για τους εργαζόμενους ώστε να σκεφτούν να εγκαταλείψουν την τρέχουσα θέση τους. Αυτή η συσχέτιση καταδεικνύει τη λεπτή ισορροπία που πρέπει να διατηρούν οι οργανισμοί, τονίζοντας την ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης θετικών διαπροσωπικών δυναμικών για τον μετριασμό του κύκλου εργασιών και τη διατήρηση ενός ικανοποιημένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού.

Ικανοποίηση - Ευημερία. Αναπόσπαστο στοιχείο για την προώθηση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο είναι η ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων, ένα κρίσιμο στοιχείο που περικλείει διάφορες διαστάσεις. Μεταξύ αυτών των διαστάσεων, δύο εξέχοντες πόλοι είναι αφενός η ίδια η εργασιακή ικανοποίηση και αφετέρου

(ως αντιθετικός πόλος) η επαγγελματική εξουθένωση, καθένας από τους οποίους αντικατοπτρίζει ξεχωριστές πτυχές της εμπειρίας ενός ατόμου στον επαγγελματικό τομέα.

Η ικανοποίηση από την εργασία χρησιμεύει ως βαρόμετρο για τη συνολική αξιολόγηση και τη συναισθηματική ανταπόκριση ενός ατόμου στην εργασία του (Meier & Spector, 2015). Αυτή η πολύπλευρη κατασκευή επηρεάζεται από ένα φάσμα παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της φύσης της ίδιας της εργασίας, της υποστήριξης που λαμβάνει από τους προϊστάμενους και της ποιότητας των κοινωνικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο (Chen & Aryee, 2007- Hakanen κ.ά., 2006). Η κατανόηση και η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς που στοχεύουν στην καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στην προώθηση αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του εργατικού δυναμικού τους.

Από την άλλη πλευρά, η επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζει μια αντίθετη διάσταση, απεικονίζοντας μια κατάσταση χρόνιας σωματικής και συναισθηματικής εξάντλησης που προκύπτει από την παρατεταμένη έκθεση σε στρεσογόνους παράγοντες στον εργασιακό χώρο (Maslach & Jackson, 1981). Η κατάσταση αυτή χαρακτηρίζεται από διάχυτα συναισθήματα εξάντλησης, κυνισμού και μειωμένης αίσθησης προσωπικής ολοκλήρωσης. Η αναγνώριση και η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι απαραίτητη για τη διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και την πρόληψη των πιθανών αρνητικών συνεπειών τόσο στην ατομική ευημερία όσο και στη συνολική δυναμική της ομάδας.

Η αντιπαράθεση της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης υπογραμμίζει τη λεπτή ισορροπία που πρέπει να επιτύχουν οι οργανισμοί για να διασφαλίσουν την ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων τους.

Οι υποστηρικτικές σχέσεις, τόσο στην εργασία (π.χ. υποστήριξη από τον προϊστάμενο, υποστήριξη από τους συναδέλφους) όσο και στο σπίτι (π.χ. υποστήριξη από τον/την σύζυγο), ήταν ζωτικής σημασίας αφενός για τη μείωση των συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας και αφετέρου για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων και απόδοσης (Eby κ.ά., 2005), ενώ οι Su κ.ά. (2020) κατέδειξαν ότι ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, που καλλιεργείται μέσω της υπηρεσιακής ηγεσίας, επηρεάζει θετικά τη δημιουργικότητα των εργαζομένων.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η πολυπλοκότητα των εργασιών μετριάξει αυτή τη σχέση, υποδεικνύοντας ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον/την προϊστάμενο/η είχε ιδιαίτερη επιρροή στην προώθηση της δημιουργικότητας των εργαζομένων όταν αντιμετωπίζουν πολύπλοκα καθήκοντα.

Ουσιαστικά, η παρουσία υποστηρικτικών σχέσεων, είτε στο οργανωτικό περιβάλλον είτε σε προσωπικές σφαίρες όπως η οικογένεια, αναδεικνύεται ως βασικός παράγοντας όχι μόνο για

τη μείωση των συγκρούσεων αλλά και για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης, απόδοσης και δημιουργικότητας.

Σε παρόμοια ευρήματα έχει καταλήξει και η μετανάλυση των French κ.ά. (2018) εξετάζοντας την θετική επίδραση που ασκεί η κοινωνική υποστήριξη που προέρχεται από τον τομέα της εργασίας στη μείωση της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας, υποδεικνύοντας ότι η επικοινωνία με τους συναδέλφους έπαιξε ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο στην απορρόφηση των αρνητικών επιδράσεων της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας και κατ' επέκταση στην εργασιακή ικανοποίηση (ευημερία).

Συνολικά, αυτή η έρευνα ενισχύει την κατανόησή μας για τη συνδυασμένη επίδραση της κοινωνικής υποστήριξης από τον εργασιακό χώρο στην ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων, προσθέτοντας πτυχές που αφορούν την επικοινωνία με τους συναδέλφους.

Από την άλλη η εργασιομανία ασκεί αρνητική επίδραση στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην ευχαρίστηση που λαμβάνει το άτομο από την εργασία .

Η εργασιομανία περιλαμβάνει τόσο τις υπερβολικές ώρες εργασίας όσο και τις ψυχαναγκαστικές εργασιακές συμπεριφορές, με τους Schaufeli κ.ά. (2008) να καταδεικνύουν τη σημασία της εξέτασης της διαπροσωπικής δυναμικής και του κοινωνικού πλαισίου για την κατανόηση των προηγούμενων παραγόντων και των συνεπειών του εργασιομανίας.

Αντιθέτως, η καλλιέργεια υποστηρικτικών σχέσεων έχει συνδεθεί με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων, όπως υποστηρίζουν οι Zhou κ.ά. (2011). Ο θετικός αντίκτυπος αυτών των σχέσεων επεκτείνεται στην άμβλυνση των αρνητικών επιπτώσεων της εργασιομανίας. Ειδικότερα, η υποστήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει τις αρνητικές επιπτώσεις της εργασιομανίας στην ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου, τονίζοντας την σημαντικότητα αυτών των σχέσεων (Fernet κ.ά., 2010).

Μια ανασκόπηση των Griffin & Clarke, (2011) εξέτασε το άγχος και την ευημερία στην εργασία κατά τη διάρκεια του τελευταίου αιώνα, αναδεικνύοντας τον ρόλο των διαπροσωπικών σχέσεων, όπως η κοινωνική υποστήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους, ως σημαντικούς ρυθμιστές έναντι του εργασιακού στρες, καθώς και ως παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση. Τονίζεται η διαρκής σημασία – για το άτομο - των διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό χώρο για την κατανόηση και την προώθηση της ικανοποίησης (ευημερίας).

Επίσης οι πράξεις συμπόνιας, όπως η βοήθεια, η παρηγοριά και η υποστήριξη των άλλων, μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση (ευημερία) από την εργασία (Dutton κ.ά., 2014).

Κατά συνέπεια για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων, η παρούσα μελέτη διατυπώνει την ακόλουθη υπόθεση προς διερεύνηση:

Υπόθεση 1: Θετική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων.

Μηδενική υπόθεση (H0): Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων.

Εναλλακτική υπόθεση (H1): Υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων.

Η μελέτη υποθέτει ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης θα παρουσιάζουν και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης (ευημερίας). Αυτή η υπόθεση βασίζεται στην προσδοκία ότι τα υποστηρικτικά κοινωνικά δίκτυα συμβάλλουν θετικά στην ολιστική υγεία των εργαζομένων, που περιλαμβάνει την ψυχική, συναισθηματική και συνολική ικανοποίηση (ευημερία).

Επίσης, κατά τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των διαπροσωπικών σχέσεων, της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων και της απόδοσης, η παρούσα μελέτη διατυπώνει την ακόλουθη υπόθεση προς διερεύνηση ως μέρος της παρούσας ενότητας:

Υπόθεση 3α: Θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων

Μηδενική υπόθεση (H0): Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων.

Εναλλακτική υπόθεση (H1):* Υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων.

Η μελέτη υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν θετικές, υποστηρικτικές και υψηλής ποιότητας διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας θα αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα συνολικής ικανοποίησης (ευημερίας).

Απόδοση. Στην παρούσα μελέτη, η απόδοση των εργαζομένων εξετάζεται ως αποτέλεσμα του διαμετρήματος των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Ως συστατικό στοιχείο

της διαπροσωπικής δυναμικής, η ταπεινότητα του ηγέτη αναδεικνύεται ως σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση της ομάδας. Σύμφωνα με τους Hu κ.ά. (2018), η ταπεινότητα του ηγέτη επηρεάζει θετικά την απόδοση της ομάδας, καθώς προάγει τη συνοχή της ομάδας, καλλιεργώντας έτσι ένα υποστηρικτικό ομαδικό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργασία, και την ψυχολογική ασφάλεια μεταξύ των μελών της ομάδας. Επιπλέον, οι Son & Lee (2023) διαπίστωσαν ότι τα υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων υποδηλώνουν μια πιο θετική σχέση μεταξύ της ταπεινότητας του ηγέτη και της συμπεριφοράς των εργαζομένων ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ουσιαστικά, η ιεράρχηση της ηγεσίας με γνώμονα την ταπεινότητα και η καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης μπορούν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που όχι μόνο ενισχύει τη συνοχή της ομάδας και την ψυχολογική ασφάλεια, αλλά και διευκολύνει τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η ταπεινότητα της ηγεσίας ξεχωρίζει ως ένα κομβικό χαρακτηριστικό στο πεδίο της ηγεσίας, όπως τονίζεται στην Oxford Review of Education (2020). Ενώ το να θεωρείται κανείς αξιόπιστος και σίγουρος είναι αναμφίβολα ελκυστικό, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει ισορροπία, καθώς η υπερβολική αυτοπεποίθηση μπορεί να αποδειχθεί επιζήμια, ιδίως εν μέσω αβέβαιων και ταχέως μεταβαλλόμενων συνθηκών.

Σύμφωνα με μελέτες των Morris κ.ά. (2005) και Jeung & Yoon (2016), η ταπεινότητα περιλαμβάνει τρία θεμελιώδη συστατικά:

1. Την αυτογνωσία που συνεπάγεται την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς αμερόληπτα τόσο τις ευνοϊκές όσο και τις δυσμενείς πτυχές του εαυτού του.
2. Την διαφάνεια που περιλαμβάνει την ετοιμότητα να αγκαλιάσει κανείς νέες προοπτικές, ιδέες, γνώσεις και συμπεριφορές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
3. Την υπέρβαση που ενσωματώνει την ικανότητα να υπερβαίνει κανείς την προσωπική του οπτική γωνία, υιοθετώντας μια πιο ολιστική και αντικειμενική στάση απέναντι τόσο στον εαυτό του όσο και στο περιβάλλον.

Επιπλέον, όταν η ταπεινότητα του ηγέτη συνδυάζεται με ψυχολογική ενδυνάμωση, ο συνδυασμός αυτός προωθεί προδραστικές συμπεριφορές (προληπτικές συμπεριφορές)¹ μεταξύ των μελών της ομάδας, ενισχύοντας έτσι την ικανότητα απόδοσης της ομάδας (El-Gazar κ.ά., 2022). Αυτό μας αποκαλύπτει το μετασχηματιστικό δυναμικό της ταπεινότητας του ηγέτη στην καλλιέργεια μιας προληπτικής και υψηλής απόδοσης ομαδικής κουλτούρας. Επιπλέον, οι οργανισμοί που επενδύουν στην οικοδόμηση σχέσεων υψηλής ποιότητας καλλιεργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη θετικών εργασιακών σχέσεων, με

¹ Η προδραστική συμπεριφορά ή προληπτική συμπεριφορά ορίζεται ως η αυτεπάγγελτη και προσανατολισμένη στο μέλλον δράση για την αλλαγή μιας κατάστασης ή του ίδιου του εαυτού (Parker κ.ά., 2006, όπως αναφέρεται στην Oxford Bibliographies, 2019).

βαθιές επιπτώσεις στην ικανοποίηση (ευημερία) και την απόδοση των εργαζομένων (Tran κ.ά., 2018). Οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός ενός οργανισμού μπορούν να συνδράμουν στην βελτίωση της συλλογικής απόδοσης μιας ομάδας και κατ' επέκταση στην ακρίβεια των εκτιμήσεων της (Jayles κ.ά., 2017), καθώς και σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων (Basford & Offermann, 2012) που σχετίζονται με την απόδοση.

Αντίθετα, όταν τα άτομα έχουν περισσότερες αρνητικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους παρά θετικές, μπορεί να βιώσουν αρνητικά συναισθήματα και άλλα δυσμενή αποτελέσματα όπως ο κοινωνικός εξοστρακισμός (Venkataramani & Dalal, 2007), υποσκάπτοντας την ικανότητα των εργαζομένων να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές απαιτήσεις, οδηγώντας τους σε χαμηλότερη εργασιακή απόδοση ((De Clercq κ.ά., 2019, όπως αναφέρονται στον Hobfoll, 2001) και ατομική και εταιρική σύγκρουση (Ragins & Dutton, 2007).

Επιπλέον, η υποστήριξη εντός των ομάδων, εκτός από τον ρόλο της στην προώθηση της ευημερίας, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω της προώθησης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (Hülshager κ.ά., 2009). Η υποστηρικτική δυναμική της ομάδας δημιουργεί ένα περιβάλλον που ευνοεί τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία ιδεών, συμβάλλοντας τελικά στη βελτίωση των αποτελεσμάτων απόδοσης.

Επίσης, αξίζει να αναφερθούμε στη θεωρία της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης (POS) που εξετάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο εργοδότης τους εκτιμά τις συνεισφορές τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους, όπου σύμφωνα με τους Eisenberger κ.ά. (2002) έχει καθοριστική συμβολή στην προώθηση ενθουσιωδών και παραγωγικών εργαζομένων.

Κατά συνέπεια για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της απόδοσης των εργαζομένων, η παρούσα μελέτη διατυπώνει την ακόλουθη υπόθεση προς διερεύνηση:

Υπόθεση 2: Θετική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της εργασιακής απόδοσης.

Μηδενική υπόθεση (H0): Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της εργασιακής απόδοσης.

Εναλλακτική υπόθεση (H1): Υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης και της εργασιακής απόδοσης.

Η μελέτη υποθέτει ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης θα επιδείξουν και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Αυτή η υπόθεση

βασίζεται στην προσδοκία ότι τα υποστηρικτικά κοινωνικά δίκτυα συμβάλλουν θετικά στο ηθικό των εργαζομένων, στα κίνητρα και στη συνολική εργασιακή αποτελεσματικότητα.

Επίσης, κατά τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των διαπροσωπικών σχέσεων και της απόδοσης των εργαζομένων, η παρούσα μελέτη διατυπώνει την ακόλουθη υπόθεση προς διερεύνηση, ως μέρος της παρούσας ενότητας:

Υπόθεση 3β: Θετική συσχέτιση μεταξύ διαπροσωπικών σχέσεων και εργασιακής απόδοσης.

Μηδενική υπόθεση (H0): Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της εργασιακής απόδοσης.

Εναλλακτική υπόθεση (H1): Υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της εργασιακής απόδοσης.

Η μελέτη αναμένει ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν θετικές και υποστηρικτικές διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο θα επιδείξουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης λόγω της ενισχυμένης συνεργασίας, επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας.

Ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων. Άλλοι ερευνητές έχουν εξετάσει τις επιδράσεις των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, ρίχνοντας φως στον τρόπο με τον οποίο οι σχέσεις αυτές επηρεάζουν τόσο τους εργαζόμενους – μεμονωμένα- όσο και τον ευρύτερο οργανισμό στον οποίο ανήκουν.

Οι θετικές σχέσεις οδηγούν σε ευνοϊκές αντιδράσεις μέσω της ευκαιρίας που δίνεται στους εργαζόμενους να ακουστούν οι φωνές τους και να αποκτήσουν αντίληψη για την δικαιοσύνη (Levy κ.ά., 2018).

Μάλιστα η διαμόρφωση του εργασιακού σχεδιασμού - θέσεις εργασίας, ρόλοι, καθήκοντα και έργα - είναι άρρηκτα συνυφασμένα με τις διαπροσωπικές σχέσεις, συνδέσεις και αλληλεπιδράσεις (Grant & Parker, 2009).

Ενώ η σημασία της κοινωνικής υποστήριξης στον εργασιακό χώρο έχει τεκμηριωθεί εκτενώς, αναδεικνύοντας τις θετικές προεκτάσεις της, είναι ωστόσο επίσης σημαντικό να αναγνωρίσουμε την διακύμανση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς έχει κρίσιμες επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο.

Μια αξιοσημείωτη διάσταση είναι η ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής, η οποία περικλείει την αμοιβαία ανταλλαγή πόρων, υποστήριξης και εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων (Blau, 1964).

Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων επηρεάζεται από παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη, ο αμοιβαίος σεβασμός και την ανταλλαγή με υποστήριξη και πόρους (Graen & Uhl-Bien, 1995), με τους ηγέτες και υφισταμένους που στο ξεκίνημα της σχέσης τους εξέφρασαν υψηλές προσδοκίες ο ένας από τον άλλον, είχαν την τάση να αναφέρουν ανταλλαγή υψηλής ποιότητας μεταγενέστερα (Liden κ.ά., 1993), καθώς η σχέση τους εξελίσσεται.

Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρονται στην ποιότητα των σχέσεων και των ανταλλαγών τόσο με τον οργανισμό όσο και με τον άμεσο προϊστάμενο (Wayne κ.ά., 1997).

Επίσης, σύμφωνα με τους Liden κ.ά. (1993), συναισθηματικές μεταβλητές όπως, οι προσδοκίες – που προαναφέρθηκαν -, η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα και η συμπάθεια, μπορούν επίσης να είναι σημαντικές για την ανάπτυξη των σχέσεων ανταλλαγής, θέτοντας υπό αμφισβήτηση τη θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους που απεικονίζει την απόδοση ως την κυρίαρχη μεταβλητή για την ανάπτυξη της (Liden κ.ά., 1993, όπως αναφέρονται στους Graen, 1976, Graen & Scandura, 1987).

Οι σχέσεις μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων όταν διακρίνονται, ως υψηλής ποιότητας, χαρακτηρίζονται από συχνή επικοινωνία (Kacmar κ.ά., 2003), εμπιστοσύνη, συμπάθεια και αμοιβαίο σεβασμό (Erdogan & Bauer, 2015), με επιπτώσεις στην εργασιακή ευημερία και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρούνται στις σχέσεις των υπαλλήλων - μεταξύ τους - (Zhang κ.ά., 2022) και με τους προϊσταμένους τους, όταν η σχέση υψηλής ποιότητας διαμεσολαβείται από την ποιότητα της πληροφορίας που ανταλλάσσουν, ενισχύοντας επιπροσθέτως και την οργανωσιακή τους δέσμευση (Sias, 2005).

Οι αντίστοιχες σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ των συναδέλφων χαρακτηρίζονται από εργαλειακή βοήθεια², την ανταλλαγή πληροφοριών και την παροχή υποστήριξης στους συναδέλφους (Wayne, Shore, & Liden, 1997).

Αντίθετα, οι αρνητικές ηγετικές συμπεριφορές, όπως η καταχρηστική εποπτεία³ μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στο να βιώσουν αλλαγές στο περιεχόμενο της αυτοαντίληψης τους, γεγονός που κατ' επέκταση συντελεί στην ανάπτυξη μετατραυματικού στρες - μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από εναλλαγή καταστάσεων παρεμβατικών σκέψεων, αποφυγής και υπερδιέγερσης (Vogel & Bolino, 2020).

² Όπως αναφέρεται από τους Mathieu, M., Eschleman, K. J., & Cheng, D. (2019, σελ. 388) «Οι συμπεριφορές εργαλειακής υποστήριξης μπορεί να έχουν τη μορφή της καθοδήγησης στην εργασία, της βοήθειας στην εργασία (Deelstra κ.ά., 2003), και την ευελιξία στο πρόγραμμα εργασίας κάποιου (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009)».

³ Σύμφωνα με τον Tepper (2000, όπως αναφέρεται από τους Bhattacharjee & Sarkar, 2022, σελ. 1) η καταχρηστική εποπτεία ορίζεται ως «η αντίληψη των υφισταμένων για το βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι επιδεικνύουν επίμονα εχθρικές λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές, εξαουσιάζοντας της σωματικής επαφής».

Επίσης, η καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου πυροδοτεί συριακά αντίστοιχη καταχρηστική συμπεριφορά από τους αποδέκτες, με επακόλουθα την συναισθηματική εξάντληση και την εργασιακή ανασφάλεια εκ μέρους των εργαζομένων (Li κ.ά., 2022), με τους υπαλλήλους να ανταποδίδουν αυτή την αρνητική συμπεριφορά με κρυφό τρόπο, όπως αποκρύβοντας πρωτοβουλίες που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τον προϊστάμενο και κατ' επέκταση τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Rafferty & Restubog, 2010).

Συνεπώς η υπονόμηση από πλευράς του ηγέτη, συνδέεται στενά με αυξημένες συμπεριφορές απόσυρσης των εργαζομένων, καθώς και με μειωμένες συμπεριφορές - ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση κοινωνικού κεφαλαίου εντός των οργανισμών – όπως συμπεριφορές οργανωσιακού πολίτη⁴ και συμπεριφορές δικτύωσης (Kim κ.ά., 2019), αναδεικνύοντας τις επιζήμιες επιπτώσεις των κακών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων στα αποτελέσματα των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι το domino effect της αρνητικής συμπεριφοράς φαίνεται να έχει τις ρίζες του στην φύση της εργασίας, με τους Ortynsky κ.ά. (2023, σελ. 1) να καταδεικνύουν την «... εξαντλητική φύση της συναισθηματικής εργασίας στην ηγεσία και τη σημασία της ενσυνειδητότητας του ηγέτη ως οριακή συνθήκη που μπορεί να καταστήσει τη βαθιά δράση λιγότερο επιβλαβή για τη συμπεριφορά του ηγέτη», με επακόλουθο την μειωμένη καταχρηστική συμπεριφορά λόγω του ουσιαστικότερου αυτοέλεγχου του ηγέτη.

Επίσης, σύμφωνα με τους Wang κ.ά. (2021, σελ. 823) «η καταχρηστική εποπτεία δεν σχετίζεται μόνο αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την ψυχική υγεία των εργαζομένων, αλλά και θετικά σχετίζεται με την επιφανειακή δράση των εργαζομένων και αρνητικά με την βαθιά δράση»⁵.

Έτσι τα άτομα οδηγούνται «...σε χαμηλότερα αυτόνομα κίνητρα, υψηλότερα ελεγχόμενα κίνητρα και μεγαλύτερη έλλειψη κινήτρων» (Ronen & Donia, 2020, σελ. 205), ασκώντας θετική επίδραση στις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές και στις προθέσεις παραίτησης και αρνητική επίδραση αφενός στην εργασιακή ικανοποίηση και αφετέρου στις καινοτόμες συμπεριφορές των εργαζομένων, επηρεάζοντας αρνητικά σύμφωνα με τους Liu κ.ά. (2012) τη δημιουργικότητα των εργαζομένων.

⁴ Οι Συμπεριφορές Οργανωσιακού Πολίτη αναφέρονται στο επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να υπερβούν τις συμπεριφορές και τα καθήκοντα που ορίζει ο ρόλος τους για το καλό του οργανισμού και των ανθρώπων σε αυτόν (Fan κ.ά., 2023, όπως αναφέρονται στους Al-Ahmadi, A. T., & Mahran, S. M., 2021).

⁵ Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η βαθιά δράση συνεπάγεται έναν βαθμό συνειδητής προσπάθειας στο γνωστικό επίπεδο ρύθμισης των ενεργειών. Ουσιαστικά, τα άτομα επιδιώκουν ενεργά να ευθυγραμμίσουν τα εσωτερικά τους συναισθήματα με τις οργανωσιακές προσδοκίες. Αντίθετα, η επιφανειακή δράση τείνει να λειτουργεί σε ένα πιο ενστικτώδες επίπεδο προτύπων συμπεριφοράς - υποδηλώνοντας ότι πρόκειται κάπως για μια συνηθισμένη διαδικασία, συχνά χωρίς συνειδητή σκέψη ((Lu κ.ά., 2019, όπως αναφέρονται στον Zapf D., 2002) .

Κατά συνέπεια θα πρέπει να τονιστεί η σημασία των θετικών και υποστηρικτικών διαπροσωπικών σχέσεων στην προώθηση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τη δημιουργικότητα και την καινοτομία των εργαζομένων.

Κατά τη διερεύνηση της επιρροής της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της κοινωνικής υποστήριξης, στην ικανοποίηση (ευημερία) και στην απόδοση των εργαζομένων, η παρούσα μελέτη διατυπώνει τις ακόλουθες υποθέσεις προς διερεύνηση:

Υπόθεση 4α: Η συντονιστική επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της κοινωνικής υποστήριξης στην ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων.

Μηδενική υπόθεση (H0): Η συντονιστική επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της κοινωνικής υποστήριξης δεν επιδρά θετικά ενισχύοντας την ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων.

Εναλλακτική υπόθεση (H1): Η συντονιστική επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της κοινωνικής υποστήριξης επιδρά θετικά ενισχύοντας την ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων.

Αυτή η υπόθεση υποδηλώνει ότι η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και η κοινωνική υποστήριξη μπορούν να λειτουργήσουν ως συντονιστές (ενισχυτές), επηρεάζοντας θετικά την ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων σημαντικότερα απ' ό,τι η κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή ξεχωριστά – όπως σχετικά υποθέσαμε προηγουμένως.

Υπόθεση 4β: Η συντονιστική επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της κοινωνικής υποστήριξης στην εργασιακή απόδοση.

Μηδενική υπόθεση (H0): Η συντονιστική επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της κοινωνικής υποστήριξης δεν επιδρά θετικά ενισχύοντας την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Εναλλακτική Υπόθεση (H1): Η συντονιστική επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της κοινωνικής υποστήριξης επιδρά θετικά ενισχύοντας την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Αυτή η υπόθεση υποδηλώνει ότι η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και η κοινωνική υποστήριξη μπορούν να λειτουργήσουν ως συντονιστές (ενισχυτές), επηρεάζοντας θετικά την

απόδοση των εργαζομένων σημαντικότερα απ' ό,τι η κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή ξεχωριστά – όπως σχετικά υποθέσαμε προηγουμένως.

Τέλος, καθώς για τον σκοπό της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε δείγμα εργαζομένων προερχόμενο τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα, θα εξαχθούν συγκριτικά αποτελέσματα.

Μέθοδος

Για να απαντήσουμε στα ερωτήματα και να ελέγξουμε τις υποθέσεις, πραγματοποιήσαμε έρευνα με ερωτηματολόγιο.

Συμμετέχοντες και διαδικασία

Το δείγμα των συμμετεχόντων ήταν ευκαιριακό και αποτελείτο από άνδρες και γυναίκες εργαζόμενους ηλικίας 18-68 ετών προερχόμενοι: α) από τον Δημόσιο Τομέα (N=110) και β) από τον Ιδιωτικό Τομέα (N=114).

Αυτή η σκόπιμη κατανομή των συμμετεχόντων αποσκοπούσε στην καταγραφή και τη σύγκριση των υπό διερεύνηση μεταβλητών ανάλογα με τον τομέα.

Για τη συλλογή δεδομένων, σχεδιάστηκε και χορηγήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με τη χρήση του Google Forms. Η χρήση ηλεκτρονικής μορφής διευκόλυνε την αποτελεσματική και έγκαιρη συλλογή δεδομένων, εξασφαλίζοντας τη συμπερίληψη ενός γεωγραφικά διαφορετικού συνόλου συμμετεχόντων. Η απόφαση να επιλεγεί ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο συμμορφώνεται με τις σύγχρονες ερευνητικές πρακτικές, προσφέροντας τα πλεονεκτήματα της εύκολης διανομής, των απαντήσεων σε πραγματικό χρόνο και της απλοποιημένης διαχείρισης των δεδομένων.

Η προώθηση της έρευνας πραγματοποιήθηκε με άμεσες προσπάθειες του ερευνητή και συμπληρώθηκε από τη μέθοδο της χιονοστιβάδας. Ο ερευνητής διέδωσε ενεργά τον σύνδεσμο της έρευνας σε πιθανούς συμμετέχοντες μέσω διαφόρων καναλιών, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα επαγγελματικά δίκτυα και τα οργανωτικά φόρουμ. Ταυτόχρονα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας, ενθαρρύνοντας τους συμμετέχοντες να μοιραστούν τον σύνδεσμο της έρευνας με τους συναδέλφους τους, διευρύνοντας έτσι την εμβέλεια και την ποικιλομορφία της δεξαμενής συμμετεχόντων.

Αυτή η διπλή προσέγγιση προώθησης είχε ως στόχο τη μεγιστοποίηση της συμμετοχής από ένα ευρύ φάσμα εργαζομένων, εξασφαλίζοντας ένα ποικιλόμορφο και αντιπροσωπευτικό δείγμα. Η μέθοδος χιονοστιβάδας, ειδικότερα, αξιοποιεί τις υπάρχουσες συνδέσεις εντός του πληθυσμού του δείγματος, προωθώντας μια ποικιλόμορφη διαδικασία προσέλκυσης.

Ο συνδυασμός αυτών των μεθόδων δειγματοληψίας και συλλογής δεδομένων σχεδιάστηκε για να ενισχύσει την εξωτερική εγκυρότητα και τη δυνατότητα γενίκευσης της μελέτης, παρέχοντας παράλληλα μια ισχυρή βάση για την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών στα θεωρητικά πλαίσια.

Μετρήσεις

Όλες οι κλίμακες μέτρησης ήταν μεταφρασμένες στα ελληνικά πλην των κλιμάκων απόδοσης των εργαζομένων και πρόθεσης αποχώρησης, οι οποίες μεταφράστηκαν από τα αγγλικά με την διαδικασία της αντίστροφης μετάφρασης (Brislin, 1980).

Ανταλλαγή ηγεσίας-μέλους 7 - Leader-Member Exchange 7 Questionnaire (LMX7).

Για τη μέτρηση της ποιότητας των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων τους χρησιμοποιήθηκε LMX-7 των Graen και Uhl-Bien (1995). Το LMX7 αποτελεί ένα εργαλείο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες εμπλέκονται με τα μέλη της ομάδας τους, συμβάλλοντας σε μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της δυναμικής της ηγεσίας εντός του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες όφειλαν να σημειώσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert αποτελούμενη από επτά (7) ερωτήσεις, τον βαθμό συμφωνίας τους με ερωτήματα που περιγράφουν τη σχέση τους με τον προϊστάμενο/ την προϊσταμένη τους (π.χ. «1. Σε ποιο βαθμό γνωρίζετε πόσο ικανοποιημένος/η είναι ο προϊστάμενος/ η προϊσταμένη σας με ό,τι κάνετε;» όπου 1=καθόλου και 5=πολύ», «6. Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον/στην προϊστάμενό/η μου, ώστε να υπερασπιστώ και να δικαιολογήσω τις αποφάσεις του/της, ακόμη κι αν αυτός/ή δεν είναι παρών/ούσα για να το πράξει») όπου 1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα.

Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης της Μινεσότα– Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

Για την αξιολόγηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων, χορηγήθηκε το MSQ (Weiss κ.ά., 1967). Το εν λόγω ερωτηματολόγιο καλύπτει διάφορες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, επιτρέποντας τη λεπτομερή εξέταση της ικανοποίησης των εργαζομένων από διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Η κλίμακα αποτελείται από είκοσι

(20) προτάσεις, για κάθε μία από τις οποίες οι ερωτώμενοι όφειλαν να σημειώσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (όπου 1= Πολύ Ικανοποιημένος και 5 = Πολύ Δυσανεστημένος) το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειάς τους (π.χ. «Στη δουλειά μου νιώθω... - 1. Πολύ ικανοποιημένος... 5. Πολύ δυσαρεστημένος - σχετικά με ... 1. τη δυνατότητα να μην μένω άνεργος. 2. τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος...»).

Ανταλλαγή μεταξύ συναδέλφων - Co-worker exchange (CWX).

Με βάση το έργο των Sherony και Green (2002), τροποποιήσαμε την κλίμακα 7-LMX που αναπτύχθηκε αρχικά από τους Graen και UhlBien το 1995 για τους συναδέλφους. Προκειμένου να διερευνήσουμε την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων και των συνεργασιών μεταξύ των συναδέλφων οι συμμετέχοντες οφείλουν να σημειώσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα) την ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους τους (π.χ. «Έχω υψηλό επίπεδο αμοιβαίου σεβασμού με τους συναδέλφους μου.», «Συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου σε έργα και εργασίες»).

Κλίμακα απόδοσης των εργαζομένων- Job Perfomance Scale (JPS).

Η Κλίμακα απόδοσης των εργαζομένων (Wiedower, 2001) χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της ατομικής εργασιακής απόδοσης. Η κλίμακα αυτή παρέχει ποσοτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων τους, επιτρέποντας την αντικειμενική αξιολόγηση των επιτευγμάτων που σχετίζονται με την εργασία. Αποτελείται από πέντε (5) προτάσεις (π.χ. «Εξετάστε το βαθμό στον οποίο εκτελείτε μια εργασία χωρίς να χρειάζεται να ζητάτε τη βοήθεια ή την παρέμβαση του/της προϊσταμένου/ προϊσταμένης», «Εξετάστε το βαθμό στον οποίο προάγονται συναισθήματα αυτοεκτίμησης, καλής θέλησης και συνεργατικότητας μεταξύ των συναδέλφων και των προϊσταμένων»), για κάθε μία από τις οποίες οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (όπου 1= Ανεπαρκής και 5 = Εξαιρετικό).

Κλίμακα πρόθεσης αποχώρησης – Turnover Intention Scale (TIS-6).

Για να μετρηθεί η τάση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την τρέχουσα απασχόλησή τους, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα TIS-6. Η κλίμακα αυτή αξιολογεί διάφορες διαστάσεις που συμβάλλουν στην πρόθεση για τζίρο, παρέχοντας πληροφορίες για πιθανούς παράγοντες φθοράς που μπορεί να επηρεάσουν την οργανωτική σταθερότητα.

Για να αξιολογήσουμε την πρόθεση μετακίνησης, χρησιμοποιήσαμε τη συντομευμένη έκδοση 6 στοιχείων της κλίμακας Turnover Intention Scale που αναπτύχθηκε από τον Roodt

(2004) και επικυρώθηκε από τους Bothma & Roodt (2013). Αυτή η έκδοση της κλίμακας έχει καθιερωθεί ως έγκυρη και αξιόπιστη, καθιστώντας την κατάλληλη για την έρευνα προκειμένου να μετρηθεί η τάση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την τρέχουσα απασχόλησή τους. Η κλίμακα περιλαμβάνει δηλώσεις όπως «Πόσο ικανοποιητική είναι η εργασία σας ως προς την ικανοποίηση των προσωπικών σας αναγκών;» και «Πόσο συχνά ονειρεύεστε να εξασφαλίσετε μια άλλη θέση εργασίας που να ανταποκρίνεται καλύτερα στις προσωπικές σας ανάγκες;», όπου οι ερωτώμενοι όφειλαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert (όπου 1= Καθόλου και 5 = Εξαιρετικά) τον βαθμό συμφωνία τους.

Πολυδιάστατη κλίμακα αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης - Multidimensional Scale of Perceived Social Support (MSPSS).

Η κλίμακα MSPSS (Zimet κ.ά., 1988) επιλέχθηκε για να μετρήσει την αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από διάφορες πηγές. Η κλίμακα αυτή λαμβάνει υπόψη την υποστήριξη από την οικογένεια, τους φίλους και τους συναδέλφους, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση του δικτύου κοινωνικής υποστήριξης που είναι διαθέσιμο στα άτομα εντός και εκτός του χώρου εργασίας. Η κλίμακα αποτελείται από δώδεκα (12) φράσεις, για κάθε μία από τις οποίες οι ερωτώμενοι οφείλουν να σημειώσουν σε μία επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (όπου 1= Αν διαφωνείτε πάρα πολύ και 5 = Αν συμφωνείτε πάρα πολύ) το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους (π.χ. «Υπάρχει ένα ιδιαίτερο άτομο που είναι κοντά μου όταν τον/την χρειάζομαι», «Λαμβάνω τη συναισθηματική βοήθεια και υποστήριξη που χρειάζομαι από την οικογένειά μου»).

Μεταβλητές

Αντιλαμβανόμενη Κοινωνική υποστήριξη (ΑΚΥ) → Ανεξάρτητη μεταβλητή.

Η διάσταση αυτή διερευνά την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από διάφορες πηγές, που περιλαμβάνει τόσο τα επαγγελματικά όσο και τα προσωπικά δίκτυα. Η μέτρηση της κοινωνικής υποστήριξης αποσκοπεί στην κατανόηση του βαθμού στον οποίο τα άτομα αισθάνονται ότι έχουν ένα αξιόπιστο δίκτυο που συμβάλλει στην ικανοποίηση (ευημερία) και την εργασιακή τους απόδοση.

Ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων (ΠΑΣ) → Ανεξάρτητη μεταβλητή.

Αυτή η διάσταση εμβαθύνει στη διαπροσωπική δυναμική που υπάρχει στις εργασιακές σχέσεις, εξετάζοντας συγκεκριμένα το βάθος και τη φύση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων και των συναδέλφων μεταξύ τους. Η κατανόηση της ποιότητας

των σχέσεων συμβάλλει σε κρίσιμες γνώσεις σχετικά με τον κοινωνικό ιστό του εργασιακού χώρου.

Εργασιακή Απόδοση (ΕΑ) → Εξαρτημένη μεταβλητή.

Διερευνώντας τη σχέση μεταξύ της κοινωνικής υποστήριξης και της ποιότητας των σχέσεων – ξεχωριστά και συνδυαστικά την κάθε μία – με την εργασιακή απόδοση, επιδιώκουμε να διακρίνουμε πώς ένα υποστηρικτικό περιβάλλον συσχετίζεται με βελτιωμένα εργασιακά αποτελέσματα.

Ικανοποίηση - Ευημερία (I-E)) → Εξαρτημένη μεταβλητή.

Κατά τον ίδιο τρόπο που προαναφέραμε θα διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ της κοινωνικής υποστήριξης και της ποιότητας των σχέσεων με την ικανοποίηση – ευημερία των εργαζομένων.

Δημογραφικά στοιχεία

Στο τέλος οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά τους στοιχεία όπως φύλο, ηλικία, απασχόληση – εργασία, τομέας στον οποίο εργάζεται (Δημόσιος – Ιδιωτικός), ο χρόνος που εργάζονται στην συγκεκριμένη δουλειά, θέση που κατέχουν (υπάλληλος ή θέση ευθύνης), εκπαιδευτικό επίπεδο και περιοχή/μέρος διαμονής.

Στατιστική επεξεργασία

Τα δεδομένα που ανακτήθηκαν υποβλήθηκαν σε ποσοτική ανάλυση μέσω του λογισμικού IBM SPSS Statistics (Version 27) που χρησιμοποιείται για τη στατιστική.

Ειδικότερα, η ανάλυσή μας περιλάμβανε ελέγχους T-tests, ανάλυση συσχέτισης και ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης.

Ποσοτική ανάλυση.

Ιστορικά, η ποσοτική μεθοδολογία εμφανίζεται μετά την ποιοτική. Στα μέσα της δεκαετίας του 1920 και ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1930 στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο George Gallup ίδρυσε το Αμερικανικό Ινστιτούτο Κοινής Γνώμης. Ο Gallup πρωτοστάτησε στις δημοσκοπήσεις για τη διερεύνηση κοινωνικών ζητημάτων με τη χρήση εργαλείων μέτρησης που εγγυώνται την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την αντιπροσωπευτικότητα, βασικά στοιχεία που υποδεικνύουν τον κατάλληλο έλεγχο στην ποσοτική μέθοδο (Kelle, U.,

2007). Τα εργαλεία αυτά ήταν τυποποιημένα, χρησιμοποιώντας κυρίως ερωτηματολόγια κλειστού τύπου, παράλληλα με την εφαρμογή στατιστικής ανάλυσης και τεχνικών δειγματοληψίας. Για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα, η ποσοτική έρευνα επισκίασε την ποιοτική έρευνα, η οποία επικρίθηκε για τη θεωρούμενη έλλειψη αντικειμενικότητας (Τσιώλης, Γ., 2013, όπως αναφέρεται στον Kelle, U., 1992). Αν και η ενσωμάτωση των δύο μεθοδολογιών άρχισε μετά τη δεκαετία του 1970, ο σκεπτικισμός και η περιφρόνηση της μίας προσέγγισης προς την άλλη παρέμειναν. Τη δεκαετία του 1980 εμφανίστηκε η θεωρία της "ριζικής ασυμβατότητας", η οποία υποδηλώνει ότι η ποιοτική και η ποσοτική έρευνα στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες είναι εγγενώς ασύμβατες (Lincoln & Guba, 1985). Μεταγενέστερες θεωρίες στη δεκαετία του 1990 υποστήριζαν τη συγχώνευση αυτών των μεθοδολογικών προσεγγίσεων στην κοινωνική έρευνα μέσω εννοιών όπως η τριγωνοποίηση, οι μικτές μέθοδοι και οι συνδυασμένες μεθοδολογίες, ιδίως σε μελέτες που αφορούν βιογραφικές διαδρομές.

«Ποσοτική ανάλυση είναι η μέθοδος που ακολουθείται όταν υπάρχει ήδη διαμορφωμένη μια θεωρία, η οποία αναζητά επαλήθευση με αριθμητικά στοιχεία» (Παπαγεωργίου, Γ., 2014, όπως αναφέρεται από την Αθανασιάδη, Ι., 2022, σελ. 27). Σε αυτή την προσέγγιση, εξετάζονται οι υποθέσεις που αφορούν συγκεκριμένες παραμέτρους, εστιάζοντας στη διερεύνηση της συσχέτισής τους (Τσιώλης, Γ., 2011). Η ποσοτικοποίηση των δεδομένων περιλαμβάνει τη μετάφραση των ευρημάτων των κοινωνικών επιστημών σε μορφές αναγνώσιμες από τον υπολογιστή, χρησιμοποιώντας λογισμικά όπως το SPSS και το Micro Case.

T-test.

Το t-test είναι μια στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση υποθέσεων σχετικά με το μέσο όρο ενός μικρού δείγματος που λαμβάνεται από έναν πληθυσμό που υποτίθεται ότι ακολουθεί κανονική κατανομή, ιδίως όταν η τυπική απόκλιση του πληθυσμού είναι άγνωστη.

Σύμφωνα με την εγκυκλοπαίδεια «Britannica» το 1908, ο William Sealy Gosset, ένας Άγγλος ερευνητής που χρησιμοποιούσε το ψευδώνυμο "Student", εισήγαγε το t-test και την κατανομή t. Ο Gosset, που εργαζόταν στη ζυθοποιία Guinness στο Δουβλίνο, αντιμετώπισε προκλήσεις με τις υπάρχουσες στατιστικές μεθόδους που ήταν προσαρμοσμένες για μεγάλα δείγματα, όταν αντιμετώπιζε μικρά μεγέθη δείγματος στην εργασία του. Η κατανομή t περιλαμβάνει μια σειρά από καμπύλες όπου οι βαθμοί ελευθερίας, που υποδηλώνουν τον αριθμό των ανεξάρτητων παρατηρήσεων μείον μία, καθορίζουν μια συγκεκριμένη καμπύλη. Καθώς αυξάνεται το μέγεθος του δείγματος, και κατά συνέπεια οι βαθμοί ελευθερίας, η κατανομή t τείνει προς το σχήμα καμπάνας της τυπικής κανονικής κατανομής. Συνήθως, για

δειγματοληπτικές δοκιμές που αφορούν μέσους όρους με μέγεθος μεγαλύτερο από 30, χρησιμοποιείται συνήθως η κανονική κατανομή.

Η συνήθης διαδικασία αρχίζει με τη διατύπωση μιας μηδενικής υπόθεσης, η οποία υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ του παρατηρούμενου μέσου όρου του δείγματος και του υποτιθέμενου ή δηλωμένου μέσου όρου του πληθυσμού. Με τη μηδενική υπόθεση, προσπαθούμε να δεχθούμε πως οι συνθήκες του πειράματος δεν επηρεάζουν καθόλου τους συμμετέχοντες (Field, 2016). Συνεπώς, αναμένουμε πως οι μέσες τιμές των δειγμάτων θα είναι σχεδόν ίδιες. Γενικά - σύμφωνα με την εγκυκλοπαίδεια «Britannica» - ένας έλεγχος t μπορεί να είναι είτε αμφίπλευρος, υποδεικνύοντας ότι οι μέσοι όροι δεν είναι ισοδύναμοι, είτε μονόπλευρος, διευκρινίζοντας αν ο παρατηρούμενος μέσος όρος είναι μεγαλύτερος ή μικρότερος από τον υποθετικό μέσο όρο. Στη συνέχεια υπολογίζεται το στατιστικό του ελέγχου, που συμβολίζεται ως t . Εάν το παρατηρούμενο στατιστικό t υπερβαίνει την κρίσιμη τιμή που καθορίζεται από τη σχετική κατανομή αναφοράς, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Η κατάλληλη κατανομή αναφοράς για το στατιστικό t είναι η κατανομή t , με την κρίσιμη τιμή να εξαρτάται από το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου, που αντιπροσωπεύει την πιθανότητα λανθασμένης απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης.

Ανάλυση συσχέτισης.

Σύμφωνα με τους Janse κ.ά., (2021) η έννοια του συντελεστή συσχέτισης εισήχθη πριν από έναν αιώνα από τον Karl Pearson, εμπνευσμένος από την προηγούμενη έννοια της συσχέτισης του Sir Francis Galton και την ανάπτυξη της γραμμικής παλινδρόμησης. Ουσιαστικά, ο συντελεστής συσχέτισης, που αντιπροσωπεύεται από το ελληνικό γράμμα (ρ) για τον θεωρητικό πληθυσμό και από το r για ένα δείγμα, χρησιμεύει για τη μέτρηση της ισχύος της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Όταν απεικονίζονται η μία έναντι της άλλης σε ένα διάγραμμα διασποράς, οι μεταβλητές X και Y αξιολογούνται από τον συντελεστή συσχέτισης, υποδεικνύοντας τον βαθμό στον οποίο μια ευθεία γραμμή ταιριάζει με τα δεδομένα. Αυτός ο συντελεστής κυμαίνεται από -1 έως 1 . Το αρνητικό πρόσημο υποδηλώνει μια αντίστροφη συσχέτιση, δηλαδή καθώς αυξάνεται το X , μειώνεται το Y . Ωστόσο, τα δεδομένα του πραγματικού κόσμου σπάνια συμμορφώνονται τέλεια με μια ευθεία γραμμή. Ο έλεγχος της υπόθεσης της συσχέτισης μεταξύ των X και Y είναι εφικτός, παρέχοντας μια τιμή P που υποδεικνύει την πιθανότητα να ληφθεί η παρατηρούμενη τιμή του συντελεστή συσχέτισης ή μια υψηλότερη τιμή εάν οι μεταβλητές δεν συσχετίζονται πραγματικά. Ενώ ο συντελεστής συσχέτισης παραμένει σταθερός ανεξάρτητα από το μέγεθος του δείγματος, η τιμή P που λαμβάνεται από το t -test μπορεί να ποικίλλει.

Ο συντελεστής συσχέτισης είναι αμετάβλητος ως προς τις μονάδες μέτρησης, αλλά είναι ευαίσθητος στο σφάλμα μέτρησης. Αυξημένο σφάλμα στις μεταβλητές X και Y υποδηλώνει ότι η μεταβλητότητα της X προέρχεται εν μέρει από το σφάλμα της X, μειώνοντας την αποκλειστική εξάρτησή της από την Y. Επιπλέον, η ευαισθησία του συντελεστή συσχέτισης επεκτείνεται στο εύρος των παρατηρήσεων.

Μια βασική υπόθεση του συντελεστή συσχέτισης Pearson είναι η κοινή κανονική κατανομή των μεταβλητών, αν και έχει αποδειχθεί η ανθεκτικότητά του σε λοξές κατανομές. Εάν η παραμετρική εκτίμηση δεν είναι επιθυμητή, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman προσφέρει μια μη παραμετρική εναλλακτική λύση. Χρησιμοποιώντας τις τάξεις των παρατηρήσεων αντί για τις πραγματικές τους τιμές, ο συντελεστής Spearman διατηρεί την ανθεκτικότητα έναντι ακραίων τιμών.

Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης.

Σύμφωνα με τους Meepagala & Kurban (2018) η έννοια της "παλινδρόμησης" εισήχθη για πρώτη φορά από τον Francis Galton κατά τη διερεύνηση των κληρονομικών χαρακτηριστικών μεταξύ πατέρων και γιων. Η θεμελιώδης εργασία του Galton το 1886 εξέτασε την τυπική συσχέτιση παλινδρόμησης όσον αφορά το ύψος των πατέρων και των γιων τους. Μια πιο δομημένη προσέγγιση στην ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης και συσχέτισης αναπτύχθηκε αργότερα από τον συνάδελφο του Galton, Karl Pearson, το 1903. Η ανάλυση παλινδρόμησης περιλαμβάνει τη στατιστική μέθοδο εκτίμησης της σχέσης μεταξύ μιας μεμονωμένης εξαρτημένης μεταβλητής (Y) και ενός συνόλου μεταβλητών πρόβλεψης ($X_1, X_2, \dots, X_k$), με βάση είτε θεωρητικές θέσεις είτε εμπειρικά στοιχεία. Ενώ ορισμένες εφαρμογές στις φυσικές επιστήμες ή στη μηχανική μπορεί να παρουσιάζουν ακριβείς σχέσεις, πολλά σενάρια στις κοινωνικές επιστήμες περιλαμβάνουν σχέσεις που δεν είναι ντετερμινιστικές. Αυτά τα πιθανοτικά μοντέλα αποτυπώνουν απλώς τα κατά προσέγγιση χαρακτηριστικά της σχέσης.

Στην ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, το βασικό μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης επεκτείνεται ώστε να περιλαμβάνει τη σύνδεση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής y και p ανεξάρτητων μεταβλητών $x_1, x_2, \dots, x_p$. Το γενικό πλαίσιο του μοντέλου πολλαπλής παλινδρόμησης μπορεί να εκφραστεί ως εξής: $y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p + \varepsilon$, όπου οι παράμετροι του μοντέλου είναι οι $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p$ και το ε αντιπροσωπεύει τον όρο σφάλματος (Anderson κ.ά., 2024).

Αποτελέσματα

T-test

Διενεργήθηκε μια σειρά t-test για να ελεγχθούν οι διαφορές φύλου.

Ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων .

Βρέθηκε ότι η διαφορά μεταξύ ανδρών ($M.O. = 2.4752$, $T.A. = .89129$) και γυναικών ($M.O. = 2.6916$, $T.A. = .82620$) όσον αφορά στην Ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων Προϊσταμένου - Υφισταμένου είναι στατιστικά σημαντική ($t = -1.867$, $df = 222$, $p = 0.0631$), όπως επίσης και η διαφορά μεταξύ ανδρών ($M.O. = 2.2469$, $T.A. = .99090$) και γυναικών ($M.O. = 2.6374$, $T.A. = .94751$) όσον αφορά στην Ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υπάλληλων ($t = -2.978$, $df = 222$, $p = 0.003$).

Ικανοποίηση (Ευημερία).

Επίσης, η διαφορά μεταξύ ανδρών ($M.O. = 3.4152$, $T.A. = .72558$) και γυναικών ($M.O. = 3.6223$, $T.A. = .70803$) όσον αφορά στην ικανοποίηση (ευημερία) είναι στατιστικά σημαντική ($t = -2.132$, $df = 222$, $p = 0.034$).

Αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη.

Μια τελευταία μέτρηση έδειξε ότι η διαφορά μεταξύ ανδρών ($M.O. = 4.4049$, $T.A. = 1.10448$) και γυναικών ($M.O. = 4.7336$, $T.A. = .95485$) όσον αφορά στην αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη είναι στατιστικά σημαντική ($t = -2.375$, $df = 222$, $p = 0.018$).

Επίσης, διενεργήθηκε μια σειρά t-test για να ελεγχθούν οι διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη.

Βρέθηκε ότι η διαφορά μεταξύ δημοσίου ($M.O. = 4.4667$, $T.A. = 1.10325$) και ιδιωτικού τομέα ($M.O. = 4.7739$, $T.A. = .87989$) όσον αφορά στην αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη είναι στατιστικά σημαντική ($t = -2.224$, $df = 209$, $p = 0.027$).

Ικανοποίηση (Ευημερία).

Μια δεύτερη μέτρηση έδειξε ότι η διαφορά μεταξύ δημοσίου ($M.O. = 3.4182$, $T.A. = .69802$) και ιδιωτικού τομέα ($M.O. = 3.6619$, $T.A. = .71485$) όσον αφορά στην ευημερία - ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντική ($t = -2.504$, $df = 209$, $p = 0.013$).

Ανάλυση συσχέτισης

Ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων και Απόδοση .

Διενεργήθηκε ανάλυση συσχέτισης Pearson για να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ της Ποιότητας διαπροσωπικών σχέσεων Προϊσταμένου - Υφισταμένου και Απόδοσης. Βρέθηκε ότι η Ποιότητα σχέσεων ($M.O. = 2.5834$, $T.A. = .08242$) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = .383$, $N = 224$, $p = .001$) με την Απόδοση ($M.O. = 2.3$, $T.A. = .05904$) και αντίστοιχα βρέθηκε ότι η Ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων ($M.O. = 2.4422$, $T.A. = .09289$) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = .297$, $N = 224$, $p = .001$) με την Απόδοση ($M.O. = 2.3$, $T.A. = .05904$).

Ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων και Ικανοποίηση (Ευημερία).

Επίσης, διενεργήθηκε ανάλυση συσχέτισης Pearson για να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ της Ποιότητας διαπροσωπικών σχέσεων Προϊσταμένου - Υφισταμένου και ευημερίας των εργαζομένων. Βρέθηκε ότι η Ποιότητα σχέσεων ($M.O. = 2.5834$, $T.A. = .08242$) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = .582$, $N = 224$, $p = .001$) με την Ευημερία ($M.O. = 3.5188$, $T.A. = .06864$) και αντίστοιχα βρέθηκε ότι η Ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων ($M.O. = 2.4422$, $T.A. = .09289$) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = .344$, $N = 224$, $p = .001$) με την Ευημερία ($M.O. = 3.5188$, $T.A. = .06864$).

Αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη και Ικανοποίηση (Ευημερία).

Ένας ακόμη έλεγχος συσχέτισης Pearson έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = .250$, $N = 224$, $p = .001$) μεταξύ αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης ($M.O. = 4.5693$, $T.A. = .09913$) και ευημερίας των εργαζομένων ($M.O. = 3.5188$, $T.A. = .06864$).

Αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη και απόδοση.

Ένας τελευταίος έλεγχος συσχέτισης Pearson έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = .408$, $N = 224$, $p = .001$) μεταξύ αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης ($M.O. = 4.5693$, $T.A. = .09913$) και απόδοσης των εργαζομένων ($M.O. = 2.3$, $T.A. = .05904$).

Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης

Απόδοση.

Διεξήγαμε μια πρώτη πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης για να διερευνήσουμε αν η Ποιότητα Σχέσεων και η Κοινωνική Υποστήριξη του ατόμου αποτελούν στατιστικά σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες για την Απόδοση. Η ανάλυση έδειξε ότι το μοντέλο πρόβλεψης της Επίδοσης είναι στατιστικά σημαντικό, $F(3,220) = 27.312$, $p < .001$, με το 27% της διακύμανσης στην εξαρτημένη μεταβλητή να μπορεί να εξηγηθεί από τις προβλεπτικές μεταβλητές του μοντέλου.

Ευημερία (ικανοποίηση).

Επίσης, διεξήγαμε πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης για να διερευνήσουμε αν η Ποιότητα Σχέσεων και η Κοινωνική Υποστήριξη του ατόμου αποτελούν στατιστικά σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες για την Ευημερία. Η ανάλυση έδειξε ότι το μοντέλο πρόβλεψης της Επίδοσης είναι στατιστικά σημαντικό, $F(3,220) = 44.724$, $p < .001$, με το 38% της διακύμανσης στην εξαρτημένη μεταβλητή να μπορεί να εξηγηθεί από τις προβλεπτικές μεταβλητές του μοντέλου.

Συζήτηση

Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο έχουν συγκεντρώσει σημαντική προσοχή στην επιστημονική έρευνα παγκοσμίως (Robbins & Judge, 2018, Hargie, 2011). Η αυξανόμενη αναγνώριση της επιρροής των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας στην οργανωτική επιτυχία έχει προκαλέσει να εστιάσουν την προσοχή τους σε αυτές πολλές εταιρείες (Grant & Parker, 2009, Barsade & O'Neill, 2014). Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί επενδύουν ολοένα και περισσότερο πόρους στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας που προωθεί τη θετική αλληλεπίδραση των εργαζομένων (Cameron & Spreitzer, 2012, Edmondson, 2019). Αυτή η στρατηγική έμφαση στην προώθηση υγιών εργασιακών περιβαλλόντων αντανακλά την αυξανόμενη κατανόηση του καθοριστικού ρόλου που διαδραματίζουν στην ενίσχυση της οργανωσιακής ευημερίας.

Για την προώθηση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, οι εταιρείες υιοθετούν διάφορες στρατηγικές (Wageman κ.ά., 2009, Forsyth, 2014). Αυτές περιλαμβάνουν δραστηριότητες ομαδικής οικοδόμησης, πρωτοβουλίες για την πολυμορφία και την ένταξη και την προώθηση μιας κουλτούρας που εκτιμά και σέβεται όλα τα άτομα (Thomas & Ely, 1996, Cox, 1993). Τέτοιες προσπάθειες δεν αποσκοπούν μόνο στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά συμβάλλουν επίσης στη

βελτίωση της συνεργασίας, της καινοτομίας και της συνολικής αποτελεσματικότητας της ομάδας (West, 2012, Amabile & Kramer, 2011). Καθώς το εργασιακό τοπίο εξελίσσεται, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν την ανάγκη προσαρμογής και ιεράρχησης αυτών των στρατηγικών για την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τις θετικές σχέσεις (Gratton & Erickson, 2007).

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να επεκτείνει την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας, εμβαθύνοντας στην ποιότητα αυτών των αλληλεπιδράσεων μέσα από το πρίσμα της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης - ενός βασικού παράγοντα για την ψυχική υγεία. Με τη διερεύνηση του αντίκτυπου των διαπροσωπικών σχέσεων σε διάφορες πτυχές της οργανωτικής ζωής, η έρευνά μας αποσκοπεί στην παροχή αποχρώσεων που συμβάλλουν στην πληρέστερη κατανόηση του θέματος.

Τα ευρήματά μας επιβεβαιώνουν το θεωρητικό πλαίσιο που θεωρεί τις θετικές εργασιακές σχέσεις ως βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν τόσο στην απόδοση όσο και στην ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων. Οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις που αποκαλύφθηκαν μεταξύ της ποιότητας των σχέσεων προϊσταμένου-εργαζόμενου και των εργαζομένων μεταξύ τους - και των επιπτώσεών τους - στην απόδοση και την ικανοποίηση (ευημερία) επιβεβαιώνουν τα θεωρητικά θεμέλια που τέθηκαν στην εισαγωγή. Βασιζόμενοι στις εργασίες των Kacmar κ.ά. (2003), Erdogan & Bauer (2015), Zhang κ.ά. (2022), Sias (2005) και Wayne, Shore & Liden (1997), η μελέτη μας όχι μόνο επικυρώνει καθιερωμένες θεωρίες αλλά και βασιζόμενη σε αυτές έρχεται να εμπλουτίσει τον διάλογο σχετικά με τη σημασία των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο.

Η έμφαση στην ποιότητα των σχέσεων προϊσταμένου-εργαζόμενου είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτη, καθώς οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Η θετική σχέση με τους προϊσταμένους έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική ευημερία. Αυτό ευθυγραμμίζεται με το ευρύτερο θέμα της μελέτης μας, τονίζοντας τη σημασία των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα σε έναν οργανισμό.

Καθώς οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο τη συμβιωτική σχέση μεταξύ των θετικών εργασιακών σχέσεων και της οργανωτικής επιτυχίας, η υιοθέτηση προληπτικών στρατηγικών καθίσταται υψίστης σημασίας. Πέρα από την παραδοσιακή εστίαση στην παραγωγικότητα, η μελέτη μας τονίζει τον ευρύτερο αντίκτυπο των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στην ψυχική υγεία των εργαζομένων (ικανοποίηση – ευημερία) και τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα, συμβάλλοντας στο υπάρχον σώμα γνώσεων σχετικά με τις σχέσεις στον χώρο εργασίας.

Η μελέτη θέλοντας να εμβαθύνει στον πολύπλευρο αντίκτυπο των διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο έρχεται να διερευνήσει τον σημαντικό ρόλο της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης στην επίδραση τόσο στην ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων όσο και στην εργασιακή απόδοση.

Έρευνες όπως των Hakanen κ.ά. (2006), Chen & Aryee (2007) και Cohen & Wills (1985) έχουν τεκμηριώσει εκτενώς τις θετικές επιδράσεις της καλλιέργειας της κοινωνικής υποστήριξης στον εργασιακό χώρο στην υγεία των εργαζομένων και την ικανοποίηση (ευημερία) από την εργασία. Η μελέτη μας όχι μόνο επιβεβαιώνει αυτά τα ευρήματα, αλλά τονίζει επίσης την ανάγκη να διευρυνθεί το πεδίο κατανόησης αναγνωρίζοντας την κοινωνική υποστήριξη που λαμβάνει ένα άτομο πέρα από το χώρο εργασίας.

Στη διερεύνησή μας, αναγνωρίζουμε ότι η ανθεκτικότητα ενός ατόμου σε ένα αντιληπτό αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συνδέεται στενά με εξωτερικούς παράγοντες που δρουν ως ενισχυτές. Η αναγνώριση αυτή υπερβαίνει τα συμβατικά όρια της οργανωτικής έρευνας, προτρέποντας για μια πιο ολιστική προοπτική όσον αφορά τις πηγές κοινωνικής υποστήριξης που συμβάλλουν στην ικανότητα ενός ατόμου να περιηγηθεί στις προκλήσεις και να διατηρήσει την ευημερία. Αναγνωρίζοντας τη σημασία των συστημάτων υποστήριξης εκτός του χώρου εργασίας, η μελέτη μας ενθαρρύνει τους οργανισμούς να εξετάσουν το ευρύτερο πλαίσιο που διαμορφώνει τη συνολική ανθεκτικότητα και το ψυχικό σθένος ενός εργαζομένου.

Η σημασία αυτής της ευρύτερης προοπτικής είναι ιδιαίτερα εμφανής καθώς οι χώροι εργασίας γίνονται όλο και πιο ποικιλόμορφοι και οι εργαζόμενοι περιηγούνται σε σύνθετα και απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα (Morrison, 2011, Ely & Thomas, 2001). Η ικανότητα ενός εργαζομένου να ευδοκιμήσει σε ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να εξαρτάται από την υποστήριξη που λαμβάνει από την οικογένεια, τους φίλους και τα κοινοτικά δίκτυα. Η αναγνώριση και η καλλιέργεια αυτών των εξωτερικών συστημάτων υποστήριξης μπορεί, επομένως, να γίνει ζωτικής σημασίας συστατικό στοιχείο των οργανωτικών στρατηγικών που αποσκοπούν στην ενίσχυση της συνολικής ικανοποίησης (ευημερίας) των εργαζομένων.

Ως εκ τούτου, τα ευρήματά μας προτρέπουν σε επαναξιολόγηση των παρεμβάσεων στον χώρο εργασίας, υποδεικνύοντας ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να εστιάζουν μόνο στην εσωτερική δυναμική αλλά να εξετάζουν επίσης πώς οι εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν στους μηχανισμούς αντιμετώπισης ενός ατόμου. Για παράδειγμα, οι πρωτοβουλίες που προωθούν την εμπλοκή στην κοινωνία, την οικογενειακή υποστήριξη ή την πρόσβαση σε πόρους ψυχικής υγείας εκτός του χώρου εργασίας θα μπορούσαν να είναι αναπόσπαστο στοιχείο για τη δημιουργία ενός πιο ανθεκτικού και ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού.

Η ευρύτερη προοπτική που φέρνουμε στη σημασία της κοινωνικής υποστήριξης αναγνωρίζει την επίδραση των εξωτερικών παραγόντων στην ανθεκτικότητα ενός ατόμου απέναντι στους στρεσογόνους παράγοντες στον χώρο εργασίας.

Η μελέτη μας χρησιμοποιώντας αναλύσεις πολλαπλής παλινδρόμησης προβλέπει την προγνωστική δύναμη της ποιότητας των σχέσεων και της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης

στην απόδοση και την ικανοποίηση (ευημερία) του μοντέλου. Τα ισχυρά αποτελέσματα υποδεικνύουν σημαντική επιρροή, με 27% εξηγημένη διακύμανση του μοντέλου στην απόδοση και 38% εξηγημένη διακύμανση στην ικανοποίηση (ευημερία). Το εύρημα αυτό παρέχει μια πιο ολιστική προσέγγιση στους παράγοντες που επηρεάζεται η απόδοση και η ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων τονίζοντας τον αλληλένδετο αντίκτυπο των διαπροσωπικών σχέσεων και της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης σε αυτά. Λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές πηγές υποστήριξης, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν πιο ολοκληρωμένες στρατηγικές που προάγουν τις θετικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, ενισχύοντας την ικανοποίηση (ευημερία) των εργαζομένων.

Η αποκάλυψη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των δύο φύλων μέσω των δοκιμών T-test προσθέτει ένα επιπλέον επίπεδο πολυπλοκότητας στα ευρήματά μας. Οι διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο στην Ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων προϊσταμένων-υφισταμένων, στην Ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, στην Ικανοποίηση (ευημερία) και στην Αντιλαμβανόμενη κοινωνική στήριξη ρίχνουν φως σε πιθανούς τομείς για στοχευμένες παρεμβάσεις. Η αναγνώριση και η αντιμετώπιση αυτών των ειδικών για το φύλο αναγκών στον εργασιακό χώρο καθίσταται επιτακτική ανάγκη για την προώθηση ενός πιο περιεκτικού και δίκαιου επαγγελματικού περιβάλλοντος με σεβασμό πάντα στις ατομικές διαφορές. Αυτό περιλαμβάνει την προσαρμογή των πρωτοβουλιών ψυχικής υγείας και των δομών κοινωνικής υποστήριξης ώστε να ικανοποιούν τις ξεχωριστές ανάγκες και προτιμήσεις των διαφορετικών φύλων. Κατ' επέκταση οι οργανισμοί οφείλουν να υιοθετήσουν μια διαφοροποιημένη προσέγγιση στα προγράμματα υποστήριξης των εργαζομένων. Εξάλλου το παράδειγμα με επίκεντρο τις διακρίσεις και τη δικαιοσύνη όχι μόνο επιβεβαιώνει την ομοιομορφία των ατόμων, αλλά και, δίνοντας προτεραιότητα στην ίση μεταχείριση, υποχρεώνει τους εργαζόμενους να υποβαθμίζουν τις σημαντικές διαφορές μεταξύ τους (Thomas & Ely, 1996). Επομένως τα ζητήματα αυτά απαιτούν λεπτό χειρισμό καθώς, οι αυθεντικές διαφορές στις απόψεις σχετικά με την οριοθέτηση των θέσεων εργασίας παρερμηνεύονται ενίοτε στο πλαίσιο της δικαιοσύνης που έχει θέσει ο οργανισμός έναντι της αδικίας, ιδίως όταν οι ειλικρινείς διαφωνίες συμπίπτουν με έντονες αντιπαράθεσεις.

Αναγνωρίζοντας και ανταποκρινόμενοι στις διαφοροποιημένες ανάγκες των διαφορετικών εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν ένα πιο περιεκτικό, υποστηρικτικό και τελικά επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, η μελέτη μας αποκαλύπτει αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη κοινωνική υποστήριξη. Η αποκάλυψη αυτή σηματοδοτεί ότι ο ίδιος ο οργανωτικός τομέας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του

επιπέδου της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής υποστήριξης σε έναν εργασιακό χώρο. Οι συνέπειες αυτού του ευρήματος υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεκτίμησης της δυναμικής που ενυπάρχει σε κάθε τομέα κατά την επινοήση και την εφαρμογή παρεμβάσεων στον εργασιακό χώρο.

Όπως αναφέρουν οι Baarspul & Wilderom, (2011, σελ. 968), «είναι ευρέως αποδεκτό ότι ένας οργανισμός του δημόσιου τομέα λειτουργεί διαφορετικά από έναν του ιδιωτικού (π.χ. Rainey 1989, Ranson & Stewart 1989, Nutt & Backoff 1993; Williamson 1999)».

Το «Πώς οι οργανισμοί του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα διαφέρουν σημαντικά, συμπεριλαμβανομένης της συμπεριφοράς του προσωπικού τους;» αποτελεί ένα ερώτημα που ερευνήθηκε εκτενώς (Murray, 1975, Rainey κ.ά. 1976, όπως αναφέρονται από τους Baarspul & Wilderom, 2011, σελ. 968).

Ο εντοπισμός των διαφορών μεταξύ των τομέων όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη κοινωνική στήριξη προτρέπει σε επαναξιολόγηση των οργανωτικών στρατηγικών. Η αναγνώριση ότι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις για την προώθηση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και συστημάτων υποστήριξης είναι ζωτικής σημασίας. Η προσαρμογή των παρεμβάσεων ώστε να ευθυγραμμίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις κάθε τομέα μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών που αποσκοπούν στην καλλιέργεια μιας υποστηρικτικής και ακμάζουσας εργασιακής κουλτούρας.

Επιπλέον, η μελέτη μας συμβάλλει στη συνεχιζόμενη συζήτηση για τις διαπροσωπικές σχέσεις και την ηγεσία παρέχοντας εμπειρικά στοιχεία που επεκτείνονται πέρα από τα θεωρητικά πλαίσια. Ενώ επικυρώνει τις υπάρχουσες θεωρίες, η έρευνά μας προσθέτει λεπτομέρεια στην κατανόηση αυτών των δυναμικών στους σύγχρονους χώρους εργασίας. Η αναγνώριση των τομεακών αποχρώσεων στα ευρήματά μας χρησιμεύει ως πολύτιμος πόρος για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να εφαρμόσουν στοχευμένες στρατηγικές που συντονίζονται με τα μοναδικά χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού τους τομέα.

Συμπεράσματα

Η μελέτη μας εξέτασε τις πολύπλοκες συνδέσεις μεταξύ της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων, της κοινωνικής υποστήριξης, της ικανοποίησης (ευημερίας) και της απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Οι παρατηρούμενες θετικές συσχετίσεις προσφέρουν βαθιές γνώσεις, υποδεικνύοντας ότι όχι μόνο η καλλιέργεια υποστηρικτικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και με τους προϊσταμένους μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για αυξημένη ικανοποίηση (ευημερία) και βελτιωμένη εργασιακή

απόδοση, αλλά επίσης και οι υποστηρικτικές σχέσεις που λαμβάνει το άτομο εκτός εργασιακού περιβάλλοντος.

Ειδικότερα, οι θετικές συσχετίσεις που αποκαλύφθηκαν στη μελέτη μας επιβεβαιώνουν ότι μια κουλτούρα στο χώρο εργασίας με επίκεντρο τις υποστηρικτικές σχέσεις συμβάλλει σημαντικά τόσο στην ικανοποίηση (ευημερία) όσο και στην απόδοση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν αυτή την κατανόηση για να εφαρμόσουν στοχευμένες στρατηγικές που καλλιεργούν μια θετική και συνεργατική ατμόσφαιρα. Οι πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην οικοδόμηση συντροφικότητας, στην προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας, στην προώθηση της καθοδήγησης και στην ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών μπορούν να χρησιμεύσουν ως αποτελεσματικά εργαλεία για την ενίσχυση αυτών των κρίσιμων πτυχών του εργασιακού περιβάλλοντος (Bersin, 2017, Dutton & Heaphy, 2003, Kram, 1985).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί σε σχέση με τα όσα αναφέρουμε ότι οι άνθρωποι ευδοκιμούν σε ομάδες όπου γνωρίζονται, έχουν χρόνο μαζί και βρίσκονται σε φυσική τοποθεσία (Bersin, 2017). Συνεπώς θα είχε ενδιαφέρον στο μέλλον να εξεταστεί η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων σε εταιρείες που εφάρμοσαν την εξ αποστάσεως εργασία είτε σε σύγκριση με προηγούμενες μελέτες που διερευνούσαν τις σχέσεις στην εργασία με φυσική παρουσία είτε – στο σήμερα- με ερωτήσεις προς τους εργαζόμενους που βίωσαν αυτήν την αλλαγή.

Επιπλέον, η αναγνώριση των τομεακών διαφορών αναδεικνύει τη δυναμική φύση των σχέσεων και των δομών υποστήριξης που αναπτύσσονται σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα. Όταν οι εκάστοτε οργανισμοί αποφασίζουν να υιοθετήσουν ένα μοντέλο βελτίωσης του περιβάλλοντος εργασίας, είναι πολύ σημαντικό να εξετάζουν την συμβατότητα αυτού με τα δικά τους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Συνεπώς η μελέτη μας έρχεται να τονίσει αυτές τις ιδιαιτερότητες, επισημαίνοντας στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις προκλήσεις που επικρατούν στο αντίστοιχο περιβάλλον τους.

Ομοίως, ο εντοπισμός των διαφορών φύλου υπογραμμίζει την ανάγκη για εξατομικευμένες παρεμβάσεις που απευθύνονται στις ξεχωριστές ανάγκες των διαφόρων ομάδων εργαζομένων

Επίσης, οι αναλύσεις πολλαπλής παλινδρόμησης που διενεργήσαμε χρησίμευσαν ως ισχυρή επικύρωση του σημαίνοντος ρόλου που διαδραματίζουν η Ποιότητα Σχέσεων και η Αντιλαμβανόμενη Κοινωνική Υποστήριξη, στην ικανοποίηση (ευημερία) και την απόδοση των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ο κοινωνικός ρόλος του ατόμου και να μην εξετάζεται μόνο υπό το πρίσμα του εργαζόμενου. Εξάλλου, όταν αναπτύσσουμε σχέσεις με τους συναδέλφους μας στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου, ως κοινωνικά όντα χρησιμοποιούμε ευρητικές, πρότυπα, εσωτερικά μοντέλα εργασίας και κοινωνικές αναπαραστάσεις που έχουμε αποκτήσει από άλλα κοινωνικά πλαίσια. (π.χ. Fiske, 1991, Tajfel & Turner, 1979). Συνεπώς όταν σε μία δυσάρεστη συνεργασία έρχεται να

προσθεθεί μια ήδη άσχημη ψυχική κατάσταση, μπορεί αυτή να επιφορτιστεί έτη περαιτέρω από την κακή ψυχολογία του ατόμου, εξάγοντας έτσι λανθασμένες ερμηνείες για την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

Έτσι είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι οργανισμοί προκειμένου να καλλιεργήσουν υγιέστερα και πιο παραγωγικά εργασιακά περιβάλλοντα, να κατανοούν την περιπλοκότητα των διαπροσωπικών σχέσεων.

Η αναγνώριση ότι η κοινωνική υποστήριξη εκτείνεται πέρα από τα όρια του χώρου εργασίας χρησιμεύει ως οδηγός για μια ευρύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση (ευημερία) και την απόδοση των εργαζομένων. Η εργασία ναί μεν αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του κοινωνικού περιβάλλοντος ενός ατόμου, αλλά ο αντίκτυπος της κοινωνικής υποστήριξης διαχέεται σε διάφορες πτυχές της ζωής του πέραν αυτού. Αυτή η αναγνώριση προτρέπει σε μια αλλαγή προοπτικής, αναγνωρίζοντας τη διασύνδεση του κοινωνικού κόσμου ενός ατόμου και τις πολύπλευρες επιρροές που διαμορφώνουν τις εμπειρίες του εντός και εκτός του χώρου εργασίας.

Κατά τη διερεύνηση της δυναμικής του κοινωνικού κόσμου, γίνεται φανερό ότι η ερμηνεία είναι υποκειμενική και ρευστή. Η πολυπλοκότητα της ανθρώπινης ψυχολογίας απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση (ευημερία) και την απόδοση ενός ατόμου. Μια μονοδιάστατη προοπτική είναι περιοριστική. Ως εκ τούτου, οι αναλύσεις μας πρέπει να υιοθετήσουν ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο, αγκαλιάζοντας μια διπλή περιγραφή που συλλαμβάνει τις ποικίλες οπτικές γωνίες για να αποδώσει μια πολύπλευρη κατανόηση του παρατηρούμενου χώρου.

Η προσέγγισή μας αναγνωρίζει την ανάγκη υπέρβασης της εξέτασης του φαινομένου από μια μοναδική οπτική γωνία και αναδεικνύοντας την πολυπλοκότητα του το εξετάζει αναλόγως - μέσο μιας πολυδιάστατης ανάλυσης. Με τον τρόπο αυτό, ανοίγουμε τους εαυτούς μας σε μια βαθύτερη κατανόηση των ψυχολογικών υποβάθρων που διέπουν τις ατομικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο.

Αυτή η ολιστική προοπτική επιτρέπει μια πιο διαφοροποιημένη ερμηνεία των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση (ευημερία) και την απόδοση των εργαζομένων.

Δηλαδή, εν προκειμένω, εξετάζοντας την επίδραση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων, της κοινωνικής υποστήριξης - και την συνδυαστική τους επίδραση – στην ικανοποίηση (ευημερία) και την απόδοση των εργαζομένων.

Παρόλο που τα ευρήματά μας ενδεχομένως συμβάλλουν σημαντικά στην τρέχουσα βιβλιογραφία, παραμένει άπλετο περιθώριο για μελλοντική έρευνα που θα εμβαθύνει στις ιδιαιτερότητες της δυναμικής του χώρου εργασίας. Η διερεύνηση πρόσθετων μεταβλητών και η χρησιμοποίηση διαχρονικών σχεδιασμών θα μπορούσαν να προσφέρουν μια βαθύτερη κατανόηση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των παραγόντων που μελετήθηκαν.

Η ενσωμάτωση πρόσθετων μεταβλητών θα μπορούσε να συμπεριλάβει διάφορες πτυχές, συμπεριλαμβανομένων των ατομικών χαρακτηριστικών, της οργανωσιακής κουλτούρας και των εξωτερικών επιρροών, εμπλουτίζοντας έτσι την πολυπλοκότητα των υπό μελέτη σχέσεων. Οι διαχρονικοί σχεδιασμοί θα επέτρεπαν την παρατήρηση των αλλαγών και των εξελίξεων κατά τη διάρκεια μιας παρατεταμένης περιόδου, προσφέροντας γνώσεις σχετικά με τη δυναμική φύση των αλληλεπιδράσεων και των δομών υποστήριξης στο χώρο εργασίας.

Πηγές – Βιβλιογραφία

Πηγές

Encyclopædia Britannica, inc. (n.d.). Student's t-test. Encyclopædia Britannica.
<https://www.britannica.com/science/Students-t-test>

IBM Corp. (2020). IBM SPSS Statistics for Windows (Version 27.0) [Computer software]. IBM Corp.

Leader humility: Definition and explanation. The Oxford Review. (2020, April 2). <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/leader-humility-definition-and-explanation/>

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση.

Αθανασιάδη, Ι. (2022). *Αναπτυξιακά προγράμματα και θεσμικά κατοχυρωμένα εγχειρήματα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Η σχέση μεταξύ τους υπό το πρίσμα του αναπτυξιακού νόμου 4399/2016 και προτάσεις βελτίωσής της* [Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. APOTHESIS.
<https://apothesis.eap.gr/archive/download/33e60e25-c0a5-4994-842e-4337bd4d63b9.pdf>

Τσιώλης, Γ. (2011). Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: Από την πολεμική των «παραδειγμάτων» στις συνθετικές προσεγγίσεις. Δαφέρμος, Μ. Σαματάς, Μ. Κουκουριτάκης, Σ. Χιωτάκης (επιμ.) *Οι κοινωνικές επιστήμες στον 21ο αιώνα: Επίμαχα θέματα και προκλήσεις*. Εκδόσεις Πεδίο, 56-84.

Τσιώλης, Γ. (2013). *Γ. Τσιώλης: Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης στην κοινωνική έρευνα: από τη θέση περί “ριζικής ασυμβατότητας” στο συνδυασμό ή τη συμπληρωματικότητα των προσεγγίσεων. Στο Μ. Πουρκός (Επιμ.) Δυνατότητες και όρια της μείξης των μεθοδολογιών στην κοινωνική και εκπαιδευτική έρευνα. Ίων. 2013. Σελ. 271-292*. ResearchGate.

Field, A. (2016). *Η διερεύνηση της ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ με τη χρήση του SPSS της IBM (1st ed.)*. ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.

Ξενόγλωσση.

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Baarspul, H. C., & Wilderom, C. P. M. (2011). Do employees behave differently in public- vs private-sector organizations? *Public Management Review*, 13(7), 967–1002. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589614>
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551–598. <https://doi.org/10.1177/0001839214538636>
- Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807–817. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.807>
- Bersin, J. (2017, December 2). *Becoming irresistible part 1: Meaningful work*. JOSH BERSIN. <https://joshbersin.com/2017/11/becoming-irresistible-part-1-meaningful-work/>
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2022). Abusive supervision: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 1–34. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.1964.tb00583.x>
- Brislin, R.W. (1980) Translation and content analysis of oral and written material. In: Triandis, H.C. and Berry, J. W., Eds., *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology*, Allyn and Bacon, Boston, 389-444.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). *Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China*, 50(1), 226–238. <https://www.jstor.org/stable/20159849>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). *Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis*. The Laboratory of Comparative Human Cognition. https://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2012_11.dir/pdfYukILvXsL0.pdf
- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Workplace ostracism and job performance: Roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*, 48(1), 184–203. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2017-0039>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. (2003a). *The Power of High Quality Connections*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/262725459_The_Power_of_High_Quality_Connections
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the workplace for learning, Innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Eisenberge, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/profile/Gressy-Septarini/post/Can-organizational-support-theory-be-measured/attachment/59d634ca79197b80779926f1/AS%3A381265757917184%401467912248391/download/Eisenberger+et+al+%281986%29.pdf>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- El-Gazar, H. E., Zoromba, M. A., Zakaria, A. M., Abualruz, H., & Abousoliman, A. D. (2022). Effect of humble leadership on proactive work behaviour: The mediating role of Psychological Empowerment Among Nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2689–2698. <https://doi.org/10.1111/jonm.13692>

- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader–member exchange theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 641–647. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.22010-2>
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163–1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Fiske, A. P. (1991). Structures of social life: The four elementary forms of human relations: Communal sharing, authority ranking, equality matching, market pricing. Free Press.
- Forsyth, D. R., & Diederich, L. T. (2014). Group Dynamics and development. *Handbook of Group Counseling & Psychotherapy*, 34–45. <https://doi.org/10.4135/9781544308555.n3>
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). *A meta-analysis of work-family conflict and Social Support*. Psychological bulletin. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5858956/>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). *Eight ways to build collaborative teams*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams>

- Griffin, M. A., & Clarke, S. (2011). Stress and well-being at work. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization.*, 359–397. <https://doi.org/10.1037/12171-010>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halawi, A. H. (2014, June). *Stimuli and effect of the intention to leave the organization*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/324391234_Stimuli_and_Effect_of_the_Intention_to_Leave_the_Organization
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (5th ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of Team Information Sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Janse, R. J., Hoekstra, T., Jager, K. J., Zoccali, C., Tripepi, G., Dekker, F. W., & van Diepen, M. (2021). Conducting correlation analysis: Important limitations and Pitfalls. *Clinical Kidney Journal*, 14(11), 2332–2337. <https://doi.org/10.1093/ckj/sfab085>
- Jayles, B., Kim, H., Escobedo, R., Cezera, S., Blanchet, A., Kameda, T., Sire, C., & Theraulaz, G. (2017). How social information can improve estimation accuracy in human groups. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(47), 12620–12625. <https://doi.org/10.1073/pnas.1703695114>
- Jeung, C.-W., & Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: Investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122–1136. <https://doi.org/10.1108/jmp-07-2015-0270>
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764–772. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764>
- Kelle, U. (2007). *Die Integration Qualitativer und Quantitativer Methoden in der Empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag.

- Kim, H., Chen, Y., & Kong, H. (2019). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: The mediating role of networking behavior. *Sustainability*, 12(1), 288. <https://doi.org/10.3390/su12010288>
- Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 454–456. <https://doi.org/10.2307/2392687>
- Levy, P. E., Cavanaugh, C. M., Frantz, N. B., Borden, L. A., & Roberts, A. (2018). Revisiting the social context of performance management: Performance appraisal effectiveness. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology* (pp. 196–211). Sage Reference.
- Li, M., Ahmed, A., Syed, O. R., Khalid, N., & Muñoz, J. E. (2022). Impact of abusive leader behavior on employee job insecurity: A mediating roles of emotional exhaustion and abusive peer behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947258>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Lincoln, Y & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Lu, Y., Wu, W., Mei, G., Zhao, S., Zhou, H., Li, D., & Pan, D. (2019). Surface acting or deep acting, who need more effortful? A study on emotional labor using functional near-infrared spectroscopy. *Frontiers in Human Neuroscience*, 13. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2019.00151>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. (2007, June). (PDF) *Burnout - Researchgate | Find and Share Research*. Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/303791742_Burnout
- Mathieu, M., Eschleman, K. J., & Cheng, D. (2019). Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 387–409. <https://doi.org/10.1037/ocp0000135>
- Meepagala, G., & Kurban, H. (2018, June 8). *Regression Analysis*. Encyclopedia.com. <https://www.encyclopedia.com/science-and-technology/mathematics/mathematics/regression-analysis>

- Meier, L., & Spector, P. (2015, January). *Job Satisfaction*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/319576474_Job_Satisfaction
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Ortynsky, M., Walsh, M. M., Carleton, E., & Ziemer, J. (2023). Leaders' emotional labour and abusive supervision: The moderating role of mindfulness. *Stress and Health*. <https://doi.org/10.1002/smi.3298>
- Oxford University Press (2019). Servant leadership. In *Oxford Dictionary of Organizational Behaviour*. Retrieved October 1, 2023, from <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191843273.001.0001/acref-9780191843273-e-264?rskey=fgHagm&result=265>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. (2010). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270–285. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00732.x>
- Ragins, B. R., & Button, J. E. (2007). Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 3–25). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018) Essentials of Organizational Behavior. 14th Edition, Pearson Education, Inc., London.
- Ronen, S., & Donia, M. B. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(3), 205–214. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a20>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Sciotto, G., & Pace, F. (2022). The role of surface acting in the relationship between job stressors, General Health and need for recovery based on the frequency of interactions at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4800. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084800>

- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542–548. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.542>
- Sias, P. M. (2005). Workplace Relationship Quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375–395. <https://doi.org/10.1080/10510970500319450>
- Son, S., & Lee, J. Y. (2023, July 4). *When Humble Leaders Enhance Employee Job Crafting: The Role of Gender and Trust in Leaders*. SageJournals. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231184862>
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? the roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571–586. <https://doi.org/10.1108/bjm-09-2019-0335>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Thomas, D., & Ely, R. (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>
- Tran, K., Nguyen, P., Dang, T., & Ton, T. (2018). The impacts of the high-quality workplace relationships on job performance: A perspective on staff nurses in Vietnam. *Behavioral Sciences*, 8(12), 109. <https://doi.org/10.3390/bs8120109>
- Venkataramani, V., & Dalal, R. S. (2007). Who helps and harms whom? relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 952–966. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.952>
- Vogel, R. M., & Bolino, M. C. (2020). Recurring nightmares and silver linings: Understanding how past abusive supervision may lead to posttraumatic stress and posttraumatic growth. *Academy of Management Review*, 45(3), 549–569. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0350>
- Wageman, R., Fisher, C. M., & Hackman, J. R. (2009). Leading teams when the time is right: *Organizational Dynamics*, 38(3), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.004>
- Wang, I.-A., Lin, S.-Y., Chen, Y.-S., & Wu, S.-T. (2021). The influences of abusive supervision on job satisfaction and Mental Health: The path through emotional labor. *Personnel Review*, 51(2), 823–838. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2018-0465>

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A Social Exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire--Short Form. *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t08880-000>
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wiedower, K. A. (2001). A shared vision: The relationship of management communication and contingent reinforcement of the corporate vision with job performance, organizational commitment, and intent to leave [Doctoral dissertation]. UMI: 3030139
- Zhang, W., Qian, J., & Yu, H. (2022). How and when seeking feedback from coworkers pays off? the mixed role of coworker relationship. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938699>
- Zhou, L., Wang, M., Chen, G., & Shi, J. (2011). *Supervisors' Upward Exchange Relationships and Subordinate Outcomes: Testing the Multilevel Mediation Role of Empowerment*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/51797370_Supervisors'_Upward_Exchange_Relationships_and_Subordinate_Outcomes_Testing_the_Multilevel_Mediation_Role_of_Empowerment

Παράρτηματα

Correlations

Correlations

		Age	Experience	LMX_TOTAL	CWX_TOTAL	JPS_TOTAL	TIS_TOTAL	MSPSS_TOTAL	MSQ_TOTAL
Age	Pearson Correlation	1	.483**	.093	.159*	.047	-.140*	-.072	-.024
	Sig. (2-tailed)		<.001	.164	.017	.482	.036	.284	.721
	N	224	224	224	224	224	224	224	224
Experience	Pearson Correlation	.483**	1	.091	.076	.123	-.083	.098	-.043
	Sig. (2-tailed)	<.001		.175	.259	.066	.215	.143	.522
	N	224	224	224	224	224	224	224	224
LMX_TOTAL	Pearson Correlation	.093	.091	1	.287**	.383**	-.484**	.266**	.582**
	Sig. (2-tailed)	.164	.175		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	224	224	224	224	224	224	224	224
CWX_TOTAL	Pearson Correlation	.159*	.076	.287**	1	.297**	-.296**	.202**	.344**
	Sig. (2-tailed)	.017	.259	<.001		<.001	<.001	.002	<.001
	N	224	224	224	224	224	224	224	224
JPS_TOTAL	Pearson Correlation	.047	.123	.383**	.297**	1	-.341**	.408**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.482	.066	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	224	224	224	224	224	224	224	224
TIS_TOTAL	Pearson Correlation	-.140*	-.083	-.484**	-.296**	-.341**	1	-.085	-.593**
	Sig. (2-tailed)	.036	.215	<.001	<.001	<.001		.203	<.001
	N	224	224	224	224	224	224	224	224
MSPSS_TOTAL	Pearson Correlation	-.072	.098	.266**	.202**	.408**	-.085	1	.250**
	Sig. (2-tailed)	.284	.143	<.001	.002	<.001	.203		<.001
	N	224	224	224	224	224	224	224	224
MSQ_TOTAL	Pearson Correlation	-.024	-.043	.582**	.344**	.540**	-.593**	.250**	1
	Sig. (2-tailed)	.721	.522	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	224	224	224	224	224	224	224	224

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

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

MSPSS_TOTAL	Δημόσιος Υπάλληλος	110	4.4667	1.10325	.10519
	Ιδιωτικός Υπάλληλος	101	4.7739	.87989	.08755
MSQ_TOTAL	Δημόσιος Υπάλληλος	110	3.4182	.69802	.06655
	Ιδιωτικός Υπάλληλος	101	3.6619	.71485	.07113

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
LMX_TOTAL	Equal variances assumed	.150	.699	-.334	209	.369	.739	-.03923	.11739	-.27066	.19220
	Equal variances not assumed			-.335	208.846	.369	.738	-.03923	.11710	-.27008	.19162
CWX_TOTAL	Equal variances assumed	1.920	.167	1.120	209	.132	.264	.14849	.13255	-.11281	.40979
	Equal variances not assumed			1.125	208.982	.131	.262	.14849	.13201	-.11175	.40873
JPS_TOTAL	Equal variances assumed	.229	.632	-1.672	209	.048	.096	-.13806	.08257	-.30083	.02472
	Equal variances not assumed			-1.680	208.911	.047	.095	-.13806	.08219	-.30009	.02398
TIS_TOTAL	Equal variances assumed	1.616	.205	-1.031	209	.152	.304	-.12321	.11945	-.35869	.11228
	Equal variances not assumed			-1.035	208.998	.151	.302	-.12321	.11903	-.35786	.11145
MSPSS_TOTAL	Equal variances assumed	2.776	.097	-2.224	209	.014	.027	-.30726	.13817	-.57965	-.03487
	Equal variances not assumed			-2.245	205.063	.013	.026	-.30726	.13686	-.57709	-.03743
MSQ_TOTAL	Equal variances assumed	.415	.520	-2.504	209	.007	.013	-.24370	.09731	-.43554	-.05186
	Equal variances not assumed			-2.502	206.521	.007	.013	-.24370	.09741	-.43575	-.05165

→ T-Test

Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LMX_TOTAL	Ανδρας	92	2.4752	.89129	.09292
	Γυναίκα	132	2.6916	.82620	.07191

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
LMX_TOTAL	Equal variances assumed	1.486	.224	-1.867	222	.032	.063	-.21640	.11591	-.44484	.01203
	Equal variances not assumed			-1.842	186.236	.034	.067	-.21640	.11750	-.44820	.01540

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
LMX_TOTAL	Cohen's d	.85348	-.254	-.521	.014
	Hedges' correction	.85638	-.253	-.519	.014
	Glass's delta	.82620	-.262	-.530	.007

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

→ T-Test

Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CWX_TOTAL	Ανδρας	92	2.2469	.99090	.10331
	Γυναίκα	132	2.6374	.94751	.08247

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
CWX_TOTAL	Equal variances assumed	.108	.742	-2.978	222	.002	.003	-.39055	.13113	-.64897	-.13213
	Equal variances not assumed			-2.954	190.264	.002	.004	-.39055	.13219	-.65130	-.12981

Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MSQ_TOTAL	Ανδρας	92	3.4152	.72558	.07565
	Γυναίκα	132	3.6223	.70803	.06163

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means						
					Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper	
	F	Sig.	t	df							
MSQ_TOTAL	Equal variances assumed	.166	.685	-2.132	222	.017	.034	-.20713	.09714	-.39857	-.01569
	Equal variances not assumed			-2.123	192.869	.018	.035	-.20713	.09757	-.39958	-.01469

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
MSQ_TOTAL	Cohen's d	.71528	-.290	-.557	-.022
	Hedges' correction	.71771	-.289	-.555	-.022
	Glass's delta	.70803	-.293	-.561	-.023

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

➔ T-Test

Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
JPS_TOTAL	Ανδρας	92	2.2630	.64955	.06772
	Γυναίκα	132	2.3379	.57856	.05036

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means						
					Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper	
		F	Sig.	t	df						
JPS_TOTAL	Equal variances assumed	2.122	.147	-.905	222	.183	.366	-.07484	.08266	-.23774	.08807
	Equal variances not assumed			-.887	181.015	.188	.376	-.07484	.08439	-.24135	.09168

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
JPS_TOTAL	Cohen's d	.60866	-.123	-.389	.144
	Hedges' correction	.61073	-.123	-.388	.143
	Glass's delta	.57856	-.129	-.396	.138

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

→ T-Test

Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TIS_TOTAL	Ανδρας	92	2.0399	.87090	.09080
	Γυναίκα	132	1.8750	.85788	.07467

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
TIS_TOTAL	Equal variances assumed	.086	.770	1.406	222	.081	.161	.16486	.11724	-.06619	.39590
	Equal variances not assumed			1.402	194.051	.081	.162	.16486	.11756	-.06700	.39671

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
TIS_TOTAL	Cohen's d	.86324	.191	-.076	.458
	Hedges' correction	.86617	.190	-.076	.456
	Glass's delta	.85788	.192	-.075	.459

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

→ T-Test

Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MSPSS_TOTAL	Ανδρας	92	4.4049	1.10448	.11515
	Γυναίκα	132	4.7336	.95485	.08311

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
MSPSS_TOTAL	Equal variances assumed	8.404	.004	-2.375	222	.009	.018	-.32869	.13837	-.60139	-.05600
	Equal variances not assumed			-2.315	177.114	.011	.022	-.32869	.14201	-.60894	-.04845

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
MSPSS_TOTAL	Cohen's d	1.01884	-.323	-.590	-.054
	Hedges' correction	1.02230	-.322	-.588	-.054
	Glass's delta	.95485	-.344	-.613	-.074

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

➔ Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JPS_TOTAL	2.3071	.60842	224
LMX_TOTAL	2.6027	.85822	224
CWX_TOTAL	2.4770	.98242	224
MSPSS_TOTAL	4.5986	1.02939	224

Correlations

		JPS_TOTAL	LMX_TOTAL	CWX_TOTAL	MSPSS_TOTAL
Pearson Correlation	JPS_TOTAL	1.000	.383	.297	.408
	LMX_TOTAL	.383	1.000	.287	.266
	CWX_TOTAL	.297	.287	1.000	.202
	MSPSS_TOTAL	.408	.266	.202	1.000
Sig. (1-tailed)	JPS_TOTAL	.	<.001	<.001	<.001
	LMX_TOTAL	.000	.	.000	.000
	CWX_TOTAL	.000	.000	.	.001
	MSPSS_TOTAL	.000	.000	.001	.
N	JPS_TOTAL	224	224	224	224
	LMX_TOTAL	224	224	224	224
	CWX_TOTAL	224	224	224	224
	MSPSS_TOTAL	224	224	224	224

11 11 11 11 11

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MSPSS_TOTAL L _x CWX_TOTAL _b LMX_TOTAL ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: JPS_TOTAL

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.521 ^a	.271	.261	.52287	.271	27.312	3	220	<.001

a. Predictors: (Constant), MSPSS_TOTAL, CWX_TOTAL, LMX_TOTAL

b. Dependent Variable: JPS_TOTAL

$F(3, 220) = 27,312, p < .001$

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.401	3	7.467	27.312	<.001 ^b
	Residual	60.148	220	.273		
	Total	82.549	223			

a. Dependent Variable: JPS_TOTAL

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.752	.179	4.202	< .001		
	LMX_TOTAL	.180	.044	.254	< .001	.873	1.146
	CWX_TOTAL	.100	.038	.162	.008	.901	1.110
	MSPSS_TOTAL	.182	.036	.308	< .001	.912	1.096

a. Dependent Variable: JPS_TOTAL

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	LMX_TOTAL	CWX_TOTAL	MSPSS_TOTAL
1	1	3.821	1.000	.00	.01	.01	.00
	2	.094	6.392	.02	.08	.98	.04
	3	.062	7.847	.08	.90	.00	.15
	4	.024	12.691	.89	.01	.01	.80

a. Dependent Variable: JPS_TOTAL

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2735	2.9672	2.3071	.31694	224
Std. Predicted Value	-3.261	2.083	.000	1.000	224
Standard Error of Predicted Value	.036	.140	.067	.020	224
Adjusted Predicted Value	1.2651	2.9664	2.3060	.31743	224
Residual	-1.30758	1.57817	.00000	.51935	224
Std. Residual	-2.501	3.018	.000	.993	224

➔ Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MSQ_TOTAL	3.5373	.72094	224
LMX_TOTAL	2.6027	.85822	224
CWX_TOTAL	2.4770	.98242	224
MSPSS_TOTAL	4.5986	1.02939	224

Correlations

		MSQ_TOTAL	LMX_TOTAL	CWX_TOTAL	MSPSS_TOTAL
Pearson Correlation	MSQ_TOTAL	1.000	.582	.344	.250
	LMX_TOTAL	.582	1.000	.287	.266
	CWX_TOTAL	.344	.287	1.000	.202
	MSPSS_TOTAL	.250	.266	.202	1.000
Sig. (1-tailed)	MSQ_TOTAL	.	<.001	<.001	<.001
	LMX_TOTAL	.000	.	.000	.000
	CWX_TOTAL	.000	.000	.	.001
	MSPSS_TOTAL	.000	.000	.001	.
N	MSQ_TOTAL	224	224	224	224
	LMX_TOTAL	224	224	224	224
	CWX_TOTAL	224	224	224	224
	MSPSS_TOTAL	224	224	224	224

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MSPSS_TOTAL L CWX_TOTAL LMX_TOTAL ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MSQ_TOTAL

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.615 ^a	.379	.370	.57207	.379	44.724	3	220	<.001	1.954

a. Predictors: (Constant), MSPSS_TOTAL, CWX_TOTAL, LMX_TOTAL

b. Dependent Variable: MSQ_TOTAL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.909	3	14.636	44.724	<.001 ^b
	Residual	71.997	220	.327		
	Total	115.906	223			

a. Dependent Variable: MSQ_TOTAL

b. Predictors: (Constant), MSPSS_TOTAL, CWX_TOTAL, LMX_TOTAL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.909	3	14.636	44.724	<.001 ^b
	Residual	71.997	220	.327		
	Total	115.906	223			

a. Dependent Variable: MSQ_TOTAL

b. Predictors: (Constant), MSPSS_TOTAL, CWX_TOTAL, LMX_TOTAL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.840	.196		9.403	<.001		
	LMX_TOTAL	.428	.048	.509	8.948	<.001	.873	1.146
	CWX_TOTAL	.134	.041	.183	3.260	.001	.901	1.110
	MSPSS_TOTAL	.055	.039	.078	1.408	.160	.912	1.096

a. Dependent Variable: MSQ_TOTAL

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	LMX_TOTAL	CWX_TOTAL	MSPSS_TOTAL
1	1	3.821	1.000	.00	.01	.01	.00
	2	.094	6.392	.02	.08	.98	.04
	3	.062	7.847	.08	.90	.00	.15
	4	.024	12.691	.89	.01	.01	.80

a. Dependent Variable: MSQ_TOTAL

➔ Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LMX_TOTAL	224	.43	4.00	2.6027	.85822
CWX_TOTAL	224	.00	4.00	2.4770	.98242
JPS_TOTAL	224	.60	4.00	2.3071	.60842
TIS_TOTAL	224	.00	4.00	1.9427	.86513
MSPSS_TOTAL	224	.92	6.00	4.5986	1.02939
MSQ_TOTAL	224	1.70	4.90	3.5373	.72094
Valid N (listwise)	224				