

2024-01

by — • À - ' Á ± Ã . Ä . Â µ Á³ ± Ã¹ ± ⁰ ® Â  
 by ¹ ⁰ ± ½ ¿ À ¿ - . Ã . Â Ã Ä . ½ ¿ Á³ ± ½ É Ã¹  
 by ± Æ ¿ Ã - É Ã . Ã Ä¹ Â µ ½ Ì À » µ Â ' Å ½ -  
 by À µ Á - À Ä É Ã . Ä . Â µ » » . ½ ¹ ⁰ ® Â À ¿

by ' À ¿ Ã Ä Ì » ¿ Å , ' ± Ã - » µ¹ ¿

by œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç¹ ± ⁰ Ì Á Ì³ Á ± ¼ ¼ ± "¹ ¿ - ⁰ . Ã . Â • À¹ Ç µ¹ Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Î ½  
 by "¹ ¿ - ⁰ . Ã . Â , ± ½ µ À¹ Ã Ä ® ¼¹ ¿ • µ - À ¿ »¹ Â - Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/12717>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ  
ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ  
ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ**

**ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**



**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ  
ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ  
ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση  
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης Πάφος**

**ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Αποστόλου Βασίλειος, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## Σελίδα Εγκυρότητας

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ**

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....Ραγάζου Κωνσταντίνα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....Τσερκέζος Δίκαιος

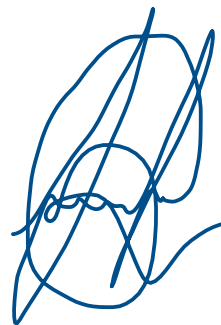
Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....Μορφάκη Χριστίνα

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Αποστόλου Βασίλειος γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο « Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ », αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Αποστόλου Βασίλειος



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα απ' όλα την καθηγήτρια μου κ. Ραγάζου Κωνσταντίνα για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα εκείνα τα πρόσωπα που με σκέφτονται και με υποστηρίζουν με τον τρόπο τους ο καθένας για να προχωρώ πάντα μπροστά και να εξελίσομαι.

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

Αφιερώνεται στον Πατέρα μου, έναν αθεράπευτα εργασιομανή αυτοδίδακτο επιχειρηματία.



## Περίληψη

Αυτή η μελέτη εμβαθύνει στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική αφοσίωση εντός της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για αυτές τις δυο μεταβλητές. Η έρευνα δείχνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι σε μέτριο επίπεδο, με τις διαπροσωπικές σχέσεις και την υποστήριξη από τους προϊστάμενους να αποτελούν αξιοσημείωτα δυνατά σημεία, συμβάλλοντας σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, τομείς όπως η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η εργασιακή ασφάλεια και η σαφήνεια στους ρόλους απαιτούν βελτίωση. Η οργανωτική αφοσίωση είναι ελαφρώς υψηλότερη, με την ενεργό συμβολή στην επιτυχία του οργανισμού να είναι η πιο σημαντική από τις διαστάσεις της. Οι αναλύσεις συσχέτισης και παλινδρόμησης αποκαλύπτουν μια ισχυρή, θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης, υποδηλώνοντας μια αμοιβαία ενισχυόμενη δυναμική. Η έρευνα εξετάζει επίσης τον αντίκτυπο των δημογραφικών μεταβλητών, διαπιστώνοντας ότι ενώ ορισμένες έχουν σημαντική επίδραση, άλλες δεν έχουν, υποδεικνύοντας ένα επίπεδο ομοιομορφίας στο εργατικό δυναμικό. Τα ευρήματα της μελέτης είναι καθοριστικά για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης, βελτιώνοντας έτσι τη συνολική εργασιακή εμπειρία και την αποτελεσματικότητα της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας.

## **Abstract**

This study delves into job satisfaction and organizational commitment within the Greek Army Aviation, offering valuable insights into the workforce's engagement and loyalty. The survey indicates that job satisfaction is at a moderate level, with interpersonal relationships and support from supervisors being notable strengths, contributing to a positive work environment. However, areas such as work-life balance, job security, and clarity in roles require improvement. Organizational commitment is slightly higher, with active contribution to the organization's success being the most significant. The correlation and regression analyses reveal a strong, positive relationship between job satisfaction and organizational commitment, suggesting a mutually reinforcing dynamic. The research also examines the impact of demographic variables, finding that while some have a significant effect on these constructs, others do not, indicating a level of uniformity across the workforce. The study's findings are instrumental for developing integrated strategies to enhance job satisfaction and organizational commitment, thereby improving the overall work experience and effectiveness of the organization.

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή .....	13
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση .....	15
2.1. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία .....	15
2.1.1 Συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης και παράγοντες που την επηρεάζουν.....	17
2.1.2 Μέτρηση και αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης .....	19
2.1.3 Επιπτώσεις για τη διοίκηση .....	21
2.1.4 Θεωρητικές συζητήσεις και συνεισφορές.....	22
2.2. Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης .....	24
2.2.1 Εισαγωγικά στοιχεία και θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης .....	24
2.2.2 Είδη και μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης.....	26
2.2.3 Προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης και αντίκτυπος στα οργανωτικά αποτελέσματα .....	29
2.2.4 Θεωρητικές συζητήσεις στα πλαίσια της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης .....	31
2.2.5. Η αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης .....	33
2.3 Οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης στο πλαίσιο των ενόπλων δυνάμεων .....	34
2.3.1. Η εργασιακή ικανοποίηση στο πλαίσιο των ενόπλων δυνάμεων .....	34
2.3.2. Η οργανωσιακή δέσμευση στο πλαίσιο των ενόπλων δυνάμεων .....	38
2.3.3 Η αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης στο πλαίσιο των ενόπλων δυνάμεων .....	45
3. Μεθοδολογία έρευνας.....	48

3.1. Σκοπός της έρευνας.....	48
3.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα .....	48
3.3 Το ερωτηματολόγιο και το δείγμα της έρευνας .....	48
3.4 Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων .....	49
4. Τα αποτελέσματα της έρευνας .....	50
4.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	50
4.2 Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση.....	51
4.3 Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την οργανωσιακή τους αφοσίωση.....	54
4.4 Οι συνολικές μεταβλητές της έρευνας.....	56
4.5 Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης .....	58
4.6 Η επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών .....	61
Συμπεράσματα .....	64
Βιβλιογραφία .....	71
Παράρτημα.....	78

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος .....	50
Πίνακας 2. Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση .....	53
Πίνακας 3. Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την οργανωσιακή τους αφοσίωση .....	55
Πίνακας 4. Τα αποτελέσματα του ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας .....	56
Πίνακας 5. Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των συνολικών μεταβλητών της έρευνας .....	57
Πίνακας 6. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης .....	58
Πίνακας 7. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης.....	60
Πίνακας 8. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου.....	61
Πίνακας 9. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας .....	62
Πίνακας 10. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για την ηλικία.....	62
Πίνακας 11. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της προϋπηρεσίας.....	63
Πίνακας 12. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για την προϋπηρεσία .....	63

# 1. Εισαγωγή

Αυτή η εργασία, ξεκινά μια ολοκληρωμένη διερεύνηση της διαφοροποιημένης αλληλεπίδρασης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης σε ένα στρατιωτικό πλαίσιο. Η κύρια εστίασή της έγκειται στην αποκάλυψη της δυναμικής αυτών των σχέσεων εντός της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας, με στόχο να δώσει γνώσεις που είναι θεωρητικά εμπλουτισμένες και πρακτικά επωφελείς για πολιτικές και στρατηγικές διαχείρισης σε στρατιωτικά περιβάλλοντα.

Η εισαγωγή αυτής της μελέτης ξεκινά με μια κριτική εξέταση της ικανοποίησης από την εργασία, μιας πολύπλευρης έννοιας που περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία όπως συνθήκες εργασίας, στυλ ηγεσίας και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Αυτό παραλληλίζεται με μια εις βάθος ανάλυση της οργανωτικής αφοσίωσης, εμβαθύνοντας σε πτυχές όπως η πίστη, το να ανήκεις κάπου και η τάση για συνεισφορά πέρα από τις βασικές απαιτήσεις. Η αναγκαιότητα αυτής της έρευνας προκύπτει από τις μοναδικές προκλήσεις και το περιβάλλον υψηλής πίεσης που είναι εγγενές στα στρατιωτικά περιβάλλοντα, όπου η κατανόηση αυτών των στοιχείων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και τη συνολική ετοιμότητα της δύναμης.

Η δομή της εργασίας είναι σχολαστικά οργανωμένη. Το Κεφάλαιο 2 παρέχει μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναλύοντας τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης (Ενότητα 2.1) και της οργανωτικής δέσμευσης (Ενότητα 2.2) και τις συγκεκριμένες επιπτώσεις τους στις ένοπλες δυνάμεις (Ενότητα 2.3). Αυτή η ενότητα όχι μόνο εξετάζει τις θεωρητικές βάσεις αυτών των εννοιών, αλλά παρουσιάζει επίσης διάφορες προοπτικές και συνεισφορές από την υπάρχουσα έρευνα.

Το Κεφάλαιο 3 περιγράφει τη μεθοδολογία, περιγράφοντας λεπτομερώς την ποσοτική προσέγγιση μέσω δομημένων ερωτηματολογίων και στατιστικών αναλύσεων για την αντιμετώπιση των ερευνητικών ερωτημάτων. Ακολουθεί το Κεφάλαιο 4, το οποίο παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών χαρακτηριστικών, των αντιλήψεων για την ικανοποίηση από την εργασία και της οργανωτικής αφοσίωσης και των αποτελεσμάτων της ανάλυσης παλινδρόμησης. Το τελευταίο κεφάλαιο συνθέτει τα συμπεράσματα που προέκυψαν

από την έρευνα, προσφέροντας προτάσεις για τη διοίκηση της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας και προτείνοντας κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

## 2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

### 2.1. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια σημαντική παράμετρο στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς έχει επιπτώσεις όχι μόνο για τον μεμονωμένο εργαζόμενο αλλά και για ευρύτερα οργανωτικά αποτελέσματα όπως η παραγωγικότητα και η απόδοση (Judge & Bono, 2001 Herzberg, 1968). Η πολύπλευρη φύση της εργασιακής ικανοποίησης την καθιστά επιρρεπή σε πολλές επιρροές, τόσο εγγενείς όσο και εξωγενείς. Οι εγγενείς παράγοντες συχνά περιλαμβάνουν τη φύση της ίδιας της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων πτυχών όπως η ποικιλία εργασιών και η αυτονομία. Οι εξωγενείς παράγοντες, από την άλλη πλευρά, μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις με τους συναδέλφους (Herzberg, 1968). Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει ιστορικές ρίζες που χρονολογούνται από τις αρχές του 20ου αιώνα και έχει εξελιχθεί παράλληλα με την άνοδο της βιομηχανικής-οργανωσιακής ψυχολογίας (Landers et al., 2019). Θεωρίες όπως η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow και η Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg έχουν χρησιμεύσει ως επεξηγηματικά πλαίσια για την κατανόηση του πώς οι διαφορετικές πτυχές της εργασίας και της οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία (Maslow, 1954· Herzberg, 1968).

Η μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι μια επίπονη προσπάθεια λόγω της περίπλοκης φύσης της. Διάφορες κλίμακες και ερωτηματολόγια, όπως το Job Descriptive Index και το Minnesota Satisfaction Questionnaire, έχουν αναπτυχθεί για το σκοπό αυτό. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτών των μέτρων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους (Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Η έννοια αυτή δεν είναι μόνο σημαντική για την ακαδημαϊκή έρευνα, αλλά είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τους επαγγελματίες στο ανθρώπινο δυναμικό και την οργανωσιακή ανάπτυξη. Οι γνώσεις σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση μιας πληθώρας επιχειρηματικών



μετρήσεων, όπως η απόδοση των εργαζομένων, η απουσία από την εργασία και η παραμονή σε αυτήν (Judge & Bono, 2001).

Ο ακαδημαϊκός λόγος που περιβάλλει την εργασιακή ικανοποίηση έχει γνωρίσει σημαντική εξέλιξη από τα αναδυόμενα στάδια στις αρχές του 20ου αιώνα (Vroom, 1964). Η έννοια έχει τελειοποιηθεί και επεκταθεί από μια σειρά θεμελιωδών θεωριών και μελετών ορόσημων, οι οποίες συλλογικά έχουν συμβάλει στον τρέχοντα εννοιολογικό της πλούτο. Οι μελέτες Hawthorne, που διεξήχθησαν στα τέλη της δεκαετίας του 1920 και στις αρχές της δεκαετίας του 1930, μπορούν να θεωρηθούν ως μερικές από τις πρώτες εμπειρικές έρευνες σχετικά με τη στάση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Mayo, 1933). Αυτές οι μελέτες εισήγαγαν την ιδέα ότι η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζονταν όχι μόνο από τις φυσικές συνθήκες αλλά και από ψυχοκοινωνικούς παράγοντες, παρέχοντας έτσι την πρώτη ψυχολογική σύλληψη της εργασιακής ικανοποίησης.

Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow (Maslow, 1954) ήταν μια θεμελιώδης συμβολή που επέτρεψε στους ερευνητές να διερευνήσουν πώς διάφορα επίπεδα αναγκών θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτή η θεωρία οδήγησε στην κατανόηση ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν κάτι περισσότερο από απλές οικονομικές ανταμοιβές από τη δουλειά τους, καθώς φιλοδοξούν επίσης να εκπληρώσουν ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης τους. Η θεωρία των δύο παραγόντων από τον Herzberg (1968) εμπλούτισε περαιτέρω το πεδίο διαφοροποιώντας τους «παράγοντες υγιεινής» που θα μπορούσαν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια εάν λείπουν και τα «κίνητρα» που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση. Στο δεύτερο μισό του 20ου αιώνα, το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας των Hackman και Oldham (1975) πρόσθεσε ένα άλλο επίπεδο πολυπλοκότητας στην κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό το μοντέλο πρότεινε ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, όπως η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα εργασίας και η σημασία της εργασίας, ήταν κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Το έργο τους έθεσε τις βάσεις για μια σειρά πολλών ερευνών που προσπάθησαν να κατανοήσουν την περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και των στάσεων των εργαζομένων.

Στον 21ο αιώνα έχει λάβει χώρα μια αλλαγή εστίασης προς μια πιο ολιστική κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης, που περιλαμβάνει όχι μόνο τον ρόλο της εργασίας αλλά και την επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας, της ηγεσίας και ακόμη ευρύτερων κοινωνικοοικονομικών συνθηκών (Judge & Bono, 2001). Αυτή η περίοδος έχει επίσης δει μια αυξημένη εστίαση στις διαπολιτισμικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς η παγκοσμιοποίηση έχει κάνει το εργασιακό περιβάλλον πιο ποικιλόμορφο από ποτέ. Συνολικά, η ιστορική εξέλιξη του πεδίου της ικανοποίησης από την εργασία αποκαλύπτει ένα συνεχές ταξίδι για την κατανόηση των περίπλοκων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, των εργασιών τους και του περιβάλλοντος τους. Το τοπίο της έρευνας σε αυτόν τον τομέα είναι πολύπλοκο και δυναμικό, διαμορφώνεται συνεχώς από αναδυόμενες θεωρίες και διεπιστημονικές συνεισφορές.

### **2.1.1 Συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης και παράγοντες που την επηρεάζουν**

Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία είναι εγγενώς πολύπλευρη, δημιουργώντας ένα ευρύ φάσμα στοιχείων που κυμαίνονται από τα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας έως τη διαπροσωπική δυναμική εντός του χώρου εργασίας (Spector, 1997). Συγκεκριμένα, αυτά τα στοιχεία μπορούν να ταξινομηθούν ευρέως σε τρεις κατηγορίες: ρόλους εργασίας, συνθήκες εργασίας και διαπροσωπικές σχέσεις, καθένα από τα οποία έχει μοναδικό αντίκτυπο στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Σε σχέση με τους ρόλους εργασίας, το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας που προτάθηκε από τον Hackman και Oldham (1975) είναι καθοριστικής σημασίας για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο της εργασίας μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Το μοντέλο θέτει ότι πέντε βασικές διαστάσεις - ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, σημασία εργασίας, αυτονομία και ανατροφοδότηση - διαμορφώνουν την ικανοποίηση ενός ατόμου από τη δουλειά του. Η ποικιλία δεξιοτήτων αναφέρεται στο εύρος των δεξιοτήτων και των ταλέντων που ένας εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει στο ρόλο του. Η ταυτότητα της εργασίας περιλαμβάνει τον βαθμό στον οποίο μια εργασία απαιτεί την ολοκλήρωση μιας «ολικής» και αναγνωρίσιμης εργασίας, ενώ η σημασία

της εργασίας σχετίζεται με τον αντίκτυπο της δουλειάς κάποιου στον ευρύτερο οργανισμό ή κοινωνία. Η αυτονομία, η ελευθερία λήψης αποφάσεων στον ρόλο και η ανατροφοδότηση, η λήψη άμεσων και σαφών αξιολογήσεων απόδοσης, είναι επίσης καθοριστικοί παράγοντες (Hackman & Oldham, 1975).

Οι συνθήκες εργασίας παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης από την εργασία. Η Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg (1968) προτείνει ότι οι συνθήκες εργασίας είναι παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι όταν είναι ανεπαρκείς, μπορεί να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια από την εργασία αλλά όχι απαραίτητα σε αυξημένη ικανοποίηση όταν επαρκούν. Αυτό περιλαμβάνει παραμέτρους όπως ο μισθός, η ασφάλεια της εργασίας και οι συνθήκες εργασίας, που συχνά χρησιμεύουν ως βασικές προσδοκίες για τους εργαζόμενους. Μια μελέτη από τους Clark, Oswald και Warr (1996) υποστηρίζει αυτή τη θεωρία καταδεικνύοντας τη σχέση μεταξύ καλύτερων συνθηκών εργασίας και μειωμένης δυσαρέσκειας από την εργασία, αλλά όχι απαραίτητα αυξημένης εργασιακής ικανοποίησης. Οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, ιδιαίτερα με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, επηρεάζουν επίσης σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Η Θεωρία Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (Graen & Uhl-Bien, 1995) υποστηρίζει ότι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Σε ένα σχετικό πνεύμα, η ισχυρή κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, όπως υποδεικνύεται από έρευνα από τους Chiaburu και Harrison (2008). Συμπερασματικά, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη δομή που επηρεάζεται από πολλαπλές διαστάσεις που κυμαίνονται από τα εγγενή χαρακτηριστικά του εργασιακού ρόλου έως τις εξωτερικές συνθήκες εργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτά τα στοιχεία σχηματίζουν συλλογικά το πλαίσιο της ικανοποίησης από την εργασία, καθιστώντας την έναν κρίσιμο τομέα μελέτης στην οργανωσιακή συμπεριφορά.

Επιπλέον, η πολυπλοκότητα της εργασιακής ικανοποίησης οδηγεί στην διερεύνηση των παραγόντων που την επηρεάζουν: ατομικά χαρακτηριστικά, οργανωσιακή κουλτούρα και εξωτερικές συνθήκες. Κάθε παράγοντας επηρεάζει ουσιαστικά τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (Judge & Bono, 2001). Ξεκινώντας από τα ατομικά χαρακτηριστικά, τα στοιχεία της προσωπικότητας έχουν

μεγάλη σημασία. Μια μετα-ανάλυση από τους Judge και Bono (2001) ανέδειξε τη θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτοεκτίμησης και της ικανοποίησης από την εργασία. Η μελέτη πρότεινε ότι τα άτομα με υψηλότερη αυτοεκτίμηση είναι πιο ικανά στη χρήση των πόρων εργασίας, οδηγώντας σε αυξημένη ικανοποίηση από τους ρόλους τους. Μετατοπίζοντας την εστίαση στην οργανωσιακή κουλτούρα, η έννοια της προσαρμογής ατόμου-οργανισμού είναι καθοριστική. Οι Kristof-Brown, Zimmerman και Johnson (2005) τόνισαν ότι η ευθυγράμμιση μεταξύ των αξιών, των στόχων και της προσωπικότητας ενός υπαλλήλου με την οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, η οργανωσιακή υποστήριξη επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση (Rhoades & Eisenberger, 2002). Οι οργανισμοί που παρέχουν εκτεταμένη υποστήριξη -τόσο εργαλειακή όσο και συναισθηματική- έχουν συχνά υπαλλήλους που εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.

Οι εξωτερικές συνθήκες όπως το οικονομικό κλίμα και οι κοινωνικές επιρροές παίζουν επίσης ρόλο. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Giunchi et al. (2016) παρατήρησαν ότι κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, οι εργαζόμενοι τείνουν να εκτιμούν τη σταθερότητα της απασχόλησής τους, η οποία μπορεί να συμβάλει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Η κοινωνική σύγκριση, όπως διατυπώθηκε από τον Festinger (1954), δείχνει ότι τα άτομα μετρούν την εργασιακή τους ικανοποίηση αντιπαραθέτοντας τον εαυτό τους με άλλους σε παρόμοιους ρόλους. Αυτή η σύγκριση μπορεί είτε να αυξήσει είτε να μειώσει την εργασιακή ικανοποίηση, ανάλογα με το σημείο αναφοράς. Αυτές οι επιρροές διαμορφώνονται συνεχώς από τις εξελίξεις στην τεχνολογία και τους κοινωνικούς κανόνες, παρουσιάζοντας ένα ρευστό και σύνθετο τοπίο για την κατανόηση της ικανοποίησης από την εργασία.

### **2.1.2 Μέτρηση και αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης**

Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία αντιπροσωπεύουν έναν κρίσιμο τομέα μελέτης στην οργανωσιακή ψυχολογία και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ευρέως σε ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους,

καθεμία με τα ξεχωριστά πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς της (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017).

Οι ποσοτικές μέθοδοι είναι εξαιρετικά τυποποιημένες και συχνά χρησιμοποιούν προσχεδιασμένες κλίμακες για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Ένας από τους πιο ευρέως χρησιμοποιούμενους είναι ο Job Descriptive Index (JDI), ο οποίος αξιολογεί την ικανοποίηση σε πέντε διακριτούς τομείς, δηλαδή την εργασία, την αμοιβή, τις προαγωγές, την επίβλεψη και τους συναδέλφους (Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Πιο πρόσφατες εκδόσεις του JDI έχουν προσαρμοστεί για να αποτυπώνουν εξελισσόμενους ρόλους και συνθήκες εργασίας (Scarpello & Vandenberg, 1987). Μια άλλη ευρέως χρησιμοποιούμενη κλίμακα είναι το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), το οποίο προσφέρει ένα ολοκληρωμένο εργαλείο μέτρησης που αξιολογεί 20 διαφορετικές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Η μακροσκελής μορφή του MSQ επιτρέπει μια λεπτή κατανόηση, αλλά το μέγεθός του μπορεί μερικές φορές να αποτρέψει τη δέσμευση του ερωτώμενου (Van Saane, Sluiter, Verbeek, & Frings-Dresen, 2003).

Παρά την ευκολία διαχείρισης και την ευρεία δυνατότητα εφαρμογής, οι ποσοτικές κλίμακες συχνά επικρίνονται για την έλλειψη βάθους και ευαισθησίας στο πλαίσιο (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Για την αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών, χρησιμοποιούνται ποιοτικές μέθοδοι όπως συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου. Αυτές οι μέθοδοι προσφέρουν μια πλούσια περιγραφή των εμπειριών και των στάσεων των εργαζομένων. Για παράδειγμα, σε μια μελέτη από τους Diefendorff, Richard και Yang (2008), χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικές συνεντεύξεις για την εξαγωγή εμπειριστατωμένων γνώσεων σχετικά με το πώς οι διαφορετικές πτυχές της εργασίας επηρέασαν τα επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων σε ένα περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης.

Τόσο οι ποιοτικές όσο και οι ποσοτικές μέθοδοι μπορούν επίσης να ενσωματωθούν για να σχηματίσουν μια προσέγγιση μικτών μεθόδων για μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτή η τριγωνική στρατηγική έχει κερδίσει έλξη τα τελευταία χρόνια, προσφέροντας τόσο στατιστική αυστηρότητα όσο εις βάθος, αναλυτικές γνώσεις (Creswell, Plano Clark, Gutmann, & Hanson, 2003). Σε μια αξιοσημείωτη μελέτη, οι Tett και Meyer (1993) συνδύασαν ποσοτικές κλίμακες με ποιοτικές συνεντεύξεις για να προσφέρουν μια εμπλουτισμένη

κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης και των προγνωστικών της παραγόντων μεταξύ των μηχανικών λογισμικού. Τα εργαλεία για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία συνεχίζουν να εξελίσσονται, αγκαλιάζοντας τις τεχνολογικές προόδους όπως η ανάλυση συναισθήματος και οι οικολογικές στιγμιαίες αξιολογήσεις (EMA), οι οποίες καταγράφουν τις διακυμάνσεις της ικανοποίησης από την εργασία σε πραγματικό χρόνο (Stone, Shiffman, Atienza, & Nebeling, 2007).

### 2.1.3 Επιπτώσεις για τη διοίκηση

Οι στρατηγικές διαχείρισης που στοχεύουν στην ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού θα πρέπει να θεωρούν την ικανοποίηση από την εργασία ως βασική μεταβλητή (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Η πολυδιάστατη φύση της, την καθιστά ένα ευέλικτο θεωρητικό κατασκεύασμα που μπορεί να χρησιμοποιείται μέσω ποικίλων διαχειριστικών προσεγγίσεων. Μια τέτοια προσέγγιση περιλαμβάνει τη δέσμευση των εργαζομένων, η οποία έχει αποδειχθεί εμπειρικά ότι έχει άμεση συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (Saks, 2006). Μια μελέτη από τον Saks (2006) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί με υψηλά επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων αναφέρουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και αυτή η δέσμευση συνδέεται στενά με την ικανοποίηση από την εργασία. Ως εκ τούτου, οι στρατηγικές διαχείρισης που επικεντρώνονται στην ενίσχυση της δέσμευσης —μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης, για παράδειγμα— μπορούν ενδεχομένως να οδηγήσουν σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία.

Ένας τομέας στον οποίο οι γνώσεις για την ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να είναι ιδιαίτερα χρήσιμες είναι τα στυλ ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από την έμπνευση και την παρακίνηση των μελών της ομάδας να υπερβούν τους δικούς τους περιορισμούς, έχει συσχετιστεί θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία (Bass & Riggio, 2006). Οι διευθυντές μπορούν να υιοθετήσουν αυτό το στυλ ηγεσίας για να καλλιεργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση, βελτιώνοντας έτσι την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν επίσης οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM). Μελέτες όπως αυτή του Guest (2017) υποδηλώνουν μια ισχυρή σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και της ικανοποίησης από την εργασία. Πρακτικές όπως αξιολογήσεις απόδοσης, σχέδια εξέλιξης σταδιοδρομίας και συστήματα ανταμοιβής εργαζομένων που ευθυγραμμίζονται με ατομικούς και οργανωτικούς στόχους μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πρακτικές στρατηγικά για να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει θετικά την απόδοση της επιχείρησης.

Επιπλέον, η οργανωσιακή δικαιοσύνη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο. Η αντίληψη των εργαζομένων για δικαιοσύνη στις οργανωτικές διαδικασίες, τα αποτελέσματα και τις διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή τους ικανοποίηση (Colquitt et al., 2001). Η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει τη διαφανή επικοινωνία, τη δίκαιη κατανομή των πόρων και τους αμερόληπτους μηχανισμούς επίλυσης διαφορών για την ενίσχυση του αισθήματος δικαιοσύνης, ενισχύοντας έτσι την εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος, οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας (FWA) γίνονται όλο και πιο συχνές στο σύγχρονο χώρο εργασίας. Μελέτες έχουν δείξει ότι τέτοιες διευθετήσεις συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013). Η ικανότητα διατήρησης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μέσω των FWA μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, επομένως οι οργανισμοί που επιδιώκουν να βελτιώσουν το ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο εφαρμογής FWA ως μέρος της στρατηγικής διαχείρισης.

#### **2.1.4 Θεωρητικές συζητήσεις και συνεισφορές**

Στο πεδίο της εργασιακής ικανοποίησης παρατηρούνται θεωρητικές συζητήσεις και συνεισφορές που εμπλουτίζουν την κατανόησή μας για την έννοια αυτή. Ένας κύριος άξονας συζήτησης επικεντρώνεται γύρω από την εννοιολόγηση της ίδιας της

εργασιακής ικανοποίησης. Το θεμελιώδες έργο των Ryan και Deci (2001) τονίζει μια σύγκρουση μεταξύ ηδονικών και ευδαιμονικών προοπτικών. Η ηδονική προοπτική τοποθετεί την εργασιακή ικανοποίηση μέσα στη σφαίρα της ευχαρίστησης και της αποφυγής του πόνου. Αντίθετα, η ευδαιμονική άποψη εξυψώνει τον ρόλο νοήματος και της αυτοπραγμάτωσης στην κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης, θέτοντας ένα πιο περίπλοκο πλαίσιο που αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων κινήτρων.

Ένα άλλο επίκεντρο της επιστημονικής συζήτησης αφορά τους καθοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία. Οι Judge και Bono (2001) έχουν δώσει έμφαση στο ρόλο των παραγόντων διάθεσης, τονίζοντας πώς τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αυτή η επικέντρωση στη διάθεση αμφισβητείται μερικές φορές από εκείνους που υποστηρίζουν την προβολή περιστασιακών παραγόντων όπως η οργανωσιακή κουλτούρα (Bass & Riggio, 2006). Ο ακαδημαϊκός διάλογος προτείνει ότι ένα ισορροπημένο μοντέλο που ενσωματώνει τόσο στοιχεία διάθεσης όσο και περιστασιακά στοιχεία θα προσφέρει μια βαθύτερη κατανόηση της ικανοποίησης από την εργασία.

Περαιτέρω πολυπλοκότητα προστίθεται από τη θεωρία του διπλού παράγοντα, που προτάθηκε αρχικά από τον Herzberg (1968). Αυτή η θεωρία διαχωρίζει την εργασιακή ικανοποίηση σε παράγοντες «υγιεινής» και «κίνητρα», ο καθένας με διακριτούς ρόλους στον επηρεασμό της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτή η διχοτόμηση έχει τεθεί υπό έλεγχο για τη μειωτική προσέγγισή της, η οποία αποτυγχάνει να συλλάβει την πολύπλευρη φύση της εργασιακής ικανοποίησης (Cerasoli et al., 2014).

Επιπλέον, το παράδειγμα δημιουργίας θέσεων εργασίας (Wrzesniewski & Dutton, 2001) έχει αναδειχθεί ως σημαντικός τομέας συζήτησης. Αυτή η προοπτική υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν την ικανότητα για να αλλάξουν προληπτικά τους εργασιακούς ρόλους και τις σχέσεις τους, επηρεάζοντας έτσι τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης. Ωστόσο, αυτό το παράδειγμα ανοίγει ερωτήματα που σχετίζονται με τις επιπτώσεις μιας τέτοιας κίνησης σε σχέση με το εργασιακό άγχος και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.



## 2.2. Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης

### 2.2.1 Εισαγωγικά στοιχεία και θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει συγκεντρώσει σημαντική επιστημονική προσοχή τις τελευταίες δεκαετίες, εξελισσόμενη ως κρίσιμη έννοια στην οργανωσιακή ψυχολογία και τη βιβλιογραφία της Διοίκησης. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για αυτήν την έννοια μπορεί να αποδοθεί σε μεγάλο βαθμό στις ευρείας εμβέλειας επιπτώσεις της τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς (Meyer & Allen, 1991). Η οργανωσιακή δέσμευση χρησιμεύει ως πρίσμα μέσω του οποίου μπορούν να γίνουν κατανοητές οι συμπεριφορές και οι στάσεις των εργαζομένων και, το πιο σημαντικό, συχνά παρουσιάζεται ως προηγούμενο ζωτικής σημασίας οργανωσιακών αποτελεσμάτων όπως η εργασιακή απόδοση και οι συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Μέσα στο μεταβαλλόμενο τοπίο της εργασίας - που χαρακτηρίζεται από μετατοπίσεις προς την εξ αποστάσεως εργασία, το εργατικό δυναμικό πολλών γενεών και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα της εργασίας - η δομή της οργανωσιακής δέσμευσης προσλαμβάνει νέες διαστάσεις. Ενώ το παραδοσιακό μοντέλο, βασισμένο σε μεγάλο βαθμό στο μοντέλο τριών συστατικών των Meyer και Allen (1991), θεωρούσε την οργανωσιακή δέσμευση αποτελούμενη από συναισθηματικά, συνεχή και κανονιστικά στοιχεία, η σύγχρονη βιβλιογραφία επεκτείνει αυτά τα όρια. Για παράδειγμα, οι Gellatly, Meyer και Luchak (2006) εισήγαγαν την έννοια των «προφίλ δέσμευσης», που επιτρέπουν μια βαθύτερη κατανόηση του πώς αυτές οι μορφές δέσμευσης μπορούν να συνυπάρχουν μέσα στα άτομα, επεκτείνοντας έτσι το αναλυτικό πεδίο των μελετών δέσμευσης.

Οι αναδυόμενες οικονομικές προκλήσεις και η παγκοσμιοποίηση κλιμακώνουν επίσης τη σημασία αυτής της έννοιας. Σε ένα περιβάλλον γεμάτο με συγχωνεύσεις, εξαγορές και αδιάκοπες αλλαγές, η κατανόηση των καθοριστικών παραγόντων και των συνεπειών της οργανωσιακής δέσμευσης γίνεται καθοριστικής σημασίας (Angle &

Perry, 1981). Λειτουργεί ως μια προσαρμοστική στρατηγική, βοηθώντας τους οργανισμούς να διατηρήσουν ένα σταθερό και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό εν μέσω ασταθών συνθηκών της αγοράς (Mathieu & Zajac, 1990). Η εστίαση στην οργανωσιακή δέσμευση δεν είναι θέμα απλής ακαδημαϊκής μελέτης. Είναι μια πειστική ανησυχία του πραγματικού κόσμου με άμεσες συνέπειες για τις διευθυντικές πρακτικές και τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού (Becker, 1960). Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις διπλές προκλήσεις της διατήρησης και της δέσμευσης των εργαζομένων, η ανάλυση των διαφορετικών πτυχών της οργανωσιακής δέσμευσης καθίσταται κρίσιμη.

Τα θεωρητικά πλαίσια που στηρίζουν την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμεύουν ως απαραίτητα εργαλεία για την κατανόηση της πολυπλοκότητάς της. Μία από τις θεμελιώδεις θεωρίες που έχει εφαρμοστεί εκτενώς είναι η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Προερχόμενη από τη θεμελιώδη εργασία του Blau (1964), αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι σχέσεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων μέσα σε έναν οργανισμό, διαμορφώνονται και διατηρούνται με βάση τις αμοιβαίες ανταλλαγές πόρων. Οι εργαζόμενοι αναμένουν δίκαιες αποδόσεις για τις συνεισφορές τους και μπορεί να εκφράσουν μεγαλύτερη δέσμευση όταν αντιλαμβάνονται μια ισορροπημένη σχέση ανταλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι ένα άλλο βασικό πλαίσιο που έχει χρησιμοποιηθεί για την αποκρυπτογράφηση των περιπλοκών της οργανωσιακής δέσμευσης. Όπως διευκρινίζει ο Rousseau (1995), τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι ατομικές πεποιθήσεις σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Οι παραβιάσεις αυτών των συμβάσεων μπορούν να μειώσουν δραστικά την οργανωσιακή δέσμευση, καθώς αυτές υπονομεύουν την αντιληπτή δικαιοσύνη στη σχέση ανταλλαγής (Conway & Briner, 2005).

Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας προσφέρει ένα πρόσθετο πρίσμα για την κατανόηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται στενά με την αυτο-αντίληψη ενός ατόμου και τον βαθμό στον οποίο ταυτίζεται με τον οργανισμό του (Tajfel & Turner, 1979). Οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται έντονα με τον οργανισμό τους είναι πιθανό να

επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης (van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Οι πιο πρόσφατες συνεισφορές στην σχετική βιβλιογραφία περιλαμβάνουν την εισαγωγή της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και την επιρροή της στην οργανωσιακή δέσμευση. Οι Rhoades και Eisenberger (2002) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να ανταποδώσουν θετική μεταχείριση με αυξημένα επίπεδα δέσμευσης. Όταν οι οργανισμοί παρέχουν επαρκείς πόρους και υποστήριξη, δημιουργείται μια αίσθηση υποχρέωσης μεταξύ των εργαζομένων να ανταποδώσουν μέσω δέσμευσης.

Τέλος, η άποψη που βασίζεται σε πόρους έχει εφαρμοστεί στην έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, προτείνοντας στους εργαζόμενους να αξιολογούν τις δεσμεύσεις τους με βάση έναν λογισμό της επένδυσης πόρων και των αναμενόμενων αποδόσεων (Lepak & Snell, 2002). Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη επένδυση πόρων από άποψη δεξιοτήτων και χρόνου είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν, καθώς διακουβούνται περισσότερο. Συνοψίζοντας, η τρέχουσα βιβλιογραφία βρίθκει από θεωρητικά πλαίσια, καθένα από τα οποία παρέχει μοναδικές γνώσεις σχετικά με την περίπλοκη δυναμική που διαμορφώνει την οργανωσιακή δέσμευση. Αυτά τα πλαίσια χρησιμεύουν όχι μόνο ως αναλυτικά εργαλεία αλλά και ως κατευθυντήριες δομές για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες.

### **2.2.2 Είδη και μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης**

Στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας, η ταξινόμηση της οργανωσιακής δέσμευσης γίνεται ολοένα και πιο διαφοροποιημένη, επιτρέποντας στους μελετητές και τους επαγγελματίες να αναλύουν την πολύπλευρη φύση της πιο αποτελεσματικά. Ίσως ένα από τα πιο σημαίνοντα έργα σε αυτόν τον τομέα είναι αυτό των Meyer και Allen (1991), οι οποίοι διατύπωσαν ένα τριμερές μοντέλο που περιλαμβάνει τη συναισθηματική, τη συνεχή και την κανονιστική δέσμευση. Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στον συναισθηματικό δεσμό που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό τους, που συχνά προκύπτει από μια ισχυρή ευθυγράμμιση με τις

οργανωσιακές αξίες και στόχους (Meyer & Allen, 1991). Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική δέσμευση όχι μόνο θέλουν να παραμείνουν στον οργανισμό αλλά και να συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία του. Στο άλλο άκρο του φάσματος βρίσκεται η συνεχής δέσμευση, η οποία βασίζεται κυρίως σε μια ανάλυση κόστους-οφέλους που διεξάγεται από τους εργαζόμενους (Jaros, 2007). Τα άτομα αξιολογούν το οικονομικό και κοινωνικό κόστος που σχετίζεται με την αποχώρηση από έναν οργανισμό, όπως η απώλεια πολύτιμων ωφελειών ή η διακοπή των προσωπικών σχέσεων. Κατά συνέπεια, η συνεχής δέσμευση δεν αφορά τόσο την επιθυμία να μείνουν τα άτομα στον οργανισμό, όσο αφορά το αντιληπτό κόστος της αποχώρησης τους από αυτόν.

Μια τρίτη μορφή, η κανονιστική δέσμευση, πηγάζει από μια εσωτερικευμένη αίσθηση υποχρέωσης να παραμείνει κανείς στον οργανισμό που απασχολείται (Wiener, 1982). Αυτό συχνά καλλιεργείται μέσω διαδικασιών κοινωνικοποίησης ή ηθικών κριτηρίων, υποχρεώνοντας τους εργαζόμενους να παραμείνουν επειδή πιστεύουν ότι πρέπει, ανεξάρτητα από το αν θέλουν ή έχουν υλικούς λόγους να το κάνουν (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006). Η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των τριών τύπων είναι περίπλοκη και διέπεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι Solinger, van Olfen και Roe (2008) υποστηρίζουν ότι οι τύποι δέσμευσης δεν αλληλοαποκλείονται και μπορούν να συνυπάρχουν, δημιουργώντας έτσι ένα περίπλοκο τοπίο συμπεριφοράς μέσα σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μπορεί να βιώσει ισχυρή συναισθηματική δέσμευση επειδή ταυτίζεται με τους στόχους του οργανισμού, ενώ αισθάνεται επίσης κανονιστικά δεσμευμένος λόγω των κοινωνικών προσδοκιών ή των προσωπικών αξιών. Η αναδυόμενη έρευνα έχει αρχίσει να διερευνά άλλους τύπους και διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης. Για παράδειγμα, η έννοια της «δέσμευσης μονάδας εργασίας» εστιάζει στη δέσμευση όχι μόνο προς τον οργανισμό στο σύνολό του, αλλά σε συγκεκριμένες υπομονάδες εντός του (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996). Αυτό επιτρέπει μια πιο λεπτομερή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η δέσμευση μπορεί να ποικίλλει εντός της ίδιας οργανωσιακής δομής, υπογραμμίζοντας την πολυπλοκότητα και τον πλούτο αυτής της δομής.

Το έργο της μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης παρουσιάζει ένα πλήθος προκλήσεων και ευκαιριών. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες μεθοδολογίες για την αποτύπωση της πολυπλοκότητας της έννοιας αυτής. Μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες κλίμακες σε αυτόν τον τομέα είναι το Ερωτηματολόγιο

Οργανωσιακής Δέσμευσης (OCQ) που αναπτύχθηκε από τους Mowday, Steers και Porter (1979). Το OCQ περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα στοιχείων που μετρούν τη δύναμη της αναγνώρισης και της εμπλοκής ενός ατόμου με τον οργανισμό. Παρά την ευρεία χρήση του, οι κριτικοί αμφισβήτησαν τη μονοδιάστατη εστίαση του OCQ, υποστηρίζοντας ότι μπορεί να μην συλλαμβάνει τις διαφοροποιημένες μορφές δέσμευσης, όπως οι συναισθηματικοί ή κανονιστικοί τύποι της (Cohen, 2007).

Αντιμετωπίζοντας αυτούς τους περιορισμούς, οι Meyer και Allen (1991) σχεδίασαν ένα πολυδιάστατο μοντέλο και ανέπτυξαν την Κλίμακα Οργανωσιακής Δέσμευσης Meyer-Allen (OCS), που περιλαμβάνει τρεις διακριτές υποκλίμακες, για να μετρήσουν αυτές τις μορφές. Ενώ η πολυδιάστατη εστίαση του OCS έχει επαινεθεί, έχει επίσης επικριθεί για το μέγεθός της, οδηγώντας στην ανάπτυξη συντομότερων, πιο βελτιστοποιημένων εκδόσεων (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Μια διαφορετική γραμμή έρευνας έχει επικεντρωθεί σε παράγοντες κατάστασης που επηρεάζουν τη δέσμευση και έχει χρησιμοποιήσει την Εμπειρική Μέθοδο Δειγματοληψίας (experience sampling method, ESM) για να καταγράψει τις διακυμάνσεις σε πραγματικό χρόνο στα επίπεδα δέσμευσης (Fisher & To, 2012). Ενώ η ESM παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για το πώς η δέσμευση αλλάζει δυναμικά, απαιτεί εκτεταμένους πόρους και είναι ευαίσθητη στην κόπωση των συμμετεχόντων.

Ομοίως, ποιοτικές μέθοδοι όπως συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου χρησιμοποιούνται επίσης για να αξιοποιηθούν οι πτυχές της δέσμευσης που συχνά δεν αποτυπώνονται επαρκώς από ποσοτικές κλίμακες (Johnson, 2000). Αν και οι ποιοτικές μέθοδοι προσφέρουν εις βάθος κατανόηση, η γενίκευσή τους παραμένει αμφισβητήσιμη λόγω των μικρότερων μεγεθών του δείγματος που συνήθως εμπλέκονται. Το δίλημμα μεταξύ αξιοπιστίας και εγκυρότητας είναι ένα επίμονο ζήτημα στη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Ενώ κλίμακες όπως το OCQ και το OCS έχουν επιδείξει υψηλή εσωτερική συνέπεια, το ερώτημα εάν μετρούν πραγματικά αυτό που ισχυρίζονται ότι μετρούν - τη δέσμευση σε όλες τις πολύπλοκες μορφές της - εξακολουθεί να φαίνεται μεγάλο (Vandenberghe, 2009). Καθώς η οργανωσιακή δέσμευση συνεχίζει να εξελίσσεται με το μεταβαλλόμενο τοπίο της εργασίας, οι μέθοδοι μέτρησής της πρέπει επίσης να προσαρμοστούν, διατηρώντας μια ισορροπία μεταξύ της επιστημονικής αυστηρότητας και της συνάφειας με τα συμφραζόμενα.

### **2.2.3 Προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης και αντίκτυπος στα οργανωτικά αποτελέσματα**

Οι προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης είναι πολυσχιδείς και περιλαμβάνουν τόσο διατακτικούς όσο και περιστασιακούς παράγοντες. Στο μέτωπο της διάθεσης, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες. Για παράδειγμα, η ευσυνειδησία και η αποδοχή έχουν συνδεθεί με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης, ενώ ο νευρωτισμός έχει αντιστρόφως συσχετιστεί με αυτό (Judge, Heller, & Mount, 2002). Ο ρόλος των ψυχολογικών αναγκών, συγκεκριμένα η ανάγκη για επιτεύγματα, αυτονομία και αλληλεγγύη, έχει επίσης υποστηριχθεί εμπειρικά ως παράγοντας που επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση (Van den Broeck et al., 2016).

Τα προηγούμενα καταστάσεων, συχνά μεταβλητά και ανάλογα με τον οργανισμό, παρέχουν ένα άλλο επίπεδο πολυπλοκότητας. Ένα από τα πιο ευρέως ερευνημένα προηγούμενα κατάστασης είναι η οργανωσιακή υποστήριξη. Η αντίληψη ότι η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS) επηρεάζει τη δέσμευση έχει τις ρίζες της στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, υποστηρίζοντας ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν δέσμευση ως αντάλλαγμα (Rhoades & Eisenberger, 2002). Σύμφωνα με αυτό, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η οποία καταγράφει τη δίκαιη κατανομή των πόρων και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσα σε έναν οργανισμό, έχει επίσης βρεθεί ότι επηρεάζει τα επίπεδα δέσμευσης (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Τα στυλ ηγεσίας ασκούν επίσης επιρροή στην οργανωσιακή δέσμευση. Η μετασχηματιστική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από χαρακτηριστικά όπως το χάρισμα και η εξατομικευμένη προσοχή, έχει αποδειχθεί ότι έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή δέσμευση (Bass & Riggio, 2006). Αντίθετα, η ηγεσία laissez-faire συσχετίζεται αρνητικά με τη δέσμευση, με αποτέλεσμα συχνά την έλλειψη καθοδήγησης και υποστήριξης για τους εργαζόμενους (Skogstad et al., 2014). Επιπλέον, οι πολιτικές και τα προγράμματα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής εντός των οργανισμών αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο για τη

δυνατότητά τους να επηρεάσουν την οργανωσιακή δέσμευση. Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν θετικά τόσο τη συνέχιση όσο και την κανονιστική δέσμευση (Hill, Ferris, & Martinson, 2003). Συμπερασματικά, τα προηγούμενα της οργανωσιακής δέσμευσης δεν είναι μεμονωμένα. Αντίθετα, αλληλεπιδρούν σε ένα σύνθετο δίκτυο παραγόντων διάθεσης και κατάστασης. Ο σωρευτικός αντίκτυπός τους στην οργανωσιακή δέσμευση διαμορφώνει όχι μόνο τις ατομικές επαγγελματικές πορείες αλλά και την οργανωσιακή επιτυχία.

Ο δεσμός μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και των οργανωτικών αποτελεσμάτων είναι ένας τομέας ισχυρής έρευνας, δεδομένων των βαθιών συνεπειών του τόσο για την οργανωσιακή επιτυχία όσο και για την ευημερία των εργαζομένων. Μία από τις πιο εμφανείς επιπτώσεις της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η διατήρηση των εργαζομένων. Μια θεμελιώδης μελέτη από τους Meyer, Stanley, Herscovitch και Topolnytsky (2002) υπέθεσε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης είναι λιγότερο πιθανό να συμμετάσχουν σε συμπεριφορές εναλλαγής εργασίας, ενισχύοντας έτσι την οργανωσιακή σταθερότητα. Αυτό το φαινόμενο βασίζεται στο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη, όπου ένας συναισθηματικά αφοσιωμένος εργαζόμενος είναι λιγότερο πιθανό να σπάσει αυτή τη σιωπηρή σύμβαση.

Η επιρροή της οργανωσιακής δέσμευσης εκτείνεται πέρα από τη συγκράτηση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η μετα-ανάλυση που διεξήχθη από τον Riketta (2002) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια μέτρια έως ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης. Η μελέτη διευκρινίζει ότι οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους δεν έχουν απλώς κίνητρα να παραμείνουν, αλλά έχουν επίσης κίνητρο να αποδίδουν σε υψηλότερα επίπεδα. Αυτό εξηγείται εν μέρει από τη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών, η οποία υποστηρίζει ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να υπερβούν το καθήκον τους και να ανταποδώσουν την υποστήριξη και τους πόρους που λαμβάνουν από τον οργανισμό (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Επιπλέον, η Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη είναι μια άλλη θεωρία που επηρεάζεται σημαντικά από την οργανωσιακή δέσμευση. Ο Organ (1988) υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε συμπεριφορές που είναι πέρα από τις τυπικές απαιτήσεις της δουλειάς

τους, η οποία συχνά περιλαμβάνει τη βοήθεια συναδέλφων και τον εθελοντισμό για επιπλέον εργασιακές δραστηριότητες. Αυτές οι διακριτικές συμπεριφορές, αν και δεν απαιτούνται επίσημα, συμβάλλουν ουσιαστικά στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και ενισχύουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Περαιτέρω, η οργανωσιακή δέσμευση έχει μεγάλη επίδραση στη δυναμική της ομάδας και τη συλλογική αποτελεσματικότητα. Η δέσμευση σε επίπεδο ομάδας προβλέπει αποτελέσματα σε επίπεδο ομάδας, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης της ομάδας και της συνοχής της ομάδας. Οι ομάδες που αποτελούνται από μέλη που είναι αφοσιωμένα στον οργανισμό είναι πιο συνεκτικά και συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά, αυξάνοντας έτσι τα συλλογικά αποτελέσματα. Συνολικά, η οργανωσιακή δέσμευση χρησιμεύει ως ακρογωνιαίος λίθος για διάφορα κρίσιμα οργανωσιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης των εργαζομένων, της παραγωγικότητας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη, ακόμη και της δυναμικής της ομάδας. Η επιρροή του είναι τόσο διάχυτη όσο και πολύπλευρη, επιβεβαιώνοντας τη σημασία της ενθάρρυνσης της δέσμευσης σε οργανωσιακά περιβάλλοντα.

#### **2.2.4 Θεωρητικές συζητήσεις στα πλαίσια της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης**

Το πεδίο της οργανωσιακής δέσμευσης έχει υποστεί σημαντικές εξελίξεις, υποκινώντας μια πληθώρα θεωρητικών συζητήσεων που επιδιώκουν να οριοθετήσουν την περίπλοκη φύση του. Το τριμερές μοντέλο των Meyer και Allen (1991) —που περιλαμβάνει συναισθηματική, συνεχή και κανονιστική δέσμευση— έχει χρησιμεύσει ως βασικό πλαίσιο σε αυτό το πλαίσιο. Ενώ αυτό το μοντέλο έχει συγκεντρώσει σημαντική εμπειρική υποστήριξη, οι κριτικοί υποστηρίζουν ότι μπορεί να μην περικλείει πλήρως την πολυδιάστατη φύση της οργανωσιακής δέσμευσης (Solinger, van Olffen, & Roe, 2008). Για παράδειγμα, οι Solinger et al. (2008) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση θα μπορούσε να απεικονιστεί πιο εύστοχα ως ένα ενιαίο, σφαιρικό κατασκεύασμα παρά ως ένα μοντέλο τριών όψεων.



Οι αναδυόμενες θεωρίες ενσωματώνουν όλο και περισσότερο ψυχολογικές κατασκευές για να ενισχύσουν την κατανόησή μας για την οργανωσιακή δέσμευση. Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET), που αναλύθηκε από τους Cropanzano και Mitchell (2005), υποστηρίζει ότι τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων καθορίζονται από την αμοιβαιότητα των κοινωνικών ανταλλαγών μέσα στο οργανωτικό περιβάλλον. Αυτή η προοπτική παρέχει ένα πιο δυναμικό πρίσμα, που εκτείνεται πέρα από τους στατικούς ορισμούς που συχνά συνδέονται με τα παραδοσιακά μοντέλα. Ωστόσο, το SET έχει επικριθεί για την έλλειψη εξειδίκευσής του στην οριοθέτηση των δομών που συνιστούν τις κοινωνικές ανταλλαγές, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη λειτουργία του σε εμπειρικές μελέτες (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006).

Επιπλέον, η κατασκευή του ψυχολογικού συμβολαίου έχει συγκεντρώσει την προσοχή ως προηγούμενο της οργανωσιακής δέσμευσης (Rousseau, 1995). Το έργο του Rousseau (1995) υποστηρίζει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο, μια άρρητη συμφωνία μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το επίπεδο δέσμευσης ενός εργαζόμενου. Ενώ αυτή η έννοια παρέχει ένα νέο πρίσμα μέσω του οποίου μπορούμε να κατανοήσουμε τη δέσμευση, οι επικριτές προτείνουν ότι η άυλη φύση των ψυχολογικών συμβολαίων μπορεί να περιορίσει την εμπειρική τους χρησιμότητα.

Η έλευση της Θετικής Οργανωσιακής Υποτροφίας έχει επίσης προκαλέσει νέες ιδέες για την οργανωσιακή δέσμευση. Η εργασία των Cameron, Dutton και Quinn (2003) εισάγει την έννοια της ενάρετης συμπεριφοράς στους οργανισμούς, υποστηρίζοντας ότι χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη και η ανθεκτικότητα θα μπορούσαν να είναι ισχυροί προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτή η νέα προοπτική διευρύνει το εύρος των προηγούμενων που εξετάζονται, αλλά συχνά επικρίνεται για την έλλειψη αυστηρής εμπειρικής επικύρωσης. Οι συνεχιζόμενες συζητήσεις και οι αναδυόμενες θεωρίες υπογραμμίζουν την εξελισσόμενη φύση του πεδίου. Κάθε θεωρητικός φακός όχι μόνο φέρνει μοναδικές συνεισφορές αλλά επίσης ανοίγει δρόμους για μελλοντική έρευνα, ιδιαίτερα όσον αφορά τη μέτρηση του κατασκευάσματος, τα προηγούμενα και τον αντίκτυπο στα οργανωτικά αποτελέσματα.

### **2.2.5. Η αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης**

Η αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης αποτελεί κρίσιμη εστίαση στην οργανωσιακή ψυχολογία και η σύνδεσή τους συχνά μεσολαβείται από διάφορους παράγοντες όπως το εργασιακό περιβάλλον, η ηγεσία και η ευημερία των εργαζομένων. Οι Meyer, Stanley, Herscovitch και Topolnytsky (2002) υπέθεσαν ότι το μοντέλο δέσμευσης τριών συστατικών (συναισθηματική, συνεχής και κανονιστική) ενεργεί με σύνθετο τρόπο με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Παρατήρησαν ότι η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζεται έντονα με την εργασιακή ικανοποίηση, υπογραμμίζοντας τις συναισθηματικές πτυχές που οδηγούν την προσκόλληση ενός εργαζομένου σε έναν οργανισμό. Αυτή η συσχέτιση υποδηλώνει ότι τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συχνά μεταφράζονται σε αυξημένη συναισθηματική δέσμευση, βελτιώνοντας έτσι τα ποσοστά διατήρησης.

Περαιτέρω επεξεργασία σχετικά με αυτή τη σύνδεση παρέχεται από τους Judge, Thoresen, Bono και Patton (2001), οι οποίοι εξέτασαν το ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Η μελέτη τους αποκάλυψε ότι η συναισθηματική σταθερότητα και η ευσυνειδησία ήταν σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες και για τις δύο έννοιες. Αυτή η κοινή προέλευση υπογραμμίζει τη διασύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ υπογραμμίζει τον ρόλο των παραγόντων διάθεσης. Ωστόσο, η μελέτη αφήνει περιθώρια για περαιτέρω εξερεύνηση, ιδιαίτερα στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν συγκεκριμένα κάθε έννοια σε διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, οι Mathieu και Zajac (1990) διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση εξετάζοντας τη σύνδεση μεταξύ αυτών των εννοιών, διευκρινίζοντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση είναι διακριτές αλλά σχετιζόμενες οντότητες. Η ανάλυσή τους αποκάλυψε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είχε ισχυρότερες σχέσεις με τα αποτελέσματα απόδοσης σε σύγκριση με την οργανωσιακή δέσμευση. Η διαφορά στον αντίκτυπο στα αποτελέσματα της απόδοσης υποδηλώνει

ότι ενώ και οι έννοιες είναι αλληλένδετες, μπορεί να μην είναι πλήρως εναλλάξιμες όταν εξετάζεται η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Ερευνώντας από τη σκοπιά των ψυχολογικών συμβολαίων, οι Rousseau και Tijoriwala (1998) πρότειναν ότι τόσο η εργασιακή ικανοποίηση όσο και η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζονται από τον βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί εκπληρώνουν τις υποσχέσεις τους στους εργαζόμενους. Τα ψυχολογικά συμβόλαια χρησιμεύουν επομένως ως κοινό προηγούμενο, επηρεάζοντας ταυτόχρονα το επίπεδο ικανοποίησης και δέσμευσης ενός ατόμου. Με μια κάπως αποκλίνουσα τάση, οι Lepine, Erez και Johnson (2002) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης σε επαγγέλματα με υψηλό στρες. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι σε τέτοια περιβάλλοντα, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μην επηρεάζει σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση. Έτσι, αυτή η αποσύνδεση σε συγκεκριμένα πλαίσια αμφισβητεί τη δυνατότητα γενίκευσης της ισχυρής σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωσιακής δέσμευσης.

## **2.3 Οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης στο πλαίσιο των ενόπλων δυνάμεων**

### **2.3.1. Η εργασιακή ικανοποίηση στο πλαίσιο των ενόπλων δυνάμεων**

Η μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία σε στρατιωτικούς χώρους προσφέρει πολύτιμες γνώσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση ενός εργατικού δυναμικού με κίνητρα και συνοχή. Δύο θεμελιώδεις μελέτες σκιαγραφούν διαφορετικές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ του στρατιωτικού προσωπικού στην Εφεδρεία του Στρατού των ΗΠΑ/Εθνοφρουρά και στον Πακιστανικό Στρατό. Η έρευνα του Lakhani (1990) σχετικά με την Εφεδρεία του Στρατού των ΗΠΑ/Εθνοφρουρά επιβεβαιώνει μια διεπιστημονική προοπτική, εξηγώντας την ικανοποίηση από την εργασία μέσω οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνιολογικών οπτικών (Lakhani, 1990). Οι οικονομικές μεταβλητές επικεντρώθηκαν κυρίως στις μισθολογικές κλίμακες, δείχνοντας ότι η αύξηση της αμοιβής συσχετίστηκε θετικά με

την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ψυχολογικές μεταβλητές έλαβαν υπόψη παράγοντες όπως η δέσμευση, τα κίνητρα και οι θετικές εργασιακές εμπειρίες. Επιπλέον, οι κοινωνιολογικές μεταβλητές επικεντρώθηκαν στην ποιότητα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αποδεικνύοντας ότι οι ευνοϊκές σχέσεις με τα μέλη της οικογένειας επηρέασαν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Είναι ενδιαφέρον ότι η μελέτη διαπίστωσε ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια αποδίδεται στις κακές συνθήκες εργασίας, στις πολλές ώρες εργασίας και στις αντιλήψεις περί άδικης μεταχείρισης.

Από την άλλη πλευρά, η έρευνα του Naz (2015) για τους στρατιώτες του Πακιστανικού Στρατού συμβάλλει στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης από τη ζωή (Naz, 2015). Η μελέτη, η οποία βασίστηκε στην Κλίμακα Ικανοποίησης από την Εργασία και στην Κλίμακα Ικανοποίησης με τη Ζωή, αποκάλυψε μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών. Επιπλέον, η μελέτη παρατήρησε διακυμάνσεις στην ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή με βάση δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο μισθός και η εκπαίδευση. Η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και ο μισθός συσχετίστηκαν θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή, ενώ η εκπαίδευση συσχετίστηκε αρνητικά.

Η ενσωμάτωση αυτών των μελετών διευκρινίζει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης σε στρατιωτικούς χώρους. Ο Lakhani (1990) παρέχει μια εξήγηση, τονίζοντας την αναγκαιότητα εξέτασης διάφορων επιστημών για την κατανόηση της δομής της εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματά του δείχνουν ότι μια ολιστική προσέγγιση, που ενσωματώνει οικονομικές, ψυχολογικές και κοινωνιολογικές προοπτικές, είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των αναγκών και των προσδοκιών του στρατιωτικού προσωπικού. Ο Naz (2015), αντίθετα, εστιάζει στις μεταβλητές της προσωπικής ζωής και στις δημογραφικές πτυχές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, επεκτείνοντας τη συζήτηση ώστε να συμπεριλάβει την ικανοποίηση από τη ζωή ως βασικό συστατικό της συνολικής ευημερίας. Παρά την εστίαση σε διαφορετικά γεωγραφικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα, και οι δύο μελέτες αναγνωρίζουν τη σημασία των πολύπλευρων αναλύσεων. Ενώ η εστίαση του Lakhani σε πολυεπιστημονικές μεταβλητές προσφέρει ένα ευρύ πεδίο εφαρμογής, η μελέτη του Naz το περιορίζει στην προσωπική ζωή και στους δημογραφικούς παράγοντες. Αυτές οι διαφορετικές οπτικές γωνίες

αντιπροσωπεύουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την κατανόηση της ικανοποίησης από την εργασία, υποδηλώνοντας την πολυπλοκότητα και την πολυδιάστατη κατασκευή της έννοιας αυτής σε στρατιωτικά περιβάλλοντα.

Οι μελέτες των Abedi και Mazruee (2010), καθώς και των Mihaela και Sandu (2013), εμπλουτίζουν περαιτέρω τη συζήτηση εισάγοντας μεμονωμένους παράγοντες προσωπικότητας και συνθήκες απασχόλησης ως καθοριστικούς παράγοντες, βασιζόμενοι στην πολύπλευρη κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης σε στρατιωτικούς χώρους. Οι Abedi και Mazruee (2010) διερεύνησαν την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και άλλων ατομικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση των στρατιωτών (Abedi & Mazruee, 2010). Η έρευνά τους, χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης των Visoky & Crom, έδειξε ότι η προσωπικότητα επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, οι στρατιώτες με θετικές, αποφασιστικές και ενεργές προσωπικότητες ανέφεραν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με τους ανενεργούς, αρνητικούς και επιθετικούς συναδέλφους τους. Η μελέτη σημείωσε επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάστηκε από τα επίπεδα εκπαίδευσης, τους μήνες υπηρεσίας, το είδος της ιδιότητας μέλους Basij και την κατηγορία εργασίας. Αυτό προσδίδει αξιοπιστία στην ιδέα ότι οι ατομικές διαθέσεις και οι παράγοντες απασχόλησης συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, επηρεάζοντας έτσι την απόδοση των στρατιωτών.

Αντίθετα, οι Mihaela και Sandu (2013) επικεντρώνονται στον ρουμανικό στρατό, τονίζοντας ότι η επαγγελματικοποίηση του στρατού έχει απαιτήσει μια αυστηρή διαδικασία επιλογής (Mihaela & Sandu, 2013). Η μελέτη τους υπονοεί ότι το είδος της απασχόλησης —συγκεκριμένα, η απασχόληση βάσει σύμβασης— επηρεάζει τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αν και δεν αναφέρεται ρητά, το πλαίσιο υποδηλώνει ότι η απασχόληση βάσει συμβάσεων ενδέχεται να απαιτεί διαφορετικό σύνολο ικανοποιητικών δεξιοτήτων, λόγω της χρονικής φύσης της απασχόλησης και των ειδικών συνόλων δεξιοτήτων που απαιτούνται. Η σύγκλιση αυτών των μελετών προσφέρει μια διορατική κατανόηση των καθοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης σε στρατιωτικά περιβάλλοντα. Τα ευρήματα των Abedi και Mazruee (2010) ενισχύουν την ανάγκη εξέτασης μεμονωμένων παραγόντων όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, επεκτείνοντας την πολυδιάστατη προοπτική που

εισήγαγαν οι Lakhani (1990) και Naz (2015). Οι Mihaela και Sandu (2013) εισάγουν μια νέα πτυχή εξετάζοντας το μοντέλο απασχόλησης, υponoώντας έτσι την ανάγκη για μια πιο τμηματοποιημένη προσέγγιση στην κατανόηση της ικανοποίησης από την εργασία.

Καθώς επεκτείνουμε την εξερεύνηση σε παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε στρατιωτικούς χώρους, δύο ακόμη μελέτες προσφέρουν ένα μοναδικό σύνολο μεταβλητών στη συζήτηση. Η έρευνα των Peng et al. (2019) και Alpass et al. (1997) διερευνά το ρόλο της κλήσης σταδιοδρομίας και τις δημογραφικές διαφορές μεταξύ του τρέχοντος και του πρώην στρατιωτικού προσωπικού στη διαμόρφωση της ικανοποίησης από την εργασία. Οι Peng et al. (2019) εξέτασαν τον διαφοροποιημένο ρόλο της «κλήσης σταδιοδρομίας» στην ικανοποίηση από την εργασία σε άνδρες Κινέζους αξιωματικούς του στρατού. Η μελέτη χρησιμοποιεί μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων για να αποδείξει ότι η κλήση σταδιοδρομίας, που διαμεσολαβείται από το «νόημα στην εργασία» και την «παρουσία νοήματος στη ζωή», επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ερευνητές επιβεβαιώνουν ότι η ενστάλαξη της εργασίας ενός στρατιώτη με μια αίσθηση «προσαρμοστικής σταδιοδρομίας» μπορεί να προσφέρει μια ουσιαστική πορεία προς την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό εμπλουτίζει τη συζήτηση παρέχοντας μια πιο ολιστική κατανόηση που εκτείνεται πέρα από βασικούς οικονομικούς ή ψυχολογικούς παράγοντες.

Σε μια άλλη διάσταση, οι Alpass et al. (1997) εξέτασαν τις διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ ενεργού και πρώην στρατιωτικού προσωπικού στον Στρατό της Νέας Ζηλανδίας. Διαπίστωσαν ότι το προσωπικό του στρατού βαθμολογήθηκε σημαντικά χαμηλότερα ως προς την ικανοποίηση από την εργασία σε σύγκριση με το πρώην προσωπικό του στρατού και τόνισαν διάφορες μεταβλητές που συμβάλλουν σε αυτή τη διαφορά. Παράγοντες όπως η υποστήριξη από τον ηγέτη, η χαμηλή εργασιακή σύγκρουση και η υψηλή εργασιακή σημασία σχετίζονταν με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και στις δύο ομάδες. Ωστόσο, ο αντίκτυπος του εισοδήματος, της θητείας και της συγκέντρωσης διέφερε, υποδηλώνοντας μια σύνθετη αλληλεπίδραση μεταβλητών που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.

Συλλογικά, αυτές οι έξι μελέτες προσφέρουν ένα πολυδιάστατο πλαίσιο για την κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης σε στρατιωτικά πλαίσια. Ενώ οι

παραδοσιακές οικονομικές και ψυχολογικές προοπτικές παραμένουν κρίσιμες (Lakhani, 1990; Naz, 2015), η προσθήκη ατομικών παραγόντων προσωπικότητας (Abedi & Mazruee, 2010), τα μοντέλα απασχόλησης (Mihaela & Sandu, 2013), η κλήση σταδιοδρομίας (Peng et al., 2019) και οι οργανωτικές διαφορές μεταξύ ενεργού και πρώην στρατιωτικού προσωπικού (Alpass et al., 1997) παρέχουν μια πιο διαφοροποιημένη κατανόηση. Αυτές οι μελέτες προτείνουν ότι η βελτιστοποίηση της στρατιωτικής εργασιακής ικανοποίησης απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση ευαίσθητη σε μεμονωμένες, οργανωτικές, ακόμη και εθνικές μεταβλητές.

### **2.3.2. Η οργανωσιακή δέσμευση στο πλαίσιο των ενόπλων δυνάμεων**

Το ζήτημα της οργανωσιακής δέσμευσης εντός του στρατιωτικού τομέα είναι ένα θέμα που έχει ευρείες επιπτώσεις για τη στράτευση, τη διατήρηση και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση. Δύο άρθρα χρησιμεύουν σε αυτό το σημαντικό θεωρητικό κατασκευάσμα σε στρατιωτικό επίπεδο: ένα από τους Cistulli et al. (2012) και το άλλο του Gade (2003). Η εργασία των Cistulli et al. (2012) παρουσιάζει μια διερευνητική μελέτη που εξετάζει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης, των στάσεων απέναντι στη στρατιωτική δομή και των προθέσεων που σχετίζονται με τη στράτευση. Η μελέτη που διεξήχθη μεταξύ 155 συμμετεχόντων, χρησιμοποιεί πειραματικές μεθόδους και έρευνες ερωτηματολογίων για τη συλλογή δεδομένων. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν μια κρίσιμη εικόνα: οι στάσεις απέναντι στη στρατιωτική δομή και απέναντι στον στρατό ως θεσμό επηρεάζουν σημαντικά τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, αυτή η μορφή δέσμευσης είναι που τελικά προβλέπει τη συζήτηση στρατολόγησης και τις προθέσεις παραμονής. Δεδομένου ότι η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση είναι συναισθηματικής φύσης - αναφερόμενη στη συναισθηματική προσκόλληση ενός υπαλλήλου, την ταύτιση και τη συμμετοχή στον οργανισμό - το έγγραφο υπογραμμίζει την εξέχουσα θέση της ως μοχλού επηρεασμού των προθέσεων στρατολόγησης. Ως εκ τούτου, ο στρατός έχει συμφέρον να διαμορφώσει αντιλήψεις και συμπεριφορές μέσω αποτελεσματικής διαφήμισης και άλλων στρατηγικών επικοινωνίας για να δημιουργήσει αυτή τη μορφή δέσμευσης.

Από την άλλη πλευρά, η εργασία του Gade (2003) χρησιμεύει ως επισκόπηση για μια ειδική έκδοση της Στρατιωτικής Ψυχολογίας που επικεντρώνεται στην οργανωσιακή δέσμευση εντός στρατιωτικών πλαισίων. Το έγγραφο επικρίνει την προηγούμενη στρατιωτική έρευνα για την ad-hoc προσέγγισή της στη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης, επισημαίνοντας την έλλειψη τήρησης καλά εδραιωμένων θεωρητικών πλαισίων. Υποστηρίζει την ανάγκη να εισαχθεί η έρευνα στρατιωτικής οργανωσιακής δέσμευσης στο επιστημονικό ρεύμα, δίνοντας έμφαση στη χρησιμότητα αυτής της έρευνας για στρατιωτικές υπηρεσίες και στο ευρύτερο πεδίο της θεωρίας της οργανωσιακής δέσμευσης. Το έγγραφο υπογραμμίζει επίσης την πρακτική σημασία της ακριβούς μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης, υποστηρίζοντας ότι μια καλά τεκμηριωμένη θεωρητική βάση είναι απαραίτητη για το σκοπό αυτό.

Συνολικά, οι εργασίες των Cistulli et al. (2012) και Gade (2003) συνεισφέρουν στη βιβλιογραφία τονίζοντας τον κεντρικό ρόλο της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης στην πρόβλεψη της στρατιωτικής στράτευσης και υποστηρίζοντας μια αυστηρή, θεωρητικά θεμελιωμένη προσέγγιση στη μελέτη της οργανωσιακής δέσμευσης στον στρατό, αντίστοιχα. Τα ευρήματα και οι συστάσεις αυτών των εγγράφων θα μπορούσαν να είναι πολύτιμα για τις στρατιωτικές δομές στη διαμόρφωση στρατηγικών για την ενίσχυση της στράτευσης και της δέσμευσης μεταξύ του προσωπικού.

Στη βιβλιογραφία που συζητήθηκε προηγουμένως σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση στον στρατό, δύο πρόσθετες μελέτες εμπλουτίζουν περαιτέρω την κατανόησή μας εστιάζοντας σε μοναδικούς στρατιωτικούς πληθυσμούς: εφέδρους στρατού μερικής απασχόλησης και ειρηνευτικές δυνάμεις. Οι Martin και O'Laughlin (1984) διερευνούν την οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ των μελών του εφεδρικού στρατού των ΗΠΑ μερικής απασχόλησης, ενώ οι Rodrigues-Silveira et al. (2023) διερεύνησαν πώς η οργανωσιακή συναισθηματική δέσμευση επηρεάζει την ευημερία των ειρηνευτικών δυνάμεων του βραζιλιάνικου στρατού κατά την ανάπτυξη. Η εργασία των Martin και O'Laughlin (1984) χρησιμοποιεί ένα μοντέλο πρόβλεψης για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ των εφέδρων του στρατού. Χρησιμοποιούν ένα εννοιολογικό πλαίσιο που βασίζεται στη σύγκρουση πολλαπλών ρόλων, ενσωματώνοντας τόσο νέους όσο και δοκιμασμένους στο παρελθόν προγνωστικούς παράγοντες. Χρησιμοποιώντας πολλαπλή



παλινδρόμηση, οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και η ισχυρότερη πρόθεση παραμονής είναι σταθερά ο πρώτος και ο δεύτερος προγνωστικός παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπλέον, η συνοχή της ομάδας αναδεικνύεται επίσης ως σημαντική μεταβλητή. Η έρευνά τους είναι αξιοσημείωτη για την εστίασή της σε εθελοντικές στρατιωτικές οργανώσεις μερικής απασχόλησης, ένα δημογραφικό που δεν έχει μελετηθεί εκτενώς αλλά έχει σημαντική συνάφεια για την κατανόηση της δέσμευσης σε ποικίλα οργανωτικά περιβάλλοντα.

Αντίθετα, οι Rodrigues-Silveira et al. (2023) εξετάζουν την ευημερία των ειρηνευτικών δυνάμεων κατά τη διάρκεια μιας ανάπτυξης τους, χρησιμοποιώντας τη Θεωρία Διατήρησης των Πόρων ως πλαίσιο. Χρησιμοποιώντας μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων σε δείγμα 409 Βραζιλιάνων στρατιωτών που συμμετείχαν στην Αποστολή Σταθεροποίησης των Ηνωμένων Εθνών στην Αϊτή, διαπιστώνουν ότι η οργανωσιακή συναισθηματική δέσμευση κατά τη φάση προετοιμασίας προβλέπει σημαντικά τη γενική ευημερία κατά την ανάπτυξη της επιχείρησης. Επιπλέον, η μελέτη διαπιστώνει ότι η εργασιακή δέσμευση χρησιμεύει ως μεσολαβητής σε αυτή τη σχέση. Αυτά τα ευρήματα έχουν πρακτικές συνέπειες για την ενίσχυση της ευημερίας των στρατιωτών που είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν μοναδικούς στρεσογόνους παράγοντες κατά τη διάρκεια ειρηνευτικών αποστολών, συμβάλλοντας έτσι στην οργανωσιακή τους δέσμευση.

Συμπερασματικά, οι μελέτες των Martin and O'Laughlin (1984) και Rodrigues-Silveira et al. (2023) επεκτείνουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία για την οργανωσιακή δέσμευση στο στρατό εστιάζοντας σε εξειδικευμένες υποομάδες εντός των ενόπλων δυνάμεων. Ενώ η πρώτη μελέτη αναλύει τους προγνωστικούς παράγοντες δέσμευσης μεταξύ των εφέδρων μερικής απασχόλησης, η δεύτερη προσφέρει ανεκτίμητες γνώσεις για το πώς η οργανωσιακή συναισθηματική δέσμευση πριν από την ανάπτυξη μπορεί να επηρεάσει την ευημερία των ειρηνευτικών δυνάμεων. Και οι δύο μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία της κατανόησης των πλευρών της οργανωσιακής δέσμευσης σε διάφορα στρατιωτικά πλαίσια, συμβάλλοντας έτσι σε πιο αποτελεσματικές πρακτικές και πολιτικές διαχείρισης. Συνεχίζοντας τη συζήτηση σχετικά με τις πτυχές της οργανωσιακής δέσμευσης εντός του στρατού, τρία πρόσθετα έγγραφα προσφέρουν αποκλίνουσες αλλά συμπληρωματικές προοπτικές για το θέμα, εστιάζοντας σε διαφορετικούς στρατιωτικούς πληθυσμούς όπως το εθελοντικό

προσωπικό του στρατού στο Ισραήλ, οι αξιωματικοί εργοθεραπείας της Πολεμικής Αεροπορίας και μια ευρύτερη συζήτηση για την θεωρία και την πρακτική της οργανωσιακής δέσμευσης στον στρατό.

Οι Dornstein και Matalon (1989) διεξήγαγαν μια ολοκληρωμένη ανάλυση σχετικά με τους προγνωστικούς παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ του εθελοντικού στρατού στο Ισραήλ. Η έρευνά τους αντιμετωπίζει την ανάγκη για μια πιο ενοποιημένη κατανόηση των προηγούμενων ευρημάτων που σχετίζονται με τους προγνωστικούς παράγοντες δέσμευσης. Μέσω μιας σχολαστικής προσέγγισης, προσδιόρισαν οκτώ μεταβλητές —που αποτελούνταν από την ενδιαφέρουσα εργασία, τις συμπεριφορές των συναδέλφων, την οργανωσιακή εξάρτηση, την ηλικία, την εκπαίδευση, τις εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης, τις συμπεριφορές οικογένειας/φίλων και την σημασία για τον οργανισμό— που αντιπροσώπευαν το 65% της διακύμανσης στην οργανωσιακή δέσμευση. Αυτή η μελέτη προσθέτει στην κατανόησή μας εντοπίζοντας ένα ποικίλο σύνολο μεταβλητών, που δεν περιορίζονται μόνο στο εργασιακό περιβάλλον ή τις προσωπικές στάσεις, αλλά επεκτείνονται σε κοινωνικούς και δημογραφικούς παράγοντες.

Οι McPhee και Townsend (1992) ακολούθησαν μια εξειδικευμένη προσέγγιση διερευνώντας την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των αξιωματικών εργοθεραπείας της Πολεμικής Αεροπορίας. Τα ευρήματά τους αποκάλυψαν μέτρια έως υψηλά επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης, με τους αξιωματικούς πεδίου να δείχνουν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση σε σύγκριση με τους αξιωματικούς στο γραφείο. Είναι ενδιαφέρον ότι, παρά τα παρόμοια συνολικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, υπήρχαν διαφορές σε συγκεκριμένους τομείς όπως οι προαγωγές, οι ανταμοιβές και οι αμοιβές, υποδεικνύοντας ότι οι διαφορετικές βαθμίδες μπορεί να δίνουν προτεραιότητα σε διαφορετικές πτυχές των ρόλων τους κατά την αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και δέσμευσης.

Τέλος, ο Allen (2003) παρέχει μια μετα-ανάλυση για τη στρατιωτική οργανωσιακή δέσμευση, συζητώντας τα εννοιολογικά ζητήματα και τα ζητήματα μέτρησης. Σκιαγραφεί τη σημασία της κατανόησης των συσχετισμών, των συνεπειών και των προηγούμενων της δέσμευσης, τονίζοντας τη σημασία των στρατιωτικών πλαισίων ως πηγής έρευνας τόσο για τη θεωρία δέσμευσης όσο και για την πράξη. Το έργο του χρησιμεύει ως ένα ολοκληρωμένο κομμάτι που υποδηλώνει την ανάγκη για

περαιτέρω εξερεύνηση και τυποποίηση στο θέμα της οργανωσιακής δέσμευσης στον στρατό, συμπεριλαμβανομένων των διαστάσεων και των μετρήσεων που εμπλέκονται.

Εν ολίγοις, αυτές οι μελέτες εμβαθύνουν την κατανόηση της οργανωσιακής δέσμευσης στον στρατό εστιάζοντας σε συγκεκριμένες υποομάδες και τη γενική θεωρία. Οι Dornstein και Matalon (1989) καταδεικνύουν την πολύπλευρη φύση της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ οι McPhee και Townsend (1992) αποκαλύπτουν την επίδραση της κατάταξης στη δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία. Ο Allen (2003) τοποθετεί αυτά τα μεμονωμένα ευρήματα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, υποστηρίζοντας μια ενοποιημένη προσέγγιση στη μελέτη της δέσμευσης στο στρατό. Αυτή η ποικιλία ερευνών διευρύνει τη συζήτηση γύρω από τη στρατιωτική οργανωσιακή δέσμευση, εμπλουτίζοντας τόσο τη θεωρία όσο και τη διαχειριστική πρακτική.

Η διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης εντός στρατιωτικών πλαισίων συνεχίζει να αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος σε διάφορα πλαίσια και μεθοδολογίες. Μέχρι στιγμής, έχουμε εξετάσει πολλαπλές πτυχές της στρατιωτικής οργανωσιακής δέσμευσης, που κυμαίνονται από τους προγνωστικούς παράγοντες και τις διαστάσεις της έως τη συσχέτισή της με την κατάταξη και την ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, η κατανόηση αυτού του φαινομένου γίνεται ακόμη πιο περίπλοκη όταν λαμβάνει κανείς υπόψη τις διαπολιτισμικές διαστάσεις και τους διαφορετικούς τύπους στρατιωτικού προσωπικού, όπως αποκαλύπτουν οι ακόλουθες μελέτες.

Η Khraban (2022) εμβαθύνει στην οργανωσιακή δέσμευση του στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού στις Ένοπλες Δυνάμεις της Ουκρανίας από ψυχολογική προοπτική. Δεδομένου του αυταρχικού στυλ στρατιωτικής διαχείρισης, η μελέτη χρησιμοποιεί το πείραμα της ελεύθερης συσχέτισης για να συλλάβει ειλικρινείς απαντήσεις. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν διαφορετικά πρότυπα δέσμευσης με βάση τη θέση κάποιου στη στρατιωτική ιεραρχία - οι πολίτες έδειξαν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση, οι στρατιωτικοί επέδειξαν συνεχή δέσμευση και οι δόκιμοι έδειξαν κανονιστική δέσμευση. Αυτή η έρευνα φέρνει στο φως τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους διατυπώνεται η δέσμευση μέσα σε ιεραρχικούς οργανισμούς, ειδικά σε πολιτιστικά συγκεκριμένα στρατιωτικά περιβάλλοντα. Υπογραμμίζει την ανάγκη να δούμε τη δέσμευση όχι απλώς ως μια μονόπλευρη έννοια, αλλά ως μια δομή με στοιχεία που ποικίλλουν μεταξύ διαφορετικών ρόλων.

Ομοίως, οι Liggans et al. (2019) εξετάζουν το ομοσπονδιακό εργατικό δυναμικό των ΗΠΑ, εστιάζοντας στους βετεράνους του στρατού. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από την Federal Employee Viewpoint Survey, η μελέτη δείχνει ότι η οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ των βετεράνων επηρεάζεται από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή ένταξη, με τη μεσολάβηση της εμπιστοσύνης στην ηγεσία. Είναι ενδιαφέρον ότι ο αντίκτυπος των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στη δέσμευση και την εμπιστοσύνη βρέθηκε να είναι λιγότερο σημαντικός μεταξύ των βετεράνων του στρατού σε σύγκριση με τους μη βετεράνους. Αυτό υποδηλώνει ότι η μετάβαση από έναν στρατιωτικό σε έναν πολιτικό ρόλο θα μπορούσε ενδεχομένως να αλλάξει τα προηγούμενα της οργανωσιακής δέσμευσης.

Τέλος, οι Fragoso et al. (2019) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ του Συστήματος Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS) και της δέσμευσης εντός του πορτογαλικού ναυτικού. Η μελέτη διαπιστώνει ότι η αντίληψη ενός HPWS συσχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική, κανονιστική και, παραδόξως, τη συνεχή δέσμευση. Αποκαλύπτουν επίσης μετριαστικά αποτελέσματα με βάση τις επαγγελματικές κατηγορίες και τις συμβατικές σχέσεις, προσθέτοντας ένα άλλο επίπεδο στην κατανόηση της δέσμευσης σε στρατιωτικούς οργανισμούς.

Συνοψίζοντας, αυτές οι μελέτες επεκτείνουν τη συζήτηση για τη στρατιωτική οργανωσιακή δέσμευση εισάγοντας μια διαπολιτισμική προοπτική και λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικούς υπο-πληθυσμούς εντός του στρατού. Η ψυχολογική προσέγγιση της Khraban (2022) αποκαλύπτει την περίπλοκη αρχιτεκτονική της δέσμευσης εντός του ουκρανικού στρατού, ενώ οι Liggans et al. (2019) τονίζουν τη δυναμική των βετεράνων που βρίσκονται σε μετάβαση προς ένα πολιτικό εργατικό δυναμικό. Οι Fragoso et al. (2019) στη συνέχεια προσφέρουν μια ευρωπαϊκή άποψη, εξετάζοντας την επίδραση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και άλλων μεταβλητών μετριασμού. Μαζί, αυτές οι έρευνες δείχνουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση σε στρατιωτικά πλαίσια επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που είναι τόσο περίπλοκοι όσο και εξαρτώμενοι από το πλαίσιο, αυξάνοντας την προηγούμενη έρευνα για το θέμα. Η συνεχής διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης εντός των στρατιωτικών πλαισίων έχει μέχρι στιγμής καλύψει μια σειρά από διαφορετικές πτυχές, συμπεριλαμβανομένων των διαπολιτισμικών διαστάσεων, της διαφοροποίησης των ρόλων και του αντίκτυπου των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης. Καθώς

συνεχίζουμε αυτή τη συζήτηση, δύο πρόσθετες μελέτες παρέχουν περαιτέρω επίπεδα πολυπλοκότητας μέσω της εστίασής τους στην αιτιώδη μοντελοποίηση και τη δύναμη της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμησης.

Ο Mathieu (1988) υιοθετεί ένα αιτιολογικό μοντέλο για την αξιολόγηση της οργανωσιακής δέσμησης στο στρατό, εστιάζοντας στους Δόκιμους του Σώματος Εκπαίδευσης Εφέδρων Αξιωματικών Στρατού και Ναυτικού. Μέσω της ανάλυσης διαδρομής, ο Mathieu διαπίστωσε ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι καταστάσεις ρόλων, τα εργασιακά χαρακτηριστικά και οι εργασιακές εμπειρίες έχουν όλα άμεσες και σημαντικές σχέσεις με τη δέσμηση. Επιπλέον, η μελέτη προσδιορίζει τις περίπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων, συμβάλλοντας σε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της δέσμησης σε ένα περιβάλλον στρατιωτικής εκπαίδευσης. Αυτή η πρόωπη εργασία χρησιμεύει ως θεμελιώδες κομμάτι που συμπληρώνει πιο πρόσφατη έρευνα για την πολυπλοκότητα της στρατιωτικής οργανωσιακής δέσμησης.

Η συνολική ανάλυση των 11 εγγράφων που καλύπτουν διάφορες πολιτιστικές, οργανωτικές και λειτουργικές πτυχές της στρατιωτικής ζωής παρέχει μια πολύπλευρη εικόνα της οργανωσιακής δέσμησης σε στρατιωτικά περιβάλλοντα. Γίνεται σαφές ότι η δέσμηση είναι μια σύνθετη, πολυδιάστατη κατασκευή που επηρεάζεται από μια πληθώρα παραγόντων, που κυμαίνονται από την εργασιακή ικανοποίηση και τους στρεσογόνους παράγοντες ρόλου μέχρι το πολιτισμικό πλαίσιο. Μεταξύ αυτών των παραγόντων, τα στυλ ηγεσίας, η κατάταξη και οι διαπολιτισμικές διαφορές εμφανίζονται ως ιδιαίτερα σημαντικές μεταβλητές που προσθέτουν πολυπλοκότητα στην κατανόηση της οργανωσιακής δέσμησης εντός του στρατού. Επιπλέον, υπάρχει μια σαφής ένδειξη ότι αυτές οι μεταβλητές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με περίπλοκους τρόπους, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για ολοκληρωμένα μοντέλα που μπορούν να εξηγήσουν τέτοιες πολυπλοκότητες. Συνοπτικά, η οργανωσιακή δέσμηση στον στρατό επηρεάζεται από μια σειρά εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που συνδέονται σε μεγάλο βαθμό. Η πολυπλοκότητα αυτού του θέματος απαιτεί περαιτέρω ολοκληρωμένες μελέτες που μπορούν να ενσωματώσουν αυτές τις μυριάδες μεταβλητές σε ένα ενιαίο πλαίσιο για βαθύτερη κατανόηση και πρακτική εφαρμογή.

### 2.3.3 Η αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης στο πλαίσιο των ενόπλων δυνάμεων

Το τελευταίο τμήμα της ανάλυσης εστιάζει στη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης στο στρατιωτικό περιβάλλον. Αυτή η σχέση έχει σημαντικές επιπτώσεις για τη διαχείριση του προσωπικού, ιδιαίτερα καθώς μπορεί να επηρεάσει βασικά αποτελέσματα όπως η απόδοση, η διατήρηση στην εργασία και η ευημερία μεταξύ των μελών της υπηρεσίας.

Η μελέτη των Alvinus, Johansson και Larsson (2016) υιοθετεί μια προσέγγιση θεμελιωμένης θεωρίας για να διερευνήσει την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ στρατιωτικών διευθυντών υψηλού επιπέδου, που αποτελούν έναν πληθυσμό που συχνά παραβλέπεται στην έρευνα οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η ανάλυσή τους, βασισμένη σε συνεντεύξεις με 12 υψηλόβαθμους αξιωματικούς, αποκαλύπτει μια περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωσιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, τα ανώτερα στελέχη τείνουν να οικοδομούν μια «αίσθηση ενότητας» με τον οργανισμό τους, μια διαδικασία που περιγράφουν ως «καθιέρωση και εξισορρόπηση της οργανωσιακής δέσμευσης». Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει δύο γενικές κατηγορίες: τη διατήρηση της εικόνας του οργανισμού και την ανταπόκριση στην οργανωσιακή απληστία. Το μοντέλο προτείνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση για αυτούς τους αξιωματικούς δεν είναι απλώς μια στατική κατάσταση, αλλά μια δυναμική διαδικασία που συνδέεται περίπλοκα με το επίπεδο δέσμευσής τους στον οργανισμό. Ωστόσο, η μελέτη έχει τους περιορισμούς της, όπως το μικρό μέγεθος δείγματος και την έλλειψη εστίασης σε πιθανές πτυχές που σχετίζονται με το φύλο. Παρόλα αυτά, η έρευνα προσφέρει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη διαφοροποιημένη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ των στρατιωτικών ηγετών.

Σε διαφορετικό πνεύμα, η μελέτη των Mihaela et al. (2022) εμβαθύνει στις ψυχοκοινωνικές πτυχές της στρατιωτικής ζωής, δίνοντας έμφαση στο ρόλο του επαγγελματικού άγχους και της εργασιακής ικανοποίησης. Υποστηρίζουν ότι το στρατιωτικό πεδίο, με τα περίπλοκα και υψηλά περιβάλλοντα στρες, καθιστά την ψυχολογία απαραίτητο εργαλείο για την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη διαχείριση

της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η έρευνά τους στοχεύει να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ επαγγελματικού άγχους και εργασιακής ικανοποίησης, αναγνωρίζοντας ότι αυτές οι μεταβλητές μπορούν να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις τόσο για τα μεμονωμένα μέλη της υπηρεσίας όσο και για τους στρατιωτικούς οργανισμούς γενικότερα. Και οι δύο μελέτες συμβάλλουν σε μια εμπλουτισμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση αλληλοεπιδρά με άλλους οργανωτικούς και ψυχοκοινωνικούς παράγοντες στο στρατό. Ενώ οι Alvinus et al. (2016) παρέχουν ένα θεωρητικό πλαίσιο που εστιάζει σε στρατιωτικούς αξιωματικούς υψηλού επιπέδου, οι Mihaela et al. (2022) προσφέρουν μια γενικότερη ψυχολογική προοπτική που εξηγεί τους μοναδικούς στρεσογόνους παράγοντες που είναι εγγενείς στη στρατιωτική ζωή. Μαζί, αυτές οι μελέτες υποδηλώνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση στον στρατό δεν είναι μια αυτόνομη θεωρητική κατασκευή, αλλά είναι βαθιά συνυφασμένη με την οργανωσιακή δέσμευση και το επαγγελματικό άγχος. Επομένως, η μελλοντική έρευνα θα ήταν καλό να εξετάσει αυτές τις πολύπλοκες σχέσεις με πιο ολοκληρωμένο τρόπο.

Συνεχίζοντας από την προηγούμενη ανάλυση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης στο στρατιωτικό πλαίσιο, δύο πρόσθετες εργασίες εμπλουτίζουν περαιτέρω αυτή τη συζήτηση. Η πρώτη εργασία, μια βραζιλιάνικη μελέτη που επικεντρώνεται στη Στρατιωτική Αστυνομία, παρουσιάζει μια λεπτομερή εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ του εργατικού δυναμικού της (Scimago Institutions Rankings, 2014). Μέσω ενός συνδυασμού ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων που περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και μια μεγάλης κλίμακας έρευνα σε 10.052 εργαζομένους, οι συγγραφείς χρησιμοποιούν μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων (SEM) για να εξακριβώσουν τους ρόλους που παίζουν αυτοί οι παράγοντες. Είναι ενδιαφέρον ότι βρίσκουν ότι η ικανοποίηση από τις σχέσεις δρα ως προηγούμενο της δέσμευσης και μεσολαβεί στη σχέση της με άλλες μεταβλητές όπως η εργασία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Συμπεριλαμβάνοντας συνεντεύξεις με ανώτατους αξιωματικούς και ομάδες εστίασης, η μελέτη δεν συνεχίζεται μόνο να επιβεβαιώνει τα υπάρχοντα πλαίσια, αλλά προσθέτει επίσης ένα επίπεδο πλούτου με βάση τα συμφραζόμενα ειδικά για έναν δημόσιο και παραδοσιακό οργανισμό.

Η δεύτερη εργασία εμβαθύνει στον Στρατό της Σρι Λάνκα, διερευνώντας τις σχέσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ

των στρατιωτών (Abeykoon, 2014). Η εργασία προσδιορίζει τα εργασιακά χαρακτηριστικά, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων ως βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την οργανωσιακή δέσμευση. Χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από 320 στρατιωτικούς, η μελέτη βρίσκει μια θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες, υποδηλώνει ότι οι φιλοδοξίες για εργασία σε στρατιωτικό ρόλο συνδέονται με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Οι συνέπειες για τη στρατιωτική εκπαίδευση και πρακτική είναι βαθιές, υπογραμμίζοντας την ανάγκη ευθυγράμμισης θεωρίας και πρακτικής για τη βελτίωση της ποιότητας της εμπειρίας του στρατιωτικού προσωπικού.

Συνοπτικά, οι τέσσερις εργασίες που εξετάζονται σε αυτήν την ενότητα προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις για την αλληλεπίδραση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωσιακής δέσμευσης στον στρατό. Τα έγγραφα συλλογικά, υπογραμμίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωσιακή δέσμευση είναι περίπλοκες, αλληλένδετες δομές που επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες που αφορούν τη στρατιωτική ζωή. Αυτοί οι παράγοντες κυμαίνονται από την εργασία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά μέχρι το άγχος και την οργανωσιακή κουλτούρα. Είναι σημαντικό ότι οι μελέτες υποδεικνύουν ότι η βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία θα μπορούσε να είναι ένας μοχλός για την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και, ενδεχομένως, για τη βελτίωση της διατήρησης και της απόδοσης στο στρατό.



### **3. Μεθοδολογία έρευνας**

#### **3.1. Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτήν, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή αφοσίωση εντός της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας. Για την ικανοποίηση του σκοπού αυτού, διατυπώθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα.

#### **3.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής.

- ✓ Ποιες είναι οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής αφοσίωσης εντός της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας;
- ✓ Υπάρχει συσχέτιση και ποια, ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή αφοσίωση
- ✓ Επηρεάζονται και με ποιον τρόπο οι απόψεις των ερωτώμενων από τα ειδικά δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;

#### **3.3 Το ερωτηματολόγιο και το δείγμα της έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από συνολικά 30 ερωτήσεις που είναι χωρισμένες σε τρία τμήματα. Τα πρώτα δυο τμήματα του ερωτηματολογίου διερευνούσαν τις απόψεις και τις στάσεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα

σχετικά με α) την ικανοποίηση από την εργασία και, β) τα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης και αποτελούνταν από δεκαπέντε και δέκα, αντίστοιχα, ερωτήσεις-προτάσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι θα έπρεπε να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε αυτές με την βοήθεια της κλίμακας

- ✓ 1= Διαφωνώ απόλυτα
- ✓ 2= Διαφωνώ
- ✓ 3= Είμαι ουδέτερος/η
- ✓ 4= Συμφωνώ
- ✓ 5= Συμφωνώ απόλυτα

Το τρίτο και τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από 5 ερωτήσεις που αναφέρονταν σε πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο, τέλος, σχεδιάστηκε και διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής google drive σε 200 περίπου άτομα που απασχολούνταν ως μόνιμο στρατιωτικό προσωπικό στην Ελληνική Πολεμική Αεροπορία. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν την περίοδο από τον Οκτώβριο μέχρι και τον Νοέμβριο του 2023. Από αυτά, επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 165, διαμορφώνοντας τον βαθμό ανταποκρισιμότητας στο 82,5%.

### **3.4 Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων**

Τα ερωτηματολόγια στην συνέχεια μεταφέρθηκαν από το excel στο spss ώστε να είναι δυνατή η επεξεργασία τους. Σε σχέση με τα στατιστικά εργαλεία, τα μέτρα θέσης και διασποράς που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι απόλυτες και οι σχετικές συχνότητες, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις. Εξάλλου, έγινε χρήση της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης στις περιπτώσεις που η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε πέραν των δυο παραγόντων και του t-test για ανεξάρτητα δείγματα στις περιπτώσεις που η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε ακριβώς δυο παράγοντες, ενώ για τις στατιστικά σημαντικές διαφορές, η ανάλυση συνεχίστηκε με την διενέργεια του post hoc ελέγχου LSD. Επίσης έλαβε χώρα η ανάλυση συσχέτισης με την χρήση του συντελεστή Pearson και η ανάλυση απλής παλινδρόμησης. Το διάστημα εμπιστοσύνης τοποθετήθηκε στο 95% όπως συνηθίζεται στις αντίστοιχες κοινωνικές έρευνες.

## 4. Τα αποτελέσματα της έρευνας

### 4.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Αρχικά, ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας. Όσον αφορά την κατανομή του φύλου, η πλειονότητα των ερωτηθέντων είναι άνδρες, αντιπροσωπεύοντας το 81,8% (135 άτομα), ενώ οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μικρότερο ποσοστό στο 18,2% (30 άτομα). Η ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία, έως 35 ετών, περιλαμβάνει το 40% (66 άτομα) των συμμετεχόντων. Η δεύτερη κατηγορία, μεταξύ 36 και 50 ετών, αποτελεί την πλειοψηφία, με 53,9% (89 άτομα) και η τρίτη κατηγορία, οι άνω των 50 ετών, είναι η μικρότερη ομάδα, που αντιπροσωπεύει μόνο το 6,1% (10 άτομα) των ερωτηθέντων. Το μορφωτικό υπόβαθρο των ερωτηθέντων είναι ποικίλο. Το 13,9% (23 άτομα) έχουν δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό, το 52,1% (86 άτομα), είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ενώ όσοι έχουν μεταπτυχιακές σπουδές αποτελούν το 33,9% (56 άτομα) των ερωτηθέντων. Αναφορικά με τον βαθμό που κατέχει στον τομέα της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας, τα στοιχεία δείχνουν ποικίλο εύρος θέσεων. Οι Ανώτεροι Αξιωματικοί αντιπροσωπεύουν το 37,6% (62 άτομα), ακολουθούμενοι στενά από τους Κατώτερους Αξιωματικούς με 35,2% (58 άτομα). Οι Υπαξιωματικοί αποτελούν το 20,6% (34 άτομα) και οι Ανθυπασιπιστές αποτελούν μικρότερο ποσοστό στο 6,7% (11 άτομα). Τέλος, η έρευνα εξετάζει τη διάρκεια της υπηρεσίας στην Ελληνική Πολεμική Αεροπορία. Όσοι έχουν προϋπηρεσία έως 5 έτη αποτελούν το 7,3% (12 άτομα) των ερωτηθέντων. Ένα σημαντικό τμήμα, το 29,1% (48 άτομα), έχει διάρκεια υπηρεσίας που κυμαίνεται από 6 έως 15 χρόνια. Η πλειοψηφία, ωστόσο, είναι εκείνοι με πάνω από 15 χρόνια υπηρεσίας, αντιπροσωπεύοντας το 63,6% (105 άτομα).

Πίνακας 1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

<i>Μεταβλητή</i>	<i>Επιλογές</i>	<i>Συχνότητες</i>	<i>% Συχνότητες</i>
Φύλο	Άντρας	135	81,8
	Γυναίκα	30	18,2

Ηλικία	Μέχρι 35 ετών	66	40,0
	36-50 ετών	89	53,9
	Πάνω από 50 ετών	10	6,1
Μορφωτικό επίπεδο	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	23	13,9
	Πτυχίο ΑΕΙ/ ΤΕΙ	86	52,1
	Μεταπτυχιακές σπουδές	56	33,9
Βαθμός στην αεροπορία	Ανώτερος Αξ/κος	62	37,6
	Κατώτερος Αξ/κος	58	35,2
	Ανθυπασπιστής	11	6,7
	Υπαξιωματικός	34	20,6
Προϋπηρεσία στην αεροπορία	μέχρι 5 έτη	12	7,3
	6-15 έτη	48	29,1
	πάνω από 15 έτη	105	63,6

#### 4.2 Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση

Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, τονίζοντας τη μέση βαθμολογία και τις τυπικές αποκλίσεις για κάθε ερώτηση, από την υψηλότερη έως τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία. Η ερώτηση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία, που δείχνει την πιο θετική απάντηση, είναι η δήλωση «Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου» (Μέση: 4,05, Τυπική απόκλιση: 0,587). Αυτό υποδηλώνει ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό εκτιμώνται ιδιαίτερα και είναι ικανοποιητικές μεταξύ των συμμετεχόντων. Κατόπιν αυτού, οι δηλώσεις "Ο προϊστάμενός μου είναι υποστηρικτικός" και "Είμαι περήφανος που εργάζομαι για αυτόν τον οργανισμό" έλαβαν μέση βαθμολογία 3,50, με τυπικές αποκλίσεις 0,985 και 1,113 αντίστοιχα. Αυτές οι βαθμολογίες υποδηλώνουν ισχυρή αίσθηση υποστήριξης από την ηγεσία και υψηλό επίπεδο οργανωτικής υπερηφάνειας μεταξύ των ερωτηθέντων. Η δήλωση "Η δουλειά μου μου δίνει μια αίσθηση επιτυχίας" σημείωσε επίσης σχετικά υψηλή βαθμολογία με μέσο όρο 3,38 και τυπική απόκλιση 1,062, υποδεικνύοντας ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται γενικά ολοκληρωμένοι στους ρόλους τους. Ομοίως, η

δήλωση "Η δουλειά μου έχει προκλήσεις και είναι συναρπαστική" έλαβε μέση βαθμολογία 3,33 και τυπική απόκλιση 1,176, υποδηλώνοντας ότι οι ρόλοι θεωρούνται διεγερτικοί και ελκυστικοί. Η δήλωση "Έχω μια ισορροπημένη κατάσταση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής" έχει μέσο όρο 3,20 με τυπική απόκλιση 1,083, αντικατοπτρίζοντας μια μέτρια ικανοποίηση από την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των συμμετεχόντων. Η δήλωση «Πιστεύω ότι η δουλειά μου είναι ασφαλής» σημείωσε μέσο όρο 3,07 με τυπική απόκλιση 1,085, που υποδηλώνει μια γενική αίσθηση εργασιακής ασφάλειας μεταξύ των ερωτηθέντων. Η δήλωση «Οι επαγγελματικές μου ευθύνες είναι σαφείς και κατανοητές» έλαβε μέση βαθμολογία 2,98 και τυπική απόκλιση 1,184, υποδεικνύοντας μια λογική σαφήνεια στους ρόλους και τις προσδοκίες της εργασίας. Η δήλωση "Νιώθω ενθουσιασμένος που πηγαίνω στη δουλειά κάθε μέρα" σημείωσε μέσο όρο 2,87 με τυπική απόκλιση 1,001, δείχνοντας ένα μέτριο επίπεδο ενθουσιασμού μεταξύ των συμμετεχόντων για την καθημερινή τους εργασία. Η δήλωση "Η δουλειά μου ευθυγραμμίζεται καλά με τους στόχους της καριέρας μου" έχει μέση βαθμολογία 2,73 με τυπική απόκλιση 0,946, υποδηλώνοντας μια δίκαιη ευθυγράμμιση μεταξύ των εργασιακών ρόλων των ερωτηθέντων και των προσωπικών τους επαγγελματικών φιλοδοξιών. Η δήλωση "Έχω επαρκείς πόρους για να ολοκληρώσω τις εργασίες μου" βαθμολογήθηκε με μέσο όρο 2,64 και τυπική απόκλιση 1,042, υποδεικνύοντας ένα μέτριο επίπεδο διαθεσιμότητας πόρων για τους ερωτηθέντες. Η δήλωση "Είμαι ικανοποιημένος με τις συνθήκες εργασίας μου (π.χ. ώρες, περιβάλλον)" έχει μέσο όρο 2,60 και τυπική απόκλιση 1,178, αντανακλώντας μια μέτρια ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Η δήλωση «Οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται και ανταμείβονται» σημείωσε μέσο όρο 2,54 με τυπική απόκλιση 1,140, υποδηλώνοντας μια μέτρια αντίληψη αναγνώρισης και ανταμοιβής. Η δήλωση «Έχω ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη στη δουλειά μου» έλαβε ελαφρώς χαμηλότερη βαθμολογία, με μέσο όρο 2,53 και τυπική απόκλιση 1,102, υποδεικνύοντας μέτριες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Η χαμηλότερη μέση βαθμολογία καταγράφηκε για τη δήλωση "Είμαι ικανοποιημένος με τις παροχές εργασίας μου (π.χ. ασφάλιση, μισθός)" με μέσο όρο 2,11 και τυπική απόκλιση 1,088. Αυτό δείχνει ότι τα επαγγελματικά οφέλη είναι ένας τομέας όπου οι συμμετέχοντες αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με άλλες πτυχές της δουλειάς τους. Αυτά τα ευρήματα παρέχουν συλλογικά μια λεπτομερή εικόνα των διαφορών διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού της Ελληνικής Πολεμικής

Αεροπορίας, τονίζοντας τομείς ισχύος καθώς και πιθανές πτυχές που μπορεί να απαιτούν προσοχή ή βελτίωση.

Πίνακας 2. Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση

Εργασιακή ικανοποίηση	N	Mean	Std. Deviation
Η δουλειά μου μου δίνει μια αίσθηση επιτυχίας.	165	3,38	1,062
Νιώθω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.	165	2,54	1,140
Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	165	4,05	0,587
Έχω μια ισορροπημένη κατάσταση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	165	3,20	1,083
Είμαι ικανοποιημένος με τις συνθήκες εργασίας μου (π.χ. ώρες, περιβάλλον).	165	2,60	1,178
Οι επαγγελματικές μου ευθύνες είναι σαφείς και κατανοητές.	165	2,98	1,184
Έχω ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη στη δουλειά μου.	165	2,53	1,102
Είμαι ικανοποιημένος με τα εργασιακά μου επιδόματα (π.χ. ασφάλιση, μισθός).	165	2,11	1,088
Ο προϊστάμενός μου είναι υποστηρικτικός.	165	3,50	0,985
Η δουλειά μου έχει προκλήσεις και είναι συναρπαστική.	165	3,33	1,176
Έχω επαρκείς πόρους για να ολοκληρώσω τις εργασίες μου.	165	2,64	1,042
Είμαι περήφανος που εργάζομαι για αυτόν τον οργανισμό.	165	3,50	1,113
Πιστεύω ότι η δουλειά μου είναι ασφαλής.	165	3,07	1,085
Η δουλειά μου ευθυγραμμίζεται καλά με τους στόχους της καριέρας μου.	165	2,73	0,946
Νιώθω ενθουσιασμένος που πηγαίνω στη δουλειά κάθε μέρα	165	2,87	1,001

### 4.3 Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την οργανωσιακή τους αφοσίωση

Τα αποτελέσματα της έρευνας για την οργανωσιακή αφοσίωση του προσωπικού της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα και παρέχουν μια ολοκληρωμένη προοπτική για το πώς οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται τη σύνδεση και την πίστη τους στον οργανισμό. Η ακόλουθη ανάλυση και πάλι οργανώνει τις απαντήσεις της έρευνας με βάση τη μέση βαθμολογία, από την υψηλότερη προς τη χαμηλότερη, μαζί με τις τυπικές αποκλίσεις τους. Η δήλωση "Συμβάλλω ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού" έλαβε την υψηλότερη μέση βαθμολογία 3,84 με τυπική απόκλιση 0,833, υποδηλώνοντας μια έντονη αίσθηση προσωπικής συμμετοχής και συμβολής στην επιτυχία του οργανισμού μεταξύ των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια, η δήλωση "Είμαι αφοσιωμένος στους στόχους αυτού του οργανισμού" σημείωσε μέσο όρο 3,41 και τυπική απόκλιση 0,981, που αντικατοπτρίζει ένα υψηλό επίπεδο αφοσίωσης στους στόχους του οργανισμού. Η δήλωση «Νιώθω συναισθηματικά συνδεδεμένος με αυτόν τον οργανισμό» έχει μέση βαθμολογία 3,36 και τυπική απόκλιση 1,042, υποδηλώνοντας ισχυρό συναισθηματικό δεσμό με τον οργανισμό μεταξύ των ερωτηθέντων. Η δήλωση "Μιλώ θετικά για αυτόν τον οργανισμό σε άλλους" σημείωσε μέσο όρο 3,30 με τυπική απόκλιση 1,062, υποδεικνύοντας ότι οι ερωτηθέντες έχουν γενικά μια θετική άποψη για τον οργανισμό όταν το συζητούν με ξένους. Η δήλωση "Η αποχώρηση από αυτόν τον οργανισμό θα ήταν μια δύσκολη απόφαση για μένα" έλαβε μέση βαθμολογία 3,21 και τυπική απόκλιση 1,214, η οποία υποδηλώνει ένα ορισμένο επίπεδο απροθυμίας να φύγει κανείς από τον οργανισμό, αντανακλώντας μια αίσθηση προσκόλλησης. Η δήλωση «Αισθάνομαι «μέρος της οικογένειας» στον οργανισμό μου» σημείωσε μέσο όρο 3,18 και τυπική απόκλιση 1,082, υποδηλώνοντας την αίσθηση του ανήκειν και της ένταξης στον οργανισμό. Η δήλωση "Νιώθω ένα ισχυρό αίσθημα πίστης στον οργανισμό μου." έχει μέση βαθμολογία 3,01, με τυπική απόκλιση 1,059, που δείχνει ένα μέτριο επίπεδο εμπιστοσύνης και πίστης στον οργανισμό. Η δήλωση "Είμαι πρόθυμος να πάω πάνω και πέρα στη δουλειά μου για αυτόν τον οργανισμό" έλαβε επίσης μέση βαθμολογία 3,01, αλλά με τυπική απόκλιση 1,024, που αντικατοπτρίζει την προθυμία να καταβάλει

κανείς επιπλέον προσπάθεια προς όφελος του οργανισμού. Η δήλωση «Τα προβλήματα αυτού του οργανισμού τα θεωρώ δικά μου» σημείωσε μέσο όρο 2,88 και τυπική απόκλιση 1,101, που υποδηλώνει ένα μέτριο επίπεδο προσωπικής επένδυσης στις οργανωτικές προκλήσεις. Η χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν για τη δήλωση " Θα περνούσα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου εδώ." με μέσο όρο 2,75 και τυπική απόκλιση 1,130. Αυτό υποδηλώνει ένα πιο μέτριο επίπεδο αφοσίωσης για παραμονή στον οργανισμό για το σύνολο της καριέρας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Συνολικά, αυτές οι απαντήσεις παρέχουν μια λεπτομερή κατανόηση των διαφορών πτυχών της οργανωτικής αφοσίωσης μεταξύ του προσωπικού της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας. Τα δεδομένα υπογραμμίζουν τομείς ισχυρής προσκόλλησης και αφοσίωσης, καθώς και πτυχές όπου τα επίπεδα αφοσίωσης είναι πιο μέτρια, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για την οργανωσιακή ανάπτυξη και τις στρατηγικές αφοσίωσης των εργαζομένων.

Πίνακας 3. Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την οργανωσιακή τους αφοσίωση

Οργανωσιακή αφοσίωση	N	Mean	Std. Deviation
Νιώθω συναισθηματικά συνδεδεμένος με αυτόν τον οργανισμό.	165	3,36	1,042
Είμαι αφοσιωμένος στους στόχους αυτού του οργανισμού.	165	3,41	0,981
Θα περνούσα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου εδώ.	165	2,75	1,130
Νιώθω ένα ισχυρό αίσθημα πίστης στον οργανισμό μου.	165	3,01	1,059
Συμβάλλω ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.	165	3,84	0,833
Τα προβλήματα αυτού του οργανισμού τα θεωρώ δικά μου.	165	2,88	1,101
Μιλώ θετικά για αυτόν τον οργανισμό σε άλλους.	165	3,30	1,062
Η αποχώρηση από αυτόν τον οργανισμό θα ήταν μια δύσκολη απόφαση για μένα.	165	3,21	1,214



Είμαι πρόθυμος να πάω πάνω και πέρα στη δουλειά μου για αυτόν τον οργανισμό.	165	3,01	1,024
Αισθάνομαι «μέρος της οικογένειας» στον οργανισμό μου.	165	3,18	1,082

#### 4.4 Οι συνολικές μεταβλητές της έρευνας

Τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική αφοσίωση στο πλαίσιο της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας αναλύονται στην ενότητα αυτή. Ξεκινώντας με τα στατιστικά στοιχεία αξιοπιστίας, μια κρίσιμη πτυχή σε κάθε έρευνα είναι η αξιοπιστία των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται. Σε αυτή την έρευνα, η αξιοπιστία των ερωτήσεων ικανοποίησης από την εργασία υποδεικνύεται με άλφα Cronbach 0,907, με βάση 15 στοιχεία. Αυτή η υψηλή τιμή άλφα υποδηλώνει ότι οι ερωτήσεις ικανοποίησης από την εργασία είναι εσωτερικά συνεπείς και αξιόπιστες. Η εσωτερική συνέπεια είναι ζωτικής σημασίας, καθώς διασφαλίζει ότι τα διάφορα στοιχεία που μετρούν την ίδια έννοια αποδίδουν παρόμοια αποτελέσματα, προσδίδοντας αξιοπιστία στα ευρήματα. Ομοίως, οι ερωτήσεις οργανωτικής αφοσίωσης που περιλαμβάνει 10 στοιχεία δείχνουν άλφα Cronbach 0,920. Αυτό είναι ένα εξαιρετικά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας, υποδεικνύοντας ότι οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται και για τη μέτρηση της οργανωτικής αφοσίωσης είναι εξαιρετικά συνεπείς και παράγουν σταθερά και αξιόπιστα αποτελέσματα. Η υψηλή αξιοπιστία και στις δύο ομάδες ερωτήσεων είναι απαραίτητη για την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων από τα δεδομένα της έρευνας.

Πίνακας 4. Τα αποτελέσματα του ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Τμήμα του ερωτηματολογίου	Μεταβλητή	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach's $\alpha$
Τμήμα Α	Εργασιακή ικανοποίηση	15	0,907
Τμήμα Β	Οργανωσιακή Αφοσίωση	10	0,920

Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία επεξεργάζονται περαιτέρω αυτές τις δύο βασικές μεταβλητές. Για την ικανοποίηση από την εργασία, η μέση βαθμολογία στους 165 ερωτηθέντες είναι 3, με τυπική απόκλιση 0,698. Η μέση βαθμολογία είναι μέτρια, υποδηλώνοντας ένα μέσο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των συμμετεχόντων. Το εύρος των βαθμολογιών από 1,13 έως 5,00 δείχνει μεταβλητότητα στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των ερωτηθέντων. Μια μέτρια τυπική απόκλιση δείχνει μια αναμενόμενη διασπορά των επιπέδων ικανοποίησης, υποδηλώνοντας διαφορές στις εμπειρίες και τις αντιλήψεις μεταξύ του προσωπικού. Η οργανωτική αφοσίωση δείχνει μια ελαφρώς υψηλότερη μέση βαθμολογία 3,20, με τυπική απόκλιση 0,805 μεταξύ των 165 ερωτηθέντων. Το εύρος των βαθμολογιών από 1,00 έως 5,00, όπως και η ικανοποίηση από την εργασία, υποδηλώνει ένα ευρύ φάσμα επιπέδων αφοσίωσης εντός του οργανισμού. Ο υψηλότερος μέσος όρος σε σύγκριση με την εργασιακή ικανοποίηση υποδηλώνει μια ισχυρότερη αίσθηση αφοσίωσης μεταξύ των ερωτηθέντων. Η τυπική απόκλιση, που είναι ελαφρώς μεγαλύτερη από αυτή για την ικανοποίηση από την εργασία, δείχνει μια ευρύτερη διακύμανση στο πώς αισθάνονται αφοσιωμένα τα άτομα προς τον οργανισμό.

Πίνακας 5. Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των συνολικών μεταβλητών της έρευνας

Μεταβλητή	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή ικανοποίηση	165	1,13	5,00	3,0020	0,69864
Οργανωσιακή αφοσίωση	165	1,00	5,00	3,1958	0,80497

Η ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης είναι ιδιαίτερα ενδεικτική. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson είναι 0,714, ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 (2-tailed). Αυτή η ισχυρή θετική συσχέτιση δείχνει ότι όσο αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία, αυξάνεται και η οργανωτική αφοσίωση και αντίστροφα. Αυτό είναι ένα κρίσιμο εύρημα καθώς υπογραμμίζει την αλληλοεξαρτώμενη φύση αυτών των δύο εννοιών. Ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία είναι πιθανό να ενισχύσει την οργανωτική αφοσίωση, υποδηλώνοντας ότι οι βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας, η αναγνώριση και η επαγγελματική ανάπτυξη θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά τα

συνολικά επίπεδα αφοσίωσης του προσωπικού. Αυτή η σημαντική συσχέτιση υποδηλώνει επίσης ότι οι παρεμβάσεις που στοχεύουν στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης είναι πιθανό να έχουν ευεργετική επίδραση στην οργανωτική αφοσίωση. Αυτή η αλληλεπίδραση είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες του οργανισμού και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στο σχεδιασμό στρατηγικών που ενισχύουν τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την οργανωτική αφοσίωση. Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ αυτών των δύο πτυχών μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης, στοχευμένες πρωτοβουλίες και πολιτικές που ενθαρρύνουν ένα πιο αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

Πίνακας 6. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης

<b>Correlations</b>			
		Εργασιακή ικανοποίηση	Οργανωσιακή αφοσίωση
Εργασιακή ικανοποίηση	Pearson Correlation	1	,714**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	165	165
Οργανωσιακή αφοσίωση	Pearson Correlation	,714**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	165	165

#### 4.5 Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης

Η ανάλυση παλινδρόμησης των δεδομένων της έρευνας που αφορούν το προσωπικό της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας εστιάζει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ οργανωτικής αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτές οι μεταβλητές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, παρέχοντας πληροφορίες για το πώς η αφοσίωση εντός του οργανισμού επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία.

Στο μοντέλο παλινδρόμησης, η οργανωτική αφοσίωση χρησιμοποιείται ως η ανεξάρτητη μεταβλητή για την πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης, που είναι η εξαρτημένη μεταβλητή. Η περίληψη του μοντέλου αποκαλύπτει έναν ουσιαστικό συντελεστή συσχέτισης (R) 0,714. Αυτός ο συντελεστής δείχνει μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της οργανωτικής αφοσίωσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι καθώς αυξάνεται το επίπεδο της οργανωτικής αφοσίωσης, η ικανοποίηση από την εργασία τείνει επίσης να αυξάνεται. Η τιμή R Square, η οποία είναι 0,509, υποδηλώνει ότι περίπου το 50,9% της διακύμανσης στην ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να εξηγηθεί από την οργανωτική αφοσίωση. Αυτό είναι ένα σημαντικό ποσοστό και υπογραμμίζει τη σημασία της οργανωτικής αφοσίωσης στον επηρεασμό της ικανοποίησης από την εργασία. Το Adjusted R Square, το οποίο είναι ελαφρώς χαμηλότερο στο 0,506, λαμβάνει υπόψη τον αριθμό των προβλέψεων στο μοντέλο και παρέχει μια πιο ακριβή εκτίμηση της διακύμανσης που εξηγείται στον πληθυσμό. Το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης, στο 0,49084, δίνει μια ιδέα για τη μέση απόσταση που οι παρατηρούμενες τιμές πέφτουν από τη γραμμή παλινδρόμησης. Ένα χαμηλότερο τυπικό σφάλμα υποδηλώνει καλύτερη προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. Ο πίνακας ANOVA (Analysis of Variance) παρέχει περαιτέρω πληροφορίες για το μοντέλο παλινδρόμησης. Το παλινδρομικό άθροισμα των τετραγώνων (40.778) και το υπολειπόμενο άθροισμα των τετραγώνων (39.270) μαζί συνθέτουν το συνολικό άθροισμα των τετραγώνων (80.048). Το μέσο τετράγωνο, που υπολογίζεται ως το άθροισμα των τετραγώνων διαιρούμενο με τους αντίστοιχους βαθμούς ελευθερίας, είναι σημαντικά υψηλότερο για παλινδρόμηση (40.778) σε σύγκριση με το υπόλοιπο (0.241). Η στατιστική F των 169.257, η οποία είναι εξαιρετικά σημαντική ( $p < 0.000$ ), δείχνει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, πράγμα που σημαίνει ότι η οργανωτική αφοσίωση έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο πίνακας συντελεστών εμβαθύνει στις ιδιαιτερότητες της εξίσωσης παλινδρόμησης. Ο μη τυποποιημένος συντελεστής για την οργανωτική αφοσίωση είναι 0.619, υποδεικνύοντας ότι για κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στην οργανωτική αφοσίωση, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται κατά 0.619 μονάδες, διατηρώντας σταθερούς τους άλλους παράγοντες. Ο τυποποιημένος συντελεστής (Beta) 0,714 επιβεβαιώνει περαιτέρω την ισχυρή θετική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Η στατιστική t για την οργανωτική αφοσίωση είναι 13.010 και το επίπεδο σημαντικότητας (p-value) είναι μικρότερο από 0.01, υποδεικνύοντας ότι αυτός ο προγνωστικός παράγοντας είναι στατιστικά σημαντικός στο μοντέλο. Η σταθερά (τομή) της εξίσωσης παλινδρόμησης

είναι 1.022, με στατιστική t 6.517, η οποία είναι επίσης σημαντική. Συνοπτικά, η ανάλυση παλινδρόμησης παρέχει πειστικές αποδείξεις ότι η οργανωτική αφοσίωση αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας. Η ισχυρή συσχέτιση και οι σημαντικοί συντελεστές παλινδρόμησης υπογραμμίζουν τη σημασία της καλλιέργειας μιας αίσθησης αφοσίωσης εντός του οργανισμού για την ενίσχυση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Αυτά τα ευρήματα μπορούν να είναι καθοριστικά για τους ηγέτες του οργανισμού και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στη διαμόρφωση στρατηγικών και παρεμβάσεων που στοχεύουν στην ενίσχυση τόσο της οργανωτικής αφοσίωσης όσο και της ικανοποίησης από την εργασία, δημιουργώντας έτσι ένα πιο θετικό και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας.

Πίνακας 7. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	Οργανωσιακή αφοσίωση <sup>b</sup>	.	Enter			
a. Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,714 <sup>a</sup>	,509	,506	,49084		
a. Predictors: (Constant), Οργανωσιακή αφοσίωση						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,778	1	40,778	169,257	,000 <sup>b</sup>
	Residual	39,270	163	,241		
	Total	80,048	164			
a. Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση						
b. Predictors: (Constant), Οργανωσιακή αφοσίωση						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	

				Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,022	,157		6,517 ,000
	Οργανωσιακή αφοσίωση	,619	,048	,714	13,010 ,000
a. Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση					

#### 4.6 Η επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Αρχικά, όπως παρατηρείται από την μελέτη των στοιχείων του επόμενου πίνακα, το φύλο επηρεάζει με στατιστικά σημαντικό τρόπο την οργανωσιακή αφοσίωση των συμμετεχόντων στην έρευνα, με τους άντρες να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τις γυναίκες του δείγματος ( $p\text{-value} = 0.003 < 0.05$ ).

Πίνακας 8. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου

Οργανωσιακή αφοσίωση	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	t	p-value
	Άντρας	135	3,34	,821		
	Γυναίκα	30	2,90	,662	3,149	,003

Επιπλέον, οι επόμενοι δυο πίνακες δείχνουν ότι παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα άτομα διαφορετικής ηλικίας σε σχέση με το επίπεδο εργασιακής αφοσίωσής τους. Αναλυτικότερα, προκύπτει ότι η οργανωσιακή αφοσίωση αυξάνεται με το ηλικιακό επίπεδο καθώς τα άτομα με ηλικία μικρότερη των 35 ετών έχουν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης σε σχέση με τα άτομα ηλικίας 36-50 ετών ( $p\text{-value} = 0.016 < 0.05$ ) και σε σχέση με τα άτομα ηλικίας μεγαλύτερης των 50 ετών ( $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ) και ταυτόχρονα, τα άτομα ηλικίας 36-50 ετών έχουν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης σε σχέση με τα άτομα ηλικίας μεγαλύτερης των 50 ετών ( $p\text{-value} = 0.004 < 0.05$ ).

Πίνακας 9. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας

Οργανωσιακή αφοσίωση					
	N	Mean	Std. Deviation	F	p-value
Μέχρι 35 ετών	66	3,03	,701		
36-50 ετών	89	3,34	,797		
Πάνω από 50 ετών	10	4,10	,994		
Total	165	3,26	,811	9,268	,000

Πίνακας 10. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για την ηλικία

Multiple Comparisons				
Dependent Variable: Οργανωσιακή αφοσίωση				
LSD				
(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Μέχρι 35 ετών	36-50 ετών	-,307*	,126	,016
	Πάνω από 50 ετών	-1,070*	,262	,000
36-50 ετών	Μέχρι 35 ετών	,307*	,126	,016
	Πάνω από 50 ετών	-,763*	,258	,004
Πάνω από 50 ετών	Μέχρι 35 ετών	1,070*	,262	,000
	36-50 ετών	,763*	,258	,004

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Τέλος, οι επόμενοι δυο πίνακες δείχνουν ότι παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα άτομα διαφορετικής προϋπηρεσίας σε σχέση με το επίπεδο εργασιακής αφοσίωσής τους. Αναλυτικότερα, προκύπτει ότι τα άτομα με προϋπηρεσία 6-15 ετών έχουν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης σε σχέση με τα άτομα με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 ετών ( $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ).

Πίνακας 11. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της προϋπηρεσίας

Οργανωσιακή αφοσίωση					
	N	Mean	Std. Deviation	F	p-value
μέχρι 5 έτη	12	3,08	,669		
6-15 έτη	48	2,94	,755		
πάνω από 15 έτη	105	3,43	,807		
Total	165	3,26	,811	6,802	,001

Πίνακας 12. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για την προϋπηρεσία

Multiple Comparisons				
Dependent Variable: Οργανωσιακή αφοσίωση				
LSD				
(I) Προϋπηρεσία στην αεροπορία	(J) Προϋπηρεσία στην αεροπορία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
μέχρι 5 έτη	6-15 έτη	,146	,253	,565
	πάνω από 15 έτη	-,345	,239	,150
6-15 έτη	μέχρι 5 έτη	-,146	,253	,565
	πάνω από 15 έτη	-,491*	,137	,000
πάνω από 15 έτη	μέχρι 5 έτη	,345	,239	,150
	6-15 έτη	,491*	,137	,000

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## Συμπεράσματα

Στο πλαίσιο της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας, η παρούσα έρευνα που διερευνά την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική αφοσίωση προσφέρει μια λεπτομερή κατανόηση των επιπέδων αυτών των εννοιών για το εν λόγω εργατικό δυναμικό. Αρχικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού φαίνεται να είναι σε μέτριο επίπεδο. Αυτή είναι μια πολύπλευρη θεωρητική κατασκευή που περιλαμβάνει διάφορες πτυχές της επαγγελματικής ζωής. Είναι σημαντικό ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους αναδεικνύονται ως ισχυρό σημείο, αντανακλώντας ένα ευχάριστο και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η πτυχή είναι ζωτικής σημασίας καθώς οι θετικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους συχνά ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση και συμβάλλουν σε μια συνεκτική εργασιακή κουλτούρα. Η υποστήριξη από τους εφόπτες και η αίσθηση υπερηφάνειας στον οργανισμό είναι άλλοι αξιοσημείωτοι τομείς που συμβάλλουν θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτοί οι παράγοντες είναι ενδεικτικοί μιας υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας, όπου η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην καλλιέργεια της αίσθησης του ανήκειν και της εκτίμησης μεταξύ του προσωπικού. Το αίσθημα της ολοκλήρωσης σε θέσεις εργασίας είναι επίσης εμφανές, υποδηλώνοντας ότι τα καθήκοντα και οι ευθύνες που ανατίθενται στο προσωπικό ευθυγραμμίζονται με τις δεξιότητες και τις προσδοκίες του, ενισχύοντας έτσι την αίσθηση επαγγελματικής ολοκλήρωσης.

Ωστόσο, η έρευνα επισημαίνει επίσης ορισμένους τομείς που ενδέχεται να απαιτούν προσοχή. Η μέτρια ικανοποίηση με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την ασφάλεια της εργασίας και τη σαφήνεια των επαγγελματικών ευθυνών υποδηλώνουν περιθώρια βελτίωσης. Αυτοί οι τομείς είναι κρίσιμοι καθώς επηρεάζουν άμεσα την ψυχική ευεξία και τη συνολική ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, πτυχές όπως ο ενθουσιασμός για την καθημερινή εργασία, η ευθυγράμμιση με τους στόχους σταδιοδρομίας και η διαθεσιμότητα πόρων παρουσιάζουν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι αναπόσπαστοι για τη μακροπρόθεσμη εργασιακή ικανοποίηση καθώς επηρεάζουν τις καθημερινές εμπειρίες και τις μελλοντικές φιλοδοξίες του προσωπικού. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση με τα οφέλη από την εργασία, συμπεριλαμβανομένων των αποδοχών και

της ασφάλισης, βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο, υποδεικνύοντας μια πιθανή περιοχή δυσαρέσκειας που θα μπορούσε να επηρεάσει τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Όσον αφορά την οργανωτική αφοσίωση, το προσωπικό εμφανίζει ελαφρώς υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης σε σύγκριση με την εργασιακή ικανοποίηση. Η ισχυρότερη έκφραση αφοσίωσης φαίνεται στην ενεργή συμβολή στην επιτυχία του οργανισμού, αντικατοπτρίζοντας ένα εργατικό δυναμικό που όχι μόνο εμπλέκεται αλλά και επενδύει στους οργανωτικούς στόχους. Η αφοσίωση στους οργανωτικούς στόχους και η συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό είναι άλλοι τομείς όπου παρατηρείται υψηλή αφοσίωση. Αυτά τα στοιχεία είναι ζωτικής σημασίας, καθώς υπογραμμίζουν ένα εργατικό δυναμικό που δεν είναι μόνο λειτουργικά ευθυγραμμισμένο με τον οργανισμό αλλά και συναισθηματικά συνδεδεμένο, γεγονός που αποτελεί ισχυρό δείκτη πίστης και μακροπρόθεσμης διατήρησης στην εργασία. Ωστόσο, η έρευνα αποκαλύπτει ότι η αφοσίωση να δαπανήσει το σύνολο της καριέρας του το δείγμα μέσα στον οργανισμό είναι πιο μικρή. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών εξέλιξης σταδιοδρομίας, των προσωπικών φιλοδοξιών ή των εξωτερικών συνθηκών της αγοράς.

Η συνολική εικόνα που προκύπτει από την έρευνα είναι ένα εργατικό δυναμικό που είναι μέτρια ικανοποιημένο από τη δουλειά του και παρουσιάζει σχετικά υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής αφοσίωσης. Αυτό το σενάριο παρουσιάζει προκλήσεις και ευκαιρίες για την Ελληνική Πολεμική Αεροπορία. Υποδηλώνει την ανάγκη για στοχευμένες στρατηγικές για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η ασφάλεια της εργασίας και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν. Ταυτόχρονα, η ισχυρή οργανωτική αφοσίωση προσφέρει μια σταθερή βάση πάνω στην οποία μπορούν να χτιστούν αυτές οι πρωτοβουλίες, αξιοποιώντας τα υπάρχοντα θετικά συναισθήματα προς τον οργανισμό. Συμπερασματικά, τα ευρήματα της έρευνας παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες για τη δυναμική της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης εντός της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας, καθοδηγώντας τη μελλοντική πολιτική και στρατηγική για την ενίσχυση ενός πιο ικανοποιημένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού.

Εξάλλου, κατά τη συζήτηση των ευρημάτων της έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική αφοσίωση στην Ελληνική Πολεμική Αεροπορία υπό το φως της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, παρατηρούμε μια σύγκλιση θεμάτων και μερικές αποκλίσεις στο πλαίσιο και την εστίαση. Αρχικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας υπογραμμίζει την πολυδιάστατη φύση της εργασιακής ικανοποίησης σε στρατιωτικά περιβάλλοντα, όπως αποδεικνύεται σε διάφορες μελέτες σε διαφορετικά στρατιωτικά πλαίσια. Η έρευνα της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας ευθυγραμμίζεται με αυτά τα ευρήματα, υπογραμμίζοντας πτυχές όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η υποστήριξη από τους επόπτες και η αίσθηση υπερηφάνειας και ολοκλήρωσης ως καθοριστικής σημασίας για την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό απηχεί τη διεπιστημονική προοπτική του Lakhani (1990), δίνοντας έμφαση σε οικονομικές, ψυχολογικές και κοινωνιολογικές μεταβλητές στην κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η συμφωνία έγκειται στην αναγνώριση τόσο απτών (όπως οι συνθήκες εργασίας και ασφάλειας) όσο και άυλων (όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις και η αναγνώριση) παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση. Ωστόσο, η παρούσα μελέτη επισημαίνει επίσης μέτρια επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, με πιθανούς τομείς για βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και εργασιακών οφελών. Αυτό αντηχεί με τα ευρήματα του Naz (2015), τα οποία εντόπισαν επίσης διακυμάνσεις στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση δημογραφικούς παράγοντες και τη σημασία των μεταβλητών της προσωπικής ζωής.

Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με την οργανωτική αφοσίωση αντικατοπτρίζουν την έμφαση που δίνει η βιβλιογραφία στην πολύπλευρη φύση αυτής της έννοιας. Τα υψηλά επίπεδα ενεργητικής συνεισφοράς και συναισθηματικής σύνδεσης που σημειώθηκαν στο προσωπικό της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας αντικατοπτρίζουν τη σημασία της συναισθηματικής οργανωτικής αφοσίωσης που συζητήθηκε από τους Cistulli et al. (2012) και η έμφαση στους συναισθηματικούς δεσμούς στην έρευνα του Gade (2003). Οι γνώσεις της έρευνας για το ελαφρώς υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής αφοσίωσης σε σύγκριση με την εργασιακή ικανοποίηση ευθυγραμμίζονται με την παρατήρηση της βιβλιογραφίας ότι η αφοσίωση είναι μια πολύπλοκη αλληλεπίδραση προσωπικών και οργανωτικών παραγόντων.

Οι αναλύσεις συσχέτισης και παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ εργασιακής

ικανοποίησης και οργανωτικής αφοσίωσης, αντιμετωπίζοντας το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν μια ουσιαστική σύνδεση μεταξύ αυτών των δύο κρίσιμων πτυχών του εργασιακού περιβάλλοντος, τονίζοντας την αμοιβαία επιρροή και την αλληλεξάρτησή τους. Η ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης υποδηλώνει ότι αυτές οι έννοιες συνδέονται στενά και αλληλοενισχύονται. Καθώς οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, η αφοσίωσή τους στον οργανισμό τείνει να αυξάνεται. Αντίθετα, μια αυξημένη αίσθηση οργανωτικής αφοσίωσης μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου. Αυτή η αμοιβαία σχέση είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες των οργανισμών και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, καθώς υπογραμμίζει τη σημασία της ταυτόχρονης αντιμετώπισης και των δύο στοιχείων για την προώθηση ενός πιο αφοσιωμένου και ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Η σημασία αυτής της σύνδεσης έγκειται στις επιπτώσεις της για τις οργανωτικές στρατηγικές και τις πρακτικές διαχείρισης. Αναγνωρίζοντας ότι οι βελτιώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη οργανωτική αφοσίωση και αντίστροφα, οι ηγέτες παρουσιάζονται με μια διπλή αποστολή. Αυτή η κατανόηση απαιτεί ολιστικές προσεγγίσεις που στοχεύουν ταυτόχρονα σε παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία και σε αυτούς που ενισχύουν την οργανωτική αφοσίωση.

Η ανάλυση παλινδρόμησης ενισχύει περαιτέρω αυτή την κατανόηση ποσοτικοποιώντας τον αντίκτυπο της οργανωτικής αφοσίωσης στην εργασιακή ικανοποίηση. Το σημαντικό ποσοστό διακύμανσης στην ικανοποίηση από την εργασία που εξηγείται από την οργανωτική αφοσίωση υπογραμμίζει το ρόλο της δεύτερης ως βασικό προγνωστικό παράγοντα της πρώτης. Αυτό το εύρημα είναι ζωτικής σημασίας καθώς παρέχει εμπειρικά στοιχεία για την υποστήριξη της ανάπτυξης στοχευμένων παρεμβάσεων και στρατηγικών που στοχεύουν στην τόνωση της αφοσίωσης, με την προσδοκία αντίστοιχων αυξήσεων στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτές οι γνώσεις είναι ανεκτίμητες για την καθοδήγηση της οργανωτικής ανάπτυξης εντός της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας. Προτείνουν ότι οι προσπάθειες για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης δεν πρέπει να επικεντρώνονται μόνο σε παραδοσιακούς παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας, η αναγνώριση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, αλλά θα πρέπει επίσης να εξετάζουν στρατηγικές που ενισχύουν την οργανωτική αφοσίωση. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την ενίσχυση μιας ισχυρής

οργανωτικής κουλτούρας, την ενίσχυση της επικοινωνίας και της διαφάνειας και την ανάπτυξη στυλ ηγεσίας που προάγουν την εμπιστοσύνη και την αίσθηση του ανήκειν. Ομοίως, οι πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην αύξηση της οργανωτικής αφοσίωσης μπορεί να ωφεληθούν από την ενσωμάτωση στοιχείων που είναι γνωστό ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, όπως η παροχή ουσιαστικής και απαιτητικής εργασίας, η εξασφάλιση δίκαιης και ανταγωνιστικής αποζημίωσης και η δημιουργία ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με την ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης βρίσκουν απήχηση στη βιβλιογραφία. Μελέτες των Alvinus et al. (2016) και Mihaela et al. (2022) τονίζουν την περίπλοκη σχέση μεταξύ αυτών των δύο θεωρητικών κατασκευών στο στρατιωτικό πλαίσιο. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υπογραμμίζουν αυτή τη διασύνδεση, υποδηλώνοντας ότι οι βελτιώσεις στο ένα θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά το άλλο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για στρατιωτικούς οργανισμούς όπως η Ελληνική Πολεμική Αεροπορία, όπου η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική αφοσίωση είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική απόδοση και διατήρηση του προσωπικού.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας διερευνούσε την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική αφοσίωση. Η ανάλυση διερευνά εάν πτυχές όπως το φύλο, η ηλικία και η διάρκεια υπηρεσίας έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση σε αυτές τις δύο έννοιες. Τα ευρήματα από την ανάλυση αποκαλύπτουν ότι ενώ ορισμένες δημογραφικές μεταβλητές εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις, για άλλες δεν συμβαίνει αυτό. Αυτή η διάκριση είναι κρίσιμη για την κατανόηση της δυναμικής της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης εντός του οργανισμού. Το γεγονός ότι ορισμένοι δημογραφικοί παράγοντες δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικό αντίκτυπο υποδηλώνει ότι αυτές οι πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης επηρεάζονται περισσότερο από άλλους παράγοντες, που πιθανώς σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, την οργανωτική κουλτούρα ή τις ατομικές διαφορές στις αντιλήψεις και προσδοκίες. Η έλλειψη στατιστικά σημαντικών διαφορών για ορισμένα δημογραφικά στοιχεία όπως το μορφωτικό επίπεδο και ο βαθμός, δείχνει επίσης ένα επίπεδο ομοιομορφίας στον τρόπο με τον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική αφοσίωση βιώνονται σε διαφορετικά

τμήματα του εργατικού δυναμικού. Αυτή η ομοιομορφία είναι σημαντική για τους οργανωτικούς ηγέτες και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, καθώς υποδηλώνει ότι οι παρεμβάσεις και οι στρατηγικές που στοχεύουν στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης μπορούν να εφαρμοστούν ευρέως σε διάφορες δημογραφικές ομάδες χωρίς να απαιτείται σημαντική προσαρμογή.

Ωστόσο, η παρουσία στατιστικά σημαντικών επιπτώσεων σε ορισμένες δημογραφικές κατηγορίες υπογραμμίζει την ανάγκη αναγνώρισης και κατανόησης των μοναδικών εμπειριών και αντιλήψεων αυτών των συγκεκριμένων ομάδων. Για παράδειγμα, οι σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται σε ορισμένες κατηγορίες υποδηλώνουν ότι αυτές οι ομάδες μπορεί να έχουν διαφορετικές ανάγκες ή να αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις που επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση και την οργανωτική τους αφοσίωση. Η αναγνώριση αυτών των διαφορών είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη στοχευμένων παρεμβάσεων που αντιμετωπίζουν τις συγκεκριμένες ανησυχίες και προσδοκίες αυτών των ομάδων. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση εξάλλου, ρίχνει επίσης φως στον αντίκτυπο των δημογραφικών μεταβλητών, όπως φαίνεται στις μελέτες των Martin and O'Laughlin (1984) και Rodrigues-Silveira et al. (2023). Τα αποτελέσματα της έρευνας της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας ευθυγραμμίζονται με αυτό, δείχνοντας σημαντικές επιπτώσεις σε ορισμένες δημογραφικές κατηγορίες, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για μια διαφοροποιημένη προσέγγιση στην κατανόηση και την ενίσχυση της οργανωτικής αφοσίωσης.

#### *Περιορισμοί της μελέτης*

Ένας περιορισμός αυτής της μελέτης είναι η εστίασή της αποκλειστικά στην Ελληνική Πολεμική Αεροπορία, η οποία μπορεί να περιορίσει τη γενίκευση των ευρημάτων σε άλλους στρατιωτικούς κλάδους ή πολιτικούς οργανισμούς. Επιπλέον, η διατομεακή φύση της έρευνας περιορίζει την ικανότητα να συναχθεί η αιτιότητα μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία, της οργανωτικής αφοσίωσης και των δημογραφικών μεταβλητών. Η εξάρτηση από αυτοαναφερόμενα μέτρα θα μπορούσε επίσης να εισάγει μεροληψία, καθώς οι ερωτηθέντες μπορεί να παρέχουν κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις. Επιπλέον, η μελέτη δεν διερεύνησε την επιρροή εξωτερικών παραγόντων όπως οι οικονομικές συνθήκες ή οι κοινωνικές αλλαγές, που μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική αφοσίωση. Τέλος, το

μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία που εντοπίστηκε μπορεί να επηρεαστεί από μεταβλητές που δεν περιλαμβάνονται στην έρευνα, υποδηλώνοντας την ανάγκη για πιο ολοκληρωμένη συλλογή δεδομένων.

#### *Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα*

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής για να συμπεριλάβει άλλους κλάδους του στρατιωτικού ή πολιτικού τομέα για να ενισχύσει τη γενίκευση των ευρημάτων. Συνιστώνται διαχρονικές μελέτες για την καλύτερη κατανόηση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία, της οργανωτικής αφοσίωσης και διαφόρων παραγόντων που τις επηρεάζουν. Η ενσωμάτωση ποιοτικών μεθόδων, όπως συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης, θα μπορούσε να παρέχει βαθύτερες γνώσεις σχετικά με τους λόγους πίσω από τις απαντήσεις της έρευνας. Η διερεύνηση του αντίκτυπου εξωτερικών παραγόντων όπως οι οικονομικές συνθήκες, οι κοινωνικές αλλαγές και οι τεχνολογικές εξελίξεις στην ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική αφοσίωση θα ήταν επίσης επωφελής. Επιπλέον, η διερεύνηση άλλων πιθανών επιρροών, όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η ενσωμάτωση της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής και οι πτυχές ψυχικής υγείας, θα μπορούσε να προσφέρει μια πιο ολιστική κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική αφοσίωση.

## Βιβλιογραφία

- Abedi, L., & Mazruee, H. (2010). Individual factors affecting military forces job satisfaction. *Journal of Military Medicine*.
- Abeykoon, A. M. D. K. (2014). Job satisfaction and organisational commitment of soldiers in Sri Lanka Army. International Research Conference Articles (KDU IRC).
- Allen, N. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Alpass, F., Long, N., Chamberlain, K., & MacDonald, C. (1997). Job Satisfaction Differences Between Military and Ex-Military Personnel: The Role of Demographic and Organizational Variables. *Military Psychology*, 9(3), 227-249.
- Alvinus, A., Johansson, E., & Larsson, G. (2016). Job satisfaction as a form of organizational commitment at the military strategic level - A Grounded Theory study. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2)
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.



- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Cistulli, M. D., Snyder, J. L., & Jacobs, R. (2012). Affective Organizational Commitment as a Predictor of Military Enlistment. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(3), 27.
- Cohen, A. (2007). An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(1), 34–49.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209-240). Sage Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 498-508.
- Dornstein, M., & Matalon, Y. (1989). A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: A study of voluntary army personnel in Israel. *Journal of Vocational Behavior*, 34(2), 192-203.

- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865-877.
- Fragoso, P., Chambel, M. J., Castanheira, F. (2019). The High-Performance Work System and Commitment of the Portuguese Navy Personnel. *Military Psychology*, 31(3).
- Gade, P. (2003). Organizational Commitment in the Military: An Overview. *Military Psychology*, 15(3), 163.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345.
- Giunchi, M., Emanuel, F., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2015). Job insecurity, workload and job exhaustion in Temporary Agency Workers (TAWs): Gender differences. *Career Development International* 21(1)
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.

Johnson, R. E. (2000). The psychological contracts of public accountants: different values for different genders? *Journal of Managerial Issues*, 12(1), 101-118.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356.

Khraban, T. (2022). Organizational commitment of military and civilian personnel of the armed forces of Ukraine (psycholinguistic aspect). *Polonia University Scientific Journal*, 54(5), 34-42.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

Lakhani, H. A. (1990). The Determinants of Job Satisfaction in U.S. Army Reserve/National Guard Units: A Multidisciplinary Analysis. U.S. Army Research Institute. Technical Report 907.

Landers, R. N., Auer, E. M., Collmus, A. B., & Marin, S. (2019). Data science as a new foundation for insightful, reproducible, and trustworthy social science. In R. N. Landers

(Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 761–789). Cambridge University Press

Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.

Liggans, G., Attoh, P. A., Gong, T., Chase, T. (2019). Military Veterans in Federal Agencies: Organizational Inclusion, Human Resource Practices, and Trust in Leadership as Predictors of Organizational Commitment. *Public Personnel Management*, 48(3).

Martin, T. N., & O'Laughlin, M. S. (1984). Predictors of organizational commitment: The study of part-time army reservists. *Journal of Vocational Behavior*, 25(3), 270-283.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

Mathieu, J. E. (1988). A causal model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Behavior*, 32(3), 321-335

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

McPhee, S. D., & Townsend, L. J. (1992). A Study of Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Air Force Occupational Therapy Officers. *Military Medicine*, 157(3), 117-121.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Mihaela, R., & Sandu, M. (2013). Personality Factors and Job Satisfaction Levels in Military Staff Employed on a Contract basis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 814-819.
- Mihaela, R., Luminita Sandu, M., Giorgiana Macsim, L., & Milea, V. (2022). Organizational stress and job satisfaction in military personnel. *Technium Social Sciences Journal*, 38, 346-366
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Naz, S. (2015). Relationship of Life Satisfaction and Job Satisfaction among Pakistani Army Soldiers. *Journal of Business Research*, 7(1), 7-25.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Peng, J., Jiayi, Z., Zheng, L., & Guo, H. (2019). Career Calling and Job Satisfaction in Army Officers: A Multiple Mediating Model Analysis. *Psychological Reports*, 123(3).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Rodrigues-Silveira, C., Chambel, M. J., & Bartone, P. (2023). Organizational affective commitment effects on militaries' well-being during a deployment: A study of a peacekeeping mission. *Military Psychology*, 35(1), 27-37.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679-695.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Scimago Institutions Rankings. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships? *Brazilian Administration Review*, 11(4).

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.

Stone, A. A., Shiffman, S., Atienza, A. A., & Nebeling, L. (2007). *The science of real-time data capture: Self-reports in health research*. Oxford University Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.

van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.

Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H., & Frings-Dresen, M. H. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191-200.

## Παράρτημα

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Στα τμήματα Α και Β οι ερωτώμενοι απαντούν με βάση την κλίμακα

- ✓ 1= Διαφωνώ απόλυτα
- ✓ 2= Διαφωνώ
- ✓ 3= Είμαι ουδέτερος/η
- ✓ 4= Συμφωνώ
- ✓ 5= Συμφωνώ απόλυτα

### **A. Εργασιακή ικανοποίηση**

Η δουλειά μου μου δίνει μια αίσθηση επιτυχίας.

Νιώθω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

Έχω μια ισορροπημένη κατάσταση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Είμαι ικανοποιημένος με τις συνθήκες εργασίας μου (π.χ. ώρες, περιβάλλον).

Οι επαγγελματικές μου ευθύνες είναι σαφείς και κατανοητές.

Έχω ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη στη δουλειά μου.

Είμαι ικανοποιημένος με τα εργασιακά μου επιδόματα (π.χ. ασφάλιση, μισθός).

Ο προϊστάμενός μου είναι υποστηρικτικός.

Η δουλειά μου έχει προκλήσεις και είναι συναρπαστική.

Έχω επαρκείς πόρους για να ολοκληρώσω τις εργασίες μου.

Είμαι περήφανος που εργάζομαι για αυτόν τον οργανισμό.

Πιστεύω ότι η δουλειά μου είναι ασφαλής.

Η δουλειά μου ευθυγραμμίζεται καλά με τους στόχους της καριέρας μου.

Νιώθω ενθουσιασμένος που πηγαίνω στη δουλειά κάθε μέρα

## ***B. Οργανωσιακή αφοσίωση***

Νιώθω συναισθηματικά συνδεδεμένος με αυτόν τον οργανισμό.

Είμαι αφοσιωμένος στους στόχους αυτού του οργανισμού.

Θα περνούσα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου εδώ.

Νιώθω ένα ισχυρό αίσθημα πίστης στον οργανισμό μου.

Συμβάλλω ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.

Τα προβλήματα αυτού του οργανισμού τα θεωρώ δικά μου.

Μιλώ θετικά για αυτόν τον οργανισμό σε άλλους.

Η αποχώρηση από αυτόν τον οργανισμό θα ήταν μια δύσκολη απόφαση για μένα.

Είμαι πρόθυμος να πάω πάνω και πέρα στη δουλειά μου για αυτόν τον οργανισμό.

Αισθάνομαι «μέρος της οικογένειας» στον οργανισμό μου.

## ***Δημογραφικά***

Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία

Μέχρι 35 ετών

36-50 ετών

Πάνω από 50 ετών

Μορφωτικό επίπεδο

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Πτυχίο ΑΕΙ/ ΤΕΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές

Βαθμός στην αεροπορία

Ανώτερος Αξ/κος

Κατώτερος Αξ/κος

Ανθυπασπιστής

Υπαξιωματικός



Προϋπηρεσία στην αεροπορία

μέχρι 5 έτη

6-15 έτη

πάνω από 15 έτη